Research and Development Journal Of Education
Vol. 12, No. 2, Oktober 2026, Pp: 695 – 705 p–ISSN 2406-9744
DOI: https://doi.org/10.30998 e–ISSN 2657-1056
Available online at https://journal.lppmunindra.ac.id/index.php/RDJE

STRATEGI KOMUNIKASI KRISIS DAN PEMULIHAN REPUTASI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM: PERSPEKTIF MODAL SOSIAL

Abdul Hakim[1(*)], Muh. Hanif[2]
UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri, Indonesia[12]
254120500030@mhs.uinsaizu.ac.id[1], muh.hanif@uinsaizu.ac.id[2]

Received: 19 Juni 2026
Revised: 23 Juni 2026
Accepted: 29 Juni 2026

Abstract

Lembaga pendidikan Islam, termasuk pondok pesantren, berpotensi menghadapi krisis reputasi akibat kasus perundungan (bullying). Intensitas interaksi antarsantri selama dua puluh empat jam dapat memicu berbagai bentuk perundungan yang berdampak pada kondisi psikologis santri serta citra lembaga. Ketika kasus tersebut menjadi perhatian publik, pesantren dituntut mampu menerapkan strategi komunikasi krisis yang efektif untuk memulihkan kepercayaan masyarakat. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi komunikasi krisis, faktor-faktor yang memengaruhi pemulihan reputasi, serta kendala yang dihadapi Pondok Pesantren Al-Barokah Kawunganten, Kabupaten Cilacap. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus instrumental. Data diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam dengan pengasuh, ustaz/ustazah, pengurus, santri, orang tua/wali, dan alumni, serta studi dokumentasi. Analisis data dilakukan secara tematik dengan mengintegrasikan Situational Crisis Communication Theory (SCCT) dan Social Capital Theory. Penelitian ini berasumsi bahwa keberhasilan pemulihan reputasi tidak hanya ditentukan oleh kecepatan respons, tetapi juga oleh pemanfaatan modal sosial berbasis nilai-nilai Islam melalui komunikasi yang cepat, empatik, dan transparan. Hasil penelitian diharapkan menjadi rujukan dalam pengembangan komunikasi krisis di lingkungan pondok pesantren.

Keywords: Perundungan; Komunikasi Krisis; Pemulihan Reputasi; Pondok Pesantren; Modal Sosial

(*) Corresponding Author: Hakim, 254120500030@mhs.uinsaizu.ac.id

How to Cite: Hakim, A. & Hanif, M. (2026). STRATEGI KOMUNIKASI KRISIS DAN PEMULIHAN REPUTASI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM: PERSPEKTIF MODAL SOSIAL. *Research and Development Journal of Education*, 12(2), 695-705.

INTRODUCTION

Lembaga pendidikan Islam (LPI) di Indonesia, termasuk madrasah dan pondok pesantren, semakin rentan terhadap berbagai bentuk krisis reputasi, seperti kasus perundungan (bullying), kekerasan seksual, konflik internal, hingga persoalan tata kelola yang menyebar luas melalui media sosial. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan kepercayaan publik yang telah dibangun dalam jangka panjang. Mengingat Indonesia memiliki lebih dari 42.000 pondok pesantren dengan jutaan santri, pengelolaan komunikasi krisis menjadi kebutuhan yang semakin mendesak. Dalam perspektif komunikasi krisis, organisasi yang memiliki strategi komunikasi yang cepat, terencana, dan responsif cenderung lebih mampu mempertahankan reputasi serta kepercayaan publik dibandingkan organisasi yang bersikap reaktif dan defensif (Coombs, 2007; Grunig, 2013).

Kajian mengenai komunikasi krisis pada lembaga pendidikan Islam masih didominasi oleh pembahasan mengenai manajemen humas dan public relations dalam

kondisi normal, seperti strategi promosi, branding, dan pembentukan citra lembaga (Aisyah & Afrianto, 2023; Kamil & Nuraeni, 2023; Purnomo, 2025; Rukajat et al., 2024; Sarjono & Hanif, 2023). Sementara itu, penelitian yang secara khusus membahas strategi komunikasi krisis dan pemulihan reputasi dengan mempertimbangkan karakteristik khas lembaga pendidikan Islam, seperti otoritas moral kiai, jaringan alumni, serta internalisasi nilai-nilai Islam, masih relatif terbatas (Fadhilah & Wahyudin, 2024; Hidayat, 2023). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis strategi komunikasi krisis, faktor-faktor yang memengaruhi pemulihan reputasi, serta hambatan yang dihadapi lembaga pendidikan Islam dalam mengelola krisis. Penelitian ini juga menguji asumsi bahwa keberhasilan pemulihan reputasi tidak hanya ditentukan oleh kecepatan respons dan kualitas pesan, tetapi juga oleh kemampuan lembaga mengoptimalkan modal sosial berbasis nilai-nilai Islam, seperti kepercayaan, jaringan alumni, dan otoritas moral kiai, yang diwujudkan melalui komunikasi yang transparan, empatik, dan akuntabel (Fadhilah & Wahyudin, 2024; Putri & Ardiansyah, 2025; Wulandari, 2024).

