



## **Peran Guru Sandaran dalam Revitalisasi Tata Kelola Manajemen Pesantren Ma'had Al-Zaytun Menuju Kemandirian Santri**

**Baqiya Aini Wahyu Ningtyas<sup>1</sup>, Novia Rahma Aulia<sup>2</sup>, Meity Suryandari<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Manajemen Dakwah, Dakwah, Institut Agama Islam Al-Zaytun Indonesia, Indramayu, Indonesia

Email: <sup>1</sup>baqiyaainiwn@gmail.com, <sup>2</sup>novia30aulia@gmail.com, <sup>3</sup>meity@iai-alzaytun.ac.id

### **Informasi Artikel**

Diterima : 08-04-2026

Disetujui : 03-05-2026

Diterbitkan : 15-05-2026

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the role of mentor teachers in revitalizing the management of Ma'had Al-Zaytun toward fostering student independence in the digital age. The study employs a descriptive qualitative approach, utilizing data collection techniques such as observation, in-depth interviews, and documentation. The research informants consist of mentor teachers and students directly involved in the boarding school-based mentoring system. The results indicate that the management of the Islamic boarding school at Ma'had Al-Zaytun is implemented in a structured manner through the boarding school system and the "one-pipe education system" concept, which integrates religious education, science, information technology, and life skills into a single sustainable system. In its implementation, the mentor teacher plays a strategic role not only as a character guide and informal educator but also as a digital system mediator, a communication liaison with students' guardians, and a supervisor of students' expenditures through a cashless system. Mentor teachers also play a role in monitoring technology use, managing student information, and fostering students' digital literacy and financial literacy through the cashless transaction system. This study confirms that the success of revitalizing the governance of modern Islamic boarding schools is determined not only by systems and leadership but also by the effectiveness of the "guru sandaran" as the primary implementers of character development and digital transformation within the boarding school environment.*

**Keyword:** *Supporting Teachers, Pesantren Governance, Da'wah Management, Digital Governance, Student Independence*

## **ABSTRAK**

---

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran guru sandaran dalam revitalisasi tata kelola manajemen pesantren di Ma'had Al-Zaytun menuju pembentukan kemandirian santri pada era digital. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Informan penelitian terdiri atas guru sandaran dan santri yang terlibat langsung dalam sistem pembinaan berbasis asrama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola pesantren di Ma'had Al-Zaytun dilaksanakan secara terstruktur melalui sistem boarding school dan konsep one pipe education system yang mengintegrasikan pendidikan agama, ilmu pengetahuan, teknologi informasi, serta life skill dalam satu sistem berkelanjutan. Dalam implementasinya, guru sandaran memiliki peran strategis tidak hanya sebagai pembimbing karakter dan pendidik informal, tetapi juga sebagai mediator sistem digital, penghubung komunikasi dengan wali santri, serta mengawasi pengeluaran santri melalui sistem cashless. Guru sandaran turut berperan dalam pengawasan penggunaan teknologi, pengelolaan informasi santri, serta pembentukan literasi digital dan literasi keuangan santri melalui sistem transaksi non-tunai. Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan revitalisasi tata kelola pesantren modern tidak hanya ditentukan oleh sistem dan kepemimpinan, tetapi juga oleh efektivitas guru sandaran sebagai pelaksana utama pembinaan karakter dan transformasi digital di lingkungan pesantren.

**Kata Kunci:** Guru Sandaran, Tata Kelola Pesantren, Manajemen Dakwah, Digital Governance, Kemandirian Santri

---

## **1. PENDAHULUAN**

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang berperan penting dalam membentuk karakter, moral, dan kemandirian santri melalui sistem pendidikan berbasis asrama. Proses pendidikan tidak hanya berlangsung di ruang kelas, tetapi juga melalui pembiasaan disiplin, tanggung jawab, dan internalisasi nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari (Amri & Prastika, 2026). Di era Society 5.0, pesantren dituntut mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan digitalisasi tata kelola pendidikan agar pengelolaan informasi, komunikasi, dan pembinaan santri berjalan lebih efektif. Sistem tata kelola manual dinilai kurang relevan karena berpotensi menimbulkan keterlambatan informasi dan fragmentasi data. Oleh karena itu, konsep digital governance menjadi penting dalam pengembangan pesantren modern. Penelitian Supriatna (2021) menunjukkan bahwa tata kelola pesantren yang baik mampu membentuk disiplin, tanggung jawab, dan karakter santri secara berkelanjutan.

Ma'had Al-Zaytun merupakan pesantren modern yang menerapkan konsep one pipe education system, yaitu sistem pendidikan terpadu dari tingkat dasar hingga perguruan tinggi dalam satu jalur berkesinambungan (Wikipedia, 2025). Sistem ini mengintegrasikan kurikulum agama, ilmu pengetahuan umum, teknologi, dan life skill dengan dukungan tata kelola serta sistem informasi yang terstruktur agar data akademik, administrasi, dan pembinaan santri berjalan terpadu. Dalam perspektif Arsitektur Enterprise, sistem ini menjadi kerangka pengelolaan terpadu yang menghubungkan SDM, kurikulum, sarana prasarana, dan teknologi informasi dalam satu ekosistem pendidikan (Tabroni, 2019). Keberhasilan sistem tersebut sangat dipengaruhi oleh peran guru sandaran sebagai aktor operasional yang berinteraksi langsung dengan santri. Guru sandaran tidak hanya berfungsi sebagai pembimbing, pengawas, dan motivator, tetapi juga sebagai mediator informasi antara pesantren dan wali santri. Meskipun santri tidak diperbolehkan membawa telepon genggam, mereka tetap dapat mengakses internet dan berkomunikasi dengan orang tua melalui pendampingan guru sandaran. Dengan demikian, guru sandaran memiliki peran penting dalam mengontrol penggunaan teknologi digital sekaligus menyampaikan perkembangan santri kepada wali santri secara berkala.

