

Efektivitas Komunikasi Organisasi Dalam Pengambilan Keputusan Manajerial Di Perguruan Tinggi Islam: Systematic Literature Review

Muhammad Fais¹,
Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Darul Ulum Kubu Raya¹
alfansyaifullohi@gmail.com¹

ABSTRACT

This study is designed to examine the contribution of organizational communication in supporting managerial decision-making within Islamic higher education environments. The core issue investigated stems from the strong control of tiered (hierarchical) message delivery models that risk obstructing decision effectiveness. The operationalization of this research employs a Systematic Literature Review (SLR) method adhering to standard PRISMA 2020 guidelines. Data collection was carried out through tracing scientific publication manuscripts in reputable databases such as Scopus, Google Scholar, and SINTA, combining purposive sampling and snowball sampling techniques. Several articles meeting the inclusion criteria within the 2020–2025 timeframe were analyzed in depth using thematic analysis and content analysis methods. The final results map out four main discussion areas, including organizational communication models, communication obstacles, leadership contributions, and the implications of communication on policy quality. This conclusion confirms that interaction channels involving member participation and supported by transformational leadership styles can enhance the quality of managerial decision-making. This study contributes to expanding organizational communication theory based on Islamic education situations while providing practical input for strengthening institutional information structures. Future research agendas are recommended to combine literature reviews with empirical field investigations to reinforce the analysis results.

Keywords: *Organizational Communication, Managerial Decision Making, Leadership, Islamic Higher Education, Systematic Literature Review*

ABSTRAK

Kajian ini dirancang untuk membedah kontribusi komunikasi organisasi dalam menyokong pengambilan keputusan manajerial di lingkungan perguruan tinggi Islam. Isu pokok yang ditelaah berakar dari kuatnya kendali model komunikasi bertingkat (hierarkis) yang berisiko menyumbat efektivitas keputusan. Operasionalisasi riset ini menerapkan metode *Systematic Literature Review* (SLR) yang mengacu pada pedoman standar PRISMA 2020. Pengumpulan data ditempuh melalui pelacakan naskah publikasi ilmiah pada basis data bereputasi layaknya Scopus, Google Scholar, serta SINTA, dengan mengombinasikan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Sejumlah artikel yang sanggup memenuhi kriteria inklusi pada rentang tahun 2020–2025 dibedah secara mendalam menggunakan

metode analisis tematik serta analisis isi (*content analysis*). Hasil akhir riset memetakan empat rumpun pembahasan utama, mencakup model komunikasi organisasi, rintangan komunikasi, kontribusi kepemimpinan, dan implikasi komunikasi terhadap mutu kebijakan. Kesimpulan ini menegaskan bahwa saluran komunikasi yang melibatkan partisipasi anggota serta ditopang oleh gaya kepemimpinan transformasional sanggup menaikkan kualitas pengambilan keputusan manajerial. Kajian ini menyumbang andil dalam perluasan khazanah teori komunikasi organisasi berbasis situasi pendidikan Islam sekaligus menyajikan masukan aplikatif bagi penguatan sistem informasi institusi. Agenda riset berikutnya direkomendasikan untuk memadukan tinjauan pustaka dengan investigasi empiris di lapangan demi mempertegas hasil analisis.

Kata kunci: Komunikasi Organisasi, Pengambilan Keputusan, Kepemimpinan, Perguruan Tinggi Islam, *Systematic Literature Review*

PENDAHULUAN

Tuntutan terhadap akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi dalam ranah manajerial kini menjadi fokus utama dalam transformasi tata kelola perguruan tinggi di tingkat global. Institusi pendidikan tinggi, termasuk perguruan tinggi Islam (PTI), dituntut untuk mampu menyelaraskan diri dengan kriteria mutu berskala global sekaligus dengan regulasi penjaminan mutu domestik yang dikelola oleh BAN-PT dan SAPTO. Pada situasi tersebut, fungsi komunikasi organisasi telah bergeser dari yang semula hanya instrumen penyelarasan birokrasi menjadi fondasi krusial dalam merumuskan kebijakan strategis lembaga. Riset terdahulu membuktikan bahwa kualitas interaksi dan penyampaian informasi di dalam institusi memiliki andil besar dalam menentukan ketepatan pengambilan keputusan serta pencapaian kinerja lembaga pendidikan (Sahrodi & Karim, 2025).

