

**MANAJEMEN STRATEGIS MA'HAD SUNAN AMPEL AL 'ALY  
DALAM PEMBENTUKAN KARAKTER ULUL ALBAB  
DI UIN MAULANA MALIK IBRAHIM**



**Oleh : Nimas Wegig Kurniana**

**NIM : 17204091009**

**TESIS**

**Diajukan kepada Program Magister (S2)**

**Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga**

**Untuk**

**Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh**

**Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)**

**Program Studi Majemen Pendidikan Islam**

**YOGYAKARTA**

**2021**

**MANAJEMEN STRATEGIS MA'HAD SUNAN AMPEL AL 'ALY  
DALAM PEMBENTUKAN KARAKTER ULUL ALBAB  
DI UIN MAULANA MALIK IBRAHIM**



**Oleh : Nimas Wegig Kurniana**

**NIM : 17204091009**

**TESIS**

**Diajukan kepada Program Magister (S2)**

**Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga**

**Untuk**

**Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh**

**Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)**

**Program Studi Majemen Pendidikan Islam**

**YOGYAKARTA**

**2020**

## PENYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nimas Wegig Kurniana, S.Pd  
NIM : 17204091009  
Jenjang : Magister (S2)  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan Bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 23 Januari 2021

Saya yang menyatakan,



**Nimas Wegig Kurniana, S.Pd**  
NIM : 17204091009

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nimas Wegig Kurniana, S.Pd  
NIM : 17204091009  
Jenjang : Magister (S2)  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan benar-benar bebas dari plagiasi. Jika di kemudian hari terbukti melakukan plagiasi, maka saya siap ditindak sesuai ketentuan hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 23 Januari 2021

Saya yang menyatakan,



**Nimas Wegig Kurniana, S.Pd**  
NIM : 17204091009

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA



## SURAT PERNYATAAN MEMAKAI JILBAB

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nimas Wegig Kurniana, S.Pd  
NIM : 17204091009  
Jenjang : Magister (S2)  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Bahwa saya menerima resiko apapun yang terkait dengan pemakaian foto berjilbab pada ijazah dan tidak akan meuntut pihak Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, jika dikemudian hari terdapat hal-hal yang tidak diinginkan berkaitan dengan hal tersebut.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-bernarnya dan dengan kesadaran untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 23 Januari 2021

Saya yang menyatakan,



  
Nimas Wegig Kurniana, S.Pd  
NIM: 17204091009

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA



## PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-2607/Un.02/DT/PP.00.9/10/2021

Tugas Akhir dengan judul : MANAJEMEN STRATEGIS MA'HAD SUNAN AMPEL AL'ALY DALAM PEMBENTUKAN KARAKTER ULUL ALBAB DI UIN MAULANA MALIK IBRAHIM

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : NIMAS WEGIG KURNIANA, S.Pd  
Nomor Induk Mahasiswa : 17204091009  
Telah diujikan pada : Senin, 11 Oktober 2021  
Nilai ujian Tugas Akhir : A

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

### TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang  
Dr. H. Suwadi, S.Ag., M.Ag., M.Pd.  
SIGNED

Valid ID: 61845ea63aecd



Penguji I  
Dr. H. Sumedi, M.Ag.  
SIGNED

Valid ID: 6184e64cd87b4



Penguji II  
Dr. Siti Fatonah, S.Pd., M.Pd  
SIGNED

Valid ID: 6177a20d1be9b



Yogyakarta, 11 Oktober 2021  
UIN Sunan Kalijaga  
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
Prof. Dr. Hj. Sri Sumarni, M.Pd.  
SIGNED

Valid ID: 6195b2eb55571

**PERSETUJUAN TIM PENGUJI UJIAN TESIS  
PERSETUJUAN TIM PENGUJI**

**UJIAN TESIS**

Tesis Berjudul :

**MANAJEMEN STRATEGIS MA'HAD SUNAN AMPEL AL'ALY DALAM  
PEMBENTUKAN KARAKTER ULUL ALBAB DI UIN MAULANA MALIK  
IBRAHIM**

Nama : NIMAS WEGIG KURNIANA, S.Pd

NIM : 17204091009

Program Studi : MPI

Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah disetujui tim penguji untuk munaqosyah

Ketua/Pembimbing : Dr. H. Suwadi, S.Ag.,M.Ag.,M.Pd.

Sekretaris/Penguji I : Dr. H. Sumedi, M.Ag.

Penguji II : Dr. Siti Fatonah, S.Pd., M.Pd

Diuji di Yogyakarta pada tanggal

Waktu : Senin, 11 Oktober 2021

Hasil : 95/A

IPK : 3.80

Predikat : Pujian (Cum Laude)

## NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth,

Dekan Fakultas Ilmu  
Tarbiyah dan Keguruan UIN  
Sunan Kalijaga Yogyakarta

*Assalamu'alaikum wr.wb.*

Setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul:

**MANAJEMEN STRATEGIS MA'HAD SUNAN AMPEL AL'ALY  
DALAM PEMBENTUKAN KARAKTER ULUL ALBAB  
DI UIN MAULANA MALIK IBRAHIM**

yang ditulis oleh:

Nama : Nimas Wegig Kurniana, S.Pd  
NIM : 17204091009  
Jenjang : Magister (S2)  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Saya berpendapat bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Magister (S2) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd)

Yogyakarta, 27 Juli 2021  
Pembimbing



**Dr. H. Suwadi. S.Ag M.Ag, M.Pd**  
NIP. 19701015 199603 1 001



## ABSTRAK

**Nimas Wegig Kurniana**, Manajemen Strategis Ma'had Sunan Ampel Al 'Aly Dalam Pembentukan Karakter Ulul Albab Di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, *Tesis*, Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2021.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh dicanangkannya program pendidikan karakter hingga dijadikannya pembentukan kepribadian dan akhlak mulia sebagai salah satu tujuan pendidikan nasional. Lembaga pendidikan pesantren yang telah terkenal dalam mengembangkan pendidikan karakter dalam sistem pendidikannya, hingga lembaga pendidikan tinggi yang mendirikan pondok pesantren (*ma'had al jami'ah*) sebagai bentuk pendukung pendidikan Universitas, terutama dalam pembentukan karakter mahasiswa. Keberhasilan Universitas Islam Negeri Malang dalam menjalankan manajemen *ma'had al jami'ah* sebagai salah satu lembaga pelaksana teknis dalam membentuk lingkungan berkarakter ulul albab, hingga dijadikannya *ma'had al jami'ah* sebagai salah satu faktor pendukung utama terbentuknya karakter ulul albab di lingkungan Universitas.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan bagaimana dan apa pola manajemen serta alasan mengapa pola manajemen strategis MSAA dianggap penting dalam pembentukan karakter ulul albab.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian yang dilakukan meliputi kegiatan pengumpulan data, penyusunan data dan analisis data yang menjadikan teori sebagai pemandu dalam analisis data. Pemeriksaan keabsahan data ini dilakukan menggunakan dua macam triangulasi, yaitu triangulasi sumber data dan triangulasi teknik. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknis analisis data yang digunakan adalah model Miles dan Huberman yang terdiri dari tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data dan pengambilan kesimpulan.

Hasil temuan dari penelitian ini adalah: 1) Pola manajemen strategis yang diterapkan Ma'had Sunan Ampel Al 'Aly dalam membentuk karakter ulul albab adalah dengan perumusan strategi yang berupa pembentukan visi, misi dan tujuan dengan *membreakdown* visi dan misi Universitas sebagai unit pelaksana teknis dalam mewujudkan lembaga pendidikan tinggi Islam yang ilmiah-religius, sekaligus sebagai bentuk penguatan terhadap pembentukan karakter ulul albab. Penerapan strategi dengan menjalankan pola pembiasaan dalam membentuk karakter ulul albab. Penilaian strategi dengan melaksanakan monitoring dan pembinaan pendampingan mahasantri pada program harian, mingguan, bulanan dan tahunan. 2) Pola pembiasaan dalam pembentukan karakter ulul albab dianggap penting dalam sistem manajemen strategis dikarenakan, untuk dapat merubah karakter adalah dengan menumbuhkan kebiasaan baru dengan cara menerapkan lima tahapan pembentukan pola kebiasaan mahasantri. 3) Strategi Ma'had Sunan Ampel Al 'Aly dalam membentuk karakter ulul albab adalah dengan menerapkan pola pembiasaan melalui lima tahapan. Lima tahapan tersebut adalah, tahap pengenalan, tahap pemahaman, tahap penerapan, tahap pembiasaan dan pengulangan, tahap pembudayaan.

**Kata Kunci: Manajemen Strategis, Pembentukan Karakter Ulul Albab**

## ABSTRACT

**Nimas Wegig Kurniana**, Strategic Management Ma'had Sunan Ampel Al 'Aly In The Formation of Ulul Albab Character In UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Thesis, Postgraduate UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2021.

This research was motivated by the launch of character education program until the establishment of personality and noble character as one of the objectives of national education. Pesantren educational institutions that have been famous in developing character education in the education system, to higher education institutions that established boarding schools (ma'had al jami'ah) as a form of supporting university education, especially in the formation of student character. The success of The State Islamic University of Malang in carrying out the management of ma'had al jami'ah as one of the technical implementing institutions in shaping the character environment ulul albab, until the establishment of ma'had al jami'ah as one of the main supporting factors of the formation of the character of ulul albab in the University. It is important to be reviewed as an evaluation and input material for ma'had al jami'ah in managing character formation management to be able to contribute importantly in achieving the vision, mission and objectives of the University.

The purpose of this research is to describe how and what the management pattern and the reason why the MSAA strategic management pattern is considered important in the formation of the ulul albab character.

This research was conducted using descriptive qualitative research method. The researches carried out include data collection activities, data preparation and data analysis that make the theory as a guide in data analysis. The data validity check is done using two kinds of triangulation, namely data source triangulation and technical triangulation. Data collection techniques used in this research are interview, observation and documentation techniques. Technical data analysis used is Miles and Huberman model consisting of three stages, namely data reduction, data presentation and conclusion.

The findings of this study are: 1) Strategic management pattern applied by Ma'had Sunan Ampel Al 'Aly in forming the character of ulul albab is by formulating a strategy in the form of vision formation, mission and objectives by breaking down the vision and mission of the University as a technical implementation unit in realizing a scientific-religious Islamic higher education institution, as well as a form of strengthening the formation of ulul albab character. Implementation of strategies by implementing habituation patterns in forming the character of ulul albab. Assessment of strategies by monitoring and fostering mentoring students in daily, weekly, monthly and yearly programs. 2) Habituation pattern in the formation of ulul albab character is considered important in strategic management system because, to be able to change the character is to grow new habits by applying five stages of formation of mahasantri habit patterns. 3) The strategy of Ma'had Sunan Ampel Al 'Aly in forming the character of ulul albab is to apply habituation pattern through five stages. The five stages are, the introduction stage, the understanding stage, the application stage, the habituation and repetition stage, the cultivation stage.

**Keywords: Strategic Management, Character Building Ulul Alba**

**HALAMAN TRANSLITERASI**  
**PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN**

Transliterasi kata-kata Bahasa Arab yang dipakai dalam penyusunan Tesis ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 158/1987 dan 0543b/U/1987, tertanggal 22 Januari 1988.

**A. Konsonan Tunggal**

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba'	B	Be
ت	ta'	T	Te
ث	S a'	S	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	h}a	h}	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	z al	z	zet (dengan titik di atas)
ر	ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	s}ad	s}	es (dengan titik di bawah)
ض	d}ad	d}	de (dengan titik di bawah)
ط	t}a'	t}	te (dengan titik di bawah)
ظ	z}a'	z}	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	fa'	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wawu	W	We

هـ	ha'	H	Ha
ء	hamzah	'	Apostrof
ي	ya'	Y	Ye

## B. Konsonan Rangkap karena Syaddah ditulis rangkap

مُتَأَقِّدِينَ	Ditulis	muta' aqqidi
عِدَّة	Ditulis	'iddah

## C. Ta' Marbutah

1. Bila dimatikan ditulis **h**. Kecuali kata-kata bahasa Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia seperti shalat, zakat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya.

هَبَّة	Ditulis	Hibbah
جِزْيَةٌ	Ditulis	Jizyah

Bila diikuti dengan kata sandang "al" serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan **h**.

كِرَامَةُ الْأَوْلِيَاءِ	Ditulis	kara>mah al-auliya>'
--------------------------	---------	----------------------

2. Bila ta' marbutah hidup atau dengan harakat fathah, kasrah, dan dammah, maka ditulis **t**.

زَكَاةُ الْفِطْرِ	Ditulis	zaka>t al-fit r
-------------------	---------	-----------------

## D. Vokal Pendek

َ	Fathah	Ditulis
ِ	Kasrah	Ditulis
ُ	Dammah	Ditulis

## E. Vokal Panjang

فَاثَاةُ الْحَالِ	fathah + alif	Ditulis	aja>hiliyyah
يَسْعَى	fathah + ya' mati	Ditulis	a> yas'a
	kasrah + ya' mati	Ditulis	i> kari>m



كريم		
dammah + wawu mati	Ditulis	u> furu>d
نروض		

#### F. Vokal Rangkap

fathah + ya' mati	ditulis	ai bainakum
بينكم		
fathah + wawu mati	ditulis	au qaul
قول		

#### G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata Dipisahkan dengan Apostrof

أنتم	ditulis	a'antum
أعدت	ditulis	u'iddat
لئن شكرتم	ditulis	la'in syakartum

#### H. Kata Sandang Alif + Lam

##### 1. Bila diikuti Huruf Qamariyah

القرآن	ditulis	al-Qur'a>n
القياس	ditulis	al-qiya>s

##### 2. Bila diikuti Huruf Syamsiyah, maka ditulis dengan menggandakan huruf syamsiyah yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf l (el)-nya

السماء	ditulis	as-sama>'
الشمس	ditulis	asy-syams

#### I. Penulisan kata-kata dalam Rangkaian Kalimat

ذوي النروض	ditulis	z aw> al-furu>d
أهل السنة	ditulis	ahl as-sunnah

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِنَّ الْحَمْدَ لِلَّهِ نَحْمَدُهُ وَنُسْتَعِينُهُ وَنَسْتَغْفِرُهُ وَنَعُوذُ بِاللَّهِ مِنْ شُرُورِ أَنْفُسِنَا وَمِنْ سَيِّئَاتِ أَعْمَالِنَا، مَنْ يَهْدِهِ اللَّهُ فَلَا مُضِلَّ لَهُ وَمَنْ يَضِلَّ فَلَا هَادِيَ لَهُ أَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَأَشْهَدُ أَنَّ مُحَمَّدًا عَبْدُهُ وَرَسُولُهُ

Alhamdulillah rabbi'alam, puji syukur kehadiran Allah SWT atas Rahmat, Taufiq dan Hidayah-Nya yang telah diberikan disetiap detik nafas yang terhembus. Sholawat beserta salam akan selalu terlimpah curahkan kepada sang reformis Islam Nabi Muhammad SAW yang sangat menyayangi umatnya.

Segala syukur penulis ucapkan hingga penyusunan tesis ini dapat terselesaikan dengan judul “Manajemen Strategis Ma’had Sunan Ampel Al ‘Aly Dalam Pembentukan Karakter Ulul Albab Di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang”, meskipun masih banyak terdapat banyak kekurangan yang butuh untuk terus disempurkan.

Penulisan dan penyusunan tesis ini merupakan sebagai pemenuhan persyaratan serta bentuk pertanggung jawaban penulis guna memperoleh gelar magister pendidikan (M.Pd) di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Penulis sadari, dalam menyelesaikan penulisan dan penyusunan tesis ini tidak pernah lepas dari bantuan informasi, insprasi dan revisi dari berbagai pihak. Karena itu penulis ingin menyampaikan rasa hormat dengan penuh ketulusan hati mengucapkan terima kasih yang tidak terukur kepada :

1. Rektor UIN Sunan Kalijaga Bapak Prof. Dr.Phill. Al Makin, S.Ag., M.A.

2. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Ibu Dr. Sri Sumarni, M.Ag.
3. Ketua dan Sekertaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Bapak Dr. Karwadi, M.Ag dan Ibu Nur Saidah, M.Ag.
4. Dosen Pendamping Akademik Bapak Dr. H. Muh. Wasith Achadi, S.Ag, M.Ag.
5. Dosen Pembimbing Tesis Bapak Dr. H. Suwadi, M.Ag, M.Pd.
6. Direktur Ma'had Sunan Ampel Al Ali, Dr. H. Ahmad Muzakki, MA.
7. Bapak Sujarwo dan ibu Nunik Suliyati serta suami tercinta Okky Wahyudha Nur Susanto yang tak pernah terputus doa, dukungan dan motivasinya untuk saya menyelesaikan masa kuliah ini.

Ucapan terimakasih yang tak terhingga yang dapat penulis sampaikan. Untuk yang terakhir penulis sadari, bahwasannya manusia itu tempat dari segala bentuk kesalahan, maka dari itu dalam penulisan dan penyusunan tesis ini pasti tidak akan lepas dari berbagai kesalahan. Semoga tesis ini dapat menjadi manfaat bagi pembaca dan lembaga pendidikan. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat, taufik dan hidayahNya kepada kita semua Aamiin.

