

## Pola Komunikasi Organisasi dalam Lembaga Pendidikan Nonformal Berbasis Islam: Studi Kasus Taman Pendidikan Al-Qur'an An-Nisa Sleman

Anisa Dwi Makrufi<sup>a,1,\*</sup>

<sup>a</sup> Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Indonesia

<sup>1</sup>[anisadwimakrufi@fai.umy.ac.id](mailto:anisadwimakrufi@fai.umy.ac.id)

\*Correspondent Author; [anisadwimakrufi@fai.umy.ac.id](mailto:anisadwimakrufi@fai.umy.ac.id)

### ARTICLE INFO

#### Article history

Received:

18-03-2026

Revised:

23-04-2026

Accepted:

30-05-2026

#### Keywords

Komunikasi efektif, pendidikan Islam nonformal, Taman Pendidikan Al-Qur'an, manajemen tim, organisasi berbasis komunitas

### ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis karakteristik, hambatan, dan strategi komunikasi efektif dalam tim pengajar Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPA) An-Nisa di Kapanewon Turi, Kabupaten Sleman, Yogyakarta. Sebagai lembaga pendidikan Islam nonformal berbasis komunitas, TPA sangat bergantung pada efektivitas komunikasi untuk memastikan kelancaran pembelajaran Al-Qur'an dan koordinasi antar pengajar, selaras dengan prinsip Islam tentang *musyawarah* (QS. Ali Imran: 159) dan *qawlan sadidan* sebagai landasan komunikasi yang jujur dan terarah (QS. An-Nisa: 9). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi terhadap pengurus, ustadz/ustadzah, serta relawan TPA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berlangsung melalui interaksi langsung, media digital (WhatsApp), dan komunikasi informal yang secara kolektif membentuk budaya organisasi yang kuat dan bernuansa kekeluargaan. Hambatan komunikasi mencakup perbedaan persepsi antar generasi pengajar, gangguan lingkungan fisik, serta ketidakteraturan penggunaan media digital. Peran kepemimpinan terbukti penting dalam menyelaraskan informasi, membangun bahasa bersama (*shared language*), dan menjaga motivasi anggota tim. Penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi efektif merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan Islam nonformal, dan merekomendasikan penguatan tata kelola komunikasi internal, penggunaan media yang lebih terstruktur, serta evaluasi berkala berbasis prinsip dialog terbuka dan *ukhuwah* dalam organisasi.

This is an open-access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



### Pendahuluan

Komunikasi merupakan fondasi utama dalam pengelolaan organisasi dan tim, termasuk di dalam lembaga pendidikan nonformal berbasis Islam. Dalam perspektif Islam, komunikasi bukan sekadar aktivitas teknis penyampaian pesan, melainkan merupakan praktik moral yang memiliki landasan normatif kuat dalam Al-Qur'an. Allah SWT memerintahkan agar komunikasi dijalankan dengan prinsip *qawlan sadidan* (perkataan yang jujur dan tepat sasaran) sebagaimana termaktub dalam QS. An-Nisa ayat 9, *qawlan ma'rufan* (perkataan yang baik dan dikenal kebenarannya) dalam QS. Al-Baqarah ayat 263,

serta *qawlan layyinan* (perkataan yang lemah lembut) dalam QS. Thaha ayat 44. Prinsip-prinsip ini secara langsung membentuk etika komunikasi dalam institusi pendidikan Islam, termasuk lembaga nonformal seperti Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPA). Hefni (2015) menegaskan bahwa komunikasi Islam tidak hanya berorientasi pada efektivitas penyampaian pesan, tetapi juga pada pembentukan karakter, penguatan *ukhuwah*, dan terciptanya hubungan yang bermartabat antar sesama anggota komunitas. Ramdani et al. (2024) memperkuat hal ini dengan menemukan bahwa dalam organisasi berbasis nilai Islam, prinsip-prinsip komunikasi seperti konsultasi (*syura*), rekonsiliasi, dan penyelesaian perselisihan menjadi landasan etis yang mengarahkan seluruh proses interaksi antaranggota menuju kepuasan spiritual bersama.

Dalam konteks organisasi dan manajemen pendidikan, komunikasi berperan dalam menciptakan koordinasi, kolaborasi, dan efektivitas kerja melalui proses berbagi makna yang dipahami bersama oleh seluruh anggota (McShane & Von Glinow, 2018). Ellis et al. (2023) menambahkan bahwa budaya *teamwork* yang kuat terbukti memengaruhi kesiapan anggota dalam menghadapi perubahan organisasi, dan jenis saluran komunikasi yang dipilih. Handoko et al. (2024) secara khusus menegaskan bahwa pendekatan komunikasi internal yang terstruktur, meliputi kejelasan alur informasi, mekanisme umpan balik, dan pengelolaan konflik secara konstruktif merupakan faktor penentu kualitas *teamwork* dan stabilitas organisasi. Mulyasa (2013) mengingatkan bahwa kegagalan komunikasi dalam organisasi pendidikan sering kali bukan disebabkan oleh ketiadaan saluran komunikasi, melainkan oleh ketidakkonsistenan nilai, sikap, dan pemahaman bersama di antara para pelaksananya. Hal ini sangat relevan dengan tantangan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan nonformal seperti TPA yang mengandalkan relawan dan tenaga pengajar sukarela dengan latar belakang beragam.

Kajian internasional juga menunjukkan bahwa organisasi modern membutuhkan pola komunikasi yang adaptif, kolaboratif, dan lintas peran. Barry dan Kane (2023) menekankan bahwa tim (terutama dalam konteks kerja virtual atau fleksibel) sangat bergantung pada kejelasan pesan dan keseimbangan partisipasi untuk menjaga kohesi dan kinerja. Relevansi temuan ini terhadap TPA terletak pada kenyataan bahwa koordinasi di lembaga pendidikan nonformal kerap berlangsung secara tidak terstruktur, mengandalkan komunikasi informal, dan memanfaatkan platform digital seperti WhatsApp sebagai media utama. Demikian pula, Palekar dan Palekar (2025) menegaskan bahwa peningkatan efektivitas komunikasi di lingkungan kerja berkaitan langsung dengan kualitas layanan, sebuah temuan yang sangat relevan bagi lembaga pendidikan Islam nonformal yang memiliki karakter layanan publik berbasis kebutuhan masyarakat.

