

Pendampingan Penguatan Tata Kelola dan Kapasitas SDM Perangkat Nagari Lubuk Gadang Barat Daya Kecamatan Sangir Kabupaten Solok Selatan Tahun 2025

Desri Yet Nofrita^{1*}, Syamsurizaldi², O.P. Bismark³, Novera Wandura⁴, Eva Suryani⁵, Fitri⁶,
Isyuliardi Ma`as⁷, Tri Yanty⁸, Mandra Adrika Putra⁹, Adisty Fazar¹⁰, Iqbal Al Arraafi¹¹

^{*1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12}Manajemen, STIE Widyaswara Indonesia, Indonesia

^{1*} desriyetnofita38@gmail.com, ² syamsurizaldi@gmail.com, ³ opbismark402@gmail.com,
⁴ noverawandara@gmail.com, ⁵ evasuryani860@gmail.com, ⁶ fitrisyamsurizaldi@gmail.com,
⁷ isyuliardi@gmail.com, ⁸ tryyanti079@gmail.com, ⁹ mandraadrikaputra@gmail.com,
¹⁰ adistyfazar24@gmail.com, ¹¹ Iqbal.alarraafi26@gmail.com

Corresponding Author

Nama Penulis : Mandra Adrika Putra

E-mail : mandraadrikaputra@gmail.com

Abstrak

Tujuan dari kegiatan PKM ini adalah untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi aparatur nagari, yaitu: (1) Memberikan pemahaman prinsip good governance; (2) Menjelaskan tugas pokok dan fungsi aparatur sesuai regulasi; (3) Mendampingi penyusunan SOP pemerintahan nagari; dan (4) Melatih keterampilan pelayanan publik berbasis service excellent. Metode yang digunakan meliputi: (1) Ceramah interaktif untuk memberikan pemahaman konsep; (2) Diskusi kelompok untuk memperdalam materi; (3) Simulasi pelayanan untuk melatih keterampilan praktis; dan (4) Pendampingan penyusunan dokumen administrasi sebagai hasil nyata kegiatan. Hasil kegiatan menunjukkan peningkatan signifikan dalam pemahaman dan keterampilan aparatur, yang ditunjukkan dengan lahirnya draft SOP, modul pelatihan, dan perbaikan sikap pelayanan publik. Kegiatan ini diharapkan menjadi landasan awal bagi penguatan kelembagaan nagari di masa mendatang.

Kata kunci - Tata Kelola, Kapasitas SDM, Pemerintahan Nagari.

Abstract

The objectives of this Community Service Program (PKM) activity are to improve the capacity and competence of village officials, namely: (1) Providing an understanding of the principles of good governance; (2) Explaining the main duties and functions of officials in accordance with regulations; (3) Assisting in the preparation of standard operating procedures (SOPs) for village government; and (4) Training in public service skills based on service excellence. The methods used include: (1) Interactive lectures to provide conceptual understanding; (2) Group discussions to deepen the material; (3) Service simulations to practice practical skills; and (4) Assistance in the preparation of administrative documents as a concrete outcome of the activity. The results of the activity showed a significant increase in the understanding and skills of officials, as demonstrated by the creation of draft SOPs, training modules, and improvements in public service attitudes. This activity is expected to serve as an initial foundation for strengthening village institutions in the future.

Keywords - Governance, Human Resource Capacity, Village Government.

PENDAHULUAN

Nagari Lubuk Gadang Barat Daya merupakan nagari persiapan yang baru dibentuk sebagai hasil pemekaran administratif di Kabupaten Solok Selatan. Dengan jumlah penduduk sebanyak 2.577 jiwa yang terbagi ke dalam 806 kepala keluarga, nagari ini memiliki potensi sosial dan ekonomi yang besar untuk dikembangkan. Potensi tersebut mencakup sumber daya manusia, kegiatan pertanian, serta kearifan lokal yang dapat menjadi modal utama dalam pembangunan. Namun demikian, sebagai nagari baru, aparatur nagari menghadapi tantangan serius dalam tata kelola pemerintahan.

