JURNAL KEPEMIMPINAN & PENGURUSAN SEKOLAH
Homepage : https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/kp
Email : jkps.stkippessel@gmail.com

p-ISSN : 2502-6445 ; e-ISSN : 2502-6437
Vol. 11, No. 5, October 2026
Page 3561-3574
© Author
Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah

HEGEMONI KEPEMIMPINAN DALAM KONSTRUKSI BUDAYA ORGANISASI: ANALISIS KRITIS TERHADAP RELASI KEKUASAAN INSTITUSIONAL

M. Kholil Ridwan[1], Siti Aimah[2]
[1,2]Universitas Kh. Mukhtar Syafaat, Indonesia

Email: mkholilridwan2002@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.34125/jkps.v11i5.3148

Sections Info

Article history:
Submitted: 6 August 2026
Final Revised: 30 September 2026
Accepted: 9 October 2026
Published: 30 October 2026

Keywords:
Hegemoni Kepemimpinan
Budaya Organisasi
kekuasaan Institusional
Pendidikan Islam
Reproduksi Budaya

ABSTRAK

Objective: *This study aims to analyze how leadership hegemony shapes organizational culture through power relations within an Islamic boarding school (pesantren), with particular attention to the mechanisms through which leadership authority is legitimized and reproduced.* ***Methods:*** *A qualitative case study was employed at Pondok Pesantren Al-Azhar Muncar, Banyuwangi. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and document analysis involving key organizational actors. Data were analyzed using an interpretive-critical approach to examine leadership practices, organizational communication, power relations, and the reproduction of institutional values.* ***Results:*** *The findings indicate that the hegemonic leadership of KH. Abdillah As'ad shapes organizational culture through institutional regulations, spiritual role modeling, symbolic authority, and intensive internalization of Islamic values. The articulation of religious charisma with formal organizational authority produces a culture of obedience (sami'na wa atha'na), organizational loyalty, and institutional legitimacy. These mechanisms enable leadership values to become embedded in everyday organizational practices and contribute to the continuity of institutional identity and value transmission.* ***Novelty:*** *This study extends organizational culture theory by demonstrating that leadership hegemony in pesantren operates through the integration of symbolic, spiritual, and structural power, positioning leadership not merely as a source of authority but as a mechanism for the continuous production, legitimization, and reproduction of organizational culture.*

ABSTRAK

Objective: *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana hegemoni kepemimpinan membentuk budaya organisasi melalui relasi kekuasaan di dalam pondok pesantren.* ***Methods:*** *Studi kasus kualitatif digunakan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi peserta, dan analisis dokumen yang melibatkan aktor organisasi kunci. Data dianalisis menggunakan pendekatan interpretatif-kritis yang berfokus pada praktik kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan reproduksi nilai-nilai kelembagaan.* ***Results:*** *Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan hegemonik KH. Abdillah As'ad di Pondok Pesantren Al-Azhar Muncar Banyuwangi membentuk budaya organisasi melalui regulasi kelembagaan, panutan spiritual, dan internalisasi nilai-nilai Islam yang intensif. Karisma keagamaan yang dikombinasikan dengan otoritas struktural pesantren menumbuhkan budaya ketaatan (sami'na wa atha'na), loyalitas organisasi yang kuat, dan legitimasi kelembagaan, memastikan keberlanjutan organisasi dan transmisi nilai yang konsisten.* ***Novelty:*** *Penelitian ini menunjukkan bahwa hegemoni kepemimpinan di pondok pesantren beroperasi melalui integrasi kekuatan simbolis, spiritual, dan struktural, memperluas teori budaya organisasi dengan memposisikan kepemimpinan sebagai mekanisme untuk produksi dan reproduksi legitimasi kelembagaan dan nilai-nilai budaya secara berkesinambungan.*

Kata kunci: *Hegemoni Kepemimpinan, Budaya Organisasi, kekuasaan Institusional, Pendidikan Islam, Reproduksi Budaya*

PENDAHULUAN

Dalam banyak organisasi modern, kepemimpinan tidak lagi hanya berfungsi sebagai alat koordinasi kerja, tetapi telah berkembang menjadi instrumen pembentuk budaya dan arah berpikir institusi (Ihwan, 2025; Özcan, 2021; Prahendratno, 2026). Pemimpin sering kali menentukan nilai apa yang dianggap benar, perilaku apa yang diterima, dan standar loyalitas seperti apa yang harus dipatuhi anggota organisasi. Kondisi ini terjadi karena struktur organisasi pada umumnya bersifat hierarkis sehingga legitimasi nilai lebih mudah diproduksi dari atas ke bawah (Alvesson & Blom, 2022; Somenzari et al., 2023; Terpstra-Tong et al., 2020). Fenomena tersebut dapat dilihat dari dominasi visi pimpinan dalam slogan, aturan kerja, hingga pola komunikasi internal organisasi. Akibatnya, budaya organisasi sering kali lebih merepresentasikan kepentingan elit kepemimpinan dibandingkan dengan hasil kesepakatan kolektif seluruh anggota institusi.

