

KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN: STUDI KASUS DI MTS MUHAMMADIYAH TOLITOLI

Ismayani¹, Nuraida² Nurunnisa Mutmainna³

^{1,2,3}Universitas Muhammadiyah Palu, Indonesia

Corresponden E-mail: ismayani726@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis dinamika komunikasi organisasi di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Tolitoli serta kontribusinya terhadap peningkatan mutu pendidikan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data penelitian sebagaimana tercantum dalam naskah awal diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi di MTs Muhammadiyah Tolitoli berlangsung secara multidireksional melalui komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal. Komunikasi vertikal memungkinkan kepala madrasah menyampaikan kebijakan dan instruksi sekaligus membuka ruang bagi guru untuk menyampaikan aspirasi serta kendala. Komunikasi horizontal mendukung koordinasi antarguru dan staf, sedangkan komunikasi diagonal membantu kelancaran pendataan dan pengelolaan sarana prasarana. Dinamika komunikasi tersebut berkontribusi terhadap disiplin dan kinerja, pembentukan iklim kerja yang harmonis, serta pengambilan keputusan yang lebih partisipatif. Hambatan yang ditemukan terutama berkaitan dengan perbedaan persepsi antargenerasi serta hambatan teknis dan psikologis. Pemanfaatan forum formal, komunikasi informal, grup WhatsApp resmi, dan budaya diskusi kekeluargaan menjadi mekanisme yang digunakan untuk mengurangi hambatan tersebut. Secara konseptual, temuan ini memperlihatkan bahwa komunikasi bukan hanya saluran penyampaian pesan, tetapi merupakan mekanisme koordinasi, pembentukan kepercayaan, pembelajaran kolektif, dan penguatan budaya mutu. Implikasinya, penguatan literasi digital, keterbukaan arus informasi, umpan balik, dan pelibatan guru perlu ditempatkan sebagai bagian dari strategi peningkatan mutu madrasah.

Kata Kunci: Komunikasi Organisasi; Mutu Pendidikan; Madrasah; Kepemimpinan Pendidikan; Mts Muhammadiyah Tolitoli.

ABSTRACT

This study examines organizational communication dynamics at Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Tolitoli and their contribution to educational quality improvement. The study employs a qualitative case study approach. Based on the original manuscript, data were collected through observation, interviews, and documentation. The findings indicate that organizational communication is multidirectional, consisting of vertical, horizontal, and diagonal communication. Vertical communication enables the principal to communicate policies and instructions while providing teachers with opportunities to express concerns and suggestions. Horizontal communication facilitates coordination among teachers and staff, while diagonal communication supports administrative data management and facilities management. These communication patterns contribute to discipline and performance, a harmonious work climate, and participatory decision-making. The main challenges involve differences in perceptions between senior and junior teachers as well as technical and psychological barriers. Formal forums, informal interaction, an official WhatsApp group, and a family-oriented discussion culture are used to address these challenges. The study argues that communication should be understood not merely as message transmission but also as a mechanism for coordination, trust building, collective learning, and quality culture development. Strengthening digital communication literacy, transparency, feedback mechanisms, and teacher participation is therefore important for sustainable quality improvement.

Keywords: Organizational Communication; Educational Quality; Madrasah; Educational Leadership; Mts Muhammadiyah Tolitoli.

PENDAHULUAN

Organisasi pendidikan merupakan sistem sosial yang terdiri atas individu, kelompok, struktur, aturan, sumber daya, serta tujuan yang saling berhubungan. Madrasah tidak dapat dipahami hanya sebagai tempat berlangsungnya kegiatan pembelajaran, melainkan sebagai organisasi yang setiap hari melakukan proses perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, evaluasi, dan perbaikan. Di dalam proses tersebut, komunikasi menjadi mekanisme yang memungkinkan anggota organisasi memahami apa yang harus dilakukan, mengapa suatu kebijakan dijalankan, siapa yang bertanggung jawab, serta bagaimana hasil pekerjaan dievaluasi. Dengan demikian, kualitas komunikasi mempunyai hubungan yang erat dengan kemampuan organisasi pendidikan untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditetapkan (Mulyana, 2007; Robbins & Judge, 2015).

Dalam perspektif komunikasi organisasi, pesan tidak hanya bergerak dari pimpinan kepada bawahan. Informasi juga dapat bergerak dari bawah ke atas, antarrekan kerja pada tingkat yang sama, maupun lintas unit yang berbeda. Pola tersebut menjadi penting dalam organisasi pendidikan karena pekerjaan guru dan tenaga kependidikan bersifat saling bergantung. Guru membutuhkan informasi kebijakan, jadwal, kurikulum, pembagian tugas, dan evaluasi; pimpinan membutuhkan umpan balik dari pelaksana; sedangkan staf administrasi membutuhkan informasi yang akurat dari guru untuk mendukung pengelolaan data dan layanan pendidikan. Ketika arus informasi berjalan lambat, tidak jelas, atau hanya bersifat satu arah, kemungkinan terjadinya miskomunikasi dan konflik akan meningkat (Cangara, 2014).

Mutu pendidikan juga tidak cukup dipahami sebagai pencapaian nilai akademik peserta didik. Mutu mencakup proses penyelenggaraan pendidikan, kualitas pengelolaan, kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, suasana belajar, pengambilan keputusan, serta kemampuan satuan pendidikan melakukan perbaikan berkelanjutan. Kerangka regulasi nasional menempatkan standar pendidikan sebagai bagian dari sistem yang mencakup antara lain standar kompetensi lulusan, isi, proses, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian (PP Nomor 57 Tahun 2021 sebagaimana diubah dengan PP Nomor 4 Tahun 2022). Karena banyak unsur tersebut dikelola oleh manusia, komunikasi menjadi prasyarat penting bagi koordinasi dan pengendalian mutu. (Pemerintah Republik Indonesia, 2021; Pemerintah Republik Indonesia, 2022).