Yogyakarta, 23 Januari 2021  
Penulis



**Nimas Wegig Kurniana, S.Pd**  
NIM: 17204091009

## DAFTAR ISI

<b>PENGESAHAN</b> .....	v
<b>PERSETUJUAN TIM PENGUJI UJIAN TESIS</b> .....	vi
<b>ABSTRAK</b> .....	vii
<b>HALAMAN TRANSLITERASI</b> .....	x
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xvii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xviii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xix
<b>BAB I</b>	
<b>PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>A. Latar Belakang Masalah</b> .....	1
<b>B. Rumusan Masalah</b> .....	9
<b>C. Tujuan Penelitian</b> .....	9
<b>D. Manfaat Penelitian</b> .....	9
<b>E. Tinjauan Pustaka</b> .....	10
<b>F. Kerangka Teori</b> .....	14
<b>G. Metode Penelitian</b> .....	59
<b>BAB II</b>	
<b>PROFIL MA’HAD SUNAN AMPEL AL ALY UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG</b> .....	68
<b>A. Sejarah Ma’had Sunan Ampel Al ‘Aly</b> .....	68
<b>B. Visi-Misi dan Tujuan <i>Ma’had</i> Sunan Ampel al ‘Aly UIN Maliki Malang</b> .....	74
<b>C. Letak Geografis <i>Ma’had</i> Sunan Ampel Al ‘Aly (MSAA)</b> ....	75
<b>D. Deskripsi Kegiatan <i>Ma’had</i> Sunan Ampel Al ‘Aly</b> .....	75
<b>E. Struktur Organisasi <i>Ma’had</i> Sunan Ampel Al ‘Aly</b> .....	83
<b>BAB III</b>	
<b>MANAJEMEN STRATEGIS PEMBENTUKAN KARAKTER ULUL ALBAB DI MAHAD SUNAN AMPEL AL ALY</b> .....	96
<b>A. Pola Manajemen Strategis Pembentukan Karakter Ulul Albab</b> .....	96
<b>B. Analisis Pola Manajemen Strategis dalam Pembentukan Karakter Ulul Albab di Ma’had Sunan Ampel Al Aly</b> .....	117
<b>C. Strategi Pembentukan Karakter Ulul Albab di Ma’had Sunan Ampel Al Aly</b> .....	123
<b>BAB IV</b>	
<b>A. Kesimpulan</b> .....	134



<b>B. Saran</b> .....	135
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	136
<b>A. BUKU</b> .....	136
<b>B. JURNAL/PENELITIAN</b> .....	138
<b>C. INTERNET</b> .....	138
<b>D. NARASUMBER</b> .....	139
<b>LAMPIRAN</b> .....	140
<b>A. LAMPIRAN 1</b> .....	140
<b>B. LAMPIRAN 2</b> .....	142
<b>C. LAMPIRAN 3</b> .....	143
<b>D. LAMPIRAN 4</b> .....	144
<b>E. LAMPIRAN 5</b> .....	145
<b>F. LAMPIRAN 6</b> .....	189
<b>G. LAMPIRAN 7</b> .....	193
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b> .....	197

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Struktur Pengeurus Ma'had Sunan Ampel al 'Aly	85
Tabel 2	Struktur Dewan Pengasuh Ma'had Sunan Ampel al 'Aly	89
Tabel 3	Struktur Staf Ma'had Sunan Ampel al 'Aly	90
Tabel 4	Daftar Personalia <i>Murabbi/ah</i>	92
Tabel 5	Pedoman Rentang Penilaian Ma'had	112



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Model Manajemen Strategis Freed R David	22
Gambar 2	Pengembangan Nilai-Nilai Karakter	42
Gambar 3	Impelementasi Konsep Program Penguatan Pendidikan Karakter Di Level Sekolah	44
Gambar 4	Tiga Komponen Pendidikan Karakter Thomas Lickona	48
Gambar 5	Struktur Pusat Ma'had Al Jami'ah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	84
Gambar 6	Profil <i>Musyrif/ah</i>	93
Gambar 7	Pohon Filosofi Keilmuan Ma'had	100
Gambar 8	Bagan Pendampingan Mahasantri	114
Gambar 9	Gambaran Berpakaian Mahasantri	117



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Berita Acara Seminar Proposal Tesis	142
Lampiran 2	Surat Kesediaan Menjadi Pembimbing	144
Lampiran 3	Surat Permohonan Ijin Penelitian	145
Lampiran 4	Surat Keterangan Penelitian	146
Lampiran 5	Transkrip Wawancara	147
Lampiran 6	Dokumentasi Kegiatan Ma'had Sunan Ampel Al 'Aly	189
Lampiran 7	Kartu Bimbingan	194





# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Tantangan besar bagi Bangsa Indonesia ada tiga hal yang harus dihadapi ketika merdeka, yaitu yang pertama adalah mendirikan negara yang bersatu dan berdaulat, kedua adalah membangun bangsa dan ketiga adalah membangun karakter. Presiden pertama Republik Indonesia, Bung Karno menegaskan “Bangsa harus dibangun dengan mendahulukan pembangunan karakter (*character building*) karena *character building* ini yang akan membuat Indonesia menjadi bangsa yang besar, maju dan jaya serta bermartabat”.<sup>1</sup>

Pendidikan merupakan faktor utama dalam pembentukan karakter manusia. Melalui pendidikan, peradaban sebuah bangsa dapat dibangun. Melalui pendidikan, karakter bisa dibentuk dan diterapkan. Pendidikan merupakan salah satu pilar berdiri tegaknya peradaban sebuah bangsa, yang kemudian eksistensi dari sebuah bangsa ditentukan dengan karakter yang dimiliki. Generasi muda menjadi penerus perjuangan bangsa, apabila generasi muda terbentuk dengan memiliki kecerdasan dan karakter unggul, maka akan menjadi sebuah penentu masa depan sebuah bangsa.

Pendidikan karakter bukanlah hal baru di Indonesia, hal tersebut merupakan salah satu kunci untuk memperkokoh persatuan dan pembangunan bangsa. Para pendiri bangsa telah berhasil membangun bangsa, namun dalam pembangunan

---

<sup>1</sup> Muchlas Samani dan Hariyanto, “*Konsep dan Model Pendidikan Karakter*”, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 2.

karakter butuh waktu yang panjang untuk dapat mewujudkannya. Pembangunan karakter bangsa pun telah dicanangkan semenjak Indonesia merdeka, namun seiring berkembangnya jaman, terlebih ketika dihadapkan dengan arus budaya global maka pembangunan karakter banyak mengalami pasang surut dalam penerapannya.

Pencanangan pembangunan karakter tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJPN) tahun 2005-2025 dimana pendidikan karakter menjadi landasan untuk mewujudkan visi nasional, yaitu:

“Terciptanya manusia yang sehat, cerdas, produktif dan berakhlak mulia dan masyarakat yang semakin sejahtera dalam pembangunan yang berkelanjutan didorong oleh perekonomian yang makin maju, mandiri dan merata di seluruh wilayah didukung oleh penyediaan infrastruktur yang memadai serta makin kokohnya kesatuan dan persatuan bangsa yang dijiwai oleh karakter yang tangguh dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang diselenggarakan dengan demokrasi (yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila) sebagai pedoman dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa serta menjunjung tegaknya supremasi hukum.”<sup>2</sup>

Sejalan dengan visi pembangunan Nasional, akhlak mulia, menjadi salah tujuan dari pendidikan nasional, seperti halnya telah tertera dalam UU Sisdiknas No 20 Tahun 2003 pasal 1, tentang pendidikan.

“Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.”<sup>3</sup>

Kemudian akhlak mulia kembali disebutkan dalam dasar, fungsi dan tujuan pendidikan nasional dalam UU Sisdiknas No 20 Tahun 2003 pasal 3:

---

<sup>2</sup> “Visi dan Arah Pembangunan Jangka Panjang 2005-2025, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional”, dalam [www.bappenas.go.id](http://www.bappenas.go.id). diakses pada Rabu, 13 November 2019.

<sup>3</sup> “UU Sisdiknas No 20 Pasal 1 Tahun 2003”, dalam [https://kelembagaan.ristekdikti.go.id/wp-content/uploads/2016/08/UU\\_no\\_20\\_th\\_2003.pdf](https://kelembagaan.ristekdikti.go.id/wp-content/uploads/2016/08/UU_no_20_th_2003.pdf). diakses pada Rabu, 13 November 2019.

“Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.<sup>4</sup>

Berdasarkan landasan yuridis tersebut, maka pembangunan karakter merupakan tujuan bangsa yang diterapkan melalui pendidikan karakter untuk menciptakan manusia cerdas dan berkarakter. Penerapan pendidikan karakter ini tidak hanya dilaksanakan di jenjang sekolah saja, melainkan diterapkan dalam masyarakat dan lembaga pendidikan lainnya, seperti halnya pesantren dan perguruan tinggi.

Penerapan pendidikan karakter dalam lembaga pendidikan pada kenyataannya banyak yang belum berhasil, dibuktikan dengan masih maraknya kenakalan-kenakalan remaja, baik berupa kriminal maupun kerusakan akhlak secara moral, banyaknya pelecehan remaja terhadap remaja lainnya. Banyaknya kasus kenakalan remaja yang dapat dikategorikan sebagai rusaknya akhlak generasi penerus bangsa.

Lembaga pesantren merupakan lembaga pendidikan yang banyak menanamkan nilai-nilai pembentukan karakter terhadap peserta didiknya, lembaga pesantren juga dianggap lembaga yang banyak menuai keberhasilan dalam membentuk karakter santrinya. Sebagai lembaga pendidikan tertua di Indonesia, pesantren telah mampu melahirkan banyak ulama. Pendidikan yang diterapkan di pesantren memiliki karakteristik tersendiri dan hingga saat ini pesantren mampu

---

<sup>4</sup> “UU Sisdiknas No 20 Pasal 1 Tahun 2003”, dalam [https://kelembagaan.ristekdikti.go.id/wp-content/uploads/2016/08/UU\\_no\\_20\\_th\\_2003.pdf](https://kelembagaan.ristekdikti.go.id/wp-content/uploads/2016/08/UU_no_20_th_2003.pdf). diakses pada 13 November 2019.

menunjukkan kapabilitasnya tersendiri ditengah perkembangan zaman dan ditengah maraknya arus budaya global.

Pesantren sebagai komunitas dan lembaga pendidikan yang besar dan luas penyebarannya di pelosok tanah air telah banyak memberikan saham dan pembentukan manusia Indonesia yang religius.<sup>5</sup> Tipologi pesantren sendiri terdapat dua jenis, yaitu pesantren *salafiah* dan pesantren *khalafiah*. Pesantren *salafiah* adalah kategori pesantren yang hanya mengajarkan pengetahuan keagamaan dan lembaga pendidikan madrasah saja.

Pesantren *khalafiah* adalah kategori pesantren yang moderen yang didalamnya tidak hanya mengajarkan tentang pengetahuan agama dan lembaga madrasah, namun juga mengajarkan ketrampilan praktis. Perbedaan dari dua pesantren tersebut dapat diidentifikasi dari perpektif manajerialnya. Pesantren modern sudah dikelola secara sistematis dan rapi sesuai dengan aturan-aturan manajerial umum. Sedangkan pesantren tradisional dikelola secara alami dan tidak ada upaya mengelola secara efektif.<sup>6</sup>

Manajemen merupakan aspek yang urgen dalam sebuah lembaga pendidikan. Manajemen yang tidak tertata dengan baik maka akan berpengaruh terhadap perkembangan lembaga pendidikan. Implementasi manajemen pendidikan secara komprehensif akan mampu meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan tersebut. Berdasarkan hal tersebut, penerapan sistem manajemen pendidikan pada lembaga pesantren sangatlah penting guna mengembangkan mutu pendidikan di pesantren sehingga lembaga pendidikan

---

<sup>5</sup> Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 290.

<sup>6</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: Penerbit Erlangga, 2007), hlm. 58.



pesantren akan mampu bertahan dan bersaing dengan lembaga pendidikan pada umumnya.

Lembaga pendidikan pesantren pada masa ini telah banyak berkembang, banyak pesantren yang telah menerapkan sistem manajemen pendidikan moderen tanpa meninggalkan ciri khas dan budaya tradisional pesantren. Hingga kini banyak perguruan tinggi yang mengembangkan pendidikan pesantren di lingkungan universitas. Termasuk berdirinya *ma'had* Sunan Ampel Al 'Aly di lingkungan kampus UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Munculnya istilah “pesantren masuk kampus” yang menggambarkan bahwa dunia pesantren sudah tidak lagi eksklusif dan dianggap pinggiran, tetapi justru dianggap sebagai salah satu alternatif bagi pengembangan perguruan tinggi di masa mendatang.<sup>7</sup> Perguruan tinggi dan pesantren adalah dua lembaga pendidikan yang mempunyai karakteristik pendidikan masing-masing. Perguruan tinggi merupakan satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi dan bernuansa moderen. Berbeda dengan pesantren yang merupakan lembaga pendidikan keagamaan yang bernuansa tradisional.

Menurut Hazim Muzadi, bahwa pesantren mahasiswa agaknya menjadi sebuah fenomena era-90 an. Kehadirannya sebenarnya merupakan jawaban atas kegelisahan masyarakat terhadap komunitas mahasiswa yang cenderung menjaga jarak dengan kehidupan beragama. Kegelisahan tersebut kemudian

---

<sup>7</sup> Djubaedi, *Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*, (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999), hlm. 181.

direpresentasikan melalui sebuah *statement* bahwa perguruan tinggi mencetak orang-orang cerdas tetapi mereka belum bermoral.<sup>8</sup>

Pesantren mahasiswa mempunyai dua tipologi. Pertama, “menawarkan” mahasiswa untuk menjadi santri, atau para santri yang berdomisili di pesantren untuk menjadi mahasiswa. Sehingga pesantren mahasiswa berfungsi sebagai wahana kajian dan pengembangan ilmiah. Kedua “mewajibkan” mahasiswa untuk jadi santri, sehingga pesantren mahasiswa tersebut berfungsi sebagai benteng moral.<sup>9</sup>

*Ma'had* Sunan Ampel Al 'Aly atau sering disingkat menjadi MSAA merupakan *ma'had* yang disediakan oleh Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai fasilitas untuk membangun *biah Islamiyah* yang mampu menumbuhkan suburkan *akhlakul karimah* bagi setiap civitas akademika.

Universitas Islam Negeri (UIN) Malang sebagai lembaga Perguruan Tinggi Islam yang mengembangkan konsep Ulul Albab, yang dalam praktiknya dikembangkan menjadi tiga bentuk perilaku ideal yaitu dzikir, fikir dan amal.<sup>10</sup>

UIN Malang mengembangkan konsep pendidikan berupa penggabungan antara tradisi pesantren (*ma'had*) dan tradisi perguruan tinggi. Hal ini didasari anggapan bahwa pesantren telah lama dikenal sebagai wahana yang berhasil melahirkan manusia-manusia yang mengedepankan dzikir, fikir dan amal saleh, sedangkan perguruan tinggi dikenal mampu melahirkan manusia fikir, kemudian

---

<sup>8</sup> Lukens & Bulls, *Jihad Ala Pesantren di Mata Antropologi Amerika*, (Yogyakarta: Gama Media, 2004), hlm. 221.

<sup>9</sup> Erma Fatmawati, *Profil Pesantren Mahasiswa*, (Yogyakarta: LKiS Pelangsi Aksara, 2015), hlm. 4.

<sup>10</sup> Imam Suprayoga, *Tarbiyah Ulul Albab: Dzikir, Fikir dan Amal Sholeh*, (Malang: UIN Maliki Press, 2004), hlm. 34.

atas dasar kedua kekuatan tersebut akhirnya menimbulkan manusia yang beramal saleh.<sup>11</sup> Sarana pendidikan berupa *ma'had* tersebut bertujuan agar mahasiswa berhasil membangun kultur akademik dan kehidupan Islami.<sup>12</sup>

Penelitian Husniyatus Salamah<sup>13</sup>, menyimpulkan bahwa UIN Maulana Malik Ibrahim merupakan salah satu PTAI yang menggunakan sistem penyelenggaraan pendidikan tinggi integratif yaitu sistem pendidikan dan tradisi di MSAA di integrasikan ke dalam pendidikan UIN Maliki Malang. Berdasarkan penelitian Rahmat Aziz<sup>14</sup> bahwasannya keberadaan MSAA merupakan salah satu faktor pendukung utama. 68,6% hasil penelitian Rahmat Aziz menyatakan keberadaan *ma'had* dan masjid sangat efektif untuk mengembangkan kepribadian ulul albab.

Prof. Dr. KH. M. Quraish Shihab, MA menyatakan pada saat *Focus Group Discussion* (FGD) sebagai pembicara utama yang berlangsung di kampus UIN Malang, “Inilah hebatnya UIN Maulana Malik Ibrahim Malang memiliki mahad. Dimana-mana ada UIN, tapi tidak semua memiliki mahad.”<sup>15</sup>

Pengintegrasian sistem pendidikan dan tradisi *ma'had* yang diintegrasikan terhadap sistem pendidikan UIN Maliki Malang, serta manajemen pengelolaan

<sup>11</sup> Imam Suprayoga, *Tarbiyah Ulul Albab: Dzikir, Fikir dan Amal Sholeh*, Malang: UIN Maliki Press, 2004), hlm. 45.

<sup>12</sup> Imam Suprayoga, *Pengembangan Pendidikan Karakter*, (Malang: UIN Maliki Press, 2013), hlm. 62.

<sup>13</sup> Husniyatus salamah, “Desain pengembangan Kurikulum”, dalam *Jurnal Pendidikan Islam, IAIN Walisongo*, Vol. 8, Nomor 2, Oktober 2014, hlm. 295.

<sup>14</sup> Rahmat Aziz, “Pendidikan Ulul Albab Pada Mahasiswa Universitas Islam Negeri (UIN) Malang”, dalam *Jurnal Pemikiran dan Pendidikan Islam*, Vol. 2, Nomor 1, Juni 2007, hlm. 318.

<sup>15</sup> Quraish Shihab, “Inilah Hebatnya UIN Malang, Miliki Mahad Al Aly”, dalam <https://uin-malang.ac.id>. Diakses tanggal 13 November 2019.

*ma'had* yang sedemikian rupa, sehingga keberadaannya menjadi salah satu faktor pendukung terbesar dalam pembentukan karakter ulul albab.