Di era modern, banyak organisasi mulai membangun budaya kerja yang tampak partisipatif dan kolaboratif, namun dalam praktiknya tetap menyimpan relasi kekuasaan yang kuat (Ambulani et al., 2024; Chown, 2021; Zhang et al., 2022). Pemimpin sering menggunakan pendekatan persuasif, simbolik, dan emosional untuk memperoleh kepatuhan tanpa harus menggunakan tekanan secara langsung (Aklil & Tuah, 2025; Tourish, 2020). Hal ini terjadi karena pendekatan hegemonik dinilai lebih efektif dalam menciptakan loyalitas jangka panjang dibandingkan dengan pola otoritarian yang terbuka. Bukti sosialnya dapat dilihat pada organisasi yang menanamkan jargon, budaya kerja, atau identitas institusi secara intensif hingga anggota merasa wajib mengikuti nilai organisasi sebagai bagian dari identitas pribadi mereka. Situasi tersebut menunjukkan bahwa hegemoni kepemimpinan bekerja melalui kesadaran dan internalisasi nilai, bukan hanya melalui aturan formal.

Fenomena budaya organisasi yang terlalu terpusat pada figur pemimpin juga banyak ditemukan dalam institusi pendidikan, birokrasi, maupun organisasi sosial. Ketika kepemimpinan memiliki pengaruh dominan, proses pengambilan keputusan sering kali menjadi sangat bergantung pada kehendak individu tertentu (Alvesson & Einola, 2019; Saputra et al., 2025; Sirozi, 2025). Alasan utamanya adalah adanya budaya patronase dan penghormatan berlebihan terhadap otoritas yang dianggap memiliki legitimasi moral maupun struktural (Bachmann & Inkpen, 2011; Duryat, 2021; Hoyland et al., 2021). Bukti nyata dapat dilihat dari kecenderungan anggota organisasi untuk menghindari kritik terhadap kebijakan pimpinan meskipun terdapat persoalan internal yang nyata. Dampaknya, budaya organisasi menjadi kurang kritis, inovasi mengalami hambatan, dan relasi kerja berkembang secara hierarkis daripada dialogis.

Perkembangan budaya organisasi di era digital juga memperlihatkan bahwa kekuasaan kepemimpinan kini tidak hanya dibangun melalui kontrol fisik, tetapi juga melalui penguasaan narasi dan citra institusi (Canestrino et al., 2020; Ilmi et al., 2021; Maulana, 2025). Banyak pemimpin organisasi membangun legitimasi melalui media sosial, simbol profesionalitas, serta pencitraan nilai-nilai modern seperti inovasi dan keterbukaan. Namun, di balik itu, sering muncul praktik kontrol yang lebih halus terhadap perilaku anggota organisasi. Bukti sosialnya terlihat dari meningkatnya tekanan untuk selalu menunjukkan loyalitas, produktivitas, dan kesesuaian identitas dengan budaya institusi di ruang digital organisasi (Chai et al., 2024; Kellogg et al., 2020; Mettler, 2024). Hal tersebut menandakan bahwa relasi kekuasaan dalam budaya organisasi telah bergeser menjadi lebih simbolik dan psikologis.

Dalam konteks sosial yang lebih luas, hegemoni kepemimpinan dalam budaya organisasi menunjukkan bahwa kekuasaan institusional tidak hanya bekerja melalui

kebijakan formal, tetapi juga melalui pembentukan cara berpikir kolektif (Christin, 2020; Özcan, 2021). Organisasi cenderung menciptakan sistem nilai yang membuat anggota menerima aturan sebagai sesuatu yang wajar dan tidak perlu dipertanyakan. Hal ini terjadi karena budaya organisasi dibangun secara terus-menerus melalui rutinitas, simbol, bahasa, dan kebiasaan kerja yang diproduksi oleh kepemimpinan (Kellogg et al., 2020; Men et al., 2020; Siregar, 2022). Bukti dari kondisi tersebut dapat dilihat pada organisasi yang mampu mempertahankan pola budaya yang sama meskipun terjadi pergantian anggota. Dengan demikian, budaya organisasi pada dasarnya merupakan hasil konstruksi kekuasaan yang direproduksi secara berkelanjutan melalui praktik kepemimpinan institusional.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap pembentukan budaya organisasi, terutama dalam menentukan nilai, norma, dan pola perilaku anggota institusi (Khan et al., 2020; Nguyen et al., 2023). Kajian dalam bidang manajemen organisasi menjelaskan bahwa budaya organisasi sering dibentuk melalui proses internalisasi visi dan ideologi pimpinan yang kemudian diterjemahkan ke dalam sistem kerja, komunikasi, dan kebijakan organisasi (Alvesson & Einola, 2019; Khan et al., 2020; Nguyen et al., 2023). Sementara itu, perspektif teori kritis memandang kepemimpinan bukan hanya sebagai fungsi administratif, tetapi juga sebagai praktik kekuasaan yang mampu menciptakan dominasi simbolik dan legitimasi sosial dalam organisas (Jung et al., 2021; Pignot, 2023). Sejumlah studi juga menemukan bahwa relasi kekuasaan yang terlalu hegemonik dapat memunculkan budaya organisasi yang hierarkis, minim partisipasi, dan cenderung membatasi ruang kritik anggota. Dengan demikian, literatur yang ada memperlihatkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan dua elemen yang saling berkaitan dalam membentuk dinamika kekuasaan institusional.

Urgensi penelitian ini dapat diperkuat dengan melihat sejumlah temuan empiris dalam literatur yang menunjukkan bahwa relasi kepemimpinan, kekuasaan, dan budaya organisasi memiliki konsekuensi terhadap perilaku, partisipasi, serta legitimasi anggota. Dalam konteks pesantren, persoalan tersebut menjadi lebih kompleks karena otoritas kepemimpinan kiai tidak hanya bersumber dari struktur formal, tetapi juga dari legitimasi spiritual, simbolik, dan kultural. Beberapa temuan penting yang mendasari urgensi penelitian ini dirangkum pada Tabel 1.