Sebagian besar aparatur berasal dari tokoh masyarakat yang memiliki pengaruh sosial, tetapi belum memiliki pengalaman teknis yang memadai dalam menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan, mulai dari administrasi, perencanaan pembangunan, hingga pelayanan public baik secara lisan, tulisan hingga non formal (Agyl et al. 2025; Havira et al. 2025; Lafitri et al. 2025; E. E. Putra et al. 2025). Kondisi ini berdampak pada terjadinya kesenjangan pengetahuan, lemahnya pemahaman terhadap regulasi, serta belum adanya standar prosedur kerja yang jelas. Menurut Dwiyanto (2010), kelemahan aparatur dalam memahami regulasi dan tata kelola administrasi dapat menghambat terciptanya pelayanan publik yang berkualitas, padahal pelayanan publik merupakan wajah utama pemerintahan di tingkat lokal.

Lebih jauh, Osborne dan Gaebler (1992) menekankan bahwa birokrasi modern dituntut untuk tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga mampu mendorong partisipasi masyarakat serta mengoptimalkan sumber daya lokal. Dalam konteks nagari persiapan, hal ini menjadi tantangan tersendiri karena kapasitas aparatur yang masih terbatas membuat proses perencanaan pembangunan belum berjalan secara optimal. Oleh karena itu, diperlukan dukungan akademik melalui kegiatan pengabdian masyarakat berupa pendampingan, pelatihan, dan bimbingan teknis. Dengan adanya intervensi akademik, aparatur nagari diharapkan mampu melaksanakan tugas dengan lebih efektif, transparan, akuntabel, dan profesional, sehingga pembangunan nagari dapat berjalan sesuai prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Permasalahan utama yang dihadapi mitra meliputi: (1) kurangnya pemahaman aparatur terhadap prinsip *good governance*; (2) belum jelasnya pembagian tugas pokok dan fungsi aparatur sesuai regulasi; (3) tidak adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam administrasi pemerintahan; dan (4) kurangnya keterampilan pelayanan publik berbasis *service excellent*. Kurangnya pemahaman aparatur terhadap prinsip *good governance* menyebabkan praktik pemerintahan di nagari belum sepenuhnya berorientasi pada transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan efektivitas. Menurut UNDP (1997), *good governance* merupakan fondasi penting dalam penyelenggaraan pemerintahan modern, karena tanpa pemahaman dan penerapan prinsip tersebut, aparatur rentan menjalankan birokrasi secara tradisional dan tertutup.

Selain itu, ketidakjelasan pembagian tugas pokok dan fungsi aparatur nagari dapat memunculkan tumpang tindih kewenangan maupun kelalaian dalam penyelenggaraan pemerintahan. Hal ini sejalan dengan pendapat Sedarmayanti (2009), yang menyatakan bahwa struktur organisasi yang tidak jelas akan melemahkan kinerja institusi publik dan berpotensi menurunkan kepercayaan masyarakat. Ketiadaan SOP juga menjadi hambatan serius karena SOP berfungsi sebagai pedoman standar dalam pelaksanaan tugas administrasi, sehingga setiap aparatur bekerja sesuai mekanisme yang baku. Menurut Tjokroamidjojo (2001), SOP merupakan instrumen penting untuk menciptakan konsistensi, kepastian, serta efisiensi dalam birokrasi. Tanpa SOP, pelayanan pemerintahan cenderung berjalan sporadis dan tidak terukur.