Dari perspektif perilaku organisasi, efektivitas sebuah institusi sangat dipengaruhi oleh kemampuan komunikasi interpersonal, struktur aliran komunikasi, dan proses umpan balik yang dilakukan secara konsisten (McShane & Von Glinow, 2018). Dalam pendidikan nonformal yang tidak memiliki struktur hierarkis seketat lembaga formal, komunikasi menjadi instrumen penentu efektivitas kepemimpinan partisipatif dan kolaboratif. Nata (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan dalam pendidikan Islam tidak hanya berfungsi mengarahkan secara administratif, tetapi juga membangun iklim dialogis yang mengedepankan prinsip *musyawarah* sebagaimana diperintahkan dalam QS. Ali Imran ayat 159. Brara et al. (2025) memperkuat hal ini dengan menunjukkan bahwa proses berbagi bahasa kepemimpinan (*shared leadership language*) dapat memperkuat kualitas interaksi dalam tim dan meningkatkan efektivitas refleksi maupun pengambilan keputusan bersama.

Pendidikan nonformal memiliki karakter yang sangat bergantung pada kerja tim lintas peran, sehingga komunikasi internal yang solid menjadi kebutuhan strategis. Cimperman (2023) menegaskan bahwa interaksi informal dalam organisasi berperan besar dalam

membentuk budaya konektivitas, mengembangkan hubungan interpersonal, serta meningkatkan motivasi anggota. Pandangan ini selaras dengan nilai Islam tentang *ukhuwah Islamiyah*, persaudaraan yang dibangun melalui kedekatan, keterbukaan, dan saling menghargai (Mujib & Mudzakkir, 2010). Prouska et al. (2023) menambahkan dimensi penting bahwa dalam kondisi krisis atau keterbatasan, *employee voice* (yakni kemampuan dan keberanian anggota untuk menyuarakan pendapat) berperan krusial dalam membentuk perilaku solidaritas horizontal yang menopang kualitas komunikasi tim secara keseluruhan. Kondisi ini sangat relevan dengan praktik di TPA di mana pengajar sukarela perlu merasa aman dan dihargai untuk menyampaikan masukan demi perbaikan koordinasi bersama. Dengan demikian, membangun komunikasi yang efektif di lembaga pendidikan Islam nonformal bukan sekadar kebutuhan teknis manajerial, tetapi merupakan manifestasi nilai-nilai Islam dalam kehidupan organisasi.

Meskipun penting, kajian empiris mengenai komunikasi efektif yang secara spesifik menyoroti lembaga TPA di Indonesia masih sangat terbatas. Sebagian besar penelitian komunikasi organisasi dalam pendidikan Islam berfokus pada sekolah formal atau pesantren, sementara TPA sebagai lembaga pendidikan Islam nonformal berbasis komunitas belum banyak mendapat perhatian akademis yang memadai. Padahal, TPA merupakan salah satu institusi paling strategis dalam pembentukan karakter religius generasi muda Muslim di tingkat akar rumput (Hidayat & Wijaya, 2017). Yoshari et al. (2025) menegaskan bahwa kompetensi komunikasi bukan hanya kemampuan individual, melainkan kompetensi organisasi yang perlu dikembangkan secara sistematis, sebuah kebutuhan yang mendesak untuk dipenuhi oleh lembaga TPA di Indonesia.

Berdasarkan argumentasi tersebut, penelitian mengenai komunikasi efektif dalam tim dan organisasi TPA menjadi relevan dan penting untuk dilakukan. Penelitian ini dilaksanakan di TPA An-Nisa, Kapanewon Turi, Kabupaten Sleman, Yogyakarta, sebagai representasi lembaga pendidikan Islam nonformal berbasis komunitas. Artikel ini bertujuan untuk: (1) mendeskripsikan karakteristik komunikasi efektif dalam tim pengajar TPA; (2) mengidentifikasi hambatan komunikasi yang terjadi dalam pengelolaan tim; dan (3) merumuskan strategi komunikasi yang dapat memperkuat efektivitas kerja tim dan kualitas layanan pendidikan Islam nonformal.

## Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam pola, hambatan, dan strategi komunikasi efektif dalam tim pengajar Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPA) An-Nisa, Kapanewon Turi, Kabupaten Sleman, Yogyakarta. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menangkap dinamika komunikasi secara natural dalam konteks sosial yang sesungguhnya, sehingga memungkinkan pemahaman yang lebih utuh terhadap fenomena yang diteliti (Moleong, 2017). Penelitian dilaksanakan selama tiga bulan, dari bulan Februari hingga April 2025, mencakup kegiatan observasi, wawancara, dan analisis dokumen secara bertahap.

### Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian dilaksanakan di TPA An-Nisa yang berlokasi di Kapanewon Turi, Kabupaten Sleman, Yogyakarta. Lembaga ini menyelenggarakan pembelajaran Al-Qur'an bagi anak-anak dengan sistem kelas yang dipandu oleh ustadz/ustadzah, serta memiliki struktur organisasi sederhana yang melibatkan pengurus, koordinator kelas, dan relawan. Karakteristik ini sejalan dengan tipologi pendidikan nonformal yang fleksibel, partisipatif, dan sangat bergantung pada kolaborasi antaranggota (Sugiyono, 2019). Subjek penelitian dipilih secara *purposive sampling*, yakni pemilihan informan berdasarkan pertimbangan peran, keterlibatan, dan kapasitas mereka dalam proses komunikasi organisasi TPA (Moleong, 2017). Total informan berjumlah **7 orang**, terdiri atas:

**Tabel 1. Jumlah Informan Penelitian**

No.	Kategori Informan	Jumlah
1	Ketua TPA An-Nisa	1 orang
2	Koordinator pengajar	1 orang
3	Ustaz/ustazah aktif	5 orang
<b>Total</b>		<b>7 orang</b>

Kriteria pemilihan informan meliputi: (1) terlibat aktif dalam kegiatan TPA minimal enam bulan terakhir, (2) memiliki peran komunikatif dalam koordinasi tim, dan (3) bersedia memberikan informasi secara terbuka dan sukarela.

#### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik yang saling melengkapi, sebagaimana lazim digunakan dalam penelitian kualitatif (Sugiyono, 2019; Ulfatin, 2015):

##### **1. Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*)**

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur terhadap seluruh 10 informan guna menggali pola komunikasi, strategi penyampaian instruksi, serta hambatan yang dirasakan dalam aktivitas belajar mengajar. Setiap sesi wawancara berlangsung antara 30–60 menit dan direkam dengan persetujuan informan. Panduan wawancara disusun berdasarkan tiga fokus utama: karakteristik komunikasi, hambatan komunikasi, dan strategi komunikasi yang diterapkan. Pendekatan ini relevan dengan pandangan Barry dan Kane (2023) bahwa dinamika komunikasi dalam tim dapat dipahami secara mendalam melalui pengalaman langsung para pelaksana program.

##### **2. Observasi Partisipatif**

Observasi dilakukan pada tiga jenis kegiatan: (1) kegiatan belajar mengajar sore hari, (2) rapat koordinasi bulanan pengajar, dan (3) persiapan acara keagamaan (*Milad* TPA dan persiapan Ramadan). Observasi mencakup interaksi verbal antaranggota tim, penggunaan media komunikasi, dan proses pengambilan keputusan spontan di lapangan. Catatan lapangan (*field notes*) disusun segera setelah setiap sesi observasi untuk menjaga akurasi data (Moleong, 2017).

##### **3. Dokumentasi**

Dokumen yang dikaji meliputi: (1) percakapan grup WhatsApp pengurus dan pengajar, (2) catatan absensi pengajar, (3) jadwal kelas, dan (4) struktur kepengurusan TPA. Analisis dokumen dilakukan untuk melengkapi dan mengonfirmasi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi, serta untuk membaca alur komunikasi organisasi secara lebih sistematis (Majumder, 2024).

#### **Teknik Analisis Data**

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang mencakup tiga tahapan yang berlangsung secara siklis dan berkesinambungan:

**1. Kondensasi Data (*Data Condensation*)**, yakni proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, pengabstraksian, dan transformasi data mentah dari catatan lapangan, transkrip wawancara, dan dokumen yang relevan dengan fokus penelitian.

**2. Penyajian Data (*Data Display*)**, yakni penyusunan informasi yang telah dikondensasi ke dalam bentuk naratif deskriptif, tabel ringkasan temuan, dan bagan alur komunikasi untuk memudahkan penarikan kesimpulan.

**3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Drawing and Verifying Conclusions*)**, yakni perumusan simpulan berdasarkan pola-pola yang ditemukan secara konsisten dalam data, disertai verifikasi melalui pengecekan ulang terhadap data awal untuk memastikan validitas interpretasi.

#### **Keabsahan Data**

Keabsahan data diperkuat melalui empat strategi berikut (Moleong, 2017; Sugiyono, 2019):

1. **Triangulasi teknik**, yakni pengecekan konsistensi data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi secara silang.
2. **Triangulasi sumber**, yakni konfirmasi data yang diperoleh dari pengurus, ustaz/ustazah, dan relawan untuk memastikan keberagaman perspektif.
3. **Member checking**, yakni pengembalian hasil interpretasi kepada informan untuk dikonfirmasi keakuratannya sebelum digunakan sebagai data final.
4. **Ketekunan pengamatan (*persistent observation*)**, yakni pelaksanaan observasi secara berulang dan berkelanjutan selama periode penelitian untuk memastikan konsistensi temuan lapangan.

Pendekatan kolaboratif dan berbasis kepercayaan dalam proses pengumpulan dan verifikasi data ini konsisten dengan prinsip penelitian berbasis komunitas yang menekankan keterlibatan aktif dan dialog terbuka dengan subjek penelitian (Delman et al., 2024).

## Hasil dan Pembahasan

### 1. Karakteristik Komunikasi Efektif dalam Tim Pengajar TPA An-Nisa

#### 1.1 Pola Komunikasi Tim Pengajar

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi di TPA An-Nisa berlangsung melalui tiga bentuk utama yang saling melengkapi: komunikasi lisan langsung (*face-to-face*), komunikasi via grup WhatsApp, dan komunikasi melalui rapat koordinasi bulanan. Ketiga bentuk ini secara kolektif membentuk sistem komunikasi yang fleksibel namun fungsional, sesuai dengan karakteristik lembaga pendidikan nonformal berbasis komunitas.

Komunikasi lisan menjadi media paling dominan, terutama dalam bentuk *briefing* singkat sebelum kegiatan belajar dimulai. Dalam sesi ini, ketua atau koordinator menyampaikan arahan terkait pembagian kelas, materi yang akan diajarkan, dan informasi kegiatan mendatang. Temuan ini konsisten dengan pandangan McShane dan Von Glinow (2018) bahwa komunikasi tatap muka merupakan medium paling efektif untuk membangun pemahaman bersama karena memungkinkan pertukaran umpan balik secara langsung dan spontan. Salah satu ustazah menggambarkan pentingnya momen ini:

*"Sebelum masuk kelas, kami selalu ngobrol dulu sama koordinator. Dari situ kami tahu ada perubahan jadwal atau tidak, ada anak yang perlu perhatian khusus atau tidak. Kalau tidak ada briefing seperti itu, kami sering salah paham."* (Ustazah NW, wawancara, Maret 2025)

Pola komunikasi ini mencerminkan prinsip Islam tentang *ta'aruf* (saling mengenal) dan *tasyawur* (bermusyawarah) sebelum bertindak, sebagaimana ditekankan dalam QS. Ali Imran ayat 159. Hefni (2015) menjelaskan bahwa dalam tradisi komunikasi Islam, interaksi langsung yang dilandasi keterbukaan dan saling menghormati merupakan bentuk komunikasi paling ideal karena memungkinkan terbangunnya kepercayaan (*amanah*) antaranggota komunitas. Sutiyono et al. (2025) dalam kajian mereka tentang bentuk-bentuk komunikasi organisasi di lembaga pendidikan Islam menemukan bahwa komunikasi lisan langsung, baik dalam forum resmi maupun percakapan sehari-hari memiliki peran vital dalam menyelaraskan tujuan pengajaran, membangun hubungan antarpersonel, dan menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif.