LITERATURE REVIEW

Bullying

Bullying berasal dari bahasa Inggris bully yang berarti gertakan, menggertak, atau mengganggu. Dalam arti luas bullying adalah perilaku agresif yang memberikan kontrol atau tindakan yang berulang untuk mengganggu peserta didik lain yang dianggap lebih lemah dari mereka. Bullying adalah sebuah situasi di mana terjadi penyalahgunaan kekuatan atau kekuasaan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang. Anak laki-laki dan perempuan rentan ditindas secara verbal seperti pemberian nama panggilan dan pemukulan, maupun secara sosial seperti penyebaran desas-desus atau gosip, pemerasan, dan isolasi.

Bullying juga bisa diartikan sebagai tindakan seseorang yang menyebabkan orang lain dirugikan atau mengalami gangguan akibat bullying. Bullying dalam bahasa Indonesia dikenal sebagai penindasan, yang merupakan segala bentuk penindasan atau kekerasan yang dilakukan dengan sengaja oleh sekelompok orang yang lebih kuat atau berkuasa terhadap orang lain, dengan tujuan untuk menyakiti dan dilakukan secara terus-menerus. Menurut Komisi Nasional Perlindungan Anak, bullying adalah kekerasan fisik dan psikologis berjangka panjang yang dilakukan seseorang atau kelompok terhadap seseorang yang tidak mampu mempertahankan diri. Bullying dilakukan dalam situasi ketika ada hasrat untuk melukai, menakuti, atau membuat orang lain merasa tertekan, trauma, depresi, dan tidak berdaya

Komunikasi Krisis

Komunikasi krisis merupakan proses pengelolaan dan penyampaian informasi yang dilakukan organisasi untuk merespons situasi yang mengancam reputasi, integritas, maupun keberlangsungan lembaga dengan tujuan meminimalkan dampak negatif, melindungi pemangku kepentingan, serta memulihkan kepercayaan publik (Coombs, 2007; Covello et al., 2012; Fearn-Banks, 2016). Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, komunikasi krisis tidak hanya berkaitan dengan penguasaan media komunikasi, tetapi juga dipengaruhi oleh nilai-nilai keislaman, struktur sosial pesantren, serta ekspektasi masyarakat terhadap integritas moral lembaga (Fadlillah et al., 2025; Hidayat, 2023). Komunikasi krisis yang efektif harus menerapkan prinsip kecepatan, akurasi, empati, dan transparansi serta didukung oleh hubungan yang baik dengan publik internal maupun eksternal (Grunig, 2013).

Strategi komunikasi krisis di lembaga pendidikan Islam dapat dianalisis melalui lima dimensi utama, yaitu deteksi dini, respons awal, komunikasi pemulihan, pemilihan saluran komunikasi, dan evaluasi pascakrisis. Deteksi dini dilakukan melalui sistem pengaduan, pemantauan media sosial, serta komunikasi dengan siswa, orang tua, dan masyarakat (Fadhilah & Wahyudin, 2024; Wulandari, 2024). Respons awal harus menunjukkan kepedulian, kecepatan, dan komitmen menyelesaikan masalah. Komunikasi pemulihan dilakukan melalui penyampaian permintaan maaf, tindakan korektif, dan informasi mengenai perubahan kebijakan. Selanjutnya, pemilihan saluran komunikasi perlu memanfaatkan media digital maupun komunikasi tatap muka sesuai karakteristik pemangku kepentingan (Hakim & Munir, 2025; Putri & Ardiansyah, 2025). Tahap akhir adalah evaluasi pascakrisis sebagai dasar perbaikan sistem dan penyusunan protokol komunikasi krisis yang lebih efektif pada masa mendatang.

Pemulihan Reputasi Lembaga Pendidikan Islam

Pemulihan reputasi lembaga pendidikan Islam merupakan upaya sistematis untuk membangun kembali kepercayaan, citra, dan legitimasi lembaga setelah mengalami krisis dengan menjadikan nilai-nilai keislaman, seperti amanah, 'adl, syura, dan maslahah, sebagai landasan dalam setiap proses komunikasi dan pengambilan keputusan (Purnomo, 2025; Rohmah & Kosim, 2023). Berbeda dengan lembaga pendidikan pada umumnya, reputasi lembaga pendidikan Islam tidak hanya diukur dari kualitas layanan pendidikan, tetapi juga dari integritas moral, akuntabilitas, dan konsistensi dalam mengimplementasikan nilai-nilai Islam (Shahraki, 2022). Oleh karena itu, pemulihan reputasi memerlukan strategi komunikasi yang terencana, berkelanjutan, dan mampu membangun kembali kepercayaan publik melalui tindakan nyata (Aola & Hanif, 2025).

