

PENGELOLAAN KEUANGAN PONDOK PESANTREN

Oleh :Suharjono
Dosen STIE Triguna Jakarta
Email: har17jono@gmail.com

ABSTRAK

Pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan, merupakan salah satu jenis pendidikan dalam satuan pendidikan luar sekolah yang dilembagakan. Pondok pesantren tentulah akan terlepas dari pengelolaan keuangan, yang menuntut kemampuan untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkannya secara efektif dan transparan. Manajemen keuangan pesantren perlu dilakukan untuk menunjang penyediaan sarana dan prasarana dalam rangka mengefektifkan kegiatan pembelajaran, dan meningkatkan prestasi dan ketrampilan para santri. Selama ini banyak pesantren yang tidak memisahkan antara harta kekayaan pesantren dengan individu, walaupun disadari bahwa pembiayaan pesantren justru lebih banyak bersumber dari kekayaan individu sebab sumber-sumber lain penopang pesantren kurang memadai. Permasalahan dapat dirumuskan sebagai: “Pengelolaan Keuangan Pesantren Belum Dilaksanakan Berdasarkan Prinsip Manajemen Keuangan Yang Baik”

Menurut Ara Hidayat dan Imam Machali (2010;167-168), Manajemen Keuangan merupakan pengelolaan kegiatan-kegiatan pendidikan yang berkaitan dengan usaha-usaha untuk mendapatkan dana yang dibutuhkan oleh pendidikan dan usaha-usaha bagaimana menggunakan dana tersebut secara efektif dan efisien. Pembiayaan atau pendanaan pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan masyarakat. Tanggung jawab pemerintah pusat dan pemerintah daerah untuk menyediakan anggaran pendidikan berdasarkan prinsip, keadilan, kecukupan dan berkelanjutan. Manajemen keuangan adalah sumber daya yang diterima yang akan dipergunakan untuk penyelenggaraan pendidikan. Manajemen keuangan dimaksudkan sebagai suatu manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan. Menurut Shulton Masyhuddin Khusnurdilo (2003; 187) Penggunaan anggaran dan keuangan, dari sumber manapun, baik pemerintah ataupun dari masyarakat perlu didasarkan pada prinsip-prinsip umum pengelolaan -pengelolaan keuangan.

Dari pembahasan yang telah diuraikan di atas dapat diambil simpulan sebagai berikut: Sebuah Pesantren agar bisa menjadi besar harus menerapkan pengelolaan keuangan yang baik yang memenuhi unsur akuntabilitas dan transparansi dengan langkah sebagai berikut: 1. Menyusun rencana anggaran. 2. Menerapkan anggaran, 3. Melakukan pertanggungjawaban dengan laporan keuangan yang sesuai dengan standar Akuntansi Keuangan. Agar pesantren bisa menerapkan pengelolaan keuangan dengan baik disarankan untuk; 1. Merekrut tenaga bagian keuangan dan akuntansi yang kompeten. 2. Membentuk Komite pesantren atau nama lain yang berfungsi sebagai pengawas sebagai perwakilan dari pemangku kepentingan. 3. Melakukan pemisahan secara tegas antara assets pesantren dengan assets pribadi pengelola.

Kata Kunci : Pengelolaan, Keuangan, Pondok Pesantren

PENDAHULUAN

Pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan dalam kaitannya dengan sistem pendidikan nasional merupakan salah satu jenis pendidikan dalam satuan pendidikan luar sekolah yang dilembagakan. Dalam pondok pesantren tentunya tak akan terlepas dari pengelolaan keuangan yang menuntut kemampuan pondok pesantren untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkannya secara efektif dan transparan.