Terakhir, keterampilan aparatur dalam memberikan pelayanan publik yang sesuai dengan prinsip *service excellent* masih terbatas. Padahal, Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (1990) menegaskan bahwa kualitas pelayanan ditentukan oleh kemampuan aparatur untuk memenuhi harapan masyarakat secara responsif, ramah, cepat, dan profesional. Apabila keterampilan ini tidak diperkuat, maka aparatur sulit membangun citra positif pemerintahan nagari dan meningkatkan kepuasan masyarakat. Pelayanan merupakan sebuah usaha pemberian bantuan atau pertolongan pada orang lain, baik berupa materi atau juga non materi agar orang tersebut bisa mengatasi masalah itu sendiri (Haqim Rahmad; Putra, Mandra

Adrika; Yanti, Tri 2024; Pratama and Putra 2025; E. E. Putra and Putra 2025; M. A. Putra et al. 2023; M. A. Putra and Yanti 2024; M. T. Putra and Putra 2025; Yulia Ernawati and Mandra Adrika Putra 2025)

Tujuan dari kegiatan PKM ini adalah untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi aparatur nagari, yaitu: (1) Memberikan pemahaman prinsip *good governance*; (2) Menjelaskan tugas pokok dan fungsi aparatur sesuai regulasi; (3) Mendampingi penyusunan SOP pemerintahan nagari; dan (4) Melatih keterampilan pelayanan publik berbasis *service excellent*.

METODE

Metode pelaksanaan kegiatan PKM ini dirancang secara partisipatif dan interaktif. Tahapan kegiatan dimulai dari survei awal dan koordinasi dengan mitra pada bulan Februari 2025, kemudian dilanjutkan dengan analisis kebutuhan dan pemetaan struktur kelembagaan pada bulan Maret. Selanjutnya, penyusunan modul pelatihan dan instrumen pendukung dilakukan pada bulan April. Pelatihan inti dilaksanakan pada bulan Mei berupa workshop, pendampingan penyusunan SOP, serta simulasi pelayanan publik. Kegiatan ditutup dengan evaluasi awal, refleksi bersama, serta penyusunan laporan pada bulan Juni 2025. Metode yang digunakan meliputi: (1) Ceramah interaktif untuk memberikan pemahaman konsep; (2) Diskusi kelompok untuk memperdalam materi; (3) Simulasi pelayanan untuk melatih keterampilan praktis; dan (4) Pendampingan penyusunan dokumen administrasi sebagai hasil nyata kegiatan. Seluruh kegiatan dilakukan dengan melibatkan dosen, aparatur nagari, serta mahasiswa sebagai pendamping.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Kegiatan

Kegiatan PKM yang dilaksanakan di Nagari Lubuk Gadang Barat Daya berjalan dengan baik sesuai dengan rencana. Pada tahap awal, koordinasi dengan pihak nagari serta survei lapangan berhasil menghasilkan gambaran utuh mengenai kondisi aparatur dan permasalahan yang mereka hadapi, baik terkait tata kelola administrasi, perencanaan pembangunan, maupun pelayanan publik. Hasil pemetaan ini menjadi dasar untuk merumuskan materi pelatihan yang lebih relevan dengan kebutuhan riil di lapangan. Aparatur nagari menunjukkan antusiasme dan keterbukaan yang tinggi terhadap program pendampingan. Partisipasi aktif mereka terlihat dari kehadiran yang konsisten, keseriusan mengikuti setiap sesi, hingga keterlibatan dalam diskusi kelompok. Hal ini menandakan adanya motivasi untuk berubah dan memperbaiki kualitas tata kelola pemerintahan di nagari.



Gambar 1

Penyampaian Materi Tata Kelola Pemerintahan Nagari

Pada tahap pelatihan, peserta mendapatkan materi tentang prinsip *good governance* yang meliputi transparansi, akuntabilitas, efektivitas, efisiensi, dan partisipasi. Materi ini disampaikan melalui metode ceramah interaktif, diskusi kelompok, serta studi kasus yang kontekstual dengan situasi nagari. Dengan pendekatan tersebut, aparatur tidak hanya memahami konsep teoritis, tetapi juga mampu mengaitkannya dengan praktik keseharian. Hasilnya, peserta menunjukkan peningkatan pemahaman mengenai pentingnya regulasi dan standar prosedur kerja, serta mulai mampu merumuskan rancangan awal SOP sederhana untuk mendukung kelancaran administrasi pemerintahan nagari.

