

MANAJEMEN PONDOK PESANTREN NURUL UMMAH

KOTAGEDE YOGYAKARTA

(Telaah atas Fungsi Perencanaan pada Program Kegiatan Madrasah Diniyah)



SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Dakwah
Universitas Negeri Islam Sunan Kalijaga Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh
Gelar Sarjana Sosial Islam**

Oleh :

Siti Fatimah
Nim. 01240640

JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH

FAKULTAS DAKWAH

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

SUNAN KALIJAGA

YOGYAKARTA

2006

Andy Dermawan, MA.g.
Dosen Fakultas Dakwah
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

NOTA DINAS

Hal : Skripsi Saudari

Siti Fatimah

Kepada Yth.

Dekan Fakultas Dakwah

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Setelah melakukan telaah, arahan dan koreksi terhadap penulisan Skripsi dari Saudari:

Nama : Siti Fatimah

NIM : 01240640

Judul : **Manajemen Pondok Pesantren Nurul Ummah Kotagede**

Yogyakarta

(Telaah atas Fungsi Perencanaan Pada Program Kegiatan Madrasah Diniyah)

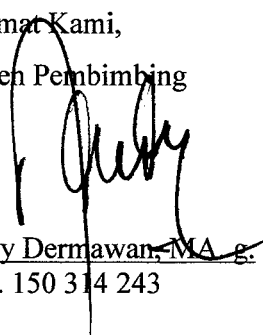
Saya berpendapat bahwa Skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Sarjana Sosial Islam.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

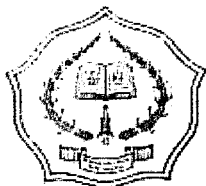
Yogyakarta, 7 Januari 2006

Hormat Kami,

Dosen Pembimbing


Andy Dermawan, MA.g.

NIP. 150 314 243



DEPARTEMEN AGAMA RI
UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
FAKULTAS DAKWAH
Jl. Marsda Adisucipto, Telepon (0274) 515856 Fax (0274) 552230
Yogyakarta 55221

PENGESAHAN

Nomor :

Skripsi dengan judul : MANAJEMEN PONDOK PESANTREN NURUL UMMAH
KOTAGEDE YOGYAKARTA
(Telaah atas Fungsi Perencanaan pada Program Kegiatan Madrasah Diniyah)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

SITI FATIMAH

NIM : 01940640

Telah dimunaqosyahkan pada :

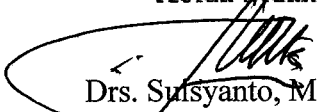
H a r i : Jum'at

Tanggal : 03 Februari 2006

Dan dinyatakan diterima oleh Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga


SIDANG DEWAN MUNAQOSYAH

Ketua Sidang


Drs. Suisyanto, M.Pd

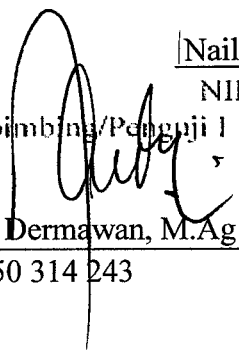
NIP. 150 228 025

Sekretaris Sidang


Nailul Falah, S. Ag, M. Si

NIP. 150 288 307

Pembimbing/Penguji I


Andy Dermawan, M.Ag

NIP. 150 314 243

Pengaji II


Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si

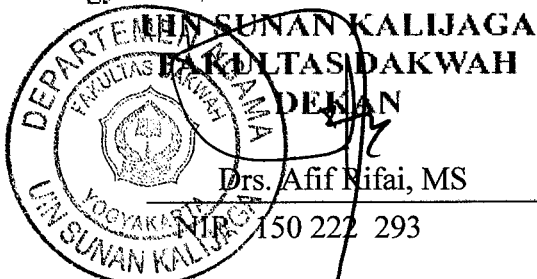
NIP. 150 260 459

Penguji III


Ahmad Muhammad, M.Ag

NIP. 150 302 212

Yogyakarta, 18 Maret 2006



MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ
إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ (الاحشُر: ١٨)

*“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok, dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.” **
(al-Hasyr ayat 18)

* Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Semarang: PT. Kumudasmoro Grafindo, 1994), hlm. 919.

PERSEMBAHAN

Skripsi ini penulis persembahkan

Untuk

Almamaterku tercinta,

Fakultas Dakwah

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين أشهد أن لا إله إلا الله و أشهد أن محمدا عبده ورسوله اللهم صل وسلم على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين

Segala puji dan syukur kepada sumber dari suara-suara hati yang bersifat mulia, sumber ilmu pengetahuan, sumber segala kebenaran, Sang Maha Cahaya, Penabur Cahaya Ilham, Pilar nalar kebenaran dan kebaikan yang terindah, Sang Kekasih yang tercinta yang tak terbatas pencahayaan cinta-Nya bagi umat-Nya, Allah Subhanahu Wa Ta'ala. Lantunan syukur ini penulis teruntukkan kehadiran-Nya sebagai wujud kebahagiaan atas purnanya tugas penulisan Skripsi ini. Sholawat dan salam semoga dilimpahkan kepada Rasulullah saw, petunjuk bagi umat manusia.

Menapaki rentetan sejarah, manusia tidak ada yang sempurna di muka bumi ini. Namun bekal akal yang dianugerahkan Allah swt, senantiasa menuntun manusia menuju kesempurnaan. Akhirnya untuk menutupi kesalahan dan kekurangan ini, satu harapan kritik dan saran dari berbagai pihak penulis harapkan sebagai upaya perbaikan penelitian selanjutnya.

Ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan kesempatan dan turut membantu menyempurnakan tulisan ini, sehingga terwujud dalam sebuah skripsi. Untuk itu sepantasnya penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. Afif Rifa'I, MS., selaku Dekan Fakultas Dakwah yang telah memberikan restu pada penulis guna menyelesaikan Skripsi ini.
2. Bapak Drs. H. Hasan Baihaqi, AF., selaku Ketua Jurusan Manajemen Dakwah.

3. Bapak Andy Dermawan, MA.g., selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak mencurahkan pikiran, serta mengorbankan waktu guna membimbing dan mengarahkan penulisan skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu serta para karyawan TU Fakultas Dakwah yang telah banyak membantu demi terselesaikannya skripsi ini.
5. Bapak dan Ibunda tercinta, atas berkat do'a dan restu beliau yang tulus ikhlas, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
6. Kepada Kakakku tercinta semuanya, atas dorongan dan bantuannya, baik moril maupun materil sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
7. Khusus kepada suamiku tercinta yang senantiasa memotivasi sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Tak lupa buat semuanya yang telah membantu kelancaran penyusunan skripsi ini.

Ucapan terima kasih ini laksana sebutir pasir di samudera yang luas bila dibandingkan dengan kebaikan dan bantuan semua pihak yang telah disebutkan maupun yang tidak disebutkan di atas terhadap penyelesaian skripsi ini. Untuk semua itu penulis hanya bisa berharap semoga Allah swt., memberikan balasan atas segala kebaikan mereka dengan pahala yang berlipat ganda. Amin.

Yogyakarta, 23 Desember 2005

Penulis,

Siti Fatimah
NIM:01240640

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAM JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN NOTA DINAS.....	iii
HALAMAN MOTTO.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Penegasan Istilah.....	1
B. Latar Belakang Masalah.....	4
C. Rumusan Masalah.....	7
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	7
E. Kerangka Teoritik.....	8
1. Manajemen pondok pesantren.....	
a. Pengertian	
b. Fungsi manajemen.....	
2. Proses perencanaan.....	
a. Pengertian.....	
b. Jenis-jenis perencanaan.....	
c. Langkah-langkah perencanaan.....	
d. Fungsi perencanaan pada program kegiatan.....	
F. Tinjauan Pustaka.....	17
G. Metode Penelitian.....	18
1. Jenis Penelitian.....	18
2. Subyek Penelitian.....	18
3. Penjelasan Teknis Operasional.....	19

4. Teknik Pengumpulan Data.....	19
a. Pengamatan	
b. Wawancara	
c. Dokumentasi	
5. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	21
H. Sistematika Pembahasan.....	22

BAB II: GAMBARAN UMUM MADRASAH DINIYAH NURUL UMMAH KOTA GEDE YOGYAKARTA

A. Letak Geografis dan Kondisi Sosial.....	23
B. Sejarah Berdiri dan Perkembangannya.....	25
C. Dasar, Visi, MisiMDNU.....	30
D. Struktur Organisasi MDNU.....	31
E. Kondisi Tenaga Administrasi.....	37
F. Kondisi Santri.....	40
G. Kondisi Ustadz dan Ustadzah.....	43
H. Sarana dan Prasarana MDNU..	48
I. Sumber Dana.....	51

BAB III : PELAKSANAAN FUNGSI PERENCANAAN PADA PROGRAM KEGIATAN MADRASAH DINIYAH NURUL UMMAH KOTAGEDE YOGYAKARTA

A. Analisis Sistem Penganggaran NDNU.....	55
B. Analisis Pelaksanaan Perencanaan pada Program Kegiatan MDNU	60

BAB IV : PENUTUP

A. Kesimpulan.....	84
B. Saran-saran.....	86

DAFTAR PUSTAKA

Lampiran-Lampiran

DAFTAR TABEL

- Tabel I : Jumlah Santri MDNU Putra.
- Tabel II : Jumlah Santri MDNU Putri
- Tabel III : Tenaga pendidik (ustadz dan ustadzah) di MDNU:
- Tabel IV : Daftar sarana dan prasarana di MDNU



BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Istilah

Untuk menghindari kesalahpahaman judul skripsi ini, maka penulis memberikan penegasan dan batasan istilah-istilah sebagai berikut.

1. Manajemen

Kata manajemen diartikan sebagai proses pemakaian sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.¹ Manajemen merupakan kemampuan dan keterampilan khusus untuk melakukan suatu kegiatan, baik bersama orang lain atau melalui orang lain dalam mencapai tujuan organisasi.²

Adapun manajemen pondok pesantren yang dimaksud dalam skripsi ini adalah pengelolaan pesantren sebagai sebuah proses menggerakkan sumber daya yang ada di Pondok Pesantren Nurul Ummah untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan masalah perencanaan pada program kegiatan madrasah diniyah dengan menerapkan fungsi manajemen terutama pada aplikasi fungsi perencanaan, guna mempertimbangkan atau mengakomodasi keadaan riil di madrasah diniyah Nurul Ummah.

¹ Peter Salim dan Yenny Salim, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Kontemporer*, (Jakarta: Modern English Press, 1991), edisi pertama hlm. 92

² S. Badudu, *Kamus Kata-kata Serapan Asing dalam Bahasa Indonesia*, (Jakarta: PT. Kompas Media Nusantara, 2003), hlm. 216

2. Pondok Pesantren

Pondok berarti bangunan tempat tinggal yang berpetak-petak, rumah asrama.⁴ Sedangkan pesantren berarti asrama tempat santri atau murid-murid belajar mengaji.⁵

Sudjoko Prasodjo dkk., mendefinisikan pesantren sebagai suatu lembaga pendidikan Islam di Indonesia, untuk mendalami ilmu agama Islam dan mengamalkannya sebagai pedoman hidup keseharian atau disebut *tafaqquh fiddin* dengan menekankan pentingnya moral dalam hidup bermasyarakat.⁶

Adapun pondok pesantren disini adalah kompleks pesantren yang terdiri dari asrama untuk tempat tinggal para santri yang datang dari jauh dan tinggal di dalamnya untuk memperdalam ilmu-ilmu agama Islam.

3. Fungsi Perencanaan

Fungsi artinya peranan, kegunaan, manfaat.⁷ Perencanaan adalah proses sistematis dan pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang.⁸

Adapun yang dimaksud fungsi perencanaan dalam judul skripsi ini adalah suatu proses penentuan dan penyusunan program-program kegiatan

⁴ Dekdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1999), hlm. 281.

⁵ *Ibid.*, hlm. 780.

⁶ Sujoko Prasodjo, dkk., *Profil Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1982), hlm. 6.

⁷ Ahmad Maulana, dkk. *Kamus Ilmiah Populer*, (Yogyakarta: Absolut, 2003), hlm. 121.

⁸ Sudjana S., *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Non Formal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Falah Production, 2004), hlm. 58.

madrasah diniyah Nurul Ummah yang akan dilakukan pada masa datang yang meliputi, prumusan tujuan, sosialisasi tujuan pesantren pada semua unsur pengelola, pelaksanaan kegiatan berdasarkan suatu perencanaan yang selalu mengacu pada pencapaian tujuan.

4. Program kegiatan Madrasah Diniyah

Program adalah suatu rencana kegiatan yang pada dasarnya telah menggambarkan rencana yang konkrit. Program juga merupakan langkah-langkah pokok yang diperlukan untuk mencapai tujuan, satuan organisasi yang bertanggungjawab atas setiap langkah, dan urutan kegiatan dan waktu setiap langkah.⁹

Madrasah Diniyah adalah satuan pendidikan keagamaan yang menyelenggarakan pendidikan agama Islam baik yang terorganisir pada lembaga-lembaga pendidikan keagamaan yang berada di dalam Pondok Pesantren maupun yang di luar pondok pesantren.¹⁰

Adapun yang dimaksud dengan program kegiatan di sini adalah seluruh kegiatan santri yang tercantum dalam perencanaan dan perumusan tujuan yang hendak dicapai serta anggaran bagi kegiatan-kegiatan yang diperlukan.

⁹ T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE, 1995), hlm. 88.

¹⁰ Tim Revisi Buku Panduan PPNU, *Panduan PPNU* (Yogyakarta: Nurma Media Idea, 2004), hlm. 29

B. Latar Belakang Masalah

Gerak pembangunan nasional dewasa ini telah berada pada suatu era "modern". Era tersebut ditandai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi begitu pula dalam pemanfaatannya. Hal ini memicu lahirnya manajemen program pendidikan yang semakin menuntut keahlian dan kekhususan dalam menanganinya, dan menempatkan era ini sebagai era sumber daya manusia. Untuk itu, dalam meningkatkan kualitas lembaga pendidikan non formal dibutuhkan sumberdaya manusia yang memiliki kemampuan yang relevan dengan kebutuhan-kebutuhan program pendidikan, di samping itu juga dapat memanfaatkan peluang-peluang yang telah dibuka melalui pengembangan program pendidikan.

Dalam menghadapi dan menjalani kondisi seperti ini, pendidikan pesantren dituntut untuk tampil sebagai salah satu unsur terpenting pada pengadaan sumber daya manusia. Tuntutan tersebut berimplikasi pada perlunya penataan, pengembangan dan pemanfaatan secara terpadu pendidikan pondok pesantren baik antar berbagai jalur, jenis jenjang pendidikan maupun antar sektor pendidikan non formal dengan sektor pendidikan formal lainnya serta antar daerah, dengan menggunakan manajemen yang makin mutakhir, efektif dan efisien.

Adapun kelancaran serta keberhasilan suatu program kegiatan lembaga agar dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, ditentukan oleh adanya perencanaan yang baik, organisasi yang tepat, sebagai satu sistem yang

harmonis dan dikelola oleh pelaksana yang kompeten dan profesional.¹¹ Seberapa efektif penilaian kinerja dalam mencapai tujuan tergantung pada seberapa sukses organisasi mensejajarkan dan mengintegrasikan penilaian kinerja dengan sasaran yang strategis.¹²

Lembaga organisasi tidak selalu berhasil memanfaatkan penilaian kinerja secara strategis. Salah satu dasarnya adalah para pengelola tidak sepenuhnya memahami dasar-dasar penilaian kinerja. Sebagian besar pengelola menghabiskan lebih banyak waktu untuk mendapatkan kecakapan teknis guna memasuki suatu organisasi daripada untuk belajar mengelola sumber daya manusia. Sekalipun begitu, penanganan penilaian kinerja secara terampil dapat membantu para pengelola mewujudkan amanat korporasi agar segala sesuatunya terlaksana melalui orang lain.¹³

Tetapi sering dilihat kenyataan bahwa para pemimpin ataupun pengelola lembaga pondok pesantren kurang memperhatikan fungsi perencanaan di dalam menetapkan program kegiatan. Banyak program yang telah dirumuskan tidak berjalan sesuai dengan tujuan, manajemen sumber daya yang ada di pesantren belum memadai dan masih rendahnya daya dukung positif baik dari kalangan internal (pemimpin, pengelola, pengurus, santri) maupun eksternal (masyarakat) pesantren.¹⁴

¹¹ Widjaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, (Jakarta: PT Bina Aksara, 1987) hlm. 13.

¹² Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad 21 Jilid 2*, (Jakarta: Erlangga, 1996), hlm. 3.

¹³ *Ibid.*, hlm. 5.

¹⁴ Dokumentasi Laporan Pertanggungjawaban Masa Kidmah 2002-2004. Dikutip Tanggal 16 Oktober 2005.

Seberapa baik lembaga organisasi berjalan banyak tergantung pada seberapa baik pengelola dan bawahan bekerja sama ketika memutuskan apa yang harus dievaluasi, kapan melakukan penilain, dan siapa yang harus mengevaluasi kinerja.¹⁵

Hal ini mengakibatkan keraguan ummat ataupun masyarakat luas terhadap kemampuan fungsional lembaga keagamaan termasuk pesantren yang notabene sebagai lembaga pendidikan Islam dan penyiaran agama Islam dalam memperjuangkan dan membela nasibnya.

Dilihat dari segi fungsi perencanaan, kesenjangan antara apa yang direncanakan dengan tujuan yang ingin dicapai dalam program kegiatan dapat diteliti melalui 4 tahap: 1). menetapkan tujuan, artinya diduga kurang adanya sosialisasi tujuan yang telah ditetapkan, sehingga mengalami *distorsi* (penyimpangan). 2). merumuskan keadaan sekarang, artinya manajemen sumber daya meliputi pengurus, santri, dana, sarana dan prasarana, informasi, serta anggaran belum terorganisasi secara baik 3). mengidentifikasi kemudahan dan hambatan artinya menemukan hambatan yang muncul dari faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern pesantren. 4). mengembangkan serangkaian kegiatan artinya untuk menentukan alternatif pengembangan program, yang disebabkan rendahnya evaluasi program yang dilakukan oleh para pengurus dengan pimpinan.

Berdasarkan temuan di atas, penting dilakukan penelitian dan pengkajian tentang fungsi-fungsi manajemen, salah satunya adalah fungsi

¹⁵ Randall S. Schuler dan Susan E. Jakson, *op cit.*, hlm. 9.

perencanaan. Dengan penelitian ini diharapkan untuk mengetahui tingkat keberhasilan dalam pencapaian serangkaian tujuan dan sebagai bentuk evaluasi terhadap pelaksanaan perencanaan program yang telah ditetapkan.

Atas dasar pemikiran tersebut, maka penulis mengadakan penelitian dengan judul “Manajemen Pondok Pesantren Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta” (Telaah atas Fungsi Perencanaan Pada Program Kegiatan Madrasah Diniyah), terhadap pelaksanaan fungsi manajemen, salah satunya adalah fungsi perencanaan. Namun dalam penelitian ini penulis lebih terfokus pada fungsi perencanaan pada program madrasah diniyah Nurul Ummah.

C. Rumusan Masalah

1. Bagaimana sistem penganggaran pada madrasah diniyah di pondok pesantren Nurul Ummah ?
2. Bagaimana pelaksanaan perencanaan pada program kegiatan madrasah diniyah di pondok pesantren Nurul Ummah ?

D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui sistem penganggaran pada madrasah diniyah di Pondok Pesantren Nurul Ummah
2. Untuk mengetahui pelaksanaan perencanaan pada program kegiatan madrasah diniyah di Pondok Pesantren Nurul Ummah

Adapun kegunaan penelitian ini adalah:

Mengetahui besarnya keberhasilan program kegiatan yang direncanakan

E. Kerangka Teori

1. Tinjauan Tentang Manajemen

Manajemen dilihat sebagai suatu sistem yang setiap komponennya menampilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan. Istilah manajemen bukan hal yang baru dalam kaitannya dengan suatu kegiatan, bahkan dapat dikatakan istilah manajemen tersebut telah membaur keseluruhan sektor kehidupan manusia.

Kata manajemen berasal dari kata "*to manage*" yang berasal dari bahasa Itali "*managgio*" dari kata "*Managgiare*" yang di ambil dari bahasa Latin "*manos*" yang berarti tangan (*hand*), Kata *manage* dalam kamus tersebut di beri arti:

1. *to direct and control* (membimbing dan mengawasi).
2. *to treat with care* (memperlakukan dengan seksama)
3. *to carry on business or affair* (mengurusni perniagaan, atau urusan-urusan/persoalan-persoalan).
4. *to archieve one's purpose* (mencapai tujuan tertentu)¹⁶

Pengertian-pengertian manajemen dalam kamus tersebut di atas, memberikan gambaran bahwa manajemen adalah suatu kemampuan atau keterampilan membimbing, mengawasi dan memperlakukan sesuatu dengan seksama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

¹⁶ St. Syamsudduha, *Manajemen Pesantren (Teori dan Praktek)*, (Yogyakarta : Graha Guru, 2004) hlm. 15.

Sebagaimana dikutip oleh T. Hani Handoko, menurut James A. F. Stoner manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.¹⁷

Dari definisi di atas terlihat bahwa manajemen sebagai proses atau cara yang sistematis untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun proses tersebut terdiri dari kegiatan-kegiatan manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) serta pengawasan (*controlling*).

Agar manajemen dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, maka fungsi-fungsi manajemen harus diterapkan. Fungsi manajemen diistilahkan dengan praktek manajerial. Para ahli manajemen memberikan pendapat yang beragam mengenai fungsi-fungsi manajemen, namun pada intinya mengandung kesamaan.

¹⁷ T. Hani Handoko, *Op.cit.*, hlm. 8.

Sebagaimana dikutip oleh St. Syamsudduha, fungsi-fungsi manajemen menurut Henry Fayol terdiri atas (*planning, organizing, commanding dan controlling*), George R. Terry (*planning, organizing, actuiting, controlling*), L.M Gulick (*planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting*).¹⁸

Namun dari kelima aspek di atas, penulis akan membahas khusus hanya pada fungsi perencanaan (*planning*).

1. Pengertian Perencanaan

Di antara fungsi-fungsi manajemen, perencanaan merupakan salah satu fungsi yang sangat penting. Sebab, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang lain, tergantung pada bagaimana perencanaan itu dilakukan.

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin.¹⁹

Pendapat ahli manajemen, George R. Terry menyatakan bahwa perencanaan tidak lain adalah pemilihan fakta-fakta dan usaha menghubungkan antara satu fakta dengan fakta yang lainnya, kemudian membuat perkiraan dan peramalan tentang keadaan dan perumusan

¹⁸ St. Syamsudduha, *Op. cit.*, hlm. 19.

¹⁹ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 1996) hlm, 49

tindakan untuk masa yang akan datang aynga sekiranya diperlukan untuk mencapai hasil yang dikehendaki.²⁰

Sedangkan menurut W.H. Newan melukiskan istilah perencanaan tersebut sebagai pengambilan keputusan, pendahuluan mengenai apa yang harus dikerjakan dan merupakan langkah-langkah sebelum kegiatan dilakukan.

Semua kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui empat tahap berikut ini.²¹

- a) Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan.

Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kebutuhan kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumberdaya secara tidak efektif.

- b) Merumuskan keadaan saat ini

Pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumberdaya-sumberdaya yang tersedia untuk pencapaian tujuan, adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang.

- c) Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan.

²⁰ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1994) hlm. 167

²¹ T. Hani Handoko, *op. cit*, hlm. 74.

Segala kelemahan dan kekuatan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor *intern* maupun *ekstern* yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, atau mungkin menimbulkan masalah. Walaupun sulit dilakukan, antisipasi keadaan, masalah, kesempatan serta ancaman yang mungkin terjadi diwaktu mendatang adalah bagian esensi dari proses perencanaan.

- d) Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan.

Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan.

Perencanaan merupakan kegiatan awal yang harus dilakukan sebelum melakukan kegiatan-kegiatan lain. Rencana yang baik hendaknya diarahkan kepada tujuan (*goal oriented*), rencana mengemukakan hal-hal, sebagai berikut:

- a) Apa yang akan dicapai berkenaan dengan penentuan tujuan.
- b) Mengapa hal itu dilakukan, berkenaan dengan alasan atau motif perlunya kegiatan itu.
- c) Bagaimana akan dilaksanakan, berkenaan dengan prosedur kerja, sasaran dan biaya.

- d) Bilamana akan dilaksanakan, berkenaan dengan penjadwalan kegiatan kerja atau pelaksanaan kegiatan, pertahapan kegiatan sampai dengan selesai.
- e) Siapa yang melaksanakan, berkenaan dengan orang-orang yang turut terlibat dalam pelaksanaan kegiatan.
- f) Mengadakan penilaian, berkenaan dengan kegiatan yang telah sesuai disebutkan
- g) Kemungkinan-kemungkinan apa yang dapat mempengaruhi pelaksanaan dan kegiatan mengerjakan penyesuaian dari perubahan rencana²²

Adapun dalam hal tujuan yang akan dicapai dalam perencanaan, terdapat beberapa macam tujuan perencanaan, antara lain :

- a) Untuk standar pengawasan yaitu untuk mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaannya.
- b) Untuk mengetahui kapan dan selesainya suatu kegiatan.
- c) Untuk mengetahui biaya dan mutu pekerjaan,
- d) Untuk mengetahui siapa saja yang terlibat.
- e) Untuk mendapatkan kegiatan yang sistematis.
- f) Untuk meminimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif dan menghemat biaya, tenaga, dan waktu.

²² St. Syamsuduha, *op. cit.*, hlm. 20.

- g) Untuk memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kegiatan pekerjaan,
- h) Untuk menyerasikan dan menterpadukan beberapa sub kegiatan.
- i) Untuk mendeleksi hambatan kesulitan yang bakal ditemui.
- j) Untuk mengarahkan pada tujuan pencapaian.²³

Karena pada dasarnya bekerja tanpa rencana ibarat berjalan tanpa tahu kemana arah perjalanannya, berikut ini manfaat perencanaan:

- a) Ada garis besar atau kerangka kerja yang dapat dijadikan pedoman penyelesaian kerja.
- b) Proses pencapaian tujuan dapat dilalui dengan mulus.
- c) Adanya kepastian proses pelaksanaan, kerja dapat dihemat tersedianya dana, waktu dan tenaga.
- d) Langkah-langkah kerja selalu di kontrol oleh standar yang dinyatakan dalam bentuk perencanaan.
- e) Adanya identifikasi hambatan yang mungkin timbul.
- f) Menyelesaikan proses pelaksanaan yang mengalami kemacetan.
- g) Melakukan penilaian pada tahap akhir perencanaan.²⁴

2. Penganggaran (*budgeting*)

²³ Husaini Usman, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta : Program Pasca Sarjana, 2004) hlm, 54.

²⁴ Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, (Jakarta : Rajawali Press, 1990) hlm, 38

Penganggaran (*budgeting*) merupakan satu langkah perencanaan dan juga sebagai instrumen perencanaan yang fundamental. Anggaran dapat diartikan sebagai suatu rencana operasi dari suatu kegiatan atau proyek yang mengandung perincian pengeluaran biaya untuk suatu periode tertentu.²⁵

Selain itu, penganggaran program sangat erat kaitannya bahkan tidak dapat dipisahkan dengan berbagai fungsi manajemen terutama fungsi perencanaan.

Adapun tahap-tahap yang perlu dilakukan dalam proses penganggaran adalah sebagai berikut:

- a) Mengidentifikasi kegiatan yang akan dilaksanakan dalam periode anggaran
- b) Mengidentifikasi sumber-sumber yang dinyatakan dalam uang, mesin dan material
- c) Sumber-sumber dinyatakan dalam bentuk uang, sebab anggaran pada dasarnya merupakan pernyataan finansial
- d) Memformulasikan anggaran menurut format yang telah disepakati

²⁵ Nanang Fattah, *op. cit.*, hlm.68.

- e) Usaha memperoleh persetujuan dari yang berwenang (pengambilan keputusan) dalam tahap ini dilakukan kompromi melalui rapat-rapat untuk mempertimbangkan secara obyektif dan subyektif.²⁶

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, perencanaan bertujuan menjembatani jurang antara apa yang ada sekarang dengan yang diinginkan pada masa depan. Jadi perencanaan merupakan kegiatan yang sangat penting dan sekaligus sebagai kegiatan yang pokok dalam setiap pelaksanaan satuan program kegiatan.

2. Tinjauan Tentang Pondok Pesantren

Pondok pesantren adalah sebuah asrama pendidikan islam tradisonal dimana para santri tinggal bersama dan belajar di bawah bimbingan seorang guru atau lebih dikenal dengan sebutan kyai.²⁷

Menurut Ziemik, bahwa pondok pesantren adalah sebagai lembaga pendidiakn yang cirri-cirinya dipengaruhi dan ditentukan oleh pribadi para pendiri dan pemimpinnya dan cenderung untuk tidak mengikuti suatu pola jenis tertentu.²⁸

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pondok pesantren merupakan lembaga yang memberikan pendidikan dan pengajaran agama Islam dengan sistem bandongan, sorogan atau watonan serta para santri disediakan pondokan atau asrama untuk tempat tinggal, pondok pesantren

²⁶ Nanang Fattah, *op. cit.*, hlm.68.

²⁷ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, (Jakarta: LP 3 ES, 1982), hlm. 8.

²⁸ Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, 1986), hlm. 97.

juga menyelenggarakan pendidikan formal berbentuk madrasah, bahkan sekolah umum dalam berbagai bentuk tingkatan sesuai kebutuhan masyarakat dan perkembangan pondok pesantren.

F. Tinjauan Pustaka

Dalam telaah pustaka ini penulis menegaskan bahwa judul skripsi "*Manajemen Pondok Pesantren Nurul Ummah Kota Gede Yogyakarta*" Telaah atas fungsi perencanaan pada program kegiatan madrasah diniyah, belum ditemukan pembahasan yang sama di dalam skripsi atau karya tulis yang lain.

Kemudian skripsi Wahid Arsyad berjudul: "*Sentralisasi sistem Pengelolaan Madrasah*". Skripsi ini membahas pengelolaan pendidikan madrasah yang masih diterapkan di Departemen Agama. Seharusnya ada desentralisasi pendidikan yang mampu memberikan kewenangan kepada pengelola pendidikan, namun fungsi monitor tetap pada pemerintah.

Begitu juga dalam skripsi Nur Istiqomah berjudul: "*Pembaharuan Sistem Pendidikan Pesantren*" (*Studi Kasus di Pondok Pesantren Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta*), di dalamnya membahas pembaharuan sistem pendidikan pesantren secara umum.

Terkait dengan temuan di atas, penulis mencoba untuk melanjutkan penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Adapun penelitian ini berjudul "*Manajemen Pondok Pesantren Nurul Ummah Kota Gede Yogyakarta*" (Telaah atas Fungsi Perencanaan pada Program Kegiatan

Madrasah Diniyah). Dalam penelitian ini akan membahas tentang pengelolaan program kegiatan Madrasah Diniyah sebagai lembaga pendidikan sub sistem Pesantren terkait dengan fungsi perencanaan dalam meningkatkan mutu organisasi dan pendidikan di Madrasah Diniyah Nurul Ummah.

G. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif, yaitu suatu penelitian yang dilakukan untuk membuat pencandraan (*deskripsi*) secara sistematis, faktual dan akurat serta memberikan gambaran mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau fakta-fakta tertentu.²⁹

Adapun fakta-fakta yang akan diamati dalam hal ini adalah pelaksanaan manajemen pondok pesantren, lebih khusus lagi pada pelaksanaan fungsi perencanaan pada program madrasah diniyah Nurul Ummah

2. Subyek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta. Pemilihan tempat penelitian ini didasari oleh tiga kriteria, *Pertama*, Pondok Pesantren Nurul Ummah menggunakan sistem pendidikan campuran yaitu pendidikan pesantren dan madrasah. *Kedua*, diasuh langsung oleh kiai. *Ketiga*, madrasah diniyah Nurul Ummah memiliki wewenang untuk mengatur, merumuskan dan melaksanakan

²⁹ Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003) hlm. 75.

program kegiatan yang dikelola oleh santri atau para pengurus dan dibawah pengawasan langsung kyai.³⁰

3. Penjelasan Teknis Operasional

Penelitian ini difokuskan pada pelaksanaan fungsi perencanaan pada program kegiatan madrasah diniyah. Pelaksanaan fungsi perencanaan sebagai variabel bebas dengan beberapa sub variabel yaitu: menetapkan tujuan, merumuskan keadaan lembaga madrasah diniyah, mengidentifikasi peluang dan hambatan, dan pengembangan program kegiatan.

4. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini digunakan beberapa teknik pengumpulan data, sebagai berikut:

- a. Wawancara tak terstruktur dengan pihak-pihak yang berkompeten tentang sejarah berdirinya pesantren, visi, misi, tujuan, prinsip-prinsip, dan kebijakan-kebijakan pimpinan pesantren tentang pelaksanaan perencanaan program kegiatan madrasah diniyah.

Adapun penentuan subyek penelitian dalam penelitian ini ditetapkan secara *purposive sampling* dengan cara jempot bola (*snow ball*) yaitu penentuan sampel dengan cara menetapkan terlebih dahulu seluruh subyek yang akan diteliti, serta menelusuri terus data-data yang dibutuhkan untuk menjawab pertanyaan penelitian.³¹

³⁰ Wawancara, Tanggal 19 juli 2005.

