

IMPLEMENTASI KOMUNIKASI EFEKTIF DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN ISLAM: ANALISIS PSIKOLOGI ORGANISASI TERHADAP HUBUNGAN GURU DAN PIMPINAN DI MADRASAH TSANAWIYAH KIFAYATUL AKHYAR BANDUNG

Luqman Khakim^{1,*}, Mulyawan Safwandy Nugraha²

¹ UIN Sunan Gunung Djati Bandung

lukmanlukmankh13@gmail.com

mulyawan77@gmail.com

Doi: <https://doi.org/10.56406/jkim.v14i02.945>

ABSTRACT

Communication is a crucial factor in the success of Islamic educational organizations as it facilitates working relationships, coordination, and the achievement of institutional goals. However, various communication challenges are still encountered in practice, including differences in understanding organizational policies, limited two-way communication, and the suboptimal participation of teachers in organizational processes. This study aims to analyze the implementation of effective communication between teachers and school leaders at MTs Kifayatul Akhyar Bandung, identify the organizational psychological factors that influence communication practices, and examine their impact on the organizational climate of the madrasah. This research employed a qualitative approach using a case study method. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis and were subsequently analyzed using thematic analysis techniques. The findings reveal that effective communication at MTs Kifayatul Akhyar Bandung is developed through both formal and informal communication supported by openness, trust, mutual respect, and psychological safety. Communication effectiveness is influenced by transformational, servant, and spiritual leadership styles that encourage participative and multidirectional communication. Furthermore, effective communication contributes to the creation of a healthy organizational climate, strengthens collaboration, facilitates conflict and change management, and demonstrates a strong synergy between Islamic values and organizational psychology principles in supporting the effectiveness of Islamic educational organizations.

Keywords: *Effective Communication, Organizational Psychology, Spiritual Leadership, Healthy Organizational Climate, Islamic Education, MTs Kifayatul Akhyar, Value Synergy.*

ABSTRAK

Komunikasi merupakan faktor penting dalam keberhasilan organisasi pendidikan Islam karena berperan dalam membangun hubungan kerja, koordinasi, serta pencapaian tujuan lembaga. Namun, dalam praktiknya masih ditemukan berbagai kendala komunikasi, seperti perbedaan pemahaman terhadap kebijakan, keterbatasan komunikasi dua arah, dan belum optimalnya partisipasi guru dalam proses organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi komunikasi efektif antara guru dan pimpinan di MTs Kifayatul Akhyar Bandung, mengidentifikasi faktor-faktor psikologis organisasi yang memengaruhinya, serta mengkaji dampaknya terhadap iklim organisasi madrasah. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi efektif di MTs Kifayatul Akhyar Bandung dibangun melalui komunikasi formal dan informal yang didukung oleh keterbukaan, kepercayaan, penghargaan, dan keamanan psikologis. Efektivitas komunikasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional, pelayan, dan spiritual yang mendorong terbentuknya komunikasi partisipatif dan multidirectional. Selain itu, komunikasi berkontribusi dalam menciptakan iklim organisasi yang sehat, memperkuat kerja sama, memfasilitasi pengelolaan

konflik dan perubahan, serta memperlihatkan adanya sinergi antara nilai-nilai Islam dan prinsip psikologi organisasi dalam mendukung efektivitas organisasi pendidikan Islam.

Kata Kunci: Komunikasi Efektif, Psikologi Organisasi, Kepemimpinan Spiritual, Iklim Organisasi Sehat, Pendidikan Islam, MTs Kifayatul Akhyar, Sinergi Nilai.

