



MANAJEMEN KOMUNIKASI ANTARPRIBADI DALAM PENGEMBANGAN KARAKTER SANTRI DI PESANTREN

Edi Putra Jaya¹, Hairul Fauzi², Suhadi³, Maryam⁴

¹ Institut Agama Islam Negeri Kerinci, Indonesia

^{2,3} Universitas Islam An Nadwah Kuala Tungkal, Indonesia

⁴ Universitas Islam Batang Hari Jambi, Indonesia

Email: ediputraja@gmail.com



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i2.1965>

Sections Info

Article history:

Submitted: 22 January 2026

Final Revised: 17 March 2026

Accepted: 11 April 2026

Published: 30 April 2026

Keywords:

Islamic Educational Management

Interpersonal Communication

Islamic Boarding School

Student Character



ABSTRACT

Objective: This study aims to analyze the management of interpersonal communication between kiai and students in developing students' character in Islamic boarding schools, as well as to examine the process of internalizing Islamic religious education values through such communication within the context of contemporary Islamic education. **Method:** This study employed a qualitative approach with a field research design. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation involving kiai, boarding school administrators, and students as research participants. Data analysis was conducted through the stages of data reduction, data display, and conclusion drawing in a systematic and continuous manner. **Results:** The findings indicate that interpersonal communication between kiai and students occurs through both formal and informal patterns that are not yet systematically structured, yet significantly contribute to the development of students' religious character, discipline, responsibility, and moral values. **Novelty:** The novelty of this study lies in positioning interpersonal communication as a managerial instrument within Islamic boarding schools that functions as an integrative bridge between educational management and Islamic religious education in fostering holistic and sustainable character development among students.

ABSTRAK

Objektif: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen komunikasi antarpribadi antara kiai dan santri dalam pengembangan karakter santri di pesantren serta mengkaji proses internalisasi nilai-nilai Pendidikan Agama Islam melalui komunikasi tersebut dalam konteks pendidikan Islam kontemporer. **Metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian lapangan (field research). Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi dengan melibatkan kiai, pengurus pesantren, dan santri sebagai partisipan penelitian. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara sistematis dan berkelanjutan. **Hasil:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi antarpribadi antara kiai dan santri berlangsung dalam pola formal dan informal yang belum terstruktur secara sistematis, namun memiliki kontribusi signifikan terhadap pembentukan karakter religius, kedisiplinan, tanggung jawab, dan akhlak santri. **Kebaruan:** Kebaruan penelitian ini terletak pada penempatan komunikasi antarpribadi sebagai instrumen manajerial dalam pesantren yang berfungsi sebagai jembatan integratif antara manajemen pendidikan dan Pendidikan Agama Islam dalam pengembangan karakter santri secara holistik dan berkelanjutan.

Kata kunci: Manajemen Pendidikan Islam, Komunikasi Antarpribadi, Pesantren, Karakter Santri

PENDAHULUAN

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang memiliki kekhasan dalam membentuk karakter santri melalui proses pendidikan yang berlangsung secara holistik dan berkelanjutan. Pembentukan karakter di pesantren tidak hanya dilakukan melalui pembelajaran formal di kelas, tetapi juga melalui interaksi keseharian yang sarat dengan nilai-nilai Pendidikan Agama Islam ([Ismail et al., 2022](#)). Dalam konteks ini, relasi personal antara kiai dan santri memegang peranan penting sebagai medium internalisasi nilai akhlak, kedisiplinan, tanggung jawab, dan keteladanan sebagai tujuan utama pendidikan pesantren ([Aini, 2024](#); [Hidayat et al., 2021](#)).

Komunikasi antarpribadi merupakan bentuk interaksi yang paling menentukan dalam proses pendidikan tersebut. Komunikasi antarpribadi memungkinkan terjadinya dialog yang bersifat personal, mendalam, dan kontekstual antara kiai dan santri ([Ramadan & Aesthetika, 2022](#)). Melalui komunikasi ini, nilai-nilai Islam tidak hanya disampaikan secara kognitif, tetapi juga diinternalisasikan melalui keteladanan, sikap, dan pengalaman emosional yang membentuk dimensi afektif dan spiritual santri. Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal yang efektif berkontribusi dalam pembentukan disiplin dan tanggung jawab peserta didik ([Afkarina & Zuhri, 2024](#); [Monica, 2023](#)).

Dalam konteks pendidikan Islam kontemporer, urgensi penelitian ini semakin menguat seiring dengan meningkatnya kompleksitas pengelolaan pesantren. Pertumbuhan jumlah santri serta meningkatnya tuntutan administratif menyebabkan berkurangnya intensitas komunikasi antarpribadi antara kiai dan santri ([Rofiah, 2024](#)). Kondisi ini berpotensi melemahkan fungsi komunikasi sebagai sarana utama pembinaan karakter berbasis nilai-nilai Pendidikan Agama Islam. Selain itu, berbagai penelitian menunjukkan bahwa pendidikan karakter memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku sosial peserta didik, sehingga diperlukan pendekatan yang lebih humanistik dan berbasis relasi interpersonal ([Wuryandani et al., 2021](#); [Sabir, 2025](#)).

