

**DINAMIKA KOMUNIKASI ORGANISASI BERBASIS ETIKA DALAM
MEMBANGUN BUDAYA SEKOLAH POSITIF :
SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW**

Shelda Bella Aryanti¹, M. Fiqram Prawira², Aemely Cantika Naisya Fatomy³,
Nafish Khayyu Karimah⁴

^{1,2,3,4} Psikologi FPSI Universitas Negeri Surabaya

25120664019@mhs.unesa.ac.id, 25120664007@mhs.unesa.ac.id,
25120664006@mhs.unesa.ac.id, 25120664025@mhs.unesa.ac.id

ABSTRACT

Effective school management often faces challenges related to internal conflicts and a lack of transparency, which can hinder educational quality. This study aims to analyze the role of ethical-based organizational communication in improving school management quality through a systematic evaluation of existing literature. The methodology employed is a Systematic Literature Review (SLR) following the PRISMA guidelines, analyzing 30 relevant articles published between 2014 and 2024 from databases such as Google Scholar, ResearchGate, and Semantic Scholar. The results indicate that ethical communication serves as a fundamental social infrastructure that fosters organizational trust and a positive school culture. Key findings reveal that the integration of values such as honesty, accountability, and transparency significantly reduces communication barriers and strengthens professional collaboration. Ultimately, this research concludes that transforming organizational communication into a value-based system is essential for achieving sustainable educational excellence and high-quality management.

Keywords: *Ethical Communication, Organizational Culture, School Management Quality*

ABSTRAK

Manajemen sekolah yang efektif sering kali menghadapi tantangan terkait konflik internal dan kurangnya transparansi yang dapat menghambat kualitas pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran komunikasi organisasi berbasis etika dalam meningkatkan kualitas manajemen sekolah melalui evaluasi sistematis terhadap literatur yang ada. Metodologi yang digunakan adalah Systematic Literature Review (SLR) mengikuti panduan PRISMA, dengan menganalisis 30 artikel relevan yang diterbitkan antara tahun 2014 hingga 2024 dari basis data seperti Google Scholar, ResearchGate, dan Semantic Scholar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi etis berfungsi sebagai infrastruktur sosial mendasar yang menumbuhkan kepercayaan organisasi dan budaya sekolah yang positif. Temuan utama mengungkapkan bahwa integrasi nilai-nilai seperti kejujuran, akuntabilitas, dan transparansi secara signifikan mengurangi hambatan komunikasi dan memperkuat kolaborasi profesional. Pada akhirnya, penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi komunikasi organisasi menjadi sistem berbasis nilai sangat penting untuk mencapai keunggulan pendidikan yang berkelanjutan dan manajemen yang berkualitas tinggi.

Kata Kunci: Etika Komunikasi, Budaya Organisasi, Kualitas Manajemen Sekolah

A. Pendahuluan

Dalam beberapa dekade terakhir, kualitas manajemen sekolah menjadi salah satu elemen penting dalam meningkatkan mutu pendidikan secara umum. Organisasi sekolah sebagai institusi pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai tempat berlangsungnya proses belajar, tetapi juga sebagai sistem sosial yang melibatkan interaksi antara kepala sekolah, pengajar, tenaga pendidik, serta pemangku kepentingan lainnya. Dalam struktur organisasi ini, komunikasi berperan penting sebagai sarana koordinasi, pengambilan keputusan, serta penyampaian informasi yang mendukung tercapainya sasaran pendidikan (Robbins & Judge, 2017; Keyton, 2017). Dengan demikian, efektivitas komunikasi organisasi menjadi faktor penting yang memengaruhi kualitas pengelolaan sekolah.

Dalam perkembangan terkini, penelitian tentang komunikasi organisasi tidak lagi hanya berfokus pada efektivitas penyampaian informasi, tetapi juga pada nilai-nilai etika yang mendasari proses komunikasi tersebut. Komunikasi organisasi yang berlandaskan etika mengutamakan prinsip-prinsip seperti

kejujuran, transparansi, akuntabilitas, tanggung jawaban, dan penghormatan terhadap anggota organisasi. Implementasi prinsip-prinsip etika dalam komunikasi organisasi diyakini mampu menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis dan meningkatkan kepercayaan antar anggota organisasi (De Janasz et al., 2018; Northouse, 2022). Dalam lingkungan pendidikan, komunikasi organisasi yang etis juga berperan penting dalam membangun budaya sekolah yang positif serta memperkuat kolaborasi antara kepala sekolah dan guru dalam menjalankan proses manajemen pendidikan.

