

PEMBELAJARAN YANG MENCERAHKAN MELALUI MANAJEMEN *NURTURANT*

Shopia Azhar

Dosen pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
UIN Alauddin Makassar

التجريد: إن مهمة التغذية في سياق إندونيسيا هي تمثل محاولة جادة يقوم بها المدير، أو المعلم، أو الزعيم ليؤدي مهمته ودوره كالمربي أو الناحت المصور بكل ما عليه من الشروط ليشبعها، ومن الرحمة أو المبالاة ليفوضها إلى مرؤوسيه أو تلاميذه، وهو ليس كالرئيس الذي يمكنه الاعتداء على مرؤوسيه ولا على تلاميذه؛ فإنه بالنسبة لهم لا يكون إلا معلما أو زعيما حاميا وقدوة ورمزا من رموز الحكمة، أو مثالا من أمثلة لها.

ولجعل التعليم مستنيرا مشرقا، أصبح من الضروري الإمام بالمتغيرات التي تحدث في النفس من خلال عملية التعليم والتعلم، وبالعلاج الديناميكي النفسي في إدارة التربية سواء أكان من الناحية المؤسسية أو من ناحية العمليات التعليمية؛ فكل ذلك يرتبط ارتباطا متينا بثلاثة أشياء، وهي: الأداء، والموقف، والدافع. فالأداء، إما أن يكون عكسيا وإما يكون إنتاجيا. والموقف إما أن يكون دفاعيا، وإما أن يكون قبوليا. وأما الدافع، فإما أن يكون تكامليا وإما يكون آليا. فصلاح هذه الثلاثة وتوجيهها إلى الهدف المنشود سيؤدي إلى نجاح التعليم أو النشاط نفسه، وكذلك بالعكس.

والمستفاد من هذا البحث أنه ينبغي للمعلم أن يكون لتلاميذه مرييا مغذيا رحيمًا حنونًا، وليس عليه أن يكون قاسيا معتديا عليهم بالأمر أو النهي، ولا مكتفيا بما بينه وبينه تلاميذه في الفصول فحسب، بل عليه أن يأخذ بأيدي تلاميذه نحو التطور والتقدم بكل رحمة روافة.

كلمات البحث: الأداء، الموقف، الدافع

I. PENDAHULUAN

Ada suatu asumsi yang mengatakan bahwa yang banyak berkembang di Indonesia, sampai dewasa ini, adalah paham teologi kehendak mutlak Tuhan (Jabarîyah) yang tak menyokong bagi peningkatan produktivitas. Oleh karena itu, kalau produktivitas dan kinerja masyarakat Indonesia terasa kurang

meningkat (termasuk kinerja hasil pembelajaran), maka pandangan teologi Jabariyahlah penyebabnya. (Nasution, 1995: 120-121).

Sejalan dengan itu, ada pula suatu asumsi yang menyatakan, bahwa masyarakat pada negara-negara sedang berkembang memiliki dimensi budaya kerja yang kurang mendukung bagi peningkatan kualitas sumber daya manusianya (Mendonca & Kanungo 1990: 139). Hal itu disebabkan antara lain karena dianutnya paham yang berimplikasi fatalis (Weber, 1958).

Oleh sebahagian pakar, ada yang menyimpulkan bahwa dimensi budaya kerja erat kaitannya dengan paham teologi suatu bangsa atau kelompok masyarakat tertentu (Luthans 1990:90; Hofstede, G. 1980; Keedia dan Bhagat, 1988; Kanungo dan Jaeger 1990), sementara dimensi budaya kerja tertentu memerlukan manajemen kinerja yang sesuai (Manuel Mendonca, 1994). Dalam kaitannya dengan pendidikan bahasa Arab, paham teologi yang dianut dan dimensi budaya yang diperpegangi memerlukan **manajemen kinerja pendidikan dan pengelolaan pembelajaran yang sesuai**.

Hasil penelitian dari tahun 1998 s/d 2000 di Sulawesi Selatan dan Jawa Tengah oleh Arsyad menunjukkan bahwa secara total, masyarakat Indonesia menurut ukuran yang diberikan oleh Nasution (1995) tampak cenderung berpreferensi ke paham teologi yang meyakini adanya kehendak mutlak Tuhan yang kelihatan berimplikasi agak Jabariyah. Data menunjukkan bahwa 341 (76,457 %) dari 446 responden di Sulawesi Selatan dan 79,58 % dari 1094 responden di Jawa Tengah yang diberi angket tampak berpandangan cenderung agak jabariyah, dan tidak cukup satu persen yang berpaham qadariyah murni.

Sejalan dengan itu ditemukan juga adanya anutan dimensi lingkungan sosial budaya negara sedang berkembang yang tampak agak berimplikasi fatalistik yang agak tinggi (66,36 % di Sulawesi Selatan dan 84,86 % di Jawa Tengah), seperti dipendensi (ketergantungan : 81,69 %) dan paternalistik yang cukup tinggi (82,24 %) (Arsyad, 1998 & 2000).

Selanjutnya, di dua wilayah penelitian tersebut ditunjukkan bahwa pandangan dimensi budaya responden, secara total, berdasarkan hasil uji statistik berhubungan secara fungsional dengan pandangan mereka terhadap paham teologi yang dianut.

Kecenderungan seseorang untuk mengakui kehendak mutlak Tuhan lalu dianggap agak fatalistik boleh jadi disebabkan oleh keyakinannya dan keteguhannya dalam beragama yang sangat kental, karena “adanya kesadaran imani bahwa seorang tidak ingin terjatuh pada tindakan dosa, karena melanggar larangan Allah”, serta karena lingkungan sosial kultural (*socio-cultural environment*) yang mengitarinya.

Pada dasarnya, kelebihan ajaran Islam terletak pada keseimbangan yang diajarkannya. Menjadi kaya raya dan menjadikan dunia dalam genggam tangan

seyogyanya menjadi dambaan seorang muslim, tetapi menjadikan kekayaan sebagai buah mata hati dan tujuan akhir dalam hidup ini adalah sesuatu yang patut ditolaknya. Ada do'a yang berbunyi "*Allahumma ij'alha (al-Dunyâ) fi Aidîna wa lâ Taj'alha fi Qulûbinâ.*" Biarkanlah Dunia ini berada di dalam genggamanku, tetapi jangan jadikan ia menjadi buah hatiku.

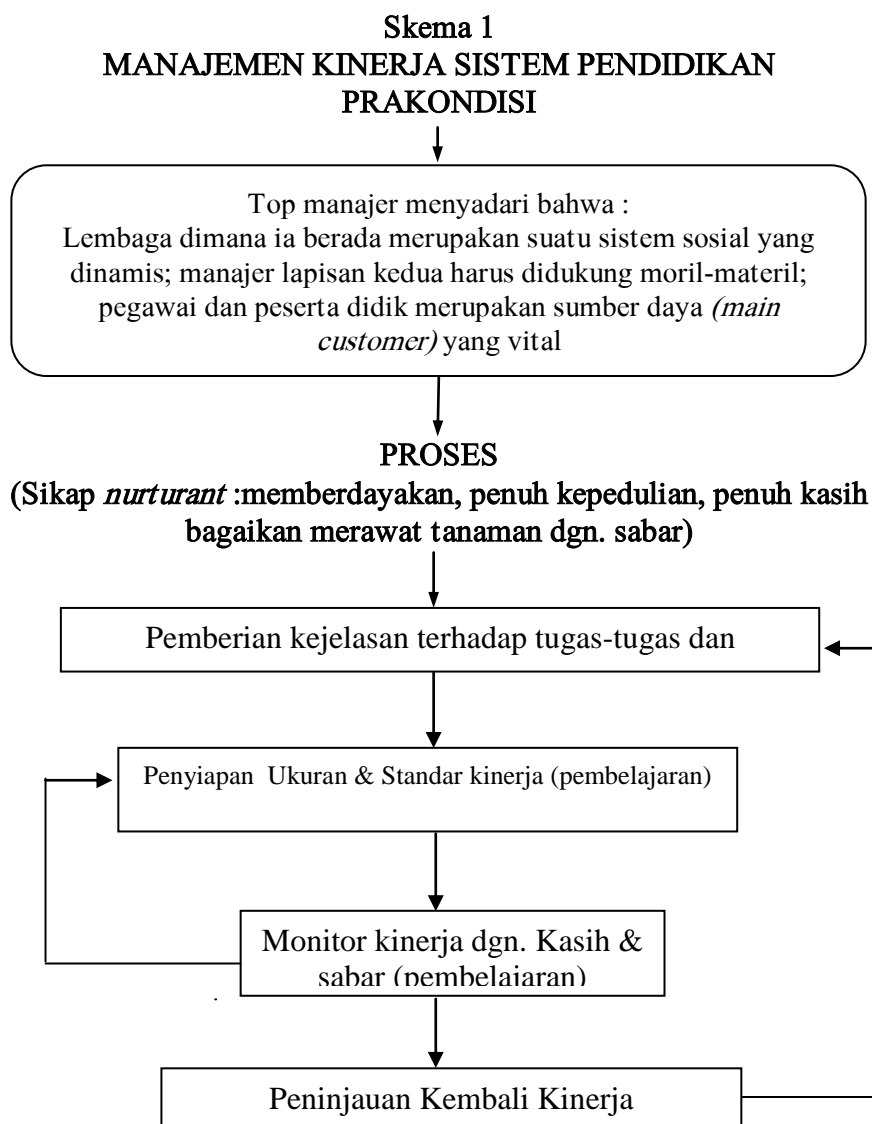
Namun demikian, tak dapat dipungkiri bahwa permasalahan etos kerja dalam Islam pada umumnya tampak biasa dilencengkan dan disalah-tafsirkan, karena penafsirannya didasarkan atas pengertian bacaan secara literal serta separuh-separuh terhadap sejumlah ayat Qurân dan Hadits, ketimbang hasil analisis sintesis akan jiwa dari ajaran Islam secara utuh.

Dalam kaitannya dengan manajemen pendidikan, khususnya pendidikan bahasa Arab, bila produktifitas hasil kerja atau hasil pembelajaran seseorang atau suatu komunitas pendidikan hendak diteliti, misalnya, maka beberapa faktor sepatutnya dipikirkan. Sebutlah masalah motivasi kerja atau motivasi belajar yang melibatkan masalah kompensasi yang dalam ilmu Manajemen memunculkan teori harapan (*expectancy theory*) atau masalah sikap dan kebijakan organisasi, guru, dan pimpinan. Bisa saja hubungan internal di dalam diri dan di antara orang-orang yang terlibat dalam proses pembelajaran. Semuanya merupakan di antara faktor yang dapat mempengaruhi kinerja lembaga pendidikan atau hasil pembelajaran seseorang.

Walhasil, temuan-temuan di atas berimplikasi perlunya suatu kajian teologi yang membumi berupa manajemen teologi dan yang menandakan bahwa untuk meningkatkan kinerja civitas akademika suatu lembaga pendidikan, sebagaimana halnya dengan efektifitas pembelajaran seseorang, disarankan perlunya diterapkan manajemen kinerja dengan kepemimpinan dan keguruan yang *nurturant* dengan segala prosesnya sambil memperhatikan segi-segi penyesuaian budaya (*cultural fit*), atau nilai-nilai dimensi budaya yang dianut.

Nurturant task dalam konteks Indonesia adalah suatu usaha bagi para pengelola, pengajar, atau pimpinan untuk berfungsi dan berperan sebagai pendidik atau pemahat, pembentuk dengan segala persyaratan yang harus dimilikinya dan kasih sayang serta kepedulian (*care*) yang harus dilimpahkannya kepada bawahannya atau muridnya, bukan sebagai seorang petinggi yang dapat bertindak secara sewenang-wenang. Bawahan atau murid pada masyarakat sedang berkembang, sebagaimana ditunjukkan oleh hasil penelitian di atas, biasanya datang dalam keadaan tidak bebas berpikir, selalu melihat suatu kekuasaan mutlak ada di atas, ada jarak kekuasaan, kurang tegas, ingin menghindari ketidak-pastian, paternalistik, dst. Bagi mereka, seorang "guru" atau atasan adalah pengayom, contoh, dan lambang kebijakan, *epitome of wisdom*.

Dengan segala kasih sayangnya yang berniat untuk mengembangkan muridnya dan para pegawainya (dalam suatu lembaga) untuk dijadikan manusia-manusia yang maju berkembang (*developed*), seorang pimpinan atau guru yang mempunyai sifat-sifat yang dapat diteladani, memberikan contoh tentang kebiasaan belajar dan kerja yang baik, serta gaya hidup yang mempesonakan dan penuh vitalitas. Tetapi perlakuannya dalam hubungannya dengan muridnya atau bawahannya perlu mendapat catatan tersendiri. Ia harus senantiasa siap dan memberikan peluang untuk ditanya, memunculkan dialog bersama, sehingga mereka bersama dapat menghasilkan dan memikirkan kebenaran-kebenaran belajar dan kerja abadi melalui proses pemberdayaan dan pelatihan yang kontinyu.



Proses manajemen dengan kepemimpinan “*nurturant*” dimaksud dapat dilihat pada Skema di atas beserta visualisasinya yang dapat dicermati pada halaman setelahnya.

Pemberdayaan dan pelatihan-pelatihan serta pemberian motivasi belajar dan kerja perlu dilakukan dalam rangka penumbuhan sikap hidup yang mendambakan prestasi (*need of achievement*) dalam setiap kerja yang ditekuni, demi untuk mengurangi sikap bergantung dan tidak gentar menghadapi rintangan dengan harapan dapat membuat dimensi budaya negatif tereliminir. (Lihat McClelland :1961).

McClelland adalah seorang psikolog Amerika yang menjadi terkenal karena *teori N.Ach. (Need of Achievement)*nya. Menurutnya, perkembangan suatu bangsa terserah pada tinggi rendahnya *Need of Achievement* yang dimilikinya. Kebutuhan akan prestasi dianggap penting untuk meningkatkan motivasi yang sedikit demi sedikit dapat mengurangi kadar sikap fatalistis yang dimiliki seseorang. Salah satu caranya adalah dengan memperbanyak pertemuan dan memberikan semacam pelatihan-pelatihan. Dan ini sangat mudah diaplikasikan dalam konteks masyarakat yang cenderung berpaham teologi jabariyah, karena adanya lingkungan budaya “*High Power Distance*” misalnya, sebagaimana ditunjukkan pada temuan-temuan dalam penelitian di Sul-Sel dan Jawa Tengah.

II. MENUJU PENCERAHAN PEMBELAJARAN

Untuk menjadikan pembelajaran tercerahkan, terasa perlu disadari adanya hal-hal psikodinamik yang terjadi dalam proses pembelajaran berlangsung. Psikodinamik yang di dalam bahasa Inggris disebut, “*Psychodynamics*” adalah suatu istilah yang berasal dari bahasa Yunani dan Latin yang maksudnya “apa yang terjadi dalam diri dan di antara manusia” (Stevick, 1976).

Dalam kaitannya dengan manajemen pendidikan baik dari aspek institusional maupun dari aspek proses pembelajaran, ada baiknya kita simak dikotomi pendidikan bahasa asing yang dikemukakan oleh para pemerhati pendidikan bahasa asing sebagai berikut :

A. Kinerja (Performance): Reflektif dan Produktif.

Performance yang reflektif adalah sejauhmana seseorang menuruti apa saja yang disampaikan kepadanya, tanpa adanya usaha penalaran suatu pesan dari dalam dirinya. *Audiolingual approach* cenderung untuk membuat seseorang terbiasa dengan *performance* ini (Stevick 1976: 108).

Sebaliknya *performance* yang produktif adalah sejauhmana seseorang berusaha menalar suatu pesan dan sejauh mana ia proaktif dalam berkinerja. Stevick

selanjutnya memberi contoh bahwa peserta didik yang biasanya diajar dengan kata “*Asykurukum Syukran katsîran*” dalam bahasa Arab, misalnya, setelah beberapa kali pertemuan dapat merubahnya secara otomatis menjadi “*Nasykurukum syukran katsîran*” adalah peserta didik yang ber*performance* produktif.

Maslow (1970: 109) memberi komentar bahwa *performance* yang produktif datang dari suatu tempat yang lebih dalam dari diri seseorang. Itulah sebabnya mengapa hasil yang diperoleh lebih mapan dan mantap.

Secara institusional, semua unsur yang terlibat dalam proses manajemen pendidikan bahasa Arab, khususnya para pendidik dan pegawai, seyogyanya **terberdayakan** dengan penuh kasih untuk berkinerja secara **produktif**, mempunyai daya nalar dan terus “*on*” untuk mengambil langkah-langkah kerja (proaktif) tanpa menunggu perintah dari atas atau pihak manajemen (reflektif). Disinilah pentingnya penumbuhan minat/ motivasi kerja.

B. Sikap: Defensif dan Reseptif.

Sikap **defensif** cenderung untuk menganggap tugas sebagai sesuatu yang harus secara terpaksa diselesaikan, dan atasan dianggap bagaikan anak panah yang selalu siap menerjang (baca : momok). Unsur yang terlibat cenderung untuk menghindari bertemu dengan atasan.

Dalam proses pembelajaran, murid cenderung untuk tidak mau ketemu dengan gurunya dan buku menjadi sasaran kejengkelan yang sering dihempaskan secara kasar di atas meja.

Bila murid berbuat salah dalam berbahasa asing, ia merasa perih. Akibatnya, bahasa dianggap suatu beban. Biasanya, seorang yang diberi beban cenderung untuk mau menerimanya sesedikit mungkin, bahkan kalau perlu dibuang (dilupakan), karena ia ingin menghindari kesulitan (baca; rasa perih). Kalau seseorang sadar dan mau melihat kenyataan yang terjadi sekarang di dunia pengajaran bahasa Arab, banyak sekali materi yang dipelajari oleh siswa dengan sikap defensif ini.

Sebaliknya, sikap **reseptif** mirip dengan apa yang terjadi bila bibit/benih ditaburkan di atas tanaman yang subur, tak berbatu, bebas dari rumput liar. Demikian kiasan yang diberikan Curran (1972 : 349) dan Bruner (1967 : 129).

Untuk membantu mengembangkan sikap reseptif dalam belajar bahasa dan menghindari sikap defensif, kepada beberapa peserta didik, seorang guru yang bijak biasa mengatakan: “Kalau belajar bahasa, anggaplah anda seperti main tennis meja atau main bola”. Orang yang bermain bola itu letih, tapi keletihan tak terasa karena senang. “*Tired but happy*” “letih tapi senang”. Dengan demikian, bahasa Arab tidak lagi dianggap sebagai momok atau kurang menarik.

Secara kelembagaan, ini mengindikasikan perlunya hubungan yang baik, ramah, dan harmonis antara semua unsur yang terlibat dalam proses manajemen pendidikan. Keterbukaan dan kekeluargaan yang positif adalah kuncinya, sehingga pekerjaan, baik yang sifatnya fungsional maupun yang sifatnya administratif, tidak dianggap sebagai sesuatu yang perlu disikapi dengan defensif.

Studi yang dilakukan oleh Freenstra, (1967); Gardner, (1960) ; Gardner dan Lambert, (1972); dan Lambert, et al, (1960) menunjukkan adanya hubungan antara sikap seorang dengan kinerja (hasil dan prestasinya). R,C, Gardner dalam Oller (1973:244) menyimpulkan bahwa : "...*attitudinal - motivational characteristics of the student are important in the acquisition of a second language.*"

C. Motivasi: Integratif dan Instrumental

Motivasi dalam kaitannya dengan pendidikan bahasa asing menurut Burt, Dulay dan Krashen (1982:47) adalah semacam dorongan, kebutuhan, dan keinginan seseorang untuk mengetahui sesuatu bahasa asing (termasuk bahasa Arab). Gardner dan Lambert (1972:14) adalah dua tokoh pencetus motivasi yang disebut "Integratif dan Instrumental".

Motivasi **Instrumental** adalah keinginan untuk melakukan sesuatu karena alasan kepentingan sementara, seperti: agar supaya pekerjaan cepat selesai atau memperoleh keuntungan ekonomi apa adanya. Di sini yang tampak adalah nilai praktis dan keuntungan **sepintas** yang hendak diperoleh, sebatas hanya sebagai pekerja atau sebagai pebelajar.

Motivasi **Integratif** adalah adanya keinginan seseorang untuk memfokuskan perhatian dengan tugas dan kegiatan yang sedang dihadapi dengan hati terbuka (*munsyarihushadri*). Di sini, yang terlihat adalah adanya minat pribadi yang tulus untuk maju dan berkembang, dan dengan motivasi ini, akan tampak manusia-manusia yang menikmati pekerjaan dan aktifitasnya.

Keberhasilan manajemen pendidikan akan tampak bila kinerja semua unsur yang terlibat produktif, tugas disikapi dengan reseptif dan tidak defensif, serta motifasinya integratif, tulus, dan tinggi.

III. PENUTUP

Sebelum mengakhiri uraian ini, dalam konteks manajemen pembelajaran, beberapa catatan kiranya layak memperoleh perhatian, antara lain:

Pertama, baik kegiatan manajemen maupun kegiatan pembelajaran merupakan aktifitas antara manusia yang sifatnya harus humanistik dan psikodinamik (Simak

prinsip yang dikandung oleh beberapa metode seperti *Suggestopaedia* (Bushman 1976), *The Silent Way* (Gattegno 1972), dan *Community Language Learning* (Curran 1972)).

Kedua, seorang yang bekerja dan belajar dalam suatu institusi dengan sikap sibuk mempertahankan dirinya (bersikap defensif) dari orang lain, akan mengalami kelambanan, kalau tidak kegagalan, dalam berkinerja dan dalam memperoleh ilmu.

Ketiga, semua unsur yang terlibat dalam proses pendidikan, selayaknya dengan penuh disiplin menyibukkan diri secara manajerial dan produktif.

Keempat, kepada staf pengajar apalagi pengajar bahasa asing hendaknya ditekankan bahwa pemakaian bahasa secara aktif dan komunikatif oleh peserta didik sedini mungkin dapat membantu untuk mengembangkan motivasi integratifnya (penamaan dan analisa i'rab atau parsing analysis ala Nesfield dalam bahasa Inggris yang bertele-tele seyogyanya ditanggihkan sampai tingkat kemahiran tertentu (Syalabi, 1980; Arsyad 1999)).

Kelima, di dalam pengelolaan pembelajaran, semua unsur hendaknya terlibat secara utuh (*the whole person*). Kemauannya harus ada, minatnya harus besar dan perhatiannya harus terfokus, bahkan menurut pandangan para pakar pendidikan, *hayatuhu al-madiyah wal-ma'nawiyah, jismuhu wa aqluhu wa ruhuhu*. Oleh karena itu, jiwanya yang bersihpun harus terlibat.

Kepada semua peserta didik, adalah sangat relevan untuk ditanamkan suatu kesadaran psikodinamik akan ungkapan Imam Syafi'iy dalam "*Dīwān al-Imām al-Syāfi'i*":

"Akhī, Lan tanāla al-ilma illā bisittatin Saunbīka 'an tafshīliha bibayānin; zakāun, wa hirshun, wa ijtihādun, wa dirhamun, wa shuhbatu ustāzin, wa thūlu zamānin,"

Maksudnya:

Wahai saudaraku anda tidak akan mendapat ilmu kecuali atas enam syarat: 1) Mempunyai daya nalar, menurut istilah Stevick, harus produktif. Itulah yang tersirat dari kata "*Zakāun*". 2) Tamak dalam mencari ilmu, motivasi dan minat tinggi dan kemauannya besar. Itulah yang dimaksud dengan "*Hirshun*". 3) Ada kesungguhan, "*Ijtiḥādun*" dan tidak instrumental saja, 4) Siapkan dana atau "*Dirhamun*". Ada rupa ada harga 5) Ada hubungan yang baik dan erat antara guru dan sang terdidik. Guru tidak dimusuhi dan murid tidak bersikap defensif atau "*Shuhbatu Ustāzin*". Dan 6) Sediakan waktu untuk itu atau "*Thūlu zamānin*" yang persis dengan gaya "*wait*"nya Gattegno, dimana pelajaran harus mantap dahulu di benak peserta didik, barulah diisi dengan materi berikutnya bagaikan mengisi air ke mulut botol.

Demikianlah prinsip yang dapat dipetik, dilihat dan ditafsirkan dari lensa perspektif psikodinamik yang pada pokoknya bertitik tolak pada kesan bahwa

“*Learning (managing people) depends on what goes on inside and between the men*” dalam proses pembelajaran. tergantung pada apa yang terjadi di dalam diri seseorang dan antara manusia-manusia yang ada .

Kepada pengelola pendidikan, guru, dan peserta didik yang ingin meraih suatu keberhasilan, ada baiknya untaian ungkapan seorang penyair Arab kenaman kita simak bersama:

“*Tarjunnajata wa lam tasluk masalikaha, Inna al-safinata la tajrif ala al-yabas*”

“Anda ingin meraih suatu keberhasilan. Tetapi sayang...anda tidak pernah menempuh jalan yang dipersyaratkan oleh suatu keberhasilan. Sungguh, perahu tidak akan berjalan di atas tanah kering”.

Terakhir, “**kepedulian**” adalah satu kata kunci dalam manajemen pendidikan ditinjau dari perspektif teologis, cultural, dan psikodinamik. Top manajer peduli terhadap pengelola menengah (middle manager) yang ada di bawahnya. Pengelola menengah peduli terhadap staf dan para pendidik di lapangan. Pendidik peduli terhadap peserta didiknya, dan peserta didik peduli terhadap dirinya dan apa yang sedang dipelajarinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arsyad, Azhar, 1999, *al-Madkhal ila Thuruqi Ta’limi al-Lughati al-Ajnabiyyati li Mudarrisi al-Lughati al-Arabiyyati*, Maktabah Ahkam.
- , 1999, “Paham Teologi dan Dimensi Budaya Kerja di Sul-Sel, 2000, Paham Teologi dan Dimensi Budaya Kerja di Jawa Tengah”, *Penelitian*, biaya McGill.
- Burt, Dulay, and Krashen, 1982, *Language Two*, Oxford Univ. Press, New York.
- Curran, Charles A, 1972, *Counseling-Learning : A Whole Person Model for Education*, Grune and Stratton, New York.
- Feenstra, H.J, 1967," Aptitude, Attitude and Motivation in Second Language Acquisition." *Unpublished dissertation*, University of Western Ontario.
- Gardner, R.C. and W.E.Lambert,1972 & 1973, *Attitudes and Motivations in Second Language Learning.* , Newbury House. Rowley Mass.
- Gattegno, C, 1972, *Teaching Foreign Languages in School : The Silent Way*, Educational Solutions, Inc., New York.
- Hofstede, Geert, 1980, *Cultural Consequences : International Differences in Work-related Values*, Sage, Beverly Hills
- Husin, Hasbullah, 1997, *Management by Islamology*, Management by Islamology

- Ibnu Rushd, Abu al-Walid, 1979, *al-Kasyf 'an Manahij al-Adillah fi 'Aqaidi al-Millah*, Maktabah al-Angelo al-Mishriyyah, Kairo.
- Jaeger, Alfred & R.N. Kanungo, 1990, *Management in Developing Countries*, Routledge, New York.
- Kanungo, Rabindra & Manuel Mendonca, 1996, *Ethical Dimensions of Management*, Sage Publications, Inc., London.
- Kedia, B.L & R.S. Baghat, 1988, "Cultural Constraints on Transfer of Technology Across Nations" dalam *Academy of Management Review*, 1988, 13.
- Lambert, W.E. et al, 1960, "A Study of the Roles of Attitudes and Motivation in Second-Language Learning." Mimeographed, McGill University
- Luthans, Fred, 1990, *Organizational Behavior*, Fifth Edition, McGraw-Hill International Editions.
- Maslow, A.H, 1970, *Motivation & Personality*, Harper & Row, New York.
- McClelland, David, 1961, *The Achieving Society*, New York.
- Mendonca, Manuel, 1990, "Work Culture in Developing Countries: Implications for Performance Management", dalam *Psychology and Developing Societies*, 2. 1990.
- Nasution, Harun, 1995, *Islam Rasional*, Mizan, Bandung.
- Oller Jr., John W & Jack C. Richards, 1973, *Focus on the Learner : Pragmatic Perspectives for the Language Teacher*, Newbury House Publishers, Inc, Rowley Mass.
- Quthb, Muhammad, t.t. , *Manhaju al-Tarbiyyah al-Islamiyyah*, Daru al-Syuruq, Cairo.
- Rabindra N. Kanungo and Alfred M. Jaeger (ed.), 1990, *Management in Developing Countries*, Routledge, London.
- Stevick, E.W, 1982, "My understanding of : Teaching languages : A way and ways" In: *On TESOL '82*. Edited by M.A. Clarke and R. Handscombe. Washington, D.C.: TESOL, 1976, Memory, Meaning, and Method, NH
- al-Sya'rawi, Mutawalli, 1983, *Aqidatu al-Muslim*, Maktabah al-Turats al-Islamiy, Kairo.
- al-Syafi'i, Abu Abdillah Muhammad bin Idris, t.t. *Diwanu al-Imam al-Syafi'I*, Tahqiq Abdu al-Rahman Iwadi, Daru al-Kutub al-Ilmiyyah.
- Syalabi, Ahmad, 1980, *Ta'limu al-Lughati al-Arabiyyati li Ghairi al-Arab*, Maktabah al-Nahdlah al-Mishriyyah, Cairo.