Selain itu, keterampilan aparatur dalam memberikan pelayanan publik juga mengalami perbaikan. Peserta mulai menyadari pentingnya sikap ramah, cepat, dan tepat dalam melayani masyarakat sesuai prinsip *service excellent*. Dampak awal dari kegiatan ini terlihat pada meningkatnya kesadaran aparatur untuk menempatkan masyarakat sebagai pusat pelayanan (*citizen oriented services*).



Gambar 2
Penyampain Materi Tupoksi Perangkat nagari

Secara keseluruhan, kegiatan PKM ini berhasil memberikan dampak positif berupa peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional aparatur nagari. Dengan bekal tersebut, aparatur diharapkan mampu mengimplementasikan prinsip *good governance* dalam penyelenggaraan pemerintahan sehari-hari, sehingga kualitas layanan publik meningkat dan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintahan nagari semakin kuat.

2. Pembahasan

Hasil kegiatan PKM di Nagari Lubuk Gadang Barat Daya menunjukkan adanya peningkatan signifikan dalam aspek pemahaman, keterampilan, dan sikap profesional aparatur nagari. Sosialisasi mengenai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) aparatur memberikan dampak positif berupa kesadaran akan pentingnya pembagian peran yang jelas. Kejelasan peran merupakan faktor penting dalam efektivitas organisasi, karena mampu mengurangi konflik internal dan meningkatkan koordinasi kerja. Temuan ini relevan dengan kondisi nagari yang sebelumnya menghadapi tumpang tindih kewenangan akibat tidak adanya pemahaman yang seragam terkait tupoksi.

Pelatihan penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) juga terbukti bermanfaat dalam memperkuat tata kelola administrasi nagari. Dengan adanya SOP, aparatur memiliki acuan baku yang dapat digunakan untuk melaksanakan tugas secara konsisten, terukur, dan efisien. SOP berfungsi sebagai pedoman penting dalam birokrasi untuk menciptakan konsistensi pelayanan dan meningkatkan akuntabilitas lembaga publik. Keberhasilan aparatur dalam menyusun draft SOP sederhana menjadi langkah awal menuju terbentuknya sistem administrasi yang lebih profesional di nagari.

Selanjutnya, pelatihan pelayanan publik berbasis *service excellent* mendorong perubahan sikap aparatur dalam melayani masyarakat. Melalui simulasi dan praktik langsung, aparatur dilatih untuk bersikap ramah, komunikatif, cepat tanggap, dan profesional. Dampak kegiatan ini juga terlihat pada meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintahan nagari. Aparatur yang sebelumnya kaku dan kurang terarah kini lebih terbuka dan responsif dalam menghadapi kebutuhan warga. Birokrasi modern harus berorientasi pada masyarakat (*citizen-oriented services*) untuk menciptakan legitimasi dan meningkatkan kualitas pemerintahan. Dengan demikian, kegiatan PKM ini tidak hanya meningkatkan kapasitas aparatur, tetapi juga memperkuat fondasi *good governance* di tingkat lokal, yang meliputi transparansi, akuntabilitas, efektivitas, efisiensi, dan partisipasi.



Gambar 3
Foto Bersama Setelah Acara

KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil kegiatan yang telah dilaksanakan, dapat disimpulkan bahwa PKM ini berhasil mencapai tujuan utama, yaitu meningkatkan kapasitas aparatur Nagari Lubuk Gadang Barat Daya dalam hal tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik. Aparatur memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai prinsip *good governance*, mampu menyusun draft SOP sederhana, serta menunjukkan peningkatan sikap profesional dalam memberikan layanan. Luaran berupa modul pelatihan, draft SOP, struktur organisasi, dan artikel pengabdian telah dihasilkan sebagai produk nyata dari kegiatan.

