

Tantangan Pengelolaan Pesantren Dalam Era Global

by Ahmad Zain Sarnoto

Submission date: 20-Nov-2022 02:07AM (UTC-0600)

Submission ID: 1959063757

File name: 66_Tantangan_Pengelolaan_Pesantren_Dalam_Era_Global.pdf (338.11K)

Word count: 2933

Character count: 19775

4

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/349126084>

TANTANGAN PENGELOLAAN PESANTREN DALAM ERA GLOBAL

Article · February 2015

DOI: 10.53976/jmi.v4i1.126

CITATION

1

READS

322

1 author:



Ahmad Zain Sarnoto
Institut PTIQ Jakarta

88 PUBLICATIONS 96 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



political education studies [View project](#)



penelitian kepustakaan [View project](#)

All content following this page was uploaded by Ahmad Zain Sarnoto on 09 February 2021.

The user has requested enhancement of the downloaded file.

TANTANGAN PENGELOLAAN PESANTREN DALAM ERA GLOBAL**Ahmad Zain Sarnoto¹****Abstrak.**

Tata kekola pondok pesantren dalam era global mendapat tantangan berat dan paling urgent yang harus dibenahi oleh pesantren sebagai langkah antisipatif tersebut adalah pembenahan pola manajemen, sebab pola manajemen pesantren cenderung dilakukan secara insidental dan kurang memperhatikan tujuan-tujuannya yang telah disistematiskan secara hirarkis.

Sistem manajemen pendidikan pesantren biasanya dilakukan secara alami dengan pola manajerial yang tetap (sama) dalam tiap tahunnya. Masih banyak pesantren yang belum melakukan Perubahan-perubahan mendasar dalam pengelolaan pesantren.

Kata Kunci: Tantangan, Pengelolan, Pondok Pesantren, era global

A. Pendahuluan

Pondok pesantren dalam sejarah pertumbuhan dan perkembangan pendidikan di Indonesia, tidak dipungkiri telah menjadi semacam *local genius*. Di kalangan umat Islam pesantren telah dianggap sebagai model institusi keilmuannya, yang oleh Martin Van Bruinessen dinilai sebagai salah satu tradisi agung (*great Tradition*) (Fajar, 1999:113).

Menurut Nurkholis Majid dalam Raharjo (1985:3), Andaikan saja negeri ini tidak mengalami penjajahan, tentu pertumbuhan sistem pendidikan di Indonesia akan mengikuti jalur-jalur yang ditempuh pesantren-pesantren.

Dalam sejarah juga telah membuktikan kontribusi pondok pesantren dalam rangka turut mendirikan negara Republik Indonesia. Banyak dari kalangan ulama' dan santri yang gugur dalam memperjuangkan dan mempertahankan kemerdekaan. Pada awal masa gerakan mengisi kemerdekaan sampai masa pembangunan sekarang ini peran pesantren terus meningkat, terutama dalam rangka kerjasama ulama' dan umara' dalam mensukseskan pembangunan bangsa dalam segala bidang sesuai dengan posisi masing-masing (Jamali, 1999:129).

Dalam proses pembelajaran, pesantren dahulu hanya mengedepankan metode pembelajaran bandongan, sorogan dan wetonan. Namun dalam konsep pesantren modern diperkenalkan metode diskusi dengan memberikan porsi lebih

¹ Dosen Institut PTIQ Jakarta, email: hmadzain@ptiq.ac.id

besar kepada para santri untuk menyampaikan gagasan dalam menginterpretasikan sebuah kitab kajian. Begitu juga dalam mengklasifikasi santri, pesantren modern memperkenalkan sistem kelas yang didasarkan pada pengetahuan yang dimiliki, bukan pada jumlah dan jenis kitab yang telah dikaji.

Disamping itu, pesantren modern mulai mengakses teknologi sebagai sarana dan bahasa asing (khususnya Arab dan Inggris) sebagai bahasa pengantar yang memungkinkan santri mampu berkomunikasi dengan komunitas intelektual di dunia luar (Munawar, 2001:100).