Tabel 1. Dasar Empiris Urgensi Penelitian

Aspek	Temuan Literatur	Relevansi Penelitian
Relasi kuasa	Kepemimpinan memengaruhi *voice* dan *silence* anggota organisasi.	Menunjukkan pentingnya mengkaji dampak dominasi kepemimpinan terhadap partisipasi anggota.
Budaya organisasi	Nilai dan perilaku organisasi dapat direproduksi melalui praktik kepemimpinan.	Memperkuat analisis kepemimpinan sebagai pembentuk budaya, bukan sekadar koordinator.
Otoritas kiai	Kepemimpinan pesantren bertumpu pada otoritas spiritual, karisma, dan legitimasi kultural.	Menunjukkan kekhasan relasi kuasa dalam organisasi pesantren.
Tata kelola pesantren	Pesantren menghadapi tuntutan tata kelola yang semakin kolaboratif, sementara otoritas kiai tetap kuat.	Menunjukkan adanya ruang kajian mengenai hubungan otoritas tradisional dan budaya organisasi kontemporer.

Sumber: *Diadaptasi dari Morrison (2023); tinjauan sistematis mengenai organizational silence; serta studi tentang kepemimpinan dan otoritas kiai.*

Tabel 1 menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berkaitan erat dengan mekanisme kekuasaan yang membentuk partisipasi, kepatuhan, dan legitimasi anggota. Dalam konteks pesantren, relasi tersebut semakin kompleks karena otoritas kiai bersumber dari legitimasi formal, spiritual, dan kultural. Namun, mekanisme hegemoni yang mengubah kekuasaan spiritual, simbolik, dan struktural menjadi budaya organisasi masih belum banyak dikaji. Celah inilah yang menjadi dasar penelitian ini.

Literatur mengenai *employee voice* dan *organizational silence* menunjukkan bahwa hubungan antara anggota dan otoritas kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan, tetapi juga dengan keberanian menyampaikan gagasan, kritik, dan informasi yang relevan bagi organisasi. Morrison (2023) menunjukkan bahwa penelitian mengenai *voice* dan *silence* telah berkembang pesat, dengan kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi kecenderungan anggota untuk berbicara atau memilih diam. Sejalan dengan itu, tinjauan sistematis terhadap 92 studi menunjukkan bahwa *employee silence* merupakan fenomena multidimensional yang dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasional dan kepemimpinan (Birollo & Teerikangas, 2022). Temuan tersebut menegaskan pentingnya mengkaji bagaimana relasi kekuasaan dan dominasi kepemimpinan membentuk ruang partisipasi dan ekspresi anggota organisasi.

Urgensi tersebut menjadi lebih kompleks dalam konteks pesantren karena otoritas kiai memiliki karakter yang berbeda dari kepemimpinan organisasi modern pada umumnya. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai berperan kuat dalam membentuk budaya organisasi pesantren melalui otoritas karismatik, nilai keagamaan, dan keteladanan pemimpin(Aisyah et al., 2022). Penelitian lain menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai juga berkaitan dengan budaya pesantren dan kualitas kelembagaan (Saerozi & Sukarji, 2024). Pada saat yang sama, kajian terbaru memperlihatkan adanya perkembangan menuju kepemimpinan yang lebih kolektif dan partisipatif, melalui distribusi kewenangan dan pembentukan struktur kepemimpinan bersama, tanpa menghilangkan legitimasi spiritual kiai. Kondisi ini memunculkan persoalan teoritis mengenai bagaimana otoritas religius dan struktural kiai bekerja secara bersamaan dalam membentuk serta mereproduksi budaya organisasi pesantren.

Dengan demikian, penelitian ini penting bukan sekadar menilai efektivitas kepemimpinan kiai, tetapi menjelaskan bagaimana nilai, aturan, dan kepatuhan memperoleh legitimasi serta diterima sebagai kewajaran organisasi. Perspektif ini menjembatani studi kepemimpinan kiai yang menekankan karisma dan budaya dengan kajian kritis tentang bagaimana kekuasaan bekerja melalui simbol, spiritualitas, komunikasi, dan struktur kelembagaan. Dalam konteks Pondok Pesantren Al-Azhar Muncar Banyuwangi, fokus tersebut digunakan untuk memahami bagaimana otoritas KH. Abdillah As'ad berkontribusi terhadap produksi dan reproduksi nilai serta identitas kelembagaan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada penggunaan perspektif hegemoni dan relasi kekuasaan untuk menganalisis konstruksi budaya organisasi pesantren. Kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai penggerak organisasi, tetapi sebagai mekanisme yang memproduksi legitimasi, nilai, dan kepatuhan melalui praktik budaya yang bersifat simbolik dan struktural.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana hegemoni kepemimpinan membentuk budaya organisasi melalui relasi kekuasaan di Pondok Pesantren Al-Azhar Muncar Banyuwangi. Fokus penelitian mencakup bagaimana otoritas spiritual, simbolik, dan struktural diterjemahkan ke dalam aturan, komunikasi, pola kepatuhan, dan internalisasi nilai. Secara teoretis, penelitian ini memperluas kajian budaya

organisasi melalui perspektif hegemoni dan relasi kuasa; secara empiris, penelitian ini menjelaskan bagaimana otoritas kiai bekerja dalam organisasi pesantren di tengah kontinuitas tradisi dan tuntutan tata kelola kontemporer.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus karena fokus penelitian diarahkan pada pemahaman mendalam mengenai dinamika relasi kekuasaan dalam pembentukan budaya organisasi (Creswell & Creswell, 2017). Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggambarkan realitas sosial secara kontekstual dan interpretatif, terutama dalam memahami praktik kepemimpinan yang tidak dapat diukur hanya melalui data statistik (K Robert, 2018). Melalui desain studi kasus, penelitian dapat mengeksplorasi fenomena hegemoni kepemimpinan secara lebih rinci berdasarkan kondisi nyata yang terjadi di lingkungan organisasi tertentu.