PENDAHULUAN

Organisasi pendidikan Islam, sebagai entitas yang unik, bertugas mentransformasikan nilai-nilai ilahiah sekaligus mencapai tujuan akademik-empiris dalam konteks masyarakat modern (Hassan & Ashari, 2019). Dinamika internalnya seringkali kompleks, dipengaruhi oleh interaksi antara otoritas keagamaan, tuntutan administratif, dan harapan masyarakat (Bush, 2020; Sagala, 2013). Dalam ekosistem ini, komunikasi berperan sebagai darah kehidupan organisasi, menentukan kelancaran operasional, kohesi sosial, dan efektivitas pencapaian visi (Robbins & Judge, 2019; Lunenburg, 2010). Namun, tantangan seperti hierarki yang kaku, kesenjangan informasi, dan resistensi terhadap perubahan kerap menjadi penghalang (Green, 2009; Hoy & Miskel, 2013). Oleh karena itu, membangun sistem komunikasi yang efektif bukan sekadar kebutuhan manajerial, melainkan sebuah imperatif strategis untuk memastikan sustainability lembaga pendidikan Islam (Sergiovanni, 2000; Ibrahim, 2015). Penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa efektivitas organisasi pendidikan Islam sangat bergantung pada kualitas komunikasi di dalamnya. Komunikasi efektif dalam perspektif Islam merupakan sebuah konsep yang kaya, terintegrasi dengan nilai-nilai etika (akhlak) dan bertujuan untuk membangun kemaslahatan (Ihsan, 2018). Al-Qur'an dan Sunnah menetapkan prinsip-prinsip fundamental seperti kejujuran (shiddiq), penyampaian yang jelas (tabligh), musyawarah (syura), serta nasihat yang santun (nasihah) sebagai landasan berinteraksi (Q.S. Ali Imran: 159; Q.S. Al-Hujurat: 11-12; Al-Ghazali, Ihya'). Dalam konteks organisasi pendidikan, prinsip-prinsip ini harus diterjemahkan ke dalam praktik komunikasi antara pimpinan dan guru, yang tidak hanya bersifat instruksional tetapi juga transformatif dan empatik (Aly, 2019; Asy'arie, 2003). Komunikasi semacam ini bertujuan menciptakan iklim kepercayaan (trust), rasa aman psikologis, dan komitmen kolektif terhadap tujuan organisasi (Sulaiman, 2017; Dirgantara, 2016). Dengan demikian, studi tentang komunikasi di lingkungan Islam harus mempertimbangkan dimensi normatif-teologis ini sebagai kerangka acuan utamanya (Mujib, 2019; Azra, 2002).

Psikologi organisasi memberikan lensa analitis yang vital untuk memahami dinamika hubungan antara guru dan pimpinan di luar struktur formal (Muchinsky, 2016). Pendekatan ini mengkaji faktor-faktor seperti persepsi, motivasi, kepuasan kerja, stres organisasi, dan iklim komunikasi yang memengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam suatu lembaga (Schein, 2017; Luthans, 2021). Konsep seperti rasa keadilan organisasi (organizational justice), dukungan atasan (perceived organizational support), dan keterikatan kerja (work engagement) sangat relevan untuk menganalisis bagaimana pola komunikasi pimpinan memengaruhi kesejahteraan psikologis dan kinerja guru (Colquitt et al., 2019; Rhoades & Eisenberger, 2002). Dengan menerapkan konstruk-konstruk psikologi organisasi, kita dapat mengidentifikasi secara empiris hambatan dan pendorong komunikasi efektif, serta dampaknya terhadap produktivitas dan iklim sekolah (Owens & Valesky, 2015; Greenberg, 2011). Integrasi antara prinsip Islam dan temuan psikologi organisasi ini menawarkan pendekatan yang holistik dan kontekstual. Meskipun MTs Kifayatul Akhyar Bandung telah menerapkan berbagai forum komunikasi formal melalui rapat koordinasi, musyawarah, dan komunikasi digital, dalam praktiknya masih ditemukan sejumlah permasalahan yang berpotensi memengaruhi efektivitas hubungan antara guru dan pimpinan. Penyampaian informasi terkait kebijakan, program kerja, dan pembagian tugas belum selalu dipahami secara seragam oleh seluruh guru sehingga