Selain komunikasi langsung, grup WhatsApp digunakan sebagai media koordinasi waktu, pembagian tugas kegiatan insidental, dan penyampaian informasi mendadak. Temuan ini konsisten dengan Kim et al. (2025) yang menunjukkan bahwa platform digital memengaruhi pola interaksi dan distribusi pengaruh antar anggota tim. Koordinator pengajar menyampaikan:

*"WhatsApp itu memudahkan kami kalau ada info mendadak, misalnya pengajar yang tidak bisa hadir atau ada acara tambahan. Tapi ya itu, tidak semua langsung baca dan balas. Jadi*

*kadang informasinya tidak sampai ke semua orang.”* (Koordinator Pengajar, wawancara, Februari 2025)

### 1.2 Komunikasi Informal sebagai Perekat Sosial

Temuan menarik dari penelitian ini adalah kuatnya peran komunikasi informal dalam membangun kohesi tim. Percakapan spontan antar ustaz/ustazah setelah kegiatan mengajar, baik di halaman TPA maupun melalui pesan pribadi terbukti memperkuat hubungan sosial, meningkatkan kenyamanan kerja, dan membentuk budaya kekeluargaan yang khas. Seorang ustaz senior mengungkapkan:

*“Kami ini bukan cuma rekan kerja, sudah seperti keluarga. Sering ngobrol setelah ngajar, cerita soal anak-anak, kadang berbagi tips mengajar. Itu yang membuat kami bertahan mengajar di sini meskipun tidak dibayar.”* (Ustaz ADH, wawancara, Maret 2025)

Efendi (2025) dalam kajiannya tentang kepemimpinan dan budaya organisasi di sekolah Islam menemukan bahwa budaya organisasi yang berbasis kepercayaan, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan yang tumbuh justru dari interaksi informal menjadi fondasi utama bagi inovasi dan keberlanjutan program pendidikan. Hal ini sejalan dengan temuan Cimperman (2023) bahwa komunikasi informal dapat menciptakan konektivitas sosial yang memperkuat kohesi tim, sekaligus berfungsi sebagai sarana ekspresi emosional yang penting bagi anggota organisasi. Dalam perspektif Islam, pola komunikasi seperti ini mencerminkan nilai *ukhuwah Islamiyah* (persaudaraan yang tumbuh dari ketulusan dan kedekatan hati) sebagaimana dijelaskan oleh Mujib dan Mudzakkir (2010) bahwa *ukhuwah* yang sejati terbentuk bukan dari struktur formal, melainkan dari interaksi yang hangat, tulus, dan konsisten.

### 1.3 Ringkasan Karakteristik Komunikasi

Tabel 1 berikut merangkum karakteristik komunikasi yang ditemukan di TPA An-Nisa:

**Tabel 2. Karakteristik Komunikasi Tim Pengajar TPA An-Nisa**

Dimensi	Bentuk Komunikasi	Fungsi Utama	Frekuensi
Formal	Rapat koordinasi bulanan	Evaluasi dan perencanaan program	Bulanan
Semi-formal	<i>Briefing</i> sebelum mengajar	Penyamaan persepsi dan arahan harian	Setiap pertemuan
Digital	Grup WhatsApp	Koordinasi info mendadak dan pembagian tugas	Harian
Informal	Percakapan spontan antarpengajar	Penguatan relasi sosial dan berbagi pengalaman	Setiap pertemuan

## 2. Hambatan Komunikasi dalam Pelaksanaan Kegiatan TPA An-Nisa

### 2.1 Hambatan Teknis dan Media Digital

Hambatan yang paling sering ditemukan adalah ketidakteraturan membaca dan merespons pesan di grup WhatsApp. Sebagian pengajar, terutama yang lebih senior tidak selalu memantau grup secara aktif, sehingga informasi penting sering tidak terbaca atau tidak ditindaklanjuti tepat waktu. Kondisi ini berdampak pada keterlambatan respons dan miskomunikasi, terutama saat pembagian tugas kegiatan insidental. Ketua TPA mengungkapkan:

*“Sudah kami kirim informasi di grup, tapi tetap saja ada yang tidak tahu. Ternyata ada yang tidak buka HP-nya atau notifikasinya mati. Ini yang sering membuat kami kewalahan, terutama kalau ada acara mendadak.”* (Ketua TPA, wawancara, Februari 2025)

Kim et al. (2025) menjelaskan bahwa ketimpangan partisipasi dalam komunikasi digital, ketika sebagian anggota lebih aktif sementara yang lain pasif dapat menimbulkan

ketimpangan pengaruh dalam tim yang pada akhirnya menghambat koordinasi dan kinerja kolektif. Hambatan ini relevan pula dengan prinsip Islam tentang *tabligh* (penyampaian yang tuntas dan bertanggung jawab): komunikasi tidak hanya menjadi kewajiban pengirim, tetapi juga tanggung jawab penerima untuk memastikan pesan diterima dan dipahami (Hefni, 2015).

## 2.2 Hambatan Psikologis dan Antargenerasi

Perbedaan pengalaman mengajar dan rentang usia yang cukup jauh antar ustadz/ustazah menimbulkan *gap* persepsi terkait metode penyampaian arahan. Pengajar senior cenderung lebih mengandalkan komunikasi lisan dan pendekatan langsung, sementara pengajar muda lebih responsif terhadap komunikasi digital dan instruksi tertulis. Kondisi ini terkadang memunculkan ketegangan implisit dalam koordinasi. Seorang pengajar muda menyampaikan:

*"Kadang ustadz yang lebih senior menyampaikan arahan secara lisan saja dan tidak ditulis ulang di grup. Kami yang muda kadang bingung karena tidak semua hadir saat briefing. Harusnya ada catatan tertulisnya juga."* (Ustazah AN, wawancara, April 2025)

McShane dan Von Glinow (2018) mengidentifikasi perbedaan persepsi dan pengalaman sebagai hambatan klasik dalam komunikasi interpersonal yang apabila tidak dikelola dengan baik dapat mengganggu koordinasi dan memperlemah kepercayaan antar anggota tim. Dalam perspektif Islam, hambatan semacam ini dapat diatasi melalui penerapan prinsip *tawadu'* (kerendahan hati) dan *tasamuh* (toleransi) dalam komunikasi, di mana anggota yang lebih senior bersikap terbuka terhadap cara komunikasi generasi muda, dan sebaliknya (Nata, 2016).