Pada tingkat satuan pendidikan, kepala madrasah memiliki posisi strategis dalam menghubungkan tujuan organisasi dengan praktik sehari-hari. Regulasi tentang kepala madrasah menegaskan fungsi perencanaan, pengelolaan, kepemimpinan, dan pengendalian program penyelenggaraan pendidikan berdasarkan standar nasional pendidikan. Fungsi tersebut tidak mungkin dijalankan secara efektif tanpa saluran komunikasi yang jelas dan hubungan kerja yang memungkinkan informasi bergerak secara dua arah. Kepemimpinan yang efektif membutuhkan kemampuan menyampaikan visi, membangun pemahaman bersama, memberikan umpan balik, dan menggerakkan anggota organisasi untuk bekerja menuju tujuan yang sama. (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2014; UNESCO, 2024).

Konteks tersebut relevan dengan MTs Muhammadiyah Tolitoli. Naskah awal penelitian menunjukkan bahwa komunikasi di madrasah berlangsung melalui tiga pola utama, yaitu vertikal, horizontal, dan diagonal. Kepala madrasah memberikan instruksi dan kebijakan, sementara guru memperoleh ruang untuk menyampaikan aspirasi serta kendala dalam rapat rutin. Antarguru dan staf terjadi koordinasi mengenai kurikulum dan evaluasi siswa, sedangkan komunikasi diagonal muncul dalam urusan pendataan dan manajemen sarana prasarana.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi organisasi di madrasah tidak berjalan dalam satu jalur, tetapi membentuk jaringan hubungan yang saling melengkapi. (Naskah penelitian, 2026).

Studi mengenai komunikasi organisasi di sekolah juga memperlihatkan bahwa efektivitas komunikasi berkaitan dengan cara guru menerima informasi mengenai tugas, kesempatan menyampaikan saran, dan ketersediaan saluran komunikasi. Gunbayi menemukan bahwa komunikasi organisasi di sekolah mencakup penyampaian informasi melalui komunikasi lisan, rapat, lokakarya, dan komunikasi tertulis, serta bahwa kepala sekolah memiliki peran penting dalam memastikan guru memahami apa yang harus dilakukan. (Gunbayi, 2007). Penelitian lain menunjukkan bahwa kepemimpinan yang lebih terdistribusi dapat mendukung kolaborasi guru, terutama ketika didukung oleh pembelajaran profesional dan iklim inovasi. (Ma & Marion, 2024).

Perkembangan teknologi digital memperluas bentuk komunikasi organisasi. Grup WhatsApp, surat elektronik, platform pembelajaran, dan berbagai aplikasi kolaborasi memungkinkan informasi disampaikan secara cepat tanpa harus menunggu pertemuan tatap muka. Namun, kecepatan tidak selalu identik dengan efektivitas. Pesan digital dapat menimbulkan interpretasi yang berbeda, informasi dapat menumpuk, dan batas antara komunikasi formal serta informal dapat menjadi kabur. Oleh karena itu, penggunaan teknologi perlu diiringi dengan etika komunikasi, kejelasan struktur pesan, pembagian kewenangan, dan kebiasaan melakukan konfirmasi. Temuan dalam naskah awal bahwa MTs Muhammadiyah Tolitoli menggunakan grup WhatsApp resmi dapat dipahami sebagai salah satu bentuk adaptasi organisasi terhadap kebutuhan koordinasi di era digital.

Berdasarkan konteks tersebut, penelitian ini berangkat dari pertanyaan utama: bagaimana pola komunikasi organisasi di MTs Muhammadiyah Tolitoli, bagaimana komunikasi tersebut berkontribusi terhadap mutu pendidikan, dan hambatan apa yang dihadapi serta bagaimana madrasah mengatasinya? Pertanyaan tersebut penting karena mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kebijakan yang dirumuskan di tingkat atas, tetapi juga oleh kemampuan organisasi menerjemahkan kebijakan menjadi tindakan melalui komunikasi yang efektif.

Tujuan penelitian adalah menganalisis pola komunikasi organisasi di MTs Muhammadiyah Tolitoli, menjelaskan kontribusinya terhadap peningkatan mutu pendidikan, mengidentifikasi hambatan komunikasi, serta merumuskan implikasi penguatan komunikasi organisasi bagi pengelolaan madrasah. Secara akademik, artikel ini diharapkan memperkaya pembahasan mengenai hubungan antara komunikasi organisasi dan mutu pendidikan pada konteks madrasah. Secara praktis, artikel ini dapat menjadi bahan refleksi bagi kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan dalam membangun budaya komunikasi yang terbuka, partisipatif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pilihan tersebut sesuai dengan tujuan penelitian yang berfokus pada pemahaman mendalam terhadap dinamika komunikasi organisasi dalam konteks satu madrasah. Studi kasus memungkinkan peneliti memeriksa suatu fenomena dalam konteks alamiahnya dan melihat keterkaitan antara praktik komunikasi, hubungan kerja, kepemimpinan, serta proses peningkatan mutu. (Creswell & Poth, 2018).

Lokasi penelitian adalah MTs Muhammadiyah Tolitoli. Unit analisis penelitian adalah dinamika komunikasi organisasi yang berlangsung dalam hubungan kepala madrasah, guru, dan staf. Naskah awal menyebutkan bahwa data diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Ketiga teknik tersebut digunakan untuk memperoleh gambaran yang saling melengkapi: observasi untuk melihat praktik komunikasi, wawancara untuk memahami pengalaman dan persepsi pelaku, serta dokumentasi untuk menelusuri informasi yang tercatat dalam kegiatan organisasi.

