

Received: 09-02- 2026 | Accepted: 05-04- 2026 Published: 15 -07- 2026

**TRADISI ORGANISASI PESANTREN: KAJIAN TEORI DAN PERILAKU
KEORGANISASIAN DALAM PEMIKIRAN, PERILAKU, BENTUK, DAN
PENERAPAN ORGANISASI****Atiqur Rahman Binuri Ramadan¹, Ach. Maimun², Hariyanto³, Muhammad Afan⁴,
Moh. Ali Mahdi⁵**^{1,2,3,4,5}PAI, Pascasarjana, Universitas Annuqayah, IndonesiaEmail: ramainiaz3@gmail.com, mymoon221@gmail.com, hariyanto.siap45@gmail.com,
muhammadaffans.r@gmail.com, mohalimahdi38@gmail.com**ABSTRACT**

Pesantren (Islamic boarding school) is the oldest Islamic educational institution in Indonesia, operating under a distinctive organizational order shaped by the authority of the kiai, scholarly tradition, and student-management structures. This article critically examines the organizational tradition of pesantren through four dimensions: organizational thought, organizational behavior, organizational forms, and organizational implementation. The study employs a library research method with a critical-descriptive qualitative approach, reviewing 31 selected sources from the Sinta, Scopus, and Google Scholar databases through a tiered selection procedure. As a novel contribution, this article proposes a Pesantren Hybrid Organization Model that explains the dialectic between the kiai's charismatic-traditional authority and the rationalization of modern management, and how this dialectic shapes organizational behavior, forms, and implementation under four persistent structural tensions. Findings indicate that pesantren organizational thought integrates the kiai's charismatic-traditional authority with modern management principles, though this integration retains unresolved tensions of power legitimacy; organizational behavior is shaped by values of ta'zim, obedience, and spirituality-based commitment rarely examined through the lens of power relations and gender equality; organizational forms shift from informal toward formal structures, albeit with indications of decoupling; and organizational implementation remains centered on the kiai while gradually delegating authority and adapting to digitalization and globalization. The study concludes that pesantren's organizational tradition constitutes a hybrid model marked by tension between tradition and modernity, carrying theoretical, practical, and policy implications for the future governance of Islamic educational institutions.

Keywords: *pesantren tradition; organizational theory; organizational behavior; hybrid organization model; pesantren governance*

ABSTRAK

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang di dalamnya beroperasi sebuah tatanan organisasi khas, terbentuk dari perpaduan otoritas kiai, tradisi keilmuan, dan struktur kepengurusan santri. Artikel ini bertujuan mengkaji secara kritis tradisi organisasi pesantren melalui empat dimensi, yaitu pemikiran tentang organisasi, perilaku keorganisasian, bentuk organisasi, dan penerapan organisasi. Penelitian menggunakan metode kepustakaan (library research) dengan pendekatan kualitatif deskriptif-kritis, menelaah 31 sumber pustaka terpilih dari basis data Sinta, Scopus, dan Google Scholar melalui prosedur seleksi berjenjang. Sebagai kontribusi kebaruan, artikel ini merumuskan Model Organisasi Hibrida Pesantren yang menjelaskan dialektika antara

otoritas kharismatik-tradisional kiai dan rasionalisasi manajemen modern, serta bagaimana dialektika tersebut membentuk perilaku, bentuk, dan penerapan organisasi dalam kondisi yang diwarnai empat aras ketegangan struktural. Hasil kajian menunjukkan bahwa pemikiran organisasi pesantren memadukan otoritas kharismatik-tradisional kiai dengan prinsip manajemen modern, namun perpaduan ini menyimpan ketegangan legitimasi kekuasaan yang belum tuntas; perilaku keorganisasian dibentuk oleh nilai *ta'zim*, kepatuhan, dan komitmen berbasis spiritualitas yang jarang diuji dari perspektif relasi kuasa dan kesetaraan gender; bentuk organisasi bergerak dari struktur informal menuju struktur formal, meski sebagian temuan mengindikasikan gejala *decoupling*, serta penerapan organisasi tampak dalam pengambilan keputusan yang tetap bersumbu pada kiai namun mulai mendelegasikan kewenangan dan beradaptasi dengan digitalisasi dan globalisasi. Kajian ini menyimpulkan bahwa tradisi organisasi pesantren merupakan model hibrida yang sarat ketegangan antara tradisi dan modernitas, dengan implikasi teoretis, praktis, dan kebijakan bagi pengembangan tata kelola lembaga pendidikan Islam yang adaptif-kritis di masa depan.

Kata Kunci: *tradisi pesantren; teori organisasi; perilaku keorganisasian; model organisasi hibrida; tata kelola pesantren*

PENDAHULUAN

Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam tertua dan paling otentik di Indonesia yang telah bertahan selama berabad-abad sebagai pusat transmisi ilmu keagamaan sekaligus pembentukan karakter santri. Tradisi keilmuan pesantren memiliki nuansa yang berbeda dari lembaga pendidikan pada umumnya karena diselenggarakan melalui sistem pengajaran kitab kuning, hubungan guru-murid yang khas, dan pola kehidupan komunal di dalam pondok (Shiddiq, 2015; Bruinessen, 2012). Akar historis dan sosiologis otoritas kiai ini telah lama didokumentasikan (Dhofier, 2011), namun di balik keunikan tradisi keilmuannya, pesantren sesungguhnya juga merupakan sebuah entitas organisasi yang kompleks, memiliki struktur, pembagian peran, mekanisme pengambilan keputusan, dan pola perilaku kolektif yang khas.

Kajian tentang organisasi pesantren tidak dapat dilepaskan dari kajian teori organisasi dan perilaku keorganisasian secara umum. Perilaku organisasi sendiri didefinisikan sebagai bidang studi yang menyelidiki pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, dengan tujuan menerapkan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Robbins & Judge, 2013). Dalam konteks pesantren, kepemimpinan kiai memiliki karakteristik kharismatik yang sarat kewibawaan dan tanggung jawab, sehingga budaya organisasi pesantren tidak dapat disamakan sepenuhnya dengan organisasi modern pada umumnya (Aisyah et al., 2022; Hariyadi, 2020).