Seiring dengan perubahan lingkungan pendidikan global, perhatian terhadap komunikasi organisasi berbasis etika semakin meningkat. Faktor-faktor seperti meningkatnya tuntutan akan keterbukaan dalam pengelolaan institusi pendidikan, kemajuan teknologi komunikasi, serta perubahan dalam organisasi pendidikan pasca-pandemi, menuntut pola komunikasi yang lebih terbuka dan inklusif. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dalam organisasi pendidikan memiliki hubungan yang signifikan

dengan tingkat kepercayaan organisasi, komitmen pengajar, dan efektivitas pengambilan keputusan di sekolah (Özdoğru & Sarier, 2024). Selain itu, transparansi dalam komunikasi di dalam manajemen sekolah juga terbukti menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan organisasi dan meningkatkan partisipasi anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan (Meriç & Öz, 2025).

Dalam praktiknya, komunikasi organisasi yang berlandaskan pada prinsip etika dapat memberikan berbagai manfaat bagi manajemen sekolah. Komunikasi yang transparan dan jujur memungkinkan tiap anggota organisasi untuk lebih memahami visi dan misi organisasi sehingga meningkatkan kerja sama dan meminimalkan konflik organisasi. Selain itu, komunikasi yang etis juga berperan dalam menumbuhkan budaya organisasi yang berlandaskan integritas dan akuntabilitas (Bush, 2020). Penelitian terkait di bidang manajemen pendidikan menunjukkan bahwa organisasi sekolah yang menerapkan komunikasi terbuka dan etis cenderung memiliki tingkat kepercayaan organisasi yang lebih tinggi serta hubungan kerja yang lebih

kolaboratif (Indra, 2025; Suriana et al., 2025).

Namun, meskipun berbagai kajian telah menyoroti pentingnya etika dalam kepemimpinan pendidikan dan komunikasi organisasi, sebagian besar riset masih berfokus pada peran kepemimpinan etis kepala sekolah sebagai faktor utama dalam meningkatkan kinerja organisasi pendidikan. Kajian yang secara khusus membahas komunikasi organisasi berbasis etika sebagai proses manajerial dalam meningkatkan kualitas manajemen sekolah masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian mengenai komunikasi organisasi di bidang pendidikan umumnya lebih menekankan pada efektivitas komunikasi, seperti koordinasi kerja atau penyampaian informasi, sementara dimensi etika dalam komunikasi organisasi belum banyak dianalisis secara sistematis dalam literatur ilmiah (Maisaroh et al., 2024; Putri & Utami, 2024).

Keterbatasan-keterbatasan ini menunjukkan adanya celah penelitian yang memerlukan penyelidikan lebih lanjut. Hingga saat ini, belum banyak penelitian yang secara komprehensif memetakan perkembangan studi tentang komunikasi organisasi

berbasis etika dalam konteks manajemen sekolah. Faktanya, pemahaman yang lebih mendalam mengenai konsep dan praktik komunikasi organisasi berbasis etika sangat penting untuk mendukung pengembangan model manajemen sekolah yang lebih transparan, akuntabel, dan berorientasi pada nilai-nilai integritas.

Berdasarkan latar belakang ini, penelitian ini bertujuan untuk melakukan Tinjauan Pustaka Sistematis (SLR) terhadap berbagai studi yang berkaitan dengan komunikasi organisasi berbasis etika dalam manajemen sekolah. Melalui pendekatan ini, penelitian ini akan mengidentifikasi perkembangan penelitian, konsep-konsep utama, dan temuan ilmiah yang berkaitan dengan peran komunikasi organisasi berbasis etika dalam meningkatkan kualitas manajemen sekolah. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang ada dan memberikan rekomendasi untuk arah penelitian di masa depan di bidang komunikasi organisasi dan manajemen pendidikan.