Observasi digunakan untuk memperhatikan bagaimana komunikasi berlangsung dalam aktivitas madrasah, termasuk pola penyampaian instruksi, koordinasi, diskusi, serta interaksi informal. Wawancara diarahkan pada pemahaman mengenai pengalaman anggota organisasi terhadap komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal, termasuk persepsi terhadap hambatan komunikasi. Dokumentasi digunakan untuk memperkuat informasi mengenai kegiatan, program, atau bentuk komunikasi yang dapat ditelusuri melalui dokumen organisasi. Triangulasi antarteknik menjadi penting agar kesimpulan tidak hanya bertumpu pada satu jenis data. (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

Analisis data kualitatif dapat dilakukan melalui proses kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Dalam penelitian ini, informasi mengenai komunikasi organisasi dikelompokkan ke dalam tema pola komunikasi, kontribusi terhadap mutu, hambatan, dan solusi. Selanjutnya, hubungan antartema dianalisis untuk memahami bagaimana komunikasi menjadi mekanisme yang menghubungkan kepemimpinan dengan praktik kerja sehari-hari. (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

Keabsahan data dalam studi kualitatif dapat diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik, pengecekan konsistensi informasi, serta keterlacakan proses analisis. Karena naskah awal tidak mencantumkan jumlah informan, tanggal pelaksanaan penelitian, durasi observasi, maupun rincian prosedur wawancara, bagian-bagian tersebut tidak ditambahkan secara spekulatif dalam artikel ini. Untuk kepentingan submit jurnal, penulis perlu melengkapi metadata metodologis tersebut berdasarkan catatan penelitian asli. Transparansi ini penting agar pembaca dan reviewer dapat menilai kecukupan data empiris dan kemungkinan replikasi prosedur penelitian.

Etika penelitian juga perlu diperhatikan. Informasi yang berasal dari wawancara harus digunakan dengan persetujuan pihak terkait, identitas informan perlu dilindungi apabila diperlukan, dan kutipan langsung hanya boleh dimasukkan jika benar-benar berasal dari transkrip. Artikel ini sengaja tidak menambahkan kutipan wawancara baru karena naskah sumber yang tersedia tidak memuat transkrip atau pernyataan verbatim. Langkah tersebut dilakukan untuk menjaga integritas data dan menghindari penciptaan data empiris yang tidak tersedia dalam bahan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Komunikasi organisasi dapat dipahami sebagai proses penciptaan dan pertukaran pesan di antara anggota organisasi dalam suatu jaringan hubungan yang saling bergantung untuk mengatasi ketidakpastian dan mencapai tujuan. Pemahaman ini menempatkan komunikasi sebagai proses yang berlangsung terus-menerus, bukan sekadar kegiatan menyampaikan pengumuman. Dalam organisasi pendidikan, komunikasi mencakup rapat, percakapan kerja, pemberian instruksi, konsultasi, koordinasi antarguru, penyampaian laporan, umpan balik

pembelajaran, hingga komunikasi melalui media digital. (Mulyana, 2007; Robbins & Judge, 2015).

Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang berlangsung antara tingkat hierarki yang berbeda. Arah top-down memungkinkan pimpinan menyampaikan visi, kebijakan, instruksi, standar kerja, dan evaluasi. Sebaliknya, bottom-up memungkinkan anggota organisasi menyampaikan laporan, keluhan, saran, kebutuhan, serta informasi mengenai kondisi lapangan. Dalam madrasah, kedua arah tersebut harus berjalan seimbang. Jika hanya top-down, organisasi berisiko kehilangan informasi dari pelaksana. Jika hanya bottom-up tanpa keputusan yang jelas, proses organisasi dapat kehilangan arah. Karena itu, efektivitas komunikasi vertikal terletak pada adanya kejelasan pesan dan mekanisme umpan balik (Cangara, 2014).

Komunikasi horizontal berlangsung antarindividu atau unit yang memiliki posisi relatif setara. Di sekolah, komunikasi horizontal terlihat dalam koordinasi antarguru, diskusi mengenai materi pembelajaran, penyusunan program, evaluasi siswa, dan penyelesaian persoalan kelas. Fungsi utamanya adalah koordinasi dan integrasi. Ketika guru memiliki ruang untuk saling bertukar pengalaman, pengetahuan praktis dapat berkembang menjadi pembelajaran kolektif. Literatur tentang teacher collaboration menunjukkan bahwa kolaborasi dapat memperkuat kompetensi profesional, terutama jika sekolah menyediakan dukungan kepemimpinan dan iklim yang memungkinkan kerja bersama. (Ma & Marion, 2024; de Jong et al., 2023).

Komunikasi diagonal terjadi ketika pesan bergerak lintas fungsi dan lintas jenjang yang tidak memiliki hubungan atasan-bawahan langsung. Dalam konteks madrasah, pola ini dapat terjadi antara guru dengan staf administrasi atau pengelola sarana prasarana. Komunikasi diagonal penting karena pekerjaan pendidikan memiliki ketergantungan administratif dan teknis. Pendataan peserta didik, penggunaan ruang, kebutuhan pembelajaran, pengelolaan dokumen, serta penyediaan sarana membutuhkan interaksi lintas unit. Pola ini dapat mempercepat penyelesaian masalah karena anggota organisasi tidak selalu harus menunggu jalur hierarkis formal.

Konsep mutu pendidikan menuntut adanya orientasi pada proses dan hasil sekaligus. Dalam kerangka standar nasional pendidikan, mutu dikembangkan melalui standar, pemantauan, evaluasi, akreditasi, dan perbaikan. Dengan demikian, komunikasi dapat dilihat sebagai infrastruktur sosial dari sistem mutu. Data mutu harus dikomunikasikan agar dapat ditindaklanjuti; hasil evaluasi harus diterjemahkan menjadi keputusan; dan keputusan harus dipahami oleh pelaksana. Tanpa arus informasi yang memadai, siklus perencanaan-pelaksanaan-evaluasi-perbaikan berpotensi terputus. (Pemerintah Republik Indonesia, 2021; Pemerintah Republik Indonesia, 2022).

