



SOSIOLOGI LEMBAGA PENDIDIKAN: KOMUNIKASI SEBAGAI KONSTITUEN ORGANISASI (CCO) DALAM PEMBENTUKAN IDENTITAS KOLEKTIF PADA MADRASAH TSANAWIYAH SWASTA BERBASIS PESANTREN

Ety Prasetyani¹, Muh. Hanif²

UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto^{1,2}

Email : muh.hanif@uinsaizu.ac.id

Diterima: 16/6/2026; Direvisi: 31/8/2026; Diterbitkan: 7/9/2026

ABSTRAK

Madrasah Tsanawiyah berbasis pesantren menghadapi tantangan integrasi nilai tradisi dan modernitas yang mempengaruhi kohesi institusional. Kajian ini bertujuan menganalisis komunikasi sebagai pembentuk identitas kolektif menggunakan perspektif *Communicative Constitution of Organization* (CCO). Penelitian kualitatif dengan desain studi kasus instrumental ini dilaksanakan pada tiga madrasah di Banyumas Raya melibatkan tiga puluh enam informan. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipan, wawancara mendalam, diskusi kelompok terpusat, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model tematik interaktif berbantuan perangkat lunak analisis kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi ritualistik dalam peribadatan harian menjadi media utama internalisasi nilai tradisi sekaligus sarana negosiasi kultural antaranggota. Narasi kolektif mengenai kemandirian institusi dan figur otoritas spiritual memandu kerangka interpretasi bersama secara lintas generasi. Integrasi saluran tatap muka dan media digital menghasilkan ekosistem komunikasi hibrida yang memperkuat kohesi identitas di tengah modernisasi. Simpulan membuktikan bahwa identitas kolektif madrasah pesantren terbentuk secara dinamis melalui jejaring komunikasi yang berulang, bukan sekadar ketetapan struktural statis. Implikasi praktis menekankan pentingnya pengembangan model komunikasi partisipatif adaptif berbasis nilai lokal keagamaan.

Kata Kunci: *Communicative Constitution of Organization, Identitas Kolektif, Madrasah Tsanawiyah Berbasis Pesantren, Sosiologi Lembaga Pendidikan*

ABSTRACT

Pesantren-based Islamic junior high schools face major challenges in balancing traditional religious values and modern institutional demands. This study aims to examine organizational communication in shaping collective identity through the Communicative Constitution of Organization (CCO) framework. A qualitative instrumental case study design was employed across three institutions in Banyumas Raya involving thirty-six purposively selected informants. Data were collected via participant observation, semi-structured in-depth interviews, focus group discussions, and organizational documentation, followed by interactive thematic analysis using qualitative software. The findings reveal that ritualistic communication during daily communal practices serves as the primary medium for value internalization and cultural negotiation among members. Collective narratives regarding institutional independence and spiritual authority establish a shared interpretive framework across generations. Furthermore, integrating face-to-face interactions with digital media platforms produces a hybrid communication ecosystem that strengthens institutional cohesion against modernization pressures. In conclusion, collective identity is dynamically constituted through recurrent communicative practices rather than rigid structural mechanisms. Practical



implications highlight the necessity of cultivating adaptive, participatory communication models rooted in religious norms.

Keywords: *Collective Identity, Communicative Constitution of Organization, Pesantren-Based Madrasah Tsanawiyah, Sociology of Educational Institutions*

PENDAHULUAN

Madrasah Tsanawiyah berbasis pesantren merupakan entitas organisasi sosial keagamaan yang unik karena mengintegrasikan sistem sekolah formal dengan tata nilai tradisi pondok secara simultan. Eksistensi lembaga pendidikan Islam ini sangat bergantung pada kehadiran identitas kolektif yang kokoh guna mempertahankan komitmen seluruh sivitas akademika (Wenger, 1998). Secara ideal, identitas institusional tidak hadir secara mekanis dari struktur hierarki formal melainkan dinegosiasikan secara berkelanjutan melalui interaksi sosial para anggotanya (Cheney et al., 2010). Dalam sosiologi organisasi kontemporer, paradigma *Communicative Constitution of Organization* (CCO) memandang bahwa pola percakapan yang terstruktur dan terulang merupakan esensi utama yang mengkonstitusi keberadaan organisasi itu sendiri (Ashcraft et al., 2009; Cooren et al., 2011). Pengintegrasian nilai-nilai keagamaan dan manajemen modern seharusnya dapat berjalan secara harmonis melalui ruang percakapan yang interaktif, terbuka, dan inklusif.

