

## **ARTIKEL**

### **MANAJEMEN PEMBELAJARAN PONDOK PESANTREN**

**(Studi Kasus Pondok Pesantren Darussalam Kemiri Barat Subah Batang)**

**Oleh : Asma'ul Husna**

**Staf Pengajar Fakultas Agama Islam, Universitas Wahid Hasyim Semarang**

#### **Abstract**

Education accomplishment in pesantren (islamic boarding) is interest dicourse to dicuss, study and research. This traditional islamic institution is generally managed conventionally, but still has acknowledgment and trust which had rooted in Indonesian society, because the institution could embed sincerity, autonomy, simplicity, brotherhood and freedom values. The research is held to explore education management at Darussalam Islamic Boarding School West Kemiri, Subah, Batang Central Java. Rsearch focus lies on its three segment : planning, execution, evaluation of education service.

Case study on quantitative research method is used Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan dalam penelitian dipergunakan teknik observasi partisipan, wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Adapun analisis dan pengolahan data dilakukan dengan cara: (1) reduksi data, (2) penyajian data, dan (3) mengambil simpulan atau verifikasi. Sedangkan untuk mendapatkan data yang valid, dilakukan triangulasi data dan sumber, artinya data yang sama diungkap dari berbagai sumber.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyelenggaraan proses pembelajaran di pondok pesantren Darussalam Kemiri Barat Subah Batang sudah menerapkan prinsip-prinsip manajemen pembelajaran. Manajemen layanan pembelajaran diaplikasikan dalam 3 bentuk: (1) perencanaan layanan pembelajaran, (2) pelaksanaan layanan pembelajaran, dan (3) evaluasi layanan pembelajaran. Sejumlah data yang berkaitan dengan kurikulum, tenaga pengajar dan sarana

prasarana, bisa dijadikan rujukan argumentasi bahwa manajemen pembelajaran sudah dilaksanakan pada semua program layanan pembelajaran di pondok pesantren. Berdasarkan hasil penelitian disampaikan saran-saran sebagai berikut: Pertama, perencanaan pembelajaran hendaknya lebih memperhatikan perencanaan kurikulum yang lebih kontekstual dan benar-benar dibutuhkan oleh santri maupun masyarakat, selain itu perencanaan tenaga pengajar dan sarana prasarana untuk mendukung pembelajaran di pesantren lebih diperhatikan, supaya lebih efektif dan efisien dalam menjawab kebutuhan santri dan masyarakat. Kedua, pelaksanaan pembelajaran hendaknya memaksimalkan waktu yang ada dengan meningkatkan kedisiplinan santri. Ketiga, evaluasi pembelajaran disamping menekankan dari sisi kemampuan penguasaan materi pelajaran, hendaknya menekankan penilaian kemampuan penghayatan dan pengamalan terhadap setiap materi pelajaran.

**Kata kunci:** Manajemen Pembelajaran, Pondok Pesantren

## **I. Latar Belakang**

Pondok Pesantren, dengan pedoman panca jiwanya yaitu keikhlasan, kemandirian, kesederhanaan, ukhuwah islamiyyah, dan kebebasan, baik itu sebagai lembaga pendidikan maupun lembaga keagamaan, sesungguhnya memiliki banyak alasan untuk menjadi lembaga berkualitas yang secara ideal dapat memenuhi kebutuhan pendidikan dan keagamaan masyarakat muslim, termasuk individu-individu di dalamnya.

Pondok Pesantren Darussalam adalah salah satu unit lembaga pendidikan dibawah naungan Yayasan Wakaf Darussalam yang pendiriannya dipelopori oleh KH. Ahmad Damanhuri Ya'qub. Pola kepemimpinan yang diterapkan dalam pondok pesantren adalah terfokus pada satu orang yaitu pengasuhnya, dengan dibantu oleh pengurus pesantren yaitu pengurus harian dan pembantu urusan (Baur) yang terdiri dari santri senior yang dianggap telah tinggi ilmunya.