Perguruan tinggi dan pesantren (*ma'had*) merupakan dua lembaga yang berbeda, serta satu tahun pembelajaran yang cukup singkat dan pengelolaan manajemen pendidikan yang berbeda diantara keduanya. Kedua hal tersebut dapat berjalan beriringan berintegrasi dengan baik hingga membawa keberhasilan MSAA dalam membentuk karakter ulul albab, merupakan salah satu keberhasilan dalam menjalankan manajemen pendidikan karakter di dalamnya.

Unggulnya MSAA dalam membentuk karakter ulul albab pada mahasiswa UIN Malang, merupakan salah satu keberhasilan dalam memperbaiki karakter generasi muda yang kemudian patut kita telaah bersama bagaimana strategi yang diterapkan oleh MSAA untuk membentuk karakter ulul albab mahasiswa dalam kurun waktu satu tahun. Berdasarkan paparan tersebut, maka perlu dikaji lebih dalam tentang bagaimana pola manajemen MSAA dalam membentuk karakter mahasiswa berkenaan dengan masa pendidikan *ma'had* yang hanya berlangsung satu tahun pembelajaran.

Paparan tersebut yang melatar belakangi penulis untuk melakukan penelitian terkait bagaimana manajemen strategis yang diterapkan oleh MSAA dalam pembentukan karakter ulul albab. Sehingga penelitian ini diberikan judul “Manajemen Strategis *ma'had* Sunan Ampel Al ‘Aly dalam Pembentukan Karakter Ulul Albab di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang”.

**B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana pola manajemen strategis *Ma'had* Sunan Ampel Al 'Aly dalam pembentukan karakter ulul albab?
2. Mengapa pola manajemen strategis *Ma'had* Sunan Ampel Al 'Aly dianggap penting dalam pembentukan karakter ulul albab?
3. Bagaimana strategi pembentukan karakter ulul albab di *Ma'had* Sunan Ampel Al 'Aly?

**C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mendeskripsikan bagaimana pola manajemen strategis *Ma'had* Sunan Ampel Al 'Aly dalam membentuk karakter Ulul Albab.
2. Untuk menjelaskan alasan mengapa pola manajemen strategis digunakan dalam pembentukan karakter ulul albab di *Ma'had* Sunan Ampel Al 'Aly.
3. Untuk merumuskan strategi pembentukan karakter ulul albab di *Ma'had* Sunan Ampel Al 'Aly.

**D. Manfaat Penelitian**

1. Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat memperkaya kajian ilmu pengetahuan khususnya manajemen pendidikan.
2. Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat memberikan masukan dan kontribusi pada bidang ilmu manajemen pendidikan Islam dan pendidikan karakter pada jenjang pendidikan tinggi.
3. Diharapkan dapat menjadi bahan kajian untuk peneliti-peneliti selanjutnya.



### **E. Tinjauan Pustaka**

Terkait dengan penelitian sebelumnya, peneliti akan mengkaji beberapa penelitian yang berhubungan dengan topik penelitian yang diteliti, adapun penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

Roli Mustika Arif, “Implementasi Pola Manajemen Strategis Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTsN Grabag Magelang”, Tesis Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Penelitian ini menjelaskan bahwasannya pola manajemen strategis yang diterapkan berbasis SWOT. Hasil yang dicapai oleh MTsN Grabag adalah prestasi akademik dan non akademik, adapun hasil prestasi yang dicapai sudah baik. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) dengan menggunakan analisis statistik deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi.

Berdasarkan pemaparan di atas terdapat perbedaan dan persamaan yang ditemukan. Persamaan yang ditemukan diantaranya adalah, penelitian ini juga membahas tentang manajemen strategis dalam peningkatan mutu sekolah, jenis penelitian merupakan penelitian lapangan dengan metode analisis deskriptif. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah fokus penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah bagaimana pola manajemen strategis yang telah diterapkan dalam membentuk karakter.

Miftahul Hadi, “Manajemen Strategi Pengasuh Rumah Tahfidz Kiai Marogan Dalam Upaya Membangun Generasi Penghafal Al-Qur’an (Kertapati,

Palembang, Sumatra Selatan)” Penelitian yang dilakukan oleh Miftahul Hadi merupakan penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian ini berfokus pada bagaimana penyusunan manajemen strategis pengasuh rumah tahfidz dalam upaya membangun generasi penghafal Al-Qur’an beserta faktor-faktor pendukung dan penghambat yang terjadi.

Persamaan yang peneliti temukan dalam penelitian Miftahul Hadi adalah pembahasan yang sama yaitu manajemen strategis dalam membentuk karakter. Adapun perbedaan yang peneliti temukan adalah, penelitian Miftahul Hadi fokus pada bagaimana penyusunan manajemen strategis pengasuh dalam membangun generasi penghafal Al-Qur’an, sedangkan penelitian ini berfokus bagaimana pola manajemen strategis yang sudah diterapkan dan mengapa strategi tersebut dilakukan.

Rahmat Aziz, M.Si “Pendidikan Ulul Albab Pada Mahasiswa Universitas Islam Negeri (UIN) Malang”, *Jurnal Progresiva: Pemikiran dan Pendidikan Islam* Vol.2, No.1, Juni 2007, ISSN. 1907-378X. Penelitian menjelaskan bagaimana karakter ulul albab pada mahasiswa UIN Malang. Ulul albab adalah konsep filosofis yang digunakan sebagai arah dan tujuan pendidikan. Karakteristik ulul albab adalah kedalaman spiritual. Ilmu pengetahuan yang luas dan kematangan profesional. Penelitian ini mengambil sample dari 284 mahasiswa dari 6 fakultas UIN Malang. Teknik pengumpulan data menggunakan angket kepribadian ulul albab dan angket terbuka. Teknik analisis data dilakukan dengan analisis deskriptif.

Penelitian ini mengangkat rumusan masalah terkait tingkat ketercapaian proses dalam pembentukan karakter ulul albab, perbedaan kepribadian ulul albab ditinjau dari perbedaan fakultas di lingkungan kampus, kemudian faktor pendukung dan penghambat yang terjadi. Berdasarkan hal tersebut terdapat perbedaan dan persamaan yang ditemukan. Adapun persamaan yang ada terletak pada pembahasan proses pembentukan karakter ulul albab, perbedaannya terletak pada fokus penelitian dan jenis penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahmat Aziz merupakan penelitian analitis deskriptif yang berfokus pada tingkat ketercapaian proses pendidikan UIN Malang dalam membentuk pribadi ulul albab, perbedaan kepribadian ulul albab jika ditinjau dari perbedaan fakultas dan faktor-faktor pendukung dan penghambat. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh peneliti merupakan penelitian kualitatif deskriptif yang berfokus pada bagaimana pola manajemen strategis dalam pembentukan karakter ulul albab dan mengapa penerapan pola manajemen strategis tersebut diterapkan.

Siti Rohmaturosyidah, S.Pd.I, “Pengembangan Kurikulum Pendidikan Islam Dalam Pembentukan Kepribadian “Ulul Albab” di *Ma'had* Sunan Ampel Al ‘Aly Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang”, Tesis, Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2015. Penelitian yang dilakukan oleh Siti Rohmaturosyidah merupakan studi kasus dengan pendekatan kualitatif yang berfokus pada pengembangan kurikulum di MSAA dengan memperhatikan beberapa prinsip pengembangan kurikulum, yaitu prinsip berorientasi pada tujuan, prinsip kontinuitas, prinsip efektifitas, prinsip relevansi, dan prinsip sinkronisasi,

keberhasilan kurikulum dalam membentuk karakter ulul albab dan faktor-faktor pendukung serta penghambat.

Dengan demikian, berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian yang penulis lakukan, sebagaimana yang telah penulis sebutkan di atas, penulis menyimpulkan bahwasannya penelitian mengenai manajemen strategis dalam pembentukan karakter di pesantren mahasiswa belum banyak diteliti. Penelitian yang penulis temukan tentang manajemen strategis banyak berfokus pada peningkatan mutu sekolah atau bagaimana meningkat mutu lembaga. Meskipun terdapat beberapa penelitian yang sama, namun memiliki fokus penelitian yang berbeda dengan penelitian yang penulis lakukan.

Adapun penelitian yang penulis lakukan, merupakan penelitian kualitatif deskriptif yang mengangkat tema bagaimana menerapkan pola manajemen strategis dalam pembentukan karakter di tingkat Pendidikan Tinggi atau Universitas. Fokus pada penelitian yang dilakukan merupakan bagaimana pola manajemen strategis Ma'had Sunan Ampel Al 'Aly dalam pembentukan karakter, kemudian mengapa pola tersebut penting untuk dilaksanakan dalam pembentukan karakter dan bagaimana strategi pembentukan karakter tersebut dilakukan pada manajemen startegis *ma'had al jami'ah*.

Tema yang penulis angkat merupakan manajemen strategis Ma'had 'Aly atau pesantren mahasiswa dalam membentuk karakter mahasiswa sesuai dengan konsep karakter yang dicetuskan oleh Universitas. Peneliti memilih tema tersebut karena masih kurangnya penelitian yang mengangkat tentang tema tersebut dan

bagaimana pesantren mahasiswa membentuk karakter sesuai dengan konsep Universitas merupakan salah satu tema yang menurut peneliti sangat penting untuk diteliti, oleh sebab itu peneliti mengangkat tema penelitian tersebut.

## F. Kerangka Teori

Penelitian ini menggunakan beberapa teori besar sebagai acuan dari operasionalisasi. Adapun teori yang digunakan akan penulis paparkan sebagai berikut.

1. Manajemen Strategis
  - a. Konsep Manajemen Strategis

Manajemen strategis merupakan rangkaian dari kata “manajemen” dan “strategis” yang memiliki arti masing-masing yang kemudian setelah dirangkai menjadi sebuah terminologi dan memiliki satu arti. Manajemen berasal dari bahasa Latin, yaitu kata *manus* dan *agree* yang memiliki arti melakukan. Kata-kata tersebut digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani, *Managere* diterjemahkan dalam bahasa Inggris dengan bentuk kata kerja *to manage*, dan kata benda *management* dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Kemudian diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 3.



Kata manajemen ditinjau dari segi *terminology*, para ahli mengartikannya dengan berbagai sudut pandang masing-masing, diantaranya:

- 1) Malayu Hasibuan mendefinisikan manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>17</sup>
- 2) George R. Terry mendefinisikan “manajemen merupakan proses yang terdiri dari tindakan-tindakan, perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lainnya”.<sup>18</sup>
- 3) Manullang mendefinisikan manajemen adalah seni ilmu pengetahuan, pengorganisasian, penyusunan, pengolahan dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>19</sup>

Berdasarkan definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah proses yang berupa tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan serta pemanfaatan sumber daya untuk mencapai sebuah tujuan tertentu.

Konsep strategi lama berasal dari studi keberhasilan dalam suatu perang. Strategi berasal dari bahasa Yunani “*stratv*” yang berarti tentara dan

---

<sup>17</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: CV Haji Mas Agung, 1990), hlm. 3.

<sup>18</sup> George R. Terry, *Azaz-Azaz Manajemen*, (Bandung: Alumni, 1986), hlm. 4.

<sup>19</sup> M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: Gajah Mada, 2005), hlm. 5.

kata “*agein*” yang berarti memimpin.<sup>20</sup> Apabila digabungkan antara tentara dan memimpin, maka artinya seorang tentara yang memimpin. Kata “strategik” berasal dari bahasa Inggris “*strategic*” yang artinya merencanakan dan pengarahan.<sup>21</sup>

Menurut *Webster's New World Dictionary*, strategi adalah: 1) ilmu merencanakan serta mengarahkan kegiatan-kegiatan militer dalam skala besar dan memanuver kekuatan-kekuatan ke dalam posisi yang paling menguntungkan sebelum bertempur dengan musuhnya, 2) sebuah ketrampilan dalam mengelola atau merencanakan suatu strategi atau cara yang cerdas untuk mencapai suatu tujuan.<sup>22</sup>

*Chandler* menyatakan bahwasannya strategi sebagai kumpulan sasaran objektif jangka panjang, tekad untuk melakukan tindakan dan alokasi sumber daya untuk mencapai objek tersebut.<sup>23</sup> *Mintzberg* mendefinisikan strategi adalah usaha mediasi organisasi dan lingkungan, pola konsisten dalam keputusan organisasi untuk mengatasi lingkungan. *Schendel and Hofer* mendefinisikan strategi sebagai isyarat arahan bagi organisasi untuk mencapainya, pada saat yang sama merespon kesempatan dan ancaman di lingkungannya.<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> Latip Diat Prasajo, *Manajemen Strategi*, (Yogyakarta, UNY Press, 2018), hlm. 3.

<sup>21</sup> Suyadi Prawirosentono, Dewi Primasari, *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hlm. 3.

<sup>22</sup> Jusuf Udaya, dkk, *Manajemen Strategik*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), hlm. 6.

<sup>23</sup> AB Susanto, *Manajemen Strategik Komprehensif*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2014), hlm. 31.

<sup>24</sup> The Structuring Organization dalam Jati Wakito, Mugi Harsono, Evolusi Pemikiran Manajemen Strategik sebelum Era-2000-an, *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol 2 No. 1 Juni 2017, hlm. 25.

Berdasarkan definisi di atas, penulis menarik kesimpulan definisi strategi adalah alat yang objektif sebagai mediasi antara organisasi dan lingkungan untuk memberikan arahan bagi organisasi mencapai tujuan, serta mengatasi kesempatan dan ancaman yang terjadi di lingkungannya.

Hadari Nawawi menjelaskan bahwa dalam membahas kata “strategi” diawali atau bersumber dari lingkungan militer, yaitu dominan digunakan dalam situasi peperangan sebagai tugas seorang komandan dalam menghadapi musuh dan memenangkan sebuah peperangan. Dalam hal tersebut tugas yang diberikan sangat penting atau sangat strategis bagi pencapaian kemenangan sebagai tujuan peperangan. Berdasarkan uraian tersebut, dari segi etimologis penggunaan kata “strategis” dalam manajemen sebuah organisasi dapat diartikan sebagai kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen.<sup>25</sup>

Manajemen strategis merupakan suatu pola pemikiran dari para pimpinan organisasi mengenai bagaimana mereka sebaiknya merencanakan pencapaian tujuan jangka panjang organisasi dengan memformulasikan dan melaksanakan strategi mereka dan mencapai keunggulan bersaing.<sup>26</sup> Beberapa ahli mendefinisikan manajemen strategis dengan sudut pandang yang berbeda diantaranya:

---

<sup>25</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012), hlm. 147.

<sup>26</sup> Jusuf Udaya, dkk, *Manajemen Stratejik*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), hlm. 7.

- 1) Fred R David mendefinisikan manajemen strategik sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.<sup>27</sup>
- 2) Pearce II dan Robinson mendefinisikan manajemen strategis sebagai seperangkat keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan penerapan rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan.<sup>28</sup>
- 3) Hadari Nawawi menjelaskan pengertian manajemen strategis sebagai perencanaan berskala besar (perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (Visi) dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (Misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu yang berkualitas dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi.<sup>29</sup>

Istilah manajemen strategis digunakan untuk merujuk pada perumusan, implementasi dan evaluasi strategi, sedangkan perencanaan strategis menunjuk hanya pada perumusan strategi.<sup>30</sup> Berdasarkan definisi diatas, penulis menyimpulkan bahwa definisi manajemen strategis adalah konsep dalam merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi strategi untuk mencapai tujuan organisasi dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang.

---

<sup>27</sup> Fred R. David, *Strategic Management Manajemen Strategis Konsep*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009), hlm. 5.

<sup>28</sup> AB Susanto, *Manajemen Strategik Komprehensif*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2005), hlm. 3.

<sup>29</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012), hlm. 149.

<sup>30</sup> Fred R David, *Strategic Management Manajemen...*, hlm. 5.

Menentukan arah strategis bagi organisasi merupakan satu hal tersulit bagi tim manajemen. Hal tersebut dikarenakan arah strategi adalah masa depan yang tidak diketahui, banyaknya pilihan strategi untuk tim manajemen, organisasi beroperasi dalam lingkungan yang stabil dan dinamis, manajemen strategi melibatkan banyak orang, manajer dan seluruh bagian perusahaan.<sup>31</sup>

Manfaat manajemen strategis menurut Hadari Nawawi adalah untuk mengurangi ketidakpastian dan kekomplekkan dalam menyusun perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen dalam proses pelaksanaan pekerjaan dengan menggunakan semua sumber daya yang secara nyata dimiliki oleh organisasi melalui proses yang terintegrasi dengan fungsi manajemen lainnya dan dapat dinilai hasilnya berdasarkan tujuan organisasi.<sup>32</sup> Strategi yang dikembangkan oleh organisasi melalui proses manajemen strategi bertujuan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif bagi organisasi yang dibuat untuk jangka panjang. Tujuan manajemen strategis adalah untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok, perencanaan jangka panjang, sebaliknya berusaha untuk mengoptimalkan tren-tren dewasa ini untuk hari esok.<sup>33</sup>

Secara historis, manfaat utama manajemen strategis untuk membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui pendekatan

---

<sup>31</sup> Lantip Diat Prasajo, *Manajemen Strategi*, (Yogyakarta: UNY Press, 2018,), hlm. 22.

<sup>32</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012), hlm. 183.

<sup>33</sup> Fred R David, *Strategic Management Manajemen...*, hlm. 5.



terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis dan rasional.<sup>34</sup> Melalui manajemen strategis, akan mendorong sebuah organisasi menjadi lebih produktif, reaktif dalam membangun dan menentukan masa depan organisasinya sendiri. Satu manfaat besar manajemen strategis adalah hadirnya peluang bahwa proses tersebut menyediakan “ruang” yang mampu memberdayakan individu.<sup>35</sup> Pemberdayaan disini adalah upaya untuk meningkatkan efektivitas kerja anggota berupa dorongan untuk berpartisipasi terlibat dalam proses manajemen strategis.