Fenomena ini menarik untuk dikaji karena pesantren, di satu sisi, mempertahankan tradisi otoritas keagamaan yang bersifat askriptif dan kharismatik, namun di sisi lain dituntut mengadopsi prinsip-prinsip manajemen modern agar mampu bertahan menghadapi tantangan globalisasi, digitalisasi, dan tuntutan akuntabilitas kelembagaan (Muchlis, 2015; Nurmadiansyah, 2016).

Kajian mengenai organisasi pesantren memang cukup banyak dilakukan, tetapi umumnya berfokus pada satu dimensi organisasi secara terpisah. Sebagian kajian berpusat pada otoritas kharismatik kiai (Aisyah et al., 2022; Hariyadi, 2020; Fuadi, 2023); sebagian lain menyoroti perilaku kepatuhan dan komitmen spiritual santri (Choiron, 2017; Hamzah et al., 2016); sebagian lainnya membahas bentuk kelembagaan formal seperti yayasan dan Dewan Santri (Harun, 2018; Heli & Zakiah, 2019); dan sebagian lagi mengkaji penerapan organisasi dalam merespons krisis eksternal seperti pandemi (Hanafi et al., 2021) atau digitalisasi (Kurnia & Prasetyo, 2024). Sejauh penelusuran penulis, belum ditemukan kajian yang secara eksplisit mengintegrasikan keempat dimensi tersebut—pemikiran, perilaku, bentuk, dan penerapan organisasi ke dalam satu kerangka konseptual yang koheren, sekaligus membacanya secara kritis melalui lensa teori otoritas Weber (1947) dan teori institusional mengenai decoupling dan isomorfisme (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983). Literatur yang ada juga umumnya bersifat deskriptif-normatif dan jarang mempersoalkan dimensi kuasa, termasuk relasi gender, di dalam organisasi ksesantrian (Marhumah, 2011). Kekosongan inilah yang menjadi celah utama yang diisi oleh artikel ini.

Sebagai kontribusi kebaruan, artikel ini merumuskan Model Organisasi Hibrida Pesantren, yaitu kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana otoritas kharismatik-tradisional kiai dan rasionalisasi manajemen modern berdialektika membentuk pemikiran organisasi, yang selanjutnya memengaruhi perilaku keorganisasian, bentuk organisasi, dan penerapan organisasi, dalam kondisi yang senantiasa diwarnai empat aras ketegangan struktural (lihat Gambar 1 pada bagian Hasil). Model ini berbeda dari penyebutan “hibrida” yang selama ini dipakai secara longgar dalam literatur (Harun, 2018) karena secara eksplisit memetakan hubungan antarvariabel, sumber ketegangannya, serta implikasi teoretis, praktis, dan kebijakannya, sehingga dapat diuji secara empiris pada penelitian lanjutan.

Berdasarkan latar belakang, kesenjangan, dan kebaruan tersebut, artikel ini mengkaji tradisi organisasi pesantren melalui empat rumusan masalah: (1) bagaimana pemikiran tentang organisasi berkembang dalam tradisi pesantren; (2) bagaimana perilaku keorganisasian terbentuk di lingkungan pesantren; (3) bagaimana bentuk organisasi pesantren terwujud; dan (4) bagaimana penerapan organisasi dipraktikkan dalam kehidupan pesantren sehari-hari. Tujuan penulisan ini adalah memberikan sintesis konseptual atas keempat aspek tersebut sekaligus menawarkan Model Organisasi Hibrida Pesantren sebagai kerangka pemahaman bagi pengembangan tata kelola pesantren yang adaptif tanpa kehilangan jati diri tradisionalnya.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kepustakaan (*library research*) dengan pendekatan kualitatif deskriptif-kritis. Objek kajian berupa dokumen ilmiah berupa artikel jurnal, hasil penelitian, dan buku rujukan yang membahas teori organisasi, perilaku keorganisasian, dan tradisi pesantren. Sumber data ditelusuri melalui tiga basis

data akademik daring, yaitu Sinta (Science and Technology Index), Scopus, dan Google Scholar, menggunakan kombinasi kata kunci “organisasi pesantren”, “kepemimpinan kiai”, “budaya organisasi pesantren”, “pesantren organizational behavior”, dan “Islamic boarding school leadership”.

Rentang tahun publikasi yang ditelusuri adalah 2004–2025, dengan pertimbangan bahwa rentang tersebut mencakup baik literatur dasar berperilaku organisasi berbahasa Indonesia (mis. Nimran, 2004) maupun kajian pesantren paling mutakhir. Kriteria inklusi yang digunakan meliputi: (1) artikel jurnal terindeks Sinta atau Scopus, atau buku rujukan teori organisasi/kepemimpinan yang banyak dikutip; (2) membahas minimal satu dari empat dimensi organisasi (pemikiran, perilaku, bentuk, atau penerapan); (3) terbit pada rentang tahun 2004–2025; dan (4) tersedia dalam bahasa Indonesia atau Inggris secara utuh. Kriteria eksklusi meliputi: (1) artikel tanpa keterangan metodologi yang jelas; (2) skripsi/tesis yang tidak dipublikasikan pada repositori resmi; (3) sumber terduplikasi antarbasis data; dan (4) sumber yang tidak relevan setelah pembacaan abstrak penuh.