Perubahan model pengelolaan dari tradisional menjadi modern memiliki sisi plus dan minus. Sisi plus dari sistem pertama (tradisionalisme) adalah, pada umumnya para santri kuat dalam telaah kitab-kitab warisan ulama' klasik. Mereka menguasai teori bahasa arab secara baik, namun kurang menekankan aspek praktis dari pemanfaatan bahasa sebagai alat komunikasi verbal. Sebaliknya, sistem yang kedua (modern) – pada umumnya- kurang dalam penguasaan kitab-kitab warisan ulama' klasik, namun mereka telah membiasakan bahasa Arab dan Inggris sebagai bahasa pengantar keseharian sehingga santrinya lebih mudah dan cepat dalam mengakses serta berkomunikasi dengan para intelektual di dunia luar.

Namun dari pengalaman perjalanan pesantren, baik yang mengarah pada model tradisional maupun modern, memiliki visi yang sama, yakni keajegan (*istiqomah*) dalam menegakkan nilai-nilai moralitas agama dalam kehidupan di masyarakat. Dunia boleh berubah, tapi substansi yang diajarkan dan nilai-nilai moralitas tidak boleh luntur diterpa badai dekadensi. Disamping itu pembinaan akhlak dibangun atas dasar teladan yang baik (*uswatul Hasanah*) dari para pengajar. Para santri dalam interaksi sosial keseharian dapat dikontrol – setidaknya terawasi- oleh para guru (*asatidz*). Karena tempat tinggal santri tidak berjauhan dengan tempat tinggal para guru.

Dalam Sistem pendidikan pesantren biasanya dilakukan secara alami dengan pola manajerial yang tetap (sama) dalam tiap tahunnya. Perubahan-perubahan mendasar dalam pengelolaan pesantren agaknya belum terlihat. Penerimaan santri baru misalnya, masih dilakukan secara “terbuka” untuk semua individu yang mempunyai latar belakang dan kemampuan beragam tanpa mengadakan usaha pre- tes terlebih dahulu. Usaha kategorisasi dan klasifikasi santri secara kualitatif jarang sekali dilakukan (Suwendi, 1999:209).

Tata kelola dan Pengorganisasian pesantren mulai penyiapan fasilitas dan sumber daya manusia, mengatur berbagai komponen secara cermat sampai kepada pelatihan guru dan staf secara teratur, tampaknya, jarang sekali ditemukan pada pesantren, hanya hal-hal lumrah yang dapat ditemukan dalam kehidupan Pesantren. Dalam struktur dan cara pengelolaan, hingga asset pesantren, dikuasai secara turun- temurun. Ketakutan terhadap kehilangan aset pesantren ini, menyebabkan diserahkannya pengorganisasian pesantren kepada. Efeknya tidak jarang pula para ahli waris memperebutkan pesantren itu agar dia dapat mempunyai andil disana (Anwar, 1908:201).

Pola-pola manajemen pesantren sudah seharusnya mulai diubah ke arah manajemen modern yang lebih mengedepankan kualitas dan kepuasan pelanggan, yang lebih dikenal dengan *Total Quality Manajemen* (TQM).

Menurut Sobirin Naji dalam (Raharjo : 1985:147), penerapan *Total Quality Manajemen* ini bukanlah suatu hal yang dipaksakan, akan tetapi memang sudah menjadi keharusan, jika pesantren tetap ingin membuktikan kualitasnya ditengah serbuan model pendidikan baru, dengan tanpa melepaskan karakteristik khasnya.

B. Tantangan Pengelolaan Pesantren

1. Pengertian Pengelolaan

Menurut Suharismi Arikunto, Kata “Pengelolaan” dapat disamakan dengan manajemen, yang berarti pula pengaturan atau pengurusan (Suharsimi Arikunto, 1993: 31). Banyak ahli yang mengartikan manajemen sebagai pengaturan, pengelolaan, dan pengadministrasian, dan memang itulah pengertian yang populer saat ini. Pengelolaan diartikan sebagai suatu rangkaian pekerjaan atau usaha yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk melakukan serangkaian kerja dalam mencapai tujuan tertentu.