Untuk memperkuat urgensi tersebut, berikut disajikan gambaran kondisi yang menunjukkan pentingnya penguatan komunikasi antarpribadi dalam pengelolaan pesantren:

Tabel 1. Urgensi Penguatan Komunikasi Antarpribadi di Pesantren

Aspek	Kondisi Aktual	Implikasi
Jumlah santri meningkat	Interaksi personal terbatas	Pembinaan karakter kurang optimal
Beban manajerial kiai tinggi	Komunikasi tidak intens	Relasi edukatif melemah
Budaya komunikasi satu arah	Minim dialog	Internalisasi nilai kurang mendalam
Tantangan moral generasi muda	Degradasi karakter	Perlu pendekatan interpersonal

Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, komunikasi antarpribadi tidak hanya dipahami sebagai interaksi sosial, tetapi sebagai bagian dari proses manajerial yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi komunikasi secara sistematis. Pengelolaan komunikasi yang efektif memungkinkan terciptanya relasi edukatif yang berkualitas serta mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara optimal. Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal juga berpengaruh terhadap kinerja dan efektivitas organisasi pendidikan ([Ansori & Daryono, 2024](#)).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komunikasi antarpribadi memiliki peran strategis dalam pembentukan karakter santri. Implementasi pendidikan karakter yang berbasis interaksi intensif antara pendidik dan peserta didik terbukti mampu membentuk nilai moral dan perilaku positif secara berkelanjutan (Fauzi & Nikmatullah, 2021; Nur Aini et al., 2023). Selain itu, komunikasi interpersonal yang baik juga mampu menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif dan bernilai religius.

Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih menempatkan komunikasi antarpribadi sebagai fenomena pedagogis dan sosial semata. Kajian yang secara khusus menempatkan komunikasi antarpribadi dalam perspektif manajemen pendidikan Islam sebagai instrumen strategis dalam pengembangan karakter santri masih relatif terbatas. Padahal, pendekatan manajerial terhadap komunikasi antarpribadi memungkinkan pesantren tidak hanya mempertahankan nilai-nilai tradisionalnya, tetapi juga meningkatkan efektivitas pengelolaan pendidikan di tengah tantangan modernisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen komunikasi antarpribadi dalam pengembangan karakter santri di pesantren berbasis nilai-nilai Pendidikan Agama Islam. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan praktik komunikasi antarpribadi antara kiai dan santri, mengkaji proses pengelolaan komunikasi antarpribadi dalam konteks pendidikan pesantren, serta menganalisis kontribusinya terhadap pembentukan karakter santri. Pertanyaan penelitian dalam studi ini meliputi: (1) bagaimana praktik komunikasi antarpribadi antara kiai dan santri di pesantren, (2) bagaimana manajemen komunikasi antarpribadi diterapkan dalam pengembangan karakter santri, dan (3) bagaimana nilai-nilai Pendidikan Agama Islam diinternalisasikan melalui komunikasi antarpribadi dalam konteks pesantren.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan untuk memahami secara mendalam praktik manajemen komunikasi antarpribadi antara kiai dan santri dalam pengembangan karakter berbasis nilai-nilai Pendidikan Agama Islam di lingkungan pesantren. Fenomena yang melatarbelakangi penelitian ini adalah adanya kecenderungan berkurangnya intensitas komunikasi langsung antara kiai dan santri di tengah kompleksitas pengelolaan pesantren modern. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi efektivitas pembinaan karakter santri yang selama ini sangat bergantung pada relasi interpersonal yang kuat. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk menggali proses, makna, serta dinamika komunikasi antarpribadi secara kontekstual dan holistik.

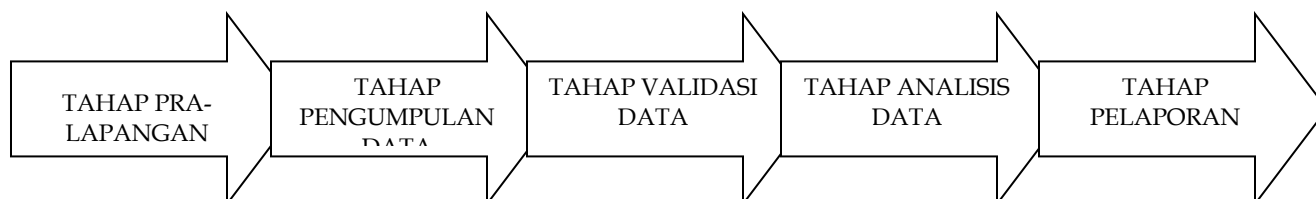
Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian lapangan (*field research*). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami realitas sosial secara mendalam melalui perspektif partisipan, khususnya dalam konteks pesantren yang sarat dengan nilai, tradisi, dan interaksi interpersonal. Peneliti berperan sebagai instrumen utama yang secara langsung terlibat dalam proses pengumpulan dan analisis data. Partisipan dalam penelitian ini terdiri atas kiai/pengasuh pesantren, ustaz, dan santri yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu berdasarkan keterlibatan langsung dalam praktik komunikasi antarpribadi di lingkungan pesantren. Pemilihan partisipan dilakukan secara selektif untuk memastikan relevansi data dengan fokus penelitian. Jumlah partisipan ditentukan secara fleksibel hingga mencapai kondisi jenuh (*data saturation*).