Namun, realitas di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan yang cukup tajam pada pola komunikasi di lembaga pendidikan keagamaan. Interaksi simbolik antara kiai, pendidik, dan santri yang memegang peranan krusial dalam transmisi tradisi keilmuan Islam sering kali diabaikan dalam konteks pembentukan struktur institusi (Prasetyo, 2022). Sebagian besar literatur komunikasi pendidikan Islam terdahulu masih membatasi kajian pada pendekatan transmisi mekanistik yang memisahkan pesan dari eksistensi institusi (Amrullah & Fanani, 2019). Penelitian sebelumnya cenderung mengabaikan bagaimana simbol kultural dan teks keagamaan secara aktif membentuk struktur relasional di madrasah (Fadli et al., 2023). Ketimpangan konseptual ini memperlihatkan bahwa lembaga pendidikan keagamaan masih sering dipersepsikan secara kaku sebagai wadah struktural statis, sehingga dinamika pembentukan identitas bersama yang cair dan responsif terhadap perubahan era belum terekspos secara utuh.

Inkonsistensi literatur dan keterbatasan perspektif terdahulu menegaskan adanya *research gap* yang nyata dalam kajian sosiologi lembaga pendidikan Islam. Riset-riset sebelumnya umumnya menempatkan saluran komunikasi sekadar sebagai media penyampaian instruksi manajerial atau publikasi administratif (Hartika, 2017; Tisnawati et al., 2023). Kajian terdahulu minim membedah bagaimana praktik percakapan harian, narasi historis, dan integrasi media digital bertindak secara konstitutif dalam membentuk fondasi keberadaan organisasi. Selain itu, belum banyak riset yang secara spesifik mengeksplorasi penggunaan kerangka kerja CCO untuk menjelaskan fenomena reproduksi kultural pada madrasah swasta berbasis pesantren di daerah. Ketiadaan analisis konstitutif ini menciptakan kekosongan teoretis dalam memahami mekanisme pembentukan kohesi dan daya tahan identitas kolektif madrasah di tengah gempuran arus modernisasi digital.

Nilai baru (*novelty*) dan inovasi dari penelitian ini terletak pada penggunaan pendekatan *Communicative Constitution of Organization* (CCO) untuk membuktikan bahwa identitas kolektif madrasah berbasis pesantren terbentuk secara dinamis melalui jejaring komunikasi yang berulang, bukan sekadar ketetapan struktural statis. Kebaruan riset ini mengintegrasikan tiga domain komunikasi sekaligus—yaitu komunikasi ritualistik, narasi kolektif, dan interaksi media hibrida—dalam membedah pembentukan identitas pada tiga tipologi madrasah (salaf



murni, terpadu, dan kewirausahaan) di kawasan Banyumas Raya. Inovasi konseptual ini menawarkan sudut pandang sosiologis baru bahwa modernisasi media digital tidak serta-merta melunturkan tradisi pesantren, melainkan dapat membentuk ekosistem komunikasi hibrida yang memperkuat kohesi sosial tanpa merusak tata krama spiritual.

Berdasarkan latar belakang, kesenjangan realitas, dan *research gap* tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis komunikasi sebagai pembentuk identitas kolektif menggunakan perspektif *Communicative Constitution of Organization* (CCO).. Secara teoretis, hasil riset ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah bagi pengembangan sosiologi pendidikan Islam melalui pembuktian keunggulan paradigma konstitutif CCO atas paradigma fungsionalis positivistik. Secara praktis, luaran penelitian ini diproyeksikan menjadi panduan bagi pengelola madrasah dan pemangku kebijakan dalam merancang model tata kelola komunikasi organisasi yang partisipatif, adaptif, serta berakar kuat pada nilai-nilai tradisi keagamaan lokal.

METODE PENELITIAN

Penelitian kualitatif ini menerapkan desain studi kasus instrumental untuk mengeksplorasi pembentukan identitas institusi melalui pendekatan komunikasi konstitutif secara mendalam. Lokasi riset bertempat di tiga madrasah tsanawiyah swasta berbasis pesantren di kawasan Banyumas Raya yang merepresentasikan tiga tipologi kelembagaan, yaitu tipe *salaf* murni, tipe terpadu, dan tipe kewirausahaan. Penelitian lapangan dilaksanakan secara bertahap selama delapan bulan penuh, terhitung sejak Januari hingga Agustus 2025. Penentuan subjek penelitian dilakukan melalui teknik *purposive sampling* dengan menetapkan kriteria inklusi yang ketat demi menjamin kedalaman informasi. Total subjek mencakup tiga puluh enam informan yang merepresentasikan seluruh tingkatan pemangku kepentingan madrasah.

Kriteria penetapan informan dirumuskan secara terperinci berdasarkan peran strategis dan pengalaman interaksional masing-masing aktor dalam organisasi. Kelompok pimpinan (tiga pengasuh pesantren dan tiga kepala madrasah) dipilih karena memegang otoritas legitimasi keagamaan dan legal formal tertinggi, memiliki masa pengabdian lebih dari sepuluh tahun, serta terlibat langsung dalam penetapan visi kelembagaan. Kelompok manajerial dan pendidik (enam wakil kepala madrasah dan sembilan pendidik) ditentukan dengan syarat memiliki masa kerja minimal tiga tahun, aktif dalam menyelaraskan kurikulum formal dengan kepesantrenan, serta merepresentasikan guru senior maupun yunior. Kelompok pembina teknis (tiga pamong asrama) dipilih berdasarkan keterlibatan langsung dalam mendampingi santri selama dua puluh empat jam di lingkungan pemondokan. Sementara itu, kelompok penerima proses pendidikan mencakup sembilan santri aktif yang telah menempuh masa belajar minimal dua tahun sehingga memahami ritme komunikasi institusi, serta tiga alumni lintas angkatan yang masih aktif menjaga relasi kultural dengan pondok.

Pengumpulan data primer dilakukan melalui observasi partisipan pada kegiatan peribadatan dan rapat kerja, wawancara mendalam semi-terstruktur, serta diskusi kelompok terpumpun (*focus group discussion*). Data sekunder dihimpun dari dokumen peraturan institusi, arsip kurikulum pesantren, dan media komunikasi digital madrasah. Analisis data lapangan berpedoman pada model analisis tematik interaktif (Braun & Clarke, 2006; Miles et al., 2014). Langkah analitis diawali dengan kondensasi data melalui transkripsi rekaman verbatim, pembacaan berulang untuk familiarisasi konteks, pembuatan kode awal, dan pengelompokan tema-tema komunikasi konstitutif. Pengolahan data kualitatif tersebut dibantu oleh perangkat lunak *NVivo 14* untuk mempermudah pemetaan relasi antar-kode tematik. Keabsahan dan keterpercayaan temuan diuji melalui triangulasi teknik dan sumber, pengecekan keabsahan oleh informan (*member checking*), serta diskusi intensif bersama sejawat sosiologi pendidikan

Islam.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Praktik komunikasi organisasi pada madrasah tsanawiyah berbasis pesantren diidentifikasi melalui tiga domain utama: komunikasi ritualistik, pertukaran narasi kolektif, dan interaksi media hibrida. Matriks kategorisasi data kualitatif disajikan pada tabel 1 berikut.

Tabel 1. Matriks Tematik Pembentukan Identitas Kolektif Madrasah

Domain Komunikasi	Praktik Organisasi	Fungsi Konstitutif Identitas	Pola Interaksi
Ritualistik	<i>Bandongan</i> , salat berjamaah, istighosah	Transmisi nilai tradisi dan legitimasi otoritas moral	Vertikal dan sirkular
Naratif Kolektif	Kisah perjuangan kiai, histori madrasah	Pembentukan kerangka interpretasi bersama (<i>sensemaking</i>)	Lintas generasi
Hibrida	<i>WhatsApp Group</i> , Instagram, tatap muka	Penguatan kohesi sosial dan adaptasi modernisasi	Jejaring multiarah

Tabel 1 menjelaskan tiga domain komunikasi yang mengkonstitusi identitas madrasah. Domain ritualistik berfungsi menanamkan kepatuhan nilai melalui peribadatan komunal harian. Domain naratif mentransmisikan memori historis pendiri untuk memperkuat solidaritas sivitas akademika secara berkesinambungan. Sementara itu, domain hibrida memadukan interaksi luring dan daring guna memperluas koordinasi manajerial tanpa mereduksi tata krama pesantren.

Pembahasan

Praktik komunikasi ritualistik terbukti berperan sebagai sarana utama dalam mentransmisikan nilai-nilai keislaman sekaligus menegosiasikan makna identitas madrasah pesantren secara berkelanjutan. Aktivitas ibadah berjamaah dan pengajian kitab kuning bukan sekadar rutinitas keagamaan mekanis, melainkan medium simbolik yang secara aktif mengikat komitmen warga madrasah (Silahuddin et al., 2025). Temuan ini memperkuat paradigma CCO yang menyatakan bahwa struktur organisasi hadir melalui tindakan komunikasi yang berulang dan terpolakan secara reguler (Cooren et al., 2011). Dibandingkan studi Amrullah dan Fanani (2019) yang memandang komunikasi sebatas instrumen teknis instruksional pimpinan, penelitian ini membuktikan bahwa ritual keagamaan bertindak sebagai perekat hubungan horizontal antarwarga madrasah. Interaksi kultural yang intensif dalam ritual tersebut menciptakan ruang dialogis yang fleksibel bagi penanaman nilai-nilai tradisi keagamaan institusi (Nurbarkah & Bahri, 2025; Rinawati et al., 2026; Wahib, 2024; Yuwanda et al., 2026).

Proses transmisi narasi historis mengenai perjuangan pendiri dan kemandirian institusi berfungsi sebagai kerangka *sensemaking* bersama yang memandu pola tindakan seluruh sivitas akademika. Cerita keteladanan yang disampaikan secara berkala membentuk memori kolektif yang memperkuat rasa kepemilikan anggota terhadap visi madrasah (Czarniawska, 1997; Weick, 1995). Hasil penelitian ini sejalan dengan proposisi Mumby dan Kuhn (2018) mengenai kekuatan narasi dalam mereproduksi tatanan nilai dan identitas institusi sosial. Sebaliknya, kajian Hartika (2017) memposisikan sosialisasi nilai semata-mata sebagai aliran informasi satu arah dari manajemen madrasah kepada peserta didik. Dalam konteks madrasah berbasis pesantren, pemaknaan bersama justru lahir dari dialektika cerita lisan yang ditransmisikan secara lintas generasi, sehingga mencegah terjadinya fragmentasi kultural di internal madrasah (Ahdar et al., 2020; Bakri & Mangkachi, 2021; najib et al., 2026; Pamungkas et al., 2026;

Setiawan et al., 2020).

Integrasi antara komunikasi tatap muka langsung dan pemanfaatan platform digital membentuk ekosistem hibrida yang efektif dalam memperkuat daya tahan identitas madrasah di era modernisasi. Penggunaan media sosial dan kanal digital tidak menggantikan tradisi musyawarah langsung, melainkan memperluas jangkauan koordinasi manajerial serta syiar institusi (Abubakari et al., 2024). Fakta ini merevisi pandangan dikotomis klasik yang menganggap modernisasi teknologi niscaya melunturkan nilai-nilai luhur kepesantrenan (Taylor & Van Every, 1999). Berbeda dengan telaah Tisnawati et al. (2023) yang membatasi media digital hanya sebagai sarana publikasi administratif, madrasah pesantren mengadopsi teknologi secara selektif dengan mempertahankan prinsip *adab* dan ketakziman spiritual. Ekosistem hibrida ini membuktikan elastisitas lembaga pendidikan Islam dalam menyerap pembaruan fungsional tanpa mencabut akar kulturalnya (Nurdi et al., 2026; Nurfadli, 2025; W et al., 2026; Yani & Sihabudin, 2025).

Dualitas antara percakapan harian dan teks regulasi pesantren merefleksikan dinamika konstitutif yang mempertemukan kurikulum formal Kementerian Agama dengan tradisi keilmuan pesantren klasik (McPhee & Zaug, 2000). Negosiasi berkelanjutan di antara para pemangku kepentingan madrasah memastikan bahwa kebijakan formal tidak menggerus otonomi pesantren dalam pembinaan karakter santri (Cheney et al., 2010). Temuan ini mendukung kesimpulan Purwati et al. (2026) mengenai peran penting komunikasi dialogis dalam menjaga koherensi institusi pendidikan Islam modern. Berbeda dari pandangan Fadli et al. (2023) yang melihat dualisme kurikulum sebagai sumber friksi birokratis semata, perspektif CCO membuktikan bahwa dialog intensif antarpendidik mampu menyelaraskan kedua sistem pembelajaran secara harmonis dan produktif.

Secara teoritis, temuan penelitian ini mempertegas keunggulan paradigma konstitutif CCO dibandingkan paradigma fungsionalis positivistik dalam membedah kompleksitas sosiologis lembaga pendidikan Islam berbasis tradisi. Identitas madrasah terbukti bukan merupakan entitas statis yang ditetapkan secara sepihak oleh figur otoritas, melainkan realitas sosial dinamis yang terus diproduksi melalui jejaring komunikasi (Eisenberg, 2006). Penegasan ini mengoreksi asumsi positivisme yang mereduksi organisasi menjadi wadah netral tanpa dinamika interaksional (Putnam & Nicotera, 2009). Dengan demikian, keberlangsungan dan ketahanan identitas madrasah tsanawiyah berbasis pesantren di tengah disrupsi zaman ditentukan oleh kemampuannya memelihara percakapan ritualistik, merawat narasi historis, serta mengelola konvergensi media komunikasi secara bijaksana dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa komunikasi berfungsi sebagai konstituen fundamental organisasi dalam mengonstruksi, merawat, dan mentransformasi identitas kolektif pada Madrasah Tsanawiyah berbasis pesantren di kawasan Banyumas Raya. Pembentukan identitas institusional berlangsung melalui tiga pilar komunikasi konstitutif yang saling berkelindan secara berkesinambungan. Pertama, komunikasi ritualistik peribadatan harian menjadi media penanaman nilai tradisi dan ruang negosiasi kultural antarwarga madrasah. Kedua, narasi kolektif lintas generasi mengenai figur pendiri dan kemandirian institusi membentuk kerangka pemaknaan bersama yang mengarahkan perilaku sosial seluruh anggota madrasah. Ketiga, integrasi sinergis antara interaksi tatap muka langsung dan saluran digital menciptakan ekosistem komunikasi hibrida yang tangguh dalam memperkuat kohesi organisasi di tengah tantangan modernisasi. Secara teoretis, perspektif *Communicative Constitution of Organization* (CCO) terbukti lebih memadai dibandingkan pendekatan fungsionalis dalam

menjelaskan dinamika pembentukan identitas madrasah pesantren yang bersifat cair, sarat makna kultural, dan berbasis tradisi spiritual.

Secara praktis, pimpinan madrasah tsanawiyah berbasis pesantren direkomendasikan untuk menyusun model tata kelola komunikasi partisipatif yang mengintegrasikan kanal digital tanpa mengabaikan nilai etika luhur kepesantrenan. Pendidik dan pengelola asrama perlu merawat ruang-ruang dialogis serta tradisi penuturan kisah sejarah institusi guna memelihara kesinambungan memori kolektif santri lintas tingkatan kelas. Mengingat penelitian ini memiliki keterbatasan cakupan spasial pada tiga madrasah di Banyumas Raya dengan durasi delapan bulan, generalisasi temuan untuk konteks sosiokultural yang berbeda perlu dilakukan secara berhati-hati. Studi lanjutan disarankan memperluas kajian komparatif lintas wilayah dengan variasi tipologi pesantren yang lebih beragam di luar Pulau Jawa. Selain itu, penelitian masa depan perlu mendalami integrasi kecerdasan buatan dalam pola komunikasi kelembagaan madrasah guna menjawab dinamika interaksi sosial di era transformasi digital yang terus berkembang pesat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. S., Zakaria, G. A. N., & Musa, J. (2024). Perceived compatibility and students' intention to adopt digital technologies in Islamic education institutions. *Cogent Education*, 11(1), Article 2430869. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2430869>
- Ahdar, Halik, A., & Musyarif. (2020). Moderation and mainstream of pesantren or madrasah education. *Kuriositas: Media Komunikasi Sosial dan Keagamaan*, 13(1), 14–37. <https://doi.org/10.35905/kur.v13i1.1369>
- Amrullah, A. M. K., & Fanani, Z. (2019). Model komunikasi di lembaga pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, 3(2), 188–200. <https://doi.org/10.35316/jpii.v3i2.138>
- Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R., & Cooren, F. (2009). Constitutional amendments: "Materializing" organizational communication. *Academy of Management Annals*, 3(1), 1–64. <https://doi.org/10.1080/19416520903036386>
- Bakri, S., & Mangkachi, R. I. (2021). Dialectics of pesantren and social communities in cultural value transformation. *Cendekia: Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan*, 1(1), 69–87. <https://doi.org/10.21154/cendekia.v1i1.2670>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, T. E., Jr., & Ganesh, S. (2010). *Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices* (2nd ed.). Waveland Press.
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149–1170. <https://doi.org/10.1177/0170840611410836>
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. University of Chicago Press.
- Eisenberg, E. M. (2006). *Strategic ambiguities: Essays on communication, organization, and identity*. SAGE Publications.
- Fadli, M., Akilla, N., & Noviani, D. (2023). Komunikasi organisasi pendidikan Islam. *Pengertian: Jurnal Pendidikan Indonesia (PJPI)*, 1(2), 201–206. <https://doi.org/10.61930/pjpi.v1i2.228>



- Hartika, I. (2017). Model dan penerapan komunikasi organisasi pendidikan Islam. *Hijri*, 6(1), 1–15. <https://doi.org/10.30821/hijri.v6i1.1091>
- McPhee, R. D., & Zaug, P. (2000). The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. *Electronic Journal of Communication*, 10(1–2), 1–16. <https://doi.org/10.1234/ejc.v10i1.2000>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mumby, D. K., & Kuhn, T. R. (2018). *Organizational communication: A critical introduction* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Najib, M., Maskuri, M., & Sa'id, M. M. (2026). Curriculum management and power relations: Strategies for multicultural character development of santri in traditional pesantren. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 109–124. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v7i1.2261>
- Nurbarkah, S. S., & Bahri, S. (2025). Penumbuhan mujahadatun nafs pada diri siswa dengan mengintegrasikan ritual keagamaan. *Journal of Instructional and Development Researches*, 5(6), 806–815. <https://doi.org/10.53621/jider.v5i6.645>
- Nurdi, Nashrulloh, & Habibi, R. (2026). Adaptation and innovation of pesantren in facing the challenges of the global millennial era. *Chalim Journal of Teaching and Learning*, 5(2), 228–238. <https://doi.org/10.31538/cjotl.v5i2.2974>
- Nurfadli, L. (2025). Hibriditas budaya dalam Pesantren Gontor. *Journal of Humanities, Social Sciences and Education*, 1(5), 196–209. <https://doi.org/10.64690/jhuse.v1i5.276>
- Pamungkas, O. Y., Suroso, E., Suhanah, S., Siswayanti, N., Qohar, A. F., & Hendrawati, T. (2026). Negotiating cultural values in pesantren as Islamic educational institutions: A case study from eastern Indonesia. *Journal of Intercultural Communication*, 26(1), 73–83. <https://doi.org/10.36923/jicc.v26i1.1258>
- Prasetyo, M. A. M. (2022). Pesantren efektif: Studi gaya kepemimpinan partisipatif. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v3i1.159>
- Purwati, E., Muktiyo, W., Rahmanto, A. N., Kartono, D. T., & Pramana, P. (2026). Organizational communication performances in Islamic higher education institutions: A case of Muhammadiyah–Aisyiyah universities in Indonesia. *Asian Anthropology*, 25(1), 1–14. <https://doi.org/10.1080/1683478X.2026.2620003>
- Putnam, L. L., & Nicotera, A. M. (Eds.). (2009). *Building theories of organization: The constitutive role of communication*. Routledge.
- Rinawati, P., Mataputun, Y., Kurniawan, D., Kusdianto, K., Hutabarat, I. M., & Wahyudin, U. (2026). Kepemimpinan multikultural kepala sekolah dalam menumbuhkan karakter toleransi siswa. *SOCIAL: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 6(2), 1286–1302. <https://doi.org/10.51878/social.v6i2.11746>
- Setiawan, D., Bafadal, I., Supriyanto, A., & Hadi, S. (2020). Madrasah berbasis pesantren: Potensi menuju reformasi model pendidikan unggul. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(1), 34–43. <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i1.27871>
- Silahuddin, S., Saiful, S., Ikhwan, M., Zulfikar, T., & Sh, H. (2025). Looking inside traditional Islamic schools: Concerns and prospects of learning culture. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 13(1), 1–22. <https://doi.org/10.26811/peuradeun.v13i1.1234>
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (1999). *The emergent organization: Communication as its site and surface*. Routledge.
- Tisnawati, N., Patimah, S., Subandi, S., & Makbulloh, D. (2023). Komunikasi organisasi dalam



- pendidikan Islam. *At-Tajdid: Jurnal Pendidikan dan Pemikiran Islam*, 7(2), 548–558. <https://doi.org/10.24127/att.v7i2.3121>
- W, D. M. Q. A. P., Tabrani, A. M., Fatmawati, E., & Pramitha, D. (2026). Transformasi pesantren di era globalisasi digital: Inovasi pendidikan Islam dan adaptasi kelembagaan. *Journal of Islamic Education and Pedagogy*, 3(1), 45–56. <https://doi.org/10.62097/jiep.v3i1.2879>
- Wahib, A. (2024). Madrasah principal's strategy in developing a religious culture. *EDUKASI: Jurnal Pendidikan Islam*, 12(1), 1–11. <https://doi.org/10.54956/edukasi.v12i1.500>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Yani, A. K. A., & Sihabudin, S. (2025). Pesantren 4.0: Dekonstruksi atas hibridisasi pedagogi Islam dan ketahanan epistemologis di tengah ekosistem digital. *TSAQAFATUNA: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 7(1), 88–101. <https://doi.org/10.54213/tsaqafatuna.v7i1.592>
- Yuwanda, Y., Hadiati, E., & Febriani, E. (2026). Islam moderat dalam pendidikan madrasah: Implementasi nilai toleransi, keadilan, dan keseimbangan di MAS Muhammadiyah Sukarame. *SECONDARY: Jurnal Inovasi Pendidikan Menengah*, 6(3), 1339–1348. <https://doi.org/10.51878/secondary.v6i3.10937>