Prosedur seleksi dilakukan secara berjenjang: penelusuran awal menjangkau sekitar 90 dokumen; setelah penghapusan duplikasi dan skrining judul-abstrak diperoleh 46 dokumen; setelah pembacaan teks penuh dan penilaian kesesuaian tema serta kemutakhiran, sebanyak 31 sumber (jurnal dan buku) dinyatakan memenuhi kriteria inklusi dan digunakan sebagai dasar sintesis dalam artikel ini (lihat Daftar Pustaka). Proses analisis selanjutnya dilakukan melalui empat tahap: (1) reduksi dan koding tematik terhadap 31 sumber ke dalam empat subtema (pemikiran, perilaku, bentuk, dan penerapan organisasi); (2) analisis isi (content analysis) terhadap temuan dan argumentasi tiap sumber, dituangkan dalam tabel sintesis literatur (Tabel 1); (3) sintesis tematik-kritis yang mempertemukan temuan deskriptif dengan kerangka teori Weber (1947), Meyer dan Rowan (1977), serta DiMaggio dan Powell (1983); dan (4) perumusan Model Organisasi Hibrida Pesantren sebagai hasil integrasi keempat subtema. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan temuan dari berbagai literatur baik yang bersifat normatif-deskriptif maupun yang berbasis data empiris (mis. Prasetyo, Salabi, & Muadin, 2021) untuk memperoleh gambaran yang komprehensif dan saling menguatkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemikiran tentang Organisasi dalam Tradisi Pesantren

Pemikiran tentang organisasi dalam tradisi pesantren tidak lahir dari teori manajemen Barat semata, melainkan tumbuh dari akar otoritas keagamaan yang telah lama mengakar dalam masyarakat santri (Dhofier, 2011; Bruinessen, 2012). Kepemimpinan kiai di pesantren memiliki corak kepemimpinan kharismatik yang sarat kewibawaan dan tanggung jawab moral, sehingga menjadi fondasi utama pemikiran keorganisasian di lingkungan pesantren (Aisyah et al., 2022; Hariyadi, 2020). Model otoritas semacam ini sejalan dengan gagasan klasik mengenai tipe otoritas kharismatik dan tradisional yang

membedakan organisasi berbasis figur pemimpin dari organisasi rasional-legal yang mengandalkan aturan formal semata (Weber, 1947).

Dalam kajian keilmuan manajemen dan perilaku organisasi kontemporer, organisasi dipahami sebagai unit sosial yang dikoordinasikan secara sadar, terdiri atas dua orang atau lebih, yang berfungsi secara relatif berkesinambungan untuk mencapai tujuan bersama (Robbins & Judge, 2013). Pemikiran keilmuan Indonesia turut memperkaya wacana ini, sebagaimana ditegaskan Nimran (2004), Umam (2010), dan Rivai dan Mulyadi (2012), yang menempatkan perilaku organisasi sebagai kajian tentang cara individu dan kelompok berperilaku dalam struktur formal maupun informal. Dalam konteks pesantren, pemikiran tersebut berpadu dengan konsep barokah dan sanad keilmuan, sehingga legitimasi kepemimpinan tidak semata bersumber dari jabatan struktural, tetapi juga dari kedalaman ilmu dan keteladanan moral kiai sebagai pengasuh pesantren.

Pemikiran tentang organisasi pesantren juga berkembang seiring modernisasi pendidikan Islam. Sejumlah kajian menunjukkan bahwa pesantren dituntut merumuskan ulang gagasan pengelolaannya agar mampu memajukan tradisi tanpa kehilangan nilai-nilai luhur yang menjadi identitasnya (Nurmadiansyah, 2016; Qomar, 2007). Weber (1947) menjelaskan bahwa otoritas kharismatik pada dasarnya bersifat tidak stabil dan cenderung mengalami rutinisasi (*routinization of charisma*) menjadi otoritas tradisional atau rasional-legal seiring pelembagaan organisasi; kerangka ini relevan untuk membaca bagaimana pemikiran organisasi pesantren terus bergerak dari otoritas personal kiai menuju bentuk kelembagaan yang lebih formal, seperti yayasan dan badan hukum pendidikan. Dengan demikian, pemikiran organisasi pesantren merupakan hasil dialektika antara otoritas keagamaan tradisional dan tuntutan rasionalisasi manajemen modern, yang belum sepenuhnya tuntas dan masih menyisakan ketegangan konseptual mengenai sumber legitimasi kekuasaan yang sah dalam organisasi pesantren.

Perilaku Keorganisasian di Lingkungan Pesantren

Perilaku keorganisasian di pesantren dibentuk oleh nilai-nilai keagamaan yang menjadi pedoman interaksi antaranggota, seperti sikap *ta'zim* (penghormatan) santri kepada kiai dan ustaz, kepatuhan terhadap aturan pondok, serta semangat kebersamaan dalam kehidupan komunal. Kepemimpinan dalam budaya organisasi pesantren berperan besar dalam membentuk pola perilaku tersebut, karena gaya kepemimpinan yang diterapkan kiai turut menentukan bagaimana nilai-nilai organisasi diinternalisasi oleh santri dan pengurus (Faturahman, 2018). Nilai-nilai keislaman yang dipegang pemimpin turut memengaruhi gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pengabdian dan keteladanan, sebagaimana ditemukan dalam kajian mengenai pengaruh nilai-nilai Islam terhadap gaya kepemimpinan (Hamzah et al., 2016) dan kepemimpinan karismatik terhadap kecerdasan spiritual santri (Fauziah & Falah, 2025).

Perilaku keorganisasian santri juga tercermin dalam bentuk komitmen kolektif terhadap tujuan-tujuan bersama, termasuk dalam kegiatan yang berorientasi sosial dan lingkungan. Sebagai contoh, budaya organisasi pesantren terbukti mampu membentuk kepedulian santri putri terhadap konservasi lingkungan melalui pembiasaan dan penguatan nilai kolektif di dalam pondok (Choiron, 2017). Temuan ini menegaskan bahwa perilaku

keorganisasian di pesantren tidak hanya berorientasi pada kepatuhan hierarkis, tetapi juga pada pembentukan karakter dan tanggung jawab sosial santri sebagai anggota organisasi.

Selain itu, motivasi dan komitmen anggota organisasi pesantren banyak bersumber dari dimensi spiritual, bukan semata insentif material. Kepatuhan santri terhadap struktur organisasi pesantren berakar pada keyakinan religius bahwa ketaatan kepada guru merupakan bagian dari ibadah, sehingga perilaku keorganisasian di pesantren memiliki dimensi transendental yang tidak selalu ditemukan pada organisasi sekuler. Studi berbasis survei empiris pada enam pesantren di Aceh Tenggara turut membuktikan bahwa kesesuaian budaya organisasi berkorelasi dengan efektivitas organisasi, meskipun peneliti sendiri menggarisbawahi bahwa temuan tersebut terbatas pada konteks sosial-budaya lokasi penelitian dan belum tentu berlaku umum pada pesantren dengan tradisi keilmuan berbeda (Prasetyo, Salabi, & Muadin, 2021).

Bentuk Organisasi dalam Pesantren

Bentuk organisasi pesantren pada mulanya bersifat informal, bertumpu pada relasi personal antara kiai, ustaz atau ustazah, serta santri senior (lurah pondok) yang membantu tugas-tugas kepengurusan sehari-hari. Namun seiring tuntutan pengelolaan pendidikan yang lebih kompleks, banyak pesantren mengadopsi bentuk organisasi formal, seperti yayasan, pengurus harian pondok, serta organisasi kesartrian yang menjalankan fungsi pembinaan dan kaderisasi. Kajian mengenai manajemen pendidikan pesantren menegaskan pentingnya penataan kelembagaan yang lebih sistematis agar pesantren mampu bergerak maju tanpa harus menanggalkan tradisi khas yang bernilai luhur (Nurmadiansyah, 2016; Rojak, Solihin, & Naufal, 2021).

Perkembangan bentuk organisasi pesantren juga terkait dengan posisinya sebagai bagian dari politik pendidikan Islam nasional dan problematika identitas Muslim di tengah modernisasi, sehingga banyak pesantren modern mengembangkan struktur organisasi yang lebih terbuka, termasuk pembagian unit pendidikan formal (madrasah, sekolah) dan unit nonformal (pengajian kitab kuning) dalam satu payung kelembagaan (Harun, 2018). Struktur semacam ini menghasilkan bentuk organisasi hibrida yang memadukan garis komando tradisional berbasis kiai dengan struktur birokratis modern yang lebih terdesentralisasi pada tingkat unit-unit pendidikan.

Bentuk organisasi pesantren turut dipengaruhi oleh konteks sosial-budaya setempat. Sebagai lembaga pendidikan Islam yang hidup di tengah masyarakat majemuk, pesantren mengembangkan bentuk organisasi yang mengakomodasi nilai-nilai multikultural dalam praktik pendidikan dan pengelolaan kelembagaannya (Raihani, 2012). Hal ini menunjukkan bahwa bentuk organisasi pesantren bersifat dinamis, tidak tunggal, dan terus menyesuaikan diri dengan konteks zaman serta lingkungan sosial di sekitarnya.

Pada level unit kesartrian, bentuk organisasi juga terwujud melalui pembentukan lembaga semi-otonom seperti Dewan Santri, yang memiliki struktur kepengurusan menyerupai struktur pemerintahan dengan pembagian divisi tugas. Namun, studi kasus terhadap Dewan Santri di salah satu pesantren menemukan bahwa efektivitas struktur formal tersebut belum sepenuhnya dirasakan oleh seluruh santri, karena masih terkendala rendahnya tanggung jawab pengurus dan lemahnya koordinasi lintas divisi (Heli & Zakiah, 2019). Dibaca melalui kerangka institusional Meyer dan Rowan (1977), temuan ini menjadi indikasi

awal bahwa bentuk organisasi formal di pesantren tidak selalu berjalan seiring dengan fungsi riilnya di lapangan sebuah gejala yang akan dibahas lebih jauh sebagai decoupling pada bagian Pembahasan.

Penerapan Organisasi dalam Praktik Pesantren

Penerapan organisasi dalam kehidupan pesantren tampak dalam mekanisme pengambilan keputusan yang pada umumnya masih bersumbu pada otoritas kiai sebagai pemegang kebijakan tertinggi, namun secara bertahap mendelegasikan sebagian kewenangan operasional kepada pengurus harian dan organisasi santri (Fuadi, 2023). Pola ini menegaskan bahwa penerapan organisasi pesantren bukan sekadar pelaksanaan struktur di atas kertas, melainkan proses sosial yang terus dinegosiasikan antara tradisi otoritas tunggal dan kebutuhan pengelolaan kolektif yang lebih partisipatif.

Tantangan besar dalam penerapan organisasi pesantren muncul ketika lembaga ini dihadapkan pada arus globalisasi yang menuntut penyesuaian tradisi tanpa kehilangan jati diri (Muchlis, 2015). Krisis kesehatan global juga menjadi ujian nyata bagi kapasitas adaptasi organisasi pesantren, sebagaimana ditunjukkan oleh respons kepemimpinan pendidikan pesantren di Indonesia dalam menghadapi pandemi COVID-19, yang memaksa banyak pesantren merumuskan kembali identitas dan pola pengelolaannya menuju tatanan baru (new normal) tanpa meninggalkan fungsi utamanya sebagai lembaga pendidikan Islam (Hanafi et al., 2021). Adaptasi serupa juga tampak pada penerapan kepemimpinan yang mengintegrasikan budaya organisasi dengan sistem pendidikan pesantren di era digital (Kurnia & Prasetyo, 2024).

Penerapan organisasi juga terlihat pada praktik pengembangan sumber daya manusia dan kaderisasi kepemimpinan di pesantren, di mana nilai-nilai organisasi yang dianut pemimpin diwariskan secara berkelanjutan kepada generasi penerus melalui keteladanan dan pembinaan langsung (Aisyah et al., 2022). Dengan demikian, penerapan organisasi pesantren merupakan proses yang bersifat dialektis: mempertahankan otoritas tradisional sebagai perekat identitas, sekaligus mengadopsi mekanisme manajerial modern demi keberlanjutan kelembagaan.

Model Konseptual: Organisasi Hibrida Pesantren

Mengintegrasikan keempat temuan di atas, penelitian ini merumuskan Model Organisasi Hibrida Pesantren sebagaimana disajikan pada Gambar 1. Model ini menempatkan dua pilar sumber legitimasi otoritas kharismatik-tradisional kiai (Weber, 1947; Dhofier, 2011) dan rasionalisasi manajemen modern (Robbins & Judge, 2013; DiMaggio & Powell, 1983) sebagai titik tolak dialektika yang membentuk pemikiran organisasi. Pemikiran organisasi tersebut selanjutnya bercabang memengaruhi tiga simpul: perilaku keorganisasian (ta'zim, kepatuhan, komitmen spiritual), bentuk organisasi (pergeseran informal ke formal, dengan risiko decoupling), dan penerapan organisasi (otoritas kiai yang mendelegasikan kewenangan secara bertahap).

Ketiga simpul tersebut senantiasa diwarnai oleh empat aras ketegangan struktural yang teridentifikasi dalam sintesis literatur ini: (1) legitimasi personal-askriptif versus otoritas rasional-legal yang impersonal; (2) kepatuhan kolektif versus ruang partisipasi individu dan kesetaraan gender (Marhumah, 2011); (3) adopsi struktur formal sebagai simbol

modernitas versus efektivitas fungsionalnya dalam praktik (Meyer & Rowan, 1977); dan (4) dominasi metode deskriptif-normatif dalam literatur versus kebutuhan bukti empiris yang lebih kuat (Prasetyo, Salabi, & Muadin, 2021). Ketegangan-ketegangan ini bermuara pada satu prasyarat: tata kelola pesantren yang adaptif-kritis evaluatif, partisipatif, dan berkelanjutan yang selanjutnya melahirkan tiga implikasi yang dibahas pada bagian Pembahasan: implikasi teoretis, praktis, dan kebijakan.



Gambar 1. Model Organisasi Hibrida Pesantren (sintesis konseptual penulis)

Sintesis Literatur

Tabel 1 merangkum 16 sumber kunci yang paling banyak dirujuk dalam sintesis ini, disajikan menurut fokus/temuan utama, kontribusinya terhadap Model Organisasi Hibrida Pesantren, serta keterbatasan metodologis atau konseptualnya. Tabel ini menjadi dasar argumentasi kritis pada bagian Pembahasan.

Tabel 1. Sintesis Literatur (Penulis–Temuan–Kontribusi–Keterbatasan)

Penulis (Tahun)	Fokus / Temuan Utama	Kontribusi	Keterbatasan
Weber (1947)	Tipologi otoritas kharismatik, tradisional, dan rasional-legal; rutinisasi kharisma.	Kerangka dasar membaca dialektika otoritas kiai vs. rasionalisasi manajemen.	Tidak dirumuskan untuk konteks lembaga keagamaan Muslim non-Barat.
Meyer & Rowan (1977)	Struktur formal organisasi kerap bersifat seremonial (myth) demi	Dasar konsep decoupling yang menjelaskan gejala	Berbasis konteks organisasi sekuler Barat; belum diuji pada

Penulis (Tahun)	Fokus / Temuan Utama	Kontribusi	Keterbatasan
	legitimasi, terlepas dari praktik nyata.	Dewan Santri di Heli & Zakiah (2019).	organisasi berbasis nilai keagamaan.
DiMaggio & Powell (1983)	Isomorfisme institusional (koersif, mimetik, normatif) mendorong keseragaman bentuk organisasi.	Menjelaskan mengapa pesantren mengadopsi struktur yayasan/formal yang seragam.	Kurang menjelaskan peran otoritas karismatik personal sebagai penyeimbang isomorfisme.
Aisyah et al. (2022)	Kepemimpinan kiai sebagai fondasi budaya organisasi pesantren.	Menegaskan sentralitas otoritas kiai dalam pemikiran organisasi.	Normatif-positif; minim kritik atas risiko personalisasi kekuasaan.
Dhofier (2011)	Tradisi pesantren dan pandangan hidup kiai sebagai basis sosiologis otoritas.	Landasan historis-sosiologis bagi pemikiran organisasi pesantren.	Bersifat etnografis-deskriptif, belum menyentuh teori organisasi modern.
Bruinessen (2012)	Jaringan ulama, kitab kuning, dan tarekat sebagai basis subkultur pesantren.	Konteks epistemik yang memperkuat legitimasi keilmuan kiai.	Fokus historis-tekstual, bukan pada perilaku keorganisasian kontemporer.
Hariyadi (2020)	Kepemimpinan karismatik kiai membangun budaya organisasi pesantren.	Menguatkan hubungan kausal kepemimpinan-budaya organisasi.	Studi kasus tunggal, generalisasi terbatas.
Howell & Shamir (2005)	Peran pengikut (followers) menentukan konsekuensi kepemimpinan karismatik.	Dasar kritik atas taken-for-granted-nya kepatuhan santri dalam literatur pesantren.	Dikembangkan pada konteks organisasi bisnis/politik, bukan lembaga keagamaan.
Choiron (2017)	Budaya organisasi membentuk kepedulian lingkungan pada santri putri.	Menunjukkan perilaku keorganisasian berorientasi tanggung jawab sosial.	Belum menjawab kesetaraan akses santri putri pada posisi strategis.
Marhumah (2011)	Konstruksi sosial gender dan kuasa kiai atas wacana perempuan di pesantren.	Membuka dimensi kritis relasi kuasa dan gender yang absen dari literatur fungsionalis.	Studi kasus terbatas, belum dikaitkan langsung dengan teori organisasi.
Harun (2018)	Struktur organisasi pesantren modern yang lebih terbuka dan terdesentralisasi pada unit pendidikan.	Menjelaskan pergeseran bentuk organisasi ke arah hibrida.	Minim data empiris tentang efektivitas struktur baru tersebut.
Heli & Zakiah (2019)	Struktur formal Dewan Santri belum menjamin efektivitas fungsional.	Bukti empiris awal gejala decoupling pada organisasi kesantrian.	Studi kasus tunggal pada satu pesantren.

Penulis (Tahun)	Fokus / Temuan Utama	Kontribusi	Keterbatasan
Rojak, Solihin, & Naufal (2021)	Fungsi dan peran kepemimpinan kiai dalam pengembangan pondok pesantren.	Memperkuat kaitan kepemimpinan personal dengan pengembangan kelembagaan.	Deskriptif-kualitatif, belum menguji hubungan kausal.
Fuadi (2023)	Efektivitas kepemimpinan organisasi struktural kiai bagi keunggulan kompetitif pendidikan pesantren.	Menunjukkan mulai terbentuknya kepemimpinan struktural di samping personal.	Belum membandingkan tipologi pesantren salaf, modern, dan kombinasi.
Kurnia & Prasetyo (2024)	Pengaruh kepemimpinan karismatik dan budaya organisasi terhadap sistem pendidikan pesantren.	Data kuantitatif pendukung korelasi kepemimpinan-budaya-sistem pendidikan.	Generalisasi terbatas pada satu pesantren di Lhokseumawe.
Hanafi et al. (2021)	Respons kepemimpinan pendidikan pesantren terhadap pandemi COVID-19.	Bukti adaptasi organisasi terhadap krisis eksternal berskala nasional.	Belum ada kajian longitudinal pascakrisis untuk menilai keberlanjutan adaptasi.
Prasetyo, Salabi, & Muadin (2021)	Kesesuaian budaya organisasi berkorelasi dengan efektivitas organisasi pesantren.	Salah satu studi mixed-method paling kuat secara metodologis dalam korpus ini.	Temuan terbatas pada konteks sosial-budaya enam pesantren di Aceh Tenggara.

PEMBAHASAN

Temuan di atas menunjukkan bahwa tradisi organisasi pesantren merupakan model hibrida yang unik, memadukan unsur otoritas kharismatik-tradisional dengan prinsip organisasi rasional modern. Namun demikian, perpaduan tersebut tidak dapat dipahami sebagai sintesis yang harmonis dan tuntas. Jika dibaca melalui kerangka Weber (1947) tentang rutinisasi otoritas kharismatik, justru tampak sebuah ketegangan struktural yang belum terselesaikan: legitimasi kekuasaan di pesantren pada dasarnya bertumpu pada figur personal kiai yang bersifat askriptif dan sukar diwariskan secara prosedural, sementara tuntutan pengelolaan modern menghendaki otoritas yang melekat pada jabatan dan aturan, bukan pada pribadi. Sebagian besar literatur yang dikaji (mis. Aisyah et al., 2022; Faturahman, 2018; Hariyadi, 2020) cenderung menampilkan kepemimpinan kharismatik kiai secara normatif-positif, tanpa secara memadai mempersoalkan risiko yang melekat padanya. Howell dan Shamir (2005) menegaskan bahwa konsekuensi kepemimpinan karismatik sangat bergantung pada peran pengikut (followers): kepatuhan yang tidak dikritisi justru dapat memperbesar kerentanan krisis suksesi kepemimpinan, sebagaimana juga diingatkan Northouse (2021) mengenai risiko minimnya mekanisme checks and balances dan potensi personalisasi kekuasaan yang menyulitkan kaderisasi kepemimpinan jangka panjang. Kekosongan kritis ini merupakan celah penting yang belum banyak digarap dalam kajian organisasi pesantren.

Pada dimensi perilaku keorganisasian, nilai ta'zim dan kepatuhan berbasis spiritualitas kerap dimaknai secara taken for granted sebagai kekuatan positif yang menopang koheisi organisasi (Choiron, 2017; Hamzah et al., 2016; Fauziah & Falah, 2025). Pembacaan yang lebih kritis semestinya juga mempertanyakan sisi lain dari budaya kepatuhan tersebut: sejauh mana ta'zim yang berlebihan berpotensi menekan ruang kritik, partisipasi, dan suara santri dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Literatur yang ditelaah dalam kajian ini umumnya belum menyentuh dimensi kuasa (power) secara eksplisit; Marhumah (2011) menunjukkan bahwa konstruksi sosial gender di pesantren tidak lepas dari kuasa kiai atas wacana perempuan, sebuah dimensi yang jarang bertemu dengan kajian budaya organisasi pesantren arus utama. Studi Choiron (2017), misalnya, menunjukkan bagaimana budaya organisasi membentuk kepedulian lingkungan pada santri putri, tetapi belum menjawab pertanyaan lebih mendasar apakah santri putri memiliki akses yang setara terhadap posisi-posisi strategis dalam struktur organisasi pesantren. Kekosongan ini menunjukkan bahwa kajian perilaku keorganisasian pesantren masih didominasi perspektif fungsionalis yang menekankan keteraturan dan harmoni, dan kurang mengakomodasi perspektif kritis yang mempersoalkan relasi kuasa di dalamnya.

Pada dimensi bentuk dan penerapan organisasi, klaim bahwa pesantren telah bergerak dari struktur informal menuju struktur formal yang lebih terlembagakan (Harun, 2018; Nurmadiansyah, 2016; Rojak, Solihin, & Naufal, 2021) perlu dicermati secara lebih hati-hati. Temuan pada organisasi kesiantrian tingkat unit menunjukkan bahwa keberadaan struktur formal, seperti Dewan Santri dengan pembagian divisi yang jelas, tidak serta-merta menjamin fungsi organisasi berjalan efektif; sejumlah pengurus tercatat kurang bertanggung jawab dan koordinasi antardivisi tidak optimal (Heli & Zakiah, 2019). Fenomena ini secara lebih presisi dapat dijelaskan melalui konsep decoupling dari Meyer dan Rowan (1977): formal structure dan aktivitas keseharian organisasi menjadi terpisah (decoupled) demi mempertahankan legitimasi eksternal, tanpa disertai perubahan substantif dalam praktik pengelolaan sehari-hari. Perspektif DiMaggio dan Powell (1983) tentang isomorfisme institusional baik yang bersifat koersif (tuntutan akreditasi Kementerian Agama), mimetik (meniru pesantren lain yang dianggap berhasil), maupun normatif (tuntutan profesionalisme pendidikan) turut menjelaskan mengapa hampir seluruh pesantren yang dikaji dalam literatur ini menuju bentuk formal yang serupa, terlepas dari efektivitas fungsionalnya. Bila dugaan ini benar, maka narasi modernisasi organisasi pesantren yang banyak dikemukakan dalam literatur normatif berisiko terlalu optimistis dan kurang diuji secara empiris.

Persoalan metodologis juga patut dikritisi. Studi Prasetyo, Salabi, dan Muadin (2021) merupakan satu dari sedikit kajian yang menggunakan pendekatan campuran (mixed-method) dengan survei empiris pada enam pesantren, dan secara eksplisit mengakui keterbatasan generalisasi temuannya pada konteks sosial-budaya tertentu. Sebaliknya, mayoritas literatur lain yang dikaji dalam artikel ini termasuk kajian mengenai tradisi akademik pesantren (Shiddiq, 2015), politik identitas pesantren modern (Harun,

2018), dan manajemen pendidikan pesantren (Nurmadiansyah, 2016) bersifat deskriptif-normatif atau studi pustaka, sehingga rentan menghasilkan gambaran organisasi pesantren yang ideal di atas kertas namun belum tentu mencerminkan praktik riil di lapangan. Ketimpangan metodologis ini menunjukkan perlunya lebih banyak penelitian empiris berbasis lapangan, dengan desain yang mampu membandingkan berbagai tipologi pesantren (salaf, modern, kombinasi) secara sistematis.

Adaptasi organisasi pesantren terhadap krisis eksternal, seperti direspons melalui percepatan transformasi digital pendidikan pada masa pandemi (Hanafi et al., 2021) maupun integrasi teknologi digital dalam sistem pendidikan (Kurnia & Prasetyo, 2024), juga perlu dibaca secara kritis. Kapasitas adaptasi yang tampak pada masa darurat tidak otomatis mencerminkan perubahan organisasi yang bersifat permanen; literatur yang ada belum banyak menelusuri apakah inovasi tata kelola yang muncul pada masa krisis tetap dipertahankan pascakrisis, atau justru kembali ke pola-pola lama begitu tekanan eksternal mereda. Tanpa kajian longitudinal, klaim keberhasilan adaptasi organisasi pesantren terhadap globalisasi dan digitalisasi (Muchlis, 2015) berisiko bersifat sesaat dan belum teruji ketahanannya dalam jangka panjang.

Secara keseluruhan, tradisi organisasi pesantren dapat dipahami sebagai proses adaptasi yang penuh ketegangan, bukan sintesis yang mulus antara tradisi dan modernitas. Ketegangan tersebut mencakup setidaknya empat aras sebagaimana digambarkan pada Model Organisasi Hibrida Pesantren (Gambar 1): pertama, antara legitimasi kharismatik personal dan tuntutan otoritas rasional-legal yang impersonal; kedua, antara nilai kepatuhan kolektif dan ruang partisipasi individu, termasuk isu kesetaraan gender yang masih kurang mendapat perhatian; ketiga, antara adopsi struktur formal sebagai simbol modernitas dan efektivitas fungsional struktur tersebut dalam praktik; serta keempat, antara dominasi metode deskriptif-normatif dalam literatur dan kebutuhan bukti empiris yang lebih kuat untuk menguji klaim-klaim keberhasilan organisasi pesantren.

Implikasi Teoretis

Secara teoretis, Model Organisasi Hibrida Pesantren memperkaya teori organisasi berbasis nilai keagamaan dengan menunjukkan bahwa konsep rutinisasi otoritas kharismatik (Weber, 1947) tidak selalu berjalan linear menuju otoritas rasional-legal, melainkan dapat menetap dalam kondisi hibrida yang bertahan lama dan penuh ketegangan. Model ini juga memperluas jangkauan teori institusional decoupling (Meyer & Rowan, 1977) dan isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983) ke ranah organisasi keagamaan nonprofit di Indonesia, sebuah konteks yang jarang disentuh oleh literatur institusionalisme yang umumnya berkembang pada organisasi sekuler Barat. Selain itu, dengan mengintegrasikan perspektif relasi kuasa dan gender (Marhumah, 2011) ke dalam kerangka perilaku keorganisasian pesantren, penelitian ini membuka ruang teoretis bagi

kajian perilaku organisasi berbasis nilai keagamaan yang lebih kritis, tidak sekadar fungsionalis.

Implikasi Praktis

Secara praktis, Model Organisasi Hibrida Pesantren dapat menjadi rujukan bagi pengelola pesantren dalam menyusun tata kelola yang lebih adaptif, misalnya dengan merancang mekanisme kaderisasi kepemimpinan yang tidak semata bertumpu pada garis keturunan, memperjelas pembagian kewenangan antara otoritas kiai dan pengurus harian, serta membangun mekanisme *checks and balances* yang tetap menghormati nilai *ta'zim* namun membuka ruang partisipasi dan evaluasi. Pengelola pesantren juga perlu mewaspadaai gejala *decoupling* struktur formal seperti Dewan Santri atau yayasan yang berjalan hanya di atas kertas dengan memastikan adanya mekanisme monitoring dan evaluasi yang substantif, bukan sekadar seremonial demi memenuhi tuntutan akreditasi.

Implikasi Kebijakan

Secara kebijakan, temuan ini dapat menjadi pertimbangan bagi Kementerian Agama dan lembaga terkait dalam pembinaan kelembagaan pesantren, khususnya dalam merancang instrumen akreditasi atau pembinaan yang tidak hanya menilai kelengkapan struktur formal, tetapi juga fungsi riilnya di lapangan, guna mencegah isomorfisme yang bersifat kosmetik. Kebijakan pembinaan juga perlu mendorong penguatan mekanisme kaderisasi kepemimpinan yang lebih sistematis serta pengarusutamaan kesetaraan gender dalam tata kelola organisasi kesarifan, sejalan dengan semangat moderasi beragama dan tata kelola pendidikan Islam yang inklusif.

KESIMPULAN

Kajian ini menyimpulkan bahwa tradisi organisasi pesantren merupakan bentuk keorganisasian hibrida yang memadukan otoritas kharismatik-tradisional kiai dengan prinsip-prinsip manajemen modern, sebagaimana dirumuskan dalam Model Organisasi Hibrida Pesantren. Pemikiran tentang organisasi di pesantren tumbuh dari perpaduan otoritas keagamaan dan rasionalitas manajerial; perilaku keorganisasian dibentuk oleh nilai *ta'zim*, kepatuhan, dan komitmen berbasis spiritualitas; bentuk organisasi bergerak dari struktur informal menuju struktur formal yang lebih terlembagakan, meski diwarnai risiko *decoupling*; dan penerapan organisasi tetap bersumbu pada otoritas kiai sembari mendelegasikan sebagian kewenangan kepada pengurus dan beradaptasi dengan tuntutan zaman. Keempat dimensi tersebut senantiasa diwarnai empat aras ketegangan struktural yang menuntut kerangka evaluasi kritis, bukan sekadar deskripsi normatif, dalam pengembangan tata kelola lembaga pendidikan Islam di masa depan dengan implikasi teoretis, praktis, dan kebijakan sebagaimana diuraikan pada bagian Pembahasan.