Instrumen penelitian meliputi pedoman wawancara mendalam, lembar observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali pengalaman, persepsi, dan strategi komunikasi antarpribadi antara kiai dan santri. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung pola interaksi dan dinamika komunikasi dalam aktivitas

keseharian pesantren. Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung berupa arsip, catatan kegiatan, dan dokumen lain yang relevan.

Prosedur penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan sistematis, yaitu: 1.) Tahap Pra-Lapangan: penentuan lokasi penelitian, serta penyusunan instrumen penelitian. Tahap Pengumpulan Data: pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi secara simultan dan berulang. 2.) Tahap Validasi Data: pengecekan keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. 3.) Tahap Analisis Data: pengolahan data melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Tahap Pelaporan: penyusunan hasil penelitian dalam bentuk laporan ilmiah.

Untuk memperjelas alur penelitian, tahapan tersebut saya visualisasikan dalam bentuk diagram alur sebagai berikut:



Analisis data dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan mengikuti model analisis kualitatif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi dianalisis dengan mengidentifikasi tema-tema utama yang berkaitan dengan manajemen komunikasi antarpribadi dan pengembangan karakter santri. Proses analisis dilakukan sejak awal pengumpulan data hingga penelitian berakhir, sehingga menghasilkan pemahaman yang mendalam dan komprehensif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Praktik Komunikasi Antarpribadi antara Kiai dan Santri di Pesantren

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik komunikasi antarpribadi antara kiai dan santri di pesantren masih berlangsung, namun tidak lagi menjadi aktivitas yang terstruktur dan rutin. Komunikasi antarpribadi umumnya terjadi dalam situasi informal dan bersifat insidental, berlangsung dalam suasana yang lebih personal dan fleksibel, seperti percakapan singkat di luar jadwal pengajian, dialog setelah santri menyampaikan persoalan pribadi, atau interaksi spontan dalam aktivitas keseharian pesantren. Komunikasi informal ini bersifat dialogis, intim, dan memungkinkan terjadinya keterbukaan antara kiai dan santri. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi informal justru memiliki peran yang lebih kuat dalam membangun kedekatan emosional dan relasi pendidikan yang bermakna.

Temuan lapangan memperlihatkan bahwa komunikasi antarpribadi tersebut lebih menekankan pendekatan emosional dan spiritual dibandingkan pendekatan instruksional. Kiai memosisikan diri sebagai figur orang tua, pembimbing ruhani, dan teladan moral, sementara santri memandang komunikasi ini sebagai ruang aman untuk menyampaikan persoalan akademik, spiritual, maupun sosial. Namun demikian, intensitas komunikasi informal cenderung terbatas dan tidak merata. Tidak semua santri memperoleh kesempatan yang sama untuk berinteraksi secara personal dengan kiai, sehingga pola komunikasi antarpribadi masih sangat bergantung pada situasi, kedekatan personal, dan inisiatif individu.

Manajemen Komunikasi Antarpribadi dalam Pengembangan Karakter Santri

Dari sisi manajerial, hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi antarpribadi di pesantren belum dikelola secara sistematis. Tidak terdapat perencanaan tertulis, pembagian peran, maupun mekanisme evaluasi terkait pelaksanaan komunikasi antarpribadi antara kiai dan santri. Praktik komunikasi lebih bergantung pada tradisi, kharisma kiai, serta kesadaran individual, bukan pada sistem manajemen yang terstruktur.

Penelitian ini juga menemukan sejumlah hambatan yang memengaruhi pelaksanaan komunikasi antarpribadi di pesantren. Hambatan utama yang teridentifikasi adalah keterbatasan waktu kiai, tingginya jumlah santri, serta beban tanggung jawab struktural yang diemban oleh kiai dan pengelola pesantren. Kondisi ini menyebabkan komunikasi antarpribadi tidak dapat dilakukan secara rutin dan berkelanjutan. Dalam kajian manajemen pendidikan, komunikasi dipandang sebagai elemen strategis yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan dan pembinaan peserta didik secara keseluruhan ([Bush & Glover, 2014](#)).

Selain faktor struktural, hambatan kultural juga ditemukan dalam bentuk budaya diam dan sikap sungkan santri terhadap kiai. Sebagian santri merasa enggan atau takut untuk menyampaikan persoalan pribadi secara langsung karena adanya jarak simbolik antara santri dan kiai. Budaya penghormatan yang tinggi, meskipun bernilai positif, pada sisi tertentu justru membatasi keterbukaan komunikasi antarpribadi. Nilai penghormatan yang tinggi kepada kiai merupakan kekuatan moral pesantren, namun tanpa pengelolaan yang adaptif, nilai tersebut dapat membatasi interaksi dialogis. Temuan ini sejalan dengan penelitian Nisa (2024) yang menunjukkan bahwa komunikasi di pesantren sering berlangsung secara natural tanpa perencanaan sistematis, sehingga belum dimaksimalkan sebagai instrumen manajerial dalam pembinaan karakter santri.

Hambatan-hambatan tersebut menyebabkan komunikasi antarpribadi lebih bersifat reaktif daripada proaktif, yakni baru terjadi ketika santri menghadapi masalah tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa pengelolaan yang lebih terencana, komunikasi antarpribadi berpotensi kehilangan perannya sebagai sarana pembinaan karakter yang berkelanjutan. Meskipun demikian, komunikasi antarpribadi yang terjadi tetap memberikan dampak positif terhadap pengembangan karakter santri. Santri yang memperoleh perhatian dan bimbingan personal dari kiai menunjukkan sikap disiplin, tanggung jawab, kejujuran, dan kepatuhan yang lebih baik. Hal ini menegaskan bahwa komunikasi antarpribadi memiliki potensi besar sebagai instrumen manajerial dalam pembinaan karakter, meskipun belum dioptimalkan secara sistemik.

Internalisasi Nilai-Nilai Pendidikan Agama Islam melalui Komunikasi Antarpribadi

Hasil penelitian juga mengungkap bahwa komunikasi antarpribadi menjadi media utama internalisasi nilai-nilai Pendidikan Agama Islam di pesantren. Nilai-nilai seperti keikhlasan, adab terhadap guru, kesederhanaan, kesabaran, dan tanggung jawab ditanamkan secara implisit melalui dialog personal, nasihat, serta keteladanan kiai. Proses internalisasi ini berlangsung secara alami dan berkesinambungan dalam interaksi sehari-hari. Dari perspektif santri, komunikasi antarpribadi dengan kiai dipersepsikan sebagai pengalaman yang bernilai tinggi dan bermakna. Santri memandang komunikasi personal dengan kiai sebagai ruang aman untuk memperoleh nasihat, ketenangan batin, dan penguatan spiritual. Meskipun jarang terjadi, komunikasi antarpribadi dinilai memiliki dampak yang lebih mendalam dibandingkan interaksi formal dalam kegiatan pembelajaran.

Santri juga menilai bahwa komunikasi antarpribadi mencerminkan perhatian dan kepedulian kiai terhadap perkembangan pribadi mereka. Persepsi ini memperkuat rasa hormat, kepercayaan, dan loyalitas santri kepada kiai. Namun, santri menyadari bahwa keterbatasan waktu dan kondisi pesantren membuat komunikasi antarpribadi tidak selalu

dapat diakses secara optimal oleh seluruh santri. Sebagaimana foto berikut yang menggambarkan situasi komunikasi antarpribadi:



Gambar 1. Proses komunikasi antarpribadi

Santri menilai bahwa komunikasi antarpribadi memberikan pemahaman keagamaan yang lebih mendalam dan kontekstual dibandingkan pembelajaran formal di kelas. Nilai-nilai PAI tidak hanya dipahami secara kognitif, tetapi juga dihayati dan dipraktikkan dalam kehidupan pesantren. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi antarpribadi memiliki peran strategis dalam membentuk karakter religius santri secara holistik. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi antarpribadi memiliki nilai simbolik dan psikologis yang tinggi dalam sistem pendidikan pesantren, meskipun belum terkelola secara sistematis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi antarpribadi memberikan dampak nyata terhadap sikap religius santri. Santri yang pernah atau sering berinteraksi secara personal dengan kiai menunjukkan kecenderungan sikap religius yang lebih kuat, seperti kedisiplinan dalam ibadah, kepatuhan terhadap aturan pesantren, kejujuran, serta kesadaran moral dalam kehidupan sehari-hari.

Komunikasi antarpribadi memungkinkan terjadinya internalisasi nilai-nilai keislaman secara lebih mendalam karena nilai tersebut disampaikan dalam konteks personal dan disertai keteladanan langsung dari kiai. Dampak ini tidak selalu tampak secara instan, tetapi tercermin dalam perubahan sikap dan perilaku santri secara gradual. Dalam pendidikan Islam, relasi antara pendidik dan peserta didik tidak hanya dibangun melalui struktur pembelajaran kelas, tetapi juga melalui kedekatan personal yang sarat nilai keteladanan dan spiritualitas. Pola komunikasi semacam ini menempatkan kiai tidak hanya sebagai pengajar, tetapi juga sebagai figur moral dan pembimbing ruhani bagi santri ([Mulyasa, 2021](#)).

Temuan ini menegaskan bahwa komunikasi antarpribadi bukan sekadar pelengkap dalam sistem pendidikan pesantren, melainkan merupakan medium strategis dalam pembentukan karakter dan sikap religius santri berbasis nilai-nilai Pendidikan Agama Islam. Hal ini sejalan dengan pandangan komunikasi interpersonal yang menekankan bahwa interaksi langsung memungkinkan terjadinya empati, keterbukaan, dan transformasi sikap secara lebih mendalam dibandingkan komunikasi yang bersifat formal dan satu arah ([Hargie, 2021](#)). Temuan ini menguatkan hasil penelitian bahwa komunikasi informal antara kiai dan santri memiliki pengaruh yang lebih kuat dalam proses pembinaan karakter.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, ditemukan bahwa komunikasi antarpribadi antara kiai dan santri memiliki peran penting dalam pengembangan karakter santri di lingkungan pesantren. Komunikasi tersebut berlangsung dalam dua bentuk utama, yaitu komunikasi formal dan komunikasi informal. Komunikasi formal terjadi dalam kegiatan pembelajaran seperti pengajian, ceramah, dan kegiatan keagamaan lainnya. Sementara itu, komunikasi informal berlangsung dalam interaksi sehari-hari di luar kelas, seperti saat kegiatan ibadah, makan bersama, maupun interaksi santai antara kiai dan santri. Kedua bentuk komunikasi ini saling melengkapi dalam

proses internalisasi nilai-nilai Pendidikan Agama Islam. Untuk memperjelas hasil penelitian, berikut disajikan temuan utama:

Tabel 2. Temuan Praktik Komunikasi Antarpribadi

Aspek	Temuan
Bentuk komunikasi	Formal dan informal
Pola komunikasi	Cenderung satu arah namun situasional dialogis
Media komunikasi	Tatap muka langsung
Nilai yang ditanamkan	Disiplin, tanggung jawab, akhlak
Hambatan	Waktu terbatas, jumlah santri banyak

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa komunikasi antarpribadi yang dilakukan tidak selalu dirancang secara sistematis, melainkan berkembang secara alami sebagai bagian dari budaya pesantren. Namun demikian, komunikasi tersebut tetap memberikan dampak positif terhadap pembentukan karakter santri.

Pembahasan

Temuan penelitian mengenai pola komunikasi formal dan informal antara kiai dan santri menunjukkan bahwa komunikasi antarpribadi di pesantren memiliki karakteristik khas yang berbeda dari lembaga pendidikan formal. Dalam pendidikan Islam, relasi pendidik dan peserta didik tidak hanya dibangun melalui struktur kelas, tetapi juga melalui kedekatan personal yang sarat nilai keteladanan. Hal ini sejalan dengan pandangan Mulyasa (2021) yang menegaskan bahwa pendidikan karakter berbasis nilai religius lebih efektif ketika terjadi dalam relasi personal yang berkelanjutan antara guru dan peserta didik. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa komunikasi antarpribadi memiliki peran strategis dalam pembentukan karakter santri. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal mampu membentuk perilaku disiplin dan tanggung jawab melalui interaksi langsung antara pendidik dan peserta didik ([Afkarina & Zuhri, 2024](#)).

Temuan penelitian mengenai praktik komunikasi antarpribadi antara kiai dan santri menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal masih menjadi fondasi relasi pendidikan di pesantren, meskipun intensitas dan pengelolaannya cenderung menurun. Secara teoretis, komunikasi antarpribadi merupakan bentuk komunikasi yang paling efektif dalam membangun kedekatan emosional, kepercayaan, dan transformasi nilai karena berlangsung secara dialogis dan personal ([Hargie, 2021](#)). Dalam konteks pesantren, relasi ini diperkuat oleh dimensi spiritual dan moral, sehingga komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai penyampaian pesan, tetapi juga sebagai sarana pembentukan kepribadian santri ([Aini, 2024](#)).

Namun demikian, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa praktik komunikasi antarpribadi di pesantren masih bersifat tradisional dan belum dikelola dalam kerangka manajemen pendidikan yang sistematis. Hal ini sejalan dengan temuan Nisa (2024) yang menyatakan bahwa komunikasi di pesantren umumnya berjalan secara alamiah berbasis kharisma kiai, tanpa perencanaan, pengorganisasian, maupun evaluasi yang jelas. Dari perspektif manajemen pendidikan Islam, kondisi ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk merekonstruksi komunikasi antarpribadi sebagai bagian dari sistem pengelolaan pendidikan, tanpa menghilangkan nilai keikhlasan dan kesederhanaan yang menjadi ciri khas pesantren.

Hambatan komunikasi antarpribadi yang ditemukan dalam penelitian ini, seperti keterbatasan waktu, jumlah santri yang besar, serta budaya sungkan, menunjukkan adanya

persoalan manajerial dalam pengelolaan komunikasi pendidikan. Dalam kajian manajemen pendidikan, komunikasi dipandang sebagai elemen kunci yang menentukan efektivitas kepemimpinan dan pembinaan peserta didik. Bush (2020) menyatakan bahwa lemahnya sistem komunikasi dalam lembaga pendidikan sering kali berdampak pada menurunnya kualitas relasi dan pembinaan karakter

Dalam konteks pesantren, hambatan kultural seperti budaya diam dan rasa sungkan merupakan fenomena yang unik. Nilai penghormatan kepada kiai merupakan kekuatan moral pesantren, namun tanpa pengelolaan yang adaptif, nilai tersebut dapat membatasi keterbukaan santri. Penelitian Nisa (2024) menunjukkan bahwa komunikasi di pesantren sering kali berjalan secara natural tanpa perencanaan sistematis, sehingga berpotensi kehilangan fungsi strategisnya dalam pembinaan karakter. Temuan ini menguatkan hasil penelitian bahwa pesantren membutuhkan pendekatan manajerial yang lebih sadar komunikasi tanpa menghilangkan nilai tradisionalnya.

Pembahasan ini juga menegaskan bahwa komunikasi antarpribadi memiliki kontribusi signifikan dalam pengembangan karakter santri. Santri yang memperoleh bimbingan personal melalui komunikasi langsung dengan kiai cenderung menunjukkan internalisasi nilai-nilai seperti disiplin, tanggung jawab, kejujuran, dan kepatuhan terhadap norma pesantren. Temuan ini menguatkan hasil penelitian Shulhani dan Paiman (2024) yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal berperan penting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan pembentukan sikap peserta didik di lingkungan pesantren. Dengan demikian, komunikasi antarpribadi tidak dapat dipandang sekadar sebagai aktivitas informal, melainkan sebagai instrumen strategis dalam pendidikan karakter.

Persepsi santri yang memandang komunikasi antarpribadi dengan kiai sebagai pengalaman bermakna menunjukkan bahwa komunikasi personal memiliki nilai simbolik dan psikologis yang tinggi. Dalam teori pendidikan humanistik, hubungan personal antara pendidik dan peserta didik menjadi fondasi utama pembelajaran bermakna. Rogers (dalam konteks pendidikan) menekankan pentingnya kehadiran empati dan penerimaan dalam relasi edukatif. Penelitian Ramadan dan Aesthetika (2022) dalam jurnal pendidikan Islam menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal antara pendidik dan santri berkontribusi langsung terhadap pembentukan konsep diri dan kepercayaan diri santri. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian bahwa santri merasa lebih diperhatikan dan dihargai ketika terlibat dalam komunikasi antarpribadi, meskipun intensitasnya terbatas. Dengan demikian, persepsi positif santri terhadap komunikasi kiai merupakan modal sosial yang sangat penting bagi pengembangan sistem pendidikan pesantren.

Dampak komunikasi antarpribadi terhadap sikap religius santri menegaskan posisi strategis komunikasi dalam Pendidikan Agama Islam. Internalisasi nilai-nilai religius tidak hanya bergantung pada transfer pengetahuan, tetapi juga pada proses keteladanan dan dialog personal. Lovat (2020) menegaskan bahwa pendidikan berbasis nilai dan karakter lebih efektif ketika disampaikan melalui relasi interpersonal yang bermakna dan konsisten. Dalam konteks pesantren, komunikasi antarpribadi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai media internalisasi nilai-nilai Pendidikan Agama Islam. Interaksi yang intens antara kiai dan santri memungkinkan terjadinya proses keteladanan (*Uswah hasanah*), yang menjadi faktor utama dalam pembentukan karakter. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa komunikasi interpersonal yang efektif berkontribusi terhadap pembentukan perilaku sosial yang positif (Monica, 2023).

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan adanya keterbatasan dalam praktik komunikasi antarpribadi, terutama terkait dengan meningkatnya jumlah santri dan

keterbatasan waktu interaksi antara kiai dan santri. Kondisi ini menyebabkan komunikasi cenderung bersifat satu arah dan kurang optimal dalam membangun dialog yang mendalam. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang menyatakan bahwa efektivitas komunikasi dalam organisasi pendidikan sangat dipengaruhi oleh kualitas interaksi dan intensitas komunikasi ([Ansori & Daryono, 2024](#)).

Dalam perspektif Pendidikan Agama Islam, komunikasi antarpribadi berfungsi sebagai media utama internalisasi nilai-nilai keislaman yang sulit dicapai melalui pembelajaran klasikal semata. Nilai-nilai akhlak, adab, dan spiritualitas lebih efektif ditanamkan melalui keteladanan dan dialog personal yang berkelanjutan ([Lovat, 2020](#)). Hal ini sejalan dengan temuan penelitian bahwa santri merasakan dampak yang lebih mendalam dari nasihat dan interaksi langsung dengan kiai dibandingkan dari penyampaian materi formal di kelas.

Lebih lanjut, internalisasi nilai-nilai Pendidikan Agama Islam melalui komunikasi antarpribadi juga berkontribusi pada pembentukan konsep diri dan kesadaran moral santri. Ramadan dan Aesthetika (2022) menegaskan bahwa komunikasi interpersonal antara pendidik dan peserta didik berpengaruh signifikan terhadap pembentukan konsep diri religius. Dalam konteks pesantren, komunikasi antarpribadi antara kiai dan santri menjadi ruang reflektif yang memungkinkan santri memahami, menghayati, dan mempraktikkan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari.

Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi antarpribadi perlu dikelola secara lebih sistematis. Pengelolaan komunikasi yang terencana akan membantu meningkatkan efektivitas pembinaan karakter santri. Penguatan komunikasi antarpribadi dapat menjadi strategi institusional pesantren dalam menghadapi tantangan modernisasi pendidikan. Lembaga pendidikan Islam yang mampu mengintegrasikan manajemen modern dengan pendekatan berbasis nilai dan relasi personal cenderung memiliki daya adaptasi dan keberlanjutan yang lebih kuat ([Bush, 2020](#); [Ismail & Hassan, 2022](#)). Oleh karena itu, revitalisasi manajemen komunikasi antarpribadi bukan hanya berorientasi pada pembinaan karakter santri, tetapi juga pada penguatan tata kelola pesantren secara keseluruhan.

Dengan demikian, pembahasan ini menegaskan bahwa komunikasi antarpribadi merupakan jantung pendidikan pesantren yang memiliki nilai strategis dalam kerangka manajemen pendidikan Islam dan Pendidikan Agama Islam. Ketika komunikasi antarpribadi dikelola secara sadar, terencana, dan berkelanjutan, pesantren tidak hanya mampu mempertahankan identitas keislamannya, tetapi juga meningkatkan kualitas pengembangan karakter santri secara holistik dan kontekstual.

Implikasi Manajerial dalam Pengelolaan Pesantren

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi antarpribadi antara kiai dan santri memiliki peran strategis dalam pembinaan karakter dan sikap religius santri. Oleh karena itu, dari perspektif manajemen pendidikan Islam, komunikasi antarpribadi perlu dipahami bukan sekadar sebagai interaksi alami, tetapi sebagai instrumen manajerial yang harus dikelola secara sadar dan berkelanjutan. Pengelolaan pesantren yang efektif tidak hanya bergantung pada struktur organisasi dan kurikulum, tetapi juga pada kualitas relasi interpersonal antara pemimpin dan peserta didik.

Implikasi manajerial pertama adalah perlunya perencanaan komunikasi pendidikan dalam sistem kepemimpinan pesantren. Kiai sebagai pemimpin spiritual dan manajerial dapat mengintegrasikan komunikasi interpersonal ke dalam praktik kepemimpinan sehari-hari, misalnya melalui penjadwalan interaksi informal, pembinaan personal, dan dialog reflektif dengan santri. Hal ini sejalan dengan prinsip manajemen pendidikan Islam yang menekankan

keseimbangan antara aspek struktural dan humanistik dalam pengelolaan lembaga pendidikan.

Kedua, hasil penelitian ini mengindikasikan pentingnya delegasi peran komunikasi kepada pengurus pesantren dan ustaz senior. Keterbatasan waktu kiai dan jumlah santri yang besar menuntut adanya sistem manajemen komunikasi berjenjang, di mana nilai, pesan, dan keteladanan kiai dapat diteruskan secara konsisten melalui struktur kepengasuhan santri. Dengan demikian, komunikasi antarpribadi tidak terpusat secara eksklusif pada kiai, tetapi menjadi budaya organisasi pesantren.

Ketiga, temuan mengenai hambatan kultural seperti budaya sungkan dan komunikasi satu arah memberikan implikasi bahwa pesantren perlu mengembangkan iklim komunikasi dialogis tanpa menghilangkan nilai ta'zim dan adab santri. Dari sudut pandang manajemen, hal ini dapat dilakukan melalui penguatan regulasi nonformal, pembiasaan musyawarah, serta pelatihan komunikasi interpersonal bagi pengurus dan pendidik pesantren. Manajemen pesantren yang adaptif akan mampu menjaga nilai tradisional sekaligus merespons kebutuhan pendidikan modern.

KESIMPULAN

Temuan Mendasar: manajemen komunikasi antarpribadi merupakan elemen fundamental dalam pengembangan karakter santri di pesantren. Komunikasi antarpribadi yang terjalin antara kiai dan santri tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian pesan, tetapi menjadi medium utama internalisasi nilai-nilai Pendidikan Agama Islam. Melalui interaksi personal, dialog informal, dan keteladanan komunikatif, nilai-nilai religius, akhlak, dan kedisiplinan terbentuk secara lebih mendalam dan berkelanjutan. Kemudian praktik komunikasi antarpribadi di pesantren berlangsung dalam pola formal dan informal yang saling melengkapi. Penelitian ini menegaskan pentingnya komunikasi antarpribadi sebagai "jantung pendidikan pesantren" yang perlu dikelola dalam kerangka manajemen pendidikan Islam. Implikasi: perlunya komunikasi antarpribadi diposisikan sebagai bagian dari strategi manajemen pendidikan Islam. Pengelolaan komunikasi yang terencana dan berkelanjutan dapat meningkatkan efektivitas pembinaan karakter santri di pesantren. Batasan Penelitian: terbatas pada konteks pesantren tertentu dan menggunakan pendekatan kualitatif, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas. Selain itu, penelitian ini belum mengukur secara kuantitatif pengaruh komunikasi antarpribadi terhadap karakter santri. Rekomendasi dan Penelitian Masa Depan: Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran serta memperluas objek penelitian. Pengembangan model manajemen komunikasi antarpribadi berbasis nilai-nilai Pendidikan Agama Islam juga menjadi penting untuk mendukung praktik pendidikan yang lebih efektif.

REFERENSI

- Afkarina, I., & Zuhri, M. (2024). *Interpersonal Communication of PAI Teachers in Forming Discipline and Responsibility Character*. <https://doi.org/10.52166/edu-religia.v8i1.9401>
- Aini, S. B. A. (2024). Implementasi komunikasi interpersonal KH Abdullah Syukri Zarkasyi dalam membentuk karakter santri sebagai kader dakwah. *Journal of Communication Studies*, 64–70. <https://doi.org/10.37680/jcs.v4i1.674>
- Ansori, R. F., & Daryono, R. W. (2024). *Organizational Culture and Interpersonal Communication on Teacher Performance*. [https://doi.org/acher Performance](https://doi.org/acher%20Performance). DOI: <https://doi.org/10.30983/educative.v9i2.8674>
- Arifianto, A., & Purnomo, M. S. (2024). The Role of Marketing Management in The

- Development of Islamic Education Services. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(2), 112–122. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i2.14>
- Ayuba, J. O., Abdullateef, L. A., & Mutathahirin, M. (2025). Assessing the Utilization of Information and Communication Technology (ICT) Tools for Teaching Secondary Schools Islamic Studies in Ilorin, Nigeria. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 2(1), 28–37. <https://doi.org/10.34125/jerit.v2i1.22>
- Aziz, M., 'Arif, M., Alwi, M. F., & Nugraha, M. N. (2024). Improving The Quality of Education Through Optimizing the Educational Administration System at The An-Nur Islamic Education Foundation. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 1(1), 5–15. <https://doi.org/10.34125/injies.v1i1.2>
- Baroud, N., Alouzi, K., Elfzzani, Z., Ayad, N., & Albshkar, H. (2024). Educators' Perspectives on Using (AI) As A Content Creation Tool in Libyan Higher Education: A Case Study of The University of Zawia. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(2), 61–70. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i2.12>
- Bush, T., & Glover, D. (2014). *School leadership models: What do we know? School Leadership & Management*. <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>
- Fadli, M., Iskandar, M. Y., Darmansyah, D., J, F. Y., & Hidayati, A. (2024). Development of Interactive Multimedia Use Software Macromedia Director for Learning Natural Knowledge in High School. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(1), 12–19. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i1.2>
- Fauzi, A., & Nikmatullah, C. (2021). Kepemimpinan kiai dalam manajemen pendidikan pesantren. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v5i2.2112>
- Hargie, O. (2021). *Skilled interpersonal communication: Research, theory and practice (6th ed.)*. <https://doi.org/10.4324/9781003133008>
- Hidayat, T., Rizal, A. S., & F. (2021). *The role of Islamic education in building students' character*. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07351>
- Ismail, I., Don, Y., Husin, F., & Khalid, R. (2022). *Instructional leadership and teachers' functional competency across the 21st century learning*. 123–138. <https://doi.org/10.29333/iji.2022.1518a>
- Iskandar, M. Y., Nugraha, R. A., Halimahturrafiah, N., Amarullah, T. A. H., & Putra, D. A. (2024). Development of Android-Based Digital Pocketbook Learning Media in Pancasila and Citizenship Education Subjects For Class VIII SMP . *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(2), 51–60. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i2.13>
- Khofi, M. B., & Santoso, S. (2024). Optimize the Role of The State Islamic High School (MAN) Bondowoso Principal in Promoting Digital-Based Learning. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(2), 91–102. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i2.7>
- Khubab, A. I., & Jaya, A. I. A. (2024). Implementation of Quality Education at the Darul Falah Amsilat Islamic Boarding School. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 1(1), 1–4. <https://doi.org/10.34125/injies.v1i1.1>
- Ma'sum, A. H., & Purnomo, M. S. (2024). Effective Communication Strategies for Private Schools to Address the Controversy of High-Paying Education. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(2), 103–111. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i2.15>
- Monica, M. A., et al. (2023). *The relationship between interpersonal communication skills and student behavior*. <https://doi.org/10.24042/kons.v11i2.24409>
- Nugraha, R. A., & Iskandar, M. Y. (2024). Development of Video Tutorials as A Media for

- Learning Graphic Design in Vocational High Schools. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(1), 1–11. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i1.1>
- Nur Aini, T., et al. (2023). *Integrating Digital Citizenship in Character Education through Interpersonal Communication*. <https://doi.org/10.33650/jumpa.v4i2.5396>
- Pitri, M. L., Nordin, N., Langputeh, S., & Rakuasa, H. (2025). Development of E-Module (Electronic Module) Based on Ethnoscience in Natural Science Subject of Human Reproduction for Junior High Schools. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 2(1), 46–61. <https://doi.org/10.34125/jerit.v2i1.28>
- Ramadan, W. R., & Aestetika, N. M. (2022). Formation of self-concept through interpersonal communication of ustadz and santri at Islamic boarding schools. *Indonesian Journal of Islamic Studies*. <https://doi.org/10.21070/ijis.v10i0.1632>
- Rofiah, Z. R. (2024). Strategi komunikasi interpersonal pengurus dalam membentuk karakter disiplin santri. *Alamtara: Jurnal Komunikasi Dan Penyiaran Islam*. <https://doi.org/10.58518/alamtara.v8i1.2999>
- Sabir, M., et al. (2025). *The Influence of Character Education on Students' Social Behavior*. <https://doi.org/10.70177/ijeep.v2i2.1889>
- Saputra, W., Akbar, A., & Burhanuddin, B. (2024). Modernization of Da'wah Methods in Fostering Interest Among Young Generation (Case Study QS. Al-Ahzab Verse 46). *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 1(2), 61–70. <https://doi.org/10.34125/injies.v1i2.7>
- Syafii, M. H., Rahmatullah, A. . S., Purnomo, H., & Aladaya, R. (2025). The Correlation Between Islamic Learning Environment and Children's Multiple Intelligence Development. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 2(1), 29–38. <https://doi.org/10.34125/injies.v2i1.17>
- Wuryandani, W., Maftuh, B., & S. (2021). Character education through school culture. *Cakrawala Pendidikan*, 301–314.
- Yolanda, N. S., & Laia, N. (2024). Practicality of Mathematics Learning Media Using Applications PowToon. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(1), 27–35. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i1.4>
- Zafari, K. A., & Iskandar, M. Y. (2024). Interactive Multimedia Development With The Autorun Pro Enterprise Ii Application Version 6.0 In Ict Guidance In Secondary Schools. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(1), 20–26. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i1.3>

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

CC-BY-SA