Manajemen strategis adalah sebuah proses yang terdiri dari beberapa komponen yang saling berkesinambungan, sehingga untuk tercapainya tujuan organisasi sesuai dengan yang direncanakan diperlukan adanya komunikasi sebagai salah satu kunci utama. Konsep, strategi, perencanaan merupakan hal yang penting, namun kontribusi adalah hal yang terpenting dalam sebuah manajemen. Adanya kontribusi, keterlibatan dan komitmen manajer, pimpinan serta seluruh anggota organisasi dalam berjalannya fungsi manajemen akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan strategi.

Ketentuan membuat keputusan-keputusan strategi yang baik merupakan tanggung jawab utama pemilik atau pejabat eksekutif kepala suatu organisasi, baik manajer ataupun karyawan semestinya dilibatkan dalam aktivitas perumusan, penerapan, dan penilaian strategi. Partisipasi merupakan kunci untuk mendapatkan komitmen terhadap perubahan yang

---

<sup>34</sup> Fred R David, *Strategic Management Manajemen...*, hlm. 23.

<sup>35</sup> Fred R David, *Strategic Management Manajemen...*, hlm. 23.

perlu dibuat.<sup>36</sup> Namun, manajemen strategis bukanlah sebuah kunci akan sebuah keberhasilan. Manajemen strategis akan tidak berfungsi jika diterapkan dengan serampangan, oleh karena itu kontribusi dan komitmen seluruh anggota, pemimpin dan manajer akan sangat berpengaruh untuk keberhasilan sebuah strategi yang telah disepakati.

Berdasarkan ringkasan tersebut, bahwasannya tujuan manajemen strategis adalah menciptakan strategi untuk keberhasilan tujuan organisasi serta mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Kunci utama keberhasilan manajemen strategis adalah komunikasi yang melibatkan seluruh anggota organisasi, manajer serta pimpinan demi berjalannya proses manajemen sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen.

#### b. Model Manajemen Strategis Fred R David

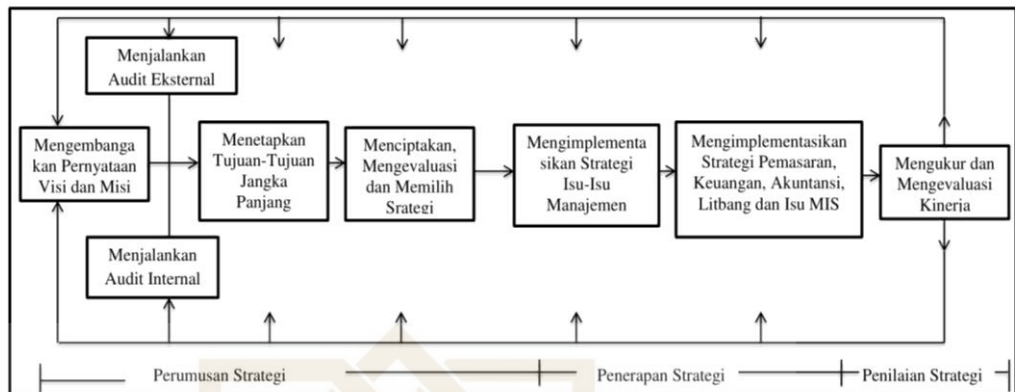
Manajemen strategis adalah tentang bagaimana mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Istilah ini dapat diartikan sebagai “segala sesuatu yang dapat dilakukan dengan jauh lebih baik oleh sebuah perusahaan bila dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan saingan”.<sup>37</sup>

Berikut adalah gambaran model manajemen strategis menurut *Fred R David*:

---

<sup>36</sup> Fred R David, *Strategic Management Manajemen...*, hlm. 24.

<sup>37</sup> Fred R David, *Strategic Management Manajemen...*, hlm. 11.



Gambar 1: Model Manajemen strategis *Freed R David*<sup>38</sup>

*Fred R David* menjelaskan bahwasannya tahapan proses manajemen strategis terdiri dari 3 tahap, yaitu:

1) Perumusan strategi

Proses tahap perumusan strategi ini terdiri dari beberapa kegiatan diantaranya: perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.<sup>39</sup>

Perumusan strategi merupakan tahapan dimulainya penentuan strategi, sehingga ada beberapa hal penting yang harus dipertimbangkan dalam perumusan strategi, salah satunya adalah sumberdaya yang dimiliki organisasi. Setiap organisasi pasti memiliki keterbatasan sumberdaya, maka penyusun strategi harus memutuskan strategi alternatif yang akan paling menguntungkan bagi organisasi. Strategi

<sup>38</sup> Fred R. David, *Strategic Management Manajemen...*, hlm. 8.

<sup>39</sup> Fred R. David, *Strategic Management Manajemen...*, hlm. 6.

merupakan penentu keunggulan kompetitif jangka panjang. Keputusan strategi memiliki konsekuensi multifungsional yang sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan suatu organisasi.

Perumusan strategi dalam model *Fred R David* dimulai dari mengembangkan pernyataan visi dan misi, menjalankan audit internal dan eksternal, menetapkan tujuan jangka panjang dan yang terakhir adalah menciptakan, mengevaluasi dan memilih strategi.

a) Pernyataan Visi dan Misi

*John Keane* menyatakan bahwasannya visi perusahaan dapat memfokuskan, mengarahkan, memotivasi, mempersatukan dan bahkan merangsang bisnis untuk mencapai kinerja yang unggul. Tugas penyusun strategi adalah mengidentifikasi dan memproyeksikan sebuah visi yang jelas.<sup>40</sup> *Peter Drucker* menyatakan bahwasannya sebuah bisnis ditentukan oleh misinya, dengan menentukan misi dan maksud organisasi secara jelas yang memungkinkan tujuan bisnis menjadi jelas dan realistis.<sup>41</sup> Tahap memulai sebuah usaha maka dirumuskanlah visi dan misi sebagai acuan tujuannya.

Sangat penting tugas perumus visi dan misi pada sebuah organisasi, seorang manajer dan eksekutif organisasi harus memahami visi dasar organisasi yang akan diraih dalam jangka panjang. Akan menjadi apakah organisasi ini kedepan, Atau akan kemana arah organisasi ini kedepannya, hal tersebut merupakan tugas para eksekutif organisasi

---

<sup>40</sup> Fred R David, *Strategic Management Manajemen...*, hlm. 80.

<sup>41</sup> Fred R. David, *Strategic Management Manajemen...*, hlm. 80.

untuk merumuskannya. Pernyataan visi yang jelas akan menjadi dasar bagi pengembangan visi yang komprehensif. Pernyataan misi adalah jawaban dari “Apakah bisnis kita?”, pernyataan visi akan menjawab pertanyaan “ingin menjadi apa kita?”

Pernyataan misi (*mission statement*) merupakan sebuah deklarasi tentang “alasan keberadaan” suatu organisasi. Pernyataan misi akan menjawab pertanyaan “apakah bisnis kita?”.<sup>42</sup> Pernyataan misi ini menjadi penting karena dengan pernyataan yang jelas akan menetapkan tujuan dan merumuskan strategi. Visi dan misi merupakan sebuah prinsip dan keyakinan untuk sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Pernyataan visi dan misi yang disiapkan secara cermat diakui secara luas, baik oleh praktisi maupun akademisi sebagai langkah pertama manajemen strategis.<sup>43</sup>

Misi bisnis adalah fondasi bagi prioritas, strategi, rencana, dan penugasan kerja yang merupakan titik awal untuk perencanaan tugas-tugas manajerial dan perancangan struktur manajerial.<sup>44</sup>

b) Menjalankan audit eksternal dan internal

Audit internal dan eksternal merupakan proses pemindaian lingkungan. Audit eksternal berfokus pada upaya identifikasi dan evaluasi tren dan kejadian yang terjadi di luar kendali organisasi. Melalui audit eksternal, peluang dan ancaman besar akan terdeteksi, hal tersebut akan berguna bagi perumus strategi untuk merumuskan strategi yang

<sup>42</sup> Fred R. David, *Strategic Management Manajemen...*, hlm. 84.

<sup>43</sup> Fred R. David, *Strategic Management Manajemen...*, hlm. 86.

<sup>44</sup> Fred R. David, *Strategic Management Manajemen...*, hlm. 86.



dapat mengambil keuntungan dari munculnya peluang dan terjadinya ancaman besar yang terjadi.

Tujuan dari audit eksternal sendiri guna mengembangkan sebuah daftar terbatas peluang yang dapat diambil dan meminimalisir ancaman yang akan terjadi. Sebelum melakukan audit eksternal, sebuah organisasi mengumpulkan intelejen kompetitif dan informasi dari berbagai arah. Tren dan kejadian eksternal ini akan sangat mempengaruhi kekuatan organisasi. Kekuatan-kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori luas: (1) kekuatan ekonomi; (2) kekuatan sosial, budaya dan lingkungan; (3) kekuatan politik, pemerintah dan hukum; (4) kekuatan teknologi; (5) kekuatan kompetitif.

Proses audit eksternal sendiri sebaiknya melibatkan seluruh anggota organisasi dari jabatan paling bawah hingga eksekutif organisasi. Seperti yang telah dijelaskan di awal, bahwasannya sebuah keterlibatan anggota akan menimbulkan komitmen dan rasa memiliki kepada organisasi.

Informasi yang telah terkumpul harus disaring, disesuaikan dan dievaluasi dan diidentifikasi peluang serta ancaman yang mungkin akan dihadapi organisasi kedepannya.

c) Menetapkan tujuan jangka panjang

Tujuan-tujuan jangka panjang (*long-term objectives*) merepresentasikan hasil-hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi

tertentu.<sup>45</sup> Strategi menggambarkan tindakan yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Penentuan tujuan harus memenuhi kriteria tujuan yang ditetapkan, seperti halnya tujuan harus kuantitatif, dapat diukur, realistis dan mungkin untuk dicapai.

Tujuan merupakan ukuran kinerja manajerial yang penting. Penentuan tujuan perlu dinyatakan secara jelas dan dikomunikasikan dengan baik, karena akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi. Tujuan berfungsi membantu para stakeholder memahami peran mereka dalam masa depan organisasi. Tujuan menyediakan landasan bagi pengambilan keputusan yang konsisten oleh para manajer.

Apabila penetapan tujuan jangka panjang sudah mencapai tahap kesepakatan bersama selama perumusan strategi, maka sebuah organisasi akan dapat meminimalisir adanya konflik pada tahap implementasi strategi. Kembali pada pembahasan tentang pentingnya adanya komunikasi antar divisi, maka komunikasi terkait hal penyampaian tujuan secara jelas dan kesepakatan bersama akan membantu menumbuhkan kesadaran kerja bagi masing-masing karyawan dalam melaksanakan tugas masing-masing.

Tujuan merupakan arah sebuah organisasi dalam jangka panjang, sehingga organisasi berjalan dengan arah yang jelas tidak terombang-ambing. Tujuan merupakan landasan untuk seluruh anggota organisasi

---

<sup>45</sup> Fred R. David, *Strategic Management Manajemen...*, hlm. 244.

dalam menjalankan tugasnya. Melalui tujuan maka akan tercipta standar untuk bahan evaluasi kinerja anggota organisasi.

d) Menciptakan, mengevaluasi dan memilih strategi

Analisis dan pemilihan strategi adalah upaya untuk menentukan strategi yang akan digunakan oleh perusahaan. Analisis dan pemilihan strategi sebagian besar melibatkan pengambilan keputusan subjektif berdasarkan informasi objektif. Dasar pemilihan untuk menentukan strategi adalah tujuan, misi yang dipertimbangkan dengan adanya audit faktor internal dan eksternal.

2) Penerapan strategi

Tahap penerapan strategi ini sering disebut dengan “tahap aksi” dari manajemen strategis. Penerapan strategi ini mengharuskan organisasi untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah dirumuskan dapat berjalan dengan baik. Penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan struktur organisasional yang efektif, pengerahan ulang upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi dan pengaitan kompetensi karyawan dengan kinerja organisasi.<sup>46</sup>

Tahap implementasi strategi ini dianggap sebagai tahap yang paling sulit, tahap penerapan strategi merupakan tahap memobilisasi anggota

---

<sup>46</sup> Fred R. David, *Strategic Management Manajemen...*, hlm. 2.

organisasi untuk menjalankan yang telah dirumuskan dalam perencanaan strategi menjadi sebuah aksi. Penerapan strategi diperlukan komunikasi, disiplin, komitmen dari seluruh anggota organisasi. Tanpa adanya komunikasi, disiplin dan komitmen dalam penerapan organisasi maka strategi yang telah dirumuskan tidak akan berhasil begitu saja. Maka fungsi organizing dan controlling pada fungsi manajemen akan sangat dibutuhkan pada tahap ini.

Kemampuan interpersonal akan sangat membantu dalam penerapan strategi. Kemampuan interpersonal adalah kemampuan seseorang yang secara berinteraksi dengan orang lain. Seseorang yang memiliki kemampuan interpersonal akan lebih mudah dalam menyampaikan pendapat dan bekerja sama dengan rekan kerja dalam sebuah tim. Aktivitas penerapan strategi ini akan mempengaruhi komunikasi dan kontribusi seluruh anggota organisasi.

Beberapa hal yang perlu untuk dilakukan dalam tahap penerapan strategi, diantaranya adalah penetapan tujuan tahunan, kebijakan tahunan, alokasi sumber daya, mengelola konflik, mencocokkan struktur dengan strategi, menghubungkan kinerja dan gaji dengan strategi, menciptakan budaya yang mendukung strategi.

a) Penetapan tujuan tahunan

Tujuan tahunan ini merupakan turunan dari tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan pada tahap perumusan strategi. Tujuan jangka panjang merupakan arah masa depan sebuah organisasi pada masa

mendatang dalam jangka waktu yang panjang. Jangka waktu yang cukup panjang tidak akan menutup kemungkinan untuk merubah suatu tujuan. Tujuan akan dapat berubah seiring dengan berubahnya lingkungan internal dan eksternal. Penetapan tujuan tahunan diantaranya berfungsi sebagai<sup>47</sup>:

- (1) Pedoman tindakan, mengarahkan dan menyalurkan berbagai upaya dan aktivitas dari anggota organisasi.
- (2) Memberikan sumber legitimasi pada suatu bisnis dengan cara menjustifikasikan aktivitas di hadapan para pemangku kepentingan (*stakeholder*)
- (3) Menjadi sebuah standar kinerja
- (4) Sebagai sumber motivasi dan identifikasi yang penting
- (5) Memberi insentif bagi para manajer dan karyawan untuk bekerja
- (6) Memberikan landasan bagi rancangan organisasional

Tujuan tahunan sangat penting untuk diterapkan dalam tahap penerapan strategi, karena tujuan tahunan memiliki banyak peran diantaranya sebagai: landasan untuk alokasi sumber daya, sebagai mekanisme utama dalam evaluasi manajer, sebagai instrumen utama untuk memonitor arah kemajuan dalam pencapaian tujuan jangka panjang, dan menetapkan prioritas organisasional, divisional dan departemental.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Fred R. David, *Strategic Management Manajemen...*, hlm. 389.

<sup>48</sup> Fred R. David, *Strategic Management Manajemen...*, hlm. 389.



Kriteria dalam penetapan tujuan tahunan, diantaranya adalah harus terukur dan konsisten, masuk akal, menantang dan jelas, telah dikomunikasikan di segenap organisasi, dicirikan oleh dimensi waktu yang sesuai, diikuti oleh sanksi dan penghargaan yang sepadan. Selain hal tersebut, penetapan tujuan tahunan harus sepadan dengan nilai-nilai karyawan dan manajer serta harus didukung oleh kebijakan yang ditetapkan dan dinyatakan secara jelas.

(1) Kebijakan

Kebijakan disini berperan sebagai fasilitas pemecahan masalah yang terjadi selama strategi diterapkan. Kebijakan sangat dibutuhkan untuk berjalannya strategi sesuai dengan prosedur yang diharapkan. Kebijakan penting untuk ditetapkan guna menjadi pembatas strategi, agar tidak berjalan keluar dari alur yang sudah ditetapkan, yaitu tujuan.

Kebijakan mengacu pada pedoman, metode, prosedur, aturan, bentuk, dan praktik administratif spesifik yang diterapkan untuk mendukung dan mendorong upaya untuk menuju pencapaian tujuan.<sup>49</sup>

(2) Alokasi sumber daya

Alokasi sumber daya (*resource allocation*) merupakan aktivitas (kegiatan) utama manajemen yang memungkinkan<sup>50</sup> pelaksanaan strategi.

Manajemen strategis memungkinkan sumber daya dialokasikan berdasarkan prioritas yang ditetapkan dalam tujuan tahunan.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Fred R. David, *Strategic Management Manajemen...*, hlm. 392.

<sup>50</sup> Fred R. David, *Strategic Management Manajemen...*, hlm. 396.

<sup>51</sup> Fred R. David, *Strategic Management Manajemen...*, hlm. 395.

Alokasi sumber daya yang efektif tidak menjamin penerapan strategi yang berhasil, karena program, personel, pengendalian, dan komitmen harus mampu menghidupkan sumber daya yang disediakan.

Alokasi sumber daya sangat penting dilakukan agar sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dapat berkembang maksimal sesuai dengan kemampuannya. Akan menjadi sebuah penghambat strategi yang telah dirumuskan apabila sumber daya yang dimiliki tidak dialokasikan secara konsisten dan sesuai dengan prioritas yang ditetapkan dalam tujuan tahunan.

### (3) Mengelola konflik

Konflik adalah satu hal yang tidak dapat dihindari dalam berjalannya sebuah organisasi, sehingga pengelolaan dan pencegahan konflik merupakan hal yang sangat penting. Adanya konflik yang terjadi akan mempengaruhi kinerja organisasi, namun tidak semua konflik akan membawa dampak negatif bagi organisasi.

