

Manajemen Pemberdayaan Masyarakat sebagai Tenaga Pendidik

Ach. Muchyiddin¹, Muhammad Hosen², Moh. Mabror³, Syamsul Aimmah Burhanuddin⁴, Usamah bin Muhammad⁵, Moh. Yusni Fatoni⁶, Asy'ari⁷.

Prodi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Nurul Jadid^{1,2,3,4,5,6,7}

{mohrifaiahmad@unuja.ac.id.^{1,2,3,4,5,6,7}}

Abstrak. Pendidik merupakan kebutuhan pokok dalam proses belajar mengajar. Keberadaannya berimplikasi terhadap terarahnya para peserta didik dalam menjalani proses belajar yang baik. Namun beberapa lembaga pendidikan menghadapi kesulitan dalam mewujudkan pendidik yang berintegritas mengabdikan meningkatkan kualitas masyarakat melalui pendidikan. Program ini menggunakan pendekatan PAR. Hasil pengabdian kepada masyarakat ini diawali musyawarah bersama tokoh masyarakat dan alumni Pesantren, pembagian tugas dan penunjukkan pihak yang terlibat yaitu masyarakat umum. Tipe kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya demokratis dengan kombinasi gaya-gaya kepemimpinan lainnya secara relatif, Tahapannya dimulai dengan pengarahan bagi masyarakat yang akan menjadi guru (jemput bola), Model yang diterapkan adalah pewujudan kepercayaan dan tanggung jawab lewat komunikasi aktif dan langsung serta tidak langsung tanpa paksaan dan hal yang menyinggung perasaan. Implikasinya adalah terwujudnya kesadaran masyarakat yang tinggi, pembagian tugas dan waktu bertugas (Organizing), serta pemberian penghargaan (Reward) dan materi kepada masyarakat, terwujudnya rasa keikhlasan dengan prinsip ahsanul a'mal, terwujudnya kemauan untuk melakukan proses belajar mengajar sesuai kompetensi, adanya keinginan untuk berpartisipasi dalam membangun desa lewat pendidikan, adanya keinginan untuk mengamalkan ilmu pengetahuan pada setiap masyarakat yang terlibat, terciptanya kekompakan antar sesama warga desa. Harapan tindakan selanjutnya adalah agar pengelola MADINA aktif mengontrol dan mengefektifkan lancarnya proses belajar mengajar yang ada dengan merencanakan program-program yang melibatkan guru, dalam pelatihan-pelatihan, pelaksanaan pertemuan yang berkualitas.

Kata Kunci: *Manajemen; Pemberdayaan Masyarakat; Tenaga Pendidik.*

Abstract. Educators are a basic need in the teaching and learning process. Its existence has implications for the direction of students in undergoing a good learning process. However, some educational institutions face difficulties in realizing educators with integrity to improve the quality of society through education. This program uses a PAR approach. The results of this community service began with deliberations with community leaders and pesantren alumni, division of tasks and appointment of parties involved, namely the general public. The type of leadership applied is a democratic style with a combination of other leadership styles relatively, the stages begin with directing the community to become teachers (pick up the ball), the model applied is the realization of trust and responsibility through active and direct and indirect communication without coercion and offensiveness.

The implication is the realization of high public awareness, division of tasks and time on duty (Organizing), as well as awarding (Reward) and materials to the community, the realization of a sense of sincerity with the principle of ahsanul a'mal, the realization of the will to carry out the teaching and learning process according to competence, the desire for to participate in developing the village through education, the desire to apply knowledge to every community involved, the creation of cohesiveness among fellow villagers. The hope for further action is that the managers of MADINA actively control and streamline the existing teaching and learning process by planning programs that involve teachers, in trainings, and conducting quality meetings.

Keywords: *Management; Community empowerment; Teacher.*

Pendahuluan

Analisis situasi menjelaskan secara legal, madrasah sudah terintegrasi dalam sistem pendidikan nasional sejak diberlakukannya Undang-Undang (UU) Nomor 2 Tahun 1989 tentang sistem pendidikan nasional. Madrasah sebagai salah satu institusi pendidikan tertua di Indonesia butuh pembenahan dari beberapa aspek. Madrasah dalam sistem pendidikan di negara kita merupakan pemain lama yang masih bertahan dan keberadaannya sudah mengakar dalam masyarakat. Ironisnya, pendidikan yang berbasis agama Islam ini selalu terpinggirkan.

Persepsi masyarakat di era modern belakangan semakin menjadikan madrasah sebagai lembaga pendidikan yang unik. Di saat ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang pesat, saat filsafat hidup manusia modern mengalami krisis keagamaan dan di saat perdagangan bebas dunia makin mendekati pintu gerbangnya, keberadaan madrasah tampak makin dibutuhkan orang. Dalam artian semakin modern suatu masyarakat, maka semakin besar pula kebutuhan mereka terhadap madrasah sebagai wadah pengetahuan spiritual. Oleh sebab itu madrasah perlu merespon tantangan tersebut.

Namun sampai di sini, statusnya masih terkesan terpinggirkan, hanya beberapa madrasah saja yang tidak, karena sudah dapat menjawab kebutuhan dan harapan masyarakat serta bersaing dengan sekolah-sekolah unggul pada umumnya, bahkan melebihinya. Kontemporer, telah dirasakan bahwa dalam rangka mencapai tujuan pendidikan secara universal, pendidikan agama dan keagamaan sangat dibutuhkan untuk membentuk perilaku manusia yang bertaqwa dan beriman kepada Tuhannya serta berakhlak mu-

lia. Pandangan sukses ke depan pada berbagai bidang umum tanpa disertai pendidikan agama yang memadai nyatanya terasa sia-sia saja. Madrasahlah dan sebagainya yang diharapkan bisa menjawab dan fokus kepadanya.

Madrasah Diniyah (MD) merupakan salah satu sub dari 5 sub Direktorat Madrasah dan Pendidikan Agama Islam (Dit Mapenda Islam). Berdirinya Madrasah Diniyah (MD) yang didasari oleh tuntutan dan kebutuhan masyarakat dalam mewujudkan pendidikan, secara langsung maupun tidak langsung sangat membutuhkan tenaga kependidikan yang profesional. Hal tersebut tidak akan dapat terpenuhi bilamana pendanaan madrasah tidak memadai. Oleh sebab itu, solusi yang sering terjadi pada lembaga swasta yang baru berdiri adalah dengan memberdayakan masyarakat setempat sebagai tenaga pengajar dengan harapan proses pembelajaran dapat terlaksana.

