

Dinamika Pengelolaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren: Studi Kasus Universitas Darussalam Gontor Ponorogo

Iman Nur Hidayat

Universitas Darussalam Gontor Ponorogo
imannurhidayat@unida.gontor.ac.id

Imron Nur Annas

Universitas Islam Tribakti Lirboyo Kediri
bangannas16@gmail.com

M Asror Yusuf

Universitas Islam Negeri Syekh Wasil Kediri
asroryusuf@iainkediri.ac.id

Anis Chumaidi

Universitas Islam Negeri Syekh Wasil Kediri
anis.humaidi@iainkediri.ac.id

Hilyah Ashoumi

Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Jombang
hira@unwaha.ac.id

Received: 30-05-2025

Revised: 05-06-2025

Accepted: 30-07-2025

Abstract

This study aims to examine the organizational transformation of the University of Darussalam Gontor (UNIDA), a pesantren-based higher education institution, by applying Kurt Lewin's CATS theory. It seeks to understand how pesantren values are preserved while adapting to the global dynamics of modern universities. This research employs a qualitative approach with a case study design, focusing on UNIDA Gontor in Ponorogo, Indonesia. Data collection includes interviews, observation, and documentation, analyzed through the lens of Lewin's three-phase model: Unfreezing, Changing, and Refreezing. The study reveals that UNIDA successfully implements a structured transformation through ideological awareness and internal readiness for change. In the Unfreezing phase, the institution opens itself to innovation while maintaining its pesantren identity. During the Changing phase, it independently introduces reforms and restructures its system. In the Refreezing phase, the new identity—as a modern, independent, and competitive pesantren university—is institutionalized and continuously reproduced through strategies, structures, and culture. This study contributes to the discourse on Islamic higher education reform by highlighting the role of autopoietic mechanisms in sustaining traditional values amid modernization. It also expands the application of Lewin's CATS theory to Islamic educational contexts.

Keywords: *Pesantren-based Higher Education, Kurt Lewin's CATS Theory, Organizational Change, Autopoiesis.*



Dinamika Pengelolaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren: Studi Kasus Universitas Darussalam Gontor Ponorogo

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji transformasi organisasi Universitas Darussalam Gontor (UNIDA), sebuah institusi pendidikan tinggi berbasis pesantren, dengan menggunakan teori CATS dari Kurt Lewin. Studi ini berfokus pada bagaimana nilai-nilai pesantren dapat dipertahankan sambil beradaptasi dengan dinamika perguruan tinggi global. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, berfokus pada UNIDA Gontor di Ponorogo, Indonesia. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis berdasarkan model tiga tahap Lewin: Unfreezing, Changing, dan Refreezing. Studi ini menunjukkan bahwa UNIDA berhasil melaksanakan transformasi organisasi secara terstruktur melalui kesadaran ideologis dan kesiapan internal. Pada tahap Unfreezing, institusi mulai terbuka terhadap inovasi tanpa meninggalkan identitas pesantren. Pada tahap Changing, UNIDA secara mandiri melakukan reformasi dan restrukturisasi. Pada tahap Refreezing, identitas baru sebagai universitas pesantren modern, mandiri, dan kompetitif dikokohkan dan direproduksi secara berkelanjutan melalui strategi, struktur, dan budaya organisasi. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap diskursus reformasi pendidikan tinggi Islam dengan menyoroti peran mekanisme autopoietik dalam menjaga nilai-nilai tradisional di tengah modernisasi. Studi ini juga memperluas penerapan teori CATS Lewin dalam konteks pendidikan Islam..

Kata Kunci: *Perguruan Tinggi Pesantren, Teori CATS Kurt Lewin, Perubahan Organisasi, Autopoiesis.*

PENDAHULUAN

Pesantren yang dimaknai oleh KH. Imam Zarkasyi sebagai lembaga pendidikan Islam dengan sistem asrama (pondok), dimana kyai sebagai figur sentral, masjid sebagai pusat kegiatan yang menjiwalkannya dan pengajaran agama Islam dibawah bimbingan kyai terhadap santrinya.¹ Tujuan pesantren menurut Zamakhsari Dhofier dalam Moh Wardi dkk. tidak semata memperkaya nutrisi pikiran, tetapi juga meninggikan nilai-nilai moral spiritual, menguatkan semangat, mengedepankan nilai-nilai kemanusiaan. Sehingga terbentuklah output santri yang berkarakter muslim yang kuat dan memiliki integritas keislaman yang tangguh.²

Nurkholis Majid memandang Pesantren tumbuh dan berkembang sesuai dinamika sosio-kultural yang mengitari masyarakat. Hingga saat ini, pesantren masih eksis di tengah perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang cukup pesat dengan adaptasi sesuai tuntutan zaman.³ Sebab itu, sistem pendidikan pesantren dicap sebagai indigenus institusi pendidikan Indonesia yang berbeda dengan pola pendidikan di negara manapun. Secara tipologi pesantren menurut UU Kependidikan No 18 tahun 2019, dapat dibagi tiga yaitu; 1) Pesantren berbasis kitab kuning, 2) Pesantren bersistem Mu'allimin, 3) Pesantren berintegrasi dengan pendidikan umum.⁴

¹ Fatimatul Asroriah, Yusron Hanafi, and Errizal Machmud Putra, "The Holistic Education Concept According to KH Imam Zarkasyi," *Al-Lubab: Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Keagamaan Islam* 9, no. 2 (2023): 51–66.

² Moh Wardi et al., "Problematika Pendidikan Pesantren Dan Solusi Alternatifnya Perspektif KH. Zamakhsyari Dhofir," *Edupreneur: Jurnal Pendidikan Dan Ekonomi* 1, no. 1 (2023): 7–14.

³ Dito Alif Pratama and Amien Nurhakim, "Turath Studies Development Within Today's Indonesian Pesantren: Possibilities and Challenges," *Al-Mada: Jurnal Agama, Sosial, Dan Budaya* 6, no. 4 (2023): 655–70.

⁴ Abdul Khalim and Dedi Supriadi, "Peluang Inovasi Kelembagaan Pesantren Berbasis UU Nomor 18 Tahun 2019," *Diversity: Jurnal Ilmiah Pascasarjana* 4, no. 3 (2024): 222–32.

Seiring dengan perkembangan dan luasnya ilmu pengetahuan, secara formal pendidikan tidaklah cukup diberikan pada jenjang menengah melainkan berlanjut pada jenjang lebih tinggi. Marak tumbuh kembangnya perguruan tinggi di tanah air secara tidak langsung mempengaruhi pondok pesantren untuk beradaptasi terhadap dinamika dunia pendidikan yang telah menyentuh jenjang pendidikan tinggi. Menyadari hal tersebut mulailah pesantren terdorong untuk menyelenggarakan jenjang perguruan tinggi dengan berbagai motivasi dan orientasinya. Kondisi ini seperti yang digambarkan Mastuhu, bahwa pendidikan pesantren telah mengalami dinamika yang luar biasa dalam segala bidang, baik dari sisi materi, metode pengajaran maupun gaya kepemimpinannya, dari sistem yang sangat tradisional hingga sangat modern.⁵

Baik Pesantren dan Perguruan Tinggi secara institusional, filosofis, dan kultural tidaklah berbeda,⁶ walaupun sempat keduanya dipandang sebagai lembaga pendidikan yang memiliki perbedaan mendasar, diantaranya pesantren identik dengan tradisional, spiritual dan pedesaan, sedangkan perguruan tinggi unggul secara intelek dan rasio, dan berada di daerah perkotaan.⁷ Namun deskripsi tersebut telah luntur dengan sendirinya bahkan keduanya semakin mendekat seakan tanpa sekat perbedaan. Terlebih, setelah pesantren mulai ikut mendirikan Perguruan Tinggi Pesantren, keduanya bagai koin uang yang bersisi ganda tapi satu kesatuan yang tak terpisahkan.

Setiap pesantren yang telah berdiri perguruan tinggi di dalamnya memiliki kisah dan dinamika sendiri-sendiri, bahkan istilah kelembagaan perguruan tinggi berbasis pesantren juga beragam, seperti Ma'had Aly, Sekolah Tinggi, Institut, dan Universitas. Ditambah lagi manajemen perguruan tinggi pesantren juga mengalami perkembangan yang patut dikaji dalam rangka mewujudkan perguruan tinggi yang unggul bermutu dan dapat berkiprah dalam mencerdaskan bangsa dan umat.⁸

Sistem memiliki beberapa ciri penting, seperti: menyeluruh (*holisme*), memiliki tujuan, saling terhubung, menerima masukan (*input*) dan menghasilkan keluaran (*output*), proses pengolahan (*transformasi*), pengaturan (*regulasi*), memiliki tingkatan (*hierarki*), perbedaan fungsi (*diferensiasi*), berbagai jalan menuju hasil yang sama (*ekuifinalitas*), berbagai hasil dari sebab yang sama (*multifinalitas*), dan kecenderungan menuju ketidakteraturan (*entropi*).⁹

Menurut Katz, sistem mencakup proses seperti menyerap energi, menerima informasi, proses masuk-keluar, pengulangan kejadian, mencegah kerusakan (entropi negatif), penggunaan

⁵ Fauzi Fauzi, "Model Kajian Pesantren: Studi Kritis Terhadap Buku Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren Karya Mastuhu," *INSANIA: Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan* 11, no. 3 (2006): 408–21.

⁶ Fedriana Oktaviani, Nurhadi Nurhadi, and Saifuddin Zuhri, "PERSPECTIVES OF SOCIAL INTERACTIONS BETWEEN" 6, no. 3 (2023): 411–25, <https://doi.org/10.31538/almada.v6i2.3238.1>.

⁷ Moh Nurhakim, "Rekonstruksi Pemikiran A. Malik Fadjar Tentang Pembaharuan Madrasah Menuju Sekolah Model," *Progresiva* 4, no. 1 (2010): 162130.

⁸ Andika Aprilianto et al., "Learning Plan of Moderate Islamic Religious Education in Higher Education," *Al-Mada: Jurnal Agama, Sosial, Dan Budaya* 6, no. 1 (2023): 158–69, <https://doi.org/10.31538/almada.v6i1.2792>.

⁹ Anita Oktaviyana, "Analisis Sistem Informasi Manajemen," *Circle Archive* 1, no. 1 (2023).

Dinamika Pengelolaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren: Studi Kasus Universitas Darussalam Gontor Ponorogo

simbol, keseimbangan (*ekuilibrium*), perbedaan fungsi (*diferensiasi*), integrasi, dan ekuifinalitas.¹⁰ Prinsip autopoiesis dalam sistem berjalan secara bertahap, sebagaimana dijelaskan oleh Kurt Lewin melalui teori *CATS* (*Change As Three Steps*), yaitu tiga tahapan perubahan: 1) *Unfreezing* (pencairan): menciptakan kesadaran bahwa perubahan itu perlu, dengan menggugah nilai dan kebiasaan lama. 2) *Change* (perubahan): proses aktif dalam merancang solusi, menetapkan tujuan baru, dan beralih dari kondisi lama ke yang baru. 3) *Refreezing* (pembekuan): memperkuat dan menetapkan perubahan agar menjadi kebiasaan baru yang stabil dan bertahan lama.¹¹

Penelitian yang dilakukan oleh Cahya Edi Setyawan dengan judul *Menggagas Model Perguruan Tinggi Agama Islam Berbasis Pesantren* mengungkap bahwa keberadaan Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) tidak bisa dilepaskan dari akar tradisi pesantren. PTAI berkembang dari embrio pesantren sebagai respon atas kebutuhan penguatan intelektualitas umat dan pembentukan kader intelektual Muslim. Penelitian ini menekankan bahwa pesantren telah memberikan kontribusi besar terhadap perkembangan ilmu pengetahuan keislaman, sosial, ekonomi, bahkan politik di Indonesia. Pemerintah pun memberikan dukungan positif terhadap transformasi pesantren menjadi institusi pendidikan tinggi, terutama dalam mendorong terbentuknya generasi intelektual yang lahir dari lingkungan pendidikan pesantren.¹²

Sementara itu, Muhammad Mushfi El Iq Bali dalam penelitiannya yang berjudul *Perguruan Tinggi Islam Berbasis Pondok Pesantren* menyoroti eksistensi pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang kini menghadapi tantangan besar di era globalisasi. Penelitian ini menampilkan Pondok Modern Darussalam Gontor sebagai contoh konkret dari pesantren yang berhasil membentuk perguruan tinggi Islam modern (dalam hal ini ISID). Ditekankan bahwa kehadiran ISID 36 tahun setelah berdirinya pesantren Gontor mencerminkan proses historis transformasi pesantren menjadi lembaga pendidikan tinggi yang adaptif terhadap perubahan zaman.¹³

Dalam kajian Imam Wahyudi berjudul *Implementasi Manajemen Pendidikan Tinggi Berbasis Pesantren*, penelitian difokuskan pada manajemen mutu pendidikan tinggi pesantren di Universitas Nurul Jadid. Ditemukan bahwa perguruan tinggi ini menerapkan delapan standar pendidikan berbasis pesantren yang mencakup standar konten, proses, lulusan, pendidik, infrastruktur, manajemen, pembiayaan, dan penilaian. Implementasi manajemen mencakup

¹⁰ Tampubolon M.P, *Change Management Manajemen Perubahan : Individu, Tim Kerja Organisasi*, Bogor; Mitra Wacana Media, 2020.

¹¹ Stephen Cummings, Todd Bridgman, and Kenneth G Brown, "Unfreezing Change as Three Steps: Rethinking Kurt Lewin's Legacy for Change Management," *Human Relations* 69, no. 1 (2016): 33–60; Stephen P Robbins and Tim Judge, *Organizational Behavior* (Pearson South Africa, 2009).

¹² Cahya Edi Setyawan, "Menggagas Model Perguruan Tinggi Agama Islam Berbasis Pesantren," *Al-Manar* 6, no. 1 (2017), <https://doi.org/10.36668/jal.v6i1.21>.

¹³ Muhammad Mushfi El Iq Bali, "Perguruan Tinggi Islam Berbasis Pondok Pesantren," *Al-Tanzim; Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2017): 1–14, <https://doi.org/https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v1i2.109>.

aspek-aspek penting seperti kurikulum, kemahasiswaan, keuangan, sarana-prasarana, dan personalia, yang kesemuanya disesuaikan dengan nilai-nilai dan sistem pesantren sebagai basis utamanya.¹⁴

Muhammad Khoiruddin melalui penelitiannya berjudul *Integrasi Kurikulum Pesantren dan Perguruan Tinggi* menyoroti bahwa pesantren bukan lagi lembaga pendidikan yang stagnan dan tradisional. Justru, pesantren dinilai mampu menghadirkan integrasi kurikulum antara tradisi keilmuan klasik seperti sorogan, bandongan, dan halaqah dengan pendekatan pendidikan tinggi modern. Penelitian ini menekankan pentingnya integrasi aspek kognitif, afektif, dan psikomotor dalam sistem pendidikan pesantren untuk menjawab krisis sistem pendidikan nasional dan menjadikan pesantren sebagai model alternatif pendidikan yang memiliki akar budaya kuat.¹⁵

Penelitian Mustopa dkk. dalam tulisan berjudul *Eksistensi Model Perguruan Tinggi di Lingkungan Pondok Pesantren (Studi tentang Peluang dan Tantangannya di Era 4.0)* mengkaji dinamika dan tantangan yang dihadapi perguruan tinggi pesantren di tengah perkembangan teknologi digital. Mereka menemukan bahwa untuk menjaga eksistensi dan kualitas, perguruan tinggi di lingkungan pesantren perlu memperkuat manajemen, tata kelola, dan inovasi digital, sembari tetap menjaga tradisi dan nilai-nilai keislaman yang menjadi ciri khas pesantren. Peluang yang diidentifikasi mencakup dukungan kebijakan pemerintah dan kesiapan sumber daya manusia, sementara tantangan utama berkisar pada adaptasi terhadap perkembangan teknologi dan penyesuaian kurikulum.¹⁶

Terakhir, dalam penelitian Sehan Rifky dkk. berjudul *Implementasi Manajemen PTKIS Berbasis Pondok Pesantren*, ditemukan bahwa manajemen di STIS Husnul Khotimah Kuningan sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai dan atmosfer pesantren. Suasana asrama yang terkontrol memberikan ruang bagi terbentuknya lingkungan akademik yang religius dan disiplin. Dosen-dosen yang berkualifikasi tinggi serta program beasiswa dengan target hafalan dan penguasaan bahasa asing menunjukkan distingsi yang kuat dibandingkan perguruan tinggi non-pesantren. Di sisi lain, perguruan tinggi ini tetap adaptif dengan menjalin kerja sama dan studi banding guna menghadapi tantangan zaman serta memperkuat posisi institusionalnya di tengah masyarakat.¹⁷

¹⁴ Imam Wahyudi, "Implementasi Manajemen Pendidikan Tinggi Berbasis Pesantren," *Turatsuna* 21, no. 1 (2019): 41–60.

¹⁵ Muhammad Khoiruddin, "Integrasi Kurikulum Pesantren Dan Perguruan Tinggi," *Cendekia: Jurnal Kependidikan Dan Kemasyarakatan* 17, no. 2 (2019): 219–34, <https://doi.org/10.21154/cendekia.v17i2.1526>.

¹⁶ Mustopa Mustopa et al., "Eksistensi Model Perguruan Tinggi Di Lingkungan Pondok Pesantren (Studi Tentang Peluang Dan Tantangannya Di Era 4.0)," *Hikmah* 18, no. 1 (2021): 81–90, <https://doi.org/10.53802/hikmah.v18i1.92>.

¹⁷ Sehan Rifky, Ahmad Yani, and Dewi Cahyani, "Implementasi Manajemen PTKIS Berbasis Pondok Pesantren (Studi Di STISHK Kuningan)," *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah Dan Tinggi (JMP-DMT)* 4, no. 4 (2023): 406–11.

Dinamika Pengelolaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren: Studi Kasus Universitas Darussalam Gontor Ponorogo

Penelitian-penelitian sebelumnya umumnya berfokus pada deskripsi umum mengenai eksistensi, model, manajemen, integrasi kurikulum, serta peluang dan tantangan perguruan tinggi berbasis pesantren, namun belum banyak yang secara eksplisit menggunakan pendekatan teoritik yang sistematis untuk menganalisis dinamika perubahan kelembagaan. Berbeda dengan sebelumnya, penelitian ini memfokuskan kajian pada proses perubahan organisasi secara lebih mendalam dengan menggunakan teori CATS Kurt Lewin. Melalui pendekatan ini, penelitian tidak hanya menggambarkan kondisi aktual pengelolaan, tetapi juga memetakan dinamika perubahan melalui tiga tahap utama: *unfreezing*, yaitu tradisi atau sistem lama, *changing* yaitu struktur atau pendekatan kelembagaan, dan *refreezing* yaitu menjadi budaya baru yang berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan perspektif analitis yang lebih tajam dalam memahami dinamika perguruan tinggi pesantren, khususnya di Universitas Darussalam Gontor, sebagai suatu proses perubahan yang terstruktur dan terarah.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus,¹⁸ yang difokuskan pada Universitas Darussalam Gontor Ponorogo sebagai objek penelitian. Pendekatan ini bertujuan untuk mengungkap dinamika pengelolaan perguruan tinggi berbasis pesantren secara utuh, mendalam, dan komprehensif dalam bentuk deskriptif analitis. Penelitian ini bertujuan untuk memahami secara intensif proses dan mekanisme yang diterapkan oleh Universitas Darussalam Gontor dalam mengintegrasikan sistem pendidikan pesantren ke dalam sistem pendidikan tinggi. Sumber data diperoleh dari berbagai informan kunci, termasuk para pendidik, pengasuh pondok pesantren, serta pengelola kelembagaan di lingkungan Universitas Darussalam Gontor. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi lapangan, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Data yang terkumpul dianalisis melalui proses reduksi data, penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan, untuk mengungkap secara sistematis bagaimana dinamika perubahan dan pengelolaan pendidikan tinggi berbasis pesantren dijalankan dalam konteks Gontor.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

UNIDA Gontor merupakan sebuah universitas Islam swasta berbasis pesantren yang terletak di daerah Ponorogo, Jawa Timur, Indonesia. Perguruan Tinggi ini menerapkan sistem asrama (*boarding system*) untuk mendukung lingkungan pembelajaran yang efektif dan efisien. Mengikuti tradisi Pondok Modern Darussalam Gontor, UNIDA Gontor menetapkan Bahasa

¹⁸ Huberman and Miles, "Teknik Pengumpulan Dan Analisis Data Kualitatif," *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media* 02, no. 1998 (1992): hlm. 10.

Arab dan Inggris digunakan sebagai pengantar pengajaran dan bahasa komunikasi untuk seluruh civitas academica. Sistem asrama pada UNIDA Gontor mendukung perpaduan antaran kegiatan olah zikir (ibadah), olah fikir (akademik), olah rasa (seni) dan olah raga.

Secara Histori, Universitas Darussalam Gontor tidak lepas dari cita-cita tiga pendiri Pondok Modern Darussalam Gontor (Trimurti), yaitu K.H. Imam Zarkasyi, K.H. Ahmad Sahal, dan K.H. Zainuddin Fannani. Bermula pada tahun 1926, dibuka lembaga pendidikan rendah yang disebut Tarbiyatul Athfal, kemudian pada tahun 1936 dikembangkan menjadi lembaga pendidikan menengah yaitu Kulliyatul Mu'allimin al-Islamiyah (KMI).¹⁹ Sistem pendidikan ini bervisi mencetak kader guru-guru Islam, dan berdakwah melalui pendidikan. Didesain oleh K.H. Imam Zarkasyi, sebagai hasil dari safari belajar di institusi-institusi pendidikan Islam terkemuka saat itu. Diantara terobosannya adalah menjadikan pendidikan agama dan sains terintegrasi, dan dengan sistem pengajaran klasikal berbasis bilingual (Arab dan Inggris).²⁰

Setelah sistem KMI mengalami perkembangan pesat, Trimurti mengarahkan usaha menuju pendirian lembaga pendidikan yang lebih tinggi. Pada tahun 1942 dibuka program pendidikan tinggi yang disebut dengan Underbow dan Bovenbow sebagai lanjutan untuk lulusan KMI. Namun karena kondisi penjajahan, program tersebut terpaksa dihentikan karena rintangan dan kendala penghalang yang sulit dihadapi. Pasca kemerdekaan RI, kegiatan belajar mengajar Pondok Modern Darussalam Gontor (PMDG) mulai berangsur pulih dan lebih efektif. Hingga pada tahun 1958, proses realisasi pendirian perguruan tinggi dilanjutkan kembali, dengan langkah awal mewakafkan PMDG untuk umat Islam. Wakaf ini, tidak sebatas aset harta, namun juga ideologi, falsafah dan tradisi yang hidup di dalam PMDG dan institusi institusi yang kelak berada di bawah naungannya. Azam pendirian Perguruan Tinggi Pesantren di PMDG dapat ditangkap dengan jelas pada Piagam Penyerahan Wakaf PMDG, tertulis dengan jelas cita-cita Trimurti tersebut yaitu: *"..agar Pondok Modern Gontor yang diwakafkan dikembangkan menjadi universitas Islam yang berarti dan bermutu serta menjadi pusat pengkajian Islam dan Bahasa Arab sebagai bahasa Al-Quran."*

Dengan menyandang status waqif, maka Trimurti sebagai pendiri PMDG meneruskan realisasi cita-cita diatas, dimana 17 November 1963 berdiri dengan resmi Institut Pendidikan Darussalam (IPD) sebagai perguruan tinggi berbasis pesantren sebagai kelanjutan dari sistem KMI. Diawali dengan membuka dua fakultas, yaitu Ushuluddin dan Tarbiyah serta K.H. Imam Zarkasyi mengemban amanah sebagai Rektor pertama.²¹

¹⁹ Hamid Fahmy Zarkasyi, "Imam Zarkasyi'S Modernization of Pesantren in Indonesia," *Qudus International Journal of Islamic Studies (QIJIS)* 8, no. 1 (2020): 161–200.

²⁰ Zarkasyi.

²¹ Zarkasyi.

Dinamika Pengelolaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren: Studi Kasus Universitas Darussalam Gontor Ponorogo

Pada tahun 1994, IPD mendirikan Fakultas Syari'ah dan berganti nama menjadi Institut Studi Islam Darussalam (ISID). Pada tahun 1996, kampus ISID menempati kampus baru di Siman, Ponorogo. Dengan berdirinya kampus baru yang terpisah dari kampus PMDG, maka ISID mulai berjalan intensif, mandiri, dan terpadu. Ditandai dengan penambahan program studi (prodi) di tiap fakultas, juga dibukanya pertama kali Program Pascasarjana pada tahun 2010.

Berdasarkan keputusan Badan Wakaf dan instruksi Pimpinan PMDG, pada tahun 2013 dibentuklah Panitia Pendirian Universitas Darussalam Gontor. Dengan kerja keras, bantuan berbagai pihak, dan dukungan penuh umat Islam, akhirnya Universitas Darussalam Gontor telah sah berdiri melalui terbitnya Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 197/E/O/2014 tentang Izin Pendirian Universitas Darussalam Gontor tertanggal 4 Juli 2014.

Dari pemaparan sejarah diatas, dapatlah dibaca dengan terang dinamika kelembagaan pada perguruan tinggi berbasis pesantren pada kasus UNIDA Gontor. Yang pertama UNIDA dirintis dengan nama Underbow dan Bovenbow (Sekolah Tinggi Lanjutan), kemudian mengalami perubahan menjadi Institut Pendidikan Darussalam (IPD) dengan penekanan pada pendidikan, mengingat lembaga ini didirikan bertujuan menjadi kelanjutan dari sistem Kulliyatul Muallimin Al-Islamiyah (KMI) yang berorientasi mencetak tenaga pendidik. Kemudian semenjak IPD bertambah menjadi tiga fakultas yaitu Tarbiyah, Ushuluddin dan Syariah maka nuansa "pendidikan" dirubah menjadi Studi Ke-Islaman maka namuklaturnya berubah menjadi Institut Studi Islam Darussalam disingkat ISID. Adapun puncak dari dinamika kelembagaan perguruan tinggi berbasis pesantren (Pondok Modern Darussalam Gontor) yaitu ketika lembaga ini menerima SK dari Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI tahun 2014 dan resmi berubah menjadi Universitas Darussalam Gontor Ponorogo dikenal dengan UNIDA Gontor.

Setiap perguruan tinggi pesantren mempunyai struktur organisasi sendiri-sendiri yang berbeda-beda antara satu dengan yang lain sesuai dengan kebutuhan. Di UNIDA Gontor secara struktural kelembagaan pucuk pimpinan organisasi tidak semata dipegang oleh seorang rektor melainkan diatasnya ada Presiden Universitas yaitu Pimpinan Pondok (Kyai) PMDG. Sehingga rektor bertanggungjawab penuh kepada Presiden UNIDA dalam menjalankan tugas kewajiban dan mengeluarkan kebijakan-kebijakan organisasi.

Seiring dengan perubahan kelembagaan dari ISID ke UNIDA maka visi misi organisasi juga mengalami transisi dinamis, dari distingsi Studi ke-Islaman kepada Islamisasi Ilmu Pengetahuan. Terutama setelah masuknya beberapa fakultas baru seperti Fakultas Humaniora, Science dan Teknologi, Ekonomi dan Manajemen, Ilmu Kesehatan dan Kedokteran. Agar distingsi ini terjaga maka UNIDA mendirikan Direktorat Islamisasi Ilmu Pengetahuan (DIIP),

yang meletakkan kurikulum Islamisasi Ilmu Pengetahuan di setiap program studi sebagai mata kuliah wajib, dan melakukan kajian, diskusi, dan penelitian berbasis Islamisasi.

Mengukuhkan diri menjadi Universitas Pesantren adalah hal yang tidak mudah, mengingat internalisasi nilai-nilai pesantren mutlak dilakukan ke dalam institusi perguruan tinggi. UNIDA Gontor sejak awal hingga saat ini konsisten untuk tetap mempertahankan sistem kepesantrenan, seperti adanya figur kyai sebagai pengasuh di tengah-tengah para mahasiswa santri, kemudian masjid sebagai sentral aktifitas, dan pola kehidupan berasrama untuk mahasiswanya.²² Secara kelembagaan kepesantrenan dalam lingkungan kampus, kyai pengasuh (rektor) tidak bekerja sendirian melainkan sejak berubah menjadi UNIDA dibantu oleh institusi khusus yaitu Direktorat Kepesantrenan (DKP) dibawah Wakil Rektor 3 yang membidangi Kerjasama lembaga dan Kemahasiswaan.²³ Dan untuk memperkuat kekhususan ciri pesantren Gontor yaitu kompetensi berbahasa Arab dan Inggris maka intitusi UNIDA mendirikan Direktorat Pengembangan Bahasa (DPB) yang memiliki visi meningkatkan kemampuan bahasa di kalangan mahasiswa dan dosen.

Lembaga pendidikan dalam kehidupannya memerlukan strategi yang bersinergis dengan tujuan lembaga tersebut, kebijakan lembaga dan kebijakan pemerintah dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat.²⁴ Strategi lembaga biasanya berkaitan dengan prinsip-prinsip secara umum untuk mencapai misi yang dicanangkan lembaga, serta bagaimana lembaga memilih jalur yang spesifik untuk mencapai misi tersebut. Strategi mencerminkan kesadaran lembaga pendidikan mengenai bagaimana memposisikan dirinya dan keharusan bersikap di tengah arus perubahan ilmu pengetahuan teknologi dan persaingan dunia pendidikan yang terus berinovasi dalam menghadirkan wajah pendidikan yang sesuai dengan semangat zaman.²⁵

Untuk mewujudkan pengelolaan Perguruan Tinggi Pesantren yang baik, Unida Gontor meletakkan strategi pembenahan manajemen institusi, diantaranya dengan mengikuti tren tata kelola perguruan tinggi terkemuka di tanah air baik negeri maupun swasta. Melalui benchmarking ke berbagai kampus berkualitas unggul untuk menjemput resep jitu memajukan organisasi institusi pendidikan tinggi, maka pembenahan dan perbaikan kinerja penjaminan mutu dilaksanakan secara bertahap tapi pasti. Salah satunya melalui Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dan Audit Mutu Internal (AMI) yang digelar secara berkala agar terjadi

²² Mushfi El Iq Bali, "Perguruan Tinggi Islam Berbasis Pondok Pesantren."

²³ Hamidah Tussifah et al., "Optimalisasi Pengelolaan Asrama Di UNIDA Gontor Melalui Pendekatan Participatory Action Research: Optimizing Dormitory Management at UNIDA Gontor through Participatory Action Research Approach," *Journal of Community Development and Disaster Management* 7, no. 1 (2025): 167–85.

²⁴ Hilyah Ashoumi and Ahmad Nasrullah, "Manajemen Pembelajaran Tafsir Tarbawi Dalam Nuansa Islam Moderat Di Universitas KH. A. Wahab Hasbullah," *Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 2 (September 2022): 219–39, <https://doi.org/10.54437/ALIDAROH.V6I2.604>.

²⁵ Qori Kartika, "Dinamika Lembaga Pendidikan Mempertahankan Eksistensi Pada Era Kompetitif," *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2017): 112–31.

Dinamika Pengelolaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren: Studi Kasus Universitas Darussalam Gontor Ponorogo

kulturisasi kinerja organisasi yang optimal di lingkungan institusi Unida Gontor, berikut unit-unit kerja Fakultas, Program Studi (Prodi), Satuan Kerja (satker) dibawahnya, serta pusat-pusat kajian. Walhasil, strategi perubahan ini menghasilkan hasil yang sesuai dengan apa yang diharapkan, terbukti hingga saat ini Unida telah memiliki 13 prodi berakreditasi unggul (1 prodi D4, 10 prodi S1 dan 2 prodi S2). Adapun secara institusi UNIDA Gontor telah melakukan pembaruan akreditasi pada tahun 2023 dengan status *Unggul*, berdasarkan surat keputusan No. 363/SK/BAN-PT/Ak/PT/V/2023.²⁶

Untuk memenuhi kebutuhan di atas, Perguruan Tinggi Pesantren Unida Gontor melakukan reformasi birokrasi, dimana terjadi pergeseran tugas administrasi bagi layanan mahasiswa dan dosen yang sebelumnya berpusat di program studi (prodi) saat ini diurus oleh Tata Usaha (TU) di tingkat Fakultas. Adapun program studi lebih difokuskan kepada pelaksanaan Tridharma Pendidikan, dengan tujuan meningkatkan mutu pendidikan lewat revisi kurikulum dan, mengembangkan penelitian di kalangan dosen dan mahasiswa, serta melakukan pengabdian masyarakat melalui penyuluhan dan pendampingan masyarakat.

Sebagai institusi yang mengikuti perkembangan teknologi, Unida Gontor memanfaatkan kemajuan teknologi digital dan internet sebagai media yang efektif dan praktis, baik urusan administrasi akademik melalui Sistem informasi akademik (Siakad), dan urusan administrasi kinerja dosen dan tenaga pendidik melalui sistem Kinerja (e-kinerja), monitoring jaminan mutu lewat sistem informasi Mutu Unida (Simuda), serta sistem perpustakaan digital melalui Digital Library (Digilib), juga sistem pendaftaran mahasiswa (admission).

Dalam rangka menatap masa depan sebagai World Class University, internasionalisasi perguruan tinggi pesantren dilakukan Unida Gontor melalui kerjasama di tingkat MoU dan MoAct dengan perguruan tinggi di luar negeri dalam bentuk pertukaran mahasiswa (exchange students), program beasiswa (scholarsip), review kurikulum, penelitian kolaborasi internasional, pengabdian kepada masyarakat (PKM) internasional, seminar dan konperensi internasional.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan teori CATS (Change As Three Steps) dari Kurt Lewin dan prinsip autopoiesis (kemampuan sistem untuk mereproduksi dan mempertahankan dirinya secara mandiri dan dinamis), dinamika pengelolaan pendidikan tinggi berbasis pesantren di Universitas Darussalam (UNIDA) Gontor Ponorogo dapat dianalisis sebagai berikut:²⁷

1. *Unfreezing* (Pencairan)

²⁶ Wawancara dengan Dr. Abdul Hafiz al-Kindy, Wakil Rektor Unida Gontor Ponorogo

²⁷ Cummings, Bridgman, and Brown, "Unfreezing Change as Three Steps: Rethinking Kurt Lewin's Legacy for Change Management"; Robbins and Judge, *Organizational Behavior*.

Tahap ini ditandai dengan kesadaran akan perlunya perubahan, yang muncul dari refleksi sejarah panjang dan cita-cita pendirinya (Trimurti). Kesadaran bahwa sistem pendidikan pesantren perlu dikembangkan ke jenjang lebih tinggi melahirkan transformasi dari KMI ke IPD, lalu ke ISID dan akhirnya UNIDA. Pencairan nilai-nilai lama terlihat dari keberanian Trimurti untuk tidak hanya menjaga tradisi, tetapi juga menggugat stagnasi dan menanamkan kesadaran akan pentingnya integrasi antara pendidikan agama dan sains, serta kebutuhan untuk menjawab tantangan global. Pada tahap ini, sistem UNIDA mulai membuka diri terhadap pengembangan kelembagaan, pergeseran visi, dan pencarian bentuk pendidikan tinggi yang khas pesantren namun adaptif terhadap perubahan zaman.

2. *Changing* (Perubahan)

Pada tahap perubahan, UNIDA secara aktif melakukan transformasi kelembagaan dan manajerial: pendirian fakultas baru (Humaniora, Kedokteran, dll.), perubahan visi dari "Studi Keislaman" menjadi "Islamisasi Ilmu Pengetahuan", pendirian Direktorat Islamisasi Ilmu Pengetahuan (DIIP), reformasi birokrasi, serta penerapan teknologi digital (SIKAD, SIMUDA, e-Kinerja, Digilib). Di sini prinsip *autopoiesis* tampak bekerja: sistem UNIDA tidak menunggu intervensi eksternal, melainkan secara mandiri merumuskan langkah adaptif, menjaga identitas sambil merespons dinamika eksternal. Proses perubahan juga diperkuat dengan benchmarking ke kampus unggul nasional, penguatan sistem penjaminan mutu (SPMI dan AMI), serta peningkatan kualitas akreditasi institusi dan program studi.

3. *Refreezing* (Pembekuan Ulang)

Tahap ini tercermin dalam institusionalisasi nilai-nilai baru ke dalam sistem UNIDA, seperti keberlanjutan pola pendidikan berbasis pesantren (boarding system, figur kyai, masjid sebagai pusat aktivitas), penguatan kurikulum Islamisasi di seluruh prodi, serta pelembagaan struktur-struktur khusus (Direktorat Kepesantrenan, Direktorat Pengembangan Bahasa). Strategi ini membentuk identitas UNIDA sebagai *universitas pesantren modern* yang stabil dan adaptif. Status akreditasi "Unggul" dan capaian 13 prodi unggul menunjukkan keberhasilan dalam membekukan nilai-nilai perubahan menjadi budaya organisasi yang mapan dan siap melanjutkan proses *autopoiesis* secara berkelanjutan menuju cita-cita *World Class University*.

Dalam kerangka teori CATS, UNIDA Gontor berhasil melalui ketiga fase perubahan secara sistematis dan strategis, dengan mengandalkan prinsip *autopoiesis* sebagai mekanisme internal untuk tetap menjaga kontinuitas nilai-nilai pesantren sekaligus adaptif terhadap dinamika pendidikan tinggi global. Sistem ini tidak hanya mempertahankan keberadaan, tetapi juga secara aktif menciptakan dan mereproduksi bentuk-bentuk baru yang memperkuat identitasnya sebagai universitas pesantren yang modern, mandiri, dan berdaya saing.

**Dinamika Pengelolaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren:
Studi Kasus Universitas Darussalam Gontor Ponorogo**

Tabel 1. Dinamika Pengelolaan Universitas Darussalam (UNIDA) Gontor Ponorogo Berdasarkan Teori CATS (Change As Three Steps) Kurt Lewin

Tahapan CATS	Deskripsi Tahapan	Implementasi di UNIDA Gontor	Prinsip Autopoiesis
Unfreezing	Membangun kesadaran bahwa perubahan diperlukan, dengan menggugah nilai dan kebiasaan lama.	<ul style="list-style-type: none"> - Kesadaran Trimurti (pendiri Gontor) akan pentingnya pendidikan tinggi berbasis pesantren. - Perubahan dari KMI ke IPD, lalu ke ISID. - Cita-cita integrasi agama dan sains serta penguasaan bahasa asing (Arab-Inggris). 	Sistem UNIDA mulai membuka diri untuk berubah tanpa meninggalkan identitas pesantren; merespon perubahan dari dalam (kesadaran ideologis) bukan tekanan eksternal.
Changing	Implementasi aktif perubahan: desain solusi baru, perumusan visi baru, restrukturisasi organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> - Perubahan nama lembaga (ISID menjadi UNIDA). - Pembentukan fakultas-fakultas baru non-keislaman (Saintek, Ekonomi, Humaniora, Kedokteran). - Pendekatan manajemen modern: SPMI, AMI, e-Kinerja, SIAKAD, SIMUDA. - Benchmarking dan reformasi birokrasi. 	UNIDA melakukan inovasi dan restrukturisasi secara mandiri untuk menjawab tantangan zaman. Sistem meregenerasi dirinya sambil menjaga nilai-nilai internal.
Freezing	Menetapkan dan memperkuat perubahan agar menjadi budaya dan sistem baru yang stabil.	<ul style="list-style-type: none"> - Pembentukan Direktorat Islamisasi Ilmu Pengetahuan, Direktorat Kepesantrenan, Direktorat Bahasa. - Peneguhan sistem asrama, peran kyai, dan sentralisasi masjid. - Akreditasi institusi dan 13 prodi berstatus unggul. - Internasionalisasi kampus dan digitalisasi sistem akademik. 	Sistem UNIDA telah menstabilkan bentuk barunya: universitas pesantren modern. Perubahan menjadi identitas baru yang terus direproduksi dalam bentuk strategi, struktur, dan budaya organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa Universitas Darussalam Gontor (UNIDA) berhasil mengelola transformasi organisasi sebagai perguruan tinggi berbasis pesantren melalui pendekatan yang sistematis dan strategis, dengan mengacu pada teori perubahan CATS Kurt Lewin. Proses perubahan di UNIDA berlangsung dalam tiga tahap utama ; Unfreezing, Changing, dan Refreezing, yang dilalui secara berkesinambungan dan berlandaskan pada prinsip *autopoiesis*, yakni mekanisme internal yang memungkinkan sistem tetap menjaga kontinuitas nilai-nilai pesantren sambil adaptif terhadap tantangan pendidikan global.

Keberhasilan UNIDA dalam mengintegrasikan sistem pendidikan pesantren ke dalam sistem pendidikan tinggi modern terletak pada kemampuannya untuk mempertahankan identitas keislaman dan kemandirian lembaga sambil tetap terbuka terhadap inovasi dan restrukturisasi. Transformasi ini tidak hanya bersifat administratif atau struktural, tetapi juga menyentuh aspek ideologis, kultural, dan strategis, yang kemudian melahirkan model universitas pesantren yang modern, mandiri, dan berdaya saing tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aprilianto, Andika, Muhammad Husnur Rofiq, Akhmad Sirojuddin, Nicky Estu Putu Muchtar, and Lusia Mumtahana. "Learning Plan of Moderate Islamic Religious Education in Higher Education." *Al-Mada: Jurnal Agama, Sosial, Dan Budaya* 6, no. 1 (2023): 158–69. <https://doi.org/10.31538/almada.v6i1.2792>.
- Ashoumi, Hilyah, and Ahmad Nasrullah. "Manajemen Pembelajaran Tafsir Tarbawi Dalam Nuansa Islam Moderat Di Universitas KH. A. Wahab Hasbullah." *Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 2 (September 2022): 219–39. <https://doi.org/10.54437/ALIDAROH.V6I2.604>.
- Asroriah, Fatimatul, Yusron Hanafi, and Errizal Machmud Putra. "The Holistic Education Concept According to KH Imam Zarkasyi." *Al-Lubab: Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Keagamaan Islam* 9, no. 2 (2023): 51–66.
- Cummings, Stephen, Todd Bridgman, and Kenneth G Brown. "Unfreezing Change as Three Steps: Rethinking Kurt Lewin's Legacy for Change Management." *Human Relations* 69, no. 1 (2016): 33–60.
- Fauzi, Fauzi. "Model Kajian Pesantren: Studi Kritis Terhadap Buku Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren Karya Mastuhu." *INSANLA: Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan* 11, no. 3 (2006): 408–21.
- Huberman, and Miles. "Teknik Pengumpulan Dan Analisis Data Kualitatif." *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media* 02, no. 1998 (1992): hlm. 10.
- Kartika, Qori. "Dinamika Lembaga Pendidikan Mempertahankan Eksistensi Pada Era Kompetitif." *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2017): 112–31.
- Khalim, Abdul, and Dedi Supriadi. "Peluang Inovasi Kelembagaan Pesantren Berbasis UU Nomor 18 Tahun 2019." *Diversity: Jurnal Ilmiah Pascasarjana* 4, no. 3 (2024): 222–32.
- Khoiruddin, Muhammad. "Integrasi Kurikulum Pesantren Dan Perguruan Tinggi." *Cendekia: Jurnal Kependidikan Dan Kemasyarakatan* 17, no. 2 (2019): 219–34. <https://doi.org/10.21154/cendekia.v17i2.1526>.
- Mushfi El Iq Bali, Muhammad. "Perguruan Tinggi Islam Berbasis Pondok Pesantren." *Al-Tanzim; Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2017): 1–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v1i2.109>.
- Mustopa, Mustopa, Ahmad Hapidin, Jagad Rayana, Asep Deni Adnan Bumaeri, and Hisam Ahyani. "Eksistensi Model Perguruan Tinggi Di Lingkungan Pondok Pesantren (Studi Tentang Peluang Dan Tantangannya Di Era 4.0)." *Hikmah* 18, no. 1 (2021): 81–90. <https://doi.org/10.53802/hikmah.v18i1.92>.

**Dinamika Pengelolaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren:
Studi Kasus Universitas Darussalam Gontor Ponorogo**

- Nurhakim, Moh. "Rekonstruksi Pemikiran A. Malik Fadjar Tentang Pembaharuan Madrasah Menuju Sekolah Model." *Progresiva* 4, no. 1 (2010): 162130.
- Oktaviani, Fedriana, Nurhadi Nurhadi, and Saifuddin Zuhri. "PERSPECTIVES OF SOCIAL INTERACTIONS BETWEEN" 6, no. 3 (2023): 411–25. <https://doi.org/10.31538/almada.v6i2.3238.1>.
- Oktaviyana, Anita. "Analisis Sistem Informasi Manajemen." *Circle Archive* 1, no. 1 (2023).
- Pratama, Dito Alif, and Amien Nurhakim. "Turath Studies Development Within Today's Indonesian Pesantren: Possibilities and Challenges." *Al-Mada: Jurnal Agama, Sosial, Dan Budaya* 6, no. 4 (2023): 655–70.
- Rifky, Sehan, Ahmad Yani, and Dewi Cahyani. "Implementasi Manajemen PTKIS Berbasis Pondok Pesantren (Studi Di STISHK Kuningan)." *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah Dan Tinggi (JMP-DMT)* 4, no. 4 (2023): 406–11.
- Robbins, Stephen P, and Tim Judge. *Organizational Behavior*. Pearson South Africa, 2009.
- Setyawan, Cahya Edi. "Menggagas Model Perguruan Tinggi Agama Islam Berbasis Pesantren." *Al-Manar* 6, no. 1 (2017). <https://doi.org/10.36668/jal.v6i1.21>.
- Tampubolon M.P. *Change Management Manajemen Perubahan : Individu, Tim Kerja Organisasi*. Bogor; Mitra Wacana Media, 2020.
- Tussifah, Hamidah, Asif Trisnani, Usmanul Khakim, Khurun'in Zahro, and Amir Reza Kusuma. "Optimalisasi Pengelolaan Asrama Di UNIDA Gontor Melalui Pendekatan Participatory Action Research: Optimizing Dormitory Management at UNIDA Gontor through Participatory Action Research Approach." *Journal of Community Development and Disaster Management* 7, no. 1 (2025): 167–85.
- Wahyudi, Imam. "Implementasi Manajemen Pendidikan Tinggi Berbasis Pesantren." *Turatsuna* 21, no. 1 (2019): 41–60.
- Wardi, Moh, Abdul Gafur, Halili Susanto, and Laili Laili. "Problematika Pendidikan Pesantren Dan Solusi Alternatifnya Perspektif KH. Zamakhsyari Dhofir." *Edupreneur: Jurnal Pendidikan Dan Ekonomi* 1, no. 1 (2023): 7–14.
- Zarkasyi, Hamid Fahmy. "Imam Zarkasyi'S Modernization of Pesantren in Indonesia." *Qudus International Journal of Islamic Studies (QIJIS)* 8, no. 1 (2020): 161–200.