Pada lingkup domestik, PTI berhadapan dengan persoalan rumit yang berakar pada tatanan birokrasi, karakteristik kepemimpinan yang spesifik, serta kultur lembaga yang berbasis pada prinsip keagamaan. Data di lapangan mengindikasikan bahwa pola interaksi di lingkungan PTI masih dipengaruhi oleh model komando dari atas ke bawah (*top-down*) yang berisiko memperlambat perputaran data serta menurunkan validitas informasi (Purwati et al., 2025). Ketidakselarasan antara jalur interaksi resmi dan komunikasi tidak resmi di lingkungan kerja juga kerap memicu penyimpangan pesan yang pada akhirnya menurunkan mutu kebijakan manajerial. Penyelidikan ilmiah lainnya menegaskan bahwa rendahnya keterbukaan serta minimnya keterlibatan anggota dalam iklim komunikasi lembaga dapat memicu timbulnya ketidakefisienan saat merumuskan keputusan (Safitri et al., 2025).

Jika ditinjau dari aspek sosiokultural, urgensi interaksi organisasi pada PTI berkaitan erat dengan implementasi prinsip teologis seperti syura, amanah, serta keadilan. Doktrin tersebut seharusnya mendasari model pengambilan keputusan yang mengutamakan keterlibatan bersama dan sifatnya kolektif. Meski demikian, fakta di lapangan memperlihatkan adanya benturan yang kerap terjadi antara

semangat musyawarah dan formalitas birokrasi yang bersifat sentral (Purnomo, 2025). Fenomena ini mengindikasikan bahwa keberhasilan komunikasi dalam lingkungan PTI tidak semata-mata ditentukan oleh aspek tata kerja formal, melainkan turut dibentuk oleh dimensi budaya serta nilai-nilai ideal yang hidup di dalam lembaga tersebut.

Beberapa riset terdahulu telah menganalisis keterkaitan antara iklim komunikasi organisasi, pola kepemimpinan, dan pengambilan keputusan pada lingkup perguruan tinggi Islam. Sebagai contoh, Hasbi et al., (2025) menggarisbawahi urgensi penyelarasan kultur lembaga demi meningkatkan mutu kebijakan, sedangkan Fridiyanto dan Firmansyah (2025) Menitikberatkan peran kepemimpinan strategis sebagai motor penggerak perubahan institusi. Kendati demikian, mayoritas dari kajian-kajian tersebut masih dilaksanakan secara terpisah, menitikberatkan perhatian pada peubah tertentu saja, serta belum menyajikan sebuah kesimpulan menyeluruh terkait model komunikasi organisasi dan implikasinya terhadap pengambilan keputusan manajerial di PTI.

Selain itu, terdapat celah dalam literatur akademis yang memperlihatkan bahwa ulasan mengenai komunikasi organisasi di lingkungan PTI sejauh ini masih didominasi oleh metode deskriptif, sehingga masih jarang ditemukan penggunaan metode *systematic literature review* (SLR) untuk memetakan model, peubah yang berpengaruh kuat, sekaligus keterkaitan antarkonsep secara menyeluruh. Kajian jangka panjang serta studi perbandingan antara karakteristik PTKIN dan PTIS pun terbilang masih sangat terbatas. Berikut dipaparkan ikhtisar dari celah riset yang berhasil dipetakan dalam kajian ini:

Tabel 1. Celah Penelitian

Aspek	Temuan Riset Terdahulu	Celah Riset
Fokus Penelitian	Interaksi atau kepemimpinan secara terpisah dikaji	Belum tersedia penyatuan antara pola interaksi dengan kebijakan manajerial
Metode Penelitian	Mayoritas menggunakan studi kasus dan pendekatan kualitatif	Terbatasnya implementasi <i>systematic literature review</i> (SLR)
Konteks Analisis	Hanya berpusat pada lembaga pendidikan tertentu	Masih jarang ditemukan kajian komparatif di antara model-model PTI

Dimensi Budaya	Baru sebatas mengakui eksistensi nilai keagamaan	Belum mengupas tuntas implementasi konsep syura dalam aktivitas interaksi
Dimensi Waktu	Menggunakan pendekatan <i>cross-sectional</i>	Sangat jarang ditemukan riset berbasis data longitudinal