Eksistensi masyarakat pedesaan masih jauh berbeda dibandingkan dengan masyarakat perkotaan, baik dari aspek industri, informasi maupun Ilmu Pengetahuan dan Teknologinya (IPTEK). Realita yang terjadi kebutuhan tersebut seringkali lambat sampai kepada masyarakat pedesaan, disamping mayoritas mereka berada pada tataran ekonomi menengah ke bawah. Hal ini menjadi pertimbangan bagi madrasah dalam rangka mewujudkan kebutuhan dan harapan semua pihak terhadap wujudnya mutu pendidikan. Namun, menjadi keunikan tersendiri bila saja masyarakat bersedia untuk menjadi tenaga pengajar dan kependidikan pada lembaga pendidikan Islam yang masih baru tanpa insentif yang memadai dan bahkan tidak sama sekali. Ini merupakan verifikasi istilah yang seringkali terlontar dari mulut kita "lillahi ta'ala", yaitu bekerja karena Allah SWT semata, dan nyatanya hal ini benar-benar terjadi pada lembaga pendidikan Islam. Jarang sekali hal ini terjadi pada dunia pendidikan, lebih-lebih pada saat-saat sekarang ini.

Nah, wujud kepedulian masyarakat seperti ini selanjutnya tidak bisa disia-siakan begitu saja, namun harus disuplai dengan penghargaan melalui program profesionalisasi masyarakat yang meluangkan waktunya tersebut demi semata-mata mengabdikan dirinya. Salah satunya adalah dengan memberikan arahan-arahan, dan pelatihan-pelatihan kependidikan sehing-

ga dapat beradaptasi dan paham bagaimana peran tenaga kependidikan yang fleksibel, inovatif dan profesional pada bidang studinya masing-masing, di samping juga harus mencari nafkah di luar kegiatan pendidikan guna memenuhi nafkah keluarga. Selain juga, kasus ini merupakan suatu tata kelola sebuah lembaga pendidikan yang perlu dipelajari dan dicari bagaimana seorang pimpinan lembaga dapat memberdayakan masyarakat sekitar guna mewujudkan wadah pendidikan yang dibutuhkan masyarakat.

Salah Satu faktor pendukung primer pencapaian prestasi dan mutu madrasah tergantung pada harapan, kepercayaan yang tinggi dan dukungan yang kuat dari orang tua siswa dan masyarakat sekitar. Namun realita di lapangan, hal ini kurang mendapat perhatian dari beberapa pihak madrasah sehingga akhirnya terjadi ketidakcocokkan dengan masyarakat dan bahkan lebih dari itu terjadi gap. Seharusnya madrasah menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat agar apa yang telah dilakukan madrasah menjadi tepat guna dan berhasil guna, dan akhirnya masyarakat dapat mendukung madrasah dalam berbagai aspek kebutuhan baik SDM maupun pendanaan. Problematik seperti ini lebih banyak bergantung kepada kepala madrasah. Dalam hal ini The American Assosiation of Scholl Administrastion telah mengumpulkan beberapa indikator penting yang harus dipahami oleh kepala sekolah/madrasah:

- a. Memahami unsur-unsur penting pada anggota masyarakat lingkungan sekolah, kesetiaan, kepatuhan dan perasaan terikat yang ada pada masyarakat, cara-cara bereaksi, menangani ide baru.
- b. Memahami tradisi dan adat istiadat.
- c. Memahami organisasi anggota masyarakat.
- d. Memahami kepemimpinan/struktur kekuatan yang terdapat dalam masyarakat.
- e. Situasi fisik masyarakat, ciri-ciri pengelompokan formil dan hubungan ciri-ciri populasi.

Tujuan dari kegiatan ini terdapat pada beberapa indikator yang mana diharapkan menciptakan terwujudnya komitmen yang baik antara madrasah

dan masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikan. Pihak madrasah harus lebih mengutamakan masyarakat dengan berbagai karakteristiknya. Selain itu, juga mengingat bahwa analisis strategi stakeholders yaitu warga internal dan eksternal madrasah meliputi harapan dan keinginan mereka terhadap layanan pendidikan di madrasah, cakupan minimal terhadap standar pendidikan yang ada dan komparasi kegiatan nyata di madrasah dengan standar pendidikan yang telah ditetapkan. Maka untuk mengetahui itu semua madrasah harus membangun hubungan dengan masyarakat setempat dan memeliharanya dengan baik.

Inti dari tujuan yang diharapkan segera terjadi adalah terwujudnya proses belajar mengajar yang baik terjadi bagi masyarakat pesisir Aeng Panas. Proses tersebut diharapkan terwujud kualitas masyarakat yang baik, meningkat secara sirkulatif dari masa ke masa sehingga terciptalah masyarakat yang madani dan dapat berkontribusi bagi dirinya, keluarganya, sekitarnya, bangsa, dan negara Indonesia secara universal.

Metode

Kegiatan pendampingan dalam pengabdian masyarakat ini dilaksanakan bagi lembaga pendidikan Islam MADINA dalam kurun waktu 1 tahun yaitu mulai juli 2021-juli 2022 dengan cara tim pelaksana pengabdian masyarakat hadir ke lapangan secara partisipatif mendampingi dan mengikuti kegiatan-kegiatan manajemen pemberdayaan masyarakat sebagai tenaga pendidik.

Guna merealisasikan program pengabdian ini maka upaya yang dilaksanakan ada 6 tahap mulai dari persiapan sampai tahap pelaksanaan program sebagai berikut:

1. Melakukan survei lapangan. Survei ini dilakukan untuk mendapatkan data yang relevan dengan kegiatan PKM ini. Adapun data dikumpulkan melalui observasi, wawancara dan keterlibatan secara intensif.
2. Studi Literatur dilakukan dengan cara mencari literatur yang relevan dengan masalah yang dihadapi lembaga pendidikan Islam MADINA.