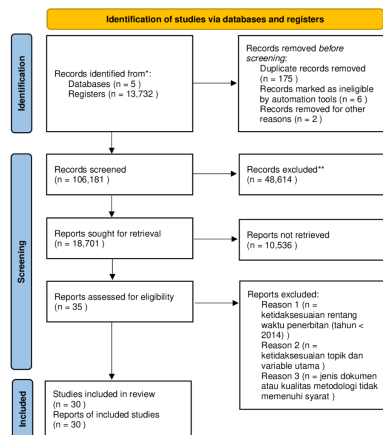
B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pendekatan kualitatif-deskriptif dan paradigma interpretatif. Berbeda dengan tinjauan pustaka konvensional, SLR menerapkan protokol ketat, sistematis, dan transparan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi literatur yang relevan secara objektif. Fokus utama penelitian ini adalah untuk menganalisis peran komunikasi organisasi berbasis etika dalam meningkatkan kualitas manajemen sekolah berdasarkan bukti empiris yang tersedia.

Proses pencarian literatur dilakukan pada lima basis data akademik utama, yaitu Google Scholar, Garuda, Taylor & Francis, Semantic Scholar, dan ResearchGate. Pencarian menggunakan kombinasi kata kunci dalam bahasa Indonesia dan Inggris yang mencakup variabel komunikasi organisasi, etika komunikasi, budaya organisasi etis, serta kualitas manajemen sekolah melalui operator Boolean. Untuk menjaga kualitas, peneliti menetapkan kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat, seperti artikel jurnal *peer-reviewed* dalam rentang

tahun 2014–2024 yang memiliki akses teks lengkap.

Gambar 1. Langkah *Systematic Literature Review*



*Consider, if feasible to do so, reporting the number of records identified from each database or register searched (rather than the total number across all databases/registers).

**If automation tools were used, indicate how many records were excluded by a human and how many were excluded by automation tools.

Seleksi artikel dijalankan secara sistematis mengikuti standar internasional alur PRISMA, yang terdiri dari tahap identifikasi, penyaringan (*screening*), uji kelayakan (*eligibility*), hingga penetapan artikel final (sekitar 15–30 artikel). Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan tiga teknik utama: analisis isi untuk ekstraksi data formal, analisis tematik untuk mengelompokkan pola atau tema besar, dan sintesis naratif untuk mengintegrasikan temuan serta mengidentifikasi kesenjangan (*gap*) dalam literatur guna membangun argumen yang komprehensif.

C.Hasil Penelitian dan Pembahasan Hasil Penelitian

Samosir et al. (2024) dalam penelitiannya yang berjudul "*Etika Dalam Komunikasi Organisasi*" menggunakan metode deskriptif analitis untuk mengkaji variabel etika, komunikasi organisasi, dan transparansi. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa prinsip kejujuran, penghormatan terhadap privasi, dan keadilan merupakan kunci utama bagi keberhasilan komunikasi di dalam sebuah organisasi. Senada dengan hal tersebut, Rifa'i et al. (2024) melalui studi kasus dan literatur berjudul "*Implementasi Integritas dan Etika dalam Komunikasi Organisasi*" menemukan bahwa penerapan etika komunikasi yang mencakup tanggung jawab dan penghormatan mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif serta membantu organisasi mencapai tujuannya secara efektif.

Fokus pada lingkungan sekolah, Putri et al. (2024) dalam studi literatur "*Membangun Budaya Organisasi Positif: Manajemen Lingkungan Internal Sekolah*" menyoroti pentingnya kepemimpinan visioner dan pemberdayaan staf dalam

membentuk budaya organisasi. Temuan ini diperkuat oleh Januarta et al. (2025) lewat penelitian kualitatif studi kasus berjudul "*Peran Nilai Budaya Organisasi dalam Menciptakan Iklim Sekolah*", yang menyimpulkan bahwa nilai-nilai integritas, tanggung jawab, dan kerja sama merupakan fondasi utama dalam menciptakan iklim sekolah yang positif dan kondusif bagi seluruh warga sekolah.

Mengenai aspek kepemimpinan, Putri, Azizatulhadro, & Asy'ari (2025) dalam penelitian kualitatif deskriptif bertajuk "*Etika Kepemimpinan Dalam Lini Pendidikan*" menemukan bahwa kepemimpinan berbasis moral secara signifikan meningkatkan kinerja manajemen, karakter siswa, serta mendorong inovasi dan kolaborasi. Hal ini didukung oleh temuan Sajidah et al. (2024) dalam studi literatur "*Mengimplementasikan Etika dan Kepemimpinan: Pendekatan Perilaku dalam Konteks Organisasi*" yang menyatakan bahwa implementasi etika kepemimpinan membangun budaya organisasi bermoral dan meningkatkan kepercayaan dari para pemangku kepentingan. Dalam konteks