Kajian kepustakaan ini memiliki keterbatasan karena belum didukung data empiris lapangan dari pesantren tertentu, sehingga Model Organisasi Hibrida Pesantren

yang ditawarkan masih bersifat konseptual dan belum diuji secara empiris. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan menggunakan pendekatan studi kasus atau survei pada beberapa pesantren dengan tipologi berbeda (salaf, modern, kombinasi) untuk menguji secara empiris kerangka konseptual yang ditawarkan dalam artikel ini, termasuk menguji validitas empat aras ketegangan struktural dan efektivitas mekanisme kaderisasi kepemimpinan, sekaligus memperkaya wacana pengembangan tata kelola organisasi pendidikan Islam berbasis pesantren yang adaptif terhadap perubahan zaman tanpa kehilangan nilai-nilai tradisionalnya.

DAFTAR PUSTAKA

- 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>
- Bruinessen, M. van. (2012). *Kitab kuning, pesantren, dan tarekat: Tradisi-tradisi Islam di Indonesia*. Gading Publishing.
- Choiron, A. (2017). Budaya organisasi pesantren dalam membentuk santri putri yang peduli konservasi lingkungan. *Jurnal Palastren*, 10(2).
- Dhofier, Z. (2011). *Tradisi pesantren: Studi tentang pandangan hidup kiai* (Edisi revisi). LP3ES.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Fauziah, F., & Falah, M. S. (2025). Kepemimpinan kharismatik kiai dan pengaruhnya terhadap kecerdasan spiritual santri. *Tadbiruna*, 5(1).
- Faturahman, B. M. (2018). Kepemimpinan dalam budaya organisasi. *MADANI: Jurnal Politik dan Sosial Kemasyarakatan*, 10(1), 1–11.
- Fuadi, S. (2023). Efektifitas kepemimpinan organisasi struktural kyai dalam pencapaian keunggulan kompetitif pendidikan pesantren. *Jurnal Kajian Ilmu Pendidikan (Tarbiyatul Misbah)*, 16(1), 89–115.
<https://doi.org/10.70688/TARBIYATULMISBAH.V16I1.334>
- Hamzah, S. R., Kai Kan, S. Y., Ismail, I. A., Ahmad, A., & Amin, A. S. (2016). Impact of Islamic values on the leadership style of Muslim women academics in Malaysia. *Advances in Developing Human Resources*, 18(2), 187–203.
<https://doi.org/10.1177/1523422316641398>
- Hanafi, Y., Taufiq, A., Saefi, M., Ikhsan, M. A., Diyana, T. N., Thoriquttyas, T., & Anam, F. K. (2021). The new identity of Indonesian Islamic boarding schools in the “new normal”: The education leadership response to COVID-19. *Heliyon*, 7(3), e06549. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06549>
- Hariyadi, A. (2020). Kepemimpinan karismatik kiai dalam membangun budaya organisasi pesantren. *Equity in Education Journal*, 2(2), 96–104.
<https://doi.org/10.37304/eej.v2i2.1694>
- Harun, I. (2018). Pondok pesantren modern: Politik pendidikan Islam dan problematika identitas Muslim. *Jurnal As-Salam*, 2(1), 53–60.
<https://doi.org/10.37249/as-salam.v2i1.9>

- Heli, H., & Zakiah, Q. Y. (2019). Manajemen organisasi santri di pondok pesantren. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*, 1(2).
<https://doi.org/10.15575/isema.v1i2.4987>
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96–112.
- Kurnia, I., & Prasetyo, M. A. M. (2024). Pengaruh kepemimpinan kharismatik dan budaya organisasi terhadap sistem pendidikan pesantren Ulumuddin Kota Lhokseumawe. *Al-Fahim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*.
- Marhumah, E. (2011). Konstruksi sosial gender di pesantren: Studi kuasa kiai atas wacana perempuan. *LKiS*.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Muchlis. (2015). Tradisi pesantren dalam tantangan arus globalisasi. *Kreatif*, 13(1), 100–108. <https://doi.org/10.52266/kreatif.v13i1.74>
- Nimran, U. (2004). *Perilaku organisasi*. CV Citra Media.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Nurmadiansyah, M. T. (2016). Manajemen pendidikan pesantren: Suatu upaya memajukan tradisi. *Jurnal Manajemen Dakwah*, 2(1).
<https://doi.org/10.14421/jmd.2016>
- Prasetyo, M. A. M. (2022). Pesantren efektif: Studi gaya kepemimpinan partisipatif. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 1–12.
<https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v3i1.159>
- Prasetyo, M. A. M., Salabi, A. S., & Muadin, A. (2021). Mengelola efektivitas organisasi pesantren: Model kesesuaian budaya organisasi. *FENOMENA*, 13(1), 41–62.
<https://doi.org/10.21093/fj.v13i01.3245>
- Qomar, M. (2007). *Manajemen pendidikan Islam: Strategi baru pengelolaan lembaga pendidikan Islam* (1st ed.). Erlangga.
- Raihani. (2012). Report on multicultural education in pesantren. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 42(4), 585–605.
<https://doi.org/10.1080/03057925.2012.672255>
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi* (Edisi 3). RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson.
- Rojak, M. A., Solihin, I., & Naufal, A. H. (2021). Fungsi dan peran kepemimpinan kiai dalam pengembangan pondok pesantren di Pondok Pesantren Sukamiskin dan Miftahul Falah Bandung. *Manazhim: Jurnal Manajemen dan Ilmu Pendidikan*, 3(1).
- Shiddiq, A. (2015). Tradisi akademik pesantren. *Tadris: Jurnal Pendidikan Islam*, 10(2), 218–229. <https://doi.org/10.19105/tjpi.v10i2.826>
- Umam, K. (2010). *Perilaku organisasi*. CV Pustaka Setia.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). Free Press.