JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN
Homepage : https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/jmp
Email : jmp@stkip-pessel.ac.id

p-ISSN : 2548-4826 ; e-ISSN : 2548-4834
Vol. 11, No. 5, October 2026
Page 11331-11341
© Author
Jurnal Manajemen Pendidikan

KOMUNIKASI ORGANISASI BERBASIS NILAI ISLAM DAN IMPLIKASINYA TERHADAP PENINGKATAN MUTU MADRASAH DI ERA DIGITAL

Ahmad Fauzi[1], Al Khikma Aulia Karim[2], Zola Muhammad[3], Fetty Ernawati[4]
[1,2,3,4] UIN Raden Mas Said Surakarta, Indonesia

Email: ahmadfa7902@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.34125/jmp.v11i5.2771

Sections Info

Article history:
Submitted: 9 August 2026
Final Revised: 28 August 2026
Accepted: 26 September 2026
Published: 30 October 2026

Keywords:
Organizational Communication
Islamic Values
Madrasah Quality
Digital Era
Islamic Education Management

ABSTRACT

Madrasah quality remains a strategic issue pursued by Islamic education stakeholders in Indonesia, while digitalization is changing how madrasah members communicate. One factor often overlooked in Islamic educational management studies is organizational communication grounded in Islamic values. The urgency of this study is supported by national internet penetration reaching 80.66% in 2025 and the large number of madrasahs. This study aims to examine and synthesize the implications of organizational communication based on the principles of qaulan sadidan, qaulan ma'rufan, qaulan balighan, qaulan layyinan, qaulan kariman, and qaulan maysuran for improving madrasah quality in the digital era. The method is a library research approach using content analysis and narrative synthesis of nationally accredited SINTA journals, reference books, and education policy documents published between 2018 and 2026. The findings indicate that effective, transparent, and Islamically characterized organizational communication strengthens the organizational climate, enhances teacher commitment and performance, and promotes a sustainable quality culture. In the digital era, Islamic value-based communication needs to be adapted through technological platforms without abandoning Qur'anic communication ethics. This study affirms the necessity of systematically integrating Islamic communication values into madrasah governance as a foundation for authentic, character-based quality improvement.

ABSTRAK

Mutu madrasah merupakan isu strategis yang terus diupayakan pemangku kepentingan pendidikan Islam di Indonesia, sementara digitalisasi mengubah cara warga madrasah berkomunikasi. Salah satu faktor yang sering diabaikan dalam kajian manajemen pendidikan Islam adalah komunikasi organisasi yang berbasis nilai Islam. Urgensi kajian ini didukung oleh penetrasi internet nasional yang mencapai 80,66% pada 2025 dan besarnya jumlah madrasah. Penelitian ini bertujuan mengkaji dan mensintesis implikasi komunikasi organisasi berlandaskan prinsip qaulan sadidan, qaulan ma'rufan, qaulan balighan, qaulan layyinan, qaulan kariman, dan qaulan maysuran terhadap peningkatan mutu madrasah di era digital. Metode yang digunakan adalah studi literatur dengan analisis isi dan sintesis naratif terhadap jurnal ilmiah nasional terakreditasi SINTA, buku referensi, dan dokumen kebijakan pendidikan tahun 2018 hingga 2026. Hasil kajian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi yang efektif, transparan, dan berkarakter Islami memperkuat iklim organisasi, meningkatkan komitmen dan kinerja guru, serta mendorong budaya mutu yang berkelanjutan. Di era digital, komunikasi berbasis nilai Islam perlu diadaptasi melalui platform teknologi tanpa meninggalkan etika komunikasi Qur'ani. Penelitian ini menegaskan perlunya integrasi nilai komunikasi Islam secara sistematis dalam tata kelola madrasah sebagai fondasi peningkatan mutu yang autentik dan berkarakter.

Kata kunci: *komunikasi organisasi, nilai Islam, mutu madrasah, era digital, manajemen pendidikan Islam*

PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan Islam, khususnya madrasah, menghadapi tantangan yang semakin kompleks di era digital. Tuntutan peningkatan mutu tidak hanya datang dari regulasi pemerintah melalui Standar Nasional Pendidikan (SNP), tetapi juga dari ekspektasi masyarakat yang semakin tinggi terhadap kualitas lulusan madrasah. Di tengah persaingan global ini, madrasah perlu memperkuat tata kelola internalnya agar mampu bertahan dan berkembang secara berkelanjutan. Mutu madrasah ditentukan bukan hanya oleh ketersediaan sarana dan prasarana, melainkan juga oleh tata kelola yang efektif dan kepemimpinan kepala madrasah (Fatimah et al., 2026).