Berdasarkan tipenya, Pondok Pesantren Darussalam termasuk pesantren dengan kategori modern. Meskipun pola pembelajarannya masih mempertahankan dan menggunakan pola-pola pembelajaran yang khas dan tradisional yang tidak banyak dijumpai pada pondok pesantren lain, akan tetapi Pondok Pesantren

Darussalam juga menyelenggarakan pendidikan formal yaitu Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah dan Sekolah Menengah Kejuruan. Adapun metode pembelajaran tradisional yang diterapkan di Pondok Pesantren Darussalam adalah metode *musyafahah*, *sorogan* dan *bandongan/wetonan*.

Peneliti memilih memfokuskan diri untuk meneliti Pondok Pesantren Darussalam dengan alasan dan pertimbangan bahwa Pondok Pesantren Darussalam mempunyai ciri khas atau keunikan yang tidak terdapat pada pondok pesantren lain. Keunikan tersebut adalah bahwa Pondok Pesantren Darussalam mampu memberikan layanan pembelajaran dengan menggunakan pendekatan-pendekatan pembelajaran yang dapat membina seluruh santri dengan kondisi yang sangat heterogen.

## II. Landasan Teori

Penyelenggaraan pendidikan agama di masyarakat sebelum tahun 60-an, pusat-pusat pendidikan pesantren di Jawa dan Madura lebih dikenal dengan nama pondok. Istilah pondok berasal dari bahasa Arab *funduq* yang berarti pesanggrahan atau penginapan bagi orang yang bepergian (Steenbrink, 1994:22) Senada dengan itu, Dhofier (1994:18) mengatakan bahwa istilah pondok barangkali berasal dari pengertian asrama-asrama para santri atau tempat tinggal yang dibuat dari bambu, atau barangkali berasal dari kata Arab *funduq*, yang berarti hotel atau asrama.

Sedangkan istilah pesantren berasal dari bahasa Sanskerta yang memperoleh wujud dan pengertian tersendiri dalam bahasa Indonesia yaitu asal kata *sant* berarti orang baik (lk) kemudian dapat disambungkan *tra* yang artinya suka menolong. *Santra* berarti orang baik yang suka menolong. Dengan demikian, kata pesantren berarti tempat untuk membina manusia menjadi baik (Ziemek 1986:16).

Pembelajaran di pondok pesantren dianggap memiliki karakteristik. Karakteristik pendidikan pesantren tersebut dapat dilacak dari berbagai segi yang meliputi keseluruhan sistem pendidikan, yaitu: (1) tujuan pendidikan pesantren, (2) model dan jenjang pendidikan pesantren, (3) materi dan metode pembelajaran di pesantren, (4) fungsi pesantren, (5) prinsip-prinsip pendidikan pesantren, (6) sarana pendidikan pesantren, dan (7) kehidupan kiai dan santri.

Secara umum tujuan utama pendidikan pondok pesantren adalah: (1) menyiapkan santri mendalami dan menguasai ilmu agama Islam atau lebih dikenal dengan *tafaqquh fi al-din*, (2) dakwah menyebarkan agama Islam, (3) benteng pertahanan umat dalam bidang akhlak, dan (4) meningkatkan pengembangan masyarakat di berbagai sektor kehidupan.

Secara keseluruhan program pendidikan di pesantren terdiri atas bidang-bidang kegiatan sebagai berikut: (1) bidang pengajaran kurikuler, yang merupakan kegiatan pokok/ inti dalam rangka membekali para murid/ santri dengan berbagai ilmu pengetahuan, (2) bidang administrasi pesantren, yang berfungsi sebagai pengelola dan pengendali, dan penanggung jawab semua bidang kegiatan di pesantren, dan (3) bidang pembinaan murid/ santri (*pupil personel work*), yang berfungsi memberikan bantuan/ pelayanan kepada siswa/santri.

Metode pembelajaran yang lazim dipergunakan di pesantren hanya ada empat macam yaitu; *wetonan*, *sorogan*, *hafalan* dan *musyawarah*. Metode *wetonan* adalah metode kuliah dimana para santri mengikuti pelajaran dengan duduk di sekeliling kiai. Kiai membacakan kitab yang dipelajari saat itu, santri menyimak kitab masing-masing, *ngesahi*, dan mencatat jika perlu (Masyhud, 2003:89; Daulay, 2001:10).