Griffin (1990: 6) mendefinisikan manajemen sebagai berikut: “*Management is the process of planning and decision making, organizing, leading and controlling and organization human, financial, physical and information resources to archieve organizational goals in an efficient and effective manner*”

Manajemen adalah suatu proses perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin dan pengendalian organisasi manusia, keuangan, fisik dan informasi sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efisiensi dan efektif. Nanang Fattah, (2004: 1). Dalam proses manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer atau pimpinan, yaitu perencanaan (planning), pengorganisasian (organising), memimpin (leading), dan pengawasan (controlling). Oleh karena itu, manajemen diartikan sebagai proses merencanakan, mengorganising, memimpin, dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

Stoner yang dikutip oleh Handoko menyatakan bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Stoner menekankan bahwa manajemen dititik beratkan pada proses dan sistem. Oleh karena itu, apabila dalam sistem dan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penganggaran, dan sistem pengawasan tidak baik, proses manajemen secara keseluruhan tidak lancar sehingga proses pencapaian tujuan akan terganggu atau mengalami kegagalan (Shyhabuddin Qalyubi, 2007: 271).

Bedasarkan definisi manajemen diatas secara garis besar tahap-tahap dalam melakukan manajemen meliputi; Perencanaan, merupakan proses dasar dari

suatu kegiatan pengelolaan dan merupakan syarat mutlak dalam suatu kegiatan pengelolaan. Kemudian, pengorganisasian berkaitan dengan pelaksanaan perencanaan yang telah ditetapkan pengarahannya diperlukan agar menghasilkan sesuatu yang diharapkan dan pengawasan yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pengelolaan.

2. Fungsi Pengelolaan

Dalam pengelolaan (fungsi manajemen) secara garis besar dapat disampaikan bahwa tahap-tahap dalam melakukan manajemen meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Fungsi-fungsi manajemen tersebut bersifat universal, di mana saja dan dalam organisasi apa saja. Akan tetapi, pelaksanaan manajemen semuanya tergantung pada tipe organisasi, kebudayaan dan anggotanya. Pada tulisan ini, penulis cenderung berpedoman pada pendapat Terry dalam The Liang Gie (2000: 21), yang mengatakan bahwa kegiatan atau fungsi manajemen, meliputi: perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengarahannya (actuating), dan pengawasan (controlling).

a. Perencanaan (Planning)

Menurut Sutarno NS (2004: 109), perencanaan diartikan sebagai perhitungan dan penentuan tentang apa yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, dimana menyangkut tempat, oleh siapa pelaku itu atau pelaksana dan bagaimana tata cara mencapai itu.

Perencanaan merupakan suatu proses mempersiapkan serangkaian pengambilan keputusan untuk dilakukannya tindakan dalam mencapai tujuan organisasi, dengan dan tanpa menggunakan sumber-sumber yang ada. Adapun aspek perencanaan meliputi:

1. Apa yang dilakukan?
2. Siapa yang melakukan?
3. Di mana akan melakukan?
4. Apa saja yang diperlukan agar tercapainya tujuan dapat dilakukan?
5. Bagaimana melakukannya?
6. Apa saja yang dilakukan agar tercapainya tujuan dapat maximum? (Suharsimi Arikunto, 1993: 38)

Dengan demikian perencanaan merupakan kunci keberhasilan dalam suatu pengelolaan atau manajemen. Perencanaan adalah suatu proses dan kegiatan pimpinan (manager) yang terus menerus, artinya setiap kali timbul sesuatu yang baru. Perencanaan adalah langkah awal setiap manajemen. Perencanaan adalah kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Perencanaan yang baik adalah perencanaan yang rasional, dapat dilaksanakan dan menjadi panduan langkah selanjutnya.

Berdasarkan keterangan diatas, perencanaan pada hakekatnya adalah proses pemikiran yang sistematis, analisis, dan rasional untuk menentukan apa yang

akan dilakukan, bagaimana cara melakukannya, siapa yang akan melaksanakannya, dan kapan kegiatan tersebut akan dilakukan.

b. Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian merupakan kegiatan pengelompokan dan penugasan, penyediaan keperluan, wewenang untuk melaksanakan kegiatannya

Rue dan Byars (2006:6) berpendapat: *Organizing is grouping activities, assigning activities an providing the authority necessary to carry out the activities.*

Dalam organisasi dituntut kerja sama untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Organisasi adalah proses untuk merancang struktur formal, pengelompokan dan mengatur serta membagi tugas atau pekerjaan diantara anggota organisasi untuk tujuan organisasi. Dalam mencapai tujuan tersebut maka perlu dipilih orang yang memiliki kemampuan dan kompetensi dalam melaksanakan tugas.

c. Pengarahan (Actuating)

Pengarahan (Direction) adalah proses manajerial untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang organisasi. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan.