Pondok Pesantren Modern Al-Azhar Muncar sebagai lokasi penelitian dipilih berdasarkan pertimbangan adanya struktur kepemimpinan yang memiliki pengaruh kuat terhadap pembentukan budaya organisasi dan proses pengambilan keputusan institusional. Subjek penelitian terdiri atas pimpinan organisasi, staf manajerial, serta anggota organisasi yang terlibat langsung dalam aktivitas institusi. Pemilihan informan dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan posisi, pengalaman, dan keterlibatan mereka dalam dinamika organisasi (Cole, 2024). Dengan demikian, data yang diperoleh diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai praktik relasi kekuasaan dalam organisasi.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam digunakan untuk menggali pandangan, pengalaman, serta interpretasi informan terkait praktik kepemimpinan dan budaya organisasi. Observasi partisipatif dilakukan untuk memahami pola interaksi, komunikasi, dan perilaku organisasi secara langsung di lapangan (Creswell & Creswell, 2017). Sementara itu, dokumentasi digunakan untuk melengkapi data penelitian melalui analisis terhadap arsip, kebijakan, struktur organisasi, dan berbagai dokumen institusional yang relevan dengan fokus penelitian.

Dalam penelitian ini, informan dipilih secara purposive berdasarkan posisi dan keterlibatan mereka dalam dinamika kepemimpinan serta budaya organisasi. Pemilihan informan bertujuan untuk memperoleh data yang mendalam mengenai relasi kekuasaan, praktik kepemimpinan, dan konstruksi budaya organisasi dalam institusi. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, dan member check guna meningkatkan kredibilitas dan validitas hasil penelitian (Creswell & Creswell, 2017; Denzin & Lincoln, 2011). Analisis data dilakukan secara interpretatif-kritis melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk memahami praktik hegemoni kepemimpinan dalam konstruksi budaya organisasi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai dinamika kepemimpinan dan budaya organisasi dalam suatu institusi.

Tabel 2. Data Informan Penelitian

No	Informan	Posisi	Fokus Informasi
1	Informan 1	Pimpinan Organisasi	Kebijakan dan budaya organisasi
2	Informan 2	Manajer/Wakil Pimpinan	Implementasi kepemimpinan

3	Informan 3	Staf Senior	Relasi kekuasaan organisasi
4	Informan 4	Anggota Organisasi	Pengalaman budaya organisasi
5	Informan 5	Tenaga Administratif	Sistem kerja dan komunikasi organisasi

Analisis data dilakukan secara interpretatif-kritis dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara reflektif. Penelitian ini menekankan pembacaan kritis terhadap praktik kepemimpinan, pola komunikasi organisasi, serta proses reproduksi nilai dan norma institusional yang berlangsung dalam organisasi. Data yang telah diperoleh dianalisis untuk menemukan bentuk-bentuk dominasi simbolik, legitimasi kekuasaan, dan mekanisme hegemoni yang memengaruhi budaya organisasi. Dengan pendekatan tersebut, penelitian ini berupaya menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara kepemimpinan, kekuasaan, dan konstruksi budaya organisasi.

Keabsahan data dalam penelitian ini diuji melalui teknik triangulasi sumber, triangulasi metode, dan member check untuk memastikan tingkat validitas serta kredibilitas data yang diperoleh (Denzin & Lincoln, 2011). Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai informan yang memiliki posisi dan pengalaman berbeda dalam organisasi, sedangkan triangulasi metode dilakukan melalui perbandingan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, peneliti juga melakukan member check dengan meminta informan meninjau kembali hasil interpretasi data agar sesuai dengan realitas yang mereka alami. Proses validasi ini dilakukan untuk meminimalkan subjektivitas peneliti sekaligus meningkatkan ketepatan analisis terhadap dinamika relasi kekuasaan dan budaya organisasi yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hegemoni Kepemimpinan dalam Budaya Ketawadhu'an Santri

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan di Pondok Pesantren Modern Al-Azhar Muncar memiliki pengaruh besar dalam membentuk budaya kepatuhan santri melalui aturan, keteladanan, dan sistem pengawasan yang terstruktur. Kepatuhan tidak hanya dibangun melalui regulasi formal, tetapi juga melalui legitimasi moral dan religius yang melekat pada figur pimpinan pesantren. Kondisi ini membuat nilai-nilai organisasi diterima sebagai bagian dari kewajiban kolektif yang harus dijalankan oleh seluruh anggota pesantren. Berdasarkan hasil wawancara dengan Informan 1 selaku pimpinan organisasi, ditemukan bahwa kepemimpinan pesantren memiliki peran sentral dalam membentuk budaya kepatuhan melalui pendekatan struktural dan kultural (Buil et al., 2019). Informan menjelaskan:

> *"Dalam pesantren, kepatuhan itu penting karena menjadi dasar keteraturan dan pembentukan karakter santri. Kami menanamkan disiplin bukan hanya lewat aturan tertulis, tetapi juga lewat keteladanan dan pembiasaan sehari-hari agar santri memahami nilai ketawadhu'an sebagai bagian dari pendidikan."*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepatuhan dalam organisasi pesantren tidak dibangun semata-mata melalui mekanisme aturan formal, tetapi juga melalui proses

internalisasi nilai yang dilakukan secara terus-menerus oleh pimpinan organisasi. Keteladanan pemimpin menjadi instrumen hegemonik yang efektif dalam membangun legitimasi kekuasaan dan menciptakan penerimaan kolektif terhadap budaya organisasi (Aklil & Tuah, 2025; Duryat, 2021). Dengan demikian, budaya kepatuhan di pesantren terbentuk melalui relasi kekuasaan yang bersifat simbolik, kultural, dan terintegrasi dalam aktivitas pendidikan sehari-hari.