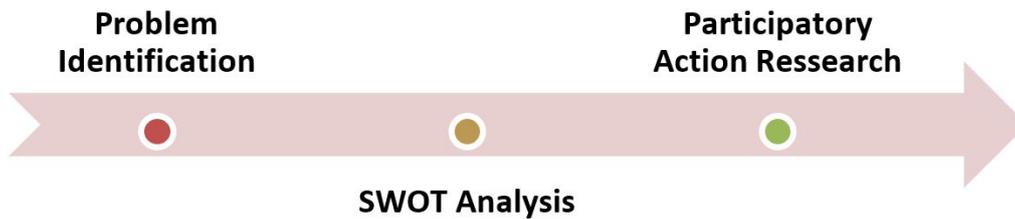
3. Melakukan diskusi sesama tim pengabdian untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi pengelola lembaga pendidikan Islam MADINA.
4. Tim pengabdian masyarakat menyusun materi pendampingan yang dibutuhkan bagi masyarakat yang akan dilibatkan dalam proses belajar mengajar.
5. Merancang jadwal pendampingan, kunjungan, dan pembinaan bagi guru yang akan dilakukan selama 1 bulan secara insidental dan fleksibel menyesuaikan kondisi yang berkembang.
6. Melaksanakan pendampingan secara partisipatif dan rutin sesuai jadwal yang telah disepakati antara tim pengabdian masyarakat dengan pengelola lembaga pendidikan Islam MADINA.

Proses pendampingan menggunakan pendekatan PAR (*Participatory Action Research*), yang diawali dengan memetakan persoalan (*Diagnosis*), merencanakan gerakan (*Mapping*), melaksanakan tindakan transformatif (*Action*), pengamatan dan evaluasi (*Observe*), dan menyusun teoritisasi (*Reflect*) (Alwi et al., 2021) Pendekatan tersebut secara spesifik diawali dengan metode survey lapangan. dan analisis masalah yang berkembang di lapangan, FGD (*Focus Group Discussion*), analisis SWOT, mini workshop, tindakan langsung di lapangan (Rifa'i & Pd, 2021).

Peneliti memetakan metode spesifik dalam pengabdian guna merealisasikan program pendampingan program manajemen dan kepemimpinan melalui 3 tahapan yang masing-masing tahapan nantinya ada sub kegiatan sebagai indikator pencapaian tujuan, yaitu sebagai berikut:

1. Identifikasi masalah.
2. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Treat*).
3. Tindakan partisipatif (*Action*).

Bentuk *flowchart* metode pengabdian tersebut agar dapat diilustrasikan sebagai berikut:



Gambar 1. Metode PKM Manajemen Pemberdayaan Masyarakat sebagai Tenaga Pendidik pada MADINA Aeng Panas.

Hasil dan Pembahasan

1. Gambaran Umum Madrasah Diniyah Nurul Arifin (MADINA)

MADINA adalah kepanjangan dari pada Madrasah Diniyah Nurul Arifin yang dinaungi oleh Lembaga Pendidikan Islam Al-Hidayah (LPIA), yang berlokasi di dusun Pesisir Desa Aeng Panas Kecamatan Pragaan Kabupaten Sumenep Madura, dan tepatnya berlokasi di pinggiran pantai, arah selatan Masjid Al-Hidayah Aeng Panas. Lembaga pendidikan ini berdiri pada tahun 2004, yang dirintis oleh para Alumni Pondok Pesantren AL-AMIEN PRENDUAN atas dasar kebutuhan dan tuntutan masyarakat terhadap terwujudnya pendidikan agama dan keagamaan.

Lembaga pendidikan ini kini telah banyak melibatkan dan memberdayakan masyarakat secara universal untuk bersama-sama membangun dan meningkatkan pendidikan agama dan keagamaan lewat lembaga yang dirintis dengan modal yang minim sekali tersebut. Sampai saat ini perkembangan fisik maupun non fisik MADINA diprakarsai oleh masyarakat secara langsung, dengan cara bergotong royong melibatkan diri dalam pendidikan sesuai dengan kompetensinya masing-masing, selain memang sedikit dibantu oleh pemerintah Kabupaten Sumenep.

Nama-nama personalia tersebut diatas merupakan masyarakat yang memiliki tanggung jawab di luar pendidikan terhadap keluarganya masing-masing. Namun bersandarkan atas dasar keikhlasan guna mengembangkan dan memakmurkan pendidikan khususnya pada bidang agama dan keagamaan beliau semua meluangkan waktunya untuk mengelola MADINA,

mengajar dan membimbing para peserta didik agar menjadi generasi yang ber-*akhlaqul karimah* serta bertakwa kepada Allah SWT lewat ilmu pengetahuan yang telah ditimbanya.

Pada awalnya, tidak sepeserpun beliau digaji / diberi upah atas keterlibatannya, namun mulai tahun 2006 para personalia tersebut diberi gaji sebesar Rp. 1.500,- (*Seribu Lima Ratus Rupiah*), kemudian Rp. 3.500,- (*Tiga Ribu Lima Ratus*) sampai saat ini menjadi Rp. 5.000,- (*Lima Ribu Rupiah*) per-jamnya.

Memang benar adanya berdasarkan pengamatan peneliti, guru-guru yang mengabdikan dirinya pada lembaga MADINA ini hanya mendapatkan gaji yang tersebut dalam data hasil wawancara, dan sampai saat ini perkembangannya memang ada namun sangat minim sekali, jadi tidak dapat dikatakan gaji, segala jerih payah masyarakat adalah suatu pengabdian yang diberikan kepada seluruh masyarakat yang memerlukan pendidikan.

2. Manajemen Pemberdayaan Masyarakat sebagai Tenaga Pendidik

Tim pengabdian masyarakat dalam mengimplementasikan manajemen pemberdayaan masyarakat sebagai tenaga pendidik memutuskan solusi-solusi secara umum namun terperinci dalam memecahkan persoalan-persoalan yang dihadapi oleh masyarakat Pesisir Aeng Panas secara umum yang dikendalikan oleh lembaga pendidikan Islam MADINA dalam mewujudkan proses belajar mengajar dengan melibatkan masyarakat setempat. *Problem solving* tersebut antara lain:

a. Proses Pemberdayaan Masyarakat

Tim pengabdian masyarakat melakukan proses pemberdayaan masyarakat di MADINA diawali dengan suatu musyawarah dalam suatu pertemuan yang didatangi langsung oleh tokoh masyarakat, beberapa alumni pondok tersebut, sehingga pada hasil mufakat membagi tugas dan menunjuk serta mendatangi pihak-pihak yang dianggap memiliki kompetensi dalam bidang belajar mengajar.