hubungan masyarakat dan citra lembaga, Salah (2024) melalui *library research* berjudul "*Implementasi Etika Komunikasi Manajemen Humas dalam Lembaga Pendidikan Islam*" menekankan bahwa etika komunikasi humas yang baik sangat krusial dalam meningkatkan kepercayaan publik dan kredibilitas institusi. Sementara itu, Ayunita, Nofiyanti, & Asbari (2025) dalam penelitian kualitatif berjudul "*Peran Etika dalam Komunikasi Bisnis dan Implikasinya terhadap Tanggung Jawab Sosial Perusahaan*" menunjukkan bahwa nilai transparansi dan empati dalam komunikasi merupakan strategi fundamental untuk meningkatkan reputasi organisasi di mata *stakeholder*.

Penelitian berskala internasional oleh Özdoğru & Sarier (2024) yang menggunakan metode meta-analisis dalam artikel "*The relationship of ethical leadership with teachers' organizational behavior, attitudes, and perceptions*" mengungkapkan adanya hubungan kuat antara kepemimpinan etis dengan peningkatan komitmen guru dan kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian kualitatif

Töngel et al. (2023) berjudul *"Ethical Leadership of the Teacher in Classroom Management"* yang membuktikan bahwa praktik etika oleh guru dapat meningkatkan efektivitas manajemen organisasi dalam proses pembelajaran di kelas. Terkait kinerja guru dan mutu sekolah, Mailina & Ali (2024) dalam studi literatur kualitatif berjudul *"Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru"* menyimpulkan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas guru. Nurlaili et al. (2024) juga menegaskan dalam penelitiannya *"Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan"* bahwa koordinasi, motivasi, dan pengawasan berkelanjutan oleh kepala sekolah merupakan pilar utama dalam peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan.

Transparansi dan akuntabilitas menjadi sorotan dalam penelitian Zuo (2025) yang berjudul *"Communication Transparency in School Management and Teachers' Organizational Trust"* dengan metode kuantitatif korelasional. Hasilnya menunjukkan bahwa transparansi komunikasi

secara signifikan mengurangi ambiguitas dan meningkatkan kepercayaan guru terhadap manajemen. Selain itu, Haryanto, Arifin, & Rohmani (2023) lewat studi pustaka *"Peran Etika Manajemen Terhadap Kualitas Lembaga Pendidikan"* menyatakan bahwa implementasi etika manajemen melalui akuntabilitas adalah faktor penentu daya saing lembaga. Dalam era modern, Darma Nst et al. (2025) melalui penelitian kualitatif *"Transformasi Etika Profesi Manajemen Sebagai Penggerak Integritas Dan Keunggulan Organisasi Di Era Modern"* memposisikan etika profesi sebagai fondasi keunggulan kompetitif. Di sisi lain, Nomin et al. (2025) dalam *Systematic Literature Review (SLR)* berjudul *"Komunikasi dalam Manajemen Pendidikan"* menyoroti bahwa pemanfaatan Teknologi Informasi (TIK) mempercepat proses koordinasi meskipun tantangan struktur komunikasi yang kurang jelas masih sering menjadi hambatan dalam manajemen pendidikan.

Aspek supervisi dan pengembangan guru dibahas oleh Anggraini et al. (2025) dalam artikel SLR berjudul *"Integrasi Nilai Etika*

dalam *Supervisi Pendidikan*". Penelitian ini menemukan bahwa nilai keadilan dan transparansi dalam supervisi memperkuat kompetensi profesional guru. Hal ini beririsan dengan hasil penelitian kualitatif Pratama, et al (2024) dalam *"Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Manajemen Sekolah"* yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan kolaboratif melalui komunikasi efektif adalah penentu keberhasilan program sekolah.

Pentingnya komunikasi efektif dalam tim diulas oleh Munawwarah, Kholizah, & Maidiana (2023) dalam penelitian kualitatif *"Analisis Peran Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Efektivitas Tim Pengelola Pendidikan"*, yang menemukan bahwa komunikasi yang baik meminimalisir miskomunikasi dan memperjelas pembagian tugas. Temuan ini diperkuat oleh Fatmawati et al. (2021) dalam artikel *"Peran Komunikasi Dalam Peningkatan Kinerja Organisasi Di Pendidikan"* yang menyimpulkan bahwa iklim komunikasi yang sehat berfungsi sebagai "alat perekat" organisasi yang meningkatkan

partisipasi dan kinerja lembaga pendidikan secara berkelanjutan.