## 2.3 Hambatan Lingkungan Fisik

Kegiatan TPA yang dilaksanakan di rumah warga menghadapi hambatan suara dari lingkungan sekitar, termasuk aktivitas masyarakat dan lalu lintas desa, terutama pada sesi sore hari. Meskipun bukan hambatan yang bersifat kritis, gangguan ini cukup memengaruhi efektivitas penyampaian informasi pada saat *briefing* awal yang berlangsung di area terbuka. Seorang pengajar menyatakan:

*"Kalau koordinator sedang menyampaikan sesuatu sebelum kelas, tapi kebetulan ada motor lewat atau anak-anak sudah ramai duluan, informasinya jadi tidak terdengar jelas. Beberapa dari kami terpaksa bertanya ulang."* (Ustaz MFZ, wawancara, Maret 2025)

Hambatan lingkungan fisik semacam ini termasuk dalam kategori *noise* eksternal yang diidentifikasi oleh McShane dan Von Glinow (2018) sebagai salah satu penghambat efektivitas proses encoding-decoding dalam komunikasi organisasi.

## 2.4 Hambatan Struktural

TPA An-Nisa belum memiliki prosedur komunikasi yang terdokumentasi secara formal. Tidak ada panduan tertulis mengenai siapa yang bertanggung jawab menyampaikan informasi tertentu, kapan tenggat waktu respons yang diharapkan, atau melalui saluran apa sebuah keputusan harus dikomunikasikan. Absennya struktur komunikatif yang formal ini menjadi hambatan tersendiri dalam memastikan keseragaman informasi di antara seluruh anggota tim. Yoshari et al. (2025) menegaskan bahwa ketiadaan struktur komunikasi yang jelas merupakan salah satu faktor utama yang melemahkan kompetensi manajerial di lembaga pendidikan, terutama pada organisasi dengan struktur yang fleksibel dan berbasis sukarela.

## 2.5 Ringkasan Hambatan Komunikasi

**Tabel 3. Hambatan Komunikasi dan Dampaknya di TPA An-Nisa**

Jenis Hambatan	Faktor Penyebab	Dampak	Urgensi Penanganan
Teknis/Digital	Ketidakaktifan di grup WhatsApp	Miskomunikasi dan keterlambatan respons	Tinggi
Psikologis	Perbedaan generasi dan gaya komunikasi	Gap persepsi dan koordinasi tidak merata	Sedang-Tinggi
Lingkungan	Kebisingan lingkungan sekitar TPA	Informasi tidak tersampaikan utuh	Sedang
Struktural	Absennya SOP komunikasi tertulis	Ketidakteraturan informasi antarpengajar	Tinggi

### 3. Strategi Komunikasi untuk Meningkatkan Efektivitas Tim TPA An-Nisa

#### 3.1 Pembiasaan Briefing Terstruktur Sebelum Mengajar

*Briefing* singkat yang dilakukan ketua atau koordinator sebelum kelas dimulai terbukti menjadi ruang paling efektif untuk menyamakan persepsi dan mendistribusikan informasi secara merata. Namun, agar lebih optimal, *briefing* perlu dilaksanakan di ruang atau area yang lebih kondusif dan waktunya dibakukan, misalnya 10 menit sebelum kelas dimulai dengan agenda yang ditetapkan. Koordinator pengajar menyampaikan:

*"Kami sebenarnya sudah terbiasa briefing, tapi memang belum terjadwal dengan rapi. Kalau dibakukan waktunya, mungkin semua pengajar bisa lebih siap dan tidak ada yang tertinggal informasi."* (Koordinator Pengajar, wawancara, April 2025)

Model ini mencerminkan praktik koordinasi layanan yang direkomendasikan oleh Solberg et al. (2024), di mana interaksi langsung yang terstruktur terbukti meningkatkan sinkronisasi tindakan tim secara signifikan. Dalam perspektif Islam, praktik ini juga sejalan dengan anjuran untuk memulai setiap aktivitas dengan persiapan yang matang dan niat yang jelas (*itmam al-'amal*), sebuah prinsip manajemen yang ditegaskan dalam berbagai literatur pendidikan Islam (Hidayat & Wijaya, 2017).

#### 3.2 Penguatan Tata Kelola Komunikasi Digital

Ketidakteraturan penggunaan grup WhatsApp perlu diatasi melalui penetapan kesepakatan bersama mengenai tata cara penggunaan media digital dalam koordinasi tim. Kesepakatan tersebut dapat mencakup: (1) kewajiban membaca pesan penting dalam rentang waktu tertentu, (2) penggunaan tanda centang atau konfirmasi singkat sebagai penanda bahwa pesan telah diterima, dan (3) pemisahan grup untuk keperluan koordinasi formal dan percakapan informal. Barry dan Kane (2023) menekankan bahwa pengelolaan komunikasi digital yang terstruktur dengan kejelasan aturan partisipasi merupakan faktor penting dalam menjaga kohesi tim yang bekerja secara fleksibel dan tidak terpusat.

#### 3.3 Penguatan Komunikasi Interpersonal dan Lintas Generasi

Interaksi antar ustadz/ustadzah setelah kegiatan perlu dioptimalkan sebagai ruang berbagi pengalaman mengajar dan pemberian umpan balik konstruktif. Pengurus TPA dapat memfasilitasi sesi berbagi pengalaman (*sharing session*) informal yang terjadwal (misalnya sebulan sekali setelah rapat bulanan) sebagai wadah lintas generasi untuk saling belajar. Palekar dan Palekar (2025) mengemukakan bahwa penguatan komunikasi interpersonal yang konsisten berkontribusi langsung terhadap peningkatan performa layanan dan kepuasan kerja anggota tim. Dalam perspektif Islam, sesi semacam ini merupakan perwujudan nyata dari konsep *ta'awun* (saling menolong) dan *tawashi bil-haqq* (saling menasehati dalam kebenaran) yang dianjurkan dalam QS. Al-'Ashr ayat 3 (Mujib & Mudzakkir, 2010).