Dalam proses Pengarahan para manajer memimpin dan mempengaruhi bawahan. Seorang pemimpin tidak melakukan semua kegiatan sendiri, tetapi menyelesaikan tugas esensial melalui orang-orang lain. pemimpin tidak sekedar memberikan perintah, tetapi menciptakan iklim yang dapat membantu para bawahan melakukan pekerjaan secara paling baik. Adapun Fungsi pengarahannya adalah suatu fungsi kepemimpinan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan dinamis.

d. Pengawasan (Controlling)

kegiatan Pengawasan merupakan proses membandingkan atau mengukur yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan kriteria, norma-norma standar atau rencana-rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya (Sutarno NS, 2004:128).

Pengawasan atau kontrol adalah bagian terakhir dari fungsi manajemen dilaksanakan untuk mengetahui:

- a. Apakah semua kegiatan telah dapat berjalan sesuai dengan rencana sebelumnya.
- b. Apakah didalam pelaksanaan terjadi hambatan, kerugian, penyalahgunaan kekuasaan dan wewenang, penyimpangan dan pemborosan.
- c. Untuk mencegah terjadinya kegagalan, kerugian, penyalahgunaan kekuasaan dan wewenang penyimpangan, dan pemborosan.
- d. Untuk meningkatkan efisien dan efektifitas organisasi.

¹
Adapun Tujuan pengawasan adalah:

1. Menentukan dan menghilangkan sebab-sebab yang menimbulkan kesulitan sebelum kesulitan itu terjadi.
2. Mengadakan pencegahan dan perbaikan terhadap kesalahan-kesalahan yang terjadi.
3. Mendapatkan efisiensi dan efektifitas.

Perencanaan merupakan proses awal dari suatu kegiatan pengelolaan yang keberadaannya sangat diperlukan dalam memberikan arah atau patokan dalam suatu kegiatan, kemudian pengorganisasian berkaitan dengan penyatuan seluruh sumber daya yang ada untuk bersinergi dalam mempersiapkan pelaksanaan kegiatan. Tahap selanjutnya adalah pengarahan dan pelaksanaan kegiatan yang selalu berpedoman pada perencanaan yang telah ditetapkan. Dan Tahap akhir adalah pengawasan yang meliputi kegiatan monitoring dan evaluasi.

B. Pesantren dan tantangan perubahan global

Pesantren merupakan tempat belajar para santri. Sebagai lembaga pendidikan Islam, pondok pesantren sebagai tempat belajar yang otomatis menjadi pusat budaya Islam yang dilembagakan oleh masyarakat, setidaknya oleh masyarakat Islam itu sendiri yang secara *de facto* tidak dapat dianggap remeh oleh pemerintah. Itu sebabnya Madjid (1997:3) mengatakan bahwa dari segi historisitas, pesantren tidak hanya identik dengan makna ke-Islaman, tetapi juga mengandung makna keaslian Indonesia (*indegenous*).

Secara historisitas, pondok pesantren adalah cikal bakal pendidikan Islam di Indonesia yang melahirkan berbagai macam corak dan pola pendidikan Islam yang saat ini, seperti madrasah salafiyah, madrasah diniyah, madrasah tsnawiyah, madrasah ibtdaiyyah, madrasah aliyah, ma'had 'aly, madrasah huffadz, dan madrasah lainnya dalam kemasan yang lain pula seperti majlis taklim, halaqah, majlis pengajian dan sebagainya pula. (Azra, 1996: 71).

Pesantren adalah sistem pendidikan tertua saat ini dan dianggap sebagai produk budaya Indonesia yang asli. Konsep Pendidikan ini semula merupakan pendidikan agama Islam yang dimulai sejak munculnya masyarakat Islam di Indonesia pada abad ke-13. Beberapa abad kemudian penyelenggaraan pendidikan ini semakin terarur dengan munculnya tempat-tempat pengajian dan kemudian berkembang menjadi tempat penginapan para pelajar (santri). Selanjutnya, tempat ini dinamakan pesantren.