Pembahasan

a. Makna Temuan Utama: Etika sebagai Infrastruktur Sosial Organisasi

Tinjauan pustaka menunjukkan pola yang konsisten bahwa nilai-nilai etika seperti kejujuran, transparansi, dan tanggung jawab berperan sebagai mekanisme pengatur utama dalam interaksi sekolah. Samosir et al. (2024) menegaskan bahwa prinsip kejujuran dan penghormatan terhadap privasi adalah kunci keberhasilan organisasi. Etika bukan sekadar pelengkap, melainkan fondasi tempat seluruh aktivitas manajerial berpijak. Tanpa infrastruktur etis ini, koordinasi antar elemen sekolah akan rapuh dan rentan terhadap miskomunikasi.

Rifa'i et al. (2024) menambahkan bahwa implementasi etika komunikasi menciptakan lingkungan kerja produktif yang membantu pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Dalam konteks ini, etika berfungsi sebagai "aturan main" yang tidak tertulis namun ditaati secara kolektif. Hal ini mencakup bagaimana informasi didistribusikan dan bagaimana setiap anggota organisasi saling

menghargai, yang pada akhirnya membentuk sistem kerja yang stabil dan terukur.

Penelitian dari Fatmawati et al. (2021) memposisikan komunikasi sebagai "alat perekat" yang menyatukan berbagai kepentingan di lembaga pendidikan. Ketika perekat ini didasari oleh integritas, maka manajemen sekolah memiliki basis sosial yang kuat untuk melakukan perubahan atau inovasi. Infrastruktur sosial ini memungkinkan sekolah berfungsi lebih dari sekadar unit administrasi, melainkan sebagai komunitas moral yang memiliki arah tujuan yang jelas.

Lebih lanjut, Ayunita et al. (2025) menyoroti bahwa nilai transparansi dan empati merupakan strategi fundamental dalam membangun reputasi dan kepercayaan pemangku kepentingan (*stakeholder*). Ini menunjukkan bahwa etika komunikasi bekerja secara internal untuk memperkuat soliditas staf, sekaligus secara eksternal untuk membangun citra lembaga. Etika sebagai infrastruktur sosial memastikan bahwa setiap tindakan manajerial dapat dipertanggungjawabkan secara moral kepada publik.

Terakhir, peran etika dalam mengatur dinamika organisasi juga terlihat dalam pengambilan keputusan. Ketika etika menjadi infrastruktur, proses diskusi dan resolusi konflik di sekolah dilakukan dengan mengedepankan keadilan dan akuntabilitas (Haryanto et al., 2023). Hal ini menggeser paradigma manajemen dari sekadar pemenuhan tugas menjadi pembangunan relasi yang bermakna, di mana setiap suara didengarkan dan setiap kontribusi dihargai berdasarkan nilai-nilai kemanusiaan yang universal.

b. Kecenderungan Hasil Studi:
Konsistensi pada Dimensi
Kepercayaan dan Budaya
Organisasi

Sebagian besar literatur menunjukkan bahwa komunikasi berbasis etika berkontribusi langsung pada peningkatan kepercayaan organisasi. Zuo (2025) membuktikan secara kuantitatif bahwa transparansi komunikasi secara signifikan mengurangi ambiguitas dan meningkatkan kepercayaan guru terhadap keputusan manajemen. Kepercayaan ini merupakan modal utama bagi kepala sekolah untuk menggerakkan sumber daya manusia

dalam mencapai target-target pendidikan yang telah ditetapkan.

Konsistensi temuan juga terlihat pada pembentukan budaya sekolah yang positif. Januarta et al. (2025) menemukan bahwa nilai integritas dan kerja sama membentuk iklim sekolah yang kondusif. Hal ini diperkuat oleh Putri et al. (2024) yang menekankan bahwa kepemimpinan visioner dan perumusan visi-misi bersama adalah elemen kunci budaya positif. Budaya organisasi yang sehat lahir dari interaksi harian yang jujur dan terbuka antara pimpinan, guru, dan staf administrasi.

Selain itu, komunikasi etis memperkuat kolaborasi profesional di lingkungan pendidikan. Pratama et al. (2024