Manajemen keuangan dalam pesantren tentunya perlu dilakukan untuk menunjang penyediaan sarana dan prasarana dalam rangka mengefektifkan kegiatan pembelajaran, dan meningkatkan prestasi dan ketrampilan para santri. Salah satu bagian terpenting dalam manajemen pesantren adalah pengelolaan keuangan, dalam suatu lembaga termasuk pesantren pengelolaan keuangan sering menimbulkan permasalahan yang serius bila pengelolaanya kurang baik. Di pasantren pengelolaan keuangan sebenarnya tidak begitu rumit, sebab pesantren merupakan lembaga swadana yang tidak memerlukan pertanggung jawaban keuangan yang terlalu pelik kepada penyandang dananya. Namun demikian karena banyak juga dana yang bersumber dari masyarakat untuk mendanai kegiatan di Pesantren, walaupun jumlahnya relatif kecil hal itu perlu ada laporan atau penjelasan sederhana sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan public kepada masyarakat agar kredibilitas pesantren dimata masyarakat cukup tinggi, disinilah perlunya pengelolaan keuangan dengan baik dan transparan dibudayakan dilingkungan pesantren. Pengelolaan keuangan pesantren yang baik ini sebenarnya juga merupakan bagian dari upaya melindungi personil pengelola pesantren (kyai, Ustadz/ Ustadzah atau pengelola lainnya) terhadap pandangan yang kurang baik dari luar pesantren.

Selama ini banyak pesantren yang tidak memisahkan antara harta kekayaan pesantren dengan individu, walaupun disadari bahwa pembiayaan pesantren justru lebih banyak bersumber dari kekayaan individu sebab sumber-sumber lain penopang pesantren kurang memadai. Namun dalam rangka pengelolaan manajemen yang baik seyogyanya didalam pemilahan antara harta kekayaan pesantren dengan individu, agar kekurangan dan kelebihan pesantren dapat diketahui secara transparan oleh pihak-pihak lain, termasuk orang tua santri.

Rumusan Masalah.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan tersebut di atas, maka permasalahan yang ada dapat dirumuskan sebagai berikut : “Pengelolaan Keuangan Pesantren Belum Dilaksanakan Berdasarkan Prinsip Manajemen Keuangan Yang Baik.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan tersebut di atas, maka permasalahan yang ada dapat dirumuskan sebagai berikut : “Pengelolaan Keuangan Pesantren Belum Dilaksanakan Berdasarkan Prinsip Manajemen Keuangan Yang Baik”

TINJAUAN PUSTAKA

1. Manajemen Keuangan Pendidikan

Menurut Ara Hidayat dan Imam Machali (2010;167-168), Manajemen Keuangan merupakan pengelolaan kegiatan-kegiatan pendidikan yang berkaitan dengan usaha-usaha untuk mendapatkan dana yang dibutuhkan oleh pendidikan dan usaha-usaha bagaimana menggunakan dana tersebut secara efektif dan efisien. Pembiayaan atau pendanaan pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara

pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan masyarakat. Tanggung jawab pemerintah pusat dan pemerintah daerah untuk menyediakan anggaran pendidikan berdasarkan prinsip, keadilan, kecukupan dan berkelanjutan.

Manajemen keuangan adalah sumber daya yang diterima yang akan dipergunakan untuk penyelenggaraan pendidikan. Manajemen keuangan dimaksudkan sebagai suatu manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan. meliputi:

1. Perencanaan financial, yaitu kegiatan mengkoordinir semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa efek samping yang merugikan.
2. Pelaksanaan (*implemmentation involves accounting*), yaitu kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat.
3. Evaluasi, yaitu proses penilaian terhadap pencapaian tujuan.

Dengan demikian, manajemen keuangan sekolah dapat diartikan sebagai rangkaian aktivitas mengatur keuangan sekolah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggung-jawaban keuangan sekolah.