Gambar 1. Konstruksi Budaya Kepatuhan Pesantren

Gambar tersebut menunjukkan bahwa budaya ketawadhu'an di salah satu Pondok Pesantren Modern dibentuk melalui proses yang berlangsung secara bertahap dan terstruktur, dimulai dari penerapan aturan formal organisasi, internalisasi nilai, keteladanan pemimpin, hingga terbentuknya budaya ketawadhu'an sebagai identitas kolektif pesantren. Aturan formal berfungsi sebagai dasar pengendalian perilaku anggota organisasi, sementara internalisasi nilai dilakukan untuk menanamkan kesadaran bahwa ketawadhu'an merupakan bagian dari tanggung jawab moral dan pendidikan. Keteladanan pemimpin menjadi instrumen penting dalam memperkuat legitimasi kekuasaan karena anggota organisasi lebih mudah menerima nilai yang dicontohkan secara langsung oleh pimpinan (Banks et al., 2016; Hoch et al., 2018). Melalui proses tersebut, budaya kepatuhan tidak hanya terbentuk karena tekanan struktural, tetapi juga melalui relasi kekuasaan yang bersifat simbolik dan kultural sehingga nilai organisasi diterima secara kolektif dan direproduksi secara berkelanjutan dalam kehidupan pesantren.

Kepemimpinan Simbolik dan Loyalitas Organisasi

Temuan tersebut menunjukkan bahwa loyalitas organisasi di pesantren tidak hanya dibangun melalui mekanisme formal, tetapi juga melalui kepemimpinan simbolik yang mampu membentuk identitas kolektif anggota. Simbol-simbol keagamaan, budaya penghormatan kepada pimpinan, dan narasi pengabdian berfungsi sebagai instrumen kultural yang memperkuat keterikatan emosional anggota terhadap organisasi (Steffens et al., 2021). Dalam perspektif hegemoni, proses tersebut memungkinkan nilai-nilai organisasi diinternalisasikan sebagai kesadaran bersama sehingga loyalitas muncul bukan karena tekanan struktural semata, melainkan karena adanya penerimaan simbolik terhadap legitimasi kepemimpinan dan tujuan institusi (Buil et al., 2019). Informan menyampaikan:

"Kami selalu menanamkan bahwa menjadi bagian dari pesantren bukan sekadar belajar, tetapi juga bentuk pengabdian. Karena itu, loyalitas dibangun melalui kegiatan bersama,

tradisi pesantren, dan penghormatan terhadap nilai-nilai yang diwariskan oleh para pendiri."

Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa loyalitas organisasi tidak hanya dibentuk melalui hubungan struktural formal, melainkan melalui internalisasi nilai pengabdian dan identitas kolektif pesantren. Tradisi, aktivitas bersama, serta penghormatan terhadap pendiri menjadi instrumen simbolik yang memperkuat keterikatan emosional anggota terhadap institusi. Dalam perspektif hegemoni kepemimpinan, kondisi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi direproduksi melalui legitimasi nilai dan penguatan kesadaran kolektif sehingga anggota organisasi menerima loyalitas sebagai bagian dari tanggung jawab moral dan budaya institusional.



Gambar 2. Loyalitas Alumni Pondok Pesantren Modern Al-Azhar Muncar

Gambar tersebut menunjukkan bentuk loyalitas organisasi yang dibangun melalui kepemimpinan simbolik di salah satu pondok pesantren modern yang berada di Banyuwangi. Kehadiran para alumni dengan membawa identitas institusi di ruang internasional mencerminkan kuatnya keterikatan emosional dan rasa memiliki terhadap pesantren. Loyalitas tersebut tidak hanya terbentuk karena hubungan administratif sebagai alumni, tetapi juga melalui internalisasi nilai pengabdian, kebersamaan, dan penghormatan terhadap budaya pesantren yang ditanamkan oleh kepemimpinan organisasi. Simbol lembaga yang ditampilkan dalam banner menjadi representasi identitas kolektif yang memperkuat hubungan anggota dengan institusi, bahkan setelah mereka berada di luar lingkungan pesantren. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan simbolik memiliki peran penting dalam membangun solidaritas, mempertahankan identitas organisasi, serta mereproduksi loyalitas anggota secara berkelanjutan dalam konteks sosial yang lebih luas.