Konflik (*conflict*) dapat didefinisikan sebagai perselisihan kedua belah pihak atau lebih mengenai satu atau beberapa isu/masalah.<sup>52</sup> Terdeteksinya konflik menandakan kepekaan atau kepedulian anggota organisasi terhadap hal-hal yang terjadi di lingkungan organisasi. Konflik dapat memancing anggota untuk bertindak dan mengambil tindakan

---

<sup>52</sup> Fred R. David, *Strategic Management Manajemen...*, hlm. 396.

solusi terhadap konflik. Pendekatan untuk mengelola dan menyelesaikan konflik dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu<sup>53</sup>:

- (a) Penghindaran (*avoidance*), meliputi berbagai tindakan, misalnya mengabaikan persoalan dengan adanya harapan bahwasannya konflik akan selesai dengan sendirinya atau secara fisik memisahkan individu atau kelompok yang memiliki atau bersangkutan dengan konflik.
- (b) Defusi (*defusion*), meliputi sikap yang tidak terlalu menekankan perbedaan antar pihak yang berkonflik, namun lebih mengutamakan kepada kepentingan bersama, berkompromi, sehingga tidak ada pihak menang atau kalah, mengikuti aturan mayoritas, meminta pertimbangan dan bantuan dari yang memiliki otoritas lebih tinggi atau mengatur ulang posisi saat konflik terjadi.
- (c) Konfrontasi (*confrontation*), dicontohkan dengan pertukaran anggota atau pihak yang memiliki konflik, sehingga masing-masing pihak berkonflik dapat menyampaikan sudut pandang dan mengolah perbedaan di antara mereka.
- (d) Mencocokkan struktur dengan strategi  
Kecocokan atau keseimbangan struktur organisasi dengan strategi akan sangat mempengaruhi terhadap penerapan strategi. Struktur organisasi dan strategi yang tidak cocok, maka akan terjadi ketidak

---

<sup>53</sup> Fred R. David, *Strategic Management Manajemen...*, hlm. 396.

seimbangan diantara keduanya. Kecocokan dan keseimbangan diantara keduanya akan mempengaruhi kinerja.

Dua alasan utama, bahwasannya perubahan dalam strategi seringkali mengaruskan adanya perubahan dalam struktur organisasi. Keduanya adalah<sup>54</sup>:

- (a) Struktur sangat menentukan bagaimana tujuan dan kebijakan ditetapkan. Sebagai contoh, tujuan dan kebijakan ditetapkan menurut struktur organisasi geografis disampaikan dalam istilah-istilah geografis. Bentuk struktural untuk pengembangan tujuan dan kebijakan bisa secara signifikan memengaruhi semua aktivitas penerapan strategi.
- (b) Struktur mendikte bagaimana sumber daya akan dialokasikan sesuai dengan fungsi dan kemampuannya. Apabila struktur organisasi berdasarkan kelompok konsumen, maka sumber daya akan dialokasikan dengan cara tersebut.

Struktur dirancang untuk memfasilitasi upaya strategis dalam penerapan strategi organisasi. Struktur organisasi yang efektif berdasarkan pada strategi dan misi yang telah dirumuskan.

### 3) Penilaian strategi

Penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk mengetahui apakah strategi yang diterapkan telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Tahap

---

<sup>54</sup> Fred R. David, *Strategic Management Manajemen...*, hlm. 397.

penilaian merupakan tahapan terakhir dalam manajemen strategik yang dirumuskan oleh *Fred R David*. Evaluasi strategi penting untuk dilakukan karena organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis, dimana faktor internal dan eksternal dapat berubah seiring berjalannya waktu.

Evaluasi strategi yang dilakukan secara berkala juga dapat berfungsi sebagai alat tolak ukur kemajuan dan pemantauan yang lebih efektif.

Tiga aktivitas mendasar dalam penilaian strategis adalah: peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, pengukuran kinerja dan pengambilan langkah korektif.<sup>55</sup>

a) Mengkaji ulang landasan strategi

Proses manajemen strategis menghasilkan keputusan-keputusan yang bisa memiliki konsekuensi yang signifikan dan berjangka panjang.<sup>56</sup>

Strategi yang tercipta berjangka waktu panjang tersebut dilatar belakangi dengan adanya analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal. Faktor lingkungan tersebut akan mengalami perubahan seiring waktu berjalan. Oleh karena hal tersebut pengkajian ulang landasan strategi dilakukan secara berkala sebagai evaluasi startegi yang lebih baik.

Ada beberapa contoh hal yang dapat menghambat organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang dan tujuan tahunannya. Ditinjau dari

---

<sup>55</sup> Fred R. David, *Strategic Management Manajemen...*, hlm. 7.

<sup>56</sup> Fred R. David, *Strategic Management Manajemen...*, hlm. 500.



faktor eksternal adalah langkah pesaing, perubahan permintaan, perubahan teknologi, perubahan ekonomi, pergeseran demografis, dan tindakan pemerintah. Adapun jika ditinjau dari faktor internal adalah strategi yang digunakan tidak efektif, atau penerapan dari strategi tersebut yang buruk, dan kinerja karyawan yang tidak sesuai dengan target harapan.

Peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal merupakan hal yang sangat penting untuk dipantau secara berkala. Hal tersebut merupakan landasan strategi yang telah digunakan, maka perubahannya pun akan membawa dampak yang signifikan terhadap penerapan strategi dan hasilnya.

#### b) Mengukur kinerja organisasi

Mengukur kinerja organisasi (*measuring organizational performance*) merupakan perbandingan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya, penyelidikan terhadap penyimpangan dari rencana, evaluasi kinerja individual dan pengamatan kemajuan yang telah dibuat kearah pencapaian tujuan.<sup>57</sup>

Setelah tahap penerapan strategi dilaksanakan, maka akan terdeteksi sejauh apa strategi itu dilaksanakan dan sebaik apa kinerja organisasi telah berjalan. Maka dapat diketahui apakah ada hal yang menyimpang dari rencana awal dan apakah perlu diadakan tindakan

---

<sup>57</sup> Fred R. David, *Strategic Management Manajemen...*, hlm. 509.

perbaikan terhadap kinerja organisasi untuk beberapa hal yang menyimpang selama strategi berjalan.

c) Mengambil tindakan korektif

Aktivitas terakhir dalam tahap penilaian strategi adalah mengambil tindakan korektif. Hal ini membutuhkan perubahan untuk secara menyeluruh memposisikan perusahaan demi masa depan. Perubahan-perubahan tersebut seperti halnya perubahan struktur organisasi, pergantian beberapa karyawan dan perubahan beberapa kebijakan.

Adanya tindakan korektif harus memanfaatkan dengan baik kekuatan internal, mampu mengambil keuntungan dari peluang eksternal, meminimalisir ancaman dan memperbaiki kelemahan internal sehingga organisasi akan ditempatkan pada posisi yang aman. Hal terpenting dalam tindakan korektif adalah memperkuat posisi kompetitif organisasi di antara industri lainnya. Seperti halnya tujuan dari manajemen strategis adalah menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif sebuah organisasi.

2. Pembentukan Karakter Ulul Albab

a. Pendidikan Karakter

Pembentukan karakter terdiri dari dua kata yaitu “bentuk” yang mendapatkan awalan-pe dan akhiran –an, dan kemudian kata “karakter”. Dalam KBBI pembentukan memiliki arti proses, cara, perbuatan membentuk.<sup>58</sup> Karakter sendiri berasal dari bahasa Latin “*kharakter*”,

---

<sup>58</sup> Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2007), hlm. 136.

“*kharassein*”, “*kharax*”, dalam bahasa Inggris “*character*” dan dalam bahasa Indonesia “Karakter”. Karakter dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia memiliki arti, tabiat, sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang membedakan seseorang dengan yang lain, watak,<sup>59</sup>

Secara harfiah karakter artinya kualitas mental atau moral, kekuatan moral, nama atau reputasi. Dalam kamus psikologi, karakter adalah kepribadian yang ditinjau dari titik tolak etis atau moral, misalnya kejujuran seseorang yang biasanya mempunyai kaitan dengan sifat-sifat yang relatif tetap.<sup>60</sup> Kemendiknas mendefinisikan karakter sebagai, watak, tabiat, akhlak atau kepribadian seseorang yang terbentuk dari hasil internalisasi berbagai kebajikan (*virtues*) yang diyakini dan digunakan sebagai landasan untuk cara pandang, berfikir, bersikap dan bertindak.<sup>61</sup>

Beberapa ahli berpendapat tentang karakter:

a. Scerenko

Scerenko karakter adalah ciri-ciri yang membentuk dan membedakan ciri pribadi, ciri etis dan kompleksitas mental dari seseorang.<sup>62</sup>

b. Winnie

Winnie istilah karakter memiliki dua pengertian, yaitu: 1) ia menunjukkan bagaimana perilaku buruk. Sebaliknya, apabila seseorang

<sup>59</sup> <https://kbbi.web.id/karakter>, diakses pada Jumat, 25 Oktober 2019, pukul 06.05

<sup>60</sup> Barnawi dan M. Arifin, *Strategi & Kebijakan Pembelajaran Pendidikan Karakter*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012), hlm. 20

<sup>61</sup> Badan Penelitian dan Pengembangan Puskur, *Pengembangan Pendidikan Budaya dan Karakter Bangsa*, Kemendiknas, hlm. 3.

<sup>62</sup> Muchlas Samani dan Hariyanto, *Konsep dan Model Pendidikan Karakter*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 42.

berperilaku jujur, suka menolong, tentulah orang tersebut menunjukkan karakter mulia. 2) istilah karakter erat kaitannya dengan personality. Seseorang baru bisa disebut orang yang berkarakter apabila tingkah lakunya sesuai dengan kaidah moral, seseorang berperilaku tidak jujur, kejam atau rakus, tentulah orang tersebut menunjukkannya.<sup>63</sup>

Penulis menyimpulkan bahwasannya karakter adalah sifat, watak kejiwaan seseorang yang membentuk tabiat dalam diri, sehingga menjadi sebuah ciri yang membedakan seseorang dengan yang lainnya. Pembentukan karakter pada penelitian ini penulis sama artikan dengan pendidikan karakter. Pendidikan karakter merupakan dua kata yang tergabung menjadi satu, yakni “pendidikan” dan “karakter”.

Lickona mendefinisikan pendidikan karakter sebagai upaya yang sungguh-sungguh untuk membantu seseorang memahami, peduli dan bertindak dengan landasan inti nilai-nilai etis.<sup>64</sup> Scerenko memaknai pendidikan karakter sebagai upaya yang sungguh-sungguh dengan cara mana ciri kepribadian positif dikembangkan, didorong, dan diberdayakan melalui keteladanan, kajian (sejarah, dan biografi para bijak dan pemikir besar), serta praktik emulasi (usaha yang maksimal untuk mewujudkan hikmah dari apa-apa yang diamati dan dipelajari).<sup>65</sup>

Kesimpulan penulis tentang pendidikan karakter adalah usaha sadar dan terencana untuk menyelaraskan budi pekerti, pikiran dan jasmani agar

---

<sup>63</sup> Heri Gunawan, *Pendidikan Karakter, Konsep dan Implementasi*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 2.

<sup>64</sup> Muchlas Samani dan Hariyanto, *Konsep dan Model...*, hlm. 44.

<sup>65</sup> Muchlas Samani dan Hariyanto, *Konsep dan Model...*, hlm. 45.

terbentuk tabiat atau kebiasaan berdasarkan nilai-nilai agama dan moral dalam tatanan masyarakat.

Merujuk pada fungsi dan tujuan dari pendidikan nasional dalam UUSPN No 20 tahun 2003 adalah “mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis dan tanggung jawab”. Selain tertera dalam fungsi dan tujuan pendidikan Nasional, pendidikan karakter juga tertera dalam visi pembangunan Nasional, yaitu “mewujudkan masyarakat berakhlak mulia, bermoral, beretika, berbudaya dan beradab berdasarkan falsafah Pancasila”. Maka, pendidikan karakter untuk membentuk potensi peserta didik merupakan salah satu dari ujung tombak tercapainya tujuan dari pendidikan nasional dan pembangunan Nasional.

Tujuan pendidikan karakter dalam buku panduan pelaksanaan pendidikan karakter yang diterbitkan oleh kemendiknas adalah membentuk bangsa yaitu Pancasila, meliputi: 1) mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia berhati baik, berpikiran baik, dan berperilaku baik, 2) membangun bangsa yang berkarakter Pancasila, 3) mengembangkan potensi



warganegara agar memiliki sikap percaya diri, bangga pada bangsa dan negaranya serta mencintai umat manusia.<sup>66</sup>

Pendidikan karakter berfungsi: 1) membangun kehidupan kebangsaan yang multikultural, 2) membangun peradaban bangsa yang cerdas, berbudaya luhur, dan mampu berkontribusi terhadap pengembangan kehidupan umat manusia, mengembangkan potens dasar agar berhati baik, berpikiran baik dan berperilaku baik serta keteladanan baik, 3) membangun sikap warga Negara yang cinta damai, kreatif, mandiri dan mampu berdampingan dengan bangsa lain dalam suatu harmoni.<sup>67</sup>

Pendidikan karakter di Indonesia merupakan salah satu agenda yang terdapat dalam nawa cita pemerintahan Presiden Joko Widodo dan Jusuf Kalla pada tahun 2014 poin 8, yaitu melakukan revolusi karakter bangsa atau yang lebih dikenal sebagai revolusi mental. Untuk mewujudkan sebuah revolusi karakter Kemertian Pendidikan dan Kebudayaan mencetuskan program Penguatan Pendidikan Karakter (PPK) yang digulirkan pada tahun 2016, dengan arahan Presiden Joko Widodo bahwasannya pendidikan karakter pada jenjang pendidikan dasar mendapatkan porsi yang lebih besar dibandingkan pendidikan yang mengajarkan pengetahuan, yaitu 70 persen untuk sekolah dasar dan 60 persen untuk sekolah menengah pertama.<sup>68</sup>

Program penguatan pendidikan karakter (PPK) berlandaskan hukum yaitu:

---

<sup>66</sup> Badan Penelitian dan Pengembangan Puskur, *Panduan Pelaksanaan Pendidikan Karakter*, Kemendiknas, 2011, hlm. 7.

<sup>67</sup> Badan Penelitian dan Pengembangan Puskur, *Panduan Pelaksanaan...*, hlm. 7.

<sup>68</sup> Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, "Penguatan Pendidikan Karakter Jadi Pintu Masuk Pembentukan Pendidikan Nasional", dalam [www.kemdikbud.go.id](http://www.kemdikbud.go.id). Diakses pada 15 November 2019, pukul 15.41.

Perpres no. 87 Tahun 2017 tentang penguatan pendidikan karakter, Permendikbud No. 20 Tahun 2018 tentang PPK pada satuan pendidikan formal.

Pendidikan menurut Ki Hajar Dewantara adalah upaya untuk memajukan budi pekerti, pikiran serta jasmani agar dapat memajukan kehidupan yang selaras dengan alam dan masyarakatnya.<sup>69</sup> Ketiga hal tersebut, (budi pekerti, pikiran serta jasmani) tidak boleh dipisahkan dari dalam diri peserta didik agar dapat tumbuh menuju sempurna, sehingga pendidikan karakter merupakan bagian penting dari isi pendidikan di Indonesia. Definisi pendidikan menurut Ki Hajar Dewantara tersebut menjadi filosofi tujuan dari program PPK yang dicanangkan oleh pemerintah.

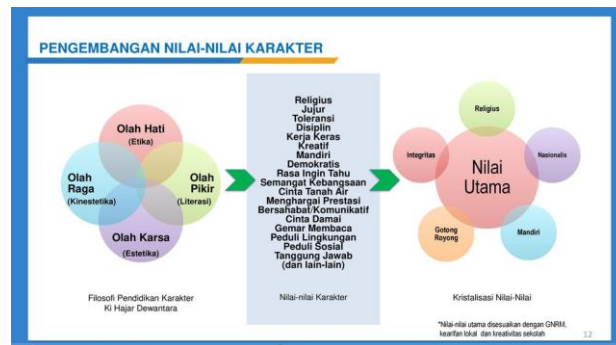
Program Penguatan Pendidikan Karakter (PPK) yang diterapkan oleh kemendiknas sebagai gerakan pendidikan di sekolah, dengan tujuan untuk memperkuat karakter siswa melalui harmonisasi olah hati (etik), olah rasa (estetis), olah pikir (literasi) dan olah raga (kinestetik) dengan dukungan keterlibatan publik dan kerjasama antar sekolah, keluarga dan masyarakat.<sup>70</sup>

Program PPK memprioritaskan 5 nilai karakter utama yang bersumber dari Pancasila, yaitu: religius, nasionalisme, integritas, kemandirian dan kegotongroyongan. Masing-masing nilai saling berinteraksi satu sama lain, berkembang secara dinamis membentuk keutuhan pribadi.

---

<sup>69</sup> Reza Armin, Strategi dan Implementasi Pelaksanaan Pendidikan Karakter DI SMPN 9 Yogyakarta, 2015, *Junal Pendidikan Karakter tahun V*, Nomor 1, April 2015

<sup>70</sup> Arie Budhiman, *Gerakan Penguatan Pendidikan Karakter, Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia*, 2017, Diakses melalui portal PPK: [www.cerdasberkarakter.kemendikbud.go.id](http://www.cerdasberkarakter.kemendikbud.go.id). Diakses pada 15 November 2019, pukul 16.40.



Gambar 2: Pengembangan nilai-nilai karakter<sup>71</sup>

Berdasarkan yang telah diuraikan diatas, pendidikan karakter bukan hanya sekedar pembelajaran tentang mana yang baik dan benar, namun bagaimana membentuk sebuah kebiasaan baik sehingga terbentuk menjadi sebuah karakter kepribadian yang baik pula. Untuk mengajarkan pendidikan karakter yang baik, maka harus melibatkan pengetahuan yang baik, perasaan yang baik, perilaku yang baik, serta lingkungan yang mendukung, sehingga terbentuk kesatuan sikap, kebiasaan dan perilaku yang baik.