2. Sumber Keuangan Pendidikan

Sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu

1. Pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua-duanya, yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan;
2. Orang tua atau peserta didik;
3. Masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat.
4. Berkaitan dengan penerimaan keuangan dari orang tua dan masyarakat ditegaskan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional bahwa karena

keterbatasan kemampuan pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan dana pendidikan, tanggung jawab atas pemenuhan dana pendidikan merupakan tanggungjawab bersama antara pemerintah, masyarakat dan orang tua. Adapun dimensi pengeluaran meliputi biaya rutin dan biaya pembangunan. Biaya rutin adalah biaya yang harus dikeluarkan dari tahun ketahun, seperti gaji pegawai (guru dan non guru), serta biaya operasional, biaya pemeliharaan gedung, fasilitas dan alat-alat pengajaran (barang-barang habis pakai). Sementarabiayapembangunan, misalnya, biaya pembelian atau pengembangan tanah, pembangunan gedung, perbaikan atau rehab gedung, penambahan furnitur, serta biaya atau pengeluaran lain untuk barang-barang yang tidak habis pakai. Dalam implementasi MBS, manajemen komponen keuangan harus dilaksanakan dengan baik dan teliti mulai dari tahap penyusunan anggaran, penggunaan, sampai pengawasan dan pertanggungjawaban sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar semua dana sekolah benar-benar dimanfaatkan secara efektif, efisien, tidak ada kebocoran-kebocoran, serta bebas dari penyakit korupsi, kolusi dan nepotisme.

3. Komponen Manajemen Keuangan.

Komponen utama manajemen keuangan meliputi :

1. Prosedur anggaran;
2. Prosedur akuntansi keuangan;
3. Pembelajaran, pergudangan dan prosedur pendistribusian;
4. Prosedur investasi; dan
5. Pprosedur pemeriksaan.

Dalam pelaksanaannya manajemen keuangan ini menganut azas pemisahan tugas antara fungsi otorisator, ordonator dan bendaharawan. Otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. Ordonator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Adapun bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran uang atau surat-surat berharga lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban. Kepala sekolah dalam hal ini, sebagai manajer, berfungsi sebagai otorisator, dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiban melakukan pengawasan kedalam. Bendaharawan, disamping mempunyai fungsi-fungsi bendaharawan, juga dilimpahi fungsi ordonator untuk menguji hak atas pembayaran

4. Prinsip-prinsip Pengelolaan Keuangan Pendidikan Pondok Pesantren

Menurut Shulton Masyhud dan Khusnurdilo (2003; 187) Penggunaan anggaran dan keuangan, dari sumber manapun, baik pemerintah ataupun dari masyarakat perlu didasarkan pada prinsip-prinsip umum pengelolaan-pengelolaan keuangan sebagai berikut:

1. Hemat, tidak mewah, efisien dan sesuai dengan kebutuhan teknis yang disyaratkan.
2. Terarah dan terkendali sesuai dengan rencana, program / kegiatan.

3. Terbuka dan transparan, dalam pengertian dari dan untuk apa keuangan lembaga tersebut perlu dicatat dan dipertanggungjawabkan serta disertai bukti penggunaannya.
4. Sedapat mungkin menggunakan kemampuan/hasil produksi dalam negeri sejauh dimungkinkan.

Hal tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi MBS, yang menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah. Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan belajar-mengajar di sekolah bersama dengan komponen-komponen yang lain. Dengan kata lain setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya, baik itu disadari maupun yang tidak disadari. Komponen keuangan dan pembiayaan ini perlu dikelola sebaik-baiknya, agar dana-dana yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Hal ini penting, terutama dalam rangka MBS (Manajemen Berbasis Sekolah), yang memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mencari dan memanfaatkan berbagai sumber dana sesuai dengan kebutuhan masing-masing sekolah karena pada umumnya dunia pendidikan selalu dihadapkan pada masalah keterbatasan dana, apa lagi dalam kondisi sekarang ini.