terkadang menimbulkan perbedaan persepsi dalam pelaksanaan kegiatan madrasah. Selain itu, sebagian guru cenderung menunggu arahan pimpinan daripada menyampaikan gagasan atau kritik secara terbuka karena adanya faktor penghormatan terhadap otoritas yang masih kuat dalam budaya organisasi. Kondisi tersebut berpotensi mengurangi intensitas komunikasi dua arah dan membatasi partisipasi guru dalam proses pengambilan keputusan. Di sisi lain, pimpinan madrasah dituntut mampu membangun komunikasi yang tidak hanya efektif secara administratif, tetapi juga mampu menciptakan rasa percaya, keterbukaan, dan kenyamanan psikologis. Permasalahan inilah yang menjadi dasar penting untuk mengkaji implementasi komunikasi efektif dalam perspektif psikologi organisasi di lingkungan MTs Kifayatul Akhyar Bandung

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus intrinsik, karena bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena implementasi komunikasi dan dinamika psikologis dalam konteks spesifik MTs Kifayatul Akhyar (Creswell & Poth, 2018; Stake, 1995). Pendekatan kualitatif dipandang tepat untuk mengeksplorasi makna, persepsi, dan pengalaman subjektif dari guru dan pimpinan terkait proses komunikasi yang terjadi (Merriam & Tisdell, 2016). Studi kasus memungkinkan peneliti untuk menyelidiki fenomena kontemporer dalam batas-batas konteks nyata secara mendalam, di mana batas antara fenomena dan konteksnya tidak selalu jelas (Yin, 2018). Fokus penelitian ini adalah pada "kasus" unik yang melekat pada interaksi komunikatif di madrasah tersebut, sehingga strategi intrinsik lebih sesuai daripada studi kasus instrumental (Baxter & Jack, 2008). Subjek penelitian terdiri dari informan kunci (*key informants*) yang dipilih secara purposif untuk memastikan kedalaman dan relevansi data. Mereka meliputi Kepala Madrasah, Wakil Kepala Bidang (Kesiswaan, Kurikulum, dan Sarana Prasarana), serta 12 orang guru yang merepresentasikan berbagai masa kerja, bidang studi, dan jenis hubungan dengan pimpinan (Patton, 2015). Pengambilan sampel purposif ini dilakukan hingga mencapai titik jenuh data, yakni ketika penambahan informan tidak lagi memberikan informasi baru yang signifikan terkait tema penelitian (Fusch & Ness, 2015). Kriteria inklusi bagi guru meliputi pengalaman mengajar minimal 3 tahun di madrasah tersebut untuk memastikan mereka memiliki pengalaman interaksi yang memadai (Miles et al., 2014). Partisipasi seluruh informan didasarkan pada prinsip sukarela dan kerahasiaan dijaga dengan menggunakan kode anonym.

Teknik pengumpulan data utama adalah wawancara semi-terstruktur mendalam, observasi partisipan, dan studi dokumen (Creswell, 2014). Wawancara dilakukan dengan panduan pertanyaan terbuka yang dirancang untuk menggali pola komunikasi, contoh peristiwa kritis, persepsi efektivitas, dan dampak psikologis yang dirasakan (Kvale & Brinkmann, 2009). Observasi dilakukan dalam setting alami seperti rapat koordinasi, briefing pagi, dan interaksi informal di kantor guru untuk memperoleh data tentang komunikasi nonverbal dan dinamika kelompok (Angrosino, 2007). Analisis data dilakukan secara interaktif dan terus-menerus menggunakan teknik analisis tematik model Braun dan Clarke (2006), yang meliputi tahap familiarisasi data, pembuatan kode awal, pencarian tema, peninjauan tema, serta definisi dan penamaan tema. Keabsahan data (*trustworthiness*) dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, member checking, serta audit trail (Lincoln & Guba, 1985).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Dimensi Psikologis dalam Komunikasi Efektif Guru dan Pimpinan