Di era digital, kemandirian santri tidak hanya dimaknai sebagai kemampuan menjalankan aktivitas pribadi secara mandiri, tetapi juga mencakup literasi digital, pengelolaan informasi, kemampuan menggunakan financial technology (*fintech*), dan pengembangan kewirausahaan digital (*pesantrenpreneurship*). Guru sandaran menjadi fasilitator literasi digital dan pembentukan etika penggunaan teknologi yang bijak bagi santri sejak usia dini. Namun, kajian mengenai peran guru sandaran dalam revitalisasi tata kelola pesantren berbasis digital masih relatif terbatas (Muid & Suherman, 2021). Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada peran guru sandaran dalam revitalisasi tata kelola manajemen pesantren di Ma'had Al-Zaytun serta implikasinya terhadap pembentukan kemandirian santri di era digital. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian manajemen dakwah, tata kelola pesantren modern, serta penguatan sistem pembinaan santri berbasis teknologi dan karakter Islami.

## 2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan penguatan analisis sistem untuk memahami peran guru sandaran dalam tata kelola pesantren di Ma'had Al-Zaytun. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan fenomena sosial, interaksi, dan pola pengelolaan informasi dalam lingkungan pesantren modern berbasis boarding school dengan konsep one pipe education system. Informan penelitian terdiri atas guru sandaran, santri, dan pengelola pesantren yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan pengetahuan dan pengalaman yang relevan (Sugiyono, 2022).

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Observasi digunakan untuk mengamati pembinaan santri, pola komunikasi guru sandaran dengan wali santri, serta pengawasan penggunaan teknologi dan internet. Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi terkait pembinaan karakter, pengawasan digital, dan pengelolaan alur informasi (information flow). Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung berupa SOP, struktur organisasi, aturan pesantren, serta dokumen sistem informasi pesantren.

Penelitian ini juga menerapkan analisis sistem untuk memahami mekanisme pengelolaan informasi santri oleh guru sandaran dalam sistem boarding school. Analisis dilakukan terhadap proses penyampaian informasi perkembangan santri, pengawasan internet, dan koordinasi pembinaan antara pesantren dan wali santri. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles et al., 2013). Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dokumentasi, serta verifikasi kesesuaian data dengan SOP dan sistem informasi pesantren.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Tata Kelola Pesantren dalam Pembentukan Karakter Santri

Berdasarkan hasil penelitian, tata kelola di Ma'had Al-Zaytun disusun secara terpadu melalui pendekatan *life-based education system* dalam sistem *boarding school* selama 24 jam. Seluruh aktivitas santri, mulai dari ibadah berjamaah, pembelajaran, penggunaan fasilitas pesantren, hingga interaksi sosial, dijalankan secara terstruktur sehingga pembentukan karakter tidak hanya dilakukan melalui pembelajaran formal, tetapi juga melalui pembiasaan dalam kehidupan sehari-hari. Lingkungan pesantren yang disiplin dan terkontrol membantu membentuk sikap tanggung jawab, kedisiplinan, dan kemandirian santri. Hal ini sejalan dengan teori George R. Terry tentang fungsi *actuating*, di mana guru sandaran berperan sebagai pelaksana operasional yang memastikan nilai-nilai disiplin, pembiasaan ibadah, dan tata tertib diterapkan secara konsisten dalam kehidupan asrama (Mustaqim et al., 2025).

Dalam perkembangannya, tata kelola pesantren juga terintegrasi dengan teknologi digital melalui konsep *one pipe education system* yang menghubungkan pendidikan dari tingkat dasar hingga perguruan tinggi. Santri kelas VI MI telah menggunakan laptop dalam ujian berbasis komputer (*Computer Based Test/CBT*), sedangkan santri MTs dan MA memanfaatkan laptop serta laboratorium komputer AGICT dalam pembelajaran sehari-hari. Kondisi ini menunjukkan bahwa pesantren tidak hanya membentuk karakter, tetapi juga membangun literasi digital dan kesiapan menghadapi era Society 5.0. Integrasi teknologi tersebut dapat dianalisis menggunakan teori *Technology Acceptance Model* (TAM) dan *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (UTAUT), yang menjelaskan bahwa penerimaan teknologi dipengaruhi oleh kemanfaatan, kemudahan penggunaan, dukungan fasilitas, dan lingkungan sosial. Dalam konteks ini, guru sandaran memanfaatkan sistem informasi dan media komunikasi digital untuk mempermudah pengawasan, pelaporan, serta koordinasi pembinaan santri selama 24 jam (Fiorini et al., 2018).

Guru sandaran tidak hanya bertugas sebagai pembimbing karakter, tetapi juga sebagai penghubung informasi antara pesantren dan wali santri. Meskipun santri tidak diperbolehkan membawa telepon genggam secara bebas, mereka tetap dapat menggunakan internet dan berkomunikasi dengan orang tua melalui pendampingan guru sandaran. Selain itu, guru sandaran secara berkala memberikan laporan perkembangan santri kepada wali santri serta melakukan pencatatan digital terkait aktivitas, pelanggaran disiplin, dan perkembangan pembinaan yang terintegrasi dengan pusat tata kelola pesantren. Dengan demikian, guru sandaran berperan sebagai operator informasi sekaligus fasilitator literasi digital dalam sistem pengelolaan pesantren modern (Tractinsky & Meyer, 1999).

Jika dibandingkan dengan Pondok Modern Gontor yang menekankan pembentukan karakter melalui nilai Panca Jiwa dan disiplin 24 jam (Hadisi et al., 2022), Ma'had Al-Zaytun memiliki kebaruan pada tingkat integrasi sistem melalui *one pipe education system* yang berkelanjutan dari tingkat dasar hingga sarjana. Penelitian Budiyanti et al. (2021) juga menjelaskan bahwa keberhasilan pembentukan karakter santri juga dipengaruhi oleh lingkungan pesantren yang berfungsi sebagai hidden curriculum, yaitu proses pendidikan tidak langsung yang terbentuk melalui kehidupan sosial dan interaksi sehari-hari. Namun, temuan penelitian ini menunjukkan dimensi yang lebih spesifik, yaitu pentingnya peran aktor operasional seperti guru sandaran dalam mengimplementasikan sistem tersebut. Guru sandaran, khususnya yang membina santri tingkat dasar (SD/MI), menjadi pelaksana utama dalam proses internalisasi nilai melalui interaksi intensif sehari-hari. Dengan demikian, keberhasilan tata kelola pesantren tidak hanya ditentukan oleh sistem dan struktur yang dibangun, tetapi juga oleh kemampuan para pelaksana di lapangan dalam menjalankan proses pembinaan secara efektif.