Berpatokan pada pemaparan di atas, tujuan utama dari riset ini adalah untuk menyusun sebuah rangkuman terstruktur dari berbagai literatur yang mengulas komunikasi organisasi serta pengambilan keputusan manajerial pada perguruan tinggi Islam. Ruang lingkup analisis mencakup pemetaan model interaksi, elemen yang menentukan keberhasilan komunikasi, serta keterkaitan antara iklim komunikasi organisasi dengan mutu kebijakan manajerial yang dihasilkan. Secara teoretis, kajian ini diproyeksikan mampu memperluas khazanah keilmuan komunikasi organisasi serta tata kelola pendidikan Islam lewat perpaduan beragam sudut pandang konseptual. Pada aspek praktis, kesimpulan dari penelitian ini diharapkan dapat menyumbang masukan berbasis data empiris bagi jajaran pengelola PTI dalam mengoptimalkan kelancaran interaksi sekaligus mutu pengambilan keputusan di lingkungan kerja mereka.

METODE

Kajian ini menerapkan metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Pemilihan orientasi SLR ini didasarkan pada kapabilitasnya dalam menyajikan rangkuman menyeluruh terhadap berbagai data empiris yang tersebar di beragam publikasi ilmiah mengenai keterkaitan komunikasi organisasi dan pengambilan keputusan manajerial pada perguruan tinggi Islam. Strategi ini memfasilitasi pelacakan model, kecenderungan, sekaligus celah ilmiah secara terstruktur dan teratur. Di samping itu, penerapan protokol PRISMA 2020 (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) ditujukan untuk menggaransi keterbukaan serta kemungkinan pengujian ulang dalam tahapan penyaringan referensi (Kushnir, 2025).

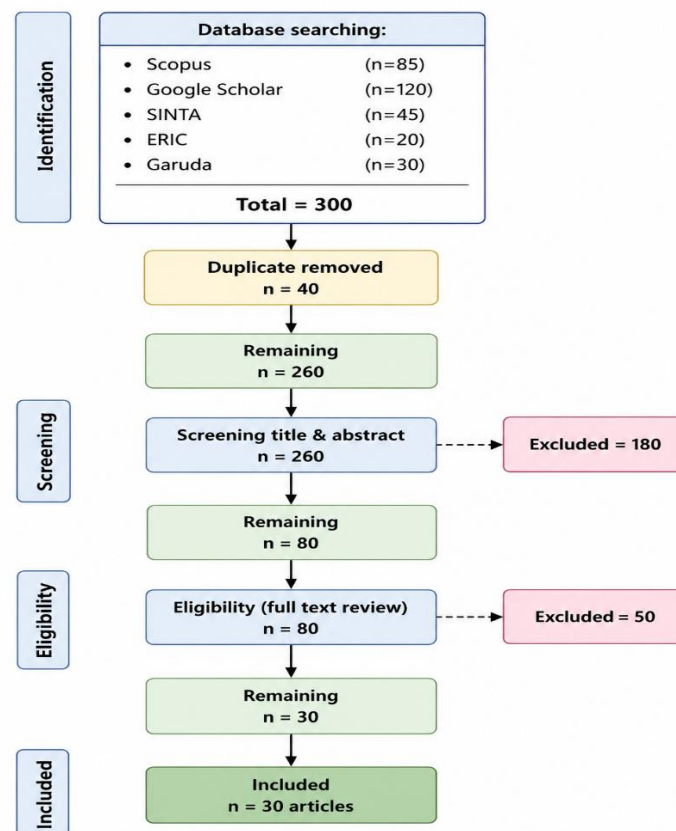
Penyelidikan ini tidak menetapkan wilayah geografis tertentu layaknya riset lapangan, melainkan beroperasi di ruang digital dengan mengakses basis data ilmiah bereputasi seperti Scopus, Google Scholar, SINTA, ERIC, dan Garuda. Durasi pengerjaan riset ini berlangsung sepanjang bulan Januari sampai Maret 2026. Pada pelaksanaan SLR, istilah subjek penelitian digantikan oleh naskah publikasi ilmiah yang menjadi objek bedah kasus. Konsekuensinya, sampel data dalam kajian ini berwujud dokumen ilmiah yang dijaring berpatokan pada standar spesifik. Metode penentuan sampel menerapkan asas *purposive sampling*, yakni menyaring naskah yang berkesesuaian dengan tema riset, lalu dipadukan dengan teknik *snowball*

sampling guna melacak sumber acuan pelengkap dari daftar acuan naskah utama yang telah terjaring.

Mekanisme pengumpulan data ditempuh lewat pelacakan pustaka terstruktur menggunakan kombinasi frasa kunci dan fungsi logika Boolean, contohnya “*organizational communication*” AND “*managerial decision making*” AND “*Islamic higher education*”. Standar penerimaan dokumen menetapkan beberapa poin: (1) naskah dipublikasikan pada rentang tahun 2020–2025, (2) berbentuk naskah jurnal yang telah melewati proses *peer-reviewed*, (3) disusun dalam bahasa Indonesia atau Inggris, (4) menitikberatkan bahasan pada komunikasi organisasi dan/atau pengambilan keputusan, serta (5) sejalan dengan lingkup edukasi atau institusi bernuansa Islami. Di sisi lain, standar penolakan berlaku untuk dokumen populer nonilmiah, tajuk rencana, serta riset yang tidak menunjukkan keterkaitan langsung dengan peubah amatan. Fase penyaringan dikerjakan mengikuti alur PRISMA, yang meliputi *identification*, *screening*, *eligibility*, hingga *inclusion*, demi menjamin ketersediaan kumpulan naskah yang sah untuk dibedah (Darmanova et al., 2025).

Seleksi artikel dilakukan secara bertahap dengan mengacu pada pedoman PRISMA 2020 yang meliputi tahap identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan inklusi. Alur proses seleksi artikel dalam penelitian ini ditampilkan pada Gambar 1.

Gambar 1. Diagram Alur Seleksi Literatur



Merujuk pada Gambar 2, pencarian awal berhasil mengidentifikasi sebanyak 300 artikel dari berbagai basis data yang telah ditetapkan sebelumnya. Setelah duplikasi artikel dihapus dan penyaringan berdasarkan judul serta abstrak dilakukan, sejumlah artikel gugur karena tidak relevan dengan fokus penelitian. Penilaian kelayakan selanjutnya dilaksanakan melalui penelaahan teks penuh, sehingga diperoleh 30 artikel yang memenuhi seluruh kriteria inklusi dan ditetapkan sebagai sumber utama analisis dalam penelitian ini.

Pengujian keabsahan data dalam kajian ini ditempuh lewat seperangkat strategi guna menggaransi derajat kredibilitas sekaligus reliabilitas dari hasil yang didapatkan. Pertama, penilaian terhadap bobot referensi dikerjakan dengan mencermati pemeringkatan indeks naskah (seperti Scopus atau SINTA 1–2) serta reputasi dari badan penerbitnya. Kedua, diterapkan teknik triangulasi pustaka, yakni menyandingkan kesimpulan dari aneka riset terdahulu demi memastikan keselarasan data yang didapat. Ketiga, digunakan metode penilaian kritis (*critical appraisal*) melalui pemetaan kekuatan sekaligus kelemahan tata kerja metodologi pada tiap-tiap naskah. Di samping itu, mekanisme penyaringan terstruktur yang mengacu pada bagan PRISMA turut berperan sebagai instrumen pengesahan untuk menangkal kecenderungan bias dalam pemilihan naskah sekaligus memperkuat keterbukaan riset (Pillay, 2025). Tuntasnya fase identifikasi, penyaringan, serta penilaian kelayakan yang mengacu pada pedoman PRISMA 2020 menghasilkan 30 naskah publikasi ilmiah yang lolos dari seluruh standar inklusi, untuk kemudian dibedah secara komprehensif memakai metode analisis tematik dan analisis isi.

Proses analisis data dalam penelitian ini mengombinasikan metode analisis tematik (*thematic analysis*) dengan analisis isi (*content analysis*). Kajian tematik diaplikasikan guna memetakan gagasan-gagasan pokok yang mengemuka dari tumpukan pustaka, semisal model komunikasi organisasi, elemen akselerator maupun hambatan, hingga implikasinya pada proses pengambilan keputusan. Langkah ini dijalankan mengikuti fase pengkodean terbuka, aksial, serta selektif demi menyusun pengelompokan konseptual yang baku. Sementara itu, analisis isi dimanfaatkan untuk membedah tingkat kemunculan serta arah kecenderungan dari suatu gagasan spesifik dalam literatur. Kerangka operasional tersebut diperkuat oleh penerapan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang mencakup tahapan penyusutan data, pemaparan data, hingga perumusan simpulan akhir (Tanjung et al., 2022).

Pada tahapan berikutnya, data yang telah dibedah kemudian dipadukan lewat metode sintesis naratif (*narrative synthesis*) guna menyatukan aneka simpulan riset menjadi sebuah struktur konseptual yang solid. Strategi ini memfasilitasi peneliti untuk tidak hanya menjabarkan kesimpulan dari kajian terdahulu, melainkan juga menelaah keterkaitan antarubah secara komprehensif. Melalui pengaturan tersebut, skema metodologi ini disusun secara teratur, terbuka, serta memiliki keterbatasan

untuk diuji ulang, sehingga sanggup memenuhi kriteria kualitas riset kualitatif yang layak dipublikasikan pada jurnal ilmiah terakreditasi SINTA.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai distribusi artikel yang dianalisis, penelitian ini mengidentifikasi karakteristik publikasi berdasarkan tahun penerbitan. Ringkasan distribusi artikel tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Distribusi Artikel Berdasarkan Tahun Publikasi

Tahun	Jumlah Artikel
2020	3
2021	4
2022	5
2023	6
2024	7
2025	5
Total	30

Tabel 2 memperlihatkan bahwa publikasi yang membahas komunikasi organisasi dan pengambilan keputusan di perguruan tinggi menunjukkan tren peningkatan dalam beberapa tahun terakhir. Kondisi ini mengindikasikan tumbuhnya perhatian akademik terhadap komunikasi organisasi sebagai faktor yang memengaruhi efektivitas pengambilan keputusan manajerial dalam institusi pendidikan tinggi.

Berdasarkan hasil pembedahan terhadap sederet artikel ilmiah yang telah dijaring melalui mekanisme PRISMA, terpetakan beberapa gagasan pokok yang mengilustrasikan model komunikasi organisasi dalam menopang pengambilan keputusan manajerial, terutama pada ranah institusi pendidikan tinggi (termasuk perguruan tinggi Islam). Secara umum, data empiris memperlihatkan bahwa komunikasi organisasi berfungsi sebagai instrumen krusial dalam menyelaraskan data, memantapkan keserasian kerja, serta melegitimasi kebijakan yang diputuskan oleh jajaran pimpinan. Dari tahapan analisis tematik, setidaknya mengemuka empat tema pembahasan utama, yaitu: (1) model komunikasi organisasi, (2) elemen penghambat interaksi, (3) kontribusi kepemimpinan, dan (4) implikasi interaksi terhadap mutu kebijakan.

Model Komunikasi organisasi

Pembahasan pertama berfokus pada model komunikasi organisasi yang meliputi saluran informasi lurus ke atas atau ke bawah, sejajar, serta lintas sektoral. Mayoritas ulasan ilmiah mengindikasikan bahwa interaksi lurus (komando atas-bawah maupun usulan bawah-atas) masih memegang kendali yang kuat dalam tatanan lembaga pendidikan, khususnya saat menetapkan kebijakan yang bersifat strategis. Namun, sejumlah riset mutakhir mulai menggarisbawahi urgensi interaksi sejajar yang lebih akomodatif untuk meningkatkan mutu kebijakan. Sebagai ilustrasi, sebuah kajian menegaskan bahwa "keterlibatan dosen dan staf dalam proses komunikasi internal meningkatkan transparansi dan akuntabilitas keputusan pimpinan" (Kushnir, 2025). Fenomena tersebut memperlihatkan adanya transisi dari pola interaksi bertingkat menuju skema yang lebih mengedepankan kerja sama tim.

Tantangan dalam Interaksi

Pembahasan kedua mengupas tentang elemen penghambat komunikasi organisasi yang mencakup kendala tatanan birokrasi, kultur lembaga, serta keterbatasan sarana informasi. Pada lingkungan perguruan tinggi Islam, kultur bertingkat serta doktrin normatif kerap kali menjadi faktor yang membatasi keterbukaan dalam bertukar informasi. Beberapa publikasi memaparkan bahwa "norma penghormatan terhadap otoritas dapat menghambat penyampaian kritik atau masukan dari bawahan" (Khaeroni et al., 2025). Di samping itu, belum memadainya sarana prasarana digital turut menjadi rintangan dalam mewujudkan kelancaran interaksi, terutama bagi institusi pendidikan yang belum menerapkan sistem digitalisasi secara menyeluruh.

Kontribusi Kepemimpinan

Pembahasan ketiga menyoroti kontribusi kepemimpinan dalam kerangka komunikasi organisasi. Hasil penelaahan mengindikasikan bahwa model kepemimpinan transformasional memiliki kecenderungan kuat untuk menstimulasi pola interaksi yang lebih transparan, interaktif, serta melibatkan partisipasi anggota. Jajaran pimpinan yang sanggup menciptakan pola komunikasi dua arah terbukti jauh lebih berhasil dalam merumuskan kebijakan yang adaptif sekaligus peka terhadap pergeseran situasi eksternal. Sebaliknya, model kepemimpinan yang otoriter cenderung melahirkan interaksi satu arah yang berisiko menurunkan mutu kebijakan akhir. Dalam sebuah publikasi ilmiah dinyatakan bahwa "kepemimpinan yang komunikatif menjadi kunci dalam membangun kepercayaan organisasi dan mempercepat proses pengambilan keputusan" (Pillay, 2025).

Implikasi Interaksi Terhadap Mutu Kebijakan

Pembahasan keempat berfokus pada implikasi komunikasi organisasi terhadap mutu pengambilan keputusan manajerial. Hasil analisis data memperlihatkan bahwa komunikasi yang berjalan lancar menyumbang dampak positif bagi kejelasan informasi, meminimalkan gesekan internal, serta menaikkan kualitas kebijakan yang ditetapkan. Saluran komunikasi yang terbuka dan transparan membuka peluang bagi pemanfaatan beragam sudut pandang sebelum sebuah kebijakan disahkan. Sebaliknya, pola interaksi yang tidak berjalan baik dapat memicu terjadinya kesalahpahaman, pertikaian di dalam institusi, serta lahirnya kebijakan yang kurang akurat. Oleh karena itu, komunikasi organisasi tidak sekadar berkedudukan sebagai sarana penyaluran data, melainkan juga berfungsi sebagai sebuah mekanisme sosial yang mengonstruksi mutu kebijakan.

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa komunikasi organisasi merupakan faktor yang paling konsisten diidentifikasi sebagai penentu kualitas pengambilan keputusan manajerial. Ringkasan temuan yang mendukung tema tersebut disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Perpaduan Tema Pembahasan Hasil Tinjauan Pustaka

No	Tema Pembahasan Utama	Penjabaran Temuan	Implikasi
1	Model Interaksi	Kontrol tegak lurus dominan, mulai beralih ke pola sejajar	Urgensi penguatan interaksi partisipatif
2	Tantangan Interaksi	Kultur bertingkat, keterbatasan sarana digital	Urgensi perubahan budaya kerja
3	Kontribusi Kepemimpinan	Pendekatan transformasional terbukti lebih berhasil	Menstimulasi iklim interaksi yang terbuka
4	Implikasi terhadap Kebijakan	Interaksi yang lancar mendongkrak mutu kebijakan	Penguatan tatanan komunikasi

Temuan pada Tabel 3 memperlihatkan konsistensi hasil penelitian yang menempatkan komunikasi organisasi sebagai fondasi utama dalam proses pengambilan keputusan. Komunikasi yang efektif memungkinkan penyebaran

informasi yang lebih akurat, memperkuat koordinasi antarunit organisasi, dan pada akhirnya meningkatkan kualitas keputusan yang dihasilkan.

Pembahasan

Hasil dari riset ini memperkuat teori komunikasi organisasi yang memposisikan aktivitas komunikasi sebagai komponen inti dalam operasional manajemen, terutama saat merumuskan kebijakan. Data mengenai kuatnya kendali interaksi lurus (vertikal) senada dengan pandangan teori organisasi klasik yang memandang tatanan bertingkat sebagai saluran utama dalam bertukar informasi. Akan tetapi, munculnya pergerakan ke arah interaksi sejajar (horizontal) memperlihatkan adanya transisi menuju model yang lebih kontemporer dan melibatkan partisipasi anggota, seperti yang diulas dalam teori komunikasi organisasi modern.

Temuan mengenai rintangan dalam berinteraksi juga sejalan dengan sudut pandang kultur lembaga, di mana nilai kemasyarakatan serta aturan institusional turut mengendalikan model pertukaran informasi. Di lingkungan perguruan tinggi Islam, doktrin keagamaan serta kultur takzim terhadap pimpinan menjadi elemen khas yang membedakannya dari model institusi lainnya. Fenomena tersebut memperluas khazanah pustaka ilmiah dengan membuktikan bahwa komunikasi organisasi selalu terikat dengan situasi sosial-budaya yang melingkupinya.

Apabila disandingkan dengan ulasan terdahulu, kesimpulan riset ini selaras dengan laporan ilmiah dari Kushnir (2025) Yang menggarisbawahi urgensi interaksi partisipatif demi mendongkrak mutu kebijakan yang ditetapkan. Di samping itu, kajian ini senada dengan laporan Pillay (2025) Hal ini memperlihatkan bahwa model kepemimpinan yang mengutamakan kelancaran komunikasi menyumbang dampak positif bagi keberhasilan institusi. Kendati demikian, riset ini menyajikan sudut pandang baru dengan mengupas secara mendalam karakteristik perguruan tinggi Islam yang sejauh ini masih minim diulas dalam publikasi berskala internasional.

Dampak aplikatif dari riset ini menggarisbawahi urgensi penguatan tatanan komunikasi organisasi yang lebih transparan, akomodatif, serta ditopang oleh peranti digital. Jajaran pengelola universitas dituntut untuk menstimulasi kultur komunikasi timbal balik sekaligus mengoptimalkan kapabilitas digital institusi demi menunjang kelancaran sirkulasi data. Pada aspek konseptual, kajian ini menyumbang andil dalam memperluas ulasan komunikasi organisasi melalui sudut pandang kontekstual yang mengintegrasikan dimensi budaya serta doktrin keagamaan.

Sebagai bentuk evaluasi mendalam, kajian ini masih menyisakan keterbatasan dalam hal ruang lingkup pencarian pustaka yang berisiko belum memotret gambaran situasi secara global sepenuhnya. Atas dasar hal tersebut, agenda riset berikutnya direkomendasikan untuk memadukan metode tinjauan pustaka dengan investigasi langsung di lapangan (*mixed methods*) guna memperoleh gambaran data yang lebih

utuh. Di samping itu, investigasi di masa depan juga dapat membedah kontribusi peranti digital serta kecerdasan buatan dalam mendorong perubahan pola komunikasi organisasi di lingkungan perguruan tinggi.

SIMPULAN

Kajian ini menyimpulkan bahwa komunikasi organisasi memegang andil yang sangat strategis dalam menyokong keberhasilan pengambilan keputusan manajerial, terutama pada lingkup perguruan tinggi Islam. Berdasarkan data hasil tinjauan pustaka, terungkap bahwa model komunikasi yang kuat masih didominasi oleh jalur tegak lurus, akan tetapi kini mulai memperlihatkan pergerakan ke arah interaksi sejajar yang lebih melibatkan partisipasi anggota. Di samping itu, elemen kultur lembaga, tatanan birokrasi yang bertingkat, serta keterbatasan sarana digital menjadi rintangan utama dalam mewujudkan kelancaran interaksi. Kontribusi kepemimpinan, khususnya yang berkarakter transformasional serta mengutamakan kelancaran komunikasi, terbukti menjadi elemen penentu dalam menciptakan iklim interaksi transparan yang berimplikasi pada kenaikan mutu kebijakan.

Secara teoretis, riset ini memperkuat sekaligus memperluas ulasan komunikasi organisasi dengan menegaskan bahwa aktivitas komunikasi tidak semata-mata bersifat tata kerja formal, melainkan turut dikendalikan oleh situasi kemasyarakatan, kultur, serta doktrin keagamaan yang hidup di dalam lembaga. Dari aspek praktis, kesimpulan ini memberikan masukan bagi jajaran pengelola universitas untuk membangun tatanan interaksi yang lebih akomodatif, transparan, serta adaptif terhadap tuntutan transformasi digital. Sementara dari sudut pandang regulasi, diperlukan langkah institusional dalam menstimulasi kultur komunikasi timbal balik sekaligus penguatan kapabilitas SDM dalam tata kelola komunikasi organisasi.

Kendati demikian, riset ini menyisakan keterbatasan pada metode tinjauan pustaka yang tingkat akurasi bersandar pada ketersediaan serta ruang lingkup naskah yang dibedah. Oleh karena itu, agenda riset berikutnya direkomendasikan untuk memadukan metode tinjauan pustaka dengan pengujian empiris langsung di lapangan guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif serta sesuai dengan realitas. Selain itu, ulasan lanjutan juga dapat membedah kontribusi teknologi digital serta kecerdasan buatan dalam mendorong perubahan pola komunikasi organisasi di lingkungan pendidikan tinggi. Melalui langkah tersebut, penelitian ini diproyeksikan mampu menyumbang andil besar bagi perluasan khazanah keilmuan komunikasi organisasi serta implementasi tata kelola pendidikan yang lebih berhasil dan berkelanjutan.

DAFTAR RUJUKAN

- Darmanova, Zhadrassyn, Abylkassymova, Alma, & Nurmukhamedova, Zhanara. (2025). A systematic review of technology use in middle and high school mathematics education: insights from contextual, methodological, and evaluation characteristics. *Frontiers in Education*, 10(September). <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1644284>
- Fridiyanto & Firmansyah. (2025). Transforming Islamic Higher Education Institutions Through Visionary Leadership. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam Dan Multikulturalisme*, 7(2), 37–51. <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v7i2.7173>
- Hasbi, Muh, Alim, Nur, & Machmud, Hadi. (2025). Transformation of Education Quality in Islamic Higher Education Institutions through Organizational Culture and Integrated Quality Management. *Munaddhomah*, 6(3), 375–386. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v6i3.1921>
- Khaeroni, Ilzamudin, & Subhan. (2025). Prophetic Leadership for Sustainable Islamic Higher Education: A Systematic Literature Review of Transformative Values and SDG Alignment (2009–2024). *Journal of Asian Islamic Educational Management (JAIEM)*, 3(2), 63–72. <https://doi.org/10.53889/jaiem.v3i2.752>
- Kushnir, Iryna. (2025). Thematic analysis in the area of education: a practical guide. *Cogent Education*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2471645>
- Pillay, Preya. (2025). Women's Leadership in South African Higher Education: A Systematic Review (2010–2024). *International Journal of Contemporary Educational Research*, 12(1), 56–70.
- Purnomo, Halim. (2025). Prophetic Leadership: A Human Decision-Making Model in Islamic Educational Institutions. *Journal of Islamic Communication and Counseling*, 4(2), 80–88. <https://doi.org/10.18196/jicc.v4i2.100>
- Purwati, Eli, Muktiyo, Widodo, Rahmanto, Andre N., & Kartono, Drajat Tri. (2025). Organizational Culture and Communication in Muhammadiyah Higher Education Institutions: Transparency, Technology Integration, and Islamic Values. *Journal of Social and Political Sciences*, 8(1), 247–258. <https://doi.org/10.31014/aior.1991.08.01.560>
- Safitri, Agung, Darmawan, Oki, & Maarif, Anas. (2025). Conflict Management in Islamic Educational Institutions in The Era of Digital Transformation: A Systematic Literature Review. *INCOME (INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT AND EDUCATION)*, 329–342.
- Sahrodi, Jamali, & Karim, Abdul. (2025). The leader's power of Islamic higher education institutions in improving the performance of human resources management. *Cogent Arts and Humanities*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311983.2024.2442818>
- Tanjung, Winda, Jupri, Al, & Usdiyana, Dian. (2022). The Role of Emotional Intelligence in Mathematical Critical Thinking: A Systematic Literature Review. *Jurnal Pendidikan MIPA*, 12(1), 1–7.