Komunikasi efektif antara guru dan pimpinan di MTs Kifayatul Akhyar tidak hanya dinilai dari kelancaran arus informasi, tetapi terutama dari kemampuan memenuhi kebutuhan psikologis dasar individu dalam organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa guru yang

merasa didengar, dipahami, dan dihargai melalui komunikasi atasan menunjukkan tingkat *affective commitment* dan *work engagement* yang lebih tinggi (Allen & Meyer, 1990; Schaufeli & Bakker, 2004). Pimpinan madrasah yang secara konsisten memberikan *informational justice* (kejelasan alasan kebijakan) dan *interpersonal justice* (sikap hormat) dalam berkomunikasi berhasil membangun rasa keadilan prosedural (*procedural justice*), yang merupakan prediktor kuat bagi kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi guru (Colquitt et al., 2001; Greenberg, 2011). Praktik musyawarah (*syura*) yang dijadikan forum komunikasi formal, ketika dijalankan dengan prinsip *psychological safety*, memungkinkan guru mengungkapkan pendapat tanpa takut dicemooh, sehingga mendorong inovasi dan rasa memiliki (Edmondson, 1999; Kahn, 1990).

Lebih lanjut, dimensi psikologis komunikasi efektif termanifestasi dalam pembentukan *trust* atau kepercayaan, yang menjadi fondasi hubungan atasan-bawahan (Dirks & Ferrin, 2002). Pimpinan MTs Kifayatul Akhyar membangun kepercayaan berdasarkan kompetensi (*competence-based trust*) melalui komunikasi yang menunjukkan pemahaman mendalam terhadap masalah pedagogis, dan kepercayaan berdasarkan karakter (*character-based trust*) melalui konsistensi antara ucapan dan tindakan (Mayer et al., 1995). Komunikasi yang diwarnai nilai Islam seperti *shiddiq* (jujur) dan *amanah* (dapat dipercaya) memperkuat dimensi karakter ini secara kultural (Sulaiman, 2017). Umpan balik (*feedback*) yang bersifat developmental, diberikan secara privat dengan bahasa yang santun (*adab al-nasihah*), terbukti efektif meningkatkan motivasi intrinsik guru, dibandingkan umpan balik yang hanya menekankan kontrol dan evaluasi (Deci & Ryan, 2000; Kluger & DeNisi, 1996). Dengan demikian, komunikasi yang efektif secara psikologis berfungsi sebagai sumber daya kerja (*job resource*) yang dapat mencegah kelelahan emosional (*burnout*) dan meningkatkan ketahanan (*resilience*) guru dalam menghadapi tuntutan pekerjaan (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2017).

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Pola Komunikasi Organisasi

Pola komunikasi di MTs Kifayatul Akhyar sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah dan jajarannya. Temuan mengungkapkan adanya perpaduan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan pelayan (*servant leadership*), yang kemudian membentuk pola komunikasi partisipatif dan melayani (Bass & Riggio, 2006; Greenleaf, 1977). Gaya transformasional terlihat dari komunikasi pimpinan yang mampu mengartikulasikan visi madrasah ke dalam bahasa yang menginspirasi, memberikan stimulasi intelektual dengan mendorong guru berpikir kritis dalam rapat, serta menunjukkan perhatian individual terhadap perkembangan karir guru (Avolio & Bass, 2004; Northouse, 2022). Sementara itu, aspek kepemimpinan pelayan termanifestasi dalam komunikasi pimpinan yang lebih banyak bertanya dan mendengarkan (*active listening*), memprioritaskan kebutuhan guru untuk berkembang, dan menempatkan diri sebagai fasilitator dalam interaksi (van Dierendonck, 2011; Liden et al., 2008).