Kepemimpinan pendidikan modern semakin menekankan pembagian tanggung jawab. UNESCO menekankan pentingnya kepemimpinan bersama, kolaborasi, saluran komunikasi yang jelas, mekanisme umpan balik, pembangunan tim, dan pengembangan sekolah sebagai organisasi pembelajar. (UNESCO, 2024). Perspektif ini relevan dengan pola bottom-up dan horizontal yang ditemukan di MTs Muhammadiyah Tolitoli karena pelibatan guru dalam diskusi kebijakan tidak hanya berfungsi sebagai sarana komunikasi, tetapi juga sebagai mekanisme pembagian kepemimpinan.

Kepemimpinan terdistribusi tidak berarti menghilangkan kewenangan kepala madrasah. Sebaliknya, kewenangan formal tetap ada, tetapi proses pemecahan masalah, pengembangan program, dan pembelajaran organisasi melibatkan pengetahuan yang tersebar di antara

anggota. Penelitian Ma dan Marion menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan terdistribusi berkaitan dengan kolaborasi guru melalui pembelajaran profesional dan iklim inovasi. (Ma & Marion, 2024). Penelitian de Jong dan kolega juga menunjukkan pentingnya interaksi dalam tim guru dan kemudahan meminta nasihat dalam praktik kepemimpinan yang terdistribusi. (de Jong et al., 2023).

Iklim komunikasi merupakan unsur lain yang menentukan apakah anggota organisasi merasa aman untuk menyampaikan informasi. Komunikasi yang terbuka membutuhkan kepercayaan, rasa saling menghargai, dan kesempatan untuk berbicara tanpa takut dipersalahkan. Dalam organisasi pendidikan, iklim tersebut membantu guru menyampaikan masalah pembelajaran lebih awal sehingga penyelesaian dapat dilakukan sebelum masalah berkembang. Sebaliknya, iklim komunikasi yang tertutup dapat mendorong anggota menyimpan persoalan, menyampaikan informasi secara informal tanpa mekanisme tindak lanjut, atau hanya menunggu instruksi pimpinan.

Komunikasi informal juga memiliki fungsi organisasi. Interaksi di luar forum resmi dapat membangun kedekatan interpersonal dan mengurangi jarak psikologis. Dalam naskah awal, komunikasi informal di luar jam pelajaran disebut mempererat hubungan emosional dan menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Temuan ini dapat dijelaskan melalui gagasan bahwa organisasi bukan hanya struktur formal, tetapi juga jaringan hubungan sosial. Namun, komunikasi informal tetap perlu dibedakan dari keputusan resmi agar tidak menimbulkan ketidakjelasan kewenangan. Dengan kata lain, hubungan informal dapat memperkuat kerja sama, sedangkan keputusan formal harus tetap memiliki dokumentasi dan saluran pertanggungjawaban.

Komunikasi digital menambah dimensi baru pada komunikasi organisasi. Keunggulannya adalah kecepatan, jangkauan, dan kemudahan dokumentasi. Kelemahannya antara lain banjir informasi, pesan yang dapat dibaca tanpa konteks, serta risiko perbedaan interpretasi. Karena itu, penggunaan WhatsApp resmi, sebagaimana ditemukan di MTs Muhammadiyah Tolitoli, sebaiknya dipadukan dengan aturan sederhana: informasi penting ditulis dengan jelas, keputusan strategis dikonfirmasi dalam forum formal, dokumen resmi disimpan melalui kanal yang sesuai, dan anggota tidak dibebani komunikasi di luar batas waktu yang wajar. Penelitian tentang komunikasi organisasi dan penggunaan WhatsApp di sekolah juga menunjukkan pentingnya hubungan komunikasi interpersonal dan penggunaan media digital dalam kualitas komunikasi organisasi. (Siskawati et al., 2025).

Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi di MTs Muhammadiyah Tolitoli bersifat multidireksional. Pola komunikasi tidak hanya berlangsung dari kepala madrasah kepada guru dan staf, tetapi juga bergerak dari guru kepada pimpinan, antarguru, antarstaf, dan lintas fungsi. Pola multidireksional ini memperlihatkan bahwa kebutuhan komunikasi dalam organisasi pendidikan tidak dapat dipenuhi hanya melalui struktur komando. Setiap anggota organisasi memiliki informasi yang diperlukan oleh anggota lain untuk menyelesaikan pekerjaan.

a. Komunikasi vertikal top-down.

Komunikasi dari kepala madrasah kepada guru dan staf terutama berkaitan dengan penyampaian instruksi dan kebijakan. Kejelasan instruksi memiliki arti penting karena pekerjaan pendidikan melibatkan banyak aktivitas yang berlangsung bersamaan. Instruksi yang jelas membantu anggota organisasi memahami prioritas, pembagian tugas, dan harapan

kinerja. Dalam perspektif mutu, kejelasan ini mengurangi peluang terjadinya pekerjaan yang tumpang tindih dan kesalahan akibat interpretasi yang berbeda.

b. Komunikasi vertikal bottom-up.

Naskah awal menunjukkan bahwa guru memperoleh ruang untuk menyampaikan aspirasi dan kendala lapangan dalam rapat rutin. Mekanisme ini penting karena guru merupakan pelaksana langsung proses pembelajaran. Informasi mengenai kesulitan siswa, kendala administrasi, kebutuhan pembelajaran, atau persoalan koordinasi sering kali pertama kali diketahui oleh pelaksana. Dengan adanya saluran bottom-up, informasi tersebut dapat menjadi bahan pengambilan keputusan pimpinan.

c. Komunikasi horizontal.

Komunikasi antarguru dan staf terjadi dalam koordinasi kurikulum dan evaluasi siswa. Fungsi komunikasi horizontal bukan sekadar pertukaran informasi, tetapi juga pembentukan kerja tim. Guru dapat membandingkan pengalaman, menyelaraskan kegiatan, dan membicarakan persoalan yang tidak dapat diselesaikan secara individual. Literatur tentang kolaborasi guru mendukung pentingnya ruang kerja bersama dan kepemimpinan yang mendorong kolaborasi. (Ma & Marion, 2024).

d. Komunikasi diagonal.

Interaksi antara staf administrasi dan guru dalam pendataan serta manajemen sarana prasarana menunjukkan bahwa koordinasi tidak selalu mengikuti jalur hierarkis. Komunikasi diagonal mempercepat hubungan kerja karena pihak yang memiliki informasi teknis dapat berkomunikasi langsung dengan pihak yang membutuhkan informasi tersebut. Dalam konteks mutu, efisiensi administratif merupakan bagian dari kemampuan organisasi menyediakan layanan pendidikan secara tertib.

e. Komunikasi informal.

Interaksi informal di luar jam pelajaran berperan dalam membangun kedekatan emosional. Hubungan interpersonal yang baik dapat membuat anggota organisasi lebih mudah meminta bantuan, menyampaikan masalah, dan bekerja sama. Namun, komunikasi informal perlu diposisikan sebagai pelengkap, bukan pengganti mekanisme formal. Keputusan yang berkaitan dengan kebijakan, pembagian tugas, dan administrasi harus tetap dikomunikasikan melalui saluran yang dapat dipertanggungjawabkan.

f. Komunikasi digital.

Pemanfaatan grup WhatsApp resmi menjadi salah satu solusi terhadap hambatan teknis dan kebutuhan koordinasi cepat. Media digital memungkinkan informasi dibagikan secara serentak dan dapat ditelusuri kembali. Akan tetapi, efektivitasnya bergantung pada disiplin penggunaan. Pesan yang terlalu panjang, tidak terstruktur, atau tidak jelas statusnya sebagai informasi atau keputusan dapat memunculkan kebingungan. Karena itu, literasi digital komunikasi menjadi bagian penting dari kapasitas organisasi.

Komunikasi sebagai mekanisme penyelarasan tujuan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi membantu menyelaraskan visi antara kepala madrasah, guru, dan staf. Penyelarasan tersebut terjadi ketika kebijakan tidak berhenti sebagai pesan dari pimpinan, tetapi dipahami dan diterjemahkan menjadi tindakan oleh anggota organisasi. Dalam teori komunikasi organisasi, pesan menjadi efektif ketika penerima memiliki pemahaman yang relatif sama terhadap maksud pesan dan memiliki kesempatan memberikan umpan balik. (Cangara, 2014; Mulyana, 2007).

Penyelarasan tujuan memiliki implikasi langsung terhadap mutu. Program pendidikan biasanya melibatkan beberapa pihak sekaligus. Sebuah program pembelajaran dapat membutuhkan koordinasi antara guru mata pelajaran, wali kelas, tenaga administrasi, dan pimpinan. Jika masing-masing bekerja berdasarkan pemahaman yang berbeda, kualitas pelaksanaan dapat menurun. Sebaliknya, komunikasi yang konsisten membuat tujuan organisasi lebih mudah diterjemahkan menjadi rutinitas kerja.

Komunikasi dan disiplin kerja. Naskah awal menyatakan bahwa instruksi yang jelas dan umpan balik konstruktif membantu meminimalkan miskomunikasi dalam pelaksanaan tugas. Hal tersebut menunjukkan bahwa disiplin bukan hanya persoalan kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga persoalan kualitas informasi. Anggota organisasi lebih mudah menjalankan tanggung jawab ketika mereka memahami standar, batas waktu, dan indikator pekerjaan. Dalam hal ini, komunikasi menjadi bagian dari sistem pengendalian organisasi.

Komunikasi dan kinerja guru. Kinerja guru tidak berdiri sendiri. Guru bekerja dalam ekosistem yang menyediakan kurikulum, jadwal, sarana, data peserta didik, dukungan administratif, serta kepemimpinan. Komunikasi yang lancar mengurangi biaya koordinasi dan memungkinkan guru berkonsentrasi pada tugas profesional. Penelitian mengenai kolaborasi guru menunjukkan bahwa kepemimpinan terdistribusi, pembelajaran profesional, dan iklim inovasi dapat memperkuat kolaborasi. (Ma & Marion, 2024). Temuan ini sejalan dengan pola horizontal di MTs Muhammadiyah Tolitoli.

Komunikasi dan iklim kerja. Iklim kerja yang harmonis tidak terbentuk hanya melalui aturan formal. Hubungan interpersonal, penghargaan, dan kesempatan berbicara turut menentukan bagaimana anggota organisasi mengalami lingkungan kerja. Komunikasi informal yang sehat dapat membangun kepercayaan dan mengurangi jarak sosial. Dalam konteks madrasah, budaya kekeluargaan yang disebut dalam naskah awal dapat menjadi modal sosial untuk menyelesaikan persoalan sebelum berkembang menjadi konflik terbuka.

Namun, budaya kekeluargaan juga perlu diseimbangkan dengan profesionalisme. Kedekatan personal tidak boleh membuat pembagian tugas menjadi tidak jelas atau mengurangi akuntabilitas. Karena itu, organisasi perlu memiliki dua lapisan komunikasi: komunikasi relasional untuk membangun kepercayaan dan komunikasi formal untuk memastikan keputusan, tanggung jawab, serta evaluasi dapat ditelusuri. Keseimbangan tersebut penting bagi madrasah yang ingin membangun budaya mutu.

Komunikasi dan pengambilan keputusan partisipatif. Pelibatan guru dalam diskusi kebijakan meningkatkan sense of belonging sebagaimana ditemukan dalam naskah awal. Secara organisasi, rasa memiliki dapat mendorong anggota lebih bersedia mendukung program karena mereka memahami alasan dan proses di balik keputusan. Penelitian tentang kepemimpinan terdistribusi menunjukkan bahwa shared decision-making berhubungan positif dengan kolaborasi profesional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi guru. (Penlington et al., 2020).

Partisipasi bukan berarti semua keputusan harus dibuat secara kolektif. Kepala madrasah tetap memiliki tanggung jawab formal untuk menetapkan kebijakan dan mengendalikan program. Partisipasi terutama diperlukan pada tahap identifikasi masalah, pengembangan alternatif, pemberian masukan, dan evaluasi. Dengan pembagian tersebut, proses pengambilan keputusan tetap efisien sekaligus memanfaatkan pengetahuan praktis anggota organisasi.

Komunikasi dan mutu pembelajaran. Hubungan komunikasi dengan mutu pembelajaran bersifat tidak selalu langsung. Komunikasi tidak otomatis menaikkan nilai siswa. Pengaruhnya lebih banyak bekerja melalui mekanisme antara: koordinasi yang lebih baik, pemahaman tugas, kolaborasi guru, penyelesaian masalah, penyediaan sarana, dan iklim kerja. Oleh karena itu, klaim mengenai kontribusi komunikasi terhadap mutu perlu dirumuskan secara hati-hati sebagai kontribusi terhadap proses organisasi yang mendukung mutu, bukan sebagai satu-satunya penyebab hasil belajar.

Komunikasi sebagai bagian dari siklus perbaikan mutu. Sistem mutu membutuhkan data, refleksi, keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi. Setiap tahap membutuhkan komunikasi. Data evaluasi harus dibaca bersama; masalah harus dibicarakan; keputusan perbaikan harus dipahami; dan hasil perbaikan harus dikembalikan sebagai informasi baru. Dengan demikian, komunikasi dapat dipandang sebagai jalur yang menghubungkan setiap tahap siklus mutu. Pandangan ini sejalan dengan penekanan regulasi nasional pada pengembangan, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan standar pendidikan. (Pemerintah Republik Indonesia, 2021).

Kepemimpinan dan komunikasi. Kepala madrasah bukan hanya pengirim pesan, tetapi juga pengelola makna organisasi. Ketika pimpinan menjelaskan alasan suatu kebijakan, memberikan ruang dialog, dan menindaklanjuti masukan, anggota organisasi memperoleh sinyal bahwa komunikasi dihargai. UNESCO menekankan bahwa pemimpin pendidikan perlu mengomunikasikan tujuan, memobilisasi tim, dan membangun hubungan konstruktif. (UNESCO, 2024). Temuan di MTs Muhammadiyah Tolitoli mengenai komunikasi top-down dan bottom-up menunjukkan pentingnya kedua fungsi tersebut.

Hambatan perbedaan generasi. Perbedaan persepsi antara guru senior dan junior dapat dipahami sebagai perbedaan pengalaman, kebiasaan kerja, gaya komunikasi, dan tingkat kenyamanan terhadap teknologi. Perbedaan tersebut tidak harus diperlakukan sebagai konflik. Jika dikelola melalui dialog, guru senior dapat menjadi sumber pengalaman institusional, sementara guru junior dapat membawa perspektif baru mengenai teknologi dan praktik pembelajaran. Dengan demikian, perbedaan generasi dapat diubah menjadi sumber pembelajaran antaranggota.

Hambatan teknis dan psikologis. Hambatan teknis mencakup keterbatasan media, akses, atau keterampilan menggunakan teknologi. Hambatan psikologis dapat berupa rasa sungkan, takut salah, perbedaan status, atau pengalaman konflik sebelumnya. Kedua jenis hambatan tersebut membutuhkan solusi yang berbeda. Hambatan teknis membutuhkan dukungan infrastruktur dan literasi digital, sedangkan hambatan psikologis membutuhkan pembangunan kepercayaan, budaya dialog, dan keteladanan pimpinan.

Peran forum formal dan informal. Forum formal seperti rapat rutin penting untuk keputusan dan koordinasi yang membutuhkan legitimasi. Forum informal berguna untuk membangun relasi dan mempercepat pertukaran informasi. Keduanya tidak saling menggantikan. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa keberlanjutan kedua forum menjadi strategi untuk mengatasi hambatan komunikasi. Hal tersebut dapat dikembangkan menjadi praktik organisasi yang lebih sistematis dengan agenda rapat, notulensi, pembagian tindak lanjut, dan mekanisme pemantauan.

Komunikasi digital dan transformasi pendidikan. Penggunaan WhatsApp resmi di madrasah merupakan contoh sederhana transformasi komunikasi. Agar manfaatnya optimal, madrasah dapat menetapkan protokol komunikasi: jenis informasi yang wajib masuk grup, siapa yang berwenang membuat pengumuman, kapan pesan dianggap sebagai keputusan,

bagaimana dokumen disimpan, dan bagaimana informasi penting dikonfirmasi. Protokol tersebut tidak harus rumit; yang utama adalah menciptakan ekspektasi yang sama bagi semua anggota.

Model konseptual temuan. Berdasarkan hasil penelitian dan kajian pustaka, hubungan dapat dirumuskan sebagai berikut: kepemimpinan terbuka menyediakan saluran komunikasi; saluran tersebut menghasilkan arus informasi vertikal, horizontal, dan diagonal; arus informasi yang efektif memperkuat koordinasi, kolaborasi, dan kepercayaan; ketiga proses tersebut mendukung disiplin, iklim kerja, serta pengambilan keputusan partisipatif; dan pada akhirnya mekanisme tersebut mendukung pengelolaan mutu pendidikan. Model ini menempatkan komunikasi sebagai mekanisme penghubung, bukan variabel tunggal yang menentukan mutu.

