Jurnal Pendidikan Sejarah dan Riset Sosial Humaniora (KAGANGA)
Volume 8, Nomor 2, Maret – April 2025
e-ISSN: 2598-4934
p-ISSN: 2621-119X
DOI: https://doi.org/10.31539/kaganga.v8i2.14830

PENDEKATAN SOSIO-KULTURAL DALAM PENGELOLAAN ISU EKSTERNAL (STUDI KASUS PADA SEBUAH PESANTREN)

Nia Miftakhul Jannah[1], Maulina Pia Wulandari[2], Bambang Dwi Prasetyo[3]
Universitas Brawijaya[1,2,3]
nmjann@student.ub.ac.id[1]

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana pesantren menerapkan strategi komunikasi dalam menghadapi isu kekerasan seksual dengan berfokus pada dua dimensi utama, yaitu personifikasi dan adaptasi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif studi kasus, penelitian ini mengumpulkan data melalui wawancara mendalam dengan pemangku kebijakan pesantren, serta analisis dokumentasi terkait strategi komunikasi yang diterapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi personifikasi berperan penting dalam membangun kepercayaan publik, di mana pemimpin pesantren bertindak sebagai representasi institusi dalam menyampaikan narasi yang konsisten dan kredibel. Sementara itu, dimensi adaptasi memungkinkan fleksibilitas dalam strategi komunikasi, termasuk pemanfaatan media digital, keterlibatan tokoh agama, serta pendekatan berbasis diskusi untuk meredam potensi eskalasi konflik. Simpulan dari penelitian ini menegaskan bahwa kombinasi antara kepemimpinan yang kuat dan kemampuan adaptasi yang tepat menjadi kunci dalam menjaga legitimasi dan reputasi pesantren di tengah krisis eksternal. Temuan ini memberikan kontribusi dalam pengembangan model komunikasi krisis bagi lembaga berbasis keagamaan, khususnya dalam menghadapi tantangan sosial di era digital.

Kata Kunci: Hubungan Masyarakat, Pengelolaan Isu, Pesantren, Sosio- Kultural

ABSTRACT

This study aims to analyze how Islamic boarding schools implement communication strategies in dealing with the issue of sexual violence by focusing on two main dimensions, namely personification and adaptation. This study uses a qualitative case study method, this study collects data through in-depth interviews with Islamic boarding school policy makers, as well as documentation analysis related to the communication strategies implemented. The results of the study indicate that the personification dimension plays an important role in building public trust, where Islamic boarding school leaders act as representatives of the institution in conveying consistent and credible narratives. Meanwhile, the adaptation dimension allows flexibility in communication strategies, including the use of digital media, the involvement of religious figures, and discussion-based approaches to reduce the potential for conflict escalation. The conclusion of this study confirms that the combination of strong leadership and appropriate adaptability is key to maintaining the legitimacy and reputation of Islamic boarding schools in the midst of an external crisis. These findings contribute to the development of a crisis

communication model for religious-based institutions, especially in facing social challenges in the digital era.

Keywords: *Issue Management, Pesantren, Public Relations, Socio-Cultural*

PENDAHULUAN

Komunikasi memiliki peran krusial dalam membangun dan memelihara kepercayaan publik terhadap institusi, terutama bagi lembaga berbasis nilai seperti pondok pesantren. Dalam pendekatan sosio-kultural, komunikasi dipandang sebagai proses sosial yang membentuk makna, nilai, dan identitas kolektif melalui interaksi simbolik (Ayoko et al., 2022; Lypchenko, 2023). Pendekatan ini sangat relevan untuk menjelaskan bagaimana pesantren merancang strategi komunikasi yang responsif terhadap perubahan sosial dan ekspektasi publik. Di tengah meningkatnya tuntutan terhadap transparansi dan akuntabilitas, pesantren perlu mengelola reputasinya secara strategis, tidak hanya berdasarkan ajaran moral, tetapi juga dalam merespons dinamika eksternal secara kontekstual (Syakir, 2023).

Dalam beberapa tahun terakhir, isu kekerasan seksual di lembaga pendidikan keagamaan menjadi perhatian publik (Fuadi et al., 2024; Mohamad et al., 2024; Nur et al., 2022). Walaupun kasus-kasus tersebut tidak terjadi di dalam pondok pesantren yang diteliti, generalisasi pemberitaan media dan kekhawatiran masyarakat, khususnya wali santri, menciptakan tekanan reputasi yang signifikan (Fiaji, 2022; Rahmawati, 2023). Situasi ini menunjukkan bahwa lembaga pendidikan berbasis agama dapat terdampak oleh isu eksternal yang menciptakan krisis kepercayaan, meskipun secara faktual tidak terlibat langsung. Dalam kondisi tersebut, strategi komunikasi tidak dapat hanya bersifat klarifikasi atau reaktif, tetapi harus berbasis nilai, simbolik, dan memperhatikan konstruksi persepsi publik yang berkembang secara digital dan emosional (Osegbue, 2025; Rofiq, 2025).

Pendekatan sosio-kultural dalam komunikasi organisasi menekankan empat dimensi penting, yaitu personifikasi, sosialisasi, enkulturasi, dan adaptasi (Ristino, 2008). Dalam konteks krisis eksternal, personifikasi memungkinkan tokoh kultural untuk menjadi simbol legitimasi moral, sedangkan adaptasi mencerminkan kemampuan institusi menyesuaikan diri terhadap tekanan publik melalui strategi komunikasi multikanal. Strategi ini tidak hanya mempertahankan kepercayaan, tetapi juga membentuk narasi nilai yang mampu mengembalikan legitimasi sosial lembaga di mata masyarakat luas (Cornelissen, 2023; Fearn-Banks, 2024).

Meskipun literatur mengenai komunikasi krisis cukup luas, masih sedikit penelitian yang membahas bagaimana lembaga pendidikan keagamaan menavigasi isu eksternal yang tidak secara langsung melibatkan mereka, namun tetap memengaruhi reputasi institusi (Mohamad et al., 2024; Saefudin et al., 2022). Sebagian besar kajian masih berfokus pada manajemen krisis internal atau penguatan nilai religius sebagai legitimasi normatif. Padahal dalam era media sosial dan

diseminasi informasi yang cepat, respons institusi terhadap isu eksternal menjadi penentu utama keberlanjutan kepercayaan publik (Jin, 2022a).