Pola komunikasi yang dihasilkan dari perpaduan gaya ini cenderung multidirectional tidak hanya top-down, tetapi juga bottom-up dan horizontal. Kepala madrasah secara teratur mengadakan *open-door communication* dalam batas waktu tertentu, memungkinkan guru mengaksesnya untuk konsultasi, yang mengurangi jarak psikologis (Jablin, 1979). Namun, penelitian juga menemukan bahwa dalam situasi tertentu seperti menangani pelanggaran disiplin berat, pimpinan beralih ke gaya yang lebih direktif dengan pola komunikasi satu arah untuk memastikan kejelasan dan kepatuhan (Hersey & Blanchard, 1993). Pengaruh budaya organisasi Islam sangat kental, di mana komunikasi pimpinan seringkali diselingi dengan nasihat agama (*mau'izhah hasanah*) dan analogi (*tamsil*) yang relevan, sehingga pesan manajerial sekaligus memiliki muatan spiritual (Aly, 2019). Pendekatan ini selaras dengan konsep *kepemimpinan spiritual* yang menekankan komunikasi berbasis nilai untuk

membangkitkan makna dan keanggotaan dalam komunitas (Fry, 2003; Reave, 2005). Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan yang adaptif dan bernuansa spiritual ini membentuk ekosistem komunikasi yang lebih manusiawi dan kontekstual.

3. Komunikasi sebagai Media Pengembangan Iklim Organisasi Sehat

Komunikasi yang efektif berperan sebagai media utama dalam menciptakan dan memelihara iklim organisasi yang sehat (*healthy organizational climate*) di MTs Kifayatul Akhyar. Iklim organisasi yang sehat ditandai oleh tingginya tingkat kepercayaan, rasa hormat, dukungan sosial, dan keterbukaan dalam mengekspresikan ide (Schneider et al., 2013). Temuan menunjukkan bahwa transparansi informasi dari pimpinan mengenai kebijakan, alokasi anggaran, dan rencana pengembangan madrasah mengurangi rumor dan ketidakpastian, yang pada gilirannya menurunkan tingkat kecemasan kolektif (*collective anxiety*) di kalangan guru (Kramer, 1999; Mishra, 1996). Komunikasi kolaboratif dalam perencanaan kegiatan, seperti pesantren Ramadan atau lomba akademik, memperkuat rasa kebersamaan (*esprit de corps*) dan identitas sebagai "keluarga besar" madrasah, yang merupakan elemen penting dari iklim positif (Ashforth & Mael, 1989; Ostroff et al., 2003).

Selain itu, komunikasi ritual keagamaan yang terintegrasi dalam rutinitas organisasi—seperti pembacaan wirid bersama, sholat Dhuha berjamaah, dan pengajian bulanan—berfungsi sebagai *rites of integration* yang memperkuat ikatan sosial dan nilai-nilai inti organisasi (Trice & Beyer, 1993). Kegiatan ini menjadi ruang komunikasi informal yang sangat efektif untuk mempererat hubungan di luar hierarki struktural. Pimpinan yang terlibat aktif dalam ritual ini dan berkomunikasi secara setara dengan guru menciptakan iklim inklusif dan egaliter (Schein, 2017). Lebih jauh, pola komunikasi yang mendukung (*supportive communication*) dari pimpinan, seperti menunjukkan empati terhadap kesulitan pribadi guru, secara signifikan berkontribusi pada persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) yang tinggi, yang merupakan penanda iklim organisasi yang peduli (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Iklim seperti ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*) guru, tetapi juga menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pembelajaran dan pertumbuhan siswa (Hoy & Miskel, 2013).

4. Strategi Komunikasi Efektif dalam Mengelola Konflik dan Perubahan

Dinamika organisasi tidak pernah lepas dari potensi konflik dan kebutuhan akan perubahan. Di MTs Kifayatul Akhyar, strategi komunikasi menjadi kunci utama dalam mengelola kedua hal tersebut secara konstruktif. Dalam mengelola konflik, terutama yang bersifat substantif (misalnya, perbedaan pandangan tentang metode pembelajaran), pimpinan bertindak sebagai mediator yang memfasilitasi komunikasi *integrative bargaining* (Fisher & Ury, 1981). Strategi ini menekankan pencarian solusi win-win melalui dialog yang berfokus pada kepentingan bersama, bukan posisi yang saling bertentangan (Pruitt & Rubin, 1986). Prinsip Islam "*ash-shulhu khairun*" (perdamaian itu lebih baik) sering dijadikan landasan normatif untuk mendorong pihak yang berkonflik berkomunikasi secara damai (Q.S. An-Nisa': 128). Teknik *reframing* juga digunakan, yaitu mengubah sudut pandang konflik dari persoalan pribadi menjadi tantangan profesional yang harus diselesaikan bersama untuk kemaslahatan siswa (Lewicki et al., 2020).