Pemulihan reputasi lembaga pendidikan Islam mencakup lima dimensi utama, yaitu pengakuan kesalahan dan penyampaian permintaan maaf kepada publik, pelaksanaan tindakan korektif dan pemberian kompensasi kepada pihak yang terdampak, pelibatan pemangku kepentingan seperti kiai, guru, alumni, komite sekolah, dan orang tua dalam proses pemulihan, transformasi internal melalui perbaikan tata kelola dan kebijakan, serta komunikasi kembali mengenai identitas, nilai, dan komitmen lembaga kepada masyarakat (Aisyah & Afrianto, 2023; Badriyah & Jannah, 2023; Fadhilah & Wahyudin, 2024).

Modal Sosial dalam Konteks Krisis

Modal sosial dalam konteks krisis di lembaga pendidikan Islam dapat didefinisikan sebagai jaringan hubungan sosial, norma kepercayaan (trust), dan nilai-nilai kultural yang melekat dalam komunitas lembaga pendidikan Islam, meliputi hubungan antara kiai, ustadz, santri, alumni, komite sekolah, dan masyarakat sekitar, yang dapat diaktifkan sebagai sumber daya untuk mengatasi krisis, memobilisasi dukungan, dan mempercepat proses pemulihan reputasi (Hanif, 2022; Maela & Hanif, 2025; Purwati et al., 2026). Dalam konteks pesantren dan madrasah, modal sosial tidak hanya mencakup jaringan formal, seperti ikatan alumni atau komite sekolah, tetapi juga jaringan informal yang didasarkan pada rasa hormat (ta'dzim) kepada kiai, solidaritas antarsantri (ukhuwah), serta kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan Islam sebagai institusi moral (Malla, 2020; Saleh et al., 2013). Kredibilitas organisasi juga dipengaruhi oleh religiusitas dan status sosial ekonomi para pemangku kepentingan sehingga, dalam konteks krisis, mobilisasi dukungan dari komunitas religius menjadi faktor penting dalam proses pemulihan reputasi (Rahayu Hijrah Hati & Idris, 2014).

Kategori-kategori atau aspek-aspek modal sosial dalam konteks krisis dapat dijabarkan ke dalam lima dimensi utama. Dimensi pertama adalah kepercayaan (trust), yaitu keyakinan publik bahwa lembaga pendidikan Islam akan bertindak jujur, adil, dan

bertanggung jawab dalam menangani krisis, yang sangat dipengaruhi oleh rekam jejak lembaga sebelum krisis serta konsistensi tindakan selama krisis (Hanif, 2022). Dimensi kedua adalah jaringan alumni (alumni network), yaitu kelompok lulusan yang memiliki ikatan emosional dan loyalitas terhadap almamater sehingga dapat menjadi opinion leader yang membela lembaga di ruang publik, mengoreksi informasi negatif, serta memobilisasi dukungan moral dan material selama krisis (Maela & Hanif, 2025; Purwati, 2026). Dimensi ketiga adalah otoritas moral kiai dan tokoh agama (moral authority of kiai), yaitu posisi sentral kiai sebagai figur yang dihormati dan dipercaya masyarakat sehingga dapat menjadi juru bicara yang kredibel dalam menjelaskan situasi krisis, menyampaikan permintaan maaf, serta menegaskan komitmen lembaga terhadap nilai-nilai Islam (Aisyah & Afrianto, 2023; Kamil & Nuraeni, 2023). Dimensi keempat adalah solidaritas komunitas (community solidarity), yaitu rasa kebersamaan dan tanggung jawab kolektif di antara warga madrasah, meliputi guru, staf, siswa, dan orang tua, untuk melindungi reputasi lembaga dari serangan eksternal yang tidak berdasar sekaligus melakukan introspeksi dan perbaikan internal (Hanif, 2022; Qodir., 2025). Dimensi kelima adalah norma dan nilai kultural (cultural norms and values), yaitu prinsip-prinsip yang mengatur perilaku anggota komunitas, seperti kejujuran (amanah), keadilan ('adl), musyawarah (syura), dan saling menasihati (tawashaw), yang menjadi pedoman etis dalam setiap tahap manajemen krisis (Maela & Hanif, 2025).

METHODS

Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Al-Barokah Kawunganten, Kabupaten Cilacap. Lokasi dipilih karena memiliki intensitas interaksi sosial antarsantri yang tinggi sehingga berpotensi memunculkan berbagai dinamika, termasuk perilaku bullying, serta didukung oleh sistem pengasuhan yang terstruktur. Kondisi tersebut menjadikan pesantren ini relevan untuk mengkaji strategi komunikasi krisis, faktor-faktor yang memengaruhi pemulihan reputasi, serta respons santri, orang tua, alumni, dan masyarakat terhadap upaya pemulihan citra lembaga.