⁵
Tujuan pendidikan pesantren adalah membentuk manusia yang memiliki kesadaran tinggi, bahwa ajaran Islam yang membicarakan tiga masalah pokok, yaitu Tuhan, manusia dan alam setelah dikotomi mutlak antara Tuhan (*Khaliq*) dengan makhluk, termasuk bentuk-bentuk hubungan antara ketiga unsur tersebut yang bersifat menyeluruh. Selain itu alumni pesantren diharapkan memiliki

5 kompetensi tinggi untuk mengadakan responsif terhadap tantangan-tantangan dan tuntutan-tuntutan hidup dalam konteks ruang dan waktu yang ada. (Madjid: 1997: 18)

7 Dalam proses perkembangannya, fungsi pokok pesantren adalah mencetak ulama dan ahli agama Islam. Hingga dewasa ini fungsi pokok itu tetap terpelihara dan dipertahankan. Namun seiring dengan perkembangan zaman, selain kegiatan pendidikan dan pengajaran agama beberapa pesantren telah melakukan pembaharuan dengan mengembangkan komponen-komponen pendidikan lainnya, seperti ditambahkan pendidikan sistem sekolah, adanya pendidikan kesenian, pendidikan bahasa asing (Arab, Jerman dan Inggris), pendidikan jasmani serta pendidikan ketrampilan.

Kyai Sebagai pemimpin pesantren, banyak memainkan peran perantara bagi umat Islam dengan memberi mereka pemahaman tentang apa yang terjadi pada tingkat nasional.

Pesantren di beberapa tempat, memiliki kelemahan antara lain pertama, kebanyakan pesantren masih *rigid* (kaku) dengan mempertahankan pola salafiyah yang dianggapnya masih berupa *sophisticated* (ilmu-ilmu tasawuf) dalam menghadapi persoalan eksternal. Hal ini disebabkan antara lain pola kepemimpinan pesantren masih sentralistik dan hirarkhis yang terpusat pada satu seorang kyai saja. Akibat yang paling fatal, jika kyai wafat dan tidak ada anak yang mau serta mampu mengurus pesantren yang dimilikinya, maka pesantren tersebut akan redup. Kedua, kelemahan dibidang metodologi. Para ustadz maupun kyai sendiri kurang memiliki improvisasi dan inovasi dalam metode pengajarannya. (Daulay, 2001: 19)

C. Penutup

Sudah seaharsnya pengelolaan pondok pesantren berubah mengikuti perkembangan zaman, di era global, pondok mendapat tantangan yang berat, dan jika tidak berbenah dan mengikuti perkembangan, maka banyak pesantren yang akan mengalami kesulitan.

Sudah sepantasnya pemerintah memberdayakan pembinaan pondok pesantren. Hal ini memang dimungkinkan terjadi karena pemahaman bahwa pondok pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional, sehingga pengelolaan manajemennya kurang serius diperhatikan dan sangat konvensional

Daftar pustaka

- A. Halim. ed. (2005). *Manajemen pesantren*. LKiS. Yogyakarta
- A.Tabrani Ruslan et.al. (1989). *Pendekatan dalam proses pengajaran*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Ahmad Syalaby. (1987). *al-Tarbiyah al-islamiyah, nudzumuha falsafatuha tarikhuha*. Kairo: Maktabah al-Nahdhah al-Mashriyah