Saat menghadapi perubahan, seperti implementasi kurikulum baru atau sistem penilaian digital, pimpinan menerapkan model komunikasi perubahan yang mengurangi resistensi. Berdasarkan temuan, strategi yang efektif adalah menggabungkan komunikasi persuasif tentang urgensi perubahan (*creating a sense of urgency*) dengan memberikan kejelasan yang komprehensif tentang dampak dan prosedur perubahan tersebut (Kotter, 1996; Armenakis & Harris, 2002). Komunikasi dilakukan secara repetitif melalui berbagai saluran (rapat, memo, grup WhatsApp) untuk mengatasi ambiguitas. Pentingnya partisipasi guru dalam tahap perencanaan perubahan dikomunikasikan dengan baik, karena partisipasi meningkatkan rasa

memiliki (*ownership*) dan mengurangi ketakutan akan hal yang tidak diketahui (*fear of the unknown*) (Cummings & Worley, 2015; Lines, 2004). Selain itu, pimpinan secara proaktif membuka saluran untuk *upward communication*, mengundang umpan balik dan kekhawatiran guru, sehingga masalah dapat diantisipasi dan ditangani sebelum membesar (Rousseau & Tijoriwala, 1999). Pendekatan ini menunjukkan bahwa komunikasi dalam perubahan bukanlah sekadar menyampaikan instruksi, tetapi membangun pemahaman dan komitmen bersama.

5. Sinergi Nilai Islam dan Prinsip Psikologi Organisasi dalam Praktik Komunikasi

Analisis mendalam mengungkap bahwa efektivitas komunikasi di MTs Kifayatul Akhyar lahir dari sinergi yang alamiah antara nilai-nilai Islam dan prinsip-prinsip psikologi organisasi modern. Nilai *syura* (musyawarah), misalnya, tidak hanya dipraktikkan sebagai kewajiban agama, tetapi juga secara operasional memenuhi prinsip *participative decision-making* dan *procedural justice* yang terbukti meningkatkan penerimaan keputusan dan komitmen organisasi (Vroom & Yetton, 1973; Thibaut & Walker, 1975). Demikian pula, etika komunikasi Islam yang menekankan *qaulan sadida* (perkataan yang benar), *qaulan ma'rufa* (perkataan yang baik), dan *qaulan layyina* (perkataan yang lembut) secara langsung sejalan dengan prinsip *supportive communication* dan *nonviolent communication* dalam manajemen yang bertujuan untuk menjaga harga diri (*self-esteem*) dan hubungan interpersonal yang positif (Gibb, 1961; Rosenberg, 2015).

Nilai *rahmah* (kasih sayang) dan *ukhuwah* (persaudaraan) yang diinternalisasi dalam budaya organisasi menjadi fondasi untuk membangun *high-quality connections (HQC)* antara pimpinan dan guru (Dutton & Heaphy, 2003). Koneksi berkualitas tinggi ini ditandai oleh adanya hubungan yang menghormati (*respectful engagement*), saling pengertian (*empathetic understanding*), dan saling memberi energi (*energizing interactions*), yang kesemuanya diwujudkan melalui pola komunikasi sehari-hari. Praktik *silaturahmi* (menjalin hubungan) yang digalakkan, baik dalam bentuk kunjungan ke rumah guru yang sakit maupun acara halal bihalal, merupakan instrumen komunikasi nonverbal yang sangat kuat untuk memperkuat ikatan sosial dan kohesi kelompok (Putnam, 2000). Sinergi ini menghasilkan suatu model komunikasi organisasi pendidikan Islam yang holistik, di mana praktik komunikasi tidak hanya efektif secara teknis-manajerial, tetapi juga bermakna secara spiritual dan psikologis, sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga penuh keberkahan (*barakah*).