Perbandingan dengan penelitian terdahulu. Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian Gunbayi yang menunjukkan pentingnya kepala sekolah dalam menyampaikan informasi kerja serta penggunaan berbagai saluran komunikasi. (Gunbayi, 2007). Temuan mengenai kolaborasi juga sejalan dengan Ma dan Marion yang menunjukkan hubungan antara kepemimpinan terdistribusi dan kolaborasi guru. (Ma & Marion, 2024). Literatur terbaru tentang kepemimpinan pendidikan juga menekankan komunikasi, kolaborasi, umpan balik, dan pembagian tanggung jawab sebagai praktik penting untuk perbaikan sekolah. (UNESCO, 2024). Kekhasan artikel ini terletak pada penerapan pembacaan tersebut terhadap konteks MTs Muhammadiyah Tolitoli.

Implikasi praktis. Pertama, madrasah perlu mempertahankan komunikasi dua arah antara pimpinan dan guru. Kedua, rapat perlu menghasilkan tindak lanjut yang jelas. Ketiga, koordinasi horizontal perlu diperkuat melalui kerja tim dan forum berbagi praktik. Keempat, komunikasi diagonal antara guru dan staf administrasi perlu memiliki prosedur yang sederhana. Kelima, penggunaan WhatsApp perlu didukung etika dan protokol. Keenam, literasi komunikasi perlu mencakup kemampuan mendengar, memberi umpan balik, menyusun pesan, menyelesaikan konflik, dan menggunakan media digital secara bertanggung jawab.

Implikasi teoretis. Artikel ini memperkuat pemahaman bahwa komunikasi organisasi dalam pendidikan perlu dilihat sebagai proses sosial yang menghubungkan struktur formal dengan praktik sehari-hari. Pola komunikasi multidireksional menunjukkan bahwa efektivitas organisasi tidak hanya bergantung pada hierarki, tetapi juga pada jaringan interaksi. Dengan demikian, studi komunikasi organisasi dapat dipertemukan dengan perspektif kepemimpinan terdistribusi, komunitas belajar profesional, dan budaya mutu.

Keterbatasan pembahasan. Artikel ini memiliki keterbatasan karena bahan penelitian yang tersedia belum memuat rincian jumlah informan, karakteristik informan, waktu pengumpulan data, durasi observasi, contoh kutipan wawancara, dan dokumen yang dianalisis secara spesifik. Oleh sebab itu, interpretasi empiris dalam artikel ini dipertahankan pada temuan yang memang disebutkan dalam naskah awal. Penulis disarankan melengkapi detail tersebut dari data penelitian asli sebelum mengirimkan artikel kepada jurnal agar klaim empiris dapat diverifikasi reviewer.

Strategi Penguatan Komunikasi Organisasi di Madrasah

Berdasarkan temuan, penguatan komunikasi organisasi dapat diarahkan pada beberapa strategi. Strategi pertama adalah membangun standar komunikasi internal. Standar sederhana dapat mengatur siapa menyampaikan informasi tertentu, melalui media apa, kapan informasi

harus dikonfirmasi, dan bagaimana keputusan dicatat. Standardisasi bukan dimaksudkan untuk membatasi komunikasi, tetapi untuk mengurangi ambiguitas.

Strategi kedua adalah memperkuat rapat sebagai ruang dialog. Rapat sebaiknya tidak hanya digunakan untuk menyampaikan pengumuman. Agenda dapat dibagi menjadi informasi, identifikasi masalah, diskusi alternatif, keputusan, dan evaluasi tindak lanjut. Dengan pola tersebut, rapat menjadi mekanisme pembelajaran organisasi. Guru tidak hanya menerima kebijakan, tetapi juga membantu mengidentifikasi persoalan dan memberikan solusi.

Strategi ketiga adalah membangun mekanisme umpan balik. Setiap instruksi penting perlu memiliki ruang konfirmasi. Umpan balik dapat dilakukan melalui pertanyaan, laporan singkat, refleksi kegiatan, atau evaluasi berkala. Umpan balik membantu pimpinan mengetahui apakah pesan benar-benar dipahami dan dilaksanakan. Bagi guru dan staf, umpan balik juga memberi kepastian mengenai kualitas pekerjaan.

Strategi keempat adalah memperkuat komunikasi horizontal melalui komunitas belajar. Guru dapat memiliki forum berkala untuk berbagi strategi pembelajaran, mendiskusikan hasil evaluasi siswa, dan mengidentifikasi praktik yang efektif. Kolaborasi seperti ini sejalan dengan literatur mengenai *distributed leadership* dan *professional learning community* yang menempatkan pembelajaran kolektif sebagai bagian dari peningkatan kapasitas sekolah. (Jamil & Hamzah, 2019; Ma & Marion, 2024).

Strategi kelima adalah penguatan literasi digital. Literasi digital komunikasi bukan sekadar kemampuan menggunakan aplikasi, tetapi kemampuan memilih kanal yang tepat, menulis pesan secara jelas, menjaga etika, memverifikasi informasi, serta mengelola arsip digital. Madrasah dapat menyusun panduan singkat penggunaan grup resmi dan melakukan orientasi bagi anggota baru.

Strategi keenam adalah mengembangkan budaya komunikasi lintas generasi. Guru senior dan junior dapat dipertemukan dalam aktivitas mentoring, berbagi praktik, atau tim kerja. Tujuannya bukan menyeragamkan gaya komunikasi, melainkan membangun saling pengertian. Pengalaman senior menjadi sumber pengetahuan organisasi, sedangkan keterampilan digital dan perspektif baru dapat membantu organisasi beradaptasi.

Strategi ketujuh adalah menghubungkan komunikasi dengan indikator mutu. Misalnya, setiap program peningkatan mutu dapat memiliki indikator komunikasi: ketepatan penyampaian informasi, kejelasan pembagian tugas, keterlaksanaan rapat, penyelesaian tindak lanjut, dan kepuasan anggota terhadap akses informasi. Dengan demikian, komunikasi tidak lagi dipandang sebagai aktivitas tambahan, tetapi sebagai bagian dari tata kelola mutu.