Saran

Berdasarkan hasil kegiatan PKM yang telah dilaksanakan di Nagari Lubuk Gadang Barat Daya, terdapat beberapa saran yang dapat dijadikan acuan untuk pengembangan ke depan:

1. Penguatan Kapasitas Aparatur Secara Berkelanjutan

Aparatur nagari perlu terus diberikan pembinaan melalui program pelatihan dan pendampingan lanjutan. Kegiatan yang sudah dilakukan sebaiknya tidak berhenti pada satu kali pelaksanaan, melainkan menjadi agenda rutin, misalnya setiap semester atau setiap tahun. Dengan demikian, peningkatan kapasitas tidak hanya bersifat jangka pendek, tetapi menjadi bagian dari proses pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*).

2. Implementasi dan Pemantapan SOP

Draft SOP yang telah disusun perlu segera diuji coba dalam praktik sehari-hari. Aparatur nagari dapat mulai menerapkannya dalam pelayanan administrasi dan mencatat kendala yang muncul. Dari hasil evaluasi, SOP dapat disempurnakan agar sesuai dengan kebutuhan riil. Ke depan, SOP ini sebaiknya dilegalkan melalui keputusan Wali Nagari sehingga memiliki kekuatan formal dan menjadi acuan resmi dalam bekerja.

3. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Keterampilan service excellent yang telah dilatihkan harus terus dipraktikkan dalam interaksi dengan masyarakat. Untuk menjaga konsistensinya, nagari dapat membuat standar pelayanan minimal, seperti waktu pelayanan, mekanisme pengaduan, dan etika komunikasi aparatur. Dengan cara ini, masyarakat akan semakin percaya pada pemerintahan nagari karena merasakan perubahan nyata dalam kualitas layanan.

4. Pendampingan dari Pemerintah Daerah

Pemerintah kabupaten melalui perangkat daerah terkait perlu memberikan dukungan lebih lanjut, baik berupa fasilitasi, monitoring, maupun supervisi terhadap pelaksanaan tata kelola nagari. Kolaborasi ini penting agar apa yang telah dihasilkan dari kegiatan PKM dapat diperkuat dengan kebijakan dan regulasi dari tingkat kabupaten.

5. Penguatan Partisipasi Masyarakat

Keberhasilan tata kelola nagari tidak hanya ditentukan oleh aparatur, tetapi juga oleh keterlibatan masyarakat. Oleh karena itu, perlu dirancang mekanisme partisipasi warga, seperti forum musyawarah, survei kepuasan masyarakat, dan kanal aspirasi publik. Dengan adanya partisipasi yang lebih luas, pembangunan nagari akan lebih inklusif dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

6. Perluasan Jejaring dengan Perguruan Tinggi dan Mitra Lain

Kegiatan PKM ini dapat menjadi awal dari kerjasama yang lebih luas antara nagari dengan perguruan tinggi maupun lembaga lain, misalnya lembaga swadaya masyarakat, sector swasta, dan komunitas lokal. Jejaring ini akan memperkaya sumber daya, pengetahuan, serta dukungan untuk memperkuat tata kelola nagari.

7. Monitoring dan Evaluasi Berkala

Agar hasil kegiatan tidak berhenti sebatas pelatihan, perlu dilakukan monitoring dan evaluasi berkala. Evaluasi ini bisa mencakup indikator peningkatan kapasitas aparatur, efektivitas SOP, serta kepuasan masyarakat terhadap pelayanan nagari. Dengan adanya evaluasi, perbaikan dapat dilakukan secara berkesinambungan.