Manfaat dari PPK sendiri adalah: 1) penguatan karakter siswa dalam mempersiapkan daya saing siswa dengan kompetensi abad 21 (berpikir kritis, kreatif, mampu berkomunikasi dan berkolaborasi), 2) Pembelajaran dilakukan terintegrasi di sekolah dan diluar sekolah dengan pengawasan guru, 3) revitalisasi peran Kepala sekolah sebagai manajer dan guru sebagai inspirator PPK, 4) revitalisasi komite sekolah sebagai badan gotong royong sekolah dan partisipasi masyarakat, 5) penguatan peran keluarga melalui kebijakan pembelajaran lima hari, 6) kolaborasi antara pemerintah pusat,

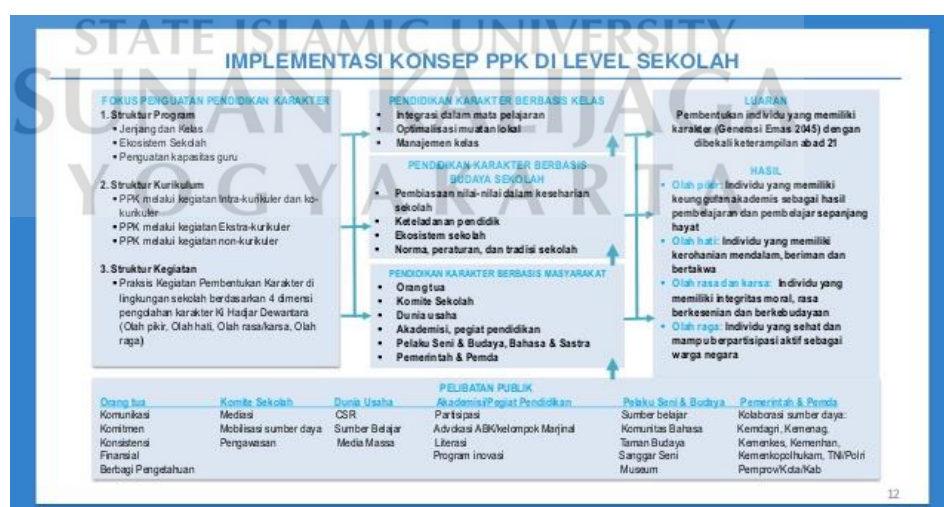
<sup>71</sup> Arie Budhiman, *Gerakan Penguatan Pendidikan Karakter, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia*, 2017, Diakses melalui portal PPK: [www.cerdasberkarakter.kemendikbud.go.id](http://www.cerdasberkarakter.kemendikbud.go.id). Diakses pada 15 November 2019, pukul 16.40

pemerintah daerah, lembaga masyarakat, pegiat pendidikan, pegiat kebudayaan dan sumber-sumber belajar lainnya.

Pendidikan karakter dilakukan melalui berbagai media yaitu keluarga, satuan pendidikan, masyarakat, pemerintah, dunia usaha, media massa.<sup>72</sup>

Gerakan PPK dilaksanakan berbasis ruang kelas, yaitu terkait dengan integrasi proses pembelajaran, kemudian manajemen kelas terkait dengan metodologi dan evaluasi pembelajaran yang digunakan kemudian pengembangan muatan lokal sesuai dengan kebutuhan. Kedua, berbasis budaya sekolah yaitu pembiasaan nilai pokok karakter utama dalam keseharian siswa di sekolah, keteladanan dari guru, melibatkan ekosistem sekolah dan mempertimbangkan norma dan peraturan serta tradisi di sekolah. Ketiga, berbasis masyarakat yang menjadikan potensi lingkungan sebagai sumber belajar bagi siswa.

Implementasi konsep gerakan PPK berbasis sekolah dijelaskan secara ringkas pada gambar berikut.



<sup>72</sup> Badan Penelitian dan Pengembangan Puskur, "Pengembangan Pendidikan Budaya dan Karakter Bangsa", Kemendiknas, hlm. 7.

Gambar 3: Implementasi konsep Program Penguatan Karakter di level sekolah<sup>73</sup>

Berdasarkan gambar tersebut dapat kita fahami bahwasanya, penguatan pendidikan karakter difokuskan pada tiga bagian, pertama fokus pada struktur program, struktur kurikulum dan struktur kegiatan. Struktur program terbagi menjadi jenjang kelas, ekosistem sekolah dan penguatan kapasitas guru. Implementasi pendidikan karakter berbasis kelas melalui integrasi dalam mata pelajaran, optimalisasi muatan lokal dan manajemen kelas yang diatur oleh guru. Implementasi pendidikan karakter berbasis budaya sekolah melalui pembiasaan nilai-nilai dalam keseharian sekolah, keteladanan pendidik, ekosistem sekolah, norma, tradisi dan peraturan yang diterapkan di sekolah. Implementasi pendidikan karakter berbasis masyarakat meliputi orang tua, komite sekolah, dunia usaha, akademisi, serta pemerintah.

Fokus PPK pada struktur kurikulum diimplementasikan melalui kegiatan intra-kurikuler, ko-kurikuler, ekstra-kurikuler dan kegiatan non-kurikuler. Kegiatan-kegiatan kurikuler tersebut ditentukan dan dilaksanakan oleh sekolah. Kemudian fokus PPK pada struktur kegiatan melalui praktek kegiatan pembentukan karakter di sekolah berdasarkan 4 dimensi pengolahan karakter Ki Hajar Dewantara, yaitu olah pikir, olah hati, olah rasa/karsa dan olah raga.

---

<sup>73</sup> Arie Budhiman, *Gerakan Penguatan Pendidikan Karakter, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia*, 2017, Diakses melalui portal PPK: [www.cerdasberkarakter.kemendikbud.go.id](http://www.cerdasberkarakter.kemendikbud.go.id). Diakses pada 15 November 2019, pukul 16.40



## b. Konsep Pendidikan Karakter Thomas Lickona

*Thomas Lickona* adalah seorang psikolog perkembangan dan professor pendidikan di *State University of New York*, dimana ia memperoleh penghargaan atas pekerjaannya di bidang pendidikan guru.<sup>74</sup> *Thomas Lickona* banyak menyadarkan dunia barat akan pentingnya pendidikan karakter melalui bukunya.

*Thomas Lickona* menyatakan dalam bukunya, bahwasanya pendidikan karakter adalah suatu usaha yang disengaja untuk membantu seseorang sehingga ia dapat memahami, memperhatikan dan melakukan nilai-nilai inti. Makna pendidikan karakter jika dipandang secara luas adalah usaha sadar untuk mewujudkan kebijakan, yaitu kualitas kemanusiaan yang baik secara objektif, bukan hanya baik untuk seorang individu tetapi juga baik untuk masyarakat keseluruhan.<sup>75</sup> Terminologi pendidikan karakter telah diperkenalkan sejak tahun 1990-an oleh *Thomas Lickona* yang dianggap sebagai pencetusnya. Hal tersebut berawal ketika ia menulis buku yang berjudul *The Return of Character Education* dan kemudian disusul dengan buku *Educating for Character: How Our School Can Teach and Responsibility*.

Karakter yang baik menurut *Thomas Lickona* mengandung tiga unsur pokok yaitu, mengetahui kebaikan (*knowing the good*), mencintai kebaikan (*desiring the good*), dan melakukan kebaikan (*doing the good*).<sup>76</sup> Hal

---

<sup>74</sup> Thomas Lickona, *Educating For Character: Mendidik Untuk Membentuk Karakter* (Jakarta: PT Bhumi Aksara, 2015), hlm. 595.

<sup>75</sup> Thomas Lickona, *Educating For Character...*, hlm. 60

<sup>76</sup> Thomas Lickona, *Educating For Character...*, hlm. 60.



tersebut berlaku dalam kebaikan dalam cara berfikir, kebaikan dalam hati atau berprasangka dan kebaikan dalam tindakan dan perilaku. Ketiga hal tersebut berfungsi dalam mengarahkan kehidupan moral dan membentuk kedewasaan moral.<sup>77</sup>

Pendidikan karakter tidak hanya mengajarkan mana yang baik dan mana yang benar. Namun, mengajarkan juga bagaimana berbuat baik dan membentuk kebiasaan yang baik bagi anak. Terbentuknya sebuah kebiasaan (*habituation*) akan menjadikan peserta didik memahami, merasakan dan tau bagaimana harus mengambil sebuah tindakan yang baik.

Tujuan pendidikan karakter menurut *Thomas Lickona* adalah untuk membimbing para generasi menjadi cerdas dan membentuknya untuk memiliki perilaku yang baik dan berbudi.<sup>78</sup> Menurut *Thomas Lickona* ada enam aspek menonjol dalam tujuan pendidikan karakter, diantaranya: (1) kesadaran moral, (2) mengetahui nilai moral, (3) menentukan perspektif, (4) pemikiran moral, (5) pengambilan keputusan, (6) pengetahuan pribadi.<sup>79</sup>

Aspek pertama dari tujuan pendidikan karakter adalah kesadaran moral, menumbuhkan kesadaran pada diri peserta didik bagaimana berfikir yang baik, berprasangka baik dan bertindak baik. Kemudian aspek kedua adalah bagaimana mengetahui nilai moral. Mengetahui nilai moral maka faham bagaimana menerapkan nilai moral tersebut. Aspek ketiga adalah menentukan perspektif, yaitu bagaimana memenadang dari sudut pandang

---

<sup>77</sup> Thomas Lickona, *Educating For Character...*, hlm. 81-82.

<sup>78</sup> Thomas Lickona, *Educating For Character...*, hlm. 7.

<sup>79</sup> Thomas Lickona, *Educating For Character...*, hlm. 85.

lain. Bagaimana cara berfikir, bereaksi dan bertindak terhadap masalah yang ada.

Aspek keempat adalah pemikiran moral, yaitu pemahaman tentang apa yang dimaksud dengan moral dan bagaimana memahami aspek moral. Mengapa kita harus menepati janji dan bagaimana kita dapat bermanfaat bagi orang lain. Aspek kelima adalah pengambilan keputusan adalah bagaimana peserta didik mampu bereaksi mengambil keputusan atas masalah yang dihadapi tanpa mengabaikan nilai moral. Aspek terakhir adalah pengetahuan pribadi.

#### 1) Metode Pendidikan Karakter Thomas Lickona

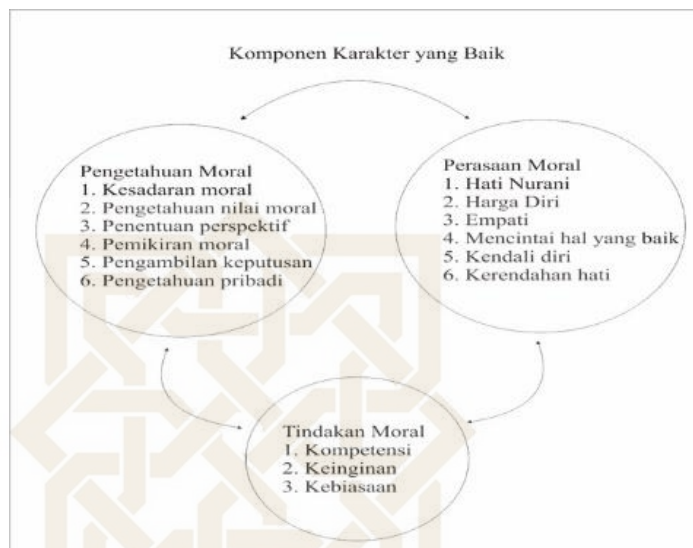
Terdapat tiga komponen penting yang ditekankan oleh *Lickona* dalam membangun pendidikan karakter, yaitu kognisi melalui *moral knowing* (pengetahuan tentang moral), afeksi melalui *moral feeling* (perasaan tentang moral) dan psikomotorik melalui *moral action* (perbuatan bermoral).<sup>80</sup>

Ketiga komponen tersebut dapat dijadikan rujukan dalam mengimplementasikan pendidikan karakter. Konsep moral (*moral knowing*) jika dijabarkan berisi, tentang kesadaran moral, pengetahuan nilai moral, penentuan perspektif, pemikiran moral, pengambilan keputusan dan pengetahuan pribadi. Sikap moral (*moral feeling*) bersisi tentang hati nurani, harga diri, empati, mencintai hal yang baik, kendali

---

<sup>80</sup> Thomas Lickona, *Educating For Character...*, hlm. 85.

diri dan kerendahan hati. Perilaku moral (*moral behavior*) berisi, kompetensi, keinginan dan kebiasaan.



Gambar 4: Tiga Komponen Pendidikan Karakter *Thomas Lickona*<sup>81</sup>

Tahap selanjutnya yang harus dibidik misi atau sasaran dalam implementasi pendidikan karakter adalah *kognitif*, yaitu membudayakan akal dan pikiran sehingga akan terarah dan memfungsikan akal menjadi kecerdasan intelegensia. Kedua adalah *afektif*, yang berkenaan dengan perasaan, emosional, pembentukan sikap pada pribadi seseorang sehingga terbentuk sikap tenggang rasa, simpati, antipati, mencintai, membenci, dan lain sebagainya. Sikap-sikap tersebut dapat digolongkan menjadi kecerdasan emosional. Ketiga *psikomotorik*, adalah berkenaan dengan tindakan, perbuatan, dan perilaku.

Tiga komponen tersebut apabila disatukan maka akan menjadikan individu yang memiliki kemampuan kognitif memiliki kecerdasan

<sup>81</sup> Thomas Lickona, *Educating For Character...*, hlm: 595.

intelegensia serta memiliki kecerdasan sosial serta mampu bertindak dan berperilaku dengan baik. Menurut *Thomas Lickona*, karakter mulia (*good character*) meliputi tentang pengetahuan tentang kebaikan, kemudian akan memunculkan sebuah komitmen (niat) terhadap kebaikan dan kemudian akan benar-benar melakukan kebaikan. Dengan kata lain karakter mengacu pada serangkaian pengetahuan (*cognitive*), sikap (*attitudes*), motivasi (*motivations*), perilaku (*behaviors*) dan ketrampilan (*skill*).<sup>82</sup>

Selain hal tersebut Lickona juga menjelaskan bahwasannya karakter itu berkaitan dengan konsep moral (*moral knowing*), sikap moral (*moral feeling*) dan perilaku moral (*moral behavior*) yang telah dijelaskan sebelumnya. Berdasarkan hal tersebut, dinyatakan bahwasannya karakter yang baik adalah yang didukung dengan pengetahuan tentang kebaikan, keinginan untuk berbuat baik dan melakukan perbuatan kebaikan.

Thomas Lickona menyebutkan tujuh karakter essensial dan utama yang harus ditanamkan pada peserta didik, diantaranya adalah:

- 1) Ketulusan hati dan kejujuran (*honestly*).
- 2) Belas kasih (*compassion*).
- 3) Kegagahberanian (*courage*).
- 4) Kasih sayang (*kindness*).
- 5) Kontrol-diri (*self-control*).

---

<sup>82</sup> Thomas Lickona, *Educating For Character...*, hlm: 51.

- 6) Kerja sama (*cooperation*).
- 7) Kerja keras (*deligence of hard work*).

Menurut Lickona, tujuh karakter tersebut merupakan nilai terpenting dan utama yang ditanamkan kepada peserta didik. Ada sebelas prinsip menurut Lickona, agar pendidikan karakter dapat berjalan efektif<sup>83</sup>:

- 1) Kembangkan nilai etika inti dan nilai kinerja pendukungnya sebagai pondasi karakter yang baik.
- 2) Definisikan “karakter” secara komprehensif, yang mencakup pikiran, perasaan dan perilaku.
- 3) Gunakan pendekatan yang komprehensif, disengaja dan proaktif dalam pengembangan karakter.
- 4) Ciptakan komunitas sekolah yang penuh perhatian.
- 5) Beri peserta didik kesempatan untuk melakukan tindakan moral.
- 6) Buat kurikulum akademik yang bermakna dan menantang yang menghormati semua peserta didik, mengembangkan karakter dan membantu peserta didik untuk berhasil.
- 7) Usahakan mendorong motivasi peserta didik.
- 8) Libatkan staf sekolah sebagai komunitas pembelajaran dan moral untuk berbagi tanggung jawab dalam pendidikan karakter dan untuk mematuhi nilai-nilai inti yang sama dalam membimbing peserta didik.

---

<sup>83</sup> Sekretariat Direktorat Jendral Pendidikan Dasar Kementerian Pendidikan Nasional, Pendidikan Karakter dalam Pembelajaran PKn, (Jakarta:Kementerian Pendidikan Nasional, 2011), hlm. 11.

- 9) Tumbuhkan kebersamaan dalam kepemimpinan moral dan dukungan jangka panjang bagi inisiatif pendidikan karakter.
- 10) Libatkan anggota keluarga dan masyarakat sebagai mitra dalam upaya pembangunan karakter.
- 11) Evaluasi karakter sekolah, fungsi staf sekolah sebagai pendidik karakter dan sejauh mana peserta didik memanifestasikan karakter yang baik.

## 2) Pendekatan Pendidikan Karakter Thomas Lickona

Terdapat 12 pendekatan dalam mengimplementasikan pendidikan karakter menurut *Thomas Lickona* yang melibatkan keluarga dan masyarakat. Sembilan diantaranya dilakukan oleh guru dan tiga diantaranya dilakukan oleh sekolah. Pendekatan komprehensif yang menuntut guru untuk melakukannya di dalam ruang kelas:<sup>84</sup>

### 1) Menjadi pengasuh, model dan mentor

Guru merupakan role play yang akan secara nyata ditiru oleh peserta didik. Guru bertindak sebagai seorang pengasuh, model atau contoh dan mentor yang memperlakukan siswa dengan kasih sayang dan respect, dapat menjadi contoh baik untuk ditiru dalam sikap keseharian, mendukung kebiasaan sosial dan dapat memberikan teguran yang baik jika ada yang salah.