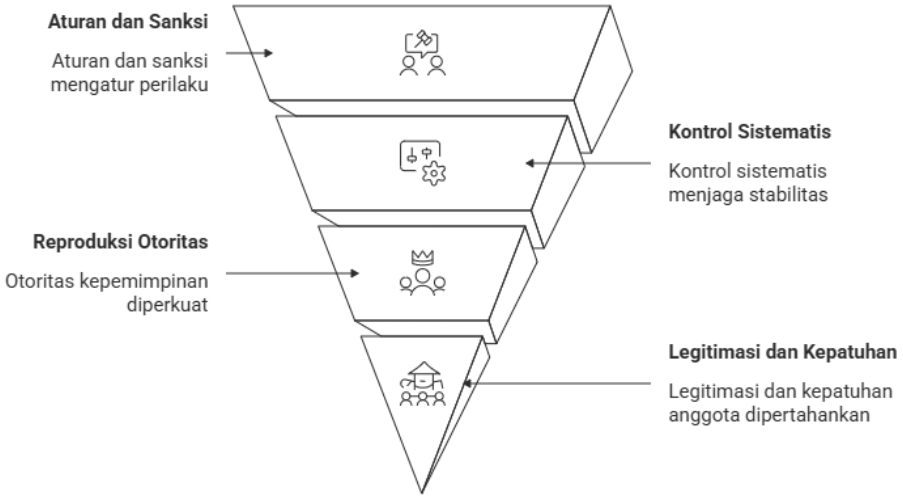
Relasi Kekuasaan dalam Budaya Disiplin Pesantren

Budaya disiplin di Pondok Pesantren Modern ini dibentuk melalui relasi kekuasaan yang terorganisasi secara hierarkis antara pimpinan, pengurus, dan santri. Sistem disiplin diterapkan melalui kontrol aktivitas harian, aturan perilaku, serta mekanisme evaluasi yang berlangsung secara rutin (Alvesson & Blom, 2022). Penelitian menunjukkan bahwa relasi kekuasaan tersebut menciptakan keteraturan organisasi, namun pada saat yang sama juga membatasi ruang dialog kritis dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan aturan pesantren. Berdasarkan hasil wawancara dengan Informan 3 selaku staf senior, ditemukan

bahwa budaya disiplin di Pondok Pesantren Modern ini dibentuk melalui struktur kekuasaan yang hierarkis dan sistem pengawasan yang terorganisasi. Informan menjelaskan

> *"Budaya disiplin di pesantren berjalan cukup ketat karena ada struktur yang jelas mulai dari pimpinan, pengurus, hingga santri. Setiap pelanggaran biasanya langsung ditindak agar aturan tetap berjalan dan kegiatan pesantren tetap teratur."*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa penerapan disiplin dalam organisasi pesantren dilakukan melalui mekanisme kontrol yang sistematis untuk menjaga stabilitas dan keteraturan institusi. Struktur hierarkis memungkinkan kepemimpinan memiliki otoritas yang kuat dalam mengatur perilaku anggota organisasi melalui aturan dan sanksi yang berlaku. Dalam perspektif relasi kekuasaan, budaya disiplin tersebut tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian organisasi, tetapi juga menjadi sarana reproduksi otoritas kepemimpinan dalam mempertahankan legitimasi dan kepatuhan anggota terhadap sistem budaya pesantren.



Gambar 2. Proses Penerapan Disiplin di Pesantren

Gambar tersebut menunjukkan proses terbentuknya relasi kekuasaan dalam budaya organisasi pesantren melalui mekanisme yang berlangsung secara bertahap dan sistematis. Aturan dan sanksi berfungsi sebagai instrumen awal dalam mengendalikan perilaku anggota organisasi agar sesuai dengan nilai dan norma institusi. Selanjutnya, kontrol sistematis dilakukan melalui pengawasan dan pembiasaan yang menjaga stabilitas budaya organisasi dalam kehidupan pesantren sehari-hari. Proses tersebut kemudian memperkuat reproduksi otoritas kepemimpinan sehingga legitimasi kekuasaan tetap terjaga dalam struktur organisasi. Pada tahap akhir, legitimasi dan kepatuhan anggota organisasi terbentuk sebagai hasil dari internalisasi nilai dan penerimaan terhadap otoritas institusional. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya disiplin pesantren dibangun tidak hanya melalui aturan formal, tetapi juga melalui relasi kekuasaan yang bersifat simbolik, kultural, dan berkelanjutan dalam mempertahankan stabilitas organisasi.

Reproduksi Budaya Organisasi Berbasis Nilai Keislaman

Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi di pesantren direproduksi melalui penanaman nilai-nilai keislaman yang dilakukan secara terus-menerus dalam aktivitas pendidikan dan kehidupan sehari-hari. Nilai seperti kedisiplinan, penghormatan terhadap otoritas, dan loyalitas terhadap lembaga menjadi bagian dari identitas organisasi

yang diwariskan dari generasi ke generasi. Proses reproduksi budaya tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan memiliki peran sentral dalam menjaga stabilitas nilai dan keberlangsungan budaya organisasi pesantren (Schein, 2010). Hasil wawancara dengan Informan 4 selaku pimpinan organisasi menunjukkan bahwa reproduksi budaya organisasi di Pondok Pesantren Modern tersebut dilakukan melalui penanaman nilai-nilai keislaman secara berkelanjutan dalam kehidupan sehari-hari. Informan menyampaikan:

> *"Nilai-nilai keislaman di pesantren kami tanamkan melalui kegiatan sehari-hari, mulai dari disiplin ibadah, sikap hormat kepada guru, hingga budaya tanggung jawab. Tujuannya agar budaya pesantren tetap terjaga dan diteruskan oleh generasi berikutnya."*

Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi pesantren dibangun melalui proses pembiasaan sosial dan internalisasi nilai yang berlangsung secara terus-menerus. Kepemimpinan berperan sebagai aktor utama dalam menjaga keberlanjutan budaya institusional dengan menjadikan nilai keislaman sebagai dasar perilaku kolektif organisasi. Dalam perspektif hegemoni kepemimpinan, proses tersebut menunjukkan adanya reproduksi budaya melalui legitimasi moral dan simbolik sehingga nilai organisasi diterima sebagai norma yang wajar dan harus dipertahankan oleh seluruh anggota pesantren.