Proses pemberdayaan masyarakat di MADINA diawali dengan suatu musyawarah dalam suatu pertemuan yang didatangi langsung oleh tokoh masyarakat yang hadir pada saat itu adalah KH. Jamaluddin Kafie, Seorang Kyai perintis dan pendiri Pondok Pesantren AL-AMIEN PRENDUAN dengan beberapa alumni pondok tersebut, sehingga pada hasil mufakat membagi tugas dan menunjuk serta mendatangi pihak-pihak yang dianggap memiliki kompetensi dalam bidang belajar mengajar.

Proses pemberdayaan yang dilakukan oleh MADINA ini yaitu dengan mengadakan pertemuan untuk bermusyawarah dan mengambil suatu mufakat, kemudian membagi tugas serta menunjuk dan mendatangi pihak-pihak masyarakat yang kehendaki. Di dalam proses ini tentu terjadi komunikasi antara beberapa pihak baik dari unsur masyarakat yang ditokohkan, perintis yang masyarakat, dan masyarakat itu sendiri yang dilibatkan dalam pemberdayaan untuk menciptakan proses belajar mengajar yang diinginkan masyarakat itu pula.

Pemahaman tersebut secara konseptual telah dijabarkan oleh Partanto & Al-Barry. bahwa pemberdayaan atau dalam bahasa inggris "*empowerment*" memiliki kata dasar "daya" yang berarti kemampuan, kekuatan, upaya kemampuan untuk melakukan usaha.¹ Atau kemampuan melakukan sesuatu, kemampuan bertindak, atau kekuatan; tenaga yang menyebabkan sesuatu bergerak, maka selanjutnya kata pemberdayaan dapat mengandung pengertian suatu proses, cara atau perbuatan memberdayakan.²

Kemudian implementasi yang terjadi di MADINA ini, relevan dengan salah satu rincian menciptakan lingkungan yang mendukung program pemberdayaan yang dikemukakan oleh Caudron (1995)³ yaitu membentuk tim kerja dan komunikasi terbuka dengan pekerja/karyawan (*Work team and information sharing are building block*). Personel tidak hanya saja dapat menyelesaikan tugas namun juga punya kesempatan mendapatkan pelajaran dari anggota lainnya (*Sharing knowledge*). Sedangkan komunikasi terbuka

1 Partanto & Al-Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, Surabaya: Arloka, 1994, hlm: 94.

2 Depdiknas, *Kamus Bahasa Indonesia*, 2005, hlm: 241.

3 Wahibur Rochman, Jr (dalam Usmara), *Paradigma Baru Manajemen SDM*. Yogyakarta: Umara Book, 2002, hlm: 129-130.

yang dimaksud adalah kekuatan dan kelemahan organisasi serta tantangan, permasalahan pekerjaan seperti kesempatan karir atau kompensasi, sehingga darinya diharapkan tercipta lingkungan kondusif yang mendukung peningkatan keahlian anggota dalam memecahkan problematik.

Kemudian keterlibatan semua pihak dalam pemberdayaan tersebut juga sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Byars dan Rue (1997) mengartikan pemberdayaan sebagai bentuk desentralisasi yang melibatkan para bawahan dalam membuat keputusan.⁴

b. Masyarakat yang Terlibat dalam Pemberdayaan

Adapun masyarakat yang terlibat dalam pemberdayaan pada bidang pendidikan ini adalah seluruh elemen masyarakat, baik dari aspek pekerjaan maupun dari aspek lokasi atau tempat tinggal, namun memang yang terekrut masih merupakan masyarakat Aeng Panas sendiri, berikut tetangga desa yaitu sebelah barat desa Aeng Panas adalah desa Prenduan, dan sebelah timurnya adalah desa Karduluk.

Berdasarkan temuan penelitian, masyarakat yang terlibat dalam pemberdayaan merupakan seluruh elemen masyarakat, baik dari aspek pekerjaan maupun dari aspek lokasi atau tempat tinggal, namun memang yang terekrut masih merupakan masyarakat Aeng Panas sendiri, berikut tetangga desa yaitu sebelah barat desa Aeng Panas adalah desa Prenduan, dan sebelah timurnya adalah desa Karduluk, dimana keseluruhannya dilibatkan dalam segala hal yang berkaitan dengan pengelolaan MADINA secara menyeluruh.

Implementasi program pemberdayaan ini menunjukkan kesesuaian dengan ungkapan Ali Imron, berkenaan dengan fokus pendidikan, yang mengatakan bahwa tidak hanya terfokus pada karyawan yang telah ada dalam satuan pendidikan namun juga semua elemen yang berkepentingan, yaitu termasuk masyarakat yang sifatnya sangat urgen dalam peningkatan mutu pendidikan.

Begitupun pula menurut Maisyaroh dalam "*Manajemen Pendidikan*", keterlibatan masyarakat dalam bidang pendidikan merupakan upaya pem-

4 Usmara, *op. cit.*, 2002, hlm: 123.

berdayaan masyarakat dalam pembangunan bidang pendidikan oleh satuan pendidikan, yang berarti mengikutsertakan masyarakat dalam perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan serta evaluasi pendidikan (*monitoring and evaluating*).⁵ Sedangkan yang dimaksud dengan masyarakat yaitu kelompok orang tua, masyarakat yang terorganisasi seperti kelompok pengajian dan keagamaan, bisnis, politik dan sosial, dan yang terakhir adalah masyarakat secara universal.

c. Tipe Kepemimpinan dalam Memberdayakan Masyarakat

Tipe kepemimpinan yang dilakukan oleh para perintis dan pengelola lembaga MADINA ini pada dasarnya disesuaikan dengan kondisi yang berkembang di lapangan, dalam artian semua tipe kepemimpinan digunakan namun disesuaikan dengan kebutuhan, namun tipe prioritasnya yang sering diimplementasikan adalah tipe demokratis, sehingga masyarakat yang dibutuhkan dan dilibatkan berkehendak untuk bersama-sama mengabdikan pada agama lewat lembaga pendidikan MADINA tersebut.