#### 3.4 Evaluasi Berkala dan Penyusunan SOP Komunikasi

Rapat koordinasi bulanan yang telah berjalan perlu diperkuat dengan agenda evaluasi komunikasi yang terstruktur bukan hanya evaluasi program pembelajaran. Selain itu, TPA An-Nisa perlu menyusun *Standard Operating Procedure* (SOP) komunikasi sederhana yang disepakati bersama, mencakup alur penyampaian informasi, media yang digunakan untuk setiap jenis komunikasi, dan mekanisme konfirmasi. McShane dan Von Glinow (2018) menegaskan bahwa umpan balik organisasi yang dilakukan secara konsisten dan terstruktur merupakan prasyarat utama bagi perbaikan berkelanjutan dalam komunikasi tim. Brara et al. (2025) menambahkan bahwa evaluasi berbasis *shared language* memungkinkan seluruh anggota tim memiliki standar perilaku komunikasi yang sama, sehingga mengurangi potensi miskomunikasi secara sistematis.

### 3.5 Penguatan Kepemimpinan Komunikatif Berbasis Nilai Islam

Ketua dan koordinator TPA An-Nisa telah menunjukkan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan persuasif, namun perlu diperkuat dengan kompetensi komunikasi kepemimpinan yang lebih terstruktur. Pemimpin TPA perlu secara aktif membangun *shared language*, bahasa dan pemahaman bersama tentang tujuan, nilai, dan standar organisasi sebagaimana direkomendasikan oleh Brara et al. (2025). Dalam konteks Islam, kepemimpinan yang komunikatif merupakan manifestasi dari sifat *tabligh* (penyampai) yang merupakan salah satu sifat wajib rasul dan menjadi teladan dalam memimpin komunitas (Hefni, 2015). Yoshari et al. (2025) menegaskan bahwa pengembangan kompetensi komunikasi pemimpin di lembaga pendidikan perlu dilakukan secara sistematis, bukan hanya mengandalkan intuisi atau kebiasaan yang terbentuk secara alamiah.

### 3.6 Dampak Komunikasi Efektif terhadap Kualitas Pembelajaran

Ketika komunikasi berjalan dengan baik, baik secara formal maupun informal pengajar lebih mudah menyamakan metode pengajaran, mengelola kelas secara konsisten, dan berkoordinasi dalam kegiatan tambahan seperti lomba keagamaan dan acara Ramadan. Seorang relawan pendukung kegiatan mengamati:

*"Kalau pengajarnya sudah satu frekuensi, anak-anak juga merasakannya. Mereka lebih tertib, lebih semangat. Tapi kalau ada yang miskomunikasi antara pengajar, anak-anak pun bisa ikut bingung."* (Ketua TPA, wawancara, April 2025)

Secara keseluruhan, efektivitas komunikasi terbukti menjadi faktor yang memperkuat keberlanjutan program TPA, konsistensi jadwal, serta kualitas pengalaman belajar peserta didik. Palekar dan Palekar (2025) mempertegas bahwa komunikasi yang efektif di lingkungan kerja berbasis layanan publik tidak hanya berdampak pada kinerja internal, tetapi juga secara langsung dirasakan oleh penerima manfaat dalam hal ini, anak-anak peserta didik TPA dan orang tua mereka.

### 3.7 Ringkasan Strategi Komunikasi

**Tabel 4. Strategi Komunikasi dan Rekomendasi Penguatan di TPA An-Nisa**

No.	Strategi	Bentuk Implementasi	Landasan Teoritis
1	Briefing terstruktur	Jadwal tetap 10 menit sebelum kelas, agenda baku	Solberg et al. (2024)
2	Tata kelola digital	SOP grup WhatsApp, konfirmasi baca pesan penting	Barry & Kane (2023)
3	Komunikasi lintas generasi	<i>Sharing session</i> bulanan antarpengajar	Palekar & Palekar (2025)
4	Evaluasi berkala & SOP	Agenda evaluasi komunikasi dalam rapat bulanan	McShane & Von Glinow (2018)
5	Kepemimpinan komunikatif	Pelatihan komunikasi berbasis nilai Islam	Brara et al. (2025); Hefni (2015)

## Kesimpulan

### Saran

Penelitian ini mengkaji komunikasi efektif dalam tim pengajar Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPA) An-Nisa, Kapanewon Turi, Kabupaten Sleman, Yogyakarta, dengan fokus pada tiga aspek utama: karakteristik komunikasi, hambatan komunikasi, dan strategi komunikasi dalam pengelolaan tim. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik tiga simpulan pokok sebagai berikut.

**Pertama**, komunikasi efektif di TPA An-Nisa berlangsung melalui tiga pola utama yang saling melengkapi, yakni komunikasi lisan langsung (*briefing* sebelum mengajar), koordinasi digital melalui grup WhatsApp, dan rapat koordinasi bulanan. Di antara ketiganya, komunikasi lisan tatap muka terbukti menjadi medium paling efektif dalam membangun pemahaman bersama dan penyamaan persepsi antarpengajar. Komunikasi informal yang tumbuh secara organis antar ustaz/ustazah setelah kegiatan mengajar turut memainkan peran penting sebagai perekat sosial yang memperkuat *ukhuwah islamiyah* dan budaya kekeluargaan dalam organisasi. Pola komunikasi ini secara keseluruhan mencerminkan prinsip-prinsip komunikasi Islam (*qawlan sadidan, qawlan ma'rufan, dan tasyawur*) yang menjadi landasan etis bagi praktik komunikasi dalam lembaga pendidikan Islam nonformal.