Strategi kedelapan adalah menjaga keseimbangan antara komunikasi informal dan formal. Budaya kekeluargaan perlu dipertahankan sebagai kekuatan relasional, tetapi keputusan resmi harus tetap terdokumentasi. Pemisahan ini dapat menghindarkan organisasi dari situasi ketika keputusan penting hanya diketahui oleh anggota yang hadir dalam percakapan informal. Transparansi membutuhkan akses informasi yang setara.

Strategi kesembilan adalah penguatan komunikasi krisis. Madrasah perlu memiliki prosedur ketika terjadi masalah mendesak, seperti perubahan jadwal, gangguan fasilitas, masalah peserta didik, atau situasi lain yang membutuhkan respons cepat. Prosedur tersebut sebaiknya menentukan siapa yang menjadi sumber informasi utama dan bagaimana pesan dikonfirmasi. Struktur ini dapat mengurangi rumor dan informasi yang saling bertentangan.

Strategi kesepuluh adalah evaluasi komunikasi secara berkala. Evaluasi dapat dilakukan melalui pertanyaan sederhana kepada guru dan staf: informasi apa yang sering terlambat, kanal

apa yang paling efektif, masalah apa yang berulang, dan forum apa yang perlu diperbaiki. Hasil evaluasi kemudian menjadi bahan perbaikan. Dengan demikian, komunikasi sendiri menjadi objek continuous improvement.

KESIMPULAN

Dinamika komunikasi organisasi di MTs Muhammadiyah Tolitoli menunjukkan bahwa komunikasi merupakan instrumen penting dalam pengelolaan mutu pendidikan. Pola komunikasi berlangsung secara multidireksional melalui komunikasi vertikal top-down dan bottom-up, komunikasi horizontal, serta komunikasi diagonal. Keberagaman pola tersebut memungkinkan informasi bergerak dari pimpinan kepada pelaksana, dari pelaksana kepada pimpinan, antarguru dan staf, serta lintas fungsi organisasi. Komunikasi berkontribusi terhadap mutu terutama melalui mekanisme penyelarasan tujuan, kejelasan tugas, koordinasi, umpan balik, pembentukan iklim kerja yang harmonis, dan pengambilan keputusan partisipatif. Komunikasi informal memperkuat hubungan emosional, sedangkan forum formal menyediakan struktur akuntabilitas. Pemanfaatan grup WhatsApp resmi menjadi salah satu adaptasi terhadap kebutuhan koordinasi digital.

Hambatan komunikasi terutama berkaitan dengan perbedaan persepsi antara guru senior dan junior serta hambatan teknis dan psikologis. Penyelesaiannya dilakukan melalui forum formal, komunikasi informal, pemanfaatan teknologi, dan budaya diskusi kekeluargaan. Ke depan, strategi tersebut perlu diperkuat melalui standar komunikasi internal, mekanisme umpan balik, penguatan komunitas belajar, literasi digital, dan evaluasi komunikasi sebagai bagian dari sistem mutu. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan mutu pendidikan tidak hanya memerlukan kebijakan yang baik, tetapi juga kemampuan organisasi memastikan kebijakan tersebut dipahami, dikomunikasikan, dilaksanakan, dan dievaluasi bersama. Karena itu, komunikasi perlu ditempatkan sebagai bagian integral dari kepemimpinan dan manajemen madrasah. Untuk kepentingan publikasi ilmiah, penulis perlu melengkapi rincian metodologis yang belum terdapat pada naskah awal, khususnya jumlah dan karakteristik informan, waktu penelitian, prosedur analisis, serta bukti dokumenter yang digunakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Cangara, H. (2014). *Perencanaan dan strategi komunikasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- de Jong, W. A., de Kleijn, R. A., Lockhorst, D., Brouwer, J., Noordegraaf, M., & van Tartwijk, J. W. (2023). Collaborative spirit: Understanding distributed leadership practices in and around teacher teams. *Teaching and Teacher Education*, 123, 103977. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103977>
- Gunbayi, I. (2007). The organizational communication process in schools. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 7(2), 787–798.
- Jamil, M. F., & Hamzah, M. I. M. (2019). The effects of distributed leadership on teachers' collective efficacy and professional learning community. *International Journal of Educational Best Practices*, 3(2), 10–27. <https://doi.org/10.31258/ijebp.3.2.10-27>
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2014). *Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Kepala Madrasah*.

- Ma, X., & Marion, R. (2024). How does leadership affect teacher collaboration? Evidence from teachers in US schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 35(2), 116–141. <https://doi.org/10.1080/09243453.2024.2330533>
- McNabb, D. E. (2018). *Research methods in public administration and nonprofit management* (4th ed.). New York: Routledge.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Mulyana, D. (2007). *Ilmu komunikasi: Suatu pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan*.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2022). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan*.
- Penlington, C., Kinsella, P., & Mowbray, M. (2020). Whose leadership role is more substantial for teacher professional collaboration, job satisfaction and organizational commitment: A lens of distributed leadership. *International Journal of Leadership in Education*. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1820580>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (16th ed.). Harlow: Pearson.
- Siskawati, I., Masturi, A., Hidayati, N., Sary, M. P., & Jamiah, A. N. (2025). The influence of WhatsApp usage and teacher interpersonal communication on organizational communication quality. *Syiar: Jurnal Komunikasi dan Penyiaran Islam*, 5(2). <https://doi.org/10.54150/syiar.v5i2.763>
- UNESCO IICBA. (2024). *Building consensus on school leadership for quality education in Africa*. Addis Ababa: UNESCO IICBA.
- UNESCO. (2024). *Global Education Monitoring Report 2024/5: Leadership in education—Lead for learning*. Paris: UNESCO.