### 2) Menciptakan sebuah komunitas kelas bermoral.

---

<sup>84</sup> Thomas Lickona, *Educating For Character...*, hlm. 105-108.



Guru menciptakan komunitas kelas bermoral dalam kelas, membantu siswa untuk saling mengenal, berkomunikasi dengan baik, saling mengenal, menjaga, menghormati dan menumbuhkan rasa saling toleransi.

### 3) Disiplin moral.

Guru berlatih untuk melakukan disiplin moral, menggunakan aturan sebagai kesempatan untuk membantu menegakkan moral, melakukan kontrol terhadap diri sendiri, dan sebuah generalisasi rasa hormat bagi orang lain.

### 4) Mewujudkan lingkungan kelas yang demokratis.

Guru dituntut untuk membentuk sebuah kelas yang demokratis. Melibatkan siswa dalam pengambilan sebuah keputusan dan tindakan, melatih tanggung jawab siswa guna menciptakan ruang kelas yang nyaman untuk belajar

### 5) Membelajarkan nilai melalui kurikulum.

Guru dituntut untuk mengajarkan nilai-nilai yang baik melalui kurikulum, menggunakan pelajaran akademik sebagai media untuk menyelipkan nilai-nilai karakter pada siswa. Membiasakan kebiasaan baik melalui kegiatan pembelajaran.

### 6) Melaksanakan pembelajaran kooperatif.

Guru melaksanakan pembelajaran kooperatif guna mengajarkan siswa untuk bersikap saling membantu, kerjasama, kekompakan, serta komukatif.

7) Menumbuhkan kesadaran diri.

Guru dituntut untuk menumbuhkan rasa kesadaran diri pada siswa, dengan membantu siswa mengembangkan rasa tanggung jawab secara akademik serta rasa hormat terhadap nilai-nilai belajar dan bekerja.

8) Mencerminkan moral.

Guru dapat membantu siswa dalam merefleksikan moral melalui kegiatan-kegiatan akademik, seperti menumbuhkan kebiasaan membaca, berdiskusi, latihan dalam membuat keputusan dan berargumentasi.

9) Membelajarkan penyelesaian konflik.

Guru membantu siswa bagaimana bertanggung jawab, begitu juga penyelesaian terhadap konflik yang dihadapi. Penyelesaian konflik mengajarkan siswa tentang arti kedewasaan dan bagaimana menyelesaikan konflik tanpa ada kekerasan.

Tiga pendekatan komprehensif yang menuntut pihak sekolah untuk melakukannya, diantaranya:

1) Pengasuhan lebih dari ruang kelas.

Penerapan pendidikan karakter menuntut sekolah untuk menciptakan sebuah lingkungan yang mendukung, termasuk membentuk lingkungan yang membuat siswa merasa aman dan nyaman. Membuat siswa merasa diasuh di lingkungan sekolah oleh seluruh warga sekolah, tidak hanya berlaku di dalam kelas oleh guru kelas. Lingkungan sekolah yang membentuk kebiasaan siswa untuk saling peduli dan melindungi sesama warga sekolah.

2) Menciptakan kebudayaan moral yang positif di sekolah.

Menciptakan kebudayaan moral yang positif, saling gotong royong, menjaga kebersihan, peduli dan melindungi, semua hal tersebut dapat diciptakan jika dilaksanakan secara serentak oleh seluruh warga sekolah. Karena kebudayaan moral yang positif itu akan terbentuk dengan adanya kerjasama yang baik.

3) Sekolah, orang tua dan masyarakat sebagai mitra.

Kebiasaan kebudayaan moral yang baik akan terbentuk dengan kerjasama yang baik. Maka sekolah hendaknya mengajak orang tua dan masyarakat sebagai mitra untuk membentuk sebuah kebudayaan moral yang baik. Sehingga siswa berperilaku baik tidak hanya dalam lingkungan sekolah semata, namun di rumah bersama orang tua dan dalam lingkungan masyarakat juga sama.

Penelitian ini menggunakan kerangka teori besar yang berperan sebagai acuan dalam operasionalisasinya. Dalam manajemen strategis, peneliti menggunakan teori Fred R David dengan pertimbangan, model manajemen strategis Fred R David mudah untuk dimengerti dan dilaksanakan dalam prakteknya.

c. Konsep Karakter Ulul Albab UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Universitas Islam Negeri Malang sebagai sebuah perguruan tinggi Islam mengembangkan sebuah konsep Ulul Albab yang dalam praktiknya dikembangkan menjadi tiga bentuk perilaku ideal. Yaitu, dzikir, fikir dan amal. Konsep ulul albab tersebut diharapkan bisa memberikan penjelasan

tentang filosofi, identitas, arah yang ingin dicapai, budaya, pendekatan yang dikembangkan serta hal lain yang dipandang penting agar UIN Malang dikenal secara mendalam, baik oleh warganya ataupun pihak lain.

Konteks pendidikan UIN Malang mengharapkan para mahasiswanya memiliki empat pilar kekuatan dalam menjalani kehidupannya. Keempat pilar tersebut adalah kedalaman spiritual, keagungan akhlak, keluasan ilmu dan kematangan profesional. UIN Malang mengembangkan konsep pendidikan berupa penggabungan antara tradisi pesantren (*Ma'had*) dan tradisi perguruan tinggi. Hal tersebut berdasarkan bahwasannya pesantren telah lama dikenal sebagai wahana yang berhasil menghasilkan manusia-manusia yang mengedepankan dzikir, fikir dan amal saleh, sedangkan perguruan tinggi dikenal mampu melahirkan manusia fikir. Berdasarkan dua hal tersebut akhirnya akan melahirkan manusia beramal saleh.

Istilah Ulul Albab dapat ditemukan dalam teks Al-Qur'an sebanyak 16 kali di beberapa surat dan topik yang berbeda. Diantaranya adalah: (1) QS Al Baqarah; 179, (2) QS. Al Baqarah 197; (3) QS. Al Baqarah 269; (4) QS. Ali Imran 7; (5) QS. Ali Imran 190; (6) QS. Al-Maidah 100; (7) QS. Yusuf 111; (8) QS. Al-Ra'd 19; (9) QS. Ibrahim 52; (10) Shad 29; (11) QS. Shad 43; (12) QS. Al-Zumar 9; (13) QS. Al-Zumar 18; (14) QS. Al-Zumar 21; (15) al-Mu'min 54; (16) QS. Al-Thalaq 10.<sup>85</sup>

Berdasarkan paparan ayat Al-Qur'an yang mengandung terma ulul albab seperti yang telah disebutkan diatas, UIN Maulana Malik Ibrahim

---

<sup>85</sup> Tim Penyusun, *Tarbiyah Ulul Albab*, (Malang: UIN Maliki Press, 2012), hlm. 45.

memilih salah satu ayat diantara ayat yang lain, yang dipandang paling mewakili makna terma *ulul albab* sebagai salah satu landasan teologis pendidikannya.<sup>86</sup>

Ayat yang dimaksud adalah surat Ali Imran ayat 190-191:

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِأُولِي الْأَلْبَابِ . الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ قَوْلًا عَذَابَ النَّارِ

Artinya: “Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, dan silih bergantinya malam dan siang terdapat tanda-tanda bagi orang yang berakal, (yaitu) orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri atau duduk atau dalam keadaan berbaring dan mereka memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata): “Ya Tuhan Kami, tidaklah Engkau menciptakan ini dengan sia-sia, Maha Suci Engkau, maka peliharalah kami dari siksa neraka.”

Diantara ayat tersebut yaitu surat Ali Imran 190-191 menggambarkan bahwa penyandang *ulul albab* adalah orang yang selalu berdzikir dalam keadaan berdiri, duduk dan berbaring (religius), serta selalu memikirkan ciptaan Allah baik yang ada di langit maupun di bumi (cerdas).<sup>87</sup>

Quraish Shihab menyatakan bahwasannya jika ditinjau dari segi etimologis, kata “*albab*” adalah bentuk plural dari “*lubb*” yang berarti

<sup>86</sup> Lihat Pohon Ilmu UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

<sup>87</sup> Muhammad Walid, “Model Pendidikan Karakter di Perguruan Tinggi” dalam *Jurnal el-Qidwah*, Vol. 1 Nomor, 5, 2011, hlm. 131.

saripati sesuatu.<sup>88</sup> Secara terminologi, AM Saefuddin menyatakan bahwa ulul albab adalah intelektual muslim atau pemikir yang memiliki ketajaman analisis atas fenomena dan proses alamiah, dan menjadikan kemampuan tersebut untuk membangun dan menciptakan kemaslahatan bagi kehidupan manusia.<sup>89</sup>

Sosok manusia ulul albab adalah orang yang mengedepankan dzikir, fikir dan amal shaleh. Berdasarkan uraian tersebut, insan ulul albab adalah manusia yang memiliki keunggulan dalam bidang tertentu serta berpengaruh terhadap transformasi sosial. Keunggulan yang dimaksud adalah memiliki kedalaman spiritual (dzikir), ketajaman analisis (fikir), dan pengaruhnya besar bagi kehidupan (amal shaleh).<sup>90</sup>

Ukuran keberhasilan hidup bagi penyandang ulul albab bukan terletak pada jumlah kekayaan, kekuasaan, sahabat dan sanjungan yang diperoleh, melainkan keselamatan dan kebahagiaan hidup dunia dan akhirat. Berangkat dari makna ulul albab tersebut, pendidikan karakter UIN Malang diarahkan untuk menjadikan seluruh mahasiswanya memiliki sikap:

- a. Religius (sabar, ikhlas, tawakkal, tawadlu', istiqamah, berserah diri, adil, jujur, berhati lembut).
- b. Bersemangat juang tinggi/kerja keras.
- c. Kreatif dan kritis.
- d. Berilmu pengetahuan yang luas.

<sup>88</sup> Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an, dalam *Tarbiyah Ulul Albab*, (Malang: UIN Maliki Press, 2012) hlm. 46 .

<sup>89</sup> Tim Penyusun, *Tarbiyah Ulul Albab*, (Malang: UIN Maliki Press, 2012), hlm. 46.

<sup>90</sup> Tim Penyusun, *Tarbiyah Ulul Albab*, (Malang: UIN Maliki Press, 2012), hlm. 47.



- e. Mampu melihat/membaca fenomena alam dan sosial secara tepat (cerdas).
- f. Peduli sesama/empati.
- g. Toleran.
- h. Kerjasama.
- i. Profesional.

Kesembilan karakter tersebut yang ingin dikembangkan oleh UIN Malang dan kemudian disederhanakan menjadi 5 karakter utama, yaitu<sup>91</sup>:

- a. Bersemangat juang yang tinggi karena Allah sebagai pengejawantahan amal shaleh (*jihad*).
- b. Berpengelihatan yang tajam, ia selalu bertanya (*creative, innovative dan criticism*).
- c. Berhati lembut (religius).
- d. Profesional ingin selalu berbuat yang baik dan terbaik, berilmu pengetahuan yang luas (*excellence*).
- e. Mampu melihat, membaca fenomena alam dan sosial secara tepat (*smart*).

Apabila lima karakter tersebut telah terbentuk dalam diri mahasiswa, maka penerapan karakter ulul albab akan dianggap berhasil. Harapan yang diinginkan adalah dengan sosok yang memiliki ciri-ciri tersebut akan memiliki kekokohan akidah, kedalaman spiritual, keagungan akhlak, keluasan ilmu dan kematangan profesional.

---

<sup>91</sup> Muhammad Walid, "Model Pendidikan Karakter di Perguruan Tinggi", dalam *Jurnal el-Qidwah*, Vol. 1 Nomor, 5, 2011, hlm. 133.

Penelitian ini menggunakan kerangka teori besar yang berperan sebagai acuan dalam operasionalisasinya. Dalam manajemen strategis, peneliti menggunakan teori Fred R David dengan pertimbangan, model manajemen strategis Fred R David mudah untuk dimengerti dan dilaksanakan dalam prakteknya. Sementara teori pendidikan karakter, penulis mengacu kepada teori pendidikan Thomas Lickona sebagai salah satu penggagas pendidikan karakter dengan beradaptasi dari aspek penerapannya dalam lembaga pendidikan dan konsep karakter *ulul albab* yang dimiliki oleh Universitas Islam Negeri Malang.

## **G. Metode Penelitian**

### **1. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk memberikan penjelasan mengenai fenomena yang terjadi pada masa sekarang, serta untuk menggambarkan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta atau sifat-sifat dan hubungan antara fenomena yang diteliti.<sup>92</sup> Penelitian yang dilakukan meliputi kegiatan pengumpulan data, penyusunan data dan analisis data yang menjadikan teori sebagai pemandu dalam analisis data.

Landasan teori dimanfaatkan sebagai pemandu agar fokus penelitian sesuai dengan fakta di lapangan. Selain sebagai pemandu, landasan teori

---

<sup>92</sup> Lexy. J Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 21.

bermanfaat untuk memberikan gambaran umum tentang latar penelitian dan sebagai bahan pembahasan hasil penelitian.<sup>93</sup>

Hasil dari penelitian deskriptif adalah data berupa deskripsi, interpretasi dan tentatif-situasional yang bersumber dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi.

## 2. Subyek Penelitian

Subyek dalam penelitian ini adalah para pimpinan dan pengurus Ma'had Sunan Ampel Al 'Aly. Para pemimpin dan pengurus Mahad sebagai pelaksana manajemen. Merekalah yang akan dijadikan subyek untuk keterangan tentang manajemen strategis yang diterapkan dalam pembentukan karakter ulul albab.

## 3. Sumber Data Penelitian

Sumber data dalam penelitian merupakan satu hal yang sangat penting. Sumber data merupakan salah satu penentu hasil penelitian.

Sumber data terdiri dari:

- a. Sumber data primer: merupakan data langsung yang diperoleh dari subyek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi secara langsung dengan menggunakan instrumen penelitian yang telah dipilih. Pada penelitian ini, data primer akan diperoleh dengan melakukan wawancara dengan pimpinan dan pengurus Ma'had sebagai pelaksana manajemen.

---

<sup>93</sup> Juliansyah Noor, *Metode Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi dan Karya Ilmiah*, (Jakarta: Prenamedia Gorup, 2011), hlm. 34.

b. Sumber data sekunder: merupakan sumber data yang telah tersedia dalam berbagai bentuk olahan data. Data sekunder umumnya berupa bukti catatan, historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan. Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh melalui hasil observasi dan dokumentasi.

#### 4. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di *Ma'had* Sunan Ampel Al 'Aly UIN Malang yang beralamatkan di Jalan Gajayana No. 50 Lowokwaru Malang Jawa Timur.

Pemilihan lokasi penelitian ini berdasarkan beberapa kelebihan yang dimiliki oleh *Ma'had* Sunan Ampel Al 'Aly. Diantaranya adalah kemampuan lembaga dalam mempertahankan eksistensinya serta terus melakukan pengembangan lembaga secara menyeluruh, dari segi manajemen, kurikulum, sarana dan prasarana serta konsep Ulul Albab yang digunakan. *Ma'had* Sunan Ampel Al 'Aly juga merupakan mahad al jami'ah percontohan yang seringkali menjadi destinasi para pengelola lembaga dari beberapa perguruan tinggi untuk melakukan studi banding. Peneliti menemukan beberapa penelitian tentang keberhasilan pembentukan karakter ulul albab oleh Universitas Islam Negeri Malang serta keunggulan *ma'had Al-Jamiah* sebagai faktor pendukung pembentukan karakter ulul albab.

#### 5. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan proses pengadaan data untuk keperluan penelitian. Data yang akan peneliti kumpulkan merupakan data primer yang akan diperoleh melalui wawancara langsung dari para pimpinan dan pengurus Ma'had sebagai informan dan data sekunder yang akan diperoleh melalui observasi dan dokumentasi. Penelitian ini merupakan penelitian dengan metode kualitatif, untuk itu peneliti terjun langsung untuk mendapatkan data dari informan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi.

a. Observasi

Observasi merupakan pengumpulan data yang mengharuskan peneliti turun kelapangan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, waktu, tempat, pelaku, kegiatan, benda-benda, peristiwa, tujuan dan perasaan.<sup>94</sup> Alasan peneliti melakukan observasi yaitu untuk menyajikan gambaran realistis perilaku atau kejadian, menjawab pertanyaan, membantu mengerti perilaku manusia dan evaluasi.

Pada penelitian ini, peneliti menerapkan observasi partisipasi (*participant observation*) dan observasi tidak berstruktur. Observasi partisipan adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan pengindraan dimana peneliti benar-benar terlibat dalam keseharian responden.<sup>95</sup>

Observasi tidak berstruktur adalah observasi yang dilakukan tanpa

---

<sup>94</sup> M. Djunaidi Ghory dan Fauzan almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz media, 2012), hlm. 322.

<sup>95</sup> Juliansyah Noor, *Metode Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi dan Karya Ilmiah*, (Jakarta: Prenamedia Gorup, 2011), hlm. 140.

menggunakan guide observasi. Pada observasi ini peneliti mampu mengembangkan daya pengamatannya dalam mengamati suatu objek.<sup>96</sup> Metode observasi ini peneliti gunakan sebagai cara untuk mengumpulkan data terkait bagaimana kegiatan atau program yang dilaksanakan untuk pembentukan karakter dan bagaimana penerapannya.

b. Wawancara

Wawancara adalah salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan berhadapan secara langsung dengan yang diwawancarai tetapi dapat juga diberikan daftar pertanyaan dahulu untuk dijawab pada kesempatan lain.<sup>97</sup> Subjek penelitian yang akan diwawancarai adalah:

- 1) Direktur *Ma'had* Sunan Ampel Al 'Aly
- 2) Pengasuh *ma'had*
- 3) Pengurus *ma'had*
- 4) Mahasantri MSA

Wawancara dilakukan oleh peneliti guna mendapatkan informasi terkait bagaimana pola manajemen strategis yang diterapkan dan bagaimana implementasiannya dalam kegiatan *ma'had*.

c. Dokumen

Dokumen adalah sejumlah besar fakta dan data tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumentasi. Sifat data ini tak terbatas pada ruang dan waktu sehingga memberi peluang kepada peneliti untuk mengetahui

---

<sup>96</sup> Juliansyah Noor, *Metode Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi...*, hlm. 140.