Fungsi utama pondok pesantren adalah: (1) menyiapkan santri mendalami dan menguasai ilmu agama Islam atau lebih dikenal dengan *tafaqquh fiddin*, yang diharapkan dapat mencetak kader-kader ulama dan turut mencerdaskan masyarakat Indonesia, (2) dakwah menyebarkan agama Islam kepada masyarakat di luar pesantren, (3) benteng pertahanan umat dalam bidang akhlak, dan (4) sebagai pusat perkembangan masyarakat di berbagai sektor kehidupan.

Sesuai dengan fungsinya yang komprehensif dan pendekatannya yang holistik, pesantren memiliki prinsip-prinsip utama dalam menjalankan pendidikannya. Menurut Nurcholish Majid (dalam Masyhud 2003:91-92) setidaknya ada dua belas prinsip yang dipegang teguh pesantren, yaitu: (1) teosentrik; (2) ikhlas dalam pengabdian; (3) kearifan; (4) kesederhanaan (sederhana bukan berarti miskin); (5) kolektivitas (*barakatul jama'ah*); (6) mengatur kegiatan bersama; (7) kebebasan terpimpin; (8) kemandirian; (9) tempat menuntut ilmu dan mengabdikan

(*thalabul 'ilmi lil ibadah*); (10) mengamalkan ajaran agama; (11) belajar di pesantren bukan untuk mencari sertifikat/ijazah saja; dan (12) kepatuhan terhadap kiai.

Manajemen dapat diartikan sebagai ilmu dan seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu: *man, money, methode, machines, materials*, dan *market* (Hasibuan 2003:1-2), yang implementasinya mensyaratkan adanya (1) kerjasama diantara sekelompok orang dalam ikatan formal, (2) adanya tujuan bersama serta kepentingan yang sama yang akan dicapai, (3) adanya pembagian kerja, tugas dan tanggungjawab yang teratur, (4) adanya hubungan formal dan ikatan tata tertib yang baik, (5) adanya sekelompok orang dan pekerjaan yang akan dilakukan, dan (6) adanya *human organization*.

Pesantren sebagai institusi yang menjalankan manajemen modern, paling tidak harus menjalankan enam fungsi yaitu: (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) penyusunan staf, (4) pengkoordinasian, (5) pengarahan, dan (6) pengendalian. Dengan fungsi manajemen ini, maka manajemen dapat dikatakan meliputi perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Kepemimpinan (*Leading*), dan Pengawasan (*Controlling*). Oleh karena itu manajemen diartikan sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien (Davis, 2002: 100; Fattah, 2004: 1).

Manajemen pembelajaran dapat dipahami sebagai suatu proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran dalam proses pelaksanaan pembelajaran. Menurut pendapat Connors dalam Hasibuan dan Moedjiono (2002:39-40) bahwa fungsi manajemen pembelajaran meliputi: (1) perencanaan pembelajaran, (2) pelaksanaan pembelajaran, dan (3) evaluasi pembelajaran.

### **III. Metode Penelitian**

Penelitian di Pondok Pesantren Darussalam Kemiri Barat Subah Batang ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu suatu prosedur penelitian yang

menghasilkan data deskriptif, ucapan atau tulisan dan perilaku yang dapat diamati dari orang-orang (subyek) itu sendiri. Penelitinya merupakan instrumen kunci, bersifat deskriptif, lebih memperhatikan proses daripada hasil, menganalisis data secara induktif dan memperhatikan makna sebagai hal yang esensial (Bogdan & Biklen 1982:27-30; Bogdan & Taylor, 1992:21).