**Kedua**, hambatan komunikasi yang ditemukan di TPA An-Nisa mencakup empat dimensi: (1) hambatan teknis berupa ketidakteraturan penggunaan dan pemantauan grup WhatsApp yang menyebabkan miskomunikasi dan keterlambatan respons; (2) hambatan psikologis berupa perbedaan persepsi dan gaya komunikasi antara pengajar senior dan junior yang dapat mengganggu koordinasi; (3) hambatan lingkungan fisik berupa kebisingan sekitar yang mengurangi efektivitas penyampaian informasi pada saat *briefing*; dan (4) hambatan struktural berupa absennya prosedur komunikasi yang terdokumentasi secara formal, sehingga alur informasi dan tanggung jawab komunikasi tidak terdistribusi secara merata. Keempat hambatan ini secara bersama-sama berpotensi mengurangi konsistensi koordinasi dan kualitas layanan pembelajaran apabila tidak ditangani secara sistematis.

**Ketiga**, strategi komunikasi yang terbukti efektif dan berpotensi untuk diperkuat di TPA An-Nisa meliputi: pembiasaan *briefing* terstruktur sebelum mengajar sebagai ruang penyamaan persepsi, penguatan tata kelola komunikasi digital melalui kesepakatan penggunaan WhatsApp, fasilitasi sesi berbagi pengalaman lintas generasi, evaluasi berkala dalam rapat bulanan, serta pengembangan kepemimpinan komunikatif yang berbasis nilai Islam. Strategi-strategi ini tidak berdiri sendiri, melainkan saling menopang dalam membentuk sistem komunikasi yang solid, adaptif, dan bernilai yang menjadi sebuah prasyarat penting bagi keberlanjutan program dan peningkatan kualitas layanan pendidikan Al-Qur'an bagi masyarakat.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa komunikasi efektif bukan sekadar instrumen teknis manajerial, melainkan merupakan praktik nilai yang mencerminkan karakter organisasi pendidikan Islam. Lembaga TPA yang mampu membangun komunikasi internal yang jelas, terbuka, dan saling menghargai akan lebih mampu menjaga konsistensi program, mempertahankan komitmen pengajar sukarela, dan memberikan pengalaman belajar yang berkualitas bagi peserta didik.

### Saran

Berdasarkan temuan dan simpulan penelitian, berikut disampaikan saran yang terorganisasi menurut tiga kelompok pemangku kepentingan utama.

#### A. Bagi Pengurus dan Pengelola TPA An-Nisa

##### 1. Menyusun SOP Komunikasi Internal

Pengurus TPA perlu menyusun *Standard Operating Procedure* (SOP) komunikasi sederhana yang disepakati bersama dalam rapat tahunan, mencakup: alur penyampaian informasi, media yang digunakan untuk setiap jenis komunikasi (formal vs. informal), batas waktu respons pesan penting, dan mekanisme konfirmasi penerimaan informasi. SOP ini tidak perlu rumit, cukup satu halaman yang ditempel di ruang pengajar sebagai pengingat bersama.

## **2. Membakukan Jadwal dan Format Briefing**

*Briefing* sebelum mengajar perlu dijadwalkan secara baku, misalnya 10 menit sebelum kelas dimulai dengan agenda minimal yang tetap: informasi harian, pembagian tugas, dan konfirmasi kehadiran. Ruang *briefing* sebaiknya dipindahkan ke area yang lebih kondusif dan terlindung dari kebisingan lingkungan untuk memastikan seluruh informasi tersampaikan dengan jelas.

## **3. Membuat Kesepakatan Penggunaan Grup WhatsApp**

Pengurus perlu memfasilitasi diskusi untuk menetapkan aturan bersama dalam penggunaan grup WhatsApp, antara lain: kewajiban membaca pesan koordinasi dalam waktu maksimal 3 jam, penggunaan tanda konfirmasi (misalnya emoji 🟢) untuk pesan yang memerlukan respons, serta pemisahan grup untuk koordinasi resmi dan percakapan informal agar informasi penting tidak tertimbun oleh percakapan biasa.

## **4. Menyelenggarakan *Sharing Session* Lintas Generasi**

Pengurus disarankan menyelenggarakan sesi berbagi pengalaman mengajar (*sharing session*) secara rutin minimal sekali dalam dua bulan sebagai forum terbuka di mana pengajar senior dan junior dapat saling belajar, berbagi tantangan, dan membangun pemahaman bersama. Forum ini sekaligus menjadi sarana penguatan *ukhuwah* dan *ta'awun* dalam organisasi.

## **B. Bagi Koordinator dan Pemimpin TPA**

### **1. Mengembangkan Kompetensi Komunikasi Kepemimpinan**

Koordinator dan ketua TPA disarankan untuk secara aktif mengikuti pelatihan atau *workshop* komunikasi kepemimpinan baik yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama, organisasi Islam setempat, maupun lembaga pendidikan nonformal guna memperkuat kemampuan menyampaikan informasi yang jelas, membangun *shared language*, dan mengelola perbedaan persepsi antargenerasi secara konstruktif.

### **2. Mendokumentasikan Hasil Rapat dan Keputusan Penting**

Setiap keputusan yang dihasilkan dari rapat koordinasi bulanan perlu didokumentasikan dalam bentuk notulensi singkat dan disebarluaskan kepada seluruh anggota tim, baik melalui grup WhatsApp maupun papan informasi di lokasi TPA sehingga tidak ada pengajar yang tertinggal informasi penting akibat ketidakhadiran dalam rapat.

### **3. Membangun Budaya Umpan Balik yang Terbuka**

Pemimpin TPA perlu secara aktif menciptakan iklim komunikasi yang aman dan terbuka (*psychological safety*), di mana setiap pengajar merasa nyaman menyampaikan masukan, kendala, maupun kritik konstruktif tanpa rasa sungkan. Budaya ini dapat dibangun melalui keteladanan pemimpin dalam menerima dan menindaklanjuti masukan dari anggota tim, selaras dengan prinsip *tawadu'* dan *musyawarah* dalam Islam.

## **C. Bagi Peneliti Selanjutnya**

### **1. Memperluas Cakupan Penelitian**

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan dengan melibatkan lebih banyak lembaga TPA di berbagai wilayah, baik perkotaan maupun pedesaan guna menghasilkan gambaran yang lebih komprehensif dan representatif tentang pola komunikasi dalam pendidikan Islam nonformal di Indonesia.