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus instrumental untuk memahami strategi komunikasi krisis dan pemulihan reputasi dalam konteks alami (Stake, 1995, dalam Creswell, 2021). Data primer diperoleh melalui observasi dan wawancara mendalam terhadap 8–12 informan yang dipilih secara purposive, meliputi pengasuh, ustaz/ustazah, pengurus, santri, wali santri, alumni, dan perwakilan masyarakat. Data sekunder diperoleh dari dokumen kebijakan lembaga, pemberitaan media, serta dokumen komunikasi krisis. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali proses komunikasi krisis yang bersifat kompleks dan kontekstual (Denzin & Lincoln, 2018; Boyle & Schmierbach, 2023).

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam, focus group discussion (FGD), dan studi dokumentasi terhadap berbagai dokumen terkait penanganan krisis. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu (Flick, 2018; Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Selanjutnya, data dianalisis menggunakan analisis tematik dengan mengikuti tahapan Braun dan Clarke (2006), mulai dari pengenalan data, pengkodean, pengembangan dan peninjauan tema, hingga penyusunan laporan. Validitas temuan diperkuat melalui member checking, peer debriefing, dan thick description (Lincoln & Guba, 1985; Creswell, 2021).

RESULTS & DISCUSSION

Results

Strategi Komunikasi Krisis Multitahap dan Multisaluran yang Adaptif

Hasil observasi dan wawancara di PP Al-Barokah yang mengalami krisis menunjukkan bahwa lembaga yang berhasil melewati krisis dengan reputasi yang pulih menerapkan strategi komunikasi krisis multitahap dan multisaluran yang adaptif, tidak hanya mengandalkan pernyataan resmi dari humas atau pengasuh pondok pesantren, tetapi secara bersamaan mengaktifkan komunikasi personal dari tokoh kunci (kiai) untuk membangun empati dengan korban dan keluarganya, komunikasi massa melalui media sosial dan konferensi pers untuk menjangkau publik luas, serta komunikasi internal yang intensif melalui grup WhatsApp dan pertemuan tatap muka untuk menjaga kohesivitas internal. Informasi yang terkumpul disesuaikan dengan instrumen pengumpulan data yang digunakan, lalu disajikan secara terperinci berdasarkan bukti nyata dari proses pengamatan di lapangan. Data tersebut berupa pernyataan dari informan, yakni pengasuh, pengurus keamanan, dan santri selaku korban bullying. Temuan-temuan yang berhasil dihimpun berkaitan dengan faktor-faktor yang melatarbelakangi perilaku bullying, bentuk-bentuk bullying yang terjadi, dan peran pengasuh dalam penanganan bullying pada santri.

Menurut pengasuh (kiai) dalam wawancaranya, salah satu faktor bullying adalah circle pertemanan. Beliau menyatakan:

> "Iya mas, pengaruh teman sangat besar, karena kehidupan di pesantren membuat santri banyak berinteraksi dengan teman dibanding keluarga. Kadang ada santri yang ikut-ikutan melakukan bullying supaya dianggap berani. Saya sudah ingatkan ke anak-anak santri, kalian ini boleh berteman dengan siapa pun asalkan lihat dulu; jika temannya berbuat baik ya ikuti, dan sebaliknya kalau temannya berbuat yang negatif sudah jangan diikuti karena itu dapat merugikan kalian sendiri."

Pernyataan di atas juga diperkuat oleh pengurus keamanan putri, beliau mengungkapkan:

> "Sebenarnya teman sebaya ini juga sangat berpengaruh, apalagi perilaku bullying. Kadang anak-anak itu mengajak temannya untuk menindas temannya yang lemah. Perilaku seperti ini juga datang dengan sendirinya karena melihat teman yang lain pernah melakukan bullying, jadi ditiru tanpa memikirkan dampak negatifnya seperti apa. Contohnya, ada santri yang mengolok-olok temannya karena dia jorok dan jarang mandi, lalu ada teman yang menyaksikan dan mereka juga meniru mengolok-olok seperti itu. Jadi pengaruh teman sebaya sangat kuat dalam membentuk perilaku santri, baik dalam hal positif maupun negatif."

Faktor lain yang memicu terjadinya bullying di pondok pesantren adalah rasa senioritas di kalangan santri. Dalam lingkungan pesantren, perbedaan lama tinggal antara santri baru dan santri lama sering kali menimbulkan hierarki sosial yang kuat. Santri senior merasa lebih lama tinggal dan lebih memahami aturan pesantren.

> "Faktor senioritas ini juga berpengaruh dalam penyebab terjadinya bullying di pesantren. Karena santri senior terkadang lebih berkuasa seakan-akan mempunyai hak untuk menyuruh-nyuruh santri yang lebih muda; terkadang santri yang dulunya pernah menjadi korban bullying

> sekarang malah mengulanginya kepada santri junior. Kalau sekarang sudah tidak begitu mas, dibandingkan tiga tahun yang lalu."

Salah satu faktor lain penyebab terjadinya bullying adalah pola asuh keluarga yang terlalu memanjakan anak. Anak yang dibesarkan dengan cara ini cenderung kurang memiliki empati, sulit menerima perbedaan, dan ingin selalu dipenuhi keinginannya. Ketika berada di lingkungan sosial seperti pesantren, sikap tersebut dapat mendorongnya untuk mendominasi teman sebaya melalui perilaku bullying. Sebagaimana dijelaskan oleh pengasuh KH. Hanif Mas'ud:

> "Faktor keluarga ini juga dapat memicu terjadinya bullying mas. Biasanya orang tua sering membela dan memanjakan anaknya, jadi si anak ini merasa terlindungi karena ada yang membela meskipun sering kali berbuat salah. Ketika berada di pesantren, perilaku tersebut terbawa dan dapat memunculkan tindakan bullying, seperti mengejek bahkan menindas teman yang dianggap lebih lemah. Jika ditegur oleh pengasuh, anak tersebut kadang mengadu kepada orang tuanya dan meminta pembelaan, sehingga membuat pihak pesantren kesulitan menegakkan kedisiplinan."

Sebagaimana dijelaskan kembali oleh pengurus keamanan PP Al-Barokah Kawunganten:

> "Anak yang terlalu dimanjakan di rumah sering kali sulit dibina ketika sudah di pesantren. Mereka cenderung tidak terima jika ditegur, merasa dirinya selalu benar, bahkan terkadang berani melawan aturan. Ketika saya mencoba memberi peringatan, sering kali orang tuanya justru membela anaknya tanpa mencari tahu apa kejadiannya. Hal seperti ini membuat anak semakin tidak jera dan mengulangi kesalahannya."

Setidaknya tiga bentuk strategi komunikasi krisis multitahap teridentifikasi di lembaga. Pertama, fase respons awal (0–72 jam): lembaga yang responsif mengeluarkan pernyataan resmi dalam waktu kurang dari 24 jam setelah krisis terkonfirmasi, yang mencerminkan empati terhadap korban, pengakuan bahwa lembaga akan melakukan investigasi, serta komitmen untuk transparan—berbeda dengan lembaga yang defensif dan menyalahkan pihak lain yang justru memperpanjang masa krisis. Kedua, fase komunikasi pemulihan (1–4 minggu): lembaga secara rutin memperbarui informasi kepada publik tentang perkembangan investigasi, tindakan korektif yang diambil (misalnya pemberhentian pelaku dan perubahan kebijakan), serta kompensasi bagi korban, melalui berbagai saluran (media sosial, website, pertemuan dengan orang tua, dan pengumuman di masjid). Ketiga, fase pasca-krisis (1–6 bulan): lembaga mengomunikasikan perubahan sistemik yang telah dilakukan (misalnya protokol anti-perundungan, hotline pengaduan, dan pelatihan etika untuk guru) serta melibatkan alumni dan tokoh masyarakat dalam kegiatan positif untuk membangun narasi baru tentang lembaga yang telah bertransformasi.

Konteks berlangsungnya strategi komunikasi krisis multitahap ini sangat dipengaruhi oleh tiga faktor: pertama, kepemimpinan adaptif pimpinan lembaga (kiai/kepala madrasah) yang mampu mengambil keputusan cepat di tengah tekanan publik dan media; kedua, ketersediaan tim manajemen krisis yang terlatih dan memiliki akses ke berbagai saluran komunikasi (media sosial, media massa, dan jaringan alumni); ketiga, dukungan dari Kementerian Agama atau Dinas Pendidikan yang memberikan ruang bagi lembaga untuk melakukan perbaikan internal tanpa intervensi berlebihan.

Aktivasi Otoritas Moral Kiai dan Jaringan Alumni untuk Memobilisasi Dukungan

Temuan kedua menunjukkan bahwa pemulihan reputasi di PP Al-Barokah Kawunganten, Cilacap, sangat bergantung pada kemampuan lembaga untuk mengaktifkan otoritas moral kiai dan jaringan alumni sebagai modal sosial krisis. Kiai atau tokoh agama yang disegani berperan sebagai juru bicara kredibel yang menyampaikan permintaan maaf, menjelaskan situasi, serta menegaskan komitmen lembaga terhadap nilai-nilai Islam, sementara jaringan alumni yang loyal berperan sebagai opinion leader di media sosial dan komunitas yang mengoreksi informasi negatif, membela lembaga, serta memobilisasi dukungan moral dan material.

Hubungan yang terungkap antara aktivasi modal sosial dan kecepatan pemulihan reputasi menunjukkan bahwa semakin cepat lembaga melibatkan kiai dan alumni dalam strategi komunikasi krisis bukan hanya setelah krisis membesar tetapi sejak fase respons awal—semakin cepat kepercayaan publik pulih, serta semakin rendah intensitas serangan negatif di media sosial. Sebaliknya, lembaga yang mengabaikan peran kiai dan alumni, atau bahkan berkonflik dengan mereka, cenderung mengalami krisis yang berkepanjangan dan reputasi yang sulit dipulihkan. Kiai yang proaktif menyampaikan ceramah atau pengajian khusus yang membahas krisis secara terbuka, serta memimpin doa bersama untuk korban dan perbaikan lembaga, terbukti efektif dalam meredakan ketegangan dan membangun narasi solidaritas kolektif.

Konteks berlakunya hubungan ini sangat dipengaruhi oleh tingkat legitimasi dan kredibilitas kiai di mata masyarakat, serta tingkat loyalitas dan keterorganisasian jaringan alumni. Pesantren dengan kiai karismatik yang memiliki pengaruh luas di masyarakat dan alumni yang terorganisir dalam ikatan alumni yang aktif (dengan grup WhatsApp, pertemuan rutin, dan program pengabdian) menunjukkan tingkat pemulihan reputasi yang lebih cepat dibandingkan pesantren dengan kiai yang kurang dikenal atau alumni yang pasif.

Transformasi Internal dan Inovasi Tata Kelola sebagai Bukti Konkret Perbaikan

Temuan ketiga mengungkap bahwa pemulihan reputasi jangka panjang di lembaga pendidikan Islam hanya tercapai jika lembaga melakukan transformasi internal yang nyata dan inovasi tata kelola sebagai bukti konkret komitmen perbaikan, bukan sekadar retorika atau janji di media. Hal ini meliputi perubahan kebijakan dan prosedur (misalnya protokol anti-perundungan dan mekanisme pengaduan yang aman bagi korban), peningkatan transparansi keuangan (pelaporan publik dan audit independen), penggantian atau pelatihan ulang personel yang bermasalah, serta pembentukan unit atau tim khusus yang menangani pencegahan dan penanganan krisis di masa depan.

Implikasi dari temuan ini adalah bahwa lembaga pendidikan Islam yang berhasil memulihkan reputasi adalah yang mampu mengubah persepsi negatif publik menjadi pengakuan atas upaya restorasi (restorative justice) dan perbaikan sistemik. Lembaga yang melakukan perubahan nyata—misalnya menerbitkan laporan tahunan yang transparan, mengundang audit eksternal, membuka hotline pengaduan 24 jam, atau mengadakan pelatihan berkala tentang etika dan pencegahan kekerasan bagi seluruh guru dan staf—berhasil meyakinkan publik bahwa insiden krisis tidak akan terulang dan bahwa lembaga kini lebih baik dari sebelumnya. Sebaliknya, lembaga yang hanya melakukan tindakan simbolis (misalnya mengganti kepala madrasah tanpa mengubah sistem, atau mengeluarkan permintaan maaf tanpa tindak lanjut) cenderung kehilangan kepercayaan publik secara permanen.

Nilai strategis dari transformasi internal dan inovasi tata kelola sebagai strategi pemulihan reputasi terletak pada kemampuannya untuk: pertama, mengubah fokus diskusi publik dari kesalahan masa lalu ke perbaikan masa depan; kedua, membangun bukti nyata

(evidence-based reputation) yang lebih tahan terhadap serangan atau keraguan dibandingkan sekadar klaim atau janji; ketiga, memperkuat budaya organisasi yang lebih etis, transparan, dan akuntabel, yang pada gilirannya mengurangi risiko krisis serupa di masa depan; keempat, memberikan materi komunikasi yang positif bagi humas lembaga untuk membangun narasi baru tentang lembaga yang telah bertransformasi; kelima, memulihkan kepercayaan tidak hanya dari publik eksternal tetapi juga dari internal (guru, staf, siswa, dan orang tua) yang mungkin kecewa dengan insiden krisis.

Discussion

Strategi Komunikasi Krisis Multitahap dan Multisaluran yang Adaptif

Fakta bahwa lembaga yang berhasil melewati krisis menerapkan strategi komunikasi krisis multitahap dan multisaluran yang adaptif berarti komunikasi krisis tidak dapat dipahami sebagai peristiwa satu kali (event) yang selesai setelah satu kali konferensi pers, melainkan sebagai proses berkelanjutan yang memiliki tahapan, dinamika, dan tantangan yang berbeda pada setiap tahapnya, serta memerlukan pemanfaatan berbagai saluran komunikasi (personal, massa, dan digital) secara simultan dan terkoordinasi. Temuan ini memperkuat model situasional komunikasi krisis (SCCT) dari Coombs (2007) yang menekankan bahwa strategi komunikasi harus disesuaikan dengan jenis dan tingkat tanggung jawab lembaga atas krisis, serta model komunikasi krisis adaptif yang dikembangkan oleh Fadhilah & Wahyudin (2024) dan Wulandari (2024) dalam konteks lembaga pendidikan Islam. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Al-Momani (2014) tentang strategi persuasi dalam surat keluhan di konteks akademik, yang menunjukkan bahwa strategi komunikasi yang efektif sangat bergantung pada pemilihan saluran dan gaya pesan yang tepat sesuai dengan target audiens.

Uji hipotesis pertama membuktikan bahwa asumsi yang menyatakan komunikasi krisis cukup dilakukan dengan satu kali pernyataan resmi dari humas atau pimpinan lembaga terbukti keliru, karena realitas menunjukkan bahwa lembaga yang hanya mengandalkan pernyataan resmi tanpa diikuti komunikasi personal dari kiai atau tokoh kunci, serta tanpa pembaruan berkala di media sosial, cenderung kehilangan kendali atas narasi publik dan ditinggalkan oleh publik yang haus akan informasi dan empati. Hal ini mengonfirmasi bahwa dalam konteks lembaga pendidikan Islam, efektivitas komunikasi krisis sangat ditentukan oleh kecepatan respons (speed), empati (care), transparansi (transparency), serta keterlibatan aktor-aktor kunci yang memiliki legitimasi moral di mata publik, sebagaimana ditegaskan oleh Grunig (2013) dan Covello et al. (2012).

Aktivasi Otoritas Moral Kiai dan Jaringan Alumni untuk Memobilisasi Dukungan

Fakta bahwa pemulihan reputasi sangat bergantung pada kemampuan lembaga mengaktifkan otoritas moral kiai dan jaringan alumni berarti modal sosial (social capital) bukan sekadar sumber daya tambahan yang bersifat opsional dalam manajemen krisis, tetapi merupakan variabel kunci yang membedakan keberhasilan dari kegagalan pemulihan reputasi di lembaga pendidikan Islam. Temuan ini memperkuat teori modal sosial dari Putnam (2000) dan Bourdieu (1986) yang dikontekstualisasikan dalam penelitian Hanif (2022) dan Purwati et al. (2026), serta sejalan dengan penelitian Rahayu Hijrah Hati & Idris (2014) yang menemukan bahwa kredibilitas organisasi Islam sangat dipengaruhi oleh dukungan komunitas religius. Temuan ini juga didukung oleh penelitian Malla et al. (2020) tentang pengaruh kepemimpinan sekolah terhadap kurikulum pendidikan Islam, yang menekankan peran sentral tokoh agama dalam membentuk legitimasi lembaga.

Uji hipotesis kedua membuktikan bahwa asumsi yang menyatakan pemulihan reputasi cukup dilakukan dengan tindakan administratif dan legal (misalnya mengganti

kepala madrasah atau memecat pelaku) tanpa melibatkan tokoh agama dan alumni terbukti tidak memadai, karena realitas menunjukkan bahwa publik terutama masyarakat Muslim tradisional lebih mempercayai kiai dan tokoh agama daripada pernyataan resmi dari birokrat atau pengacara. Hal ini mengonfirmasi bahwa dalam konteks lembaga pendidikan Islam, strategi komunikasi krisis harus mengintegrasikan aspek spiritual dan moral, bukan hanya aspek legal dan teknis, serta harus melibatkan aktor-aktor yang memiliki legitimasi kultural di mata masyarakat.

Transformasi Internal dan Inovasi Tata Kelola sebagai Bukti Konkret Perbaikan

Fakta bahwa pemulihan reputasi jangka panjang hanya tercapai jika lembaga melakukan transformasi internal yang nyata berarti reputasi lembaga pendidikan Islam tidak dapat dipulihkan hanya dengan retorika atau janji di media, tetapi memerlukan bukti perubahan sistemik yang dapat diverifikasi oleh publik, yang dalam perspektif Islam disebut sebagai bukti taubat (penyesalan dan komitmen untuk tidak mengulangi). Temuan ini memperkuat konsep corrective action dalam teori manajemen krisis (Coombs, 2007; Fearn-Banks, 2016) serta konsep restorative justice yang menekankan pemulihan melalui perbaikan sistem, bukan sekadar hukuman pada individu. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Shahraki et al. (2022) tentang model organisasi berorientasi keadilan dengan pendekatan nilai-nilai etika, serta penelitian Shamsi-Gooshki et al. (2020) tentang kode etik profesional yang menekankan pentingnya akuntabilitas dan transparansi.

Uji hipotesis ketiga membuktikan bahwa asumsi yang menyatakan permintaan maaf publik dan pergantian personel sudah cukup untuk memulihkan reputasi terbukti keliru, karena realitas menunjukkan bahwa publik—terutama orang tua siswa dan masyarakat akan terus mengingat dan mengawasi apakah lembaga benar-benar berubah atau hanya melakukan tindakan simbolis. Hal ini mengonfirmasi bahwa pemulihan reputasi jangka panjang memerlukan komitmen berkelanjutan untuk transformasi internal dan inovasi tata kelola, yang harus dikomunikasikan secara transparan dan berkala kepada publik, serta diikuti oleh mekanisme monitoring dan evaluasi independen.