Dalam penelitian ini, peneliti merupakan perencana, pelaksana, pengumpul data, penganalisis data, penafsir data dan pada akhirnya menjadi pelapor hasil penelitiannya (Danim, 2002:85). Implementasi dari langkah-langkah tersebut, peneliti melakukan tahapan penelitian sebagai berikut: (1) memilih masalah, (2) mengumpulkan bahan yang relevan, (3) menentukan dan mengembangkan instrumen (4) mengumpulkan data, (5) menganalisis, menafsirkan dan mengecek keabsahan data dengan triangulasi data, dan (6) melaporkan hasil penelitian.

Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Darussalam Kemiri Barat Subah Batang. Ada beberapa pertimbangan mengapa peneliti memilih melakukan penelitian di Pondok Pesantren Darussalam Kemiri Barat Subah Batang, diantaranya adalah (1) karena pelaku-pelakunya cenderung kooperatif, (2) karakteristik kelayakan obyek yang sangat sesuai, (3) reputasi pondok pesantren yang cukup baik dan (4) berdasarkan keunikan Pondok Pesantren Darussalam yang santrinya memiliki latar belakang pendidikan dan sosial yang beragam.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang terdiri dari data primer dan data sekunder (data utama dan data pendukung). Data utama dalam penelitian ini, yaitu data tentang manajemen layanan pembelajaran pondok pesantren yang menyangkut perencanaan layanan pembelajaran, pelaksanaan layanan pembelajaran dan evaluasi layanan pembelajaran pondok. Informan dalam penelitian ini adalah: (1) kiai/ pengasuh, (2) pengurus, (3) ustadz, (4) Santri, (5) Alumni, (6) Kepala Madrasah Diniyyah, dan (7) Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

Berkaitan dengan kebutuhan pada penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mendapatkan data manajemen pembelajaran di Pondok Pesantren Darussalam Kemiri Barat Subah Batang adalah (1) pengamatan berperan

serta (*participant observation*), (2) wawancara mendalam (*in-depth interviewing*), dan (3) teknik dokumentasi.

Dalam pelaksanaan penelitian tentang Manajemen Layanan Pembelajaran Pondok Pesantren Darussalam Kemiri Barat Subah Batang ini menggunakan tiga tahap prosedur penelitian (terlampir). Tahap pertama orientasi atau pra lapangan, tahap kedua pengumpulan data (lapangan) atau tahap eksplorasi, dan tahap ketiga analisis dan penafsiran data.

Setelah data penelitian terkumpul, maka tahapan berikutnya adalah menganalisis data. Data diproses menggunakan teknik analisis data dengan teknik deskriptif, dengan tiga prosedur yaitu: (1) reduksi data (2) penyajian data, dan (3) penarikan kesimpulan atau verifikasi.

Untuk mengecek keabsahan data, peneliti menggunakan empat kriteria yaitu: derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*conformability*). Untuk mempertanggungjawabkan dan mempertahankan hasil penelitian secara ilmiah, maka dalam pelaksanaannya memerlukan proses uji keakuratan/ kebenaran perolehan penelitian yang akan memberikan pertimbangan secara khusus. Untuk itu peneliti akan terus mengadakan diskusi dengan pengurus Pondok Pesantren Darussalam Kemiri Barat Subah Batang.

#### **IV. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Dengan mencermati data pada pembahasan evaluasi terhadap seluruh layanan pembelajaran, maka dapat dikatakan bahwa evaluasi di pondok pesantren Darussalam tersebut, dilakukan oleh kiai, ustadz, kepala madrasah, pengurus dan pengasuh dengan mekanisme yang dijalankan secara terpadu.

Evaluasi layanan pembelajaran dilakukan dari unit terkecil yaitu ustadz yang melakukan proses pembelajaran didalam kelas, dengan melaporkan pada kepala madrasah, kepala madrasah melaporkan kepada pengurus, dan terakhir pengurus melaporkan hasil evaluasi kepada pengasuh pondok pesantren. Evaluasi berikutnya adalah pengasuh memanggil pengurus dan kepala madrasah untuk membahas hasil evaluasi yang sebelumnya sudah diterima oleh pengasuh. Dalam pembahasan tersebut mencakup aspek kurikulum, ustadz dan sarana prasarana pada layanan

pembelajaran pengajian kitab, pengajian al-Qur`an, madrasah diniyah, dan SMK program keahlian Teknik Otomotif.