Tabel 2. Reproduksi Budaya Organisasi Pesantren

Aspek	Implementasi	Peran Kepemimpinan	Dampak
Pembiasaan Sosial	Disiplin dan kegiatan ibadah	Mengawasi budaya pesantren	Terbentuk budaya kolektif
Internalisasi Nilai	Penanaman nilai keislaman	Menjadi teladan organisasi	Nilai diterima anggota
Legitimasi Moral	Penguatan otoritas religius	Membangun kepatuhan	Loyalitas meningkat
Reproduksi Budaya	Pewarisan tradisi pesantren	Menjaga budaya institusi	Budaya tetap berkelanjutan

Tabel tersebut menunjukkan bahwa reproduksi budaya organisasi di Pondok Pesantren Modern ini berlangsung melalui proses pembiasaan sosial, internalisasi nilai, legitimasi moral, dan pewarisan tradisi institusional secara berkelanjutan. Kepemimpinan memiliki peran dominan dalam mengarahkan budaya organisasi melalui keteladanan, pengawasan, dan penguatan nilai-nilai keislaman sebagai dasar perilaku kolektif anggota pesantren. Proses tersebut memperlihatkan bahwa budaya organisasi tidak terbentuk secara spontan, melainkan dibangun melalui relasi kekuasaan yang bersifat simbolik dan kultural, sehingga nilai organisasi diterima sebagai norma bersama yang harus dijaga dan dipertahankan oleh seluruh anggota institusi.

CONCLUSION

Hegemoni kepemimpinan di Pondok Pesantren Modern Al-Azhar Muncar berperan penting dalam membentuk budaya organisasi melalui relasi kekuasaan yang bersifat struktural dan simbolik. Kepemimpinan membangun budaya kepatuhan, loyalitas, disiplin, dan reproduksi nilai keislaman melalui aturan, keteladanan, serta internalisasi nilai yang dilakukan secara berkelanjutan. Proses tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi

pesantren tidak hanya dibentuk oleh regulasi formal, tetapi juga melalui legitimasi moral dan kultural yang membuat nilai organisasi diterima sebagai norma kolektif oleh seluruh anggota pesantren.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup studi yang hanya berfokus pada satu pesantren, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasi pada seluruh lembaga pendidikan Islam. Selain itu, penelitian lebih menekankan perspektif kepemimpinan dan budaya organisasi tanpa mengkaji secara mendalam resistensi anggota terhadap relasi kekuasaan institusional. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan studi komparatif pada berbagai lembaga pendidikan atau organisasi lain serta mengembangkan pendekatan yang lebih kritis terhadap dinamika resistensi, negosiasi kekuasaan, dan perubahan budaya organisasi di era modern.

REFERENSI

Aisyah, S., Ilmi, M. U., Rosyid, M. A., Wulandari, E., & Akhmad, F. (2022). Kiai Leadership Concept in The Scope of Pesantren Organizational Culture. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, *3*(1), 40–59. https://doi.org/10.31538/tijie.v3i1.106

Aklil, M., & Tuah, P. (2025). Efektivitas Taktik Pengaruh dalam Kepemimpinan: Perspektif Etika, Budaya, dan Gender. *Journal of Knowledge Management*, *19*(1), 43–54. https://doi.org/10.52434/jkm.v19i1

Alvesson, M., & Blom, M. (2022). The hegemonic ambiguity of big concepts in organization studies. *Human Relations*, *75*(1), 58–86. https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0018726720986847

Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, *30*(4), 383–395. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001

Ambulani, N., Pujiono, D., Pratomo, J. C., Sari, E. R., Rahayu, A., Pamungkas, B. A., Sutia, D., Dalail, F. A., Muhtar, V., & Alansory, A. A. (2024). *Tradisi teori organisasi dan praktek manajemen: Tradisi klasik hingga era teknologi 5.0*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Bachmann, R., & Inkpen, A. C. (2011). Understanding institutional-based trust building processes in inter-organizational relationships. *Organization Studies*, *32*(2), 281–301. https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0170840610397477

Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, *27*(4), 634–652. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006

Birollo, G., & Teerikangas, S. (2022). Acquired middle managers' strategy roles and value creation in cross-border acquisitions. *European Management Journal*, *40*(6), 895–905. https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.10.004

Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, *77*, 64–75. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014

Canestrino, R., Ćwiklicki, M., Magliocca, P., & Pawełek, B. (2020). Understanding social entrepreneurship: A cultural perspective in business research. *Journal of Business Research*, *110*, 132–143. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.006

Chai, S. H., Nicholson, B., Scapens, R. W., & Yang, C. (2024). Digital platforms, surveillance and processes of demoralization. *Journal of Information Technology*, *39*(3), 568–586. https://doi.org/https://doi.org/10.1177/02683962231208215

Chown, J. (2021). The unfolding of control mechanisms inside organizations: Pathways of customization and transmutation. *Administrative Science Quarterly*, *66*(3), 711–752. https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0001839220980015

Christin, A. (2020). The ethnographer and the algorithm: Beyond the black box. *Theory and Society*, *49*(5), 897–918. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11186-020-09411-3

Cole, R. (2024). Inter-rater reliability methods in qualitative case study research. *Sociological Methods & Research*, *53*(4), 1944–1975. https://doi.org/https://doi.org/10.1177/00491241231156971

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications. https://books.google.co.id/books?id=335ZDwAAQBAJ&lpg=PT16&ots=YEAPHQxumO&dq=Creswell%2C J. W.%2C %26 Creswell%2C J. D. (2017). Research design%3A Qualitative%2C quantitative%2C and mixed methods approaches. Sage publications.&lr&hl=id&pg=PT20#v=onepage&q=

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. sage. https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=AIRpMHgBYqIC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Denzin,+N.+K.,+%26+Lincoln,+Y.+S.+(2011).+The+Sage+handbook+of+qualitative+research.+sage.&ots=kqHLvFfAfe&sig=vTFIFhDqO7JreDePZ-lgjOoJl6Q&redir_esc=y#v=onepage&q=Denzin%252C N. K.%252

Duryat, H. M. (2021). *Kepemimpinan pendidikan: Meneguhkan legitimasi dalam berkontestasi di bidang pendidikan*. Penerbit Alfabeta.