³¹ Noeng Muhajir, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Rake Sarosin), hlm. 146-147.

- b. Dokumentasi tentang pelaksanaan perencanaan program kegiatan santri dan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga, struktur organisasi pesantren, pembagian kerja, laporan bulanan, laporan tahunan serta mengenai perkembangan jumlah santri.
- c. Observasi, yakni peneliti memperhatikan secara seksama dan merekam secara langsung pelaksanaan fungsi perencanaan pada program kegiatan madrasah diniyah ada di Pondok Pesantren Nurul Ummah dan mengamati berbagai peristiwa aktual yang berkaitan dengan proses pelaksanaan perencanaan program kegiatan madrasah diniyah di lapangan meliputi kepemimpinan, tingkat keaktifan pengurus, dan fasilitas yang tersedia.
- d. Triangulasi yang dipakai dalam penelitian ini adalah penggunaan sumber untuk membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi. Hal itu dicapai dengan cara membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, membandingkan apa yang dikatakan informan di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi, membandingkan apa yang dikatakan informan tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu, membandingkan keadaan dan perspektif informan dengan berbagai pendapat dan pandangan responden, dan membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen yang berkaitan.³²

³² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Karya, 1989), 195.

5. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Analisis data disebut juga pengolahan data. Analisis data adalah rangkaian kegiatan penelaahan, pengelompokan, sistimatisasi, penafsiran, dan verifikasi data agar sebuah fenomena memiliki nilai sosial, akademis, dan ilmiah.³³

Adapun langkah analisis data meliputi:

- a. Penggolongan data yaitu mengelompokkan data-data yang terkait dengan pola pelaksanaan fungsi perencanaan yang terdiri atas perumusan tujuan, keadaan lembaga, peluang dan hambatan, serta pengembangan program. Pengelompokan ini dilakukan karena kemungkinan ada data tidak jelas atau terdapat distorsi dalam perolehan data.
- b. Pereduksian data yaitu setelah data dikelompokkan sesuai dengan variabel penelitian, data dideskripsikan dan ditayangkan.
- c. Menarik kesimpulan dari data yang dideskripsikan dan melakukan verifikasi berdasarkan analisis kualitatif yang dikembangkan Miles dan Huberman.³⁴

³³ Imam Suprayoga dan Tabrani, *Metodologi Penelitian Sosial Agama*, (Bandung: Rosda Karya, 2001), hlm. 191.

³⁴ Analisis kualitatif, meliputi:

- a. Reduksi data yang diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan.
- b. Penyajian data dimaksudkan sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan yakni memaknakan data secara holistik berdasarkan keadaan data itu sendiri untuk menyiarkan kualitas data yang siap untuk dideskripsikan dan ditayangkan.
- c. Menarik kesimpulan atau verifikasi merupakan analisis ketiga yang penting, karena langkah ini sebagai langkah penarikan kesimpulan dan verifikasi dan data yang telah dideskripsikan merupakan hasil penemuan penelitian yang siap untuk dibahas dan diberikan komentar.

H. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah pembahasan penulisan skripsi ini, penulis menggunakan sistematika pembahasan sebagai berikut :

Skripsi ini diawali dengan bagian-bagian formalis yang terdiri atas: halaman judul, halaman pengesahan, halaman motto, halaman persembahan, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel. Selanjutnya bagian isi yang terdiri atas IV bab pembahasan yang terperinci sebagai berikut:

Bab I: Pendahuluan yang terdiri dari; penegasan istilah, latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, tinjauan pustaka, kerangka teoritik, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II: Berisi gambaran umum MDNU Yogyakarta meliputi: letak geografis, sejarah berdiri dan perkembangannya, struktur organisasi, keadaan ustadz dan ustadzah, santri, keadaan sarana dan prasarana lembaga serta sumber dana.

BAB III: Berisi tentang pelaksanaan fungsi perencanaan pada program kegiatan Madrasah Diniyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta, meliputi: Analisis Sistem penganggaran program kegiatan MDNU, Analisis pelaksanaan perencanaan program kegiatan MDNU.

Bab IV: Berisi kesimpulan, saran-saran, kata penutup. Pada bagian akhir skripsi ini dilengkapi dengan daftar pustaka, lampiran-lampiran, dan daftar riwayat hidup penulis.

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada bab-bab terdahulu, hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa secara kualitatif pelaksanaan fungsi perencanaan pada program kegiatan Madrasah Diniyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta cenderung menunjukkan tingkat keberhasilan dan perkembangan yang cukup positif. Salah satu indikatornya adalah bahwa pelaksanaan fungsi perencanaan pada program kegiatan Madrasah Diniyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta dapat berjalan dengan lancar dan telah memperoleh hasil yang relatif baik dibandingkan dengan masa-masa sebelumnya. Keberhasilannya didukung oleh beberapa hal sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Sistem Penganggaran MDNU

Sistem penganggaran MDNU bersifat sentralistik dan terintegrasi dengan visi, misi dan tujuan institusional MDNU dan sekaligus menjembatani jurang pemisah antara apa yang dianggarkan dengan hasil yang ingin dicapai. Sistem penganggaran MDNU juga berperan sebagai formulasi rencana dalam memanfaatkan sumber-sumber yang ada, secara efisien dan juga sebagai alat pengawas atau kontrol dalam pelaksanaan setiap program yang dianggarkan.

2. Pelaksanaan Perencanaan pada Program Kegiatan MDNU

Pelaksanaan fungsi perencanaan pada MDNU dapat disimpulkan bahwa fungsi perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen telah dilaksanakan. Salah satu indikatornya adalah adanya perumusan tujuan, pembagian kerja dan anggaran program, hanya saja terdapat kekurangan-kekurangan dalam pelaksanaannya. Kekurangan-kekurangan tersebut sebagaimana dimuat dalam laporan pertanggungjawaban pengurus harian disebabkan karena adanya pengurus yang tidak aktif, karena kebanyakan pengurus juga berstatus mahasiswa dari berbagai Perguruan Tinggi di wilayah Yogyakarta, kurangnya sarana prasarana yang memadai untuk menciptakan suasana yang kondusif dalam pelaksanaan kegiatan, anggaran program kegiatan yang cenderung minim, hal ini ditunjukkan dalam buku anggaran program yang selalu devisa, dan juga terjadinya distorsi terhadap tujuan yang hendak dicapai yang ditunjukkan dengan adanya pengurangan target dan penggantian program yang tidak tercapai.

Adapun Pelaksanaan penyusunan program kegiatan MDNU terintegrasi dengan visi, misi dan tujuan institusional Pondok Pesantren Nurul Ummah dan tidak terlepas dari misi pendidikan Islam. Adapun dalam pelaksanaannya selalu menerapkan asas tingkat kebutuhan santri. Artinya setiap program yang disusun selalu diawali dengan proses identifikasi dan penelitian terhadap tingkat kebutuhan santri. Sehingga setiap program yang terselenggara selalu tepat sasaran, hal ini berarti ada

kesesuaian dari program yang direncanakan dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan penyusunan program kegiatan MDNU betul-betul berorientasi pada kebutuhan santri dan realitas lapangan, sehingga program yang direncanakan realistis untuk dicapai

B. Saran-saran

Dengan terungkapnya kondisi obyektif tentang pelaksanaan fungsi perencanaan pada program kegiatan Madrasah Diniyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta serta prinsip-prinsip, pendekatan dan pengembangan komponen-komponen organisasi, hasil penelitian ini menyarankan sebagai berikut:

1. Diharapkan kepada kepala MDNU dan para pimpinan untuk senantiasa meningkatkan perhatiannya terhadap pelaksanaan fungsi perencanaan pada program kegiatan Madrasah Diniyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta di masa yang akan datang seiring perubahan yang terjadi.
2. Diharapkan kepada para pengurus umum harian, untuk lebih mengembangkan pola manajerialnya secara kreatif, inovatif serta dapat menjadi teladan sesama pengurus.
3. Diharapkan kepada para santri untuk aktif dalam melaksanakan program kegiatan Madrasah Diniyah Nurul Ummah, baik kegiatan intra maupun kegiatan ekstra.

4. Dalam proses pelaksanaan fungsi perencanaan pada program kegiatan Madrasah Diniyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta, hendaklah dikembangkan rasa saling menghargai, membantu dan pro-aktif dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan.

Pada bagian akhir skripsi ini penulis mengucapkan alhamdulillah, puji syukur penulis persembahkan kepada Allah swt., yang dengan kasih sayangnya telah memudahkan segala sesuatunya sehingga terselesainya skripsi ini. Penulis menyadari skripsi ini masih jauh dari api panggang kesempurnaan. Namun, besar harapan penulis mudah-mudahan skripsi ini dapat bermanfaat bagi agama, nusa dan bangsa. Amiin.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael, *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik: Panduan Praktis untuk Bertindak*, Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer, 2003
- Arikunto, Suharsimi, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan teknologi dan Kejuruan*, Jakarta: Raja Wali Press, 1990
- Boulter, Nick (ed.), dkk., *Manusia dan Kompetensi: Panduan Praktis untuk Keunggulan Bersaing*, Jakarta: PT Buana Ilmu Populer, 2003
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1994
- Dekdikbud, *Kamus Besar Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1999
- Dhofier, Zamakhsyari *Tradisi Pesantren*, Jakarta: LP 3 ES, 1982
- Fattah, Nanang *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1996
- Handoko, T. Hani *Manajemen Edisi 2*, Yogyakarta: BPFE, 1995
- Hartati, Sukirman, (dkk.), *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Yogyakarta: Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP, 1998
- Husaini, Usman, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Program Pasca Sarjana, 2004
- Majid, Abdul dan Dian Andayani, *Pendidikan Agama Islam Berbasis Kompetensi Konsep dan Implementasi Kurikulum 2004*, Bandung: Rosda Karya, 2004
- Maulana, Ahmad dkk. *Kamus Ilmiah Populer*, Yogyakarta: Absolut, 2003
- Miles, Matthew B. dan A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, terj. Tjetjep Rohendi Rohidi, Jakarta: UI Press, 1992
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Karya, 1989
- Prasodjo, Sujoko dkk., *Profil Pesantren*, Jakarta: LP3ES, 1982
- Salim, Peter dan Yenni Salim. *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer*, Jakarta: Modern English Press, 1991

- Schuler, Randall S. dan Susan E. Jakson, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad 21 Jilid 2*, Jakarta: Erlangga, 1996
- Sheal, Peter *Pengembangan Staff: Panduan Praktis untuk Meningkatkan Kinerja*, Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer, 2003
- S. Badudu, *Kamus Kata-kata Serapan Asing dalam Bahasa Indonesia*, Jakarta: Kompas Media Nusantara, 2003
- Sudjana S., *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Non Formal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Falah Production, 2004
- Suprayoga, Imam dan Tabrani, *Metodologi Penelitian Sosial Agama*, Bandung: Rosda Karya, 2001
- Suryabrata, Sumadi, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003
- Syamsudduha, *Manajemen Pesantren Teori dan Praktek*, Yogyakarta: Graha Guru, 2004
- Widjaya, A.W. *Perencanaan Sebagai Fungsi Perencanaan*, Jakarta: PT. Bina Aksara, 1987
- Ziemek, Manfred, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, Jakarta: P3M, 1986