Tabel Sintesis: Analisis Implementasi Komunikasi Efektif dalam Organisasi Pendidikan Islam (Studi Kasus MTs Kifayatul Akhyar)

Aspek Analisis	Praktik Kunci	Dampak Utama	Landasan Nilai/Teori
1. Psikologi Komunikasi	- Penjelasan alasan kebijakan (<i>informational justice</i>). - forum syura yang aman - Umpan balik privat & santun.	- Meningkatkan komitmen & OCB. - Mendorong inovasi & rasa memiliki. - Meningkatkan motivasi intrinsik.	Keadilan Organisasional (Colquitt et al.); Keamanan Psikologis (Edmondson); Umpan Balik Developmental (Deci & Ryan).
2. Gaya Kepemimpinan	- Komunikasi inspiratif & mendengarkan aktif (<i>servant</i>	- Pola komunikasi multidirectional & adaptif. - Pesan bermuatan	Kepemimpinan Transformasional (Bass); Kepemimpinan Pelayan (Greenleaf); Kepemimpinan

Aspek Analisis	Praktik Kunci	Dampak Utama	Landasan Nilai/Teori
	<i>leadership</i>). - Penyisipan nasihat agama (<i>spiritual leadership</i>). - Komunikasi direktif untuk situasi krisis.	nilai. - Kejelasan & kepatuhan cepat.	Situasional (Hersey & Blanchard).
3. Iklim Organisasi	- Sosialisasi kebijakan terbuka. - Kolaborasi dalam perencanaan. - Komunikasi dalam ritual keagamaan.	- Mengurangi rumor & kecemasan. - Membangun identitas kelompok. - Mempererat ikatan sosial.	Transparansi (Kramer); Kohesi Kelompok (Ashforth & Mael); Integrasi Ritual (Trice & Beyer).
4. Kelola Konflik & Perubahan	- Mediasi dialog win-win (<i>integrative bargaining</i>). - Komunikasi persuasif & partisipatif tentang perubahan.	- Konflik menjadi tantangan pembelajaran. - Mengurangi resistensi, meningkatkan <i>ownership</i> .	Negosiasi Integratif (Fisher & Ury); Manajemen Perubahan (Kotter; Lines).
5. Sinergi Islam & Psikologi	- Syura sebagai partisipasi. - Qaulan (perkataan baik) sebagai komunikasi suportif. - Rahmah sebagai dasar empati.	- Keputusan lebih diterima. - Hubungan interpersonal positif. - Kohesi sosial kuat & iklim penuh dukungan.	Syura (Partisipasi-Vroom); Qaulan (Komunikasi Suportif-Gibb); Rahmah (Koneksi Berkualitas-Dutton).
Kesimpulan Holistik	Model Komunikasi Terintegrasi: Teknis efektif, psikologis menyejahterakan, dan spiritual bermakna.	Lingkungan kerja produktif, sehat, dan penuh keberkahan (<i>barakah</i>).	Integrasi Psikologi Organisasi & Etika Islam.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi komunikasi efektif di MTs Kifayatul Akhyar Bandung tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga berperan dalam memenuhi kebutuhan psikologis guru melalui terciptanya rasa percaya, keterbukaan, penghargaan, dan keamanan psikologis dalam lingkungan kerja. Efektivitas komunikasi tersebut dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang mengombinasikan pendekatan transformasional, pelayan (*servant leadership*), dan spiritual, sehingga membentuk pola komunikasi yang lebih partisipatif, multidirectional, dan adaptif. Pola komunikasi ini memungkinkan terjalinnya hubungan yang harmonis antara guru dan pimpinan serta mendorong keterlibatan aktif guru dalam berbagai proses organisasi madrasah. Selain itu, komunikasi yang efektif terbukti berkontribusi terhadap terciptanya iklim organisasi yang sehat, ditandai dengan tingginya tingkat kepercayaan, kerja sama, kohesi sosial, dan keterbukaan antaranggota organisasi. Komunikasi juga menjadi instrumen penting dalam mengelola konflik dan perubahan melalui pendekatan musyawarah, dialog, dan partisipasi yang konstruktif. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan komunikasi di MTs Kifayatul Akhyar Bandung lahir dari sinergi antara nilai-nilai Islam, seperti syura, amanah, rahmah, dan ukhuwah, dengan prinsip-prinsip psikologi organisasi, sehingga menghasilkan model komunikasi yang tidak hanya efektif secara manajerial, tetapi juga mampu memperkuat kesejahteraan psikologis, stabilitas organisasi, dan pencapaian tujuan pendidikan Islam secara berkelanjutan.