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, *44*(2), 501–529. https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206316665461

Hoyland, T., Psychogios, A., Epitropaki, O., Damiani, J., Mukhuty, S., & Priestnall, C. (2021). A two-nation investigation of leadership self-perceptions and motivation to lead in early adulthood: the moderating role of gender and socio-economic status. *Leadership & Organization Development Journal*, *42*(2), 289–315. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2020-0112

Ihwan, M. B. (2025). *Kepemimpinan Visioner: Membangun Perilaku Organisasi Pendidikan yang Dinamis*. Insight Mediatama.

Ilmi, Z., Robiansyah, R., Hadjaat, M., Zainurossalamia, S., & Darma, D. C. (2021). Determinants of leadership and organizational culture in implementing business strategies. *SEISENSE Business Review*, *1*(1), 10–17.

Jung, K. B., Ullah, S. M. E., & Choi, S. B. (2021). The mediated moderating role of organizational learning culture in the relationships among authentic leadership, leader-member exchange, and employees' innovative behavior. *Sustainability*, *13*(19), 10802.

K Robert, Y. (2018). *Case study research and applications design and methods*.

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, *14*(1), 366–410.

Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *Sage Open*, *10*(1), 2158244019898264.

Maulana, J. (2025). *KOMUNIKASI ORGANISASI DI ERA DIGITAL Etika, Inovasi, dan Transformasi Berkelanjutan*. Jaka Maulana.

Men, L. R., O'Neil, J., & Ewing, M. (2020). Examining the effects of internal social media

usage on employee engagement. *Public Relations Review*, *46*(2), 101880.

Mettler, T. (2024). The connected workplace: Characteristics and social consequences of work surveillance in the age of datification, sensorization, and artificial intelligence. *Journal of Information Technology*, *39*(3), 547–567. https://doi.org/https://doi.org/10.1177/02683962231202535

Morrison, E. W. (2023). Employee Voice and Silence: Taking Stock a Decade Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *10*(1), 79–107. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654

Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, *35*(4), 382–392.

Özcan, M. (2021). The bottleneck metaphor of leadership culture: How shared understandings about leadership develop in groups and impede diversity and effectiveness of leaders. *Frontiers in Psychology*, *12*, 635751.

Pignot, E. (2023). Who is pulling the strings in the platform economy? Accounting for the dark and unexpected sides of algorithmic control. *Organization*, *30*(1), 140–167.

Prahendratno, A. (2026). *Seri Kepemimpinan & Organisasi Kepemimpinan & Organisasi Di Indonesia: Teori, Praktik, dan Studi Kontekstual Dinamika Manajemen Modern*. CV Eureka Media Aksara.

Saerozi, I., & Sukarji, S. (2024). The Influence of Kiai Leadership and Pesantren Culture on Quality and Competitiveness as Mediating Variables. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *8*(4), 1150–1163. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i4.9278

Saputra, R. A., Citriadin, Y., & Rahman, H. (2025). The Impact of Participatory Leadership on the Formation of Organizational Culture in Islamic Educational Institutions. *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, *6*(1), 550–569.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons. https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=DlGhlT34jCUC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Schein,+E.+H.,+%26+Schein,+P.+(2021).+Organizational+Culture+and+Leadership+(5th+ed.).&ots=-fuY4pXmFV&sig=ZYEeKSrsm7p75KunqugWFbN37Tc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Siregar, B. A. (2022). *Kepemimpinan & budaya organisasi*. Cv. Azka Pustaka.

Sirozi, M. (2025). KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PERUMUSAN TUJUAN KELEMBAGAAN. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, *10*(01), 100–109.

Somenzari, M. S., Neto, M. S., Ganga, G. M. D., & Lizarelli, F. L. (2023). The effects of leadership on the organizational culture: the case of the National Institute of Social Security. *Administração Pública e Gestão Social*, *15*(4), 1–20.

Steffens, N. K., Munt, K. A., Van Knippenberg, D., Platow, M. J., & Haslam, S. A. (2021). Advancing the social identity theory of leadership: A meta-analytic review of leader group prototypicality. *Organizational Psychology Review*, *11*(1), 35–72. https://doi.org/https://doi.org/10.1177/2041386620962569

Terpstra-Tong, J., Ralston, D. A., Treviño, L. J., Naoumova, I., de la Garza Carranza, M. T., Furrer, O., Li, Y., & Darder, F. L. (2020). The quality of leader-member exchange (LMX): a multilevel analysis of individual-level, organizational-level and societal-level antecedents. *Journal of International Management*, *26*(3), 100760.

Tourish, D. (2020). The triumph of nonsense in management studies. *Academy of Management Learning & Education*, *19*(1), 99–109.

Zhang, Y., Guo, Y., Zhang, M., Xu, S., Liu, X., & Newman, A. (2022). Antecedents and outcomes of authentic leadership across culture: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, *39*(4), 1399–1435.

Copyright holder:
© Author

First publication right:
Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah

This article is licensed under: