

BAB V

PEMBAHASAN

A. Komunikasi Organisasi Antara Pengurus dan Santri Baru dalam Meningkatkan Kedisiplinan Santri di Pondok Pesantren Haji Ya'qub Lirboyo Kota Kediri

Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam tradisional yang bertujuan untuk mempelajari, memahami, mendalami, menghayati, serta mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya nilai-nilai keagamaan sebagai pedoman dalam kehidupan sehari-hari. Istilah tradisional merujuk pada sejarah bahwa pesantren telah ada dan berkembang selama 300 hingga 500 tahun terakhir, sehingga menjadi bagian yang sangat melekat dalam kehidupan mayoritas umat Islam di Indonesia. Meskipun begitu, pesantren juga mengalami berbagai perubahan seiring berjalannya waktu.¹

Dari sudut *pedagogis*, pesantren dikenal sebagai lembaga pendidikan keagamaan yang terdapat di dalamnya proses belajar mengajar khususnya mengkaji ilmu keagamaan Islam. Dalam hal ini, Fungsi pesantren dengan demikian lebih banyak berbuat untuk mendidik santri. Pesantren merupakan institusi pembentuk dan mengembangkan pengetahuan pribadi, masyarakat dan warga negara. Pribadi yang dibentuk merupakan pribadi muslim yang harmonis, mandiri, mampu mengatur kehidupannya sendiri, dapat mengatasi persoalan sendiri, mengendalikan dan mengarahkan kehidupan serta masa depannya sendiri. Pesantren dalam hal ini bertugas membentuk pribadi

¹ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994), 55

muslim yang harmonis dalam hubungannya dengan Tuhan, sesama dan lingkungan yang dimulai dari diri sendiri, keluarga, dan tetangga dekat.²

Dalam mewujudkannya, pesantren tidak lepas dalam sistem dan pola komunikasi yang terstruktur dan terpola dengan baik. Dalam hal ini komunikasi memegang peranan penting dalam menyampaikan nilai-nilai, tradisi pesantren, pembentukan spiritual dan karakter santri. Melalui komunikasi yang efektif, setiap komponen di dalamnya dapat saling memahami peran dan tanggung jawabnya, sehingga tercipta tatanan lingkungan yang kondusif bagi upaya pembinaan karakter dan kedisiplinan santri.

Seperti yang terjadi di Pondok Pesantren Haji Ya'qub Lirboyo Kota Kediri yang menunjukkan adanya komunikasi organisasi yang berjalan secara aktif dan terarah, khususnya dalam membentuk serta meningkatkan kedisiplinan santri. Komunikasi organisasi antara pengurus dan santri baru di Pondok Pesantren Haji Ya'qub Lirboyo Kota Kediri berjalan secara intensif dan terstruktur sebagai bagian dari upaya pembinaan kedisiplinan santri sejak awal masa mondok. Dalam kacamata W. Charles Redding dan George A. Sanborn, komunikasi organisasi merupakan proses pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks, yang meliputi komunikasi internal, hubungan setiap manusia, serta komunikasi dalam berbagai arah seperti *downward*, *upward*, dan *horizontal*.³ Meminjam pemikiran keduanya, diuraikan oleh peneliti sebagai berikut:

² Pakar, Sutejo Ibnu, *Pendidikan Pesantren*, (Cirebon, Elsi Pro, 2016), 64

³ Ardial, *Fungsi Komunikasi Organisasi: Studi Kasus tentang Fungsi Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai*, (Medan: Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah Aqli, 2018), 12

1. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal menggambarkan interaksi yang terjadi antara atasan dan bawahan dalam struktur organisasi yang bersifat hirarkis. Komunikasi ini berjalan dua arah, yaitu dari atasan ke bawahan (*downward communication*) dan dari bawahan ke atasan (*upward communication*). Komunikasi dari atas ke bawah berfungsi untuk menyampaikan arahan, informasi, instruksi, saran, serta penilaian kepada bawahan, sekaligus menginformasikan tujuan dan arah organisasi kepada seluruh anggota. Komunikasi bawah ke atas melibatkan penyampaian informasi dari bawahan kepada pimpinan mengenai situasi atau kondisi yang terjadi di tingkat bawah. Bentuk komunikasi ini meliputi laporan rutin, penjelasan, ide-ide, serta permintaan yang berguna sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan..⁴

Dalam hal komunikasi yang terjadi dari atas ke bawah (*upward communication*) yang terjadi di Pondok Pesantren Haji Ya'qub Lirboyo Kota Kediri, diketahui dari otoritas yang dimiliki pengurus terhadap santri baru sebagai objek yang akan mendapatkan pembinaan. Komunikasi ini mencakup proses penyampaian informasi, instruksi serta arahan dari pengurus kepada santri secara terstruktur dan masif serta sebagai wahana aspirasi dan masukan terhadap kebijakan yang dibuat oleh pesantren sekaligus perizinan santri. Komunikasi ke bawah terjadi ketika pengurus menyampaikan aturan tata tertib dan jadwal kegiatan yang ada di pondok baik secara tertulis seperti di buku pedoman santri

⁴ Handoko, T Hani, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2003), 280

dan pengumuman yang ditaruh di masing-masing kamar santri, maupun lisan yang di sampaikan pada saat orientasi pengenalan santri baru, kegiatan-kegiatan harian, teguran pada saat pelanggaran maupun motivasi yang disampaikan langsung kepada santri secara personal.

Komunikasi yang terjadi dari bawah ke atas (*downward communication*) terjadi pada saat santri memberikan tanggapan, menyampaikan keluhan, meminta izin keluar atau memberi masukan terhadap kebijakan yang ada di Pondok Pesantren. Hal ini sejalan dengan pernyataan Sanborn, bahwa Komunikasi vertikal dibutuhkan untuk menyampaikan instruksi, kebijakan, dan arahan dari pimpinan kepada anggota organisasi.⁵

2. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah komunikasi yang berlangsung antara para anggota dalam kelompok yang sama maupun setiap bidang pada struktur organisasi yang sama. Adapun bentuk komunikasi yang dilakukan bersifat koordinatif, dan merupakan hasil dari sinergitas setiap anggota, sehingga komunikasi yang dilakukan bertujuan untuk mempermudah koordinasi dan penanganan masalah.⁶

Komunikasi horizontal yang terjadi di Pondok Pesantren dilakukan antara pengurus dan para santri. Komunikasi setiap pengurus sangat penting dalam menjaga koordinasi dan keselarasan tindakan, misalnya dalam membahas strategi pembinaan, menentukan sanksi yang mendidik, hingga berbagi tugas dalam mengelola kegiatan pondok. Di sisi lain,

⁵ Robert Tua Siregar Dkk, *Komunikasi Organisasi*, (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), 99

⁶ Handoko, T Hani, *Op.Cit*, 285

komunikasi horizontal setiap santri memungkinkan terjadinya saling penguatan dalam menjalankan kedisiplinan, seperti saling mengingatkan jadwal kegiatan, menegur dengan sesama ketika ada pelanggaran, serta membangun solidaritas dalam kepatuhan terhadap aturan pondok.

Hal ini selaras dengan pernyataan Sanborn, bahwa Komunikasi horizontal diperlukan untuk koordinasi, kerja sama tim, dan penyelesaian masalah secara kolektif dalam organisasi yang kompleks.⁷ Dalam hal ini sinergitas setiap pengurus dan relasi setiap santri yang saling mengingatkan mempermudah dan mempercepat pertukaran informasi maupun proses pembinaan yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kedisiplinan santri.

Disamping itu, dalam upaya menegakkan kedisiplinan, pengurus pondok pesantren Haji Ya'qub Lirboyo Kota Kediri menerapkan sistem hukuman terhadap santri yang melakukan pelanggaran. Pemberlakuan hukuman ini bertujuan bukan hanya sebagai bentuk sanksi, tetapi juga sebagai sarana edukatif untuk menumbuhkan kesadaran dan tanggung jawab pada diri santri. Menurut pemaparan dari Athoillah selaku pengurus, hukuman yang diberikan disesuaikan dengan tingkat kesalahan yang dilakukan, mulai dari pelanggaran ringan, sedang, hingga berat. Hal ini selaras dengan pernyataan Anas Salahudin, bahwa kedisiplinan memerlukan pengawasan yang transparan guna meningkatkan kualitas peserta didik,

⁷ Robert Tua Siregar Dkk, Op.Cit, 99

membentuk karakter yang mulia, serta mengembangkan kepribadian yang lebih baik.⁸

Untuk pelanggaran ringan, seperti tidak mengikuti kegiatan rutin tanpa alasan jelas atau terlambat mengikuti pengajian, santri biasanya diberi hukuman berupa menyeter hafalan *nadzom* atau melakukan kerja bakti membersihkan lingkungan pondok. Hukuman ini diberikan agar santri menyadari kesalahannya dan tidak mengulangnya kembali.

Jika pelanggaran tergolong sedang, seperti membawa *handphone*, merokok di bawah umur 20 tahun, dan keluar pondok tanpa izin, sanksi yang diberikan bisa berupa mencukur sebagian rambut (*pethal*) santri sebagai bentuk teguran keras. Selain itu, pengurus juga akan menghubungi orang tua santri untuk turut membantu melakukan pembinaan dari rumah.

Sementara itu, untuk pelanggaran berat seperti membawa barang terlarang, kabur dari pondok, atau melakukan tindakan yang membahayakan santri lain dan mencuri, sanksi yang diterapkan bisa sangat tegas. Salah satunya adalah diguyur air comberan sebagai bentuk hukuman sosial yang memberikan efek jera.⁹

Dalam beberapa kasus, santri yang sudah tidak dapat dibina bahkan bisa diboyong atau dipulangkan dari pondok. Hukuman yang diberikan tidak hanya dimaksudkan sebagai bentuk sanksi, tetapi juga sebagai alat untuk mendidik dan mengarahkan perilaku santri agar patuh terhadap

⁸ Anas Salahudin, *Pendidikan Karakter*, (Bandung: Pustaka Setia, 2013), 244

⁹ Wawancara dengan Athoillah A.H, pengurus pondok pesantren Haji Ya'qub Lirboyo, pada 17 Maret 2025

aturan. Dengan demikian, sistem hukuman ini menjadi bagian integral dari strategi pembinaan pengurus yang berfungsi untuk menegakkan aturan dan melatih santri agar terbentuk karakter yang lebih disiplin. Hal ini selaras dengan pendapat wibowo, bahwa dalam melatih kedisiplinan santri diukur berdasarkan salah satunya adalah konsisten dalam menjalankan aturan yang ada.¹⁰

Berdasarkan jaringan komunikasi organisasi antara pengurus dan santri baru di Pondok Pesantren Haji Ya'qub Lirboyo Kota Kediri, terbagi menjadi dua yakni komunikasi formal dan komunikasi informal:

1. Komunikasi Formal

Komunikasi formal adalah jenis komunikasi yang telah disepakati dalam suatu organisasi dan ditujukan untuk kepentingan organisasi tersebut. Bentuk komunikasi formal meliputi prosedur kerja dalam organisasi, upaya untuk meningkatkan produktivitas, serta penerapan aturan yang berlaku. Contohnya meliputi kebijakan, memo, surat resmi, serta komunikasi yang berlangsung ke atas, ke bawah, dan secara horizontal.¹¹

Dalam konteks struktur organisasi yang ada di Pondok Pesantren Haji Ya'qub Lirboyo Kota Kediri, pengurus berperan dalam memberikan komunikasi pada santri khususnya santri baru dalam hal ketaatan melaksanakan aturan yang ada di pondok. Tanggung jawab pengurus

¹⁰ A.S. Moenir, *Manajemen Umum Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta : Bumi Aksara,2010), 131.

¹¹ Ibid, 99

dalam membina santri menyangkut segala hal yang dilakukan santri saat bermukim di pondok, termasuk spiritual, pendidikan dan akhlak santri.

Komunikasi formal di Pondok Pesantren Haji Ya'qub Lirboyo Kota Kediri tercermin melalui penyampaian aturan dan informasi secara langsung dalam kegiatan resmi seperti masa orientasi santri baru, musyawarah mingguan, dan pembinaan yang dilakukan oleh pengurus pada saat madrasah maupun pengajian berlangsung. Komunikasi ini dilakukan secara terstruktur dan berlangsung dalam forum yang melibatkan pengurus dan santri, guna memastikan semua pihak memahami dan menaati peraturan pondok secara tertib dan konsisten. Sebagaimana pandangan Redding, komunikasi formal berfungsi sebagai saluran resmi yang memastikan semua pihak memahami peran dan tanggung jawabnya.¹²

Selain itu, komunikasi formal juga terlihat melalui pengawasan yang dilakukan oleh pengurus dalam keaktifan santri dalam mengikuti kegiatan yang ada di pondok. Menurut Khoirul Anam selaku pengurus, kegiatan yang ada di pondok menjadi sarana pembiasaan bagi santri agar terinternalisasikan sikap kedisiplinan khususnya dalam hal ketepatan waktu dan kesungguhan dalam memenuhi kewajibannya.

2. Komunikasi Informal

Komunikasi informal merujuk pada bentuk komunikasi yang terjadi di luar forum resmi, namun tetap memainkan peran penting dalam proses pembinaan dan peningkatan kedisiplinan santri baru.¹³

¹² Ibid, 65

¹³ Ibid, 65

Komunikasi ini berlangsung secara natural dan tidak terikat oleh struktur atau jadwal formal, seperti saat pengurus berbincang santai dengan santri, saat berada di kamar, ketika makan bersama, kegiatan kerja bakti, maupun dalam suasana non resmi lainnya.

Komunikasi informal yang terjadi antara pengurus dan santri berperan penting dalam membangun kedekatan dan kepercayaan. Santri merasa pengurus bukan hanya sebagai atasan, tapi juga sebagai pembimbing dan teladan yang dapat dijadikan panutan. Hal ini sejalan dengan pendapat W. Charles Redding dan George A. Sanborn bahwa komunikasi sebagai proses pengaruh sosial yang menumbuhkan solidaritas dan kepatuhan, sehingga santri lebih mudah menerima arahan dan menjalankan aturan.¹⁴

Komunikasi informal juga dilakukan menggunakan pendekatan interpersonal antara pengurus dan santri baru atau disebut sebagai komunikasi persuasif. Komunikasi persuasif merupakan suatu proses penyampaian pesan yang dirancang untuk memengaruhi sikap, keyakinan, atau perilaku penerima pesan agar sesuai dengan tujuan komunikator. Proses ini melibatkan penggunaan strategi retorika, logika, atau daya tarik emosional untuk membujuk audiens mengadopsi pandangan tertentu atau melakukan tindakan yang diinginkan.¹⁵

Dalam hal ini, pengurus menggunakan komunikasi persuasif dalam membina santri, yakni dengan cara mengedepankan dialog, memberikan penjelasan, dan pendekatan yang komunikatif agar santri dapat

¹⁴ Hidayah, Nurul, *Komunikasi Organisasi: Implikasi Teori Organisasi bagi Komunikasi Organisasi*, (Tulungagung: Akademia Pustaka, 2022), 34

¹⁵ Ibid, 106

memahami alasan di balik aturan dan hukuman. Pendekatan ini membuat kedisiplinan bukan hanya karena paksaan, tetapi kesadaran internal santri terhadap pentingnya aturan, sesuai dengan prinsip komunikasi efektif yang mendorong partisipasi aktif anggota organisasi.

B. Faktor Pendukung dan Penghambat Komunikasi Organisasi Antara Pengurus dan Santri Baru dalam Meningkatkan Kedisiplinan Santri Pondok Pesantren Haji Ya'qub Lirboyo Kota Kediri

Komunikasi organisasi antara pengurus dan santri baru di Pondok Pesantren Haji Ya'qub Lirboyo Kota Kediri dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mendukung maupun menghambat efektivitasnya. Faktor-faktor ini berperan dalam menentukan sejauh mana pesan-pesan kedisiplinan dapat diterima, dipahami, dan diinternalisasi oleh santri. Kedisiplinan dalam konteks organisasi pesantren tidak hanya dipahami sebagai kepatuhan terhadap tata tertib, tetapi juga sebagai refleksi dari kesadaran moral dan tanggung jawab individu terhadap nilai-nilai yang berlaku. Sebagaimana dijelaskan Darmono bahwa esensi kedisiplinan adalah menguasai perilaku diri sendiri dengan mendasari pada norma-norma atau aturan-aturan yang sudah menjadi dipahami secara individu.¹⁶

Adapun dalam penelitian ini, dibagi menjadi dua faktor yakni faktor pendukung dan faktor penghambat dalam berjalannya komunikasi organisasi antara pengurus dan santri baru dalam meningkatkan kedisiplinan para santri.

¹⁶ Sobri, Muhammad, *Kontribusi Kemandirian dan Kedisiplinan Terhadap Hasil Belajar*, (Jakarta: Guepedia, 2020), 17

1. Faktor Pendukung

Adapun faktor pendukung komunikasi organisasi antara pengurus dan santri baru dalam meningkatkan kedisiplinan santri yang ada di Pondok Pesantren Haji Ya'qub Lirboyo Kota Kediri antara lain sebagai berikut:

a. Memiliki Struktur Organisasi Pengurus yang Jelas dan Kinerja yang Baik

Struktur organisasi pengurus yang tertata dengan baik menjadi salah satu fondasi utama dalam memperlancar jalannya komunikasi organisasi. Di Pondok Pesantren Haji Ya'qub Lirboyo Kota Kediri, setiap pengurus memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas, seperti bidang keamanan, kebersihan, pendidikan, serta pembinaan santri. Pembagian tugas yang sistematis ini memungkinkan terjadinya koordinasi yang efektif dalam menyampaikan informasi, pengawasan, serta penegakan aturan kepada santri baru. Selain itu, kinerja pengurus yang disiplin dan konsisten menjadi teladan yang secara tidak langsung memperkuat pesan-pesan komunikasi yang disampaikan.

Selain itu, terdapat struktur yang berada dalam garis koordinasi pengurus yang tersebar di setiap kamar santri yang disebut ketua kamar. Peran ketua kamar terhitung sangat besar, mengingat keberadaannya yang langsung bersinggungan dengan santri menjadikan pendidikan dan pembinaan kepada para santri khususnya santri baru menjadi lebih maksimal. Sebagai salah satu lembaga

pendidikan keagamaan, fungsi mulai dari pengurus dan ketua kamar serta tenaga pendidik yang mumpuni, menjadikan pondok pesantren Haji Ya'qub Lirboyo Kota Kediri dapat memaksimalkan upaya pembinaan dalam rangka meningkatkan kedisiplinan santri. Hal ini selaras dengan pernyataan Sanborn, bahwa Komunikasi horizontal diperlukan untuk koordinasi, kerja sama tim, dan penyelesaian masalah secara kolektif dalam organisasi yang kompleks.¹⁷

b. Adanya Interaksi yang Baik antara Pengurus dan Santri

Keberadaan pengurus dan ketua kamar sebagai figur penting di tengah-tengah santri, dapat menjadi panutan agar mendapatkan keberkahan. Di Pondok Pesantren Haji Ya'qub Lirboyo Kota Kediri, interaksi yang dilakukan antara pengurus dan santri terjalin dengan baik. Kepedulian yang ditampilkan oleh pengurus membuat para santri merasa nyaman sehingga tidak perlu khawatir untuk berkeinginan boyong. Sebab, para santri sendiri sudah mengaggap baik pengurus maupun ketua kamar seperti saudara maupun orang tua sendiri. Adanya interaksi yang terjalin dalam kegiatan maupun aktivitas sehari-hari membuat iklim di pondok menjadi kondusif.

c. Dukungan Orang Tua

Keterlibatan orang tua atau wali santri menjadi faktor eksternal yang sangat mendukung komunikasi organisasi di dalam pondok. Dukungan ini terlihat ketika terjadi pelanggaran yang dilakukan santri, di mana orang tua turut memberi nasihat dan

¹⁷ Robert Tua Siregar Dkk, Op.Cit, 99

dorongan agar anak mereka memperbaiki sikap. Selain itu, komunikasi antara pengurus dan wali santri juga berjalan dengan baik, terutama dalam hal pembinaan dan pelaporan pelanggaran. Kolaborasi ini memperkuat efektivitas pengawasan dan mempercepat proses perubahan perilaku santri ke arah yang lebih disiplin. Hal ini selaras dengan pernyataan Slameto, bahwa salah satu faktor pendukung adalah dukungan eksternal¹⁸ dengan kasus pada penelitian ini adalah dukungan dari orang tua yang turut serta memberi nasihat dan dorongan kepada santri.

2. Faktor Penghambat

Berbagai fakta tentang komunikasi organisasi yang terjalin antara pengurus dan santri baru dalam meningkatkan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Haji Ya'qub Lirboyo Kota Kediri di antaranya sebagai berikut:

a. Perilaku Santri yang Sulit Diatur

Salah satu kendala yang dihadapi dalam pembinaan kedisiplinan adalah adanya santri yang cenderung sulit diatur. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti latar belakang keluarga, kurangnya motivasi internal, serta proses adaptasi yang belum optimal terhadap lingkungan dan peraturan pondok pesantren. Kondisi ini menuntut pengurus untuk menerapkan pendekatan yang lebih intensif dan personal dalam pembinaan.

b. Bentrok dengan Kegiatan Sekolah

¹⁸ Slameto, *Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2015), 23

Umumnya dalam pelaksanaan kegiatan santri adalah terjadinya benturan jadwal antara kegiatan di sekolah formal dan aktivitas yang ada di lingkungan pondok pesantren. Ketidaksesuaian waktu ini dapat memengaruhi konsentrasi dan kedisiplinan santri dalam mengikuti kedua kewajiban tersebut secara optimal, sehingga diperlukan koordinasi yang baik antara pihak pondok dan sekolah dalam menyusun jadwal yang seimbang dan tidak saling mengganggu.

c. Sarana dan Prasana yang Tidak Terjaga

Kendala lain yang turut memengaruhi kenyamanan dan kelancaran aktivitas santri adalah kondisi sarana dan prasarana yang kurang terjaga. Beberapa fasilitas seperti kamar mandi yang rusak menjadi kendala dalam mendisiplinkan santri. Hal ini dikarenakan antri yang lama sehingga berdampak terhadap ketepatan santri pada saat mengikuti kegiatan.