<sup>97</sup> Juliansyah Noor, *Metode Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi...*, hlm. 138.



hal-hal yang pernah terjadi di masa silam.<sup>98</sup> Dokumentasi yang peneliti kumpulkan merupakan dokumentasi lokasi, foto kegiatan dan foto lokasi, catatan harian tentang kegiatan dan lokasi penelitian.

#### 6. Teknik Analisis dan Keabsahan Data Penelitian

Analisa data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh di lapangan berupa hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan mengorganisasikan data, menjabarkan, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang mudah difahami.<sup>99</sup>

Penelitian ini menggunakan model Miles dan Huberman dalam menganalisis data. Analisis data Miles dan Huberman memiliki tiga tahapan, yaitu reduksi data, display/penyajian data dan pengambilan kesimpulan sebelum pada akhirnya dilakukan diverifikasi. Analisis data yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, yaitu dimana data penelitian yang diperoleh di lapangan dideskripsikan secara kualitatif.

Analisis data disini adalah proses mengumpulkan data yang berkaitan dengan fokus penelitian dari berbagai narasumber dan sumber data dari teknik pengumpulan data yang digunakan. Data yang terkumpul adalah data yang berkaitan dengan fokus penelitian dan relevan dengan rumusan masalah yang diteliti. Reduksi data adalah proses menyederhanakan data atau merangkum data sehingga data yang dikumpulkan adalah data yang

---

<sup>98</sup> Juliansyah Noor, *Metode Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi...*, hlm. 141.

<sup>99</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 335.

sudah terfokus pada rumusan masalah yang diteliti. Reduksi data disini mempermudah proses analisis data selanjutnya.

Tahap terakhir dari analisis data ini adalah tahap penyajian data. Data yang disajikan dalam penelitian ini bisa berupa uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya. Kemudian setelah data disajikan maka terakhir dilakukan verifikasi data yaitu menarik kesimpulan data yang telah didapat.

Untuk memeriksa keabsahan data yang diperoleh, maka dilakukan teknik pemeriksaan keabsahan data menggunakan triangulasi. Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan data atau sebagai pembanding terhadap data itu. Pemeriksaan keabsahan data ini dilakukan sebelum analisis data dilakukan. Penelitian ini menggunakan dua macam triangulasi untuk keabsahan data, yang pertama, triangulasi sumber data yang berupa informasi dari tempat, peristiwa dan dokumen serta arsip yang memuat catatan berkaitan dengan data yang dimaksud. Kedua, triangulasi teknik atau metode pengumpulan data yang berasal dari wawancara, observasi, dan dokumen. Dalam triangulasi data ini, peneliti menggunakan metode Miles and Huberman.

#### 7. Sistematika Penelitian

Sistematika pembagian tesis ini terdiri dari tiga bagian. Bagian pertama merupakan bagian awal, kemudian bagian utama yang merupakan

bagian inti dari tesis dan bagian akhir yang merupakan daftar lampiran dan daftar riwayat hidup peneliti.

Bagian awal dari tesis ini terdiri dari halaman sampul depan, halaman judul, halaman pernyataan keaslian, pernyataan bebas plagiasi, halaman pengesahan, halaman dewan penguji, halaman pengesahan oleh pembimbing, halaman nota dinas, abstrak, halaman transliterasi, kata pengantar. Pada halaman kata pengantar yang kemudian dilanjutkan dengan daftar isi, daftar tabel, daftar gambar serta daftar lampiran.

Bagian kedua tesis ini merupakan bagian utama yang memuat keseluruhan isi tesis. Bagian utama ini terdiri dari bab pendahuluan yang didalamnya terdapat beberapa sub-bab yaitu: latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, tinjauan pustaka dan metode penelitian. Bab kedua dari bagian utama terdiri dari hasil penelitian dan pembahasan. Kemudian pada bab ketiga pada bagian utama terdiri dari penutup yang berisikan kesimpulan dan saran. Bab terakhir dari bagian utama ini adalah daftar pustaka yang menjadi bahan rujukan penelitian. Bagian terakhir dari isi tesis ini merupakan lampiran-lampiran dalam penelitian dan daftar riwayat hidup dari peneliti.

Demikian penyajian pada bab 1 ini dengan harapan menjadi petunjuk dan alasan perlunya penelitian ini dilakukan. Untuk memberikan pembahasan terkait kajian teori dan gambaran lokasi penelitian akan disampaikan pada bab selanjutnya.

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

Berdasarkan paparan data hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penulis dapat menarik beberapa kesimpulan dan saran terkait dengan penelitian yang penulis lakukan. Adapun kesimpulan dan saran yang penulis temukan adalah sebagai berikut.

#### **A. Kesimpulan**

Ma'had Sunan Ampel Al 'Aly merupakan pesantren mahasiswa dibawah naungan UIN Maulana Malik Ibrahim Berdasarkan paparan data hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penulis dapat menarik beberapa kesimpulan dan saran terkait dengan penelitian yang penulis lakukan. Adapun kesimpulan dan saran yang penulis temukan adalah sebagai berikut:

1. Pola manajemen strategis yang diterapkan Ma'had Sunan Ampel Al 'Aly dalam membentuk karakter ulul albab adalah dengan perumusan strategi yang berupa pembentukan visi, misi dan tujuan dengan membreakdown visi dan misi Universitas sebagai unit pelaksana teknis dalam mewujudkan lembaga pendidikan tinggi Islam yang ilmiah-religius, sekaligus sebagai bentuk penguatan terhadap pembentukan karakter ulul albab. Penerapan strategi dengan menjalankan pola pembiasaan dalam membentuk karakter ulul albab. Penilaian strategi dengan melaksanakan monitoring dan pembinaan pendampingan mahasantri pada program harian, mingguan, bulanan dan tahunan.

2. Urgensi pola pembiasaan dalam pembentukan karakter ulul albab dalam sistem manajemen strategis dikarenakan, dengan menerapkan pola pembiasaan pada mahasiswa maka akan tumbuhlah kebiasaan baru dalam kesehariannya. Kebiasaan yang telah terbentuk selama satu tahun akan membekas dan mampu memberikan pengaruh terhadap kehidupan keseharian mahasiswa selanjutnya setelah lulus dari MSAA. Penerapan pola pembiasaan ini adalah untuk mencapai visi beraqidah berilmu dan berakhlakul karimah, juga untuk memenuhi kategori ulul albab yaitu, “Dzikr, Fikr dan amal shaleh”.
3. Strategi Ma’had Sunan Ampel Al ‘Aly dalam membentuk karakter ulul albab adalah dengan menerapkan pola pembiasaan melalui lima tahapan. Lima tahapan tersebut adalah, tahap pengenalan, tahap pemahaman, tahap penerapan, tahap pembiasaan dan pengulangan, tahap pembudayaan.

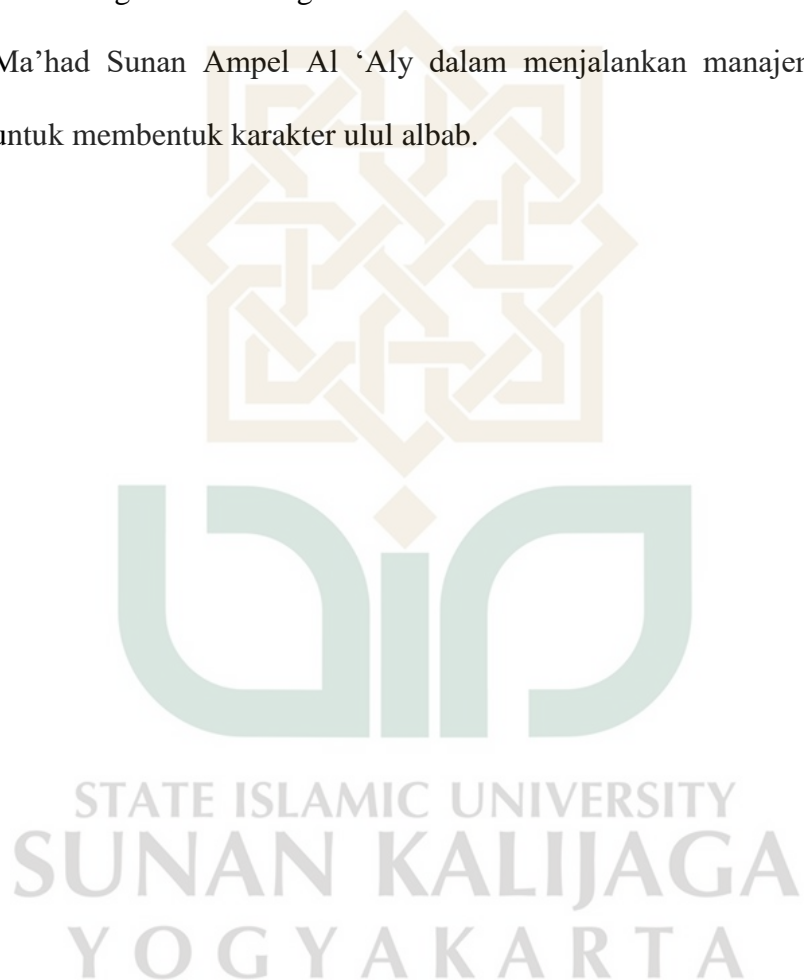
## **B. Saran**

1. Lembaga, Ma’had Sunan Ampel Al ‘Aly

Penulis memandang perlu diadakannya konsekuensi atau kebijakan tertentu terhadap mahasiswa yang terlalu banyak mengikuti kegiatan eksternal, dikarenakan sedikit banyak hal tersebut sangat mempengaruhi optimalisasi dalam mengikuti ta’lim ma’had yang merupakan salah satu strategi dalam pola pembiasaan untuk membentuk karakter ulul albab. Hal tersebut dimaksudkan untuk memaksimalkan kegiatan ma’had sehingga akan tercapai hasil yang maksimal pula.

2. Peneliti

Penelitian yang penulis lakukan hanya sebatas mengkaji pola manajemen strategis dan bagaimana strategi *Ma'had* Sunan Ampel Al 'Aly dalam pembentukan karakter ulul albab yang mana penelitian tersebut masih banyak kekurangan. Sehingga masih perlu banyak dilakukan penelitian terkait bagaimana sinergi antara UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Ma'had Sunan Ampel Al 'Aly dalam menjalankan manajemen strategis untuk membentuk karakter ulul albab.





## DAFTAR PUSTAKA

### A. BUKU

- Susanto, AB, *Manajemen Strategik Komprehensif*, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2005
- Tafsir, Ahmad, *Ilmu Pendidikan Islam*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013
- Badan Penelitian dan Pengembangan Puskur, *Pengembangan Pendidikan Budaya dan Karakter Bangsa*, Kemendiknas
- Barnawi dan M. Arifin, *Strategi & Kebijakan Pembelajaran Pendidikan Karakter*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012
- Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2007
- Djubaedi, *Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*, Bandung: Pustaka Hidayah, 1999
- Fatmawati, Erma, *Profil Pesantren Mahasiswa*, Yogyakarta: LKiS Pelangsi Aksara, 2015
- David, Fred R, *Strategic Management Manajemen Strategis Konsep*, Jakarta: Salemba Empat, 2009
- Terry, George R. *Azaz-Azaz Manajemen*, Bandung: Alumni, 1986
- Nawawi, Hadari, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012
- Putra, Haidar Daulay, *Historitas dan Eksistensi Pesantren dan Madrasah*, Yogyakarta: Tiara Wacana, 2001
- Gunawan, Heri, *Pendidikan Karakter, Konsep dan Implementasi*, Bandung: Alfabeta, 2012
- Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- Suprayoga, Imam, *Pengembangan Pendidikan Karakter*, Malang: UIN Maliki Press, 2013
- Suprayoga, Imam, *Tarbiyah Ulul Albab: Dzikir, Fikir dan Amal Sholeh*, Malang: UIN Maliki Press, 2004

- Noor, Juliansyah, *Metode Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi dan Karya Ilmiah*, Jakarta: Prenamedia Gorup, 2011
- Udayana, Jusuf, dkk, *Manajemen Stratejik*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013
- Prasojo, Lantip Diat, *Manajemen Strategi*, Yogyakarta: UNY Press, 2018
- Lukens & Bulls, *Jihad Ala Pesantren di Mata Antropologi Amerika*, Yogyakarta: Gama Media, 2004
- Ghory, M. Djunaidi dan Fauzan almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Ar-Ruzz media, 2012
- M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, Yogyakarta: Gajah Mada, 2005
- Hasibuan, Malayu S.P, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: CV Haji Mas Agung, 1990
- Samani, Muchlas dan Hariyanto, *Konsep dan Model Pendidikan Karakter*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013
- Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam*, Malang: Penerbit Erlangga, 2007
- Moleong, Lexy. J, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bndung: PT Remaja Rosdakarya, 2007
- Shihab, Quraish, *Tafsir al-Misbah, Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an, dalam Tarbiyah Ulul Albab*: UIN Maliki Press, 2012
- Sekretariat Direktorat Jendral Pendidikan Dasar Kementerian Pendidikan Nasional, *Pendidikan Karakter dalam Pembelajaran PKn*, Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional, 2011
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010
- Prawirosentono, Suyadi, Dewi Primasari, *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014
- Tim Penyusun, *Tarbiyah Ulul Albab*, UIN Maliki Press, 2012
- Tim Penyusun, *Tarbiyah Ulul Albab: Dzikir, Fikir dan Amal Sholeh*, Malang: UIN Maliki Press, 2005
- Lickona, Thomas, *Character Matters; Persoalan Karakter, Bagaimana Membantu Anak Mengembangkan Penilaian Yang Baik, Integritas dan Kebajikan Penting Lainnya*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2015

Lickona, Thomas, *Educating For Character: Mendidik Untuk Membentuk Karakter*, Jakarta: PT Bhumi Aksara, 2015

Tim Penyusun, *Pedoman Akademik Pusat Ma'had Al Jamiah*, Malang: UIN Malang Press, 2019

## **B. JURNAL/PENELITIAN**

Husniyatus salamah, “Desain pengembangan Kurikulum”, dalam *Jurnal Pendidikan Islam*, IAIN Walisongo, Vol. 8, Nomor 2, Oktober 2014, ISSN. 1979-1739

Rahmat Aziz, “Pendidikan Ulul Albab Pada Mahasiswa Universitas Islam Negeri (UIN) Malang”, dalam *Jurnal Pemikiran dan Pendidikan Islam*, Vol. 2, Nomor 1, Juni 2007, ISSN. 1907-378X

The Structuring Organization (hlm: 25) dalam Jati Wakito, Mugi Harsono, *Evolusi Pemikiran Manajemen Strategik sebelum Era-2000-an*, BENEFIT *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol 2 No. 1 Juni 2017

Reza Armin, 2015, *Strategi dan Implementasi Pelaksanaan Pendidikan Karakter DI SMP N 9 Yogyakarta*, *Jurnal Pendidikan Karakter* tahun V, Nomor 1, April 2015

Muhammad Walid, “Model Pendidikan Karakter di Perguruan Tinggi” dalam *Jurnal el-Qidwah*, Vol. 1 Nomor, 5, 2011

## **C. INTERNET**

[www.bappenas.go.id](http://www.bappenas.go.id), *Visi dan Arah Pembangunan Jangka Panjang 2005-2025*, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, Hlm: 16 , diakses pada Rabu, 13 November 2019, pukul 20.17

UU Sisdiknas No 20 Pasal 1 Tahun 2003, [https://kelembagaan.ristekdikti.go.id/wp-content/uploads/2016/08/UU\\_no\\_20\\_th\\_2003.pdf](https://kelembagaan.ristekdikti.go.id/wp-content/uploads/2016/08/UU_no_20_th_2003.pdf)

<https://kbbi.web.id/karakter>, diakses pada Jumat, 25 Oktober 2019, pukul 06.05

<https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2017/07/penguatan-pendidikan-karakter-jadi-pintu-masuk-pembenahan-pendidikan-nasional>, diakses pada 15 November 2019, pukul 15.41

Arie Budhiman, *Gerakan Penguatan Pendidikan Karakter*, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. 2017, Diakses melalui portal PPK: [cerdasberkarakter.kemendikbud.go.id](http://cerdasberkarakter.kemendikbud.go.id)

Nur Ali.dkk, Implementasi Kurikulum Integratif Pada Ma'had Mahasiswa UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, (2018: repository.uin-malang.ac.id/4271/

<https://uin-malang.ac.id/r/190301/quraish-shihab-inilah-hebatnya-uin-malang-miliki-mahad-al-aly.html>

#### **D. NARASUMBER**

1. Dr. H. Akhmad Muzakki, MA
2. M. Aunul Hakim, M.H
3. Hidayatullah Hana Putra, S.Si
4. Lu'lu' Ailiyazzahroh,S.Psi
5. Elvin Nur Habibah, S.S
6. Salman Alfarizi, M.Pd
7. Hanik Saidatul Munawaroh, S.Pd
8. Jam'iyatul Khoiriyah, S.M
9. Mar'atus Shalihah, S.H
10. Mahfudhoh Umi
11. Kholidiyah Turja Daroin
12. Kurnia Putri Utami
13. Nur Fitri Mahdiyah
14. Ainun Zumaroh



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA