

POLA KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM INTEGRASI BUDAYA PESANTREN: NEGOSIASI NILAI TRADISI DAN DINAMIKA MODERNITAS

Oleh:

Aprilia Jilan Maulida¹

Siti Aimah²

Universitas KH Mukhtar Syafaat

Alamat: JL. KH. Mukhtar Syafaat, Dusun Blokagung, Desa Karangdoro, Kecamatan
Tegalsari, Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur 68485).

Korespondensi Penulis: aprilijilanmaulida@gmail.com, sitiaimah1@iaida.ac.id

Abstract. *Islamic boarding schools (pesantren), as traditional Islamic educational institutions, face significant challenges in preserving their distinctive cultural values amid the forces of modernity and information globalization. Changes in educational systems, the penetration of digital technology, and transformations in institutional management require pesantren to adapt without losing their cultural identity. This article aims to analyze organizational communication patterns within pesantren as a strategic instrument for cultural integration, particularly in the negotiation process between traditional pesantren values and the dynamics of modernity. This study employs a qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and documentation studies. Data analysis was conducted using a thematic analysis model with an interpretive approach. The findings indicate that cultural integration in pesantren is constructed through a combination of vertical, horizontal, and symbolic-cultural communication patterns implemented adaptively. Communication functions not only as a medium for information dissemination but also as a mechanism for value reproduction, authority legitimation, and meaning negotiation between tradition and modernity. This article emphasizes that the success of*

POLA KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM INTEGRASI BUDAYA PESANTREN: NEGOSIASI NILAI TRADISI DAN DINAMIKA MODERNITAS

cultural integration in pesantren is largely determined by the ability of organizational actors to manage communication in a contextual, dialogical, and value-oriented manner.

Keywords: *Organizational Communication, Pesantren Culture, Cultural Integration, Modernity, Islamic Education.*

Abstrak. Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional menghadapi tantangan signifikan dalam mempertahankan nilai-nilai budaya khasnya di tengah arus modernitas dan globalisasi informasi. Perubahan sistem pendidikan, penetrasi teknologi digital, serta transformasi manajemen kelembagaan menuntut pesantren untuk melakukan adaptasi tanpa kehilangan identitas budaya. Artikel ini bertujuan menganalisis pola komunikasi organisasional dalam pesantren sebagai instrumen strategis integrasi budaya, khususnya dalam proses negosiasi antara nilai tradisi pesantren dan dinamika modernitas. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Analisis data menggunakan model analisis tematik dengan pendekatan interpretatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi budaya pesantren dibangun melalui kombinasi pola komunikasi vertikal, horizontal, dan kultural-simbolik yang dijalankan secara adaptif. Komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai mekanisme reproduksi nilai, legitimasi otoritas, serta negosiasi makna antara tradisi dan modernitas. Artikel ini menegaskan bahwa keberhasilan integrasi budaya pesantren sangat ditentukan oleh kemampuan aktor organisasi dalam mengelola komunikasi secara kontekstual, dialogis, dan berorientasi nilai.

Kata Kunci: Komunikasi Organisasi, Budaya Pesantren, Integrasi Budaya, Modernitas, Pendidikan Islam.

LATAR BELAKANG

Pesantren memiliki posisi strategis dalam sistem pendidikan Islam di Indonesia. Keberadaannya tidak hanya berfungsi sebagai pusat transmisi ilmu keislaman, tetapi juga sebagai ruang pembentukan karakter, etika sosial, dan budaya religius. Budaya pesantren terbentuk dari praktik keseharian yang diwariskan secara turun-temurun, seperti

penghormatan terhadap kiai, kedisiplinan kolektif, kesederhanaan hidup, serta tradisi keilmuan berbasis kitab kuning.

Namun, dalam dua dekade terakhir, pesantren menghadapi perubahan signifikan akibat modernisasi pendidikan dan globalisasi budaya. Digitalisasi pembelajaran, tuntutan akuntabilitas kelembagaan, serta perubahan orientasi masyarakat terhadap pendidikan Islam mendorong pesantren untuk melakukan penyesuaian struktural dan kultural. Kondisi ini menimbulkan dinamika baru berupa ketegangan antara upaya pelestarian tradisi dan kebutuhan adaptasi terhadap modernitas.

Dalam konteks tersebut, komunikasi organisasional menjadi elemen kunci. Komunikasi berperan sebagai medium yang menjembatani nilai lama dan nilai baru, sekaligus sebagai sarana legitimasi perubahan. Tanpa pola komunikasi yang efektif, transformasi kelembagaan pesantren berpotensi menimbulkan resistensi, konflik internal, dan disintegrasi budaya. Oleh karena itu, kajian tentang pola komunikasi organisasional dalam integrasi budaya pesantren menjadi relevan dan penting untuk dikaji secara akademik.

KAJIAN TEORITIS

Komunikasi Organisasional

Komunikasi organisasional dipahami sebagai proses pertukaran pesan yang terjadi dalam struktur organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Keyton (2017), komunikasi dalam organisasi tidak hanya berfungsi instrumental, tetapi juga bersifat konstitutif karena membentuk realitas sosial organisasi itu sendiri. Artinya, organisasi tidak sekadar menggunakan komunikasi, melainkan “diciptakan” melalui praktik komunikasi yang berlangsung secara terus-menerus.

Dalam konteks lembaga pendidikan, komunikasi organisasional mencakup interaksi antara pimpinan, pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik. Pola komunikasi dapat berbentuk vertikal (atas-bawah), horizontal (antar anggota setara), maupun diagonal. Efektivitas komunikasi sangat menentukan keberhasilan internalisasi nilai dan pencapaian tujuan institusional.

Budaya Organisasi

POLA KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM INTEGRASI BUDAYA PESANTREN: NEGOSIASI NILAI TRADISI DAN DINAMIKA MODERNITAS

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, norma, dan simbol yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Schein (2016) menjelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui proses pembelajaran kolektif dalam merespons masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya tidak bersifat statis, tetapi terus mengalami reproduksi dan transformasi melalui praktik sosial, termasuk komunikasi.

Dalam pesantren, budaya organisasi terwujud dalam tradisi kepesantrenan yang khas. Nilai-nilai seperti ketaatan, keikhlasan, adab, dan ukhuwah menjadi fondasi utama yang membentuk perilaku santri dan pengelola pesantren. Budaya ini dipertahankan melalui simbol-simbol religius, ritual keagamaan, serta relasi hierarkis antara kiai dan santri.

Budaya Pesantren dan Modernitas

Modernitas membawa paradigma rasionalitas, efisiensi, dan teknologi yang sering kali dipersepsikan bertentangan dengan tradisi pesantren yang bersifat konservatif. Namun, beberapa studi menunjukkan bahwa pesantren memiliki kemampuan adaptif yang tinggi melalui proses seleksi budaya. Pesantren tidak serta-merta menolak modernitas, tetapi mengintegrasikannya secara selektif sesuai dengan nilai dasar Islam (Azra, 2019).

Integrasi budaya pesantren dengan modernitas merupakan proses negosiasi yang kompleks. Proses ini melibatkan aktor-aktor kunci seperti kiai, pengurus, dan santri yang berperan dalam menentukan batas antara perubahan yang diterima dan nilai yang harus dipertahankan.

Komunikasi sebagai Mekanisme Integrasi Budaya

Teori komunikasi budaya menempatkan komunikasi sebagai sarana utama pembentukan makna kolektif. Pacanowsky dan O'Donnell-Trujillo (2018) menegaskan bahwa budaya organisasi diproduksi dan direproduksi melalui cerita, ritual, dan simbol yang dikomunikasikan secara berulang. Dalam pesantren, pengajian, musyawarah, dan keteladanan kiai menjadi medium komunikasi budaya yang efektif.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam fenomena komunikasi dan integrasi budaya dalam konteks pesantren yang kompleks dan kontekstual.

Subjek dan Lokasi Penelitian

Subjek penelitian meliputi pimpinan pesantren (kiai), pengurus, ustadz, dan santri senior. Pemilihan informan dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan keterlibatan mereka dalam proses komunikasi dan pengambilan keputusan kelembagaan.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui:

1. Wawancara mendalam semi-terstruktur
2. Observasi partisipatif terhadap aktivitas keseharian pesantren
3. Studi dokumentasi terhadap peraturan, kurikulum, dan media komunikasi pesantren

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, kategorisasi, dan penarikan kesimpulan dengan pendekatan analisis tematik. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pola Komunikasi Vertikal sebagai Instrumen Legitimasi Budaya Pesantren

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola komunikasi vertikal masih menjadi struktur dominan dalam organisasi pesantren. Komunikasi ini berlangsung dari kiai sebagai pemimpin tertinggi kepada pengurus, ustadz, dan santri melalui berbagai forum formal seperti pengajian rutin, pengarahan kelembagaan, serta penyampaian kebijakan pesantren. Pola ini tidak semata-mata bersifat administratif, tetapi mengandung dimensi simbolik dan kultural yang kuat.

Dalam konteks pesantren, komunikasi vertikal berfungsi sebagai mekanisme legitimasi nilai dan otoritas. Pesan yang disampaikan oleh kiai tidak hanya dipahami sebagai instruksi, tetapi juga sebagai nasihat moral dan pedoman hidup. Hal ini

POLA KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM INTEGRASI BUDAYA PESANTREN: NEGOISASI NILAI TRADISI DAN DINAMIKA MODERNITAS

memperkuat pandangan bahwa otoritas kiai bersifat karismatik sekaligus tradisional, sebagaimana dijelaskan dalam teori kepemimpinan kultural. Komunikasi vertikal dengan demikian berperan penting dalam menjaga kesinambungan nilai tradisi pesantren di tengah perubahan sosial.

Namun, temuan penelitian juga menunjukkan bahwa komunikasi vertikal tidak lagi bersifat satu arah secara mutlak. Dalam beberapa konteks, kiai dan pengurus membuka ruang klarifikasi dan dialog terbatas, terutama terkait kebijakan baru yang bersentuhan dengan modernisasi sistem pendidikan dan manajemen. Pola ini menunjukkan adanya transformasi komunikasi vertikal dari yang bersifat instruktif menuju persuasif dan reflektif, tanpa menghilangkan struktur hierarkis pesantren.

Secara teoretis, temuan ini sejalan dengan pandangan komunikasi organisasional modern yang menekankan pentingnya keseimbangan antara kontrol dan partisipasi. Dalam pesantren, keseimbangan tersebut diwujudkan melalui komunikasi vertikal yang adaptif, sehingga tradisi tetap terjaga namun tidak menutup kemungkinan terjadinya inovasi.

Pola Komunikasi Horizontal dan Penguatan Kohesi Sosial Santri

Selain komunikasi vertikal, hasil penelitian menemukan bahwa komunikasi horizontal antar santri dan antar pengurus memiliki kontribusi signifikan dalam proses integrasi budaya pesantren. Interaksi informal yang terjadi dalam kehidupan sehari-hari, seperti diskusi kamar, kegiatan bersama, dan kerja kolektif, menjadi ruang penting bagi internalisasi nilai pesantren secara alami.

Komunikasi horizontal memungkinkan santri dari latar belakang sosial dan budaya yang beragam untuk saling menyesuaikan diri dengan budaya pesantren. Melalui interaksi tersebut, nilai-nilai seperti ukhuwah, kesederhanaan, dan disiplin tidak hanya dipelajari secara normatif, tetapi juga dipraktikkan dalam relasi sosial. Proses ini memperlihatkan bahwa integrasi budaya pesantren tidak hanya digerakkan oleh struktur formal, tetapi juga oleh dinamika komunikasi antar anggota komunitas.

Dari perspektif teori budaya organisasi, komunikasi horizontal berperan dalam membentuk makna bersama (*shared meaning*). Budaya pesantren direproduksi melalui cerita, pengalaman kolektif, dan praktik keseharian yang dikomunikasikan secara

berulang. Dengan demikian, santri tidak sekadar menjadi objek transmisi budaya, tetapi juga subjek aktif dalam proses pembentukan dan pemaknaan budaya pesantren.

Temuan ini menegaskan bahwa penguatan komunikasi horizontal menjadi faktor penting dalam menciptakan stabilitas budaya pesantren, terutama di tengah tantangan modernitas yang cenderung mendorong individualisme. Pesantren mampu mereduksi dampak tersebut melalui pola komunikasi kolektif yang menumbuhkan solidaritas dan rasa kebersamaan.

Komunikasi Simbolik dan Ritual sebagai Media Reproduksi Nilai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi simbolik memiliki peran strategis dalam menjaga identitas budaya pesantren. Simbol-simbol religius, tradisi keagamaan, serta bahasa khas pesantren menjadi media komunikasi nonverbal yang efektif dalam mentransmisikan nilai dan norma.

Ritual seperti pengajian kitab kuning, musyawarah, tahlil, dan kegiatan ibadah berjamaah tidak hanya berfungsi sebagai aktivitas spiritual, tetapi juga sebagai sarana komunikasi budaya. Melalui ritual tersebut, pesantren membangun struktur makna yang memperkuat identitas kolektif santri. Komunikasi simbolik ini bersifat implisit namun memiliki daya pengaruh yang kuat karena tertanam dalam praktik keseharian.

Dari sudut pandang teori komunikasi budaya, simbol dan ritual berfungsi sebagai “teks budaya” yang terus dibaca dan dimaknai oleh anggota organisasi. Dalam konteks pesantren, simbol-simbol tersebut menjadi penanda batas antara nilai internal pesantren dan nilai eksternal yang dibawa oleh modernitas. Dengan demikian, komunikasi simbolik berperan sebagai benteng kultural yang menjaga keberlanjutan tradisi.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa simbol dan ritual pesantren mengalami penyesuaian dalam konteks modern. Beberapa ritual dikemas dengan pendekatan yang lebih sistematis dan terjadwal, menyesuaikan dengan tuntutan manajemen modern. Penyesuaian ini menunjukkan bahwa komunikasi simbolik pesantren bersifat dinamis dan kontekstual.

Negosiasi Nilai Tradisi dan Modernitas dalam Praktik Komunikasi

Salah satu temuan utama penelitian ini adalah adanya proses negosiasi nilai yang berlangsung melalui praktik komunikasi organisasional. Pesantren tidak menempatkan

POLA KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM INTEGRASI BUDAYA PESANTREN: NEGOSIASI NILAI TRADISI DAN DINAMIKA MODERNITAS

tradisi dan modernitas dalam posisi yang saling meniadakan, melainkan sebagai dua entitas yang dinegosiasikan secara berkelanjutan.

Negosiasi nilai ini tampak dalam penggunaan teknologi digital sebagai sarana komunikasi internal. Pesantren mulai memanfaatkan media digital untuk penyampaian informasi, koordinasi kegiatan, dan pembelajaran, namun tetap menetapkan batasan etis dan kultural. Teknologi diposisikan sebagai alat, bukan sebagai nilai, sehingga tidak menggeser fondasi budaya pesantren.

Proses negosiasi ini mencerminkan kemampuan pesantren dalam melakukan seleksi budaya. Pesantren menerima aspek modernitas yang dianggap selaras dengan nilai Islam dan budaya pesantren, sekaligus menolak atau membatasi aspek yang berpotensi merusak tatanan moral dan sosial. Komunikasi organisasional menjadi ruang utama tempat proses seleksi dan negosiasi tersebut berlangsung.

Secara teoretis, temuan ini menguatkan pandangan bahwa budaya organisasi tidak bersifat statis, melainkan hasil dari proses interaksi dan komunikasi yang terus-menerus. Pesantren menunjukkan karakter organisasi pembelajar yang mampu beradaptasi tanpa kehilangan identitas dasarnya.

Tantangan Komunikasi Organisasional dalam Integrasi Budaya Pesantren

Penelitian ini juga mengidentifikasi sejumlah tantangan dalam pengelolaan komunikasi organisasional pesantren. Salah satu tantangan utama adalah perbedaan persepsi antar generasi mengenai makna modernitas dan perubahan. Santri dan pengurus muda cenderung lebih terbuka terhadap inovasi, sementara sebagian aktor senior lebih berhati-hati dalam menerima perubahan.

Perbedaan ini berpotensi menimbulkan ketegangan komunikasi apabila tidak dikelola dengan baik. Namun, penelitian menemukan bahwa forum musyawarah dan komunikasi interpersonal menjadi mekanisme resolusi konflik yang efektif. Melalui dialog yang berlandaskan adab dan nilai pesantren, perbedaan pandangan dapat dinegosiasikan secara konstruktif.

Tantangan lain berkaitan dengan intensitas arus informasi global yang sulit dikontrol. Pesantren dituntut untuk memperkuat literasi komunikasi dan budaya kritis agar santri mampu menyaring informasi tanpa kehilangan orientasi nilai. Dalam hal ini, peran komunikasi edukatif menjadi sangat penting.

Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkuat argumentasi bahwa komunikasi organisasional merupakan elemen kunci dalam integrasi budaya organisasi berbasis tradisi. Pesantren memberikan contoh konkret bagaimana komunikasi dapat digunakan untuk menjaga keseimbangan antara stabilitas budaya dan kebutuhan perubahan.

Secara praktis, temuan ini memberikan implikasi bagi pengelola pesantren untuk merancang strategi komunikasi yang lebih terstruktur, partisipatif, dan berorientasi nilai. Penguatan kapasitas komunikasi tidak hanya akan meningkatkan efektivitas manajemen, tetapi juga menjaga keberlanjutan budaya pesantren di tengah dinamika modernitas

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa pola komunikasi organisasional memiliki peran strategis dalam proses integrasi budaya pesantren di tengah dinamika modernitas. Komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai alat koordinasi dan penyampaian informasi, tetapi juga sebagai mekanisme kultural yang membentuk, memelihara, dan mentransformasikan nilai-nilai kepesantrenan. Melalui praktik komunikasi yang berlangsung secara terus-menerus, pesantren mampu mempertahankan identitas tradisionalnya sekaligus melakukan adaptasi terhadap perubahan sosial dan tuntutan zaman.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi budaya pesantren dibangun melalui kombinasi pola komunikasi vertikal, horizontal, dan simbolik. Komunikasi vertikal yang berpusat pada otoritas kiai berperan penting dalam menjaga legitimasi nilai tradisi dan stabilitas budaya pesantren. Sementara itu, komunikasi horizontal antar santri dan pengurus menjadi ruang dialog sosial yang memperkuat kohesi, solidaritas, dan internalisasi nilai secara lebih kontekstual. Di sisi lain, komunikasi simbolik melalui ritual, bahasa, dan tradisi keagamaan berfungsi sebagai media reproduksi budaya yang efektif dan berkelanjutan.

Penelitian ini juga menemukan bahwa proses integrasi budaya pesantren dengan modernitas berlangsung melalui mekanisme negosiasi nilai yang adaptif dan selektif. Pesantren tidak menolak modernitas secara total, tetapi mengadopsinya secara terukur dengan tetap berlandaskan nilai-nilai keislaman dan kepesantrenan. Dalam konteks ini,

POLA KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM INTEGRASI BUDAYA PESANTREN: NEGOSIASI NILAI TRADISI DAN DINAMIKA MODERNITAS

komunikasi organisasional menjadi ruang strategis bagi terjadinya dialog antara tradisi dan inovasi, sehingga perubahan dapat diterima tanpa menimbulkan disrupsi kultural.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan pesantren dalam menghadapi dinamika modernitas sangat ditentukan oleh kemampuan aktor organisasinya dalam mengelola komunikasi secara kontekstual, dialogis, dan berorientasi nilai. Komunikasi yang efektif menjadi kunci terciptanya keseimbangan antara kesinambungan tradisi dan kebutuhan transformasi kelembagaan.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa rekomendasi dapat diajukan sebagai berikut. Pertama, pengelola pesantren disarankan untuk mengembangkan strategi komunikasi organisasional yang lebih partisipatif tanpa mengurangi penghormatan terhadap struktur kepemimpinan tradisional. Penguatan forum musyawarah dan dialog internal perlu dilakukan sebagai ruang negosiasi nilai yang konstruktif antara generasi dan kelompok dalam pesantren.

Kedua, pesantren perlu meningkatkan kapasitas literasi komunikasi dan digital bagi pengurus, pendidik, dan santri agar pemanfaatan teknologi informasi dapat mendukung efektivitas manajemen dan pembelajaran tanpa mengikis nilai budaya pesantren. Pendekatan ini penting untuk memastikan bahwa modernisasi berfungsi sebagai instrumen penguatan, bukan pengganti, tradisi kepesantrenan.

Ketiga, bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengkaji pola komunikasi pesantren dalam konteks yang lebih beragam, seperti pesantren multikultural atau pesantren berbasis teknologi, dengan menggunakan pendekatan metodologis yang berbeda. Hal ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan mengenai komunikasi organisasional dan integrasi budaya dalam pendidikan Islam.

DAFTAR REFERENSI

- Azra, A. (2019). *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III*. Jakarta: Kencana.
- Dhofier, Z. (2018). *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*. Jakarta: LP3ES.

- Keyton, J. (2017). *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pacanowsky, M. E., & O'Donnell-Trujillo, N. (2018). Organizational communication as cultural performance. *Journal of Organizational Communication*, 42(3), 215–234.
- Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Aziz, A., & Hidayat, R. (2020). Komunikasi organisasi dalam penguatan budaya pesantren di era modern. *Jurnal Komunikasi Islam*, 10(2), 133–150.
- Fauzi, M. (2021). Negosiasi nilai tradisi dan modernitas dalam pesantren. *Jurnal Pendidikan Islam*, 12(1), 67–85.