Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, VOL: 09/No: 02 P-ISSN: 2252-8970
DOI: 10.30868/im.v9i02.10632 E-ISSN: 2581-1754

Date Received	**:**	**July 2026**
Date Revised	**:**	**July 2026**
Date Accepted	**:**	**July 2026**
Date Published	**:**	**July 2026**

SOSIOLOGI LEMBAGA PENDIDIKAN: PERGESERAN PARADIGMA KOMUNIKASI ORGANISASI DARI POSITIVISME KE KONSTITUTIF PADA MADRASAH ALIYAH ERA GLOBALISASI

Rizky Ali Al Lathief
UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, Jawa Tengah, Indonesia, (rizkyaliii123@gmail.com)

Muh. Hanif
UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, Jawa Tengah, Indonesia, (muh.hanif@uinsaizu.ac.id)

Kata Kunci:
Komunikasi organisasi, lembaga Pendidikan, madrasah Aliyah, paradigma konstitutif, positivism

ABSTRACT

Artikel ini menganalisis pergeseran paradigma komunikasi organisasi dalam lembaga pendidikan Islam, khususnya dari model positivistik yang menempatkan komunikasi sebagai saluran transmisi instruksi menuju paradigma konstitutif yang memahami komunikasi sebagai proses pembentuk organisasi. Penelitian dilakukan pada MA Andalusia melalui pendekatan kualitatif studi kasus dengan wawancara mendalam, penelusuran praktik komunikasi organisasi, dan telaah dokumen serta media kelembagaan. Data dianalisis secara tematik untuk menemukan pola keterbukaan komunikasi, proses pengambilan keputusan, penggunaan media digital, pembentukan identitas organisasi, dan relasi komunikasi dengan pemangku kepentingan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi madrasah bergerak ke arah dialogis, partisipatif, dan adaptif. Guru, pimpinan, siswa, komite, serta wali santri terlibat dalam praktik komunikasi yang membentuk budaya organisasi, meskipun hambatan psikologis pada guru muda dan keterbatasan strategi komunikasi eksternal masih ditemukan. WhatsApp dan Instagram tidak hanya berfungsi sebagai kanal informasi, tetapi juga sebagai arena pembentukan citra, koordinasi, dan jaringan sosial sekolah. Kultur kepesantrenan yang menekankan tafaqquh fiddin dan pembentukan akhlak menjadi basis identitas organisasi. Kajian ini menegaskan bahwa paradigma konstitutif lebih memadai untuk menjelaskan dinamika komunikasi organisasi madrasah di era globalisasi karena mampu membaca organisasi sebagai realitas sosial yang terus diproduksi melalui komunikasi.

Keywords:
Organizational Communication Paradigm, Positivism, Constitutive, State Islamic Senior High School, Globalization Of Education.

ABSTRACTS

This article examines the paradigm shift of organizational communication in Islamic educational institutions, particularly from a positivist model that treats communication as a channel for transmitting instructions to a constitutive paradigm that understands communication as a process through which organizations are formed. The study was conducted at MA Andalusia using a qualitative case study approach through in-depth interviews, examination of organizational communication practices, and review of institutional documents and media. The data were analyzed thematically to identify patterns of communication openness, decision-making, digital media use, organizational identity formation, and communicative relations with stakeholders. The findings show that organizational communication in the madrasah has moved toward a more dialogical, participatory, and adaptive pattern. Teachers, leaders, students, school committees, and parents are involved in communicative practices that shape organizational culture, although psychological barriers among junior teachers and limitations in external communication strategy remain evident. WhatsApp and Instagram function not only as information channels but also as arenas for image building, coordination, and social networking. The pesantren culture emphasizing tafaqquh fiddin and moral formation serves as the foundation of organizational identity. This study argues that the constitutive paradigm is more adequate for explaining the dynamics of madrasah organizational communication in the globalization era because it views organization as a social reality continuously produced through communication.

A. PENDAHULUAN

Globalisasi pendidikan membawa lembaga pendidikan Islam pada situasi yang semakin kompleks. Madrasah tidak lagi cukup dikelola melalui administrasi rutin yang menempatkan pimpinan sebagai pusat instruksi, guru sebagai pelaksana, dan siswa sebagai penerima kebijakan. Arus digitalisasi, tuntutan akuntabilitas publik, kompetisi antarlembaga, mobilitas sosial keluarga, serta perubahan orientasi masyarakat terhadap mutu pendidikan membuat madrasah harus membangun pola komunikasi organisasi yang lebih responsif. Dalam kerangka sosiologi pendidikan, madrasah merupakan institusi sosial yang tidak hanya menyelenggarakan pembelajaran, tetapi juga memproduksi nilai, identitas, relasi kuasa, jaringan sosial, dan legitimasi publik. Karena itu, komunikasi organisasi di madrasah perlu dibaca sebagai proses sosial yang membentuk cara warga sekolah memahami tujuan, budaya, peran, dan masa depan institusinya (Aririguzoh, 2022; Bromley et al., 2023; Cheney et al., 2010; Mattei et al., 2024; Zajda & Majhanovich, 2022).

Perubahan tersebut memperlihatkan keterbatasan paradigma positivisme dalam studi komunikasi organisasi. Paradigma positivistik umumnya menempatkan komunikasi sebagai saluran linear untuk mengirim pesan secara efisien dari pengirim kepada penerima. Dalam organisasi pendidikan, cara pandang ini tampak pada pola instruksi top-down, penekanan pada kepatuhan prosedural, dan anggapan bahwa keteraturan organisasi terutama dihasilkan oleh struktur formal. Perspektif ini tetap memiliki manfaat untuk memahami aspek koordinasi, kejelasan tugas, dan pembagian kerja. Namun, ia kurang memadai untuk membaca praktik komunikasi sehari-hari yang sarat negosiasi, tafsir, emosi, kepentingan, simbol, dan identitas (Conrad & Poole, 2011; Harris & Nelson, 2007; Robbins & Judge, 2017).

Kajian komunikasi organisasi kontemporer bergerak lebih jauh melalui paradigma konstitutif atau communicative constitution of organization (CCO). Paradigma ini menolak pandangan bahwa organisasi telah hadir terlebih dahulu lalu komunikasi sekadar terjadi di dalamnya. Sebaliknya, organisasi dipahami sebagai hasil dari praktik komunikasi yang terus berlangsung. Aturan, rapat, percakapan informal, dokumen, pesan digital, simbol kepemimpinan, narasi sejarah, dan ritual kelembagaan semuanya berperan dalam memproduksi organisasi sebagai realitas sosial (Ashcraft et al., 2009; Cooren et al., 2011; Putnam & Nicotera, 2009; Schoeneborn et al., 2025). Dengan demikian, komunikasi bukan hanya alat koordinasi, melainkan medan pembentukan makna, identitas, otoritas, dan tindakan kolektif (Cooren, 2010; Taylor & Van Every, 1999).