METODE PENELITIAN

Peneliti menggunakan metode penelitian kepustakaan. Studi kepustakaan adalah kegiatan untuk menghimpun informasi yang relevan dengan topik atau

masalah yang menjadi obyek penelitian. Informasi tersebut dapat diperoleh dari buku-buku, karya ilmiah, tesis, disertasi, ensiklopedia, internet, dan sumber-sumber lain. Dengan melakukan studi kepustakaan, peneliti dapat memanfaatkan semua informasi dan pemikiran-pemikiran yang relevan dengan penelitiannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Mengelola Keuangan Pesantren.

Salah satu bagian terpenting dalam manajemen pesantren adalah pengelolaan keuangan, dalam suatu lembaga termasuk pesantren pengelolaan keuangan sering menimbulkan permasalahan yang serius bila pengelolaanya kurang baik. Di pesantren pengelolaan keuangan sebenarnya tidak begitu rumit, sebab pesantren merupakan lembaga swadana yang tidak memerlukan pertanggung jawaban keuangan yang terlalu pelik kepada penyandang dananya. Namun demikian karena banyak juga dana yang bersumber dari masyarakat untuk mendanai kegiatan di Pesantren, walaupun jumlahnya relatif kecil hal itu perlu ada laporan atau penjelasan sederhana sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan public kepada masyarakat agar kredibilitas pesantren dimata masyarakat cukup tinggi, disinilah perlunya pengelolaan keuangan dengan baik dan transparan dibudayakan dilingkungan pesantren. Pengelolaan keuangan pesantren yang baik ini sebenarnya juga merupakan bagian dari upaya melindungi personil pengelola pesantren (kyai, Ustadz/ Ustadzah atau pengelola lainnya) terhadap pandangan yang kurang baik dari luar pesantren. Selama ini banyak pesantren yang tidak memisahkan antara harta kekayaan pesantren dengan individu, walaupun disadari bahwa pembiayaan pesantren justru lebih banyak bersumber dari kekayaan individu sebab sumber-sumber lain penopang pesantren kurang memadai. Namun dalam rangka pengelolaan manajemen yang baik

seyogyanya didalam pemilahan antara harta kekayaan pesantren dengan individu, agar kekurangan dan kelebihan pesantren dapat diketahui secara transparan oleh pihak-pihak lain, termasuk orang tua santri.

Langkah yang harus dilakukan dalam pengelolaan keuangan pesantren adalah sebagai berikut:

1. Menyusun Rencana Anggaran Pendapatan Dan Belanja Pondok Pesantren (RAPBPP).

Pesantren bersama komite atau majelis Pesantren pada setiap awal tahun anggaran perlu bersama-sama merumuskan RAPBPP sebagai acuan bagi pengelola pesantren dalam melaksanakan manajemen keuangan yang baik. Anggaran adalah rencana yang diformulasikan dalam bentuk rupiah dalam jangka waktu atau periode tertentu, serta alokasi sumber-sumber kepada setiap bagian kegiatan. Anggaran memiliki peran penting didalam perencanaan, pengendalian dan evaluasi kegiatan yang dilakukan pondok pesantren. Maka seorang penanggung jawab program kegiatan dipesantren harus mencatat anggaran serta melaporkan realisasinya sehingga dapat dibandingkan selisih antara anggaran dengan pelaksanaan serta melakukan tindak lanjut untuk perbaikan. Ada dua bagian pokok anggaran yang harus diperhatikan dalam penyusunan RAPBPP, yaitu:

- a. Rencana sumber atau target penerimaan/ pendapatan dalam satu tahun yang bersangkutan, termasuk didalamnya keuangan bersumber dari:
 - 1) Kontribusi santri
 - 2) Sumbangan dari individu atau organisasi,
 - 3) Sumbangan dari pemerintah
 - 4) Dari hasil usaha