Oleh karena itu, penelitian ini berupaya untuk mengisi celah tersebut dengan menganalisis bagaimana sebuah pondok pesantren di Jawa Timur merespons isu kekerasan seksual sebagai isu eksternal melalui pendekatan sosio-kultural. Dengan menyoroti dimensi personifikasi dan adaptasi, studi ini menjelaskan bagaimana institusi mempertahankan citra dan kepercayaan publik di tengah tekanan isu yang tidak berasal dari internal lembaga. Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan untuk menangkap praktik strategis dalam pengelolaan reputasi berbasis nilai, yang dapat menjadi referensi bagi lembaga pendidikan berbasis agama dalam menyusun kebijakan komunikasi yang lebih tangguh dan kontekstual.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma konstruktivis untuk memahami makna sosial di balik strategi komunikasi pesantren dalam merespons isu eksternal yang sensitif, khususnya kekerasan seksual yang tidak terjadi di dalam lingkungan pesantren, tetapi menimbulkan dampak reputasional yang signifikan. Paradigma ini memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap bagaimana individu di dalam institusi menginterpretasikan realitas sosial melalui pengalaman, nilai, dan interaksi mereka.

Pendekatan ini sangat relevan dalam menggali strategi sosio-kultural yang diterapkan dalam hubungan masyarakat pesantren, terutama melalui dimensi personifikasi dan adaptasi, dalam upaya mempertahankan legitimasi institusi di tengah krisis kepercayaan publik akibat generalisasi isu dari luar.

Penelitian dilakukan di salah satu pondok pesantren besar di Jawa Timur yang memiliki posisi strategis dalam pendidikan Islam serta peran signifikan dalam jejaring sosial keagamaan. Lokasi ini dipilih karena kompleksitas struktur komunikasi kelembagaannya dan keterlibatan aktifnya dalam merespons opini publik saat terjadi krisis eksternal yang terekspos secara luas di media arus utama. Pemilihan ini sejalan dengan prinsip penelitian kualitatif yang menekankan konteks dan kedalaman, terutama saat menganalisis dinamika komunikasi dalam institusi berbasis nilai.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan tiga informan kunci yang memiliki otoritas dalam pengelolaan hubungan masyarakat pesantren, yaitu Ketua Yayasan (KY), Sekretaris 2 Yayasan (S2Y), dan Pembina Bidang Hubungan Masyarakat (PHM). Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan relevansi peran mereka dalam strategi komunikasi pesantren. Teknik wawancara semi-terstruktur digunakan untuk memungkinkan fleksibilitas eksplorasi topik secara reflektif dan kontekstual, serta memberi ruang bagi narasi informan tentang proses komunikasi internal dan eksternal.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif dari Miles et al., (2019) yang melibatkan tiga tahapan utama: kondensasi data, penyajian data tematik, dan penarikan kesimpulan. Proses analisis diarahkan pada konstruksi makna dalam pengelolaan isu eksternal yang dilakukan secara simbolik dan strategis, baik dalam bentuk representasi figuratif maupun adaptasi terhadap tekanan publik melalui kanal-kanal komunikasi. Temuan dari analisis ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori komunikasi strategis berbasis nilai dalam konteks lembaga keagamaan yang menghadapi tantangan reputasi dari luar.

HASIL PENELITIAN

Pengelolaan Isu Berdasarkan Dimensi Personifikasi dalam Pendekatan Sosio-Kultural

Pendekatan sosio-kultural dalam manajemen hubungan masyarakat menempatkan personifikasi sebagai dimensi kunci dalam membangun dan mempertahankan citra institusi (Ristino, 2008). Personifikasi berfokus pada bagaimana organisasi, melalui para pemimpinnya, membangun identitas yang dapat dikenali oleh publik serta mengelola persepsi terhadap institusi dalam berbagai situasi. Dalam konteks pesantren, personifikasi menjadi lebih krusial mengingat struktur sosialnya yang hierarkis dan berbasis nilai keagamaan, di mana figur-figur utama seperti Ketua Yayasan (KY), Sekretaris 2 Yayasan (S2Y), dan Pembina Hubungan Masyarakat (PHM) berperan sebagai wajah institusi dalam membangun kepercayaan publik.

Sebagai bagian dari strategi komunikasi krisis, personifikasi tidak hanya berfungsi sebagai representasi institusi di hadapan masyarakat, tetapi juga sebagai instrumen untuk memperkuat kepercayaan publik terhadap pesantren di tengah isu eksternal terkait kekerasan seksual. Melalui keterlibatan aktif para pemimpin pesantren, komunikasi yang dijalankan menjadi lebih kredibel dan diterima oleh berbagai pemangku kepentingan, terutama wali santri dan masyarakat luas.

KY menegaskan bahwa identitas pesantren harus tetap terjaga, terutama ketika menghadapi isu yang berpotensi merusak reputasi institusi. Baginya, pesantren tidak hanya harus mempertahankan nilai-nilai keislaman dalam sistem pendidikan, tetapi juga dalam cara berkomunikasi dengan publik.

"Kita harus memahami bahwa menjaga nama baik pesantren bukan sekadar soal citra, tetapi lebih kepada memastikan bahwa sistem pendidikan, keamanan, dan lingkungan di dalamnya benar-benar berfungsi sebagaimana mestinya. Kalau semua sistem berjalan dengan baik, kepercayaan masyarakat juga akan lebih kuat, dan kita tidak perlu khawatir berlebihan dengan isu yang berkembang di luar sana." (Wawancara dengan informan KY, 23 Juli 2024).

Dalam upaya menjaga identitas dan kepercayaan publik, KY menekankan pentingnya narasi yang konsisten dalam setiap komunikasi pesantren. Hal ini bertujuan agar publik tidak mendapatkan informasi yang bertentangan dari berbagai pihak di dalam pesantren.

"Pesantren ini punya identitas yang harus dijaga. Ketika ada isu, kita harus satu suara dalam menyikapi.

Jangan sampai santri bicara satu hal, pengurus bicara lain, dan saya sebagai pimpinan menyampaikan hal yang berbeda. Itu bisa membuat pesantren terlihat tidak solid di mata publik." (Wawancara dengan informan KY, 23 Juli 2024).

KY juga menambahkan bahwa sebagai pemimpin, ia harus menjadi figur utama yang menyampaikan sikap resmi pesantren kepada publik.

"Masyarakat lebih tenang kalau mendengar langsung dari pemimpinnya. Makanya, dalam beberapa situasi yang sensitif, saya yang langsung bicara. Kalau hanya melalui pernyataan tertulis atau orang lain yang menyampaikan, efeknya bisa berbeda." (Wawancara dengan informan KY, 23 Juli 2024).

Selain komunikasi langsung, KY juga mengakui pentingnya peran media dalam membentuk citra pesantren, terutama di era digital saat ini.

"Zaman sekarang, informasi menyebar cepat. Kita harus bisa mengelola pemberitaan dan memastikan bahwa pesan yang keluar itu sesuai dengan nilai-nilai kita. Kalau tidak, kita akan kalah dalam perang opini di media." (Wawancara dengan informan KY, 23 Juli 2024).

Selanjutnya, PHM sebagai Pembina Humas memiliki tanggung jawab utama dalam memastikan bahwa narasi yang berkembang di publik tetap dalam kendali pesantren. Ia menjelaskan bahwa strategi komunikasi yang digunakan harus fleksibel dan bisa disesuaikan dengan kondisi yang berkembang.

"Kalau ada isu yang berkembang cepat, kita nggak bisa diam atau membiarkan opini publik berkembang liar. Kita harus memastikan bahwa semua informasi yang keluar dari pesantren sudah kita saring dan komunikasikan dengan cara yang benar." (Wawancara dengan informan PHM, 17 Desember 2024).

Dalam praktiknya, PHM menggunakan berbagai metode komunikasi, termasuk membangun hubungan dengan media agar pesantren tidak menjadi korban misinformasi atau framing negatif.

"Kita punya hubungan baik dengan beberapa media. Jadi kalau ada berita yang kurang tepat, kita bisa segera klarifikasi. Ini penting supaya masyarakat dapat informasi yang benar dan nggak termakan hoaks." (Wawancara dengan informan PHM, 17 Desember 2024).

Selain itu, PHM juga menekankan bahwa pendekatan yang digunakan dalam komunikasi tidak selalu harus konfrontatif, tetapi bisa dilakukan dengan cara yang lebih persuasif.

"Kadang, lebih baik kita ajak diskusi dulu sebelum memberikan pernyataan resmi. Kita bisa cari titik temu dengan pihak-pihak yang punya pengaruh, misalnya dengan tokoh agama atau wartawan senior yang bisa membantu menjelaskan posisi pesantren." (Wawancara dengan informan PHM, 17 Desember 2024).

PHM juga menyatakan bahwa salah satu tantangan dalam personifikasi adalah bagaimana menjaga agar komunikasi tetap efektif tanpa harus terlalu sering bereaksi terhadap isu yang berkembang.

"Tidak semua isu harus kita tanggapi secara langsung. Kadang justru kalau kita terlalu reaktif, itu malah memperburuk situasi. Jadi kita harus tahu kapan waktu yang tepat untuk bicara dan kapan lebih baik diam."

(Wawancara dengan informan PHM, 17 Desember 2024).

Selanjutnya, S2Y menyoroti bahwa dalam komunikasi publik, pesantren sering kali melibatkan tokoh- tokoh pesantren seperti Masyaikh, Gus, atau Bu Nyai untuk memberikan klarifikasi terhadap isu yang berkembang.

"Kadang, masyarakat lebih percaya pada pernyataan yang keluar dari mulut tokoh agama dibandingkan dengan rilis resmi dari pesantren. Makanya, kita sering minta Masyaikh atau Gus untuk memberikan klarifikasi kalau ada isu yang berkembang." (Wawancara dengan informan S2Y, 1 November 2024).

Menurutnya, strategi ini lebih efektif karena tokoh-tokoh tersebut memiliki kredibilitas tinggi di mata masyarakat.

"Ketika masyarakat mendengar langsung dari tokoh yang mereka hormati, mereka akan lebih mudah menerima penjelasan. Ini juga bisa mengurangi potensi kesalahpahaman yang sering terjadi kalau hanya membaca berita dari media." (Wawancara dengan informan S2Y, 1 November 2024).

Selain keterlibatan tokoh agama, S2Y juga menyebutkan pentingnya membangun komunikasi yang lebih personal dengan wali santri dan masyarakat sekitar.

"Wali santri itu kan yang paling khawatir kalau ada isu begini. Jadi kita sering adakan pertemuan langsung dengan mereka, menjelaskan situasi dengan terbuka, dan memastikan mereka merasa tenang." (Wawancara dengan informan S2Y, 1 November 2024).

Di samping itu, S2Y menekankan bahwa komunikasi yang dilakukan pesantren harus tetap dalam koridor nilai-nilai Islam, agar tetap mendapatkan legitimasi dari komunitas pesantren itu sendiri.

"Kita nggak bisa pakai cara komunikasi yang terlalu terbuka seperti organisasi lain. Harus tetap sesuai dengan tradisi pesantren supaya bisa diterima oleh santri, pengasuh, dan masyarakat sekitar." (Wawancara dengan informan S2Y, 1 November 2024).

Strategi personifikasi yang dijalankan oleh Pondok Pesantren di Jawa Timur menekankan pentingnya keterlibatan tokoh kunci dalam membangun narasi yang konsisten dan bernilai kultural untuk merespons isu eksternal. Peran KY, PHM, dan S2Y sebagai representasi simbolik institusi berhasil memperkuat kredibilitas komunikasi serta menjaga stabilitas kepercayaan publik. Dengan demikian, personifikasi menjadi instrumen strategis dalam mempertahankan legitimasi pesantren di tengah krisis reputasi yang tidak berasal dari internal.

Pengelolaan Isu Berdasarkan Dimensi Adaptasi dalam Pendekatan Sosio-Kultural Dalam menghadapi dinamika sosial dan perubahan lingkungan eksternal, dimensi adaptasi dalam pendekatan sosio-kultural menjadi kunci bagi organisasi dalam merespons isu-isu sensitif, termasuk krisis eksternal yang dapat berdampak pada reputasi institusi. Dalam konteks pesantren, adaptasi tidak hanya mencakup respons terhadap peristiwa yang berkembang, tetapi juga upaya untuk menyesuaikan kebijakan komunikasi dengan ekspektasi publik, nilai-nilai agama, serta norma sosial yang berlaku. Dalam kasus pesantren ini, adaptasi menjadi elemen strategis dalam mengelola persepsi publik terkait isu kekerasan seksual, di mana pesantren perlu menunjukkan sikap

yang responsif tanpa mengorbankan identitas dan legitimasi keagamaan mereka.KY menegaskan bahwa adaptasi bukan berarti mengikuti arus opini publik tanpa pertimbangan, tetapi menyesuaikan cara komunikasi agar tetap sesuai dengan nilai-nilai pesantren sekaligus menjawab kebutuhan informasi masyarakat.

"Adaptasi itu bukan berarti kita mengorbankan prinsip yang sudah ada. Kita tetap harus menjaga nilai-nilai Islam dalam setiap kebijakan yang kita ambil. Tapi, kita juga harus peka terhadap situasi yang berkembang dan memahami bagaimana masyarakat melihat kita. Kalau kita terlalu tertutup, justru bisa muncul kecurigaan. Jadi, kita harus pintar dalam mengatur bagaimana kita merespons tanpa kehilangan identitas pesantren." (Wawancara dengan KY, 23 Juli 2024)

Selain itu, KY juga menekankan pentingnya fleksibilitas dalam memilih strategi komunikasi berdasarkan situasi yang dihadapi.

"Kita tidak bisa menggunakan satu pendekatan untuk semua situasi. Ada kalanya kita perlu bersikap tegas, ada kalanya kita harus lebih tenang dan banyak mendengar dulu sebelum berbicara. Adaptasi dalam komunikasi itu penting supaya masyarakat tetap merasa pesantren ini bisa dipercaya." (Wawancara dengan KY, 23 Juli 2024)

Sejalan dengan hal tersebut, PHM menjelaskan bahwa dalam praktiknya, pesantren menerapkan berbagai metode komunikasi yang disesuaikan dengan karakter audiensnya.

"Ketika ada isu yang berkembang cepat, kita nggak bisa diam saja. Kita harus tahu kapan berbicara, bagaimana menyampaikan pesan, dan siapa yang paling tepat untuk menyampaikannya. Kadang kita pakai pendekatan yang lebih formal, kadang kita pakai pendekatan personal, tergantung situasinya." (Wawancara dengan PHM, 17 Desember 2024)

Dalam beberapa kasus, pesantren memilih untuk menyampaikan pernyataan melalui tokoh yang memiliki kredibilitas tinggi di mata publik agar pesan yang disampaikan lebih mudah diterima.

"Kita sering melibatkan Masyaikh atau tokoh agama lainnya dalam menjelaskan posisi pesantren. Ini bukan berarti kita lepas tangan, tapi kita tahu bahwa suara mereka lebih didengar oleh masyarakat. Jadi, kita manfaatkan itu sebagai bagian dari strategi komunikasi." (Wawancara dengan PHM, 17 Desember 2024)

Lebih lanjut, Pembina Bidang Hubungan Masyarakat (PHM) menambahkan bahwa dalam upaya menyesuaikan strategi komunikasi, pesantren juga memanfaatkan teknologi dan media sosial untuk menyebarluaskan informasi dengan lebih cepat dan efektif.

"Kalau dulu komunikasi kita terbatas pada ceramah dan pertemuan langsung, sekarang kita juga mulai memanfaatkan media sosial. Ini penting supaya kita bisa langsung memberikan klarifikasi kalau ada informasi yang salah atau menyesatkan tentang pesantren." (Wawancara dengan PHM, 17 Desember 2024)

Namun, dalam menerapkan strategi adaptasi, pesantren juga menghadapi tantangan, terutama dalam menjaga keseimbangan antara keterbukaan informasi dengan batasan yang sesuai dengan nilai-nilai Islam. S2Y menyoroti bahwa meskipun pesantren berusaha untuk lebih transparan dalam komunikasi,

tetap ada aspek yang tidak bisa disampaikan secara terbuka kepada publik.

"Tidak semua hal bisa kita ungkapkan ke publik secara detail. Ada hal-hal yang harus kita jaga karena menyangkut banyak pihak, termasuk menjaga martabat pesantren itu sendiri. Tapi, kita juga nggak bisa terlalu tertutup karena nanti masyarakat malah makin bertanya-tanya dan curiga." (Wawancara dengan S2Y, 1 November 2024)

S2Y juga menjelaskan bahwa strategi adaptasi dalam komunikasi tidak hanya diterapkan dalam situasi krisis, tetapi juga dalam membangun hubungan jangka panjang dengan wali santri dan masyarakat sekitar.

"Kita nggak hanya berbicara ketika ada isu. Sejak awal, kita sudah membangun komunikasi yang baik dengan wali santri dan masyarakat sekitar, supaya ketika ada masalah, mereka tetap percaya pada kita. Adaptasi itu bukan sekadar reaksi terhadap masalah, tapi bagian dari cara kita menjaga hubungan dengan masyarakat." (Wawancara dengan S2Y, 1 November 2024)

Dalam beberapa situasi, pesantren juga menerapkan pendekatan berbasis diskusi untuk meredam potensi eskalasi konflik.

"Kalau ada pihak yang kurang puas atau merasa ada yang perlu dijelaskan lebih lanjut, kita lebih memilih untuk membuka ruang diskusi. Ini lebih baik daripada membiarkan spekulasi berkembang liar tanpa klarifikasi yang jelas." (Wawancara dengan S2Y, 1 November 2024).

Keseluruhan strategi adaptasi yang diterapkan oleh Pondok Pesantren di Jawa Timur menunjukkan kemampuan institusi dalam merespons isu eksternal secara kontekstual tanpa mengorbankan nilai-nilai keislaman yang menjadi fondasi identitas kelembagaan. Melalui fleksibilitas komunikasi, pelibatan tokoh kredibel, dan pemanfaatan media sosial, pesantren berhasil menavigasi tekanan publik secara strategis. Pendekatan ini tidak hanya meredam krisis reputasi, tetapi juga memperkuat hubungan jangka panjang dengan masyarakat melalui komunikasi yang terbuka namun tetap bermartabat.

PEMBAHASAN

Dalam konteks manajemen hubungan masyarakat, personifikasi organisasi melalui figur pemimpin berfungsi sebagai strategi untuk membangun dan menjaga identitas serta citra institusional secara konsisten (Restrepo-Morales et al., 2023). Dalam konteks pesantren, personifikasi menjadi aspek krusial dalam membangun kepercayaan publik, terutama ketika menghadapi krisis eksternal seperti isu kekerasan seksual yang dapat merusak legitimasi institusi (Kurniawan et al., 2023; Nurjaman, 2024). Organisasi berbasis nilai, seperti pesantren, harus mempertahankan keseimbangan antara mempertahankan otoritas keagamaan dan beradaptasi dengan tuntutan transparansi publik (Riggio, 2023). Oleh karena itu, pemimpin pesantren bertindak tidak hanya sebagai simbol otoritas moral, tetapi juga sebagai mediator yang memastikan bahwa komunikasi organisasi tetap terkendali, kredibel, dan dapat diterima oleh berbagai pemangku kepentingan.

Dalam studi mengenai krisis komunikasi pada organisasi berbasis agama, ditemukan bahwa efektivitas komunikasi sangat bergantung pada bagaimana pemimpin organisasi

menampilkan diri mereka di hadapan publik dan bagaimana pesan yang disampaikan selaras dengan nilai-nilai institusi (Al-Jayyousi et al., 2022; Hakiki et al., 2024). KY, sebagai pemimpin utama pesantren, secara langsung mengambil peran sentral dalam menyampaikan informasi dan mengontrol narasi yang beredar di masyarakat. Hal ini menunjukkan keselarasan dengan konsep public relations leadership, di mana pemimpin bukan hanya sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai aktor utama dalam membangun legitimasi organisasi di mata publik (Rezeki et al., 2023). Keputusan KY untuk memberikan pernyataan langsung dalam beberapa situasi menunjukkan pemahaman bahwa komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin lebih efektif dalam meredakan kekhawatiran masyarakat dibandingkan pernyataan tertulis atau melalui perwakilan lainnya.

Selain itu, pendekatan komunikasi yang digunakan dalam pesantren harus memperhitungkan faktor sosial dan budaya agar pesan yang disampaikan dapat diterima secara luas oleh masyarakat (Sutomo et al., 2024). Oleh karena itu, keterlibatan tokoh agama seperti Gus dan Masyaikh menjadi strategi utama dalam memperkuat efektivitas komunikasi pesantren. S2Y menekankan bahwa masyarakat lebih mudah menerima klarifikasi dari figur yang mereka hormati, dibandingkan dengan narasi resmi yang mungkin dianggap terlalu birokratis. Hal ini sejalan dengan teori identitas sosial dalam komunikasi organisasi, yang menyatakan bahwa individu lebih cenderung mempercayai informasi dari anggota kelompok sosial yang memiliki kredibilitas tinggi (Restrepo-Morales et al., 2023). Dengan melibatkan tokoh agama yang memiliki kedekatan dengan komunitas, pesantren mampu membangun kepercayaan dan mengurangi resistensi terhadap pesan yang disampaikan.

Namun, tantangan utama dalam strategi personifikasi adalah bagaimana pesantren dapat menjaga keseimbangan antara keterbukaan informasi dan perlindungan terhadap institusi dari dampak negatif isu yang berkembang. Dalam banyak kasus, organisasi yang terlalu terbuka terhadap isu sensitif berisiko mengalami eksposur media yang tidak menguntungkan, sementara organisasi yang terlalu tertutup berisiko kehilangan kepercayaan publik (Jin, 2022). Oleh karena itu, strategi yang diterapkan oleh PHM dalam mengelola komunikasi publik menunjukkan pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana membentuk narasi yang sesuai dengan kebutuhan audiens, termasuk dengan menyesuaikan gaya komunikasi berdasarkan karakteristik pemangku kepentingan.

Manajemen krisis berbasis personifikasi juga menyoroti pentingnya penggunaan media dalam membentuk opini publik. Dalam era digital, media sosial memainkan peran dominan dalam menyebarkan informasi dengan cepat, dan organisasi yang tidak memiliki kontrol atas narasi publik dapat mengalami kerugian reputasi yang signifikan (Shahbazi, 2024). Oleh karena itu, hubungan baik yang dibangun oleh PHM dengan media menjadi strategi penting dalam memastikan bahwa informasi yang beredar tetap dalam kendali pesantren. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki keterlibatan aktif dalam

manajemen media cenderung lebih mampu mempertahankan citra positif dibandingkan dengan organisasi yang hanya bersikap reaktif terhadap pemberitaan (Mundottukandi et al., 2024). Strategi ini memperlihatkan bagaimana personifikasi tidak hanya mencakup peran pemimpin dalam berkomunikasi, tetapi juga dalam mengelola ekosistem komunikasi yang lebih luas.

Selain penggunaan media, komunikasi interpersonal tetap menjadi elemen penting dalam membangun kepercayaan, terutama di komunitas berbasis nilai seperti pesantren. S2Y menegaskan bahwa pertemuan langsung dengan wali santri menjadi langkah strategis dalam meredakan kecemasan masyarakat. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa komunikasi tatap muka memiliki tingkat efektivitas yang lebih tinggi dalam membangun kepercayaan dibandingkan komunikasi berbasis media (Opatska et al., 2024). Dengan memberikan ruang diskusi kepada pemangku kepentingan utama, pesantren dapat memastikan bahwa kekhawatiran mereka terakomodasi dan mengurangi potensi ketidakpuasan yang dapat berkembang menjadi krisis yang lebih besar.

Namun, penerapan strategi personifikasi juga harus mempertimbangkan batasan etis dalam pengelolaan komunikasi krisis. Terlalu menonjolkan peran individu tertentu dalam merespons isu dapat menimbulkan persepsi bahwa pesantren lebih fokus pada perlindungan reputasi dibandingkan dengan penyelesaian masalah secara substantif. Oleh karena itu, penting bagi pesantren untuk memastikan bahwa komunikasi yang dilakukan tidak hanya berorientasi pada citra, tetapi juga mencerminkan langkah konkret dalam memperbaiki sistem yang ada.

Secara keseluruhan, dimensi personifikasi dalam pendekatan sosio- kultural yang diterapkan oleh pesantren menunjukkan bahwa pemimpin memiliki peran sentral dalam menjaga stabilitas institusi di tengah krisis eksternal. Dengan mengontrol narasi publik, melibatkan tokoh agama, memanfaatkan media, serta membangun komunikasi interpersonal, pesantren dapat memastikan bahwa identitas institusi tetap terjaga dan kepercayaan publik tetap kuat. Pendekatan ini menegaskan bahwa komunikasi krisis tidak hanya tentang merespons isu yang berkembang, tetapi juga tentang membentuk persepsi jangka panjang yang dapat mendukung keberlanjutan organisasi di masa depan.

Dimensi selanjutnya, yakni adaptasi merupakan dimensi fundamental dalam manajemen hubungan masyarakat, terutama dalam konteks organisasi berbasis nilai seperti pesantren yang menghadapi krisis eksternal. Dalam komunikasi organisasi, adaptasi tidak hanya dipahami sebagai kemampuan organisasi dalam merespons perubahan, tetapi juga sebagai strategi untuk menavigasi ekspektasi publik yang terus berkembang tanpa mengorbankan identitas kelembagaan (Mizrak, 2024).

Dalam konteks pesantren ini, strategi adaptasi menjadi krusial dalam mengelola persepsi publik terkait isu kekerasan seksual yang berkembang di masyarakat. Sebagai lembaga berbasis nilai-nilai Islam, pesantren harus menemukan keseimbangan antara keterbukaan terhadap publik dan mempertahankan norma serta identitas keagamaannya,

yang mana proses ini membutuhkan fleksibilitas dalam strategi komunikasi (Hakiki et al., 2024; Nurjaman, 2024).

Adaptasi dalam komunikasi krisis menuntut organisasi untuk dapat membaca situasi dengan cermat dan memilih pendekatan komunikasi yang paling sesuai dengan karakter audiensnya. Dalam penelitian ini, Ketua Yayasan (KY) menekankan bahwa adaptasi bukan berarti menyerah pada tekanan publik, tetapi lebih kepada bagaimana pesantren menyesuaikan strategi komunikasi agar tetap sesuai dengan nilai-nilai pesantren sekaligus memenuhi kebutuhan informasi masyarakat. Hal ini mencerminkan konsep komunikasi strategis dalam krisis yang menegaskan bahwa organisasi berbasis kepercayaan publik harus menyeimbangkan transparansi dan kontrol narasi agar tidak kehilangan legitimasi (Shahbazi, 2024).

Selanjutnya, strategi adaptasi pesantren dalam merespons krisis menunjukkan penerapan pendekatan situasional dalam manajemen hubungan masyarakat. PHM menekankan bahwa pesantren tidak dapat menggunakan satu pendekatan komunikasi untuk semua situasi. Dalam beberapa kasus, pendekatan yang lebih formal dan struktural digunakan, sementara dalam situasi lain, pendekatan yang lebih personal dan berbasis diskusi lebih efektif (Yeo et al., 2023). Hal ini yang menunjukkan bahwa organisasi harus mampu beradaptasi dengan karakter audiens dan situasi krisis agar pesan yang disampaikan dapat diterima dengan baik. Ketidaksesuaian strategi komunikasi dengan konteks krisis justru dapat memperburuk persepsi publik dan meningkatkan skeptisisme terhadap institusi. Salah satu bentuk adaptasi strategis yang diterapkan oleh pesantren dalam menghadapi krisis eksternal adalah pemanfaatan media digital sebagai sarana komunikasi. Seiring dengan perkembangan teknologi informasi, media sosial menjadi alat penting dalam mengontrol narasi dan menyebarkan informasi dengan cepat (Aondover et al., 2024).

PHM menegaskan bahwa pesantren mulai menggunakan media sosial untuk memberikan klarifikasi langsung terhadap isu yang berkembang di masyarakat guna mencegah penyebaran informasi yang salah atau menyesatkan. Pendekatan ini relevan dengan sebuah penelitian yang menyatakan bahwa organisasi yang memanfaatkan teknologi digital dalam komunikasi krisis dapat mengurangi dampak negatif dan mempercepat pemulihan reputasi institusional (Chávez et al., 2024).

Namun, adaptasi dalam pemanfaatan media digital juga menghadirkan tantangan tersendiri, terutama dalam menjaga konsistensi narasi serta menghindari penyebaran informasi yang bertentangan dengan nilai-nilai pesantren. S2Y menyoroti bahwa meskipun pesantren berusaha untuk lebih transparan dalam komunikasi, tetap ada batasan informasi yang tidak dapat disampaikan secara terbuka kepada publik. Ini sejalan dengan sebuah penelitian yang menunjukkan bahwa organisasi berbasis nilai sering menghadapi dilema dalam menentukan sejauh mana mereka dapat bersikap transparan tanpa merusak legitimasi internal mereka (Kurniawan et al., 2023). Dalam kasus pesantren ini, transparansi menjadi tantangan karena harus tetap dalam koridor norma Islam yang

dianut oleh komunitas pesantren dan masyarakat sekitar.

Selain strategi komunikasi digital, adaptasi juga dilakukan melalui keterlibatan tokoh-tokoh agama dalam menyampaikan informasi kepada masyarakat. PHM menjelaskan bahwa dalam beberapa kasus, pesantren memilih untuk melibatkan Masyaikh atau tokoh agama lain yang memiliki kredibilitas tinggi di mata publik guna memberikan klarifikasi terhadap isu yang berkembang. Pendekatan ini mencerminkan konsep legitimasi sosial yang menemukan bahwa keterlibatan pemimpin yang memiliki otoritas moral dalam komunikasi krisis dapat meningkatkan penerimaan publik terhadap pesan yang disampaikan (Riggio, 2023). Dengan demikian, strategi ini tidak hanya meningkatkan efektivitas komunikasi, tetapi juga mengurangi resistensi sosial yang mungkin timbul.

Lebih jauh, strategi adaptasi yang diterapkan pesantren tidak hanya berfungsi dalam situasi krisis, tetapi juga dalam membangun hubungan jangka panjang dengan wali santri dan masyarakat sekitar. S2Y menekankan bahwa komunikasi yang baik tidak hanya dilakukan ketika ada masalah, tetapi juga harus dipelihara secara berkelanjutan agar kepercayaan publik tetap terjaga. Dengan membangun komunikasi yang lebih dekat dengan masyarakat sebelum krisis terjadi, pesantren dapat mengurangi potensi eskalasi konflik dan memastikan bahwa informasi yang diterima publik berasal dari sumber yang terpercaya.

Meskipun strategi adaptasi yang diterapkan oleh pesantren menunjukkan efektivitas dalam mengelola isu eksternal, ada tantangan besar dalam menjaga keseimbangan antara keterbukaan dan perlindungan citra institusional. S2Y menjelaskan bahwa tidak semua isu perlu ditanggapi secara langsung, karena dalam beberapa kasus, reaksi yang terlalu cepat atau defensif justru dapat memperburuk persepsi publik. Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian yang menyatakan bahwa organisasi yang terlalu reaktif dalam menghadapi krisis berisiko kehilangan kontrol atas narasi yang berkembang, sehingga strategi adaptasi harus dilakukan secara terukur dan berbasis analisis situasi (Bouwman, 2024; Ilie, 2024)

Dengan demikian, strategi adaptasi dalam komunikasi pesantren menunjukkan bahwa pendekatan yang digunakan tidak bersifat statis, tetapi terus berkembang sesuai dengan kebutuhan dan dinamika sosial yang terjadi. Fleksibilitas dalam memilih strategi komunikasi, pemanfaatan media digital, keterlibatan tokoh agama, serta pemeliharaan hubungan jangka panjang dengan masyarakat menjadi elemen kunci dalam memastikan bahwa pesantren dapat mengelola isu eksternal tanpa kehilangan legitimasi dan kepercayaan publik. Kajian ini menunjukkan bahwa pendekatan sosio- kultural yang diterapkan dalam adaptasi komunikasi organisasi berbasis nilai mampu menjadi model yang relevan dalam merespons tantangan sosial dan krisis yang berkembang.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan sosio-kultural dalam strategi komunikasi krisis yang diterapkan oleh pesantren sangat dipengaruhi oleh dua dimensi utama, yaitu personifikasi dan adaptasi.

Dimensi personifikasi menekankan pentingnya pemimpin pesantren sebagai representasi institusi dalam membangun dan mempertahankan kepercayaan publik.

Melalui komunikasi yang konsisten dan kredibel, pesantren mampu mengelola narasi publik dengan lebih baik serta meredam dampak negatif dari isu eksternal. Sementara itu, dimensi adaptasi memungkinkan pesantren untuk menyesuaikan strategi komunikasi mereka dengan dinamika sosial yang berkembang, tanpa mengorbankan nilai-nilai Islam yang menjadi fondasi utama lembaga. Pemanfaatan media digital, keterlibatan tokoh agama, serta strategi komunikasi berbasis diskusi menjadi langkah adaptif yang krusial dalam menjaga legitimasi institusi di tengah tekanan publik.

Hasil penelitian ini juga menjawab pertanyaan utama terkait bagaimana pesantren mengelola isu eksternal melalui pendekatan sosio-kultural. Ditemukan bahwa fleksibilitas dalam komunikasi merupakan kunci keberhasilan strategi humas pesantren dalam merespons isu sensitif seperti kekerasan seksual. Kombinasi antara komunikasi langsung oleh pemimpin, pemanfaatan media sosial, serta keterlibatan tokoh agama dalam menyampaikan pesan terbukti efektif dalam membentuk persepsi publik yang lebih positif. Meskipun terdapat tantangan dalam menjaga keseimbangan antara keterbukaan informasi dan perlindungan citra institusional, strategi komunikasi yang diterapkan pesantren menunjukkan efektivitas dalam membangun kepercayaan jangka panjang dengan masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya.

Sebagai kontribusi terhadap pengembangan ilmu, penelitian ini memberikan wawasan baru mengenai penerapan pendekatan sosio-kultural dalam komunikasi krisis di lembaga berbasis nilai keagamaan. Temuan ini dapat menjadi referensi bagi institusi pendidikan Islam lainnya dalam mengembangkan strategi komunikasi yang lebih responsif dan inklusif terhadap tantangan eksternal. Selain itu, penelitian ini juga menyoroti pentingnya inovasi dalam strategi hubungan masyarakat, terutama dalam menghadapi era digital yang semakin kompleks. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi lebih jauh bagaimana komunikasi berbasis teknologi dapat lebih dimanfaatkan oleh lembaga keagamaan dalam membangun transparansi dan menjaga kepercayaan publik.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Jayyousi, O., Tok, E., Saniff, S. M., Wan Hasan, W. N., Janahi, N. A., & Yesuf, A. J. (2022). Re-Thinking Sustainable Development within Islamic Worldviews: a Systematic Literature Review. *Sustainability, 14*(12), 7300. https://doi.org/10.3390/su14127300

Aondover, E. M., Okuneye, A. P., & Onyejelem, T. E. (2024). Application of New Media in Peace Building and Conflict Resolution in Nigeria. *Journal of African Conflicts and Peace Studies, 6*(1), 8. https://digitalcommons.usf.edu/jacaps/vol6/iss1/8/

Ayoko, O. B., Zhang, Y., & Nicoli, J. (2022). Conflict and Socio-Cultural Adaptation: the Mediating and Moderating Role of Conflict Communication Behaviors and Cultural Intelligence. *The International Journal of Human Resource Management, 33*(17), 3451–3491. https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/09585192.2021.1910535

Bouwman, J., & Berens, G. (2024). Proactive versus Reactive Issues Management Strategies and Stakeholder Support for a Company. *Corporate Reputation Review.* https://doi.org/10.1057/s41299-024-00194-2

Cassidy, I., Doody, O., Richardson, M., & Meskell, P. (2024). Quality of Lif e and Living with Parkinson's disease: a Qualitative Exploration within an Irish Context. *BMC neurology, 24*(1), 275. https://doi.org/10.1186/s12883-024-03769-y

Chávez, R. F. S., Hernández, J. A. M., & Alulema, L. E. T. (2024). Communication Strategies in Legal Crisis Management: Analysis of International Cases. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research, 7*(S8). 408–417. https://doi.org/10.63278/jicrcr.vi.734

Cornelissen, J. P. (2023*). Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice.* SAGE Publications

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2023). *The Sage Handbook of Qualitative Research.* SAGE Publications.

Fearn-Banks, K., & Kawamoto, K. (2024). *Crisis Communications: A Casebook Approach*. Routledge.

Fiaji, N. A. (2022). Mitigation in the Sexual Violence Pondok Pesantren Singosari Ishlahiyah Campaigns Social Media-Based Digital Literacy. *Wisesa: Jurnal Pengabdian Masyarakat, 1*(2), 27–35. https://wisesa.ub.ac.id/index.php/wisesa/article/view/19

Flick, U. (2022). *An Introduction to Qualitative Research.* SAGE Publications

Fuadi, M. A., Rosyadi, M. H., Marintan, M. A., Mahanani, Q. F. I., & Aslambik, M. (2024). Prevention Effort Of Sexual Violence From Power Inequality Relations In Islamic Boarding Schools In Indonesia. *Harmoni, 23*(1), 1–17. https://doi.org/10.32488/harmoni.v23i1.720

Hakiki, M. F., Kamil, M., Rojak, F. M., & Ulhaq, F. Z. (2024). Islamic Ethical Leadership And Maqashid Al-Shariah In Sustainable Humanitarian Crisis Management. *Iqtishaduna International Conference Proceeding, 1*, 279-283. https://iqtishaduna.com/proceedings/index.php/iicp/article/view/50

Ilie, C. (2024). Manipulating Citizens' Beliefs and Emotions: Consensus-Seeking and Dissensus-Generating Tactics in Crisis Management. In Manufacturing Dissent (85–118). *John Benjamins Publishing Company.*

Jin, Y., & Austin, L. L. (2022). *Social Media and Crisis Communication. Routledge 605 Third Avenue,* New York, NY 10158.

Kurniawan, M. Z., Mujamil, T., & Maftukhin, A. (2023). Communication Strategy for Islamic Boarding School Leaders in Improving the Quality of Education. *Education, 3*(4), 530–542. https://doi.org/10.55677/ijssers/V03I4Y2023-01

Lypchenko, T., & Verbytskyi, P. (2023). Communication Factors Of Socio-Culture Development In The Conditions Of The Modern Information Society. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law, (36)*, 44-51. Retrieved from https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/693

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2019*). Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook (Fourth).* Arizona State University.

Mizrak, K. C. (2024). Crisis Management and Risk Mitigation: Strategies for Effective Response and Resilience. In F. Mızrak (Ed.), Trends, Challenges, and Practices in Contemporary Strategic Management (254-278). *IGI Global Scientific Publishing.* https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1155-4.ch013

Mohamad, A. B. Bin, Hakim, P. R. N., Saputra, H., Jannah, Mi., & Adli, M. (2024). Religious Manipulation in Child Sexual Harassment: Islamic Boarding Schools in Indonesia. *Nurani: Jurnal Kajian syari'ah Dan Masyarakat, 24*(2), 253-272. https://doi.org/10.19109/nurani.v24i2.24445

Mundottukandi, M. S., Jusoh, Y. Y., Pa, N. C., Nor, R. N. B. H., & Bukar, U. A. (2024). Prioritizing Factors in Social Media Crisis Communication for Resilience Enhancement Using Analytical Hierarchy Process. *IEEE Access, 12,* 54798–54815. https://ieeexplore.ieee.org/document/10485423

Nur, M., Najib, A., Wahyuni, F., Mustikasari, B. R., Rahayu, A. S., & Muflihatusyawal, E. (2022). Mitigation of Sexual Harassment Based on the Yellow Book Study in Islamic Boarding Schools. *International Journal Pedagogy of Social Studies,* 7(2), 79–86. https://doi.org/10.17509/ijposs.v7i2.52389

Nurjaman, K. (2024). The Role of Islamic Leadership in Crisis Management: a Literature Review. (2025). *Iqtishaduna International Conference Proceeding, 1*, 475-478. https://iqtishaduna.com/proceedings/index.php/iicp/article/view/86

Opatska, S., Johansen, W., & Gordon, A. (2024). Business Crisis Management in Wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 32*(1), e12513. https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513

Osegbue, G. C. (2025). Crisis Intervention And Response In Educational Institutions: Developing And Implementing Plans In Developing Countries. *African Journal of Educational Management, Teaching and*

Entrepreneurship Studies, 15(1). Retrieved from https://www.ajemates.org/index.php/ajemates/article/view/724

Rahmawati, A. (2023). Resiliensi Santri Korban Sexual Harassment Oleh Pengasuh Pesantren: (Analisis Dampak Psikologis Perempuan dalam Bingkai Pesantren dan Stereotype Patriarki). *Aflah Consilia: Jurnal Bimbingan Dan Konseling, 1*(2), 64–74. https://doi.org/10.56997/aflahconsilia.v1i2.866

Restrepo-Morales, J. A., Vanegas-López, J. G., Vélez, L. D. D., & López-Cadavid, D. A. (2023). Overcoming Challenges in Times of Crisis: Innovation, Leadership and Customer Relationship Management During Business Crises. *Revista Digital de Estudios Organizacionales, 3*. https://doi.org/10.69509/radgj906

Rezeki, S. R. I., Wuysang, J. M., Hidayat, M., Wulandari, E. R., & Setiadi, M. T. (2023). Communication Management in Local Government: Crisis Communication Strategies and Public Relations. *Ministrate: Jurnal Birokrasi Dan Pemerintahan Daerah, 5*(3), 301–314. https://doi.org/10.15575/jbpd.v5i3.30635

Riggio, R. E., & Newstead, T. (2023). Crisis leadership. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 10*(1), 201–224. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044838

Ristino, R. J. (2008). The Sociocultural Model of Public Relations/Communications Management Practice: A Critical-Cultural Perspective. *International Journal of Strategic Communication, 2*(1), 54–73. https://doi.org/10.1080/15531180701816585

Rofiq, A. C., & Mujahidin, A. (2025). Religious, Socio-Cultural, and Political Moderation in Pesantren Tegalsari, Ponorogo. *JUSPI (Jurnal Sejarah Peradaban Islam), 8*(2), 245–255. https://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/juspi/article/view/19481/9530

Saefudin, A., Triharwanto, F., Farida, Y. E., Mahalli, M., Rozaq, A., & Yulistianti, H. D. (2022). The Socio-Cultural Resilience of Islamic Boarding School: Supporting and Inhibiting Factors. *International Conference on Madrasah Reform 2021 (ICMR 2021),* 207–214. https://doi.org/10.2991/assehr.k.220104.031

Shahbazi, M., & Bunker, D. (2024). Social Media Trust: Fighting Misinformation in the Time of Crisis. *International Journal of Information Management, 77,* 102780. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102780

Sutomo, S., Musnandar, A., Alzitawi, D. U. D. M., & Sutrisno, S. (2024). Religious-Sociocultural Networks and Social Capital Enhancement in Pesantren. *Jurnal Pendidikan Islam, 10*(1),

137–148. https://journal.uinsgd.ac.id/index.php/jpi/article/view/19997/11016

Syakir, M. F., & Mahmudah, F. N. (2023). Strategi Public Relation dalam Mengembangkan Citra dan Persepsi Masyarakat Terhadap Pondok Pesantren Islamic Centre Bin Baz (ICBB) Yogyakarta. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal, 4*(3), 2378–2388. https://doi.org/10.54373/imeij.v4i3.541

Takona, J. P. (2024). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. *Quality & Quantity, 58*(1), 1011–1013. DOI: 10.1007/s11135-023-01798-2

Yeo, J., Li, H., Shin, Y.A., Haupt, B. (2022). Cultural Approach to Crisis Management. In: Farazmand, A. (eds) Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. *Springer, Cham.* https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_794