- Azyumardi Azra. (1996). *Pendidikan islam tradisi dan modernisasi menuju millenium baru*. Jakarta: Logos Ilmu Wacana
- Bassand, Michel (1984). *Direction of change: modernization theory, research and reality*. New York: Free Press
- Berg, Rudolf Van Der. (2002). *Teacher meanings regarding educational practice dalam Review educational research. Volume 72. No.4*.
- Bruinessen, Martin Van (1999). *Kitab kuning*. Bandung: Mizan Burnham, John West. (1992). *Managing quality in school*. Prentice Hall.
- Daft, I. Richard. (1991). *Management*. Dyden press. Orlando. New York.
- Dawam Ainurrafiq. (2004). *Manajemen madrasah berbasis pesantren* Yogyakarta: Listafariska
- Endang Turmudi. (2004). *Perselingkuhan kiai dan kekuasaan*. Yogyakarta: LkiS
- Fakih Muhammad. (2001). *Kepemimpinan islam*. Yogyakarta. UII Press
- Feigenbaum. (1992). *Kendali mutu terpadu*. Jakarta: Erlangga
- Fuad Riyadi. (2001). *Kampung santri*. Yogyakarta : Ittaqa Press
- Haidar Putra Daulay. (2001). *Historisitas dan eksistensi pesantren*. Yogyakarta: Tiara Wacana
- http://www.depdiknas.go.id/Jurnal/27/suatu_opini_mengenai_reformasi_s.htm
- Husaini Usman. (2004). *Manajemen pendidikan*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta
- Ismail, ed., (2002). *Dinamika pesantren dan madrasah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Jamal Ma'ruf Asmani. (2003). *Menggagas pesantren masa depan: geliat suara santri untuk indonesia baru*. Yogyakarta: Qirtas
- Junaidi Abdusy Syakur dkk. (2003). *Madrasah salafiyah III*. Yogyakarta: Lana usaha
- Koontz, Harold et.al. (1984). *Management*. McGraw-Hill, Inc.
- Maksum Mochtar. (1999). *Madrasah, sejarah dan perkembanganya*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu
- Maksum, (2003). *Pola pembelajaran di pesantren*. Jakarta. Departemen Agama RI
- Mastuhu. (1994). *Dinamika sistem pendidikan pesantren*. Jakarta: INIS Maykuri
- Abdillah. (1997). *Peningkatan kualitas pendidikan madrasah*. Jurnal Madrasah, Vol 1, No 2
- Milles, B Mathew & Huberman, A.M. (1994). *Analisis data kualitatif*. Judul asli: *Qualitative data analysis*. (Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi). Jakarta: Universitas Indonesia Press
- Nanang Fattah. (2001). *Landasan manajemen pendidikan*. Bandung: remaja

Rosda Karya

Nasution. (2001). *Manajemen mutu terpadu (total quality management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia

Nurcholis Madjid. (1997). *Bilik-bilik pesantren*. Jakarta: Paramadina

Sadler, Philip. (1997). *Leadership*. London: Kogan page.

Sallis, Edward (1993). *Total quality management in education*. London: Kogan Page

Schoderbek, Peter P. (1988) *Management*. Amerika: Harcourt Brace Jovanovich

Siagian, Sondang P.(2005). *Fungsi-fungsi manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara

Spokesman. (2002). Artikel dalam *State Department Funded Training for Indonesian Islamic School*. <http://www.state.gov/r/pa/prs/ps/2002/13615>

Steenbirink, Karel A. (1986). *Pesantren madrasah sekolah*. Jakarta: LP3ES

Sulthon Masyhud, dkk. (2003). *Manajemen pondok pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka

Syaukani HR. (2001). *Pendidikan paspor masa depan*. Jakarta: Nuansa Madani

Yunus. (2005). Artikel dalam *Revitalizing pesantren's role in era of globalized education*. <http://usinfo.state.gov>

Zainal Arifin Thoha. (2003). *Runtuhnya singgasana kiai NU, pesantren, kekuasaan: Pencarian tak kunjung usai*. Yogyakarta: Kutub.

Zamarkhsyari Dhofier. (1982). *Tradisi pesantren, studi tentang pandangan hidup kiai*. Jakarta: LP3ES

Tantangan Pengelolaan Pesantren Dalam Era Global

ORIGINALITY REPORT

12%

SIMILARITY INDEX

17%

INTERNET SOURCES

6%

PUBLICATIONS

8%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	core.ac.uk Internet Source	2%
2	journal.univpancasila.ac.id Internet Source	2%
3	contohaku1.blogspot.com Internet Source	1%
4	dokumen.site Internet Source	1%
5	eprints.umm.ac.id Internet Source	1%
6	farislengkap.wordpress.com Internet Source	1%
7	repository.uinbanten.ac.id Internet Source	1%
8	islam.infoberguna.com Internet Source	1%