b. Rencana penggunaan keuangan dalam satu tahun yang bersangkutan, semua penggunaan keuangan pesantren dalam satu tahun anggaran perlu direncanakan dengan baik agar kehidupan pesantren dapat berjalan dengan baik. Suatu hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan RAPBPP adalah harus menerapkan prinsip anggaran berimbang, artinya rencana pendapatan dan pengeluaran harus berimbang diupayakan tidak terjadi anggaran pendapatan minus. Dengan anggaran berimbang tersebut maka kehidupan pesantren akan menjadi solid dan benar-benar kokoh dalam hal keuangan, maka sentralisasi pengelolaan keuangan perlu difokuskan pada bendaharawan pesantren, dalam rangka untuk mempermudah pertanggung jawaban keuangan. Maka penyusunannya hendaknya mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Menginventarisasi rencana yang akan dilaksanakan
- 2) Menyusun rencana berdasarkan skala prioritas pelaksanaannya
- 3) Menentukan program kerja dan rincian program
- 4) Menetapkan kebutuhan untuk pelaksanaan rincian program
- 5) Menghitung dana yang dibutuhkan

Rencana tersebut setelah dibahas dengan pengurus dan komite atau majelis pesantren, maka selanjutnya ditetapkan sebagai anggaran pendapatan dan belanja pondok pesantren (APBPP). Pada setiap anggaran yang disusun perlu dijelaskan apakah rencana anggaran yang akan dilaksanakan merupakan hal baru atau kelanjutan atas kegiatan yang telah dilaksanakan dalam periode sebelumnya dengan menyebut sumber dana sebelumnya. Dalam setiap anggaran yang disusun untuk kegiatan-kegiatan dilingkungan pondok pesantren, paling tidak harus memuat 6 hal atau informasi sebagai berikut:

- a. Informasi rencana kegiatan: sasaran, uraian rencana kegiatan, penanggung jawab, rencana baru atau lanjutan.
- b. Uraian kegiatan program, program kerja, rincian program
- c. Informasi kebutuhan: barang/ jasa yang dibutuhkan, volume kebutuhan
- d. Data kebutuhan harga satuan, jumlah biaya yang dibutuhkan untuk seluruh volume kebutuhan
- e. Jumlah anggaran: jumlah anggaran untuk masing-masing rincian program, program, rencana kegiatan, dan total anggaran untuk seluruh rencana kegiatan
- f. Sumber dana: total sumber dana, masing-masing sumber dana yang mendukung pembiayaan program.

2. Penggunaan Anggaran

Setiap terjadi penerimaan dan pengeluaran keuangan harus diperhatikan hal-hal sebagai berikut.

- a. Harus dibuatkan bukti penerimaan ataupun bukti pengeluaran karena bukti ini akan dijadikan sebagai dasar untuk melakukan pencatatan dan harus mendapatkan pengesahan dari pimpinan pondok pesantren atau yang diberikan wewenang dalam hal ini.
- b. Harus diperhatikan faktor efisiensi dan efektifitas
- c. Diusahakan menghindari transaksi secara cash dan sebaiknya dilakukan transfer lewat rekening bank.
- d. Hindari memegang dana cash terlalu besar, secukupnya saja untuk keperluan kas kecil, selebihnya agar disetor ke bank

Dalam pelaksanaan kegiatan, jumlah yang direalisasikan bisa terjadi tidak sama dengan rencana anggarannya, bisa kurang atau lebih dari jumlah yang telah dianggarkan. Ini dapat terjadi karena beberapa sebab:

- a. Adanya efisiensi atau inefisiensi pengeluaran
 - b. Terjadinya penghematan atau pemborosan
 - c. Pelaksanaan kegiatan yang tidak sesuai dengan yang telah diprogramkan
 - d. Adanya perubahan harga yang tidak terantisipasi
 - e. Penyusunan anggaran yang kurang tepat
3. Pertanggungjawaban Keuangan Pesantren