UCAPAN TERIMAKASIH

Alhamdulillah kegiatan PKM ini dapat terlaksana dengan baik dan memberikan manfaat bagi aparatur maupun masyarakat. Kami berharap kerja sama antara STIE Widwaswara Indonesia dengan Pemerintah Nagari Lubuk Gadang Barat Daya dapat terus berlanjut sehingga upaya penguatan tata kelola dan pelayanan publik dapat berjalan berkesinambungan. Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam kegiatan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Agyl, Ahmad Lazuardy, Gema Rahma Yani, Ronaldi Krismon, Yuli Handayani, and Mandra Adrika Putra. 2025. *KOMUNIKASI BISNIS: Menangani Bad News Dan Menciptakan Dampak Positif*. Serasi Media Teknologi.
- Haqim Rahmad; Putra, Mandra Adrika; Yanti, Tri, Abduk Rahmat; Yoharis. 2024. "Berpatisipasi Di Dalam Memberikan Pelayan Publik Di Kantor Camat Sungai Pagu Kabupaten Solok Selatan." *Jurnal Pengabdian Masyarakat Bangsa* (Vol. 1 No. 12 (2024): Februari): 3698-3705. <https://jurnalpengabdianmasyarakatbangsa.com/index.php/jpmba/article/view/685/630>.
- Havira, Piza, Bima Septiawan, Refdi Santosa, Syariah Turrahmi, Fitri Rahmadani, and Mandra Adrika Putra. 2025. *KOMUNIKASI BISNIS: Menulis Efektif Untuk Dunia Kerja*. Serasi Media Teknologi.
- Lafitri, Stevani, Aisyah Pratama, Vella Miranda Syaputri, Yoga Ferdian Syah Putra, Ilhami Yuldha Fitra, and Mandra Adrika Putra. 2025. *KOMUNIKASI BISNIS: Strategi Menyusun & Menyampaikan Pesan*

- Profesional. Serasi Media Teknologi.*
- Pratama, Aisyah, and Mandra Adrika Putra. 2025. "Optimalisasi Pelayanan Publik Dan Kesehatan Masyarakat: Peran Mahasiswa PKL Di Kantor Wali Nagari Dan Kegiatan Posyandu Di Nagari Pakan Rabaa Utara." *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Widwaswara Indonesia* 1(3): 81–88.
- Putra, Edo Eka, Rahmad Hidayat, Toni Asriyan Putra, Fadila Agustia Safnur, Reviana Novita, and Mandra Adrika Putra. 2025. *KOMUNIKASI BISNIS: Skill Esensial Untuk Dunia Kerja*. Serasi Media Teknologi.
- Putra, Edo Eka, and Mandra Adrika Putra. 2025. "Pelayanan Publik Dan Administrasi Keuangan Di Kantor Camat Pantai Cermin Kabupaten Solok." *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Widwaswara Indonesia* 1(3): 103–9.
- Putra, Mandra Adrika, Eva Suryani, Melyana Dwi Putri, and Hafika Nofita Sari. 2023. "Implementasi Pelayanan Publik Di Kantor Camat Sungai Pagu Kabupaten Solok Selatan." *Jurnal Pengabdian Masyarakat Bangsa* 1(6): 544–50.
- Putra, Mandra Adrika, and Tri Yanti. 2024. "Pengaruh Kualitas Pelayanan Publik Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Masyarakat Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Solok Selatan." *Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa* 1(1): 1–9.
- Putra, Megi Tri, and Mandra Adrika Putra. 2025. "Pelayanan Publik Di Kantor Wali Nagari Bomas Koto Baru Kecamatan Sungai Pagu Kabupaten Solok Selatan." *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Widwaswara Indonesia* 1(2): 70–73.
- Yulia Ernawati, and Mandra Adrika Putra. 2025. "Implementasi Pelayanan Publik Di Kantor Camat Pauh Duo Kabupaten Solok Selatan." *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Widwaswara Indonesia* 1(2): 40–46. doi:10.63879/jpmwi.v1i2.9.
- Dwiyanto, A. (2010). *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison- Wesley.
- Sedarmayanti. (2009). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: Refika Aditama.
- Tjokroamidjojo, B. (2001). *Administrasi Pembangunan*. Jakarta: LP3ES.
- UNDP. (1997). *Governance for Sustainable Human Development*. New York: UNDP.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: Free Press.
- Osborne, D., & Plastrik, P. (2000). *The Reinventor's Fieldbook: Tools for Transforming Your Government*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tilaar, H. A. R. (2004). *Multikulturalisme: Tantangan-Tantangan Global Masa Depan dalam Transformasi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Grasindo.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Knowles, M. S. (1984). *Andragogy in Action: Applying Modern Principles of Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Robbins, S. P., & J