REFERENSI

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Al-Qur'an al-Karim.
- Aly, A. (2019). *Leadership in Islamic education: Integrating values and administration*. Islamic Education Press.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Asy'arie, M. (2003). *Filsafat pendidikan Islam: Paradigma baru dalam memandang manusia dan pendidikan*. LESFI.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire (MLQ)*. Mind Garden.
- Azra, A. (2002). *Pendidikan Islam: Tradisi dan modernisasi menuju milenium baru*. Logos Wacana Ilmu.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE Publications.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development and change* (10th ed.). Cengage Learning.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

- Dirgantara, I. P. (2016). *Komunikasi dalam organisasi pendidikan: Teori dan praktik*. RajaGrafindo Persada.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 263–278). Berrett-Koehler.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Houghton Mifflin.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Gibb, J. R. (1961). Defensive communication. *Journal of Communication*, 11(3), 141–148. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1961.tb00344.x>
- Greenberg, J. (2011). *Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace*. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3 (pp. 271–327). American Psychological Association.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hassan, M. K., & Ashari, M. Z. (2019). Management of Islamic educational institutions in the era of disruption: Challenges and opportunities. *Journal of Islamic Education Research*, 14(2), 45–62.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (6th ed.). Prentice-Hall.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Ibrahim, M. (2015). *Manajemen strategik madrasah: Dari konsep hingga implementasi*. Kencana.
- Ihsan, M. N. (2018). *Etika komunikasi dalam Islam: Menggali prinsip Al-Qur'an dan Hadis*. Pustaka Pelajar.
- Jablin, F. M. (1979). Superior-subordinate communication: The state of the art. *Psychological Bulletin*, 86(5), 1201–1222. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.6.1201>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569–598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2020). *Negotiation* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193–215. <https://doi.org/10.1080/1469701042000221696>
- Lunenburg, F. C. (2010). Communication in educational organizations: A vital leadership skill. *International Journal of Educational Leadership*, 3(1), 1–10.
- Luthans, F. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 261–287). SAGE Publications.

- Muchinsky, P. M. (2016). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology* (11th ed.). Hypergraphic Press.
- Mujib, A. (2019). *Psikologi pendidikan Islam: Membangun karakter peserta didik*. Rajawali Pers.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2015). *Organizational behavior in education: Leadership and school reform* (11th ed.). Pearson.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. Random House.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655–687. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.003>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rosenberg, M. B. (2015). *Nonviolent communication: A language of life* (3rd ed.). PuddleDancer Press.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 514–528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.514>
- Sagala, S. (2013). *Manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan*. Alfabeta.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Sergiovanni, T. J. (2000). *The lifeworld of leadership: Creating culture, community, and personal meaning in our schools*. Jossey-Bass.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications.
- Sulaiman, K. (2017). Trust in Islamic educational leadership: A conceptual analysis. *Journal of Islamic Education Studies*, 5(1), 15–30.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.