Tipe kepemimpinan yang dilakukan oleh para perintis dan pengelola lembaga MADINA ini pada dasarnya disesuaikan dengan kondisi yang berkembang di lapangan, dalam artian semua tipe kepemimpinan digunakan namun disesuaikan dengan kebutuhan. Namun ada tipe prioritas yang sering diimplementasikan yaitu tipe demokratis, sehingga masyarakat yang dibutuhkan dan dilibatkan berkehendak untuk bersama-sama mengabdikan pada agama lewat lembaga pendidikan MADINA tersebut.

Penyesuaian gaya kepemimpinan dalam pemberdayaan masyarakat yang dilakukan oleh pihak pengelola dan perintis terhadap masyarakat yang dilibatkan merupakan hal yang disepakati oleh Caudron⁶ dalam aspek menciptakan lingkungan yang mendukung pemberdayaan, yaitu yang dikenal dengan *flexible in internal procedure*; menciptakan aturan dan sistem yang fleksibel. Hal ini menjadi penting karena akan memudahkan pengambilan keputusan dan membantu organisasi untuk beradaptasi dengan segala perubahan lingkungan yang terjadi.

5 Ali Imron dkk, *Manajemen Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang, 2003, hlm: 122.

6 Wahibur Rochman, Jr (dalam Usmara), *op. cit*, 2002, hlm: 129-130.

Sedangkan mayoritas tipe demokratis yang selalu digunakan sependapat dengan Robbins dan Coulter (2002),⁷ yang menyatakan salah satu dari 3 tipe kepemimpinan, yaitu autokratis, dan laissez-faire (kendali bebas). Ciri-ciri demokratis menurut Sukanto (1987), antara lain adalah:

1. Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
2. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
3. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

Lebih lanjut ciri-ciri gaya menurut Handoko dan Reksohadiprodo, (1997), antara lain:

1. Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Menekankan dua hal yaitu bawahan dan tugas.
3. Pemimpin adalah obyektif atau fact-minded dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

d. Tahapan-tahapan Pemberdayaan (Penggerakan) Masyarakat

Penggerakan (*Actuating*) yang diterapkan dalam memberdayakan masyarakat sebagai tenaga pendidikan di MADINA dilakukan dengan cara memberikan pengertian dan pemahaman terlebih dahulu terhadap para guru untuk melakukan sesuatu, dan hal itu pun dilakukan dengan tata cara mendatangi secara langsung (menjemput bola) terhadap pihak-pihak masyarakat yang telah terlibat dalam pemberdayaan, dengan cara mencari waktu yang tepat untuk berbicara.

Penggerakan (*Actuating*) yang diterapkan dalam memberdayakan masyarakat sebagai tenaga pendidikan di MADINA dilakukan dengan cara membe-

7 Robbins dan Coulter, (online) <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/10/macam-gaya-kepemimpinan-kepemimpinan.html>, 12 Januari 2011

rikan pengertian dan pemahaman terlebih dahulu terhadap para guru untuk melakukan sesuatu, dan hal itu pun dilakukan dengan tata cara mendatangi secara langsung (menjemput bola) terhadap pihak-pihak masyarakat yang telah terlibat dalam pemberdayaan, dengan cara mencari waktu yang tepat untuk berbicara.

Inti dari terapan yang telah terjadi di MADINA, bahwa tahapan yang dilakukan sangat kondisionel dan spesifik sekali, yaitu dengan cara memberi pengertian dan pemahaman terlebih dahulu yang hal tersebut mereka lakukan dengan cara mendatangi langsung disesuaikan dengan waktu yang tepat untuk dilakukan.

Hal ini merupakan satu bagian penting dan disampaikan pula oleh Khan (1995)⁸ dalam hal tahapan-tahapan dalam pemberdayaan, yaitu mengembangkan pemahaman secara menyeluruh terhadap program pemberdayaan yang diperoleh dari berbagai sumber literatur atau para ahli dalam bidang *empowerment*. Hanya saja masih ada kelebihan yang dilakukan oleh pihak pimpinan MADINA yaitu dengan cara jemput bola untuk mengajak masyarakat bersama-sama meningkatkan pendidikan.

e. Model-model Pemberdayaan (Penggerakan) masyarakat

Para pelaku pemberdayaan masyarakat pada lembaga MADINA ini meneguhkan kemauan mereka untuk bekerja menciptakan kepercayaan di antara masing-masing personalia, dan tanggung jawab lewat komunikasi-komunikasi berkelanjutan.

Para pelaku pemberdayaan masyarakat pada lembaga MADINA ini meneguhkan kemauan mereka untuk bekerja menciptakan kepercayaan di antara masing-masing personalia, dan tanggung jawab lewat komunikasi-komunikasi yang dilakukan secara kontinyu.

Sebagaimana halnya model pemberdayaan Sharafat Khan (1997) yang dirancang guna menjamin keberhasilan proses pemberdayaan yaitu;⁹ kepercayaan (*Trust*). Membangun kepercayaan di antara semua pihak sehingga tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran, kemudi-

8 *Ibid*, 2002, hlm: 131-132.

9 *Ibid*, 2002, hlm: 123-126.

an komunikasi (*Communication*) yang terbuka (*Openness communication*) guna melahirkan pengertian dan pemahaman antara mereka yang terlibat dengan manajemen pemberdayaan secara timbal balik (*Feedback*).

f. Metode dan Pendekatan dalam Pemberdayaan Masyarakat

Secara langsung maupun tidak langsung metode dan pendekatan oleh pimpinan terhadap bawahan selalu dilakukannya dengan sebaik mungkin tanpa adanya kekerasan, paksaan dan hal yang menyinggung perasaan pada masing-masing individu personel yang terlibat.

Secara langsung selalu diselenggarakan pertemuan-pertemuan yang membahas tentang hasil kerja yang selanjutnya diakhiri dengan ramah tamah, terkadang juga dengan pemberian penghargaan berupa insentif bila ada sesuai dengan kemampuan lembaga. Namun baik ada maupun tidak para guru tetap semangat memberikan yang terbaik terhadap lembaga.