Temuan ini memperkuat penelitian Siregar & Pulungan (2025) bahwa keberhasilan pembinaan karakter di pesantren sangat dipengaruhi oleh kualitas interaksi antara pembimbing dan santri dalam kehidupan asrama. Dengan demikian, tata kelola pesantren di Ma'had Al-Zaytun tidak hanya berfungsi sebagai sistem administrasi pendidikan, tetapi juga sebagai sistem pembentukan karakter yang terintegrasi dengan teknologi informasi dan pengawasan digital melalui peran strategis guru sandaran.

### 3.2 Gaya Kepemimpinan Pesantren: Model Hibrid yang Adaptif

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kepemimpinan di Ma'had Al-Zaytun menempatkan syekh sebagai pemimpin tertinggi yang berperan dalam menentukan kebijakan, visi, dan nilai dasar pesantren. Gaya kepemimpinan yang diterapkan bersifat hibrid dan adaptif, yaitu memadukan pendekatan birokratis, paternalistik, dan demokratis dalam satu sistem organisasi. Pendekatan birokratis terlihat dari adanya struktur organisasi, pembagian tugas, dan SOP yang jelas, sedangkan pendekatan paternalistik tampak pada kuatnya peran syekh sebagai figur teladan dan pusat nilai pesantren. Adapun unsur demokratis terlihat melalui komunikasi, koordinasi, dan musyawarah dalam pelaksanaan program pendidikan.

Kepemimpinan Abdussalam Rasyidi Panji Gumilang juga menunjukkan karakteristik digital leadership yang visioner dan berbasis ekosistem terpadu. Teknologi tidak hanya dipandang sebagai alat bantu administratif, tetapi menjadi bagian penting dalam mendukung modernisasi pesantren melalui konsep *one pipe education system* yang mengintegrasikan pendidikan agama, sains, teknologi, pertanian, dan seni dalam satu sistem berkelanjutan. Sistem tersebut membutuhkan tata kelola digital dan sistem informasi terintegrasi agar proses akademik, administrasi, pembinaan santri, dan pengelolaan kelembagaan berjalan efektif serta tidak terfragmentasi (Kelvey, 2020).

Transformasi digital di Ma'had Al-Zaytun terlihat melalui pengembangan laboratorium AGICT (*Agro, General, Information and Communication Technology*), penggunaan *Computer Based Test* (CBT), serta penerapan pembelajaran berbasis teknologi sejak tingkat Madrasah Ibtidaiyah (MI). Santri kelas VI MI telah menggunakan laptop dalam ujian berbasis komputer, sedangkan pada tingkat MTs dan MA penggunaan teknologi menjadi

bagian dari proses pembelajaran sehari-hari. Hal ini menunjukkan bahwa pesantren tidak hanya menanamkan nilai religius, tetapi juga mempersiapkan santri menghadapi perkembangan era Society 5.0 melalui penguatan literasi digital dan teknologi informasi.

Selain aspek pendidikan, kepemimpinan berbasis digital juga tercermin pada pembangunan infrastruktur teknologi di lingkungan pesantren. Ma'had Al-Zaytun menerapkan sistem jaringan utilitas bawah tanah atau Saluran Kabel Tegangan Tinggi (SKTT), yaitu sistem distribusi listrik dan jaringan internet berbasis serat optik yang ditanam di bawah tanah untuk meningkatkan keamanan, efisiensi, dan stabilitas operasional pesantren. Infrastruktur tersebut mendukung aktivitas akademik, administrasi, komunikasi digital, hingga pengelolaan pesantren di kawasan seluas kurang lebih 1.200 hektar. Penerapan sistem ini menunjukkan bahwa transformasi digital di Al-Zaytun tidak hanya bersifat simbolis, tetapi diwujudkan melalui pembangunan sistem teknologi yang terintegrasi dalam tata ruang dan tata kelola kelembagaan.

Dalam perspektif IT *governance*, kepemimpinan Panji Gumilang menunjukkan pola sentralistik berbasis visi tunggal. Pengambilan keputusan dilakukan secara top-down sehingga modernisasi sistem informasi, investasi teknologi, pengelolaan akademik, pembinaan santri, hingga unit usaha pesantren dapat berjalan lebih terarah dan terintegrasi. Model kepemimpinan ini menunjukkan bahwa pesantren modern tidak hanya mengadopsi manajemen modern, tetapi juga mempertahankan nilai tradisional pesantren sebagai dasar pembentukan karakter santri.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Fajarudin (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam modern bersifat integratif dan adaptif terhadap perkembangan teknologi. Penelitian Cahyadi (2021) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam yang efektif merupakan kepemimpinan yang mampu menggabungkan nilai spiritual dengan pendekatan manajerial modern untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Selain itu, Pramitha (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan pesantren modern mengalami transformasi menuju model yang lebih profesional tanpa meninggalkan karakteristik tradisionalnya.

Jika dibandingkan dengan pesantren modern lain seperti Pondok Modern Darussalam Gontor yang lebih menekankan model kepemimpinan kolektif-demokratis, maka terdapat kebaruan (*novelty*) dalam penelitian ini, yaitu adanya integrasi tiga pola kepemimpinan sekaligus yang dipadukan dengan digital leadership dan IT governance dalam satu sistem kelembagaan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan di Ma'had Al-Zaytun dapat dipahami sebagai model kepemimpinan hibrid yang adaptif, visioner, dan berbasis transformasi digital dalam mendukung efektivitas tata kelola pesantren serta pembentukan karakter dan kemandirian santri di era digital.

### **3.3 Sistem Pembinaan Santri Berbasis Asrama**

Berdasarkan hasil penelitian, pembinaan santri di Ma'had Al-Zaytun diterapkan melalui sistem boarding school yang berlangsung selama dua puluh empat jam. Sistem ini menjadikan pesantren tidak hanya sebagai tempat pendidikan formal, tetapi juga lingkungan sosial yang membentuk karakter santri melalui aktivitas sehari-hari seperti salat berjamaah, belajar mandiri, interaksi sosial, dan pembiasaan disiplin. Dengan demikian, pendidikan di

pesantren berlangsung secara komprehensif karena memadukan aspek pengetahuan, sikap, dan perilaku dalam satu sistem pembinaan berkelanjutan.

Sistem pembinaan dijalankan melalui tiga pendekatan utama, yaitu pembiasaan (*habituation*), keteladanan (*role modeling*), dan pengawasan intensif. Pembiasaan dilakukan melalui rutinitas harian yang terstruktur, keteladanan diwujudkan melalui peran guru sandaran dan pembimbing asrama sebagai contoh langsung bagi santri, sedangkan pengawasan intensif memastikan nilai-nilai yang ditanamkan dapat diterapkan secara konsisten. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pendekatan tersebut efektif dalam membentuk kedisiplinan, tanggung jawab, dan kemandirian santri karena nilai tidak hanya diajarkan secara teoritis, tetapi dipraktikkan langsung dalam kehidupan sehari-hari.

Temuan ini sejalan dengan teori pendidikan karakter Thomas Lickona yang menekankan pentingnya *moral knowing*, *moral feeling*, dan *moral action* dalam pembentukan karakter. Dalam sistem asrama, ketiga aspek tersebut dapat diinternalisasi secara simultan melalui kehidupan kolektif yang berlangsung terus-menerus. Lingkungan asrama menjadi *living system of education* yang membentuk kontrol sosial, pembiasaan, dan penguatan karakter secara berkelanjutan (Homsiyah et al., 2026).

Penelitian ini juga diperkuat oleh studi Chandra (2020) yang menjelaskan bahwa internalisasi nilai karakter di pesantren berlangsung melalui pembiasaan, keteladanan, dan budaya organisasi. Suhartini (2016) menyatakan bahwa manajemen pembinaan berbasis asrama mampu meningkatkan kedisiplinan dan tanggung jawab santri melalui pengawasan yang berkelanjutan. Sementara itu, Perawironegoro et al. (2020) menunjukkan bahwa lingkungan pendidikan yang terstruktur memiliki pengaruh besar terhadap pembentukan karakter mandiri peserta didik melalui aktivitas harian yang konsisten.

Namun, efektivitas sistem tetap bergantung pada kualitas pengelolaan dan kompetensi pembimbing, khususnya guru sandaran, dalam menjalankan fungsi pembinaan secara optimal. Dengan demikian, sistem pembinaan berbasis asrama di Ma'had Al-Zaytun terbukti efektif dalam membentuk karakter dan kemandirian santri melalui integrasi antara sistem, lingkungan, dan intensitas interaksi sehari-hari.

### **3.4 Peran Guru Sandaran dalam Revitalisasi Tata Kelola Pesantren**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa guru sandaran memiliki peran strategis dalam implementasi tata kelola pesantren, khususnya pada pembinaan santri tingkat dasar (SD/MI). Berbeda dengan wali kamar yang membina santri jenjang lebih tinggi, guru sandaran berinteraksi lebih intensif dengan santri usia dini yang masih berada pada fase pembentukan karakter dasar. Intensitas tersebut menjadikan guru sandaran sebagai aktor utama dalam membentuk kebiasaan, disiplin, tanggung jawab, dan nilai moral santri, sehingga perannya tidak hanya administratif, tetapi juga edukatif, sosial, dan spiritual.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa guru sandaran menjalankan fungsi multidimensional sebagai pembimbing karakter, pendidik informal, pengawas asrama, motivator, sekaligus *human-system mediator* dalam ekosistem digital pesantren. Guru sandaran membimbing santri melalui pembiasaan ibadah, disiplin, dan kemandirian sehari-hari, serta menjadi penghubung antara santri dengan sistem informasi pesantren melalui

## Peran Guru Sandaran dalam Revitalisasi Tata Kelola Manajemen Pesantren Ma'had Al-Zaytun Menuju Kemandirian Santri

pengelolaan data perkembangan santri, laporan kedisiplinan, kontrol aktivitas digital, hingga komunikasi daring dengan wali santri.

Penelitian juga menunjukkan bahwa guru sandaran memiliki peran penting dalam alur informasi (information flow) pesantren. Mereka bertindak sebagai data entry operator pada level operasional asrama dengan mencatat kehadiran, perilaku, pelanggaran disiplin, aktivitas harian, serta laporan pembinaan santri ke dalam sistem administrasi pesantren. Data tersebut menjadi bagian dari basis data terpadu yang digunakan untuk evaluasi dan pengambilan keputusan oleh pihak pesantren. Dengan demikian, guru sandaran tidak hanya menjalankan fungsi pembinaan manual, tetapi juga mendukung tata kelola digital berbasis sistem informasi.

Selain itu, guru sandaran berperan dalam mengontrol ekosistem digital santri. Meskipun santri tidak diperbolehkan membawa telepon genggam pribadi, akses internet dan komunikasi dengan orang tua tetap difasilitasi secara terkontrol melalui pendampingan guru sandaran. Guru sandaran membantu santri berkomunikasi dengan wali santri serta memberikan laporan perkembangan kedisiplinan, kesehatan, aktivitas belajar, dan kondisi psikologis santri secara berkala. Hal ini menunjukkan bahwa guru sandaran menjadi penghubung sosial dan digital antara pesantren dengan keluarga santri.

Dalam perspektif manajemen informatika, peran tersebut menunjukkan transformasi fungsi guru sandaran dari pembina konvensional menjadi pelaksana tata kelola informasi berbasis sistem. Hal ini sejalan dengan konsep Technology Acceptance Model (TAM) dan Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) yang menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi sistem informasi dipengaruhi oleh pengguna operasional yang menjalankannya secara langsung. Guru sandaran menggunakan sistem informasi karena dianggap mempermudah proses pengawasan, pelaporan, dan komunikasi terkait perkembangan santri.

Temuan ini diperkuat oleh penelitian Laely et al. (2025) yang menyatakan bahwa guru sandaran berperan sebagai pembimbing, teladan, pengarah, dan pengontrol dalam pembentukan disiplin santri. Penelitian dalam Tabyin: Jurnal Pendidikan Islam juga menunjukkan bahwa pembimbing asrama berfungsi sebagai teladan, sumber belajar, dan motivator dalam membentuk karakter mandiri santri. Selain itu, Widiyastuti & Hadi (2025) serta Umareni et al. (2025) menegaskan bahwa pembimbing asrama memiliki peran penting dalam pembentukan adab, disiplin, dan kemandirian melalui pengawasan dan pembiasaan sehari-hari.

Secara analitis, guru sandaran merupakan aktor kunci dalam implementasi tata kelola pesantren. Dalam perspektif George R. Terry, peran ini mencerminkan fungsi *actuating*, yaitu pelaksanaan kebijakan secara nyata di lapangan. Guru sandaran menjadi “jembatan operasional” antara sistem tata kelola pesantren dengan praktik kehidupan santri sehari-hari. Kebaruan penelitian ini terletak pada penekanan bahwa keberhasilan pesantren modern tidak hanya ditentukan oleh kepemimpinan kyai atau kurikulum, tetapi juga oleh aktor operasional seperti guru sandaran yang menjalankan sistem secara langsung.

Dalam perspektif manajemen dakwah, guru sandaran berperan sebagai pelaksana dakwah bil-hal melalui keteladanan, pembiasaan, dan pendampingan emosional dalam kehidupan sehari-hari santri. Guru sandaran tidak hanya mendidik, tetapi juga menjadi agent of transformation yang menentukan efektivitas pembentukan karakter santri di era digital. Oleh karena itu, penguatan kompetensi, pelatihan teknologi, serta dukungan fasilitas bagi guru sandaran menjadi aspek penting dalam pengembangan tata kelola pesantren modern.

### 3.5 Penguatan Perspektif Manajemen Dakwah dalam Tata Kelola Pesantren

Tata kelola pesantren di Ma'had Al-Zaytun tidak hanya dipahami sebagai sistem manajemen pendidikan, tetapi juga sebagai implementasi manajemen dakwah yang terintegrasi dalam seluruh proses pembinaan santri. Dalam sistem tersebut, guru sandaran memiliki peran yang sangat strategis karena menjadi pihak yang paling dekat dengan santri, khususnya pada masa awal pembentukan karakter. Intensitas interaksi yang tinggi menjadikan guru sandaran sebagai gerbang utama dalam menanamkan disiplin, tanggung jawab, kemandirian, serta kebiasaan hidup Islami melalui pembiasaan dan keteladanan sehari-hari. Dalam konteks pesantren modern, peran tersebut berkembang tidak hanya pada aspek pembinaan moral, tetapi juga pada penguatan literasi digital, pengelolaan informasi, dan pembentukan kemandirian ekonomi berbasis teknologi.

Dalam kajian manajemen dakwah, pengelolaan pesantren dapat dipahami melalui empat unsur pokok manajemen, yakni perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating), serta pengawasan (controlling). Pada aspek perencanaan, Ma'had Al-Zaytun merumuskan visi pendidikan yang diarahkan untuk membentuk santri yang memiliki nilai religius, kepribadian yang baik, kemandirian, serta kemampuan beradaptasi dengan perkembangan era modern. Visi tersebut diwujudkan melalui sistem pendidikan berbasis asrama yang berlangsung selama dua puluh empat jam dan didukung oleh integrasi teknologi informasi, sistem pembinaan karakter, serta tata kelola kelembagaan yang modern. Konsep *one pipe education system* menunjukkan bahwa seluruh jenjang pendidikan dirancang dalam satu sistem berkelanjutan yang membutuhkan dukungan arsitektur informasi dan manajemen data yang terintegrasi agar pengelolaan akademik, administrasi, dan pembinaan santri dapat berjalan secara efektif. (Effendy et al., 2023).

Dalam tahap pengorganisasian, pesantren membangun struktur kelembagaan yang jelas melalui pembagian peran antara pimpinan pesantren, ustadz/ustadzah, wali kamar, serta guru sandaran. Sistem ini menunjukkan adanya pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang terstruktur dalam mendukung efektivitas pembinaan santri. Guru sandaran memiliki fokus utama pada pembinaan santri tingkat dasar, khususnya dalam membangun karakter fundamental seperti kedisiplinan, kebersihan, tanggung jawab, dan pembiasaan ibadah. Intensitas interaksi yang tinggi menjadikan guru sandaran sebagai figur yang paling dekat dengan santri usia dini dalam proses internalisasi nilai (Supriatna, 2021).

Penguatan perspektif manajemen dakwah juga terlihat pada sistem pengelolaan keuangan yang diterapkan di Al-Zaytun. Pesantren telah mengembangkan sistem administrasi keuangan internal berbasis aplikasi digital melalui platform *e-MAZ*. Sistem ini digunakan untuk mendukung pengelolaan administrasi pembayaran, tagihan pendidikan,

serta pemantauan keuangan santri secara terpusat. Pembayaran syahriah dan kewajiban pendidikan dilakukan melalui transfer bank ke rekening resmi Yayasan Pesantren Indonesia (YPI), kemudian diverifikasi oleh bagian keuangan pesantren melalui bukti transfer (*receipt*). Meskipun sistem tersebut belum sepenuhnya terintegrasi dengan *payment gateway* modern seperti Xendit, NICEPAY, atau iPaymu, penerapan sistem digital tersebut menunjukkan adanya upaya transformasi tata kelola keuangan menuju sistem administrasi yang lebih modern, terstruktur, dan transparan.

Dalam konteks ekosistem ekonomi digital Indonesia, perkembangan layanan dompet digital (*e-wallet*) seperti GoPay, DANA, OVO, dan ShopeePay menunjukkan bahwa masyarakat mulai bergerak menuju budaya transaksi non-tunai (*cashless society*). Meskipun Al-Zaytun belum sepenuhnya menggunakan integrasi e-wallet secara langsung, konsep pengelolaan keuangan santri di lingkungan pesantren sudah menerapkan sistem *cashless* secara menyeluruh. Santri tidak diperbolehkan memegang uang tunai di lingkungan pesantren, sehingga seluruh aktivitas transaksi dilakukan menggunakan saldo tabungan atau sistem pembayaran non-tunai yang dikelola pihak pesantren. Sistem tersebut diterapkan untuk menjaga keamanan, membangun kedisiplinan finansial, serta meminimalkan risiko kehilangan uang dan penyalahgunaan transaksi di lingkungan asrama.

Dalam konteks ini, tata kelola pesantren menunjukkan adanya sistem pendanaan yang mendukung keberlangsungan program pendidikan dan pembinaan santri. Sumber dana pesantren berasal dari syahriah santri, pengelolaan unit usaha pesantren, serta dukungan kelembagaan lainnya yang digunakan untuk menunjang operasional pendidikan berbasis asrama. Pengelolaan keuangan tersebut memiliki peran penting dalam mendukung fasilitas pendidikan, kebutuhan asrama, kegiatan pembinaan karakter, serta pengembangan program pendidikan berbasis kemandirian. Dukungan finansial yang stabil memungkinkan pesantren menjalankan proses pembinaan secara konsisten dan berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan dakwah pendidikan di pesantren juga sangat dipengaruhi oleh efektivitas pengelolaan sumber daya ekonomi yang dimiliki lembaga.

Salah satu temuan penting dalam penelitian ini menunjukkan bahwa guru sandaran memiliki peran sentral dalam implementasi sistem *cashless* tersebut, khususnya bagi santri tingkat MI/SD. Guru sandaran bertindak sebagai pengelola sekaligus pengawas uang saku digital santri melalui mekanisme yang dikenal sebagai sistem *cashless management*. Dalam praktiknya, wali santri melakukan pengisian saldo melalui transfer bank atau penyetoran resmi kepada manajemen pesantren, kemudian saldo tersebut digunakan santri untuk kebutuhan jajan dan transaksi harian di lingkungan pesantren. Namun, untuk santri tingkat dasar, proses pengambilan uang dilakukan melalui guru sandaran dengan nominal tertentu dan hanya dapat dicairkan apabila telah mencapai batas minimal tertentu, misalnya kelipatan Rp150.000. Sistem tersebut bertujuan melatih disiplin finansial, membatasi perilaku konsumtif, serta membangun kemampuan pengelolaan uang sejak usia dini.

Dalam konteks ini, guru sandaran tidak hanya berfungsi sebagai pembimbing moral, tetapi juga sebagai fasilitator literasi keuangan digital bagi santri. Mereka membantu santri memahami cara mengelola uang saku secara bertanggung jawab, mengontrol pengeluaran, serta membiasakan penggunaan sistem transaksi non-tunai secara disiplin dan terarah. Peran tersebut menunjukkan adanya transformasi fungsi guru sandaran dari sekadar pengawas asrama menjadi mediator antara pendidikan karakter dengan sistem ekonomi digital

pesantren. Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada temuan bahwa pembentukan kemandirian santri di pesantren modern tidak lagi hanya berfokus pada kemampuan hidup mandiri secara konvensional, tetapi juga mencakup kemampuan mengelola keuangan digital dan beradaptasi dengan budaya transaksi non-tunai (Delvin et al., 2025).

Pada tahap pelaksanaan (*actuating*), kegiatan dakwah tidak hanya dilakukan melalui ceramah atau pembelajaran formal di kelas, tetapi diwujudkan melalui pembiasaan kehidupan Islami dalam aktivitas sehari-hari. Shalat berjamaah, budaya disiplin waktu, hidup mandiri, menjaga kebersihan lingkungan, hingga etika dalam berinteraksi menjadi bentuk konkret dari dakwah bil-hal, yaitu dakwah melalui tindakan dan keteladanan. Dalam konteks ini, guru sandaran berfungsi sebagai pelaksana dakwah operasional yang secara langsung mendampingi santri dalam kehidupan sehari-hari. Keberadaan mereka menjadi penting karena nilai-nilai yang diajarkan tidak hanya dipahami secara teoritis, tetapi juga dipraktikkan secara nyata dalam kehidupan santri (Husaini et al., 2026).

Selain aspek SDM, penguatan manajemen dakwah juga terlihat pada sistem kurikulum yang diterapkan di Ma'had Al-Zaytun. Al-Zaytun mengembangkan kurikulum terpadu yang menggabungkan pendidikan agama, ilmu pengetahuan umum, teknologi informasi, dan *life skill* dalam satu sistem pendidikan berkelanjutan. Infrastruktur teknologi seperti laboratorium komputer AGICT, jaringan internet terpadu, serta aplikasi *e-MAZ* menjadi bagian dari penguatan sistem pendidikan berbasis digital (Hamka, 2021).

Selanjutnya, aspek sarana prasarana dan humas juga menjadi bagian penting dalam penguatan tata kelola pesantren modern. Fasilitas asrama, ruang belajar, masjid, lingkungan kebersihan, dan sarana pendukung lainnya dirancang untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif dan religius. Lingkungan yang tertata, disiplin, dan bersih menjadi media pendidikan karakter yang berlangsung secara tidak langsung melalui budaya kelembagaan dan pembiasaan sosial.

Di samping itu, peran hubungan masyarakat (humas) pesantren juga sangat penting dalam memperkuat citra lembaga, baik melalui penyebaran informasi mengenai kegiatan pendidikan, menjalin relasi sosial dengan masyarakat, maupun memanfaatkan media komunikasi berbasis teknologi modern. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pesantren masa kini tidak hanya menitikberatkan pada pembinaan internal, tetapi juga berupaya meningkatkan kepercayaan publik sebagai lembaga pendidikan Islam yang profesional, terbuka, dan mampu mengikuti perkembangan zaman. Di sisi lain, penggunaan media komunikasi daring antara guru sandaran dan wali santri memperlihatkan bahwa fungsi humas pesantren juga berkembang ke arah komunikasi digital yang lebih terbuka dan responsif (Latif et al., 2025).

Pada tahap pengawasan (*controlling*), pesantren menerapkan sistem pengawasan intensif dalam kehidupan santri untuk memastikan bahwa nilai-nilai yang diajarkan benar-benar diinternalisasi dalam perilaku sehari-hari. Pengawasan dilakukan tidak hanya untuk menjaga ketertiban, tetapi juga sebagai bentuk evaluasi terhadap efektivitas pembinaan yang berlangsung di lingkungan pesantren (Imanudin et al., 2025). Oleh karena itu, keberhasilan sistem tidak hanya bergantung pada desain program yang baik, tetapi juga pada kualitas pelaksana yang menjalankan fungsi pembinaan di lapangan.

Dengan demikian, revitalisasi tata kelola pesantren tidak hanya berfokus pada sistem pendidikan, tetapi juga mencakup penguatan SDM, kurikulum, keuangan, budaya *cashless*, sarana prasarana, humas, serta penguatan literasi ekonomi santri yang saling terintegrasi.. Penelitian ini menunjukkan bahwa guru sandaran memiliki posisi sentral dalam keberhasilan sistem tersebut karena mereka menjadi pelaksana utama pembinaan karakter, mediator sistem digital, sekaligus fasilitator pendidikan literasi keuangan dan kemandirian santri di era digital.

## **4. PENUTUP**

### **4.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa tata kelola pesantren di Ma'had Al-Zaytun dilaksanakan secara terstruktur, terpadu, dan adaptif melalui sistem pendidikan berbasis asrama (boarding school) dan konsep one pipe education system yang mengintegrasikan pendidikan agama, ilmu pengetahuan, life skill, serta teknologi informasi dalam satu sistem berkelanjutan. Tata kelola tersebut tidak hanya berfungsi sebagai sistem administrasi pendidikan, tetapi juga sebagai implementasi manajemen dakwah yang membentuk karakter, kedisiplinan, dan kemandirian santri melalui pembiasaan, keteladanan, pengawasan, serta budaya digital yang diterapkan selama dua puluh empat jam. Dalam era Society 5.0, Ma'had Al-Zaytun juga mengembangkan digital governance melalui sistem informasi terpadu, aplikasi e-MAZ, budaya *cashless*, monitoring aktivitas santri, serta pengelolaan komunikasi berbasis teknologi.

Penelitian ini menemukan bahwa guru sandaran memiliki posisi sentral dalam revitalisasi tata kelola pesantren karena tidak hanya berperan sebagai pembimbing moral dan pendidik informal, tetapi juga sebagai mediator sistem digital, pengontrol ekosistem asrama, penghubung informasi dengan wali santri, serta fasilitator literasi digital dan pengelolaan keuangan santri. Melalui interaksi intensif dengan santri usia dini, guru sandaran menjadi aktor utama dalam internalisasi nilai, pembentukan kebiasaan, pengawasan penggunaan teknologi, hingga pelaksanaan sistem *cashless* secara berkelanjutan. Dengan demikian, keberhasilan tata kelola pesantren modern tidak hanya ditentukan oleh sistem dan kepemimpinan, tetapi juga oleh efektivitas guru sandaran sebagai pelaksana utama pembinaan karakter dan transformasi digital dalam kehidupan sehari-hari santri.

### **4.2. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, pesantren perlu memperkuat peran guru sandaran tidak hanya sebagai pembimbing karakter, tetapi juga sebagai pendamping literasi digital dan mediator sistem informasi pesantren. Penguatan tersebut dapat dilakukan melalui peningkatan kompetensi digital, pelatihan penggunaan sistem informasi asrama, penyediaan fasilitas kerja yang memadai seperti akses internet dan perangkat pendukung, serta peningkatan kesejahteraan agar guru sandaran dapat menjalankan tugas pembinaan secara lebih optimal dan profesional. Dan bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengkaji efektivitas User Experience (UX) dan usability sistem informasi pesantren yang digunakan oleh guru sandaran, khususnya dalam pengelolaan data santri, monitoring kedisiplinan, serta layanan komunikasi dengan wali santri. Penelitian selanjutnya juga dapat mengembangkan analisis mengenai penerapan digital governance, sistem

cashless pesantren, dan efektivitas integrasi teknologi informasi dalam mendukung pembentukan kemandirian santri di berbagai pesantren modern.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amri, M. K., & Prastika, M. D. (2026). Manajemen Berbasis Pesantren Dalam Pembentukan Karakter Santri. *Journal Of Golden Generation Multidisciplinary*, 2(1), 61–75. <https://doi.org/10.65244/Jggm.V2i1.280>
- Budiyanti, N., Abdul Aziz, A., Suhartini, A., & Ahmad, N. (2021). Implementasi Program Pembinaan Karakter Santri Melalui Workshop Dan Field Trip Di Pesantren Modern. *Muróbbî: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 5(1), 53–68. <https://doi.org/10.52431/Murobbi.V5i1.353>
- Cahyadi, R. A. H. (2021). Pola Kepemimpinan Di Pesantren. *Studia Religia : Jurnal Pemikiran Dan Pendidikan Islam*, 5(1). <https://doi.org/10.30651/Sr.V5i1.8934>
- Chandra, P. (2020). Internalisasi Nilai-Nilai Karakter Dalam Tradisi Pondok Pesantren. *Nuansa*, 12(2). <https://doi.org/10.29300/Nuansa.V12i2.2760>
- De Camargo Fiorini, P., Roman Pais Seles, B. M., Chiappetta Jabbour, C. J., Barberio Mariano, E., & De Sousa Jabbour, A. B. L. (2018). Management Theory And Big Data Literature: From A Review To A Research Agenda. *International Journal Of Information Management*, 43, 112–129. <https://doi.org/10.1016/J.Ijinfomgt.2018.07.005>
- Delvin, P., Esha, M. I., Nasith, A., & Marzuqi, M. (2025). Manajemen Pembinaan Di Pondok Pesantren Melalui Pendekatan Shohbah Untuk Pengembangan Karakter Santri. *Jiip: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(3), 3517–3522.
- Effendy, E., Sinaga, Z., & Badria, A. (2023). Informasi Manajemen Dakwah Concept Of Da'wah Management Information System. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 5(2), 4321–4327. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/Jpdk.V5i2.14064>
- Fajarudin, A. A. (2022). Kepemimpinan Modern Berbasis Pesantren. *Risalatuna: Journal Of Pesantren Studies*, 2(1), 144. <https://doi.org/10.54471/Rjps.V2i1.1573>
- Hadisi, L., Musthan, Z., Gazali, R., Herman, H., & Zur, S. (2022). Peran Pesantren Dalam Pembentukan Karakter Kedisiplinan Santri Di Pondok Pesantren Modern Gontor 7 Riyadhatul Mujahidin Kabupaten Konawe Selatan. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 11(01). <https://doi.org/10.30868/Ei.V11i01.2955>
- Hamka, F. (2021). Implementasi Pola Manajemen Terpadu Pendidikan Pondok Pesantren Dan Sekolah Formal. *Tanzhimuna : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 166–174. <https://doi.org/10.54213/Tanzhimuna.V1i2.79>
- Homsiyah, Ramdhan, T. W., & Baitaputra, M. H. (2026). The Hidden Curriculum In Islamic Boarding Schools And Its Implications For The Formation Of Santri Character: A Systematic Literature Review. *Journal Of Indonesian Islamic Studies*, 5(2), 109–124. <https://doi.org/10.24256/Jiis.V5i2.10089>

Peran Guru Sandaran dalam Revitalisasi Tata Kelola Manajemen Pesantren Ma'had Al-Zaytun  
Menuju Kemandirian Santri

- Husaini, H., Anwar, K., & Halim, A. (2026). Implementasi Fungsi Manajemen Dalam Pendidikan: Analisis Integrasi Planning, Organizing, Leading, Actuating, Dan Controlling Berbasis Nilai Islam. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Digital*, 4(1), 24–30. <https://doi.org/10.38035/Jmpd.V4i1.573>
- Imanudin, I., Yanti, F., Romli, K., Nasor, N., Mawardi, M., & Nasution, S. I. (2025). Implementation Of The Poac (Planning, Organizing, Actuating, And Controlling) Management Model In Optimizing Program At The Da'wah Institute Of The Islamic University Campus. *Empower : Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*, 10(2), 185. <https://doi.org/10.24235/Empower.V10i2.22614>
- Kelvey, J. (2020). New Study Hints At Bespoke Future Of Lightning Forecasting. *Eos*, 100. <https://doi.org/10.1029/2020eo139829>
- Laely, D. R. N., Mardani, D., & Utami, D. (2025). Peran Guru Sandaran Pembimbing Asrama Dalam Membentuk Karakter Disiplin Siswa Kelas V Madrasah Ibtidaiyah Ma'had Al-Zaytun. *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(04), 237–247. <https://doi.org/10.23969/Jp.V10i04.35430>
- Latif, M. S., Tharaba, M. F., Susilawati, S., Mutniati, V. P., Mu'in, M. L. A., & Munawaroh, A. (2025). Study Of Hidden Curriculum As A Method Of Non-Formal Education In Islamic Boarding Schools. *Journal Of Instructional And Development Researches*, 5(1), 67–74. <https://doi.org/10.53621/Jider.V5i1.475>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage Publications.
- Muid, A., & Suherman. (2021). Manajemen Pendidikan Karakter Santri. *Jurnal Ilmu Pengetahuan Dan Pendidikan Islam*, 7(7), 204–291.
- Mustaqim, M. Y., Rosyidi, U., & Takdir, M. (2025). Model Pendidikan Karakter Di Pesantren Modern: Analisis Systematic Literature Review Terhadap Pendekatan Nilai, Disiplin, Dan Keteladanan. *Proceeding Of Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta*, 3(1), 593–603.
- Perawironegoro, D., Widodo, H., Wantini, W., & Arqam, Mhd. L. (2020). Internalisasi Nilai-Nilai Pesantren Berbasis Manajemen Asrama. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 3(4), 320–331. <https://doi.org/10.17977/Um027v3i42020p320>
- Pramitha, D. (2020). Kepemimpinan Kyai Di Pondok Pesantren Modern: Pengembangan Organisasi, Team Building, Dan Perilaku Inovatif. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 147–154. <https://doi.org/10.21831/Jamp.V8i2.33058>
- Siregar, Y. R., & Pulungan, E. N. (2025). Character Building For Santri Leadership In Modern Islamic Boarding Schools: Pembentukan Karakter Kepemimpinan Santri Di Pesantren Modern. *Academia Open*, 10(2). <https://doi.org/10.21070/Acopen.10.2025.11855>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Alfabeta.

Peran Guru Sandaran dalam Revitalisasi Tata Kelola Manajemen Pesantren Ma'had Al-Zaytun  
Menuju Kemandirian Santri

- Suhartini, A. (2016). The Internalization Of Islamic Values In Pesantren. *Jurnal Pendidikan Islam*, 2(3), 429–444. <https://doi.org/10.15575/jpi.v2i3.827>
- Supriatna, U. (2021). Urgensi Manajemen Pesantren Dalam Pembentukan Karakter Santri. *Ijois: Indonesian Journal Of Islamic Studies*, 2(2), 277–288. <https://doi.org/10.59525/ijois.v2i2.47>
- Tabroni, R. (2019). Sistem Pendidikan Satu Pipa Ma'had Al-Zaytun Indramayu. *Edukasia : Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*, 13(2). <https://doi.org/10.21043/edukasia.v13i2.3580>
- Tractinsky, N., & Meyer, J. (1999). Chartjunk Or Goldgraph? Effects Of Presentation Objectives And Content Desirability On Information Presentation1. *Mis Quarterly*, 23(3), 397–420. <https://doi.org/10.2307/249469>
- Umareni, U., Kholaidah, N. A., Qoriina, Q., & Wardani, W. K. (2025). Analisis Peran Musyrifah Sebagai Pembimbing Asrama Dalam Pembentukan Adab Dan Kemandirian Santriwati Di Salafiyah Wustha Icbb Yogyakarta. *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah*, 10(4), 2003–2014. <https://doi.org/10.34125/jkps.v10i4.1087>
- Widiyastuti, A. V., & Hadi, M. N. (2025). Peran Pembimbing Dalam Membentuk Karakter Mandiri Santri Asrama P Pondok Pesantren Ngalah Purwosari Pasuruan. *Tabyin: Jurnal Pendidikan Islam*, 7(01), 8–18. <https://doi.org/10.70281/tabyin.v1i01.926>
- Wikipedia. (2025). *Ma'had Al-Zaytun—Wikipedia Bahasa Indonesia, Ensiklopedia Bebas*. Wikipediaensiklopedia Bebas. [https://id.wikipedia.org/wiki/Ma%27had\\_Al-Zaytun](https://id.wikipedia.org/wiki/Ma%27had_Al-Zaytun)