### **2. Mengembangkan Instrumen Pengukuran Komunikasi Berbasis Nilai Islam**

Diperlukan pengembangan instrumen penelitian yang secara eksplisit mengintegrasikan indikator komunikasi Islam, seperti *qawlan sadidan*, *amanah*, *tabligh*, dan *musyawarah* ke

dalam kerangka pengukuran efektivitas komunikasi organisasi pendidikan nonformal, sehingga kajian tidak hanya bersandar pada teori komunikasi Barat semata.

### 3. Mengeksplorasi Pendekatan Penelitian Tindakan

Penelitian berikutnya dapat menggunakan pendekatan *action research* untuk tidak hanya mendeskripsikan kondisi komunikasi yang ada, tetapi juga merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi intervensi peningkatan komunikasi secara langsung di lapangan sehingga menghasilkan kontribusi praktis yang lebih konkret bagi pengelola TPA.

### Referensi

- Barry, P., & Kane, B. (2023). Global virtual team working during the Covid-19 pandemic. *Interacting with Computers*, 35(5), 681–690. <https://doi.org/10.1093/iwc/iwad029>
- Brara, A., Chang, C., Kerins, J., Smith, S. E., & Tallentire, V. R. (2025). Leadership lingo: Developing a shared language of leadership behaviors to enrich debriefing conversations. *Simulation in Healthcare*, 20(3), 182–190. <https://doi.org/10.1097/SIH.0000000000000832>
- Cimperman, S. (2023). Informal socialization in virtual work environments: Creating a digital culture of connectivity. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(1), 53–71. <https://doi.org/10.1002/joe.22197>
- Delman, J., Arntz, D., Whitman, A., Skiest, H., Kritikos, K., Alves, P., Chambers, V., Markley, R., Martinez, J., Piltch, C., Whitney-Sarles, S., London, J., Shtasel, D., & Cather, C. (2024). Using community-based participatory research to conduct a collaborative needs assessment of mental health service users: Identifying research questions and building academic–community trust. *Health Promotion Practice*, 25(5), 855–864. <https://doi.org/10.1177/15248399231171144>
- Efendi, N. (2025). Leadership and organizational culture in Islamic schools: Implications for educational innovation. *JMPI: Jurnal Manajemen, Pendidikan dan Pemikiran Islam*, 3(2), 342–360. <https://doi.org/10.71305/jmpi.v3i2.20>
- Ellis, L. A., Tran, Y., Pomare, C., Long, J. C., Churruca, K., Saba, M., & Braithwaite, J. (2023). Hospital organizational change: The importance of teamwork culture, communication, and change readiness. *Frontiers in Public Health*, 11, Article 1089252. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1089252>
- Handoko, F. D., Jahroni, J., & Putra, A. R. (2024). Internal communication approaches for teamwork and organizational conflict. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 5(3), 51–59.
- Hefni, H. (2015). *Komunikasi Islam*. Kencana Prenada Media Group.
- Hidayat, R., & Wijaya, C. (2017). *Ayat-ayat Al-Qur'an tentang manajemen pendidikan Islam*. LPPPI.
- Kim, H., Shim, S.-H., Ahn, S. J. G., & Lee, S. (2025). Communicating via video conferencing: The mediating effect of member influence disparity on task performance. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*. <https://doi.org/10.1177/21522715251394591>
- Majumder, S. (2024). Visualizing insights to empower HR decision-making: A data-driven approach. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 1117, 127–138. [https://doi.org/10.1007/978-981-97-6992-6\\_10](https://doi.org/10.1007/978-981-97-6992-6_10)
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2018). *Organizational behavior*. McGraw-Hill Education.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). PT Remaja Rosdakarya.

- Mujib, A., & Mudzakkir, J. (2010). *Ilmu pendidikan Islam*. Kencana Prenada Media Group.
- Mulyasa, E. (2013). *Manajemen pendidikan karakter*. Bumi Aksara.
- Nata, A. (2016). *Ilmu pendidikan Islam*. Kencana Prenada Media Group.
- Palekar, T. J., & Palekar, C. T. (2025). Efficacy to enhance communication at the workplace relating to healthcare. *AIP Conference Proceedings*, 3306(1). <https://doi.org/10.1063/5.0276601>
- Prouska, R., Nyfoudi, M., Psychogios, A., Szamosi, L. T., & Wilkinson, A. (2023). Solidarity in action at a time of crisis: The role of employee voice in relation to communication and horizontal solidarity behaviour. *British Journal of Management*, 34(1), 91–110. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12551>
- Ramdani, A., Raji, R., & Ahmad, M. K. (2024). Exploring the concept and the communication principles of negotiation among Islamic corporate organizations. *Journal of Islamic Marketing*, 15(4), 1115–1135. <https://doi.org/10.1108/JIMA-01-2023-0027>
- Solberg, L. I., JaKa, M. M., Knowlton, G. S., Ziegenfuss, J. Y., Bergdall, A. R., Whitebird, R. R., Kindt, J. M., & Dehmer, S. P. (2024). Care coordination: How is it implemented and is it different if a social worker is on the team? *Journal of the American Board of Family Medicine*, 37(5), 857–867. <https://doi.org/10.3122/jabfm.2024.240010R1>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutiyono, Mustajib, & Zaenul Fitri, A. (2025). The forms of organizational communication in Islamic schools. Dalam *Proceedings of the 3rd International Conference on Islamic Education and Instruction (ICIEI 2025)* (pp. 85–96). UIN Raden Mas Said Surakarta.
- Ulfatin, N. (2015). *Metode penelitian kualitatif di bidang pendidikan*. Media Nusa Creative.
- Yoshari, P., Naghshi, M., Musavi, S., & Khodayari-Zarnaq, R. (2025). Management competencies at different organizational levels: A study of Tabriz University of Medical Sciences. *Journal of Education and Health Promotion*, 14(1). [https://doi.org/10.4103/jehp.jehp\\_2016\\_23](https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_2016_23)