Secara langsung maupun tidak langsung metode dan pendekatan oleh pimpinan terhadap bawahan selalu dilakukannya dengan sebaik mungkin tanpa adanya kekerasan, paksaan dan hal yang menyinggung perasaan pada masing-masing individu personel yang terlibat.

Secara langsung selalu diselenggarakan pertemuan-pertemuan yang membahas tentang hasil kerja yang selanjutnya diakhiri dengan ramah tamah, terkadang juga dengan pemberian penghargaan berupa insentif bila ada sesuai dengan kemampuan lembaga. Namun baik ada maupun tidak para guru tetap semangat memberikan yang terbaik terhadap lembaga.

Pendekatan ini terkesan memang sangat teknis, namun hal ini bisa memberikan suatu point besar atas semangatnya masyarakat untuk ikut berpartisipasi dalam kegiatan kependidikan. Sangat minim sekali suatu teori yang mengungkapkan cara mendekati bawahan yaitu dalam hal ini adalah masyarakat dengan perkumpulan-perkumpulan kemudian diadakan ramah tamah sehingga nantinya orang yang terlibat bisa berperan aktif di ranah proses belajar mengajar di MADINA.

Namun terapan tersebut selaras dengan hasil penemuan pada sebuah penelitian yang dilakukan oleh Moh. Rifa'i (2008) bahwa metode atau cara

pendekatan terhadap masyarakat dapat dilakukan dengan pemenuhan fasilitas dengan pembentukan wadah-wadah suatu pertemuan kecil maupun besar yang memungkinkan banyak pihak saling bertemu, berdiskusi, dan membangun komitmen bersama.¹⁰

g. Faktor Pendukung dan Penghambat Pemberdayaan Masyarakat

Faktor pendukung dan penghambat tentu ada dalam program pemberdayaan masyarakat di MADINA, baik hal tersebut terjadi pada para pimpinan maupun berasal dari para masyarakat yang terlibat dalam pemberdayaan dalam bekerja.

Ada beberapa faktor yang menjadi pendukung atas lancar dan efektifnya program pemberdayaan antara lain adalah kesadaran yang tinggi, pembagian tugas dan waktu bertugas (*Organizing*), serta pemberian penghargaan (*Reward*) dan materi.

Adapun faktor penghambatnya adalah kata-kata dan kesan-kesan negatif dari masyarakat secara umum dan sangat menyinggung, terbenturnya waktu yang dengan acara keluarga yang datang tiba-tiba, kurang aktifnya kepada MADINA, dan absensi ketidakhadiran guru dalam tugas belajar mengajar.

Dalam hal ini peneliti pernah melihat adanya kesibukan pada salah satu guru yang terlibat sehingga akhirnya jam mengajarnya terbentur dan akhirnya hanya memberi tugas dan bahkan ada yang tidak, selain itu ada beberapa masyarakat memang kurang respek dengan adanya lembaga pendidikan MADINA ini namun sangat minim sekali.

Sedangkan faktor pendukungnya tidak lagi peneliti ragukan, semua masyarakat yang terlibat memang benar-benar mengabdikan dirinya untuk agama lewat proses pendidikan di MADINA. Hal tersebut sudah peneliti observasi sendiri pada beberapa guru yang ada.

Faktor pendukung dan penghambat tentu ada dalam program pemberdayaan masyarakat di MADINA, baik hal tersebut terjadi pada para pimpinan maupun berasal dari para masyarakat yang terlibat dalam pemberdayaan dalam bekerja.

10 Moh. Rifa'i, *Pembedayaan Masyarakat dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (sebuah penelitian kualitatif tentang strategi peningkatan mutu pada lembaga pendidikan)* Malang: UIN MALIKI, 2008.

Ada beberapa faktor yang menjadi pendukung atas lancar dan efektifnya program pemberdayaan antara lain adalah kesadaran yang tinggi, pembagian tugas dan waktu bertugas (*Organizing*), serta pemberian penghargaan (*Reward*) dan materi.

Adapun faktor penghambatnya adalah kata-kata dan kesan-kesan negatif dari masyarakat secara umum dan sangat menyinggung, terbenturnya waktu yang dengan acara keluarga yang datang tiba-tiba, kurang aktifnya kepada MADINA, dan absensi ketidakhadiran guru dalam tugas belajar mengajar.

Faktor pendukung yang ditemukan dalam penelitian ini memberikan suatu persamaan konsep dengan model-model utama pemberdayaan menurut sharafat Khan yaitu¹¹ keinginan (*Desire*) dari setiap masyarakat yang dilibatkan dalam pemberdayaan sebagai tenaga kependidikan. Sedangkan pembagian tugas dan waktu sangat erat kaitannya dengan fungsi manajemen yang kedua yaitu pengorganisasi (*Organizing*).¹² Kemudian yang terakhir adalah pemberian penghargaan (*Reward*) yang sangat populer dapat memberikan motivasi tinggi terhadap personalia baik secara intrinsik maupun secara ekstrinsik.

h. Alternatif Pemecahan Masalah (*Problem Solving*)

Alternatif pemecahan masalah dalam mengatasi segala permasalahan pemberdayaan masyarakat ini dilakukan pada saat kumpul bulanan dengan cara menegur dan memperbaiki segala hal-hal negatif yang terjadi.

3. Motivasi, Perkembangan, dan Harapan Masyarakat yang Terlibat

a. Faktor-faktor yang Memotivasi Masyarakat Menjadi Tenaga Pendidik

Faktor yang menjadikan masyarakat berkehendak untuk terlibat dalam layanan pendidikan di MADINA ini, antara lain sebagai berikut:

1. Rasa keikhlasan dengan prinsip *ahsanul a'mal*.
2. Kemauan untuk melakukan program pendidikan.
3. Kesiapan diri pada diri setiap masyarakat yang terlibat.

11 *Ibid*, 2002, hlm: 123-126.

12 http://organisasi.org/fungsi_manajemen_perencanaan_pengorganisasian_pengarahan_pengendalian_belajar_di_internet_ilmu_teoris_ekonomi_manajemen

4. Komitmen diri untuk berpartisipasi dalam membangun desa melalui pengembangan pendidikan.
5. Adanya keinginan untuk mengamalkan ilmu pengetahuan pada setiap masyarakat yang terlibat.
6. Dan adanya rasa ingin mengabdikan diri kepada masyarakat secara universal.
7. Adanya rasa ingin menciptakan dan menjalin kekompakan antar sesama warga desa.

b. Perkembangan pada Diri Masyarakat yang Terlibat sebagai Tenaga Pendidik.

Berdasarkan data pengabdian masyarakat yang terhimpun, perkembangan atau perubahan pada setiap diri masyarakat yang diberdayakan menjadi tenaga pendidik di MADINA cukuplah baik, dan bahkan bisa diprosentasikan sampai tingkat 75%, terutama hal yang dirasakan adalah bisa dan sempatnya masyarakat yang terlibat dalam pemberdayaan mengingat ilmu pengetahuan yang telah mereka timba dahulu, lewat pengamalan-pengamalan dalam proses belajar mengajar di MADINA.

4. Harapan Masyarakat terhadap MADINA sebagai Program Tindak Lanjut

Terdapat banyak harapan yang diinginkan oleh masyarakat, terutama masyarakat yang terlibat dalam program pemberdayaan ini, dimana berdasarkan hasil pengumpulan beberapa di antara mereka mengharapkan hal-hal berikut:

- a. Agar kepala MADINA aktif mengontrol dan mengefektifkan lancarnya proses belajar mengajar yang ada, dengan merencanakan program-program yang produktif.
- b. Agar seluruh Masyarakat yang terlibat menjadi guru aktif mengemban tugasnya.
- c. Agar MADINA menyelenggarakan pelatihan bagi guru.
- d. Agar terbangun sebuah koperasi sebagai sumber dana pengembangan MADINA.

- e. Agar diprogramkan program ekstrakurikuler bagi siswa.
- f. Agar setiap personalia mulai atasan sampai dengan bawahan menciptakan keterbukaan dalam segala hal (*egaliter*).
- g. Agar pertemuan diisi dengan program yang fokus pada pendidikan.
- h. Agar diadakan program pengokohan bagi guru sehingga tercipta rasa dan kesadaran sebagai guru.
- i. Agar ada penghargaan bagi guru-guru yang telah mengabdikan dirinya kepada MADINA.

Penutup

Pengabdian masyarakat yang fokus pada manajemen pemberdayaan masyarakat ini dilakukan dengan beberapa langkah-langkah antara lain bahwa:

1. Proses pemberdayaan masyarakat diawali dengan pertemuan dan musyawarah yang dihadiri oleh tokoh dan para alumni Pondok Pesantren, pembagian tugas dan penunjukkan pihak yang akan dilibatkan dalam pemberdayaan serta mendatanginya secara langsung.
2. Masyarakat yang terlibat merupakan masyarakat secara umum, bagi dari apek pendidikan dan asal.
3. Tipe kepemimpinan yang diterapkan dalam kepemimpinan memberdayakan masyarakat adalah gaya demokratis dengan kombinasi gaya-gaya kepemimpinan lainnya yang disesuaikan dengan kebutuhan.
4. Tahapan-tahapan pemberdayaan masyarakat dimulai dengan cara memberikan pengertian dan pemahaman kepada masyarakat yang akan dan menjadi tenaga pendidik, yang dilakukan dengan mendatangi langsung (jemput bola).
5. Model-model pemberdayaan masyarakat yang diterapkan adalah dengan cara menciptakan kepercayaan di antara masing-masing personalia, dan tanggung jawab lewat komunikasi-komunikasi yang dilakukan secara kontinyu.

6. Metode dan pendekatan yang dilakukan oleh tim pengabdian masyarakat bersama dengan pengelola MADINA adalah tanpa adanya kekerasan, paksaan dan hal yang menyinggung perasaan pada masing-masing individu personel yang terlibat.
7. Faktor pendukung dan penghambat dalam pemberdayaan masyarakat ini
 - a. Faktor pendukungnya adalah kesadaran yang tinggi masyarakat, pembagian tugas dan waktu bertugas (*Organizing*), serta pemberian penghargaan (*Reward*) dan materi kepada masyarakat.
 - b. Faktor penghambatnya adalah timbulnya kata-kata dan kesan-kesan negatif dari masyarakat secara umum dan sangat menyinggung, terbenturnya waktu yang dengan acara keluarga yang datang tiba-tiba, kurang aktifnya kepada MADINA, dan absensi ketidakhadiran guru dalam tugas belajar mengajar.
8. Alternatif pemecahan masalah (*Problem solving*) yang diimplementasikan adalah dengan teguran langsung dalam setiap pertemuan rutin bulanan, dan terkadang disesuaikan dengan kebutuhan.
9. Faktor yang memotivasi masyarakat menjadi guru, adalah:
 - a. Terwujudnya rasa keikhlasan dengan prinsip *ahsanul a'mal*.
 - b. Terwujudnya kemauan untuk melakukan program pendidikan.
 - c. Terwujudnya kesiapan diri pada diri setiap masyarakat yang terlibat.
 - d. Adanya keinginan untuk berpartisipasi dalam membangun desa lewat pendidikan.
 - e. Adanya keinginan untuk mengamalkan ilmu pengetahuan pada setiap masyarakat yang terlibat.
 - f. Dan adanya rasa ingin mengabdikan diri kepada masyarakat secara universal.
 - g. Adanya rasa ingin menciptakan dan menjalin kekompakan antar sesama warga desa.
10. Perkembangan yang terjadi pada masyarakat yang terlibat dalam pemberdayaan sebagai guru adalah berkembangnya ilmu pengeta-

huan yang dimiliki, dan meningkatnya respon masyarakat atas dasar wibaya yang dimilikinya sebagai guru.