Urgensi kajian ini tampak dari tiga hal. Pertama, skala dan digitalisasi lingkungan madrasah. Survei APJII menunjukkan penetrasi internet Indonesia naik dari 64,80% pada 2018 menjadi 80,66% pada 2025, atau sekitar 229,43 juta pengguna (APJII, 2025), sementara Kementerian Agama mencatat 87.397 madrasah hingga September 2024 (Kementerian Agama RI, 2024) dan 55.107 madrasah telah memakai Raport Digital Madrasah pada semester ganjil 2024/2025 (Kamimadrasah, 2025). Kedua, struktur kelembagaan yang bertumpu pada pengelolaan internal. Data Kanwil Kemenag Jawa Barat memperlihatkan 15.939 dari 16.268 madrasah (sekitar 98%) berstatus swasta dan 145.475 dari 162.437 guru (sekitar 90%) berstatus non-PNS (Kanwil Kemenag Jawa Barat, n.d.), yang mengindikasikan bahwa mutu sangat bergantung pada kepemimpinan dan komunikasi internal tiap lembaga. Ketiga, kesenjangan kajian, yakni belum banyak penelitian yang memadukan etika komunikasi Islam dengan manajemen mutu madrasah di era digital (Zain & Nasith, 2026). Ringkasan data tersebut disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Data pendukung urgensi penelitian

No	Indikator	Data	Sumber	Relevansi dengan topik
1	Pengguna dan penetrasi internet Indonesia	229,43 juta pengguna; penetrasi 80,66% (2025), naik dari 64,80% (2018)	APJII (2025)	Komunikasi organisasi madrasah makin berlangsung melalui kanal digital
2	Jumlah madrasah nasional	87.397 madrasah (hingga September 2024)	Kementerian Agama RI (2024)	Skala lembaga yang besar menuntut tata kelola komunikasi yang konsisten
3	Madrasah pengguna Raport Digital Madrasah	55.107 madrasah (semester ganjil 2024/2025)	Kamimadrasah (2025), mengutip Ditjen Pendis	Layanan administrasi madrasah telah beralih ke platform digital
4	Struktur madrasah di Jawa Barat (contoh provinsi)	16.268 madrasah, 15.939 swasta (±98%); 162.437 guru, 145.475 non-PNS (±90%)	Kanwil Kemenag Jawa Barat (n.d.)	Mutu bertumpu pada kepemimpinan dan komunikasi internal lembaga

Catatan: persentase pada baris 4 dihitung oleh penulis dari data sumber.

Salah satu aspek tata kelola yang sering luput dari perhatian peneliti adalah komunikasi organisasi. Padahal, komunikasi merupakan nadi kehidupan sebuah organisasi. Tanpa komunikasi yang efektif, visi dan misi lembaga pendidikan tidak akan terwujud dengan baik, koordinasi antarwarga madrasah akan terhambat, dan pada akhirnya mutu pendidikan yang diharapkan tidak akan tercapai secara optimal. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa komunikasi organisasi memiliki hubungan erat dengan kepemimpinan dan perilaku kerja di dalam organisasi pendidikan (Fatmawati, 2022).

Keunikan madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam terletak pada fondasi nilai-nilai Islaminya. Artinya, setiap aspek pengelolaan madrasah, termasuk komunikasi organisasi, seharusnya tidak terlepas dari nilai dan etika yang bersumber dari al-Qur'an dan hadis. Al-Qur'an memberikan panduan komunikasi yang komprehensif melalui enam prinsip utama,

yaitu *qaulan sadidan* (berkata benar dan tepat sasaran), *qaulan ma'rufan* (berkata baik dan sopan), *qaulan balighan* (berkata efektif dan mengena), *qaulan layyinan* (berkata lemah lembut), *qaulan kariman* (berkata mulia), dan *qaulan maysuran* (berkata mudah dipahami). Prinsip-prinsip ini menjadi landasan etis dalam setiap interaksi komunikatif di lingkungan madrasah (Afifi & Kurniawan, 2021).

Akan tetapi, kajian yang secara eksplisit mengintegrasikan prinsip-prinsip komunikasi Islam tersebut ke dalam manajemen mutu madrasah, apalagi dalam konteks era digital, masih sangat terbatas. Penelitian yang ada sebagian besar membahas komunikasi organisasi dari perspektif manajemen umum tanpa menyentuh dimensi nilai Islaminya secara mendalam. Kajian tentang interaksi antara nilai, struktur, dan kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam masih membutuhkan eksplorasi lebih lanjut. Di sinilah letak urgensi artikel ini (Zain & Nasith, 2026).

Komunikasi organisasi secara umum didefinisikan sebagai proses pengiriman dan penerimaan pesan di dalam suatu organisasi, baik secara formal maupun informal, yang bertujuan untuk mencapai tujuan bersama. Komunikasi organisasi bukan sekadar pertukaran informasi, melainkan proses sosial yang membentuk budaya, iklim, dan identitas organisasi itu sendiri. Dalam konteks pendidikan, komunikasi organisasi mencakup interaksi antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan siswa, lembaga dengan orang tua, serta lembaga dengan komunitas yang lebih luas (Keriyono et al., 2025; Liliweri, 2020).

Komunikasi yang efektif dalam organisasi dipengaruhi oleh setidaknya empat faktor utama, yaitu kejelasan pesan, pemilihan saluran komunikasi yang tepat, umpan balik yang konstruktif, dan iklim organisasi yang terbuka dan saling percaya. Ketika keempat faktor ini terpenuhi, komunikasi tidak hanya menjadi alat koordinasi, tetapi juga menjadi instrumen pemberdayaan anggota organisasi (Kreitner & Kinicki, 2021).

Dalam konteks lembaga pendidikan, kepemimpinan dan perilaku organisasi merupakan dua sisi yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan. Kepala madrasah yang mampu membangun pola komunikasi yang sehat akan secara langsung membentuk perilaku organisasi yang produktif, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kualitas layanan pendidikan. Interaksi antara struktur, nilai, dan kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam juga sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi yang terbangun di dalamnya (Muslimin, 2023; Riantory, 2018).

Al-Qur'an sebagai sumber utama ajaran Islam memuat panduan komunikasi yang lengkap dan aplikatif. Setidaknya ada enam prinsip komunikasi yang dapat dijadikan landasan etis dalam tata kelola organisasi pendidikan Islam. Pertama, *qaulan sadidan* (QS. Al-Ahzab: 70), yaitu prinsip berkata benar, tepat, dan tidak ambigu. Dalam konteks organisasi madrasah, prinsip ini menuntut bahwa setiap informasi yang disampaikan oleh pimpinan kepada bawahan, maupun sebaliknya, harus akurat, tidak menyesatkan, dan dapat dipertanggungjawabkan (Afifi & Kurniawan, 2021).

Kedua, *qaulan ma'rufan* (QS. Al-Baqarah: 235), yaitu prinsip berkata baik, sopan, dan sesuai dengan norma yang berlaku. Ketiga, *qaulan balighan* (QS. An-Nisa: 63), yaitu prinsip berkomunikasi secara efektif dan mengena sehingga pesan yang disampaikan benar-benar dipahami dan menggugah kesadaran penerima pesan. Keempat, *qaulan layyinan* (QS. Thaha: 44), yaitu berkata dengan lemah lembut tanpa mempermalukan atau merendahkan lawan bicara. Kelima, *qaulan kariman* (QS. Al-Isra: 23), yaitu berkata dengan penuh kemuliaan dan penghormatan. Keenam, *qaulan maysuran* (QS. Al-Isra: 28), yaitu berkata dengan mudah dipahami dan tidak menimbulkan kebingungan (Afifi & Kurniawan, 2021).

Arfah et al. (2024), dalam kajiannya tentang implementasi prinsip komunikasi Islam

qaulan sadidan pada Pemerintah Kota Tanjungbalai, menemukan bahwa penerapan prinsip ini mampu menciptakan hubungan antaranggota organisasi yang lebih harmonis, jujur, dan berbasis kepercayaan. Sementara itu, Afifi dan Kurniawan (2021) menelaah ragam komunikasi verbal dalam Al-Qur'an dan merumuskan keenam ragam *qaulan* tersebut sebagai prinsip komunikasi verbal yang bersumber dari kitab suci (Afifi & Kurniawan, 2021; Arfah et al., 2024).

Mutu pendidikan Islam secara konseptual merujuk pada keunggulan dalam setiap aspek penyelenggaraan pendidikan yang berlandaskan nilai-nilai Islam, mulai dari input, proses, hingga output dan outcome. Konsep mutu dalam pendidikan Islam tidak hanya mengacu pada standar akademis semata, tetapi juga mencakup dimensi spiritual, moral, dan sosial yang menjadi ciri khas lembaga pendidikan Islam (Muslimin, 2023).

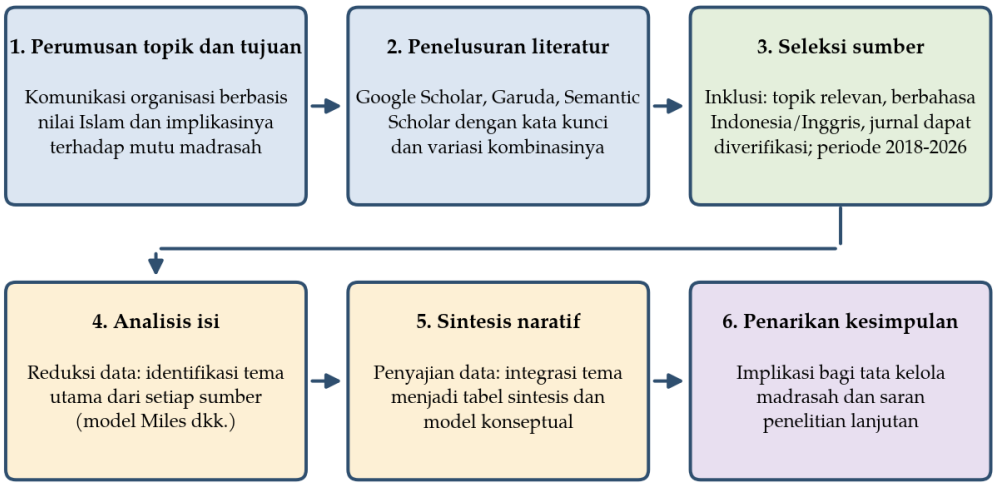
Di era digital, tantangan peningkatan mutu madrasah menjadi semakin kompleks. Digitalisasi di era 4.0 membawa dampak ganda bagi lembaga pendidikan Islam, yaitu peluang untuk memperluas akses dan meningkatkan kualitas pembelajaran di satu sisi, serta ancaman terhadap identitas dan nilai-nilai Islami di sisi lain. Oleh karena itu, strategi peningkatan mutu madrasah di era digital harus bersifat adaptif sekaligus berkarakter, yaitu memanfaatkan teknologi tanpa kehilangan jati diri sebagai lembaga pendidikan berbasis Islam (Purwanto, 2023).

Optimalisasi mutu pendidikan Islam di era digital membutuhkan strategi komunikasi organisasi yang tidak hanya efisien secara teknis, tetapi juga bermakna secara nilai. Strategi komunikasi yang baik dimulai dari penentuan tujuan yang selaras dengan visi pendidikan Islam lembaga, pemahaman terhadap audiens, penggunaan saluran komunikasi yang tepat, serta keterlibatan seluruh komunitas pendidikan dalam proses penjaminan mutu (Muslimin, 2023).

Berdasarkan latar belakang dan data pendukung urgensi tersebut, artikel ini bertujuan mengkaji secara sistematis bagaimana komunikasi organisasi yang berbasis nilai Islam berimplikasi terhadap peningkatan mutu madrasah di era digital. Kajian dilakukan melalui pendekatan studi literatur dengan mensintesis berbagai penelitian relevan yang telah ada, guna menghasilkan pemahaman yang komprehensif dan dapat dijadikan landasan kebijakan bagi pengelolaan madrasah yang lebih baik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur atau *library research*, yaitu metode penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan, mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis berbagai sumber kepustakaan yang relevan dengan topik yang dikaji. Pendekatan ini dipilih karena tujuan utama penelitian adalah membangun kerangka konseptual yang komprehensif tentang hubungan antara komunikasi organisasi berbasis nilai Islam dan peningkatan mutu madrasah. Langkah-langkah penelitian ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Langkah-langkah metode penelitian (olahan penulis)

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah artikel jurnal ilmiah yang terindeks Sinta 1 hingga Sinta 4, serta jurnal internasional bereputasi yang membahas topik komunikasi organisasi, manajemen pendidikan Islam, dan mutu madrasah. Sumber data sekunder meliputi buku teks, laporan resmi Kementerian Agama Republik Indonesia, dan dokumen kebijakan pendidikan nasional. Rentang waktu publikasi yang dijadikan sumber utama adalah tahun 2018 hingga 2026, dengan prioritas pada sumber terbaru (2020 ke atas) untuk menjamin relevansi dan aktualitas pembahasan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran basis data Google Scholar, Garuda (portal jurnal nasional), dan Semantic Scholar menggunakan kata kunci seperti "komunikasi organisasi madrasah", "nilai Islam dalam manajemen pendidikan", "mutu madrasah era digital", dan variasi kombinasinya. Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel membahas komunikasi organisasi dan/atau mutu pendidikan Islam; (2) berbahasa Indonesia atau Inggris; (3) diterbitkan dalam jurnal ilmiah yang dapat diverifikasi. Artikel yang tidak relevan atau tidak dapat diakses sumber aslinya dikeluarkan dari kajian.

Analisis data dilakukan dengan metode analisis isi (*content analysis*) dan sintesis naratif. Analisis isi digunakan untuk mengidentifikasi tema-tema utama dari setiap sumber, sementara sintesis naratif digunakan untuk mengintegrasikan temuan-temuan tersebut menjadi narasi yang koheren dan argumentatif. Proses ini mengikuti pola yang disarankan oleh Miles et al. (2014), yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil sintesis literatur dirangkum pada Tabel 2 dan dijabarkan dalam tiga kelompok temuan, yaitu pola komunikasi organisasi, implementasi nilai Islam dalam komunikasi, dan implikasinya terhadap mutu madrasah. Hubungan antartemuan digambarkan dalam model konseptual pada Gambar 2.

Tabel 2. Sintesis temuan literatur

No	Sumber	Konteks kajian	Temuan utama	Kelompok temuan
1	Rengkaningtias & Siswantoyo (2022)	MAN 1 Yogyakarta (deskriptif)	Pola komunikasi multiarah (vertikal, horizontal, diagonal) berkaitan dengan kohesi tim yang lebih tinggi dan konsistensi program mutu	Pola komunikasi

No	Sumber	Konteks kajian	Temuan utama	Kelompok temuan
2	Keriyono et al. (2025)	MI Chairiyah Mansuriyah, Jakarta	Komunikasi dalam organisasi sekolah berlangsung dalam bentuk formal, nonformal, informal, teknis, dan prosedural, serta ke bawah, ke atas, horizontal, dan diagonal	Pola komunikasi
3	Ilham (2022)	Lembaga penjaminan mutu pendidikan (tesis)	Hambatan komunikasi digital: information overload, perbedaan literasi digital, hilangnya komunikasi nonverbal	Tantangan digital
4	Purwanto (2023)	Pendidikan agama Islam era 4.0	Digitalisasi berdampak ganda: memperluas akses dan kualitas, tetapi mengancam identitas dan nilai Islami	Tantangan digital
5	Fatmawati (2022)	Kepemimpinan dan perilaku kerja organisasi	Kualitas komunikasi pemimpin dipengaruhi nilai yang diyakini dan dipraktikkan secara konsisten	Nilai Islam
6	Arfah et al. (2024)	Pemerintah Kota Tanjungbalai	Penerapan qaulan sadidan menciptakan hubungan yang harmonis, jujur, dan berbasis kepercayaan	Nilai Islam
7	Sofia et al. (2023)	Kepala sekolah dan guru	Komunikasi efektif yang memperhatikan kondisi emosional guru meningkatkan kinerja mengajar	Komitmen guru
8	Samad et al. (2023)	SD IT Bunayya, Lhokseumawe	Komunikasi interpersonal dan kepemimpinan situasional berpengaruh simultan terhadap kinerja guru (70,7%)	Komitmen guru
9	Choiriyah et al. (2020)	Organisasi (kinerja karyawan)	Komunikasi organisasi dan kepemimpinan transformasional berperan terhadap kinerja karyawan	Komitmen guru
10	Hamandia et al. (2026)	L2Dikti Wilayah II Sumatera Selatan	Komunikasi transparan dan partisipatif meningkatkan efektivitas arus informasi dan keberlanjutan program mutu	Iklim organisasi
11	Fatimah et al. (2026)	Tata kelola dan kepemimpinan mutu madrasah	Sinergi tata kelola dan kepemimpinan menjadi faktor strategis mutu madrasah di era transformasi digital	Budaya mutu

Sumber: hasil analisis isi literatur oleh penulis.

1. Pola Komunikasi Organisasi di Madrasah

Berdasarkan sintesis literatur yang dikaji, pola komunikasi organisasi di madrasah masih cenderung bertumpu pada alur vertikal dari pimpinan kepada guru dan tenaga kependidikan, sehingga ruang umpan balik yang konstruktif menjadi terbatas. Pola seperti ini, meskipun memberikan kepastian otoritas, dapat menghambat kreativitas, inovasi, dan rasa memiliki (sense of belonging) di kalangan warga madrasah (Keriyono et al., 2025; Rengkaningtias & Siswantoyo, 2022).

Penelitian Rengkaningtias dan Siswantoyo (2022) tentang manajemen komunikasi organisasi yang efektif di Madrasah Aliyah Negeri 1 Yogyakarta menemukan bahwa madrasah yang menerapkan pola komunikasi multiarah, yakni tidak hanya vertikal ke bawah tetapi juga horizontal antarguru dan diagonal antara pimpinan dengan berbagai jenjang staf, menunjukkan tingkat kohesi tim yang lebih tinggi. Kohesi tim yang kuat ini berkontribusi pada konsistensi pelaksanaan program peningkatan mutu di madrasah tersebut (Rengkaningtias & Siswantoyo, 2022).

Selain pola, saluran komunikasi juga menjadi faktor penting. Di era digital, madrasah memiliki akses ke berbagai platform seperti WhatsApp Group, Google Workspace, dan Learning Management System (LMS). Namun, keberadaan platform tersebut belum otomatis membuat komunikasi organisasi lebih efektif. Ilham (2022) menemukan bahwa hambatan komunikasi di era digital justru semakin kompleks karena information overload, perbedaan literasi digital, dan hilangnya komunikasi nonverbal yang penting dalam membangun

kepercayaan interpersonal (Ilham, 2022).

2. Implementasi Nilai Islam dalam Komunikasi Organisasi Madrasah

Kajian literatur menunjukkan bahwa sebagian madrasah belum secara sadar dan sistematis mengintegrasikan prinsip-prinsip komunikasi Islam ke dalam kebijakan dan praktik komunikasi organisasinya. Nilai-nilai Islami memang hadir dalam visi dan misi madrasah, tetapi belum diterjemahkan secara operasional ke dalam standar prosedur komunikasi organisasi, sehingga muncul kesenjangan antara nilai yang dianut secara normatif dan praktik komunikasi sehari-hari (Fatmawati, 2022; Zain & Nasith, 2026).

Fatmawati (2022) menegaskan bahwa kualitas komunikasi seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai yang diyakini dan dipraktikkan secara konsisten. Ketika kepala madrasah menginternalisasi prinsip *qaulan sadidan* dalam setiap komunikasinya, yaitu selalu menyampaikan informasi yang benar, jujur, dan dapat dipertanggungjawabkan, kepercayaan guru terhadap pimpinan akan tumbuh secara organik. Kepercayaan ini menjadi modal sosial yang berharga karena menjadi fondasi kerja sama dan komitmen bersama (Arfah et al., 2024; Fatmawati, 2022).

Penerapan *qaulan balighan* dalam komunikasi kepala madrasah dengan guru mengharuskan pimpinan menyampaikan kebijakan, program, dan arahan dengan cara yang efektif, mengena, dan memotivasi. Ini berarti kepala madrasah perlu memahami karakteristik, kebutuhan, dan kondisi psikologis guru sebelum menyampaikan pesan penting. Sofia et al. (2023) menemukan bahwa kepala sekolah yang berkomunikasi secara efektif dengan mempertimbangkan kondisi emosional guru mampu meningkatkan kinerja mengajar guru di dalam kelas (Sofia et al., 2023).

Sementara itu, penerapan *qaulan layyinan* sangat relevan dalam situasi pemberian umpan balik atau evaluasi kinerja. Ketika kepala madrasah menyampaikan kritik atau masukan dengan lemah lembut, tidak mempermalukan, dan tetap menghormati martabat guru sebagai profesional, guru cenderung lebih terbuka menerima masukan dan memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya, komunikasi yang kasar, menyudutkan, atau merendahkan dapat menimbulkan defensivitas dan resistensi. Secara empiris, Samad et al. (2023) melaporkan bahwa komunikasi interpersonal dan kepemimpinan situasional kepala sekolah secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, dengan kontribusi 70,7% (Samad et al., 2023).

3. Implikasi terhadap Peningkatan Mutu Madrasah

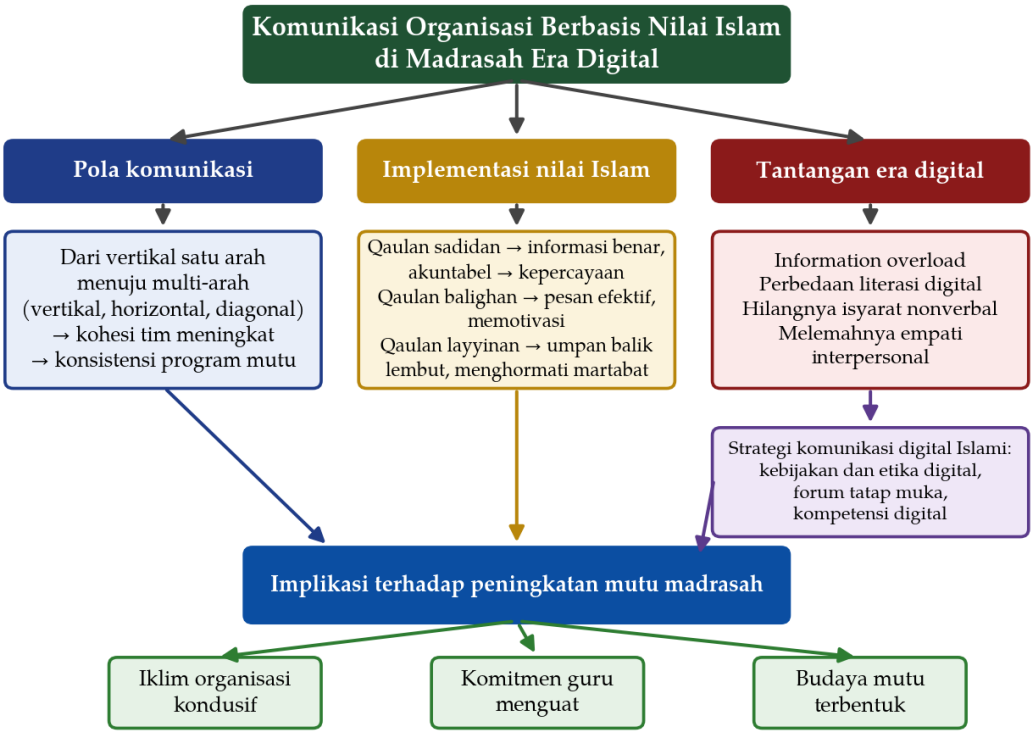
Dari sintesis berbagai sumber, komunikasi organisasi berbasis nilai Islam berimplikasi terhadap peningkatan mutu madrasah melalui tiga jalur utama, yaitu peningkatan iklim organisasi, penguatan komitmen guru, dan percepatan budaya mutu (Fatimah et al., 2026; Hamandia et al., 2026).

Pertama, iklim organisasi. Komunikasi yang jujur, terbuka, sopan, dan efektif menciptakan iklim organisasi yang kondusif, yaitu lingkungan kerja tempat setiap anggota merasa dihargai, aman menyampaikan pendapat, dan termotivasi berkontribusi. Hamandia et al. (2026) menemukan bahwa lembaga pendidikan yang membangun komunikasi transparan dan partisipatif menunjukkan efektivitas arus informasi yang lebih tinggi, konsistensi interpretasi kebijakan yang lebih baik, dan keberlanjutan program peningkatan mutu yang lebih terjamin (Hamandia et al., 2026).

Kedua, komitmen guru. Guru yang dihargai melalui pola komunikasi yang bermartabat cenderung memiliki komitmen organisasional yang lebih tinggi, tidak sekadar

menjalankan tugas, tetapi menginternalisasi misi madrasah sebagai tanggung jawab profesional dan spiritual. Pada konteks organisasi yang lebih luas, Choiriyah et al. (2020) menunjukkan peran komunikasi organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, sedangkan pada konteks sekolah Samad et al. (2023) melaporkan pengaruh komunikasi interpersonal kepala sekolah terhadap kinerja guru (Choiriyah et al., 2020; Samad et al., 2023).

Ketiga, budaya mutu. Budaya mutu di madrasah tidak tumbuh secara tiba-tiba, melainkan dibangun melalui proses komunikasi yang konsisten, terbuka, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Ketika pimpinan madrasah secara teratur mengomunikasikan standar mutu, kemajuan yang telah dicapai, tantangan yang dihadapi, dan langkah perbaikan kepada seluruh warga madrasah, mutu bukan hanya menjadi program, melainkan bagian dari kesadaran kolektif komunitas madrasah (Fatimah et al., 2026).



Gambar 2. Model konseptual komunikasi organisasi berbasis nilai Islam dan implikasinya terhadap mutu madrasah (olahan penulis)

Pembahasan

Hasil kajian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berbasis nilai Islam tidak hanya berfungsi sebagai saluran penyampaian informasi, tetapi juga sebagai instrumen pembentukan iklim kerja, perilaku organisasi, dan budaya mutu madrasah. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kualitas komunikasi pemimpin pendidikan memengaruhi kejelasan arah organisasi, kohesi warga madrasah, dan konsistensi pelaksanaan program mutu. Dengan demikian, komunikasi organisasi yang Islami perlu diposisikan sebagai bagian inti dari tata kelola madrasah, bukan sekadar aspek teknis administratif (Fatimah et al., 2026; Muslimin, 2023).

Dalam konteks nilai Islam, keenam prinsip komunikasi Qur'ani memberi dasar normatif sekaligus operasional bagi kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan, siswa, dan orang tua. *Qaulan sadidan* memperkuat akurasi dan akuntabilitas pesan, *qaulan ma'rufan* membangun kesantunan, *qaulan balighan* memastikan pesan tepat sasaran, *qaulan layyinan*

menjaga martabat penerima pesan, *qaulan kariman* menumbuhkan penghormatan, dan *qaulan maysuran* membantu warga madrasah memahami pesan secara jelas. Integrasi prinsip tersebut dapat mengurangi kesenjangan antara nilai yang tertulis dalam visi madrasah dan praktik komunikasi harian. Operasionalisasinya dalam komunikasi digital dirangkum pada Tabel 3 (Afifi & Kurniawan, 2021).

Tabel 3. Operasionalisasi prinsip komunikasi Qur'ani dalam komunikasi digital madrasah

Prinsip	Makna operasional	Contoh praktik komunikasi digital
Qaulan sadidan	Informasi akurat, tidak ambigu, dapat dipertanggungjawabkan	Pengumuman kebijakan dan jadwal di kanal resmi dengan rujukan dokumen
Qaulan ma'rufan	Bahasa santun dan sesuai norma	Pedoman etika penggunaan grup pesan dan media sosial madrasah
Qaulan balighan	Pesan tepat sasaran sesuai kondisi penerima	Pemilihan kanal (rapat, grup pesan, LMS) sesuai sifat pesan
Qaulan layyinan	Umpan balik lembut dan menjaga martabat	Evaluasi kinerja disampaikan tatap muka, bukan di grup terbuka
Qaulan kariman	Penghormatan kepada guru, siswa, dan orang tua	Apresiasi terbuka; tidak mempermalukan di ruang digital
Qaulan maysuran	Mudah dipahami dan tidak membingungkan	Format informasi ringkas, jelas, dan disertai tindak lanjut

Sumber: sintesis penulis berdasarkan pembahasan dan Afifi & Kurniawan (2021).

Era digital membawa perubahan mendasar pada ekosistem komunikasi organisasi madrasah. Di satu sisi, teknologi digital memberikan kemudahan dan kecepatan dalam penyebaran informasi. Di sisi lain, era digital menghadirkan ancaman terhadap kualitas komunikasi interpersonal yang bermakna, karena komunikasi yang termediasi teknologi sering kehilangan dimensi empatik, nonverbal, dan relasional yang justru menjadi inti dari prinsip-prinsip komunikasi Islam (Ilham, 2022; Purwanto, 2023).

Dalam menghadapi tantangan ini, madrasah perlu merumuskan strategi komunikasi digital yang tetap berbasis nilai Islam. Pertama, madrasah perlu menetapkan kebijakan komunikasi digital yang eksplisit, termasuk etika penggunaan media sosial, grup pesan instan, dan platform digital lainnya dalam lingkungan organisasi madrasah. Kebijakan ini harus merujuk pada prinsip-prinsip komunikasi Qur'ani agar teknologi tidak menjadi alat yang merusak hubungan antarwarga madrasah (Ilham, 2022; Purwanto, 2023).

Kedua, madrasah perlu secara berkala mengadakan forum komunikasi tatap muka yang tidak dapat sepenuhnya digantikan oleh komunikasi digital. Forum seperti rapat dewan guru, halaqah pimpinan, dan sesi dialog terbuka antara kepala madrasah dengan seluruh warga madrasah merupakan ruang penting untuk membangun kepercayaan, menyelesaikan konflik, dan memperkuat kohesi organisasi. Ketiga, kepala madrasah sebagai pemimpin komunikasi perlu terus mengembangkan kompetensi digital dan kecerdasan komunikasinya agar mampu mengintegrasikan nilai-nilai Islam dalam setiap interaksi, baik langsung maupun termediasi teknologi (Ilham, 2022; Keriyono et al., 2025).

Secara praktis, pembahasan ini menegaskan bahwa peningkatan mutu madrasah membutuhkan komunikasi yang sistematis, partisipatif, etis, dan adaptif terhadap teknologi. Komunikasi yang jujur dan terbuka memperkuat iklim organisasi, komunikasi yang menghargai martabat guru memperkuat komitmen, dan komunikasi yang konsisten tentang standar, kemajuan, tantangan, dan perbaikan mempercepat pembentukan budaya mutu. Dengan demikian, madrasah perlu menyusun standar prosedur komunikasi organisasi yang memadukan prinsip manajemen modern dan etika komunikasi Islam (Fatimah et al., 2026; Hamandia et al., 2026).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kajian literatur ini menyimpulkan bahwa komunikasi organisasi berbasis nilai Islam berimplikasi nyata terhadap peningkatan mutu madrasah di era digital. Enam prinsip komunikasi Qur'ani, yaitu qaulan sadidan, ma'rufan, balighan, layyinan, kariman, dan maysuran, tidak hanya menjadi pedoman etis, tetapi juga dapat dioperasionalkan sebagai instrumen tata kelola madrasah. Komunikasi yang menginternalisasi prinsip-prinsip tersebut memperkuat iklim organisasi, meningkatkan kepercayaan dan komitmen guru, serta membangun budaya mutu yang berkelanjutan. Di era digital, madrasah perlu memasukkan prinsip tersebut ke dalam kebijakan komunikasi digital, menyelenggarakan forum tatap muka secara berkala, dan mengembangkan kompetensi digital serta kecerdasan komunikasi kepala madrasah. Dengan demikian, gagasan bahwa nilai komunikasi Islam dapat menjadi fondasi mutu madrasah memperoleh dukungan awal dari literatur, tetapi masih memerlukan pembuktian empiris karena kajian ini bersifat konseptual dan belum menguji indikator mutu yang terukur. Peneliti selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed methods, termasuk studi lapangan pada madrasah dengan konteks berbeda. Pengelola madrasah disarankan menyusun standar prosedur komunikasi organisasi yang memadukan manajemen modern dan etika komunikasi Islam.

REFERENSI

Afifi, S., & Kurniawan, I. N. (2021). Ragam komunikasi verbal dalam Al-Qur'an. *Jurnal Komunikasi, 15*(2), 153–170. https://doi.org/10.20885/komunikasi.vol15.iss2.art6

Arfah, K., Rubino, R., & Mailin, M. (2024). Implementasi prinsip komunikasi Islam qaulan sadida Pemerintah Kota Tanjungbalai dalam mewujudkan moderasi beragama. *El Buhuth: Borneo Journal of Islamic Studies, 6*(2), 467–477. https://doi.org/10.21093/el-buhuth.v6i2.8152

Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia [APJII]. (2025). *Survei penetrasi internet dan perilaku pengguna internet Indonesia 2025*. APJII. https://survei.apjii.or.id/survei

Choiriyah, C., Andayani, E., & Sarwoko, E. (2020). Kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi: Perannya terhadap kinerja karyawan. *MBR (Management and Business Review), 4*(2), 127–135. https://doi.org/10.21067/mbr.v4i2.5171

Fatimah, M., Suyatman, & Supono, E. (2026). Tata kelola dan kepemimpinan pendidikan dalam meningkatkan mutu madrasah di era transformasi digital. *TSAQOFAH, 6*(4), 4535–4547. https://doi.org/10.58578/tsaqofah.v6i4

Ira Fatmawati. (2022). Komunikasi Organisasi Dalam Hubungannya Dengan Kepemimpinan Dan Perilaku Kerja Organisasi. *Revorma: Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran*, *2*(1), 39–55. https://doi.org/10.62825/revorma.v2i1.18

Hamandia, M. R., Hertimi, S., & Putra, D. D. (2026). Peran komunikasi organisasi dalam meningkatkan mutu lembaga di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (L2Dikti) Wilayah II Provinsi Sumatera Selatan. *Sagita Academia Journal, 4*(1), 1–10. https://doi.org/10.61579/sagita.v4i1.721

Ilham. (2022). *Analisis komunikasi organisasi lembaga penjaminan mutu pendidikan* [Tesis, Universitas Hasanuddin].

Kamimadrasah. (2025, 16 Januari). *Pengguna RDM capai 55.107 madrasah pada 2025*. https://kamimadrasah.com/pengguna-rdm-capai-55107-madrasah/

Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat. (n.d.). *Statistik madrasah Jawa Barat* [Sistem Informasi Integrasi Internal Madrasah]. https://madrasahjabar.id/

Kementerian Agama Republik Indonesia. (2024). *Data jumlah madrasah hingga September 2024*

[SIGMA – Sistem Informasi Geografis Madrasah]. https://madrasah.kemenag.go.id/gis/

Keriyono, Rawit Sartika, Sultan Himawan, & Faris Saputra Dewa. (2025). Komunikasi Efektif Kepala Madrasah Ibtidaiyah (MI) Chairiyah Mansuriyah Jakarta Dalam Aspek Manajemen Pendidikan. *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam Dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584)*, *5*(2), 1612–1620. https://doi.org/10.37680/almikraj.v5i2.7252Kreitner, R., & Kinicki, A. (2021). *Organizational behavior* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Liliweri, A. (2020). *Komunikasi antar manusia*. Remaja Rosdakarya.

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

Muslimin, I. (2023). Optimalisasi mutu pendidikan Islam melalui strategi komunikasi organisasi dalam bingkai kepemimpinan dan perilaku kerja yang inklusif. *IHTIROM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 2*(2), 325–347. https://doi.org/10.70412/itr.v2i2.59

Purwanto, A. (2023). Digitalisasi era 4.0 dalam meningkatkan mutu pendidikan agama Islam di Indonesia. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam, 12*(2), 1155–1166. https://doi.org/10.30868/ei.v12i02.3253

Rengkaningtias, A. U., & Siswantoyo, S. (2022). Effective school organizational communication management: Descriptive study at Madrasah Aliyah Negeri 1 Yogyakarta. *Informasi, 52*(2), 287–296. https://doi.org/10.21831/informasi.v52i2.56747

Riantory, P. (2018). Kepemimpinan dan perilaku organisasi. *Jurnal Mathlaul Fattah: Jurnal Pendidikan dan Studi Islam, 9*(1), 78–85.

Samad, M. Y. A., Fauzi, F., Marhamah, M., & Rahmani, S. U. (2023). Interpersonal communication and situational leadership on teacher performance. *Jurnal Ilmu Komunikasi, 21*(1), 132–147. https://doi.org/10.31315/jik.v21i1.7360

Sofia, S., Syaidah, K., & Shunhaji, A. (2023). Principal's effective communication and teacher performance: A classroom perspective. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan, 10*(2), 101–114. https://doi.org/10.24246/j.jk.2023.v10.i2.p101-114

Zain, L. M., & Nasith, A. (2026). Perilaku organisasi dalam lembaga pendidikan Islam: Kajian interaksi antara struktur, nilai, dan kepemimpinan. *Jurnal Manajemen Pendidikan, 11*(1), 332–343. https://doi.org/10.34125/jmp.v11i1.1282

Copyright holder:
© Author

First publication right:
Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:
CC-BY-SA