Semua pengeluaran keuangan pondok pesantren dari sumber manapun harus dipertanggung jawabkan, hal tersebut merupakan bentuk transparansi dalam pengelolaan keuangan. Namun demikian prinsip transparansi dan kejujuran dalam pertanggung jawaban tersebut harus tetap dijunjung tinggi. Dalam kaitan dengan pengelolaan keuangan tersebut, yang perlu diperhatikan oleh bagian keuangan adalah:

- a. Pada setiap akhir tahun anggaran, bagian keuangan harus membuat laporan keuangan kepada komite/ majelis pesantren untuk dicocokkan dengan RAPBPP
- b. Laporan keuangan tersebut dalam bentuk Neraca dan Laporan Hasil Usaha atau Laporan Arus Kas disertai dengan lampiran dan penjelasan,
- c. Laporan Keuangan tersebut supaya mempunyai nilai kepercayaan yang lebih tinggi sebaiknya diaudit oleh akuntan publik.

Laporan pertanggungjawaban keuangan sangat penting dilakukan sebagai bentuk akuntabilitas dan transparansi kepada pemangku kepentingan. Untuk selanjutnya dijadikan bahan evaluasi untuk merencanakan dan mengembangkan pesantren pada waktu mendatang.

Namun demikian masih banyak pondok pesantren yang belum melakukan pengelolaan keuangan dengan baik dikarenakan beberapa hal sesuai dengan kondisi pesantren yang ada yang sebagian besar masih tergolong kecil sehingga belum

mampu merekrut tenaga keuangan dan bagian akuntansi yang kompeten , selain itu pengelolaannya masih bersifat kekeluargaan, bahkan sebagian keuangannya masih dibiayai oleh pengelola/Ustadz/Kyai secara pribadi, hal ini akan berdampak pada pengelolaan keuangannya yang tidak dipisahkan antara keuangan pesantren dan keuangan pribadi Pengelola/Ustadz/kyai. Keadaan seperti ini tentu pengelolaan keuangannya tidak sesuai dengan prinsip akuntabilitas dan transparansi.

SIMPULAN

Dari pembahasan yang telah diuraikan di atas dapat diambil simpulan sebagai berikut: Sebuah Pesantren agar bisa menjadi besar harus menerapkan pengelolaan keuangan yang baik yang memenuhi unsur akuntabilitas dan transparansi dengan langkah sebagai berikut:

1. Menyusun rencana anggaran
2. Menerapkan anggaran
3. Melakukan pertanggungjawaban dengan laporan keuangan yang sesuai dengan standar Akuntansi Keuangan.

SARAN

Agar pesantren bisa menerapkan pengelolaan keuangan dengan baik disarankan untuk

1. Merekrut tenaga bagian keuangan dan akuntansi yang kompeten
2. Membentuk Komite pesantren atau nama lain yang berfungsi sebagai pengawas sebagai perwakilan dari pemangku kepentingan
3. Melakukan pemisahan secara tegas antara assets pesantren dengan assets pribadi pengelola.

4. Mengaplikasikan program sistem informasi keuangan dalam mengelola pesantren.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terimakasih kepada pengelola Jurnal yang sudah membantu dalam penerbitan artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ara Hidayat dan Imam Machali, (2010). *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip Dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah Dan madrasah*, Bandung:Pustaka Educa
- Dimock, ME. Dimock, GO, (1992), *Administrasi Negara*. Jakarta. Rineka Cipta. Sulthon,
- M. Khusnuridlo, M, (2006), *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Perspektif Global*, Yogyakarta, laksBang PRESSindo.
- Mulyasa, (2007), *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung. Remaja Rosda Karya.
- Dimock, ME. Dimock, GO, (1992), *Administrasi Negara*. Jakarta. Rineka Cipta. Sulthon,
- M. Khusnuridlo, M, (2006), *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Perspektif Global*, Yogyakarta, laksBang PRESSindo.
- Shulton Masyhuddan Khusnurdilo, (2003), *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka, 2003), Cet I
- Suryobroto, (2004), *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*, Jakarta, Rineka Cipta. Cheap Offers