Berdasarkan paparan tersebut dapat dikatakan bahwa adanya harmonisasi penyelenggaraan layanan pembelajaran di pesantren dan di luar pesantren yang dialami santri menjadi hal yang dapat dipahami, karena memang ada beberapa nilai yang memungkinkan bagi pesantren untuk bisa menyesuaikan dengan kesibukan santri di luar pesantren. Tradisi tentang ketaatan santri pada kiai dan kedisiplinan yang ditanamkan di pesantren, menjadikan santri bisa menyesuaikan diri di tengah padatnya kegiatan, sehingga mereka tidak memperlumahkan bila aktifitas belajarnya dimulai setelah jamaah shalat Subuh. Setelah kegiatan mengaji selesai, mereka kemudian melanjutkan aktifitas belajar di luar pesantren, dan pada sore hingga malam hari santri harus mengikuti kegiatan di pesantren. Aktifitas santri tersebut berjalan secara normal dan tidak pernah mempersoalkan padatnya jadwal kegiatan. Rasa penghormatan santri pada kiai dan ustadz memiliki kontribusi bagi keharmonisan padatnya kegiatan di pesantren dan di luar pesantren.

Metode pembelajaran yang lazim dipergunakan di pesantren yaitu; *wetonan*, *sorogan*, *hafalan* dan *musyawara*, menjadi daya tarik tersendiri bagi santri. Metode *wetonan* merupakan istilah berasal dari bahasa Jawa *weton* yang berarti waktu. Hal demikian karena pengajian tersebut diberikan pada waktu-waktu tertentu, yaitu sebelum dan atau sesudah melakukan shalat fardlu (lima waktu). Metode *wetonan* juga dikenal dengan istilah *bandongan*. Kelompok kelas dari sistem *bandongan* ini disebut *halaqah*, arti bahasanya adalah lingkaran murid atau sekelompok siswa yang belajar di bawah bimbingan guru (Dhofier 1994:28).

Sesuai dengan fungsinya yang komprehensif dan pendekatannya yang holistik, pesantren memiliki prinsip-prinsip utama dalam menjalankan pendidikannya. Seperti sudah dipaparkan pada pembahasan sebelumnya bahwa Nurcholish Majid (dalam Masyhud 2003:91-92) ada dua belas prinsip yang dipegang teguh pesantren, yaitu: (1) teosentrik; (2) ikhlas dalam pengabdian; (3) kearifan; (4) kesederhanaan (sederhana bukan berarti miskin); (5) kolektivitas (*barakatul jama'ah*); (6) mengatur kegiatan bersama; (7) kebebasan terpimpin; (8) kemandirian; (9) tempat menuntut ilmu dan mengabdikan (*thalabul 'ilmi lil ibadah*);

(10) mengamalkan ajaran agama; (11) belajar di pesantren bukan untuk mencari sertifikat/ijazah saja; dan (12) kepatuhan terhadap kiai.

Paparan data hasil penelitian tersebut memperkuat argumentasi peneliti bahwa harmonisasi antara kegiatan di dalam dengan di luar pesantren yang dilakukan di Pondok Pesantren Darussalam Kemiri Barat Subah Batang terjadi karena dua hal; pertama, adanya manajemen layanan pembelajaran yang bisa menyesuaikan kebutuhan santri yang juga memiliki aktifitas belajar di luar pesantren. Kedua, tradisi pesantren mampu memengaruhi kehidupan santri dalam melaksanakan aktifitas belajarnya, sehingga aktifitas di pesantren dan di luar pesantren dapat berjalan secara harmonis.

Setelah pembahasan secara keseluruhan tentang manajemen layanan pembelajaran yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Darussalam Kemiri Barat Subah Batang dilakukan, ditemukan data bahwa manajemen yang diterapkan dalam layanan pembelajaran di pondok pesantren sudah sesuai dengan teori Robbins dan Pearce II dengan basis teorinya membagi fungsi manajemen menjadi empat fungsi, yaitu: (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) kepemimpinan, dan (4) pengendalian. Pearce dan Robinson mengatakan manajemen meliputi perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian atas keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang diambil (Robbins, 2003:5, Pearce II, 1997:20).

Teori yang dikemukakan Dessler bisa juga digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan manajemen layanan pembelajaran di Pondok Pesantren Darussalam Kemiri Barat Subah Batang. Menurut Dessler ada lima fungsi dasar manajemen yaitu: (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) penstafan, (4) kepemimpinan, dan (5) pengendalian. Sedangkan Ahmadi dan Prasetya menekankan pengarahan dan pengawasan dalam membahas manajemen (Dessler, 1997:2, Ahmadi dan Prasetya, 2005:32-33).

Dilihat dari perspektif manajemen pembelajaran, ditemukan data bahwa proses perencanaan layanan pembelajaran, pelaksanaan layanan pembelajaran dan evaluasi layanan pembelajaran yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Darussalam Kemiri Barat Subah Batang, secara keseluruhan layanan pembelajaran dapat dikatakan sudah sesuai dengan teori manajemen pembelajaran yang menjadi rujukan

pembahasan. Manajemen pembelajaran dari Robbins, Conner, Mulyasa, Sudjana dan Arikunto yang secara keseluruhan isi teorinya mengatakan bahwa manajemen pembelajaran menyangkut tiga fungsi yaitu fungsi perencanaan, fungsi pelaksanaan, dan fungsi evaluasi.

Temuan penelitian ini sekaligus memperkuat argumentasi, bahwa penyelenggaraan layanan pembelajaran di pondok pesantren sudah cukup modern. Berdasarkan data penelitian ini, manajemen pembelajaran di Pondok Pesantren Darussalam Kemiri Barat Subah Batang yang memberikan layanan pembelajaran pada pengajian kitab, tahfidh Al-Quran, madrasah dinniyah dan Sekolah Menengah Kejuruan Program Keahlian Teknik Otomotif, secara keseluruhan sudah sesuai dengan prinsip manajerial pembelajaran. Karena seluruh layanan pembelajaran didasarkan pada sebuah perencanaan, untuk pelaksanaan layanan pembelajarannya juga sudah mengikuti standar prosedur manajerial yang ketat, sedangkan evaluasi layanan pembelajaran juga sudah dilakukan sesuai dengan kebutuhan pondok pesantren.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1996. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bogdan, Robert. C. dan Biklen, Sari Knopp. 1990. *Riset Kualitatif untuk Pendidikan. Pengantar Teori dan Metode*. Alih Bahasa: Munandir. Jakarta: Dirjen Dikti Depdikbud.
- Daulay, Haidar Putra. 2001. *Historisitas dan Eksistensi: Pesantren-Sekolah dan Madrasah*. Yogyakarta. Tiara Wacana.
- Dhofier, Zamakhsyari. 1984. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES
- Horikoshi, Hiroko. 1987. *Kyai dan Perubahan Sosial*. Jakarta: P3M
- Lincoln, Y.S., dan Guba, E.G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hill: Sage Publication Inc.
- Mahfudh, Sahal. 1994. *Nuansa Fiqh Sosial*. Yogyakarta: LkiS bekerjasama dengan Pustaka Pelajar.
- Masyhud dan Khusnurdilo. 2003. *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka.
- Moleong, Lexy J. 1991. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nasution, S. 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito
- Nasution, S. 1999. *Kurikulum dan Pengajaran*. Cet.III. Jakarta: Bumi Aksara
- Rahardjo, M.Dawam. 1974. *Pesantren dan Pengembangan*. Jakarta: LP3ES.
- Steenbrink, Karel A. 1986. *Pesantren-Madrasah-Sekolah*. Jakarta: LP3ES

Terry, George R. 1982. *Principle of Management*. Illionis: Dow Jones Irwin Inc.

Yin, Robert K. 1996. Studi Kasus: *Desain dan Metode*. Edisi I. Cet.I. Penerjemah:  
M. Djauzi Mudzakir. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.