11. Harapan Masyarakat yang terlibat adalah:

- a. Agar kepada MADINA aktif mengontrol dan mengefektifkan lancarnya proses belajar mengajar yang ada, dengan merencanakan program-program.
- b. Agar seluruh Masyarakat yang terlibat menjadi guru aktif mengemban tugasnya.
- c. Agar MADINA menyelenggarakan pelatihan bagi guru.
- d. Agar terbangun sebuah koperasi sebagai sumber dana pengembangan MADINA.
- e. Agar diprogramkan program ekstrakurikuler bagi siswa.
- f. Agar setiap personalia mulai atasan sampai dengan bawahan menciptakan keterbukaan dalam segala hal (*egaliter*).
- g. Agar pertemuan diisi dengan program yang fokus pada pendidikan.
- h. Agar diadakan program pengokohan bagi guru sehingga tercipta rasa dan kesadaran sebagai guru.
- i. Agar ada penghargaan bagi guru-guru yang telah mengabdikan dirinya kepada MADINA.

Merupakan suatu langkah yang sangat baik sekali, telah dilakukan oleh masyarakat non profesi kependidikan, telah melakukan proses belajar mengajar hanya berdasarkan pengalaman yang telah ditimbanya selama di sekolah tingkah Madrasah Aliyah / Sekolah Menengah Atas atau bahkan hanya lulusan Madrasah Tsanawiyah / Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama.

Mereka bisa membangun sebuah proses belajar mengajar tanpa dukungan pendanaan yang memadai dan bahkan gajipun mereka sangat di bawah minim. Ini menjadi kesan khusus bagi kita yang telah berprofesi sebagai guru dan digaji besar di dalamnya. Namun apa yang telah kita perbuat dan apa yang telah kita hasilnya, apakah hanya cukup dengan mentransfer ilmu kepada peserta didik dan setelah itu selesai lalu menerima gaji, menurut pe-

neliti tidak zaman bagi kita untuk dikatakan berhasil dan maju.

Kemudian, hipotesis dan ini sekaligus menjadi pesan bagi seluruh pihak, terutama bagi pengelola lembaga pendidikan Islam MADINA bahwa ada beberapa hal yang perlu diperhatikan setelah diketahuinya segala hal-hal yang telah dan belum dibahas melalui penelitian ini, yaitu:

1. MADINA adalah madrasah yang jauh di bawah standar-standar pendidikan, yang baru berdiri guna memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat.
2. Minat masyarakat menjadi tenaga pengajar disebabkan oleh faktor dedikasi yang tinggi semata-mata karena Allah SWT. (agama, bangsa dan negara)
3. Keberhasilan MADINA sangat bergantung pada profesionalitas dan komitmen tenaga pengajarnya, yang sekaligus menjadi jawaban atas keraguan masyarakat setempat terhadap eksistensi MADINA.
4. Implementasi manajemen hubungan masyarakat dan manajemen SDM merupakan solusi utama bagi eksistensi MADINA ke depan.
5. Perlunya pengorganisian tugas dan waktu yang efektif dan efisien bagi para tenaga pengajar MADINA.

DAFTAR PUSTAKA

- Bogdan, R. C. dan Biklen, S. K. 1982. *Qualitative Research for Education, a introduction to theory and methods*. Bostom: Allyn dan Bacon Inc.
- Daryanto, M. 2001. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Hasan Langgulung. 1979. *Asas-asas Pendidikan Islam*. Jakarta: Pustaka Al-Husna.
- Hasbullah, , 2006. *Otonomi Pendidikan; Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*.
- Hasibuan, Malayu S. P. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia; dasar dan kunci keberhasilan*.
- Hasibuan, Malayu S.P. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.

- Hasibuan, Malayu S.P. 1990. *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Haji Masagung.
- Imron, Ali dkk. *Manajemen Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang, 2003.
- Jack, Duncan W.1981.*Organizational Behavior*, Boston: Houghton Mifflin Coy.
- Mantja, W. 1994. *Tehnik Wawancara Mendalam*. Malang: Lemlit IKIP Malang.
- Marno. (Tesis, 2001). *Madrasah dalam perspektif masyarakat menengah atas (studi tentang parental choice of education di MIN Malang*. Malang: PPs. UIN Malang.
- Mauliani. (Tesis, 2002). *Problematika Pengembangan Madrasah, (studi kasus di Madrasah Tsanawiyah Sabilal Muhtadin Balik Papan Kal-Tim*. Malang: PPs. UIN Malang.
- Moleong, Lexy J. 1996. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muhaimin. 2006. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Nasution, S. 1988; *Berbagai Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*, Cet. IV, Jakarta: Bina Aksara.
- Nur, Moh. Amin (Tesis, 2002). *Masyarakat dan Mutu Pendidikan; Kajian tentang Strategi Pondok Pesantren Darut Tauhid Malang dalam meningkatkan peran serta masyarakat untuk pengembangan mutu*. Malang: PPs. UIN Malang.
- Online, <http://www.malang.ac.id/indo/acara2.htm>, diakses 19 Januari 2007
- Online, <http://www.bagais.go.id>, diakses, 17 Januari 2008.
- Online. *Madrasah Diniyah Belum Miliki Standar Kurikulum, Sel, 21 Juni 2005*, <http://www.pikiranrakyat.com/cetak/2005/0604/21/01.htm>, diakses 14 Januari 2008.
- O'Donnel, Koontz. 1980. *Management*, by Mc graw Hill Kogakusha, Ltd., for manufacture and export.

- Papayungan, M.M. 1996. *Pengembangan dan Peningkatan Mutu SDM Menuju Masyarakat Industrial Pancasila DALAM: Sumber Daya Manusia untuk Indonesia Masa Depan*. diterbitkan ICMI: PT. Citra Putra Bangsa dan Mizan.
- Pidarta, Made. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Puslitbang. 2005. *Kepemimpinan Madrasah Mandiri*, Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan.
- Robbins dan Coulter, (online) <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/10/macam-gaya-kepemimpinan-kepemimpinan.html>, 12 Januari 2011.
- Soetopo, H. B. 1988. *Konsep-Konsep Dasar Dalam Penelitian Kualitatif*. Makalah Seminar Nasional Penelitian Dosen FKIP/FIS. UNS., Surakarta, 26-27 Agustus.
- Soetopo, Hendyat & Wasty. 1982. Soemanto. *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Usmara. *Paradigma Baru Manajemen SDM*. Yogyakarta: Amara Books, 2002.
- Wahjosumidjo. 1993. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.