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, paradigma konstitutif menjadi penting karena madrasah tidak hanya mengelola kegiatan akademik, tetapi juga mengartikulasikan nilai keagamaan, tradisi pesantren, etika sosial, dan harapan masyarakat. Pendidikan Islam kontemporer menghadapi tekanan ganda: di satu sisi dituntut menjaga distingsi religius dan moral; di sisi lain harus adaptif terhadap teknologi, budaya populer, dan perubahan sosial. Studi tentang madrasah berbasis pesantren menunjukkan bahwa orientasi pendidikan Islam terus bergeser dari model tradisional menuju model integratif yang menghubungkan pembentukan akhlak, penguasaan ilmu, literasi digital, dan kapasitas sosial peserta didik (Aziz, 2022; Ikhsanudin et al., 2022; Khoirudin et al., 2022; Rohinah, 2022).

Digitalisasi mempercepat perubahan tersebut. Media sosial, platform pesan instan, dan sistem informasi sekolah telah mengubah cara madrasah berkomunikasi dengan guru, siswa, wali murid, alumni, dan masyarakat. Dalam banyak lembaga pendidikan, WhatsApp menjadi kanal koordinasi yang paling cepat, sedangkan Instagram dan media sosial lain menjadi ruang representasi identitas lembaga. Perubahan ini menegaskan bahwa komunikasi digital tidak dapat dipandang sebagai instrumen tambahan semata, karena ia ikut membentuk ritme organisasi, citra publik, kepercayaan, dan pola partisipasi pemangku kepentingan (Bravo-Jaico et al., 2025; Fernández et al., 2023; Galioto et al., 2025; Taher, 2023). Dalam konteks madrasah, integrasi teknologi juga terkait dengan penguatan pembelajaran, manajemen, serta konstruksi nilai Islam dalam ruang digital (Abubakari et al., 2024; Dewi et al., 2025; Hanif et al., 2025; Khodijah et al., 2022; Murdiyanto et al., 2026).

Meski demikian, perubahan komunikasi organisasi di madrasah tidak selalu berlangsung mulus. Struktur hierarkis, budaya sungkan, senioritas, keterbatasan literasi digital, serta relasi patronase dapat membuat partisipasi komunikasi bersifat selektif. Dalam organisasi pendidikan, komunikasi formal sering kali tampak terbuka, tetapi praktik aktualnya tetap dipengaruhi posisi sosial, usia, status kepegawaian, kedekatan dengan pimpinan, dan keberanian menyampaikan pendapat. Eisenberg (2006) menyebut kondisi ini sebagai strategic ambiguity, yakni ambiguitas komunikasi yang dapat menjaga harmoni organisasi, tetapi sekaligus menutup konflik laten. Karena itu, analisis komunikasi organisasi madrasah perlu memperhatikan bukan hanya struktur formal, melainkan juga proses sensemaking, relasi kuasa, budaya simbolik, dan modal sosial yang membentuk keberanian atau keraguan anggota organisasi dalam berpartisipasi (Hanif, 2022; Maitlis & Christianson, 2014; Weick, 1995).

Sejumlah penelitian terdahulu telah membahas komunikasi organisasi pendidikan Islam, tetapi masih cenderung terfokus pada fungsi manajerial,

kepemimpinan kepala sekolah, atau efektivitas penyampaian informasi. Amrullah dan Fanani (2019) menelaah model komunikasi di lembaga pendidikan Islam, sedangkan Hartika (2017) mengkaji penerapan komunikasi organisasi dalam institusi pendidikan Islam. Rengkaningtias dan Siswantoyo (2022) menunjukkan pentingnya manajemen komunikasi organisasi di Madrasah Aliyah Negeri, sementara Fauzi dan Hanif (2024) menegaskan peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja dan profesionalitas guru di MAN Purbalingga. Studi Christanti dan Hanif (2024) juga menunjukkan bahwa apel pagi dapat menjadi strategi komunikasi kepala sekolah untuk menumbuhkan disiplin dan motivasi kerja. Kajian-kajian tersebut penting, tetapi belum secara eksplisit menempatkan komunikasi sebagai proses konstitutif yang membentuk organisasi madrasah itu sendiri.

Pada sisi lain, riset komunikasi organisasi mutakhir mulai mengembangkan pembacaan yang lebih kritis dan relasional. Castor et al. (2025) memperlihatkan peluang kontribusi sarjana komunikasi organisasi dalam kepemimpinan pendidikan tinggi, Frølich et al. (2025) menekankan pentingnya komunikasi kepemimpinan pada masa transformasi organisasi, sedangkan Rocker et al. (2025) menyoroti perilaku kewargaan komunikasi organisasi dalam konteks pendidikan tinggi. Lövgren dan Sataøen (2026) menegaskan pentingnya epistemologi komunikasi dalam lembaga pendidikan tinggi, sedangkan Kang dan Long (2024) bahkan mengusulkan pembacaan dekolonial atas komunikasi organisasi agar tidak selalu bergantung pada epistemologi Barat. Perkembangan ini relevan untuk madrasah karena lembaga pendidikan Islam memiliki basis nilai, simbol, dan tradisi yang khas sehingga tidak selalu dapat dibaca dengan teori organisasi yang netral secara budaya.

Di sinilah letak masalah akademik artikel ini. Pertama, kajian komunikasi organisasi madrasah masih sering menggunakan pendekatan instrumental: komunikasi dianggap berhasil ketika instruksi tersampaikan dan koordinasi berjalan. Kedua, studi tentang madrasah era globalisasi lebih banyak membahas digitalisasi pembelajaran, mutu pendidikan, atau kepemimpinan, tetapi belum cukup menelaah bagaimana komunikasi sehari-hari membentuk identitas, budaya, dan legitimasi organisasi. Ketiga, pendekatan CCO jarang dipertemukan dengan sosiologi lembaga pendidikan Islam, padahal madrasah merupakan ruang sosial yang dibangun oleh percakapan, ritual, simbol, nilai, jaringan sosial, dan praktik digital. Dengan demikian, artikel ini berupaya mengisi celah tersebut dengan membaca komunikasi organisasi madrasah sebagai proses konstitutif yang membentuk realitas kelembagaan.

Secara empiris, artikel ini berangkat dari praktik komunikasi organisasi di MA Andalusia. Data awal menunjukkan adanya keterbukaan komunikasi antara pimpinan, guru, dan siswa; pelibatan komite serta wali santri dalam keputusan strategis; penggunaan WhatsApp dan Instagram untuk koordinasi serta branding; dan pembentukan identitas organisasi melalui kultur kepesantrenan. Namun, keterbukaan itu masih menyisakan hambatan psikologis, terutama pada guru muda yang merasa sungkan menyampaikan gagasan. Situasi ini menarik karena memperlihatkan bahwa pergeseran dari positivisme ke konstitutif tidak terjadi sebagai perubahan total, melainkan sebagai proses negosiasi antara struktur hierarkis, budaya pesantren, teknologi digital, dan tuntutan globalisasi pendidikan.

Berdasarkan latar tersebut, artikel ini bertujuan menganalisis pergeseran paradigma komunikasi organisasi dalam lembaga pendidikan Islam dari model positivistik menuju model konstitutif pada MA Andalusia. Fokus kajian diarahkan pada

empat pertanyaan: bagaimana pola keterbukaan komunikasi terbentuk, bagaimana proses pengambilan keputusan dinegosiasikan, bagaimana media digital memperluas ruang komunikasi organisasi, dan bagaimana identitas madrasah dikonstruksi melalui kultur kepesantrenan. Kontribusi artikel ini bersifat teoretis dan praktis: secara teoretis memperkaya kajian CCO dalam konteks madrasah; secara praktis memberikan dasar bagi pengembangan strategi komunikasi organisasi yang lebih partisipatif, adaptif, dan berbasis nilai Islam di era globalisasi.

B. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan penelitian bukan mengukur efektivitas komunikasi secara statistik, melainkan memahami makna, praktik, dan dinamika komunikasi organisasi dalam konteks sosial yang alamiah. Studi kasus digunakan karena penelitian berfokus pada satu lokus kelembagaan, yaitu MA Andalusia, sebagai ruang sosial tempat praktik komunikasi formal, informal, digital, dan simbolik berlangsung. Desain ini memungkinkan peneliti membaca komunikasi organisasi secara mendalam, kontekstual, dan relasional (Creswell & Poth, 2018; Denzin & Lincoln, 2018; Flick, 2018).

Sumber data penelitian meliputi wawancara mendalam dengan unsur pimpinan dan guru, pengamatan terhadap praktik komunikasi sehari-hari, serta telaah terhadap dokumen dan media kelembagaan yang relevan. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar peneliti memiliki arah pertanyaan yang jelas, tetapi tetap memberi ruang bagi informan untuk menjelaskan pengalaman, persepsi, dan tafsir mereka atas praktik komunikasi organisasi. Teknik wawancara semacam ini sesuai untuk menggali pengetahuan percakapan yang tidak selalu tertangkap melalui dokumen formal, terutama mengenai rasa sungkan, hubungan antargenerasi, gaya kepemimpinan, dan mekanisme informal organisasi (Brinkmann, 2022; Liamputtong, 2023; Small & Calarco, 2022).

Analisis data dilaksanakan dengan menggunakan metode analisis tematik yang bertujuan untuk mengenali pola-pola komunikasi, proses pengambilan keputusan, serta fungsi komunikasi informal dan digital dalam organisasi sekolah (Braun & Clarke, 2006). Proses analisis data dilakukan melalui tahap-tahap pengurangan data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sesuai prosedur yang dikemukakan oleh Miles et al. (2014).

Data dikumpulkan melalui beberapa fokus pertanyaan: pola penyampaian pendapat antara guru dan pimpinan; peran siswa, komite, dan wali santri dalam komunikasi organisasi; proses perumusan keputusan strategis dan regulasi internal; penggunaan WhatsApp, Instagram, dan media lain dalam koordinasi; serta simbol dan narasi yang membentuk identitas madrasah. Penelitian juga memperhatikan praktik komunikasi yang tidak selalu hadir dalam dokumen resmi, seperti humor pimpinan, percakapan informal, cara guru muda merespons forum, dan bagaimana nilai kepesantrenan diterjemahkan dalam bahasa organisasi. Dengan demikian, data tidak hanya dibaca sebagai pernyataan informan, tetapi sebagai jejak praktik sosial yang membentuk organisasi (Cooren, 2010; Lindlof & Taylor, 2017).

Analisis data dilakukan secara tematik. Proses analisis dimulai dengan membaca seluruh data, menandai unit makna, menyusun kode awal, mengelompokkan kode ke dalam tema, meninjau ulang keterkaitan antar tema, dan menafsirkan tema

dalam kerangka paradigma komunikasi organisasi. Tahapan ini mengikuti prinsip analisis tematik yang menekankan kepekaan terhadap pola, relasi, kontradiksi, dan konteks data (Braun & Clarke, 2006; Miles et al., 2014; Mishra & Dey, 2022; Wolgemuth et al., 2024). Untuk menjaga keterhubungan antara data dan teori, analisis tidak dilakukan dengan memaksakan teori CCO sejak awal, tetapi melalui dialog antara temuan lapangan dan konsep teoretis seperti sensemaking, strategic ambiguity, modal sosial, komunikasi digital, dan identitas organisasi.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik. Pernyataan pimpinan dibandingkan dengan pengalaman guru, sedangkan narasi formal sekolah dibandingkan dengan praktik komunikasi digital dan informal yang ditemukan dalam proses penelitian. Selain itu, peneliti melakukan pembacaan reflektif untuk menghindari kecenderungan mengambil klaim organisasi secara apa adanya. Strategi ini penting karena penelitian komunikasi organisasi sering berhadapan dengan data yang bersifat performatif: informan dapat menjelaskan organisasi sebagaimana yang diidealkan, sementara praktik sehari-hari menunjukkan dinamika yang lebih kompleks (Janis, 2022; Lindqvist & Forsberg, 2023; Manata & Boster, 2024).

Kerangka analisis penelitian ini menggunakan paradigma konstitutif sebagai lensa utama. Paradigma positivistik ditempatkan sebagai titik banding untuk memahami pola komunikasi yang bersifat hierarkis, linear, dan instrumental. Sementara itu, paradigma konstitutif digunakan untuk membaca bagaimana organisasi dibentuk melalui percakapan, keputusan, media digital, simbol kepesantrenan, dan hubungan dengan pemangku kepentingan. Dengan kerangka tersebut, penelitian tidak hanya mendeskripsikan saluran komunikasi, tetapi juga menafsirkan bagaimana komunikasi membentuk budaya, otoritas, identitas, dan daya saing madrasah di era globalisasi (Ashcraft et al., 2009; Costantini & Wolfe, 2022; Schoeneborn et al., 2025).

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Bagian ini menyajikan hasil penelitian sekaligus membahasnya dalam dialog dengan teori dan penelitian terdahulu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi di MA Andalusia tidak sepenuhnya bergerak dalam model positivistik yang linear, tetapi telah mengarah pada pola konstitutif. Pergeseran itu tampak pada keterbukaan menyampaikan pendapat, pengambilan keputusan berbasis negosiasi, peran komunikasi informal dan digital, konstruksi identitas kepesantrenan, serta gaya kepemimpinan yang membentuk iklim komunikasi. Ringkasan tema temuan dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Tema temuan pergeseran komunikasi organisasi di MA Andalusia

Tema Temuan	Praktik Komunikasi	Makna Sosiologis
Keterbukaan komunikasi	Guru dan OSIS dapat menyampaikan pendapat langsung kepada pimpinan, meskipun guru muda masih mengalami rasa sungkan.	Organisasi tidak hanya dikendalikan struktur formal, tetapi juga dibentuk oleh keberanian, kepercayaan, dan relasi antargenerasi.
Pengambilan keputusan	Visi, misi, dan keputusan strategis melibatkan	Keputusan menjadi hasil sensemaking kolektif,

	komite serta wali santri; aturan internal disusun pimpinan dan wakil kepala lalu disosialisasikan kepada guru.	bukan sekadar instruksi top-down.
Komunikasi digital	WhatsApp digunakan untuk koordinasi cepat; Instagram digunakan untuk publikasi kegiatan dan branding lembaga.	Media digital menjadi arena produksi citra, jaringan, dan legitimasi sosial madrasah.
Identitas kepesantrenan	Tafaqquh fiddin, pembentukan akhlak, dan kultur santri menjadi narasi pembeda lembaga.	Identitas organisasi dibentuk melalui simbol, bahasa nilai, ritual, dan praktik komunikasi sehari-hari.
Kepemimpinan komunikatif	Kepala sekolah membangun suasana ramah, humoris, dan menumbuhkan rasa memiliki.	Kepemimpinan bekerja melalui kedekatan simbolik dan modal sosial, bukan hanya kewenangan administratif.

Sumber: Hasil analisis data penelitian.

Temuan pertama menunjukkan bahwa komunikasi organisasi di MA Andalusia relatif terbuka. Guru memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapat secara langsung kepada pimpinan, baik melalui forum formal maupun percakapan informal. Bahkan, anggota OSIS dapat menyampaikan aspirasi dalam beberapa konteks tertentu. Pola ini memperlihatkan bahwa komunikasi tidak lagi sepenuhnya berjalan satu arah dari pimpinan kepada bawahan, tetapi mulai membentuk ruang dialog yang memungkinkan warga sekolah berpartisipasi dalam proses organisasi (Harapan & Ahmad, 2022). Dalam paradigma positivistik, komunikasi seperti ini mungkin hanya dibaca sebagai kelancaran arus informasi. Namun dalam paradigma konstitutif, keterbukaan tersebut merupakan praktik pembentukan organisasi karena melalui percakapan itulah batas otoritas, rasa memiliki, dan legitimasi keputusan dibangun (Cooren et al., 2011; Putnam & Nicotera, 2009).

Namun, keterbukaan komunikasi itu belum sepenuhnya merata. Guru muda masih menunjukkan rasa sungkan ketika harus menyampaikan pendapat, terutama dalam forum yang dihadiri guru senior atau pimpinan. Hambatan ini tidak dapat dipahami hanya sebagai masalah keberanian personal. Secara sosiologis, rasa sungkan merupakan gejala relasi kuasa, budaya hormat, dan struktur senioritas yang bekerja dalam organisasi pendidikan. Di satu sisi, rasa sungkan menjaga etika dan harmoni; di sisi lain, ia dapat membatasi aliran gagasan baru. Temuan ini sejalan dengan konsep strategic ambiguity yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi sering kali mempertahankan keseimbangan antara keterbukaan dan ketidakjelasan agar konflik tidak meledak secara terbuka (Eisenberg, 2006).

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi komunikasi organisasi bukanlah perubahan yang langsung menggantikan satu paradigma dengan paradigma

lain. Pola positivistik tetap hadir dalam bentuk penghormatan pada hierarki, kepatuhan administratif, dan otoritas pimpinan. Pada saat yang sama, pola konstitutif muncul melalui forum dialog, masukan guru, dan aspirasi siswa. Perpaduan ini menunjukkan bahwa madrasah merupakan organisasi hibrid: ia bergerak di antara tradisi hierarkis pendidikan Islam, tuntutan manajemen modern, dan kebutuhan partisipasi warga sekolah. Kajian Castor et al. (2025) dan Frølich et al. (2025) tentang komunikasi kepemimpinan dalam lembaga pendidikan memperlihatkan bahwa transformasi organisasi selalu membutuhkan negosiasi antara otoritas, partisipasi, dan adaptasi budaya.

Temuan kedua berkaitan dengan pengambilan keputusan. Di MA Andalusia, keputusan mendasar seperti visi dan misi tidak hanya ditentukan oleh pimpinan internal, tetapi melibatkan komite dan wali santri. Pelibatan ini menegaskan bahwa madrasah dipahami sebagai organisasi yang terhubung dengan ekosistem sosial lebih luas. Madrasah tidak hanya mempertanggungjawabkan program kepada struktur internal, tetapi juga kepada keluarga, masyarakat, dan jaringan sosial yang mendukung keberlangsungan lembaga. Dalam bahasa sosiologi pendidikan, komite dan wali santri merupakan bagian dari modal sosial madrasah karena mereka menyediakan kepercayaan, legitimasi, sumber informasi, dan dukungan moral bagi institusi (Hanif, 2022).

Sementara itu, regulasi internal dirumuskan melalui koordinasi kepala sekolah dan wakil kepala, kemudian disosialisasikan kepada guru untuk memperoleh masukan. Praktik ini memperlihatkan bahwa keputusan organisasi tidak hanya berupa produk administratif, tetapi juga proses sensemaking kolektif. Weick (1995) menjelaskan bahwa organisasi bertahan karena anggotanya secara terus-menerus menafsirkan situasi, menyusun makna, dan menegosiasikan tindakan bersama. Dalam konteks MA Andalusia, keputusan menjadi sah bukan semata karena ditandatangani pimpinan, melainkan karena dikomunikasikan, dipahami, dikomentari, dan diterima oleh warga sekolah (Maitlis & Christianson, 2014).

Pola ini sejalan dengan penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah di madrasah. Fauzi dan Hanif (2024) menunjukkan bahwa peningkatan kinerja dan profesionalitas guru memerlukan peran kepala sekolah yang tidak hanya administratif, tetapi juga komunikatif dan pembina. Christanti dan Hanif (2024) juga menunjukkan bahwa apel pagi dapat menjadi strategi komunikasi yang membentuk disiplin dan motivasi kerja. Jika dikaitkan dengan temuan penelitian ini, kepemimpinan madrasah bekerja melalui produksi makna bersama: arahan pimpinan menjadi efektif ketika disampaikan dalam ritme komunikasi yang dapat diterima, diulang melalui praktik harian, dan dikaitkan dengan nilai organisasi.

Temuan ketiga menunjukkan pentingnya komunikasi informal. Hubungan antara pimpinan dan guru tidak hanya dibangun melalui rapat, surat keputusan, atau agenda resmi, tetapi juga melalui percakapan santai, humor, sapaan, dan respons cepat terhadap persoalan sehari-hari. Gaya kepala sekolah yang ramah dan humoris menciptakan suasana emosional yang mendukung keterbukaan. Dalam perspektif konstitutif, humor dan percakapan informal bukan elemen pinggiran. Keduanya merupakan praktik komunikasi yang membentuk atmosfer organisasi, mengurangi jarak kuasa, dan memperkuat rasa memiliki. Dengan kata lain, organisasi tidak hanya hidup di ruang rapat, tetapi juga di lorong sekolah, grup pesan, ruang guru, dan percakapan ringan yang tampak sepele tetapi menentukan ikatan sosial.

Komunikasi informal tersebut terkait erat dengan modal sosial. Kepercayaan antarpelaku organisasi memungkinkan koordinasi berjalan lebih cepat dan mengurangi ketegangan dalam pelaksanaan kebijakan. Hanif (2022) menekankan bahwa modal sosial dapat menjadi sumber penting dalam perbaikan mutu pendidikan karena mutu tidak hanya dihasilkan oleh sarana, kurikulum, atau regulasi, tetapi juga oleh jaringan kepercayaan dan norma kerja bersama. Dalam konteks ini, komunikasi informal berfungsi sebagai perekat sosial yang membuat kebijakan formal tidak terasa dingin seperti surat edaran yang baru keluar dari mesin fotokopi.

Temuan keempat berkaitan dengan komunikasi digital. WhatsApp menjadi kanal utama untuk menyampaikan informasi kepada guru dan wali murid. Media ini memungkinkan sekolah merespons keluhan, menyampaikan agenda, dan mempercepat koordinasi. Kecepatan ini penting di tengah tuntutan masyarakat yang menghendaki akses informasi yang segera dan jelas. Penelitian Neiroukh et al. (2024) tentang kompetensi komunikasi kepala sekolah melalui WhatsApp menunjukkan bahwa pesan instan dapat memperkuat koordinasi pendidikan apabila digunakan secara tepat. Namun, media ini juga berpotensi menimbulkan tekanan baru karena batas waktu kerja dan waktu personal menjadi semakin kabur.

Instagram digunakan MA Andalusia untuk mempublikasikan kegiatan OSIS, Pramuka, Adiwiyata, dan berbagai agenda sekolah. Praktik ini memperlihatkan bahwa media sosial menjadi ruang representasi identitas lembaga. Sekolah tidak hanya mengabarkan kegiatan, tetapi juga menyeleksi citra yang ingin ditampilkan kepada masyarakat. Kajian Hanif (2011) tentang media dan budaya populer membantu membaca bahwa media tidak netral; ia membentuk persepsi, selera, dan cara publik menilai institusi. Dalam konteks ini, Instagram menjadi panggung simbolik tempat madrasah menampilkan kedisiplinan, kreativitas, religiusitas, dan kepedulian lingkungan sebagai bagian dari branding organisasi.

Praktik digital tersebut menunjukkan bahwa organisasi madrasah semakin terhubung dengan budaya global. Digitalisasi membuat madrasah harus bersaing bukan hanya dalam mutu pembelajaran, tetapi juga dalam kemampuan menceritakan dirinya kepada publik. Studi Fernández et al. (2023), Taher (2023), dan Bravo-Jaico et al. (2025) menunjukkan bahwa transformasi digital lembaga pendidikan memerlukan keselarasan antara manusia, proses, dan teknologi. Dalam pendidikan Islam, integrasi teknologi juga perlu dikaitkan dengan nilai, adab, dan tujuan pembentukan karakter (Dewi et al., 2025; Hanif et al., 2025; Valverde-Berrocoso et al., 2022). Dengan demikian, media digital madrasah tidak boleh hanya mengejar visibilitas, tetapi perlu diarahkan untuk memperkuat nilai dan kepercayaan publik.

Temuan kelima berkaitan dengan identitas organisasi. MA Andalusia membangun identitas melalui kultur kepesantrenan yang menekankan tafaqquh fiddin dan pembentukan akhlak. Identitas ini menjadi pembeda dari sekolah yang lebih menonjolkan capaian akademik atau kompetisi prestasi semata. Dalam perspektif CCO, identitas organisasi tidak hadir sebagai slogan yang ditempel di dinding, tetapi dibentuk melalui cara warga sekolah berbicara tentang tujuan pendidikan, cara guru membimbing siswa, cara pimpinan menjelaskan visi, dan cara sekolah menampilkan dirinya kepada publik (Ashcraft et al., 2009; Mumby & Kuhn, 2018).

Kultur kepesantrenan tersebut juga memperlihatkan bahwa madrasah tidak dapat dipahami hanya dengan kategori organisasi modern. Ia menyimpan lapisan tradisi, otoritas moral, adab, dan spiritualitas yang membentuk relasi sosial di

dalamnya. Studi Aziz (2022), Ikhsanudin et al. (2022), dan Khoirudin et al. (2022) menunjukkan bahwa pesantren dan madrasah terus mengalami pergeseran orientasi, tetapi tetap menjadikan nilai Islam sebagai dasar pembentukan karakter. Syukri et al. (2024) juga menunjukkan bahwa pesantren dapat mengintegrasikan nilai Islam dengan etika lingkungan. Karena itu, ketika MA Andalusia menampilkan Adiwiyata, Pramuka, dan kegiatan keagamaan di media sosial, yang sedang dibentuk bukan hanya citra sekolah, melainkan narasi tentang madrasah sebagai lembaga yang religius, sosial, dan ekologis.

Temuan ini memperkuat posisi madrasah sebagai institusi sosial yang memproduksi habitus. Sekolah membentuk cara siswa melihat diri, disiplin, moralitas, dan hubungan dengan masyarakat. Dalam hal ini, komunikasi organisasi berperan sebagai mekanisme internalisasi nilai. Nilai tafaqquh fiddin, akhlak, kedisiplinan, dan rasa tanggung jawab tidak cukup dinyatakan dalam visi-misi; nilai itu perlu diulang dalam apel, pesan wali kelas, nasihat guru, unggahan media sosial, tata tertib, dan contoh perilaku pimpinan. Dengan demikian, komunikasi menjadi jembatan antara nilai normatif dan praktik sosial sehari-hari.

Hasil penelitian juga memperlihatkan adanya tantangan komunikasi eksternal. Sekolah belum menemukan formula yang paling efektif untuk memperluas branding ke masyarakat dan membangun kerja sama kelembagaan, khususnya dengan perguruan tinggi dalam memfasilitasi lulusan. Tantangan ini penting karena globalisasi pendidikan menuntut lembaga membangun jaringan lintas institusi. Waters dan Brooks (2022) menunjukkan bahwa internasionalisasi sekolah tidak selalu hadir melalui strategi besar, tetapi dapat dibangun melalui dialog kosmopolitan dan jejaring sosial yang bertahap. Pada tingkat lokal, kerja sama dengan perguruan tinggi, alumni, dan komunitas masyarakat dapat memperkuat legitimasi madrasah serta membuka jalur mobilitas sosial bagi siswa.

Dalam kerangka sosiologi organisasi, tantangan branding eksternal menunjukkan bahwa komunikasi konstitutif tidak hanya terjadi di dalam organisasi, tetapi juga dalam hubungan antara organisasi dan lingkungannya. Madrasah perlu memproduksi narasi yang dapat dipahami publik tanpa kehilangan substansi nilai. Di sinilah media sosial, kegiatan kolaboratif, testimoni alumni, publikasi prestasi, dan kerja sama pendidikan menjadi penting. Galioto et al. (2025) menekankan bahwa media sosial dalam pendidikan tinggi terkait erat dengan kepercayaan dan keterlibatan. Meskipun konteksnya berbeda, logika yang sama berlaku bagi madrasah: publikasi digital akan efektif apabila tidak hanya menampilkan citra, tetapi juga membangun trust.

Pembahasan

Jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, temuan ini memperluas kajian komunikasi organisasi pendidikan Islam. Muslimin (2023) menekankan pentingnya strategi komunikasi organisasi dalam peningkatan mutu pendidikan Islam melalui kepemimpinan dan perilaku kerja inklusif. Rengkaningtias dan Siswantoyo (2022) menunjukkan efektivitas manajemen komunikasi organisasi di MAN 1 Yogyakarta. Sholeh et al. (2022), Khoirohnissah (2023), Majid (2022), dan Triono et al. (2023) memperlihatkan bahwa transformasi digital madrasah berhubungan dengan kepemimpinan, sistem informasi, dan manajemen layanan akademik. Artikel ini menambahkan bahwa transformasi tersebut tidak cukup dibaca sebagai modernisasi

perangkat, tetapi perlu dipahami sebagai perubahan paradigma komunikasi yang membentuk organisasi.

Pada tingkat teoretis, hasil penelitian ini mengafirmasi CCO sekaligus memperluasnya dalam konteks madrasah. CCO membantu menjelaskan bagaimana organisasi terbentuk melalui percakapan, keputusan, dokumen, media, simbol, dan tindakan. Namun, konteks madrasah memperlihatkan bahwa proses konstitutif itu tidak bebas nilai. Ia dibentuk oleh adab, relasi senioritas, tradisi pesantren, nilai Islam, dan ekspektasi masyarakat. Dengan demikian, pengembangan teori komunikasi organisasi dalam pendidikan Islam perlu memperhatikan epistemologi lokal dan religius, sebagaimana disarankan oleh Kang dan Long (2024) dalam agenda dekolonisasi komunikasi organisasi.

Pergeseran dari positivisme ke konstitutif pada MA Andalusia dapat dirumuskan dalam tiga lapisan. Pertama, lapisan struktural: komunikasi tidak lagi hanya berjalan melalui instruksi formal, tetapi melibatkan guru, siswa, komite, dan wali santri. Kedua, lapisan kultural: komunikasi membentuk identitas kepesantrenan melalui bahasa nilai, ritual, dan teladan. Ketiga, lapisan digital: komunikasi memperluas organisasi ke ruang publik melalui WhatsApp dan Instagram. Ketiga lapisan ini saling berkaitan. Struktur tanpa budaya akan kaku; budaya tanpa teknologi dapat kehilangan jangkauan; teknologi tanpa nilai dapat berubah menjadi etalase kosong.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan. Pertama, fokus pada satu madrasah membuat temuan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara statistik. Kedua, data komunikasi digital yang dianalisis lebih menekankan fungsi dan makna, bukan pengukuran kuantitatif terhadap jangkauan atau respons publik. Ketiga, dinamika konflik internal belum tergali secara lebih mendalam karena komunikasi organisasi madrasah cenderung menjaga harmoni. Keterbatasan ini justru membuka peluang penelitian lanjutan untuk membandingkan beberapa madrasah, menelaah percakapan digital secara lebih rinci, atau menguji hubungan antara komunikasi konstitutif, modal sosial, dan mutu pendidikan.

Secara praktis, hasil penelitian ini mengarah pada beberapa rekomendasi. Pertama, madrasah perlu membangun forum komunikasi yang memberi ruang aman bagi guru muda agar keterbukaan tidak hanya dinikmati oleh aktor yang sudah mapan. Kedua, komunikasi digital perlu dikelola dengan pedoman yang jelas agar cepat, etis, dan tidak membebani warga sekolah. Ketiga, branding madrasah sebaiknya dibangun dari identitas substantif, bukan sekadar publikasi kegiatan. Keempat, kerja sama dengan perguruan tinggi, alumni, dan komunitas perlu diperkuat sebagai bagian dari strategi komunikasi eksternal. Dengan cara ini, paradigma konstitutif tidak berhenti sebagai teori, tetapi menjadi praktik manajerial dan kultural yang memperkuat daya saing madrasah.

D. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi di MA Andalusia mengalami pergeseran dari paradigma positivistik menuju paradigma konstitutif. Pergeseran tersebut tampak pada keterbukaan komunikasi antara pimpinan, guru, siswa, komite, dan wali santri; proses pengambilan keputusan yang tidak sepenuhnya top-down; penggunaan komunikasi informal dan digital untuk memperkuat koordinasi; serta pembentukan identitas organisasi melalui kultur kepesantrenan. Komunikasi tidak lagi dapat dipahami sekadar sebagai media penyampaian instruksi,

tetapi sebagai proses sosial yang membentuk organisasi, nilai, otoritas, identitas, dan legitimasi publik madrasah.

Temuan utama artikel ini menegaskan bahwa madrasah adalah organisasi yang dikonstruksi melalui percakapan, ritual, simbol, media digital, dan jaringan sosial. WhatsApp dan Instagram menjadi ruang baru bagi koordinasi dan branding, sementara nilai tafaqquh fiddin dan pembentukan akhlak menjadi dasar identitas kelembagaan. Meski demikian, transformasi komunikasi masih menghadapi tantangan berupa rasa sungkan guru muda, belum optimalnya strategi komunikasi eksternal, dan terbatasnya kerja sama kelembagaan untuk mendukung lulusan. Karena itu, madrasah perlu mengembangkan sistem komunikasi yang lebih partisipatif, etis, dan strategis tanpa kehilangan basis nilai Islam.

Kontribusi teoretis penelitian ini terletak pada penguatan paradigma konstitutif dalam kajian sosiologi lembaga pendidikan Islam. Artikel ini memperlihatkan bahwa teori CCO relevan untuk membaca madrasah, tetapi perlu diperkaya dengan kepekaan terhadap tradisi pesantren, adab, senioritas, modal sosial, dan religiusitas. Kontribusi praktisnya adalah perlunya desain komunikasi organisasi yang memberi ruang aman bagi partisipasi, memperkuat media digital sebagai ruang kepercayaan publik, serta membangun jejaring eksternal untuk meningkatkan daya saing madrasah di era globalisasi. Penelitian berikutnya dapat memperluas lokus pada beberapa madrasah negeri dan swasta agar variasi pola komunikasi organisasi pendidikan Islam dapat dipetakan secara lebih komparatif.

Acknowledgments: Penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada Kepala MA Andalusia serta semua informan yang telah meluangkan waktu untuk berbagi pengalaman dan memberikan informasi yang bernilai selama penelitian ini. Rasa penghargaan juga ditujukan kepada semua guru dan pihak madrasah yang telah mendukung kegiatan penelitian ini, sehingga pengumpulan data dapat terlaksana dengan sukses. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan masukan, kritik, dan saran akademis dalam penyusunan artikel ini.

Conflicts of Interest: Penulis mengungkapkan bahwa tidak ada konflik kepentingan dalam studi ini, baik yang bersifat individual maupun lembaga, yang dapat memengaruhi jalannya penelitian, analisis data, pemahaman hasil, ataupun penulisan artikel.

Author contributions: Penulis terlibat secara menyeluruh dalam setiap fase penelitian, mulai dari pengidentifikasian masalah, pembuatan rancangan penelitian, pengumpulan informasi, analisis serta pengartian data, hingga penyusunan dan perbaikan naskah artikel. Semua tahap penelitian dilaksanakan berdasarkan prinsip etika dan norma ilmiah yang ada.

Data availability: Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini mencakup hasil dari wawancara serta observasi yang memperkuat temuan yang ada. Penulis dapat memberikan data tersebut melalui permintaan yang sesuai, dengan tetap menjaga kerahasiaan identitas para informan dan mematuhi etika penelitian.

Disclaimer: Seluruh perspektif, analisis, dan penilaian yang disampaikan dalam tulisan ini adalah tanggung jawab penulis sepenuhnya dan tidak selalu merefleksikan

sudut pandang resmi dari institusi tempat penulis berasosiasi atau pihak-pihak yang terlibat dalam studi ini.

DAFTAR PUSTAKA

Abubakari, M. S., Zakaria, G. A. N., & Musa, J. (2024). Perceived compatibility and students' intention to adopt digital technologies in Islamic education institutions. Cogent Education, 11(1), Article 2430869. https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2430869

Amrullah, A. M. K., & Fanani, Z. (2019). Model komunikasi di lembaga pendidikan Islam. Jurnal Pendidikan Islam Indonesia, 3(2), 188-200. https://doi.org/10.35316/jpii.v3i2.138

Aririguzoh, S. (2022). Communication competencies, culture and SDGs: Effective processes to cross-cultural communication. Humanities and Social Sciences Communications, 9, Article 96. https://doi.org/10.1057/s41599-022-01109-4

Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R., & Cooren, F. (2009). Constitutional amendments: "Materializing" organizational communication. Academy of Management Annals, 3(1), 1-64. https://doi.org/10.1080/19416520903036386

Aziz, H. (2022). Bridging Al-Dunya Wa Al-Diin: A case study on prophetic-integrative education on madrasah-based pesantren. Jurnal Pendidikan Islam, 11(1), 27-39. https://doi.org/10.14421/jpi.2022.111.27-39

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

Bravo-Jaico, J., Maquen-Niño, G. L. E., Germán, N., Valdivia, C., Alarcón, R., Aquino, J., & Serquén, O. (2025). Assessing digital transformation maturity in higher education institutions: A correlational analysis by actors and dimensions. Frontiers in Computer Science, 7, Article 1549262. https://doi.org/10.3389/fcomp.2025.1549262

Brinkmann, S. (2022). Qualitative interviewing: Conversational knowledge through research interviews (2nd ed.). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780197648186.001.0001

Bromley, P., Furuta, J., Kijima, R., Overbey, L., Choi, M., & Santos, H. (2023). Global determinants of education reform, 1960 to 2017. Sociology of Education, 96(2), 149-167. https://doi.org/10.1177/00380407221146773

Castor, T., Milburn, T., Eisenberg, E. M., & Shockley-Zalabak, P. (2025). Organizational communication scholars and U.S. higher education leadership: Opportunities and challenges when scholars become administrators. Management Communication Quarterly, 39(2), 359-394. https://doi.org/10.1177/08933189241303739

Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, T. E., Jr., & Ganesh, S. (2010). Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices. Waveland Press.

Christanti, A. D., & Hanif, M. (2024). Apel pagi sebagai strategi komunikasi kepala sekolah untuk menumbuhkan jiwa kedisiplinan dan motivasi guru karyawan SMP Muhammadiyah Rawalo. Learning: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran, 4(2), 314-324. https://doi.org/10.51878/learning.v4i2.2929

Conrad, C., & Poole, M. S. (2011). Strategic organizational communication: In a global economy (7th ed.). John Wiley & Sons.

Cooren, F. (2010). Action and agency in dialogue: Passion, incarnation and ventriloquism. John Benjamins Publishing.

Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. Organization Studies, 32(9), 1149-1170. https://doi.org/10.1177/0170840611410836

Costantini, R. A., & Wolfe, A. W. (2022). Authorial incongruity and organizational presence(s): A ventriloquial analysis of shadowed organization. Management Communication Quarterly, 36(4), 612-636. https://doi.org/10.1177/08933189221076853

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.). SAGE Publications.

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

Dewi, A. D. M., Thohir, A., Nursobah, A., & Suntiah, R. (2025). Effectiveness of technology-enhanced inquiry-based learning: A meta-analysis with implications for Islamic education. Jurnal Pendidikan Islam, 14(2), 269-291. https://doi.org/10.14421/jpi.2025.142.269-291

Eisenberg, E. M. (2006). Strategic ambiguities: Essays on communication, organization, and identity. SAGE Publications.

Fauzi, A., & Hanif, M. (2024). Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja dan profesional guru di Madrasah Aliyah Negeri Purbalingga. Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang, 10(2), 1455-1478. https://journal.stkipsubang.ac.id/index.php/didaktik/article/view/2980

Fernández, A., Gómez, B., Binjaku, K., & Meçe, E. K. (2023). Digital transformation initiatives in higher education institutions: A multivocal literature review. Education and Information Technologies, 28, 12351-12382. https://doi.org/10.1007/s10639-022-11544-0

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

Frølich, N., Bleiklie, I., & Stensaker, B. (2025). Leadership communication during organizational transformation. European Journal of Higher Education, 15(4), 680-695. https://doi.org/10.1080/21568235.2025.2456871

Galioto, M., Pedone, F., Vantarakis, A., La Marca, A., & Bianco, A. (2025). University, social media, and student engagement: The challenge of "trust" in organizational communication. Frontiers in Communication, 10, Article 1546333. https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1546333

Hanif, M. (2011). Studi media dan budaya populer dalam perspektif modernisme dan postmodernisme. KOMUNIKA: Jurnal Dakwah dan Komunikasi, 5(2), 235-251. https://doi.org/10.24090/komunika.v5i2.498

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

Hanif, M., Qudsiyyah, M., & Hanifah, N. D. S. (2025). Integrating information technology in Islamic education: A qualitative study using Richard Mayer's multimedia learning theory. AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan, 17(2). https://doi.org/10.35445/alishlah.v17i2.7192

Harapan, E., & Ahmad, S. (2022). Komunikasi antarpribadi: Perilaku insani dalam organisasi pendidikan. PT RajaGrafindo Persada.

Harris, T. E., & Nelson, M. D. (2007). Applied organizational communication: Theory and practice in a global environment (3rd ed.). Routledge.

Hartika, I. (2017). Model dan penerapan komunikasi organisasi pendidikan Islam. Hijri, 6(1). https://doi.org/10.30821/hijri.v6i1.1091

Ikhsanudin, M., Syamsuddin, S., & Sunarwoto. (2022). The typology of pesantren's Islamic thoughts in Java: A qualitative study. Jurnal Pendidikan Islam, 11(2), 107-119. https://doi.org/10.14421/jpi.2022.112.107-119

Janis, I. (2022). Strategies for establishing dependability between two qualitative intrinsic case studies: A reflexive thematic analysis. Field Methods, 34(3), 240-255. https://doi.org/10.1177/1525822X211069636

Kang, D., & Long, Z. (2024). Organizing as Tong (通): Decolonizing organizational communication from the roots. Management Communication Quarterly, 38(3), 595-622. https://doi.org/10.1177/08933189231223424

Khodijah, N., Zainuri, A., & Ibrahim, I. (2022). Implementation of educational technology in learning at Madrasah Aliyah Negeri 2 Palembang. Al-Hayat: Journal of Islamic Education, 6(2), 404-414. https://doi.org/10.35723/ajie.v6i2.274

Khoirohnissah, D. (2023). Digital transformation in Indonesian religious education: A case study of madrasah management at Kemenag Sleman. Journal of Islamic Education Management Research. https://doi.org/10.14421/jiemr.2023.12-10

Khoirudin, A., Munip, A., Machali, I., & Fansuri, H. (2022). Trensains: The new pesantren and shifting orientation of Islamic education in Indonesia. Jurnal Pendidikan Islam, 11(2), 121-135. https://doi.org/10.14421/jpi.2022.112.121-135

Liamputtong, P. (2023). How to conduct qualitative research in social science. Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781800376199

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

Lindqvist, H., & Forsberg, C. (2023). Constructivist grounded theory and educational research: Constructing theories about teachers' work when analysing relationships between codes. International Journal of Research & Method in Education, 46(2), 200-210. https://doi.org/10.1080/1743727X.2022.2095998

Lövgren, D., & Sataøen, H. L. (2026). Epistemologies of communication: A study of strategic communication professionals in Nordic higher education institutions. International Journal of Strategic Communication. Advance online publication. https://doi.org/10.1080/1553118X.2025.2601587

Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. Academy of Management Annals, 8(1), 57-125. https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177

Majid, B. (2022). Optimalisasi madrasah digital melalui implementasi transformasi digital di MTs Negeri 5 Sleman. Jurnal Pendidikan Madrasah, 7(2). https://doi.org/10.14421/jpm.2022.72.01

Manata, B., & Boster, F. J. (2024). Reconsidering the problem of common-method variance in organizational communication research. Management Communication Quarterly, 38(3), 677-697. https://doi.org/10.1177/08933189231226242

Mattei, P., Behrend, J., Dumay, X., & Mangez, E. (Eds.). (2024). The Oxford handbook of education and globalization. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197570685.001.0001

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

Mishra, S., & Dey, A. K. (2022). Understanding and identifying "themes" in qualitative case study research. South Asian Journal of Business and Management Cases, 11(3). https://doi.org/10.1177/22779779221134659

Mumby, D. K., & Kuhn, T. R. (2018). Organizational communication: A critical introduction (2nd ed.). SAGE Publications.

Murdiyanto, M., Susetyarini, E., Cholily, Y. M., & Syaifuddin, M. (2026). Digital circular school in Islamic education: A PRISMA based systematic literature review (2020-2025) and an integrative conceptual model of Islamic values, circularity, and digital capacity. Jurnal Pendidikan Islam, 14(2), 325-343. https://doi.org/10.14421/jpi.2025.142.325-343

Muslimin, I. (2023). Optimalisasi mutu pendidikan Islam melalui strategi komunikasi organisasi dalam bingkai kepemimpinan dan perilaku kerja yang inklusif. AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 2(1), 28-44. https://doi.org/10.37348/aksi.v2i1.348

Neiroukh, N., Ansari, A. A., Dalu, R. A., Khlaif, E., Barahmaeh, D., Zubeidi, J., Shtayeh, B., & Daher, W. (2024). Organizational communication competence of public secondary school principals through utilizing WhatsApp. Frontiers in Education, 9, Article 1374279. https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1374279

Putnam, L. L., & Nicotera, A. M. (Eds.). (2009). Building theories of organization: The constitutive role of communication. Routledge.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Essentials of organizational behavior (14th ed.). Pearson Education.

Rengkaningtias, A. U., & Siswantoyo. (2022). Effective school organizational communication management: Descriptive study at Madrasah Aliyah Negeri 1 Yogyakarta. Informasi, 52(2). https://doi.org/10.21831/informasi.v52i2.56747

Rocker, K., Kelly, S., & Croucher, S. (2025). An investigation of organizational communication citizenship behaviors of faculty and staff at historically Black colleges and universities. Communication Quarterly, 73(2), 196-215. https://doi.org/10.1080/01463373.2025.2455570

Rohinah. (2022). Preferences activism of Islamic Spiritual (Rohis) in schools and madrasas in Yogyakarta: From narrative Islamism to popular culture. Jurnal Pendidikan Islam, 11(1), 1-10. https://doi.org/10.14421/jpi.2022.111.1-10

Schoeneborn, D., Vásquez, C., & Kuhn, T. (2025). Communication-as-constitutive perspectives on organization. Academy of Management Collections. Advance online publication. https://doi.org/10.5465/amc.2023.0007

Sholeh, M., Kholis, N., & Mufidah, N. (2022). Madrasah principal leadership in digital transformation at Madrasah Ibtidaiyah: A case study. Dinamika Ilmu, 22(1), 151-166. https://doi.org/10.21093/di.v22i1.4241

Small, M. L., & Calarco, J. M. (2022). Qualitative literacy: A guide to evaluating ethnographic and interview research. University of California Press.

Syukri, S., Amir, S. M., Fitriani, F., & Pane, S. (2024). Integration of Islamic values with environmental ethics in pesantren education: A case study at Darularafah Raya Pesantren. Jurnal Pendidikan Islam, 13(1), 1-12. https://doi.org/10.14421/jpi.2024.131.1-12

Taher, A. (2023). Stakeholders' opinions support the people-process-technology framework for implementing digital transformation in higher education. Technology, Pedagogy and Education, 32(5), 555-567. https://doi.org/10.1080/1475939X.2023.2248134

Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (1999). The emergent organization: Communication as its site and surface. Routledge.

Triono, W., Lesmi, K., & Khotimah, I. (2023). Optimization and challenges of implementing academic service management information systems in Muhammadiyah higher education: A multiple-case study. Jurnal Pendidikan Islam, 12(2), 155-162. https://doi.org/10.14421/jpi.2023.122.155-162

Valverde-Berrocoso, J., Acevedo-Borrega, J., & Cerezo-Pizarro, M. (2022). Educational technology and student performance: A systematic review. Frontiers in Education, 7, Article 916502. https://doi.org/10.3389/feduc.2022.916502

Waters, J. L., & Brooks, R. (2022). The art of internationalisation: "Unstrategic" dialogical cosmopolitanism within secondary schools in England. Globalisation, Societies and Education, 21(3), 316-337. https://doi.org/10.1080/14767724.2022.2143880

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. SAGE Publications.

Wolgemuth, J. R., Guyotte, K. W., & Shelton, S. A. (2024). Expanding approaches to thematic analysis: Creative engagements with qualitative data. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003389149

Zajda, J., & Majhanovich, S. (Eds.). (2022). Discourses of globalisation, ideology, education and policy reforms. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-71583-0