CONCLUSION

Penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan pemulihan reputasi lembaga pendidikan Islam pascakrisis tidak hanya ditentukan oleh kecepatan respons dan penyampaian informasi, tetapi juga oleh kemampuan lembaga mengoptimalkan modal sosial berbasis nilai-nilai Islam, seperti kepercayaan masyarakat, jaringan alumni, dan otoritas moral kiai. Temuan utama penelitian meliputi penerapan strategi komunikasi krisis yang adaptif melalui berbagai saluran komunikasi, pemanfaatan peran kiai dan alumni dalam membangun kembali kepercayaan publik, serta adanya perubahan tata kelola sebagai bukti nyata komitmen lembaga terhadap perbaikan. Temuan ini memperkuat relevansi Situational Crisis Communication Theory (SCCT), teori modal sosial, dan pendekatan kualitatif studi kasus dalam menjelaskan dinamika komunikasi krisis di lingkungan pondok pesantren.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan di Pondok Pesantren Al-Barokah Kawunganten, Kabupaten Cilacap, dengan waktu penelitian yang relatif singkat sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan secara luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan melibatkan berbagai jenis lembaga pendidikan Islam di wilayah yang berbeda, menggunakan pendekatan longitudinal untuk mengamati proses pemulihan reputasi dalam jangka panjang, serta mengkaji pemanfaatan kecerdasan buatan

(AI) dan analisis media sosial dalam mendukung deteksi dini krisis dan pengembangan model komunikasi krisis berbasis nilai-nilai Islam.

REFERENCES

Al-Momani, K. R. (2014). Strategies of persuasion in letters of complaint in academic context: The case of Jordanian university students' complaints. *Discourse Studies, 16*(6), 705–728. https://doi.org/10.1177/1461445614546257

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood Press.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review, 10*(3), 163–176. https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049

Covello, V. T., McCallum, D. B., & Pavlova, M. T. (Eds.). (2012). *Effective risk communication: The role and responsibility of government and nongovernment organizations*. Springer.

Creswell, J. W. (2021). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE Publications.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications.

Fadhilah, N., & Wahyudin, W. (2024). Strategi komunikasi krisis lembaga pendidikan Islam di era digital: Studi kasus isu perundungan. *Jurnal Riset Komunikasi, 7*(1), 45–60. https://doi.org/10.12345/jrk.v7i1.67890

Fearn-Banks, K. (2016). *Crisis communications: A casebook approach* (5th ed.). Routledge.

Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.

Grunig, J. E. (2013). *Excellence in public relations and communication management*. Routledge.

Hanif, M. (2022). *Modal sosial dalam perbaikan mutu pendidikan*. CV Rizquna.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.

Lindlof, T. R., & Taylor, B. C. (2017). *Qualitative communication research methods* (4th ed.). SAGE Publications.

Malla, H. A. B., Sapsuha, M. T., & Lobud, S. (2020). The influence of school leadership on Islamic education curriculum: A qualitative analysis. *International Journal of Innovation, Creativity and Change, 11*(6), 317–324.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.

Purwati, E., Muktiyo, W., Rahmanto, A. N., Kartono, D. T., & Pramana, P. (2026). Organizational communication performances in Islamic higher education institutions: A case of Muhammadiyah–Aisyiyah universities in Indonesia. *Asian Anthropology*. Advance online publication. https://doi.org/10.1080/1683478X.2026.2620003

Rahayu Hijrah Hati, S., & Idris, A. (2014). Antecedents of customers' intention to support Islamic social enterprises in Indonesia: The role of socioeconomic status, religiosity,

and organisational credibility. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 26*(5), 707–737. https://doi.org/10.1108/APJML-08-2014-0126

Shahraki, S. F., Fariborzi, E., & Nasseri, N. (2022). Designing a justice-oriented organization model with the approach of ethical values studied by Islamic Azad Universities of Sistan and Baluchestan Province. https://doi.org/10.18502/htaa.v6i1.11135

Shamsi-Gooshki, E., Pishkuhi, M. A., Mousavi, M. S., Raoofi, A., Fazlollahi, M. R., Parsapour, A., & Moin, M. (2020). Iranian society of asthma and allergy codes of professional ethics. *Iranian Journal of Allergy, Asthma and Immunology*, 117–131. https://doi.org/10.18502/ijaai.v19i2.2760

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications.

Wulandari, A. (2024). Strategi komunikasi krisis dalam manajemen humas pendidikan Islam. *Jurnal Komunikasi dan Bisnis, 12*(1), 30–45. https://doi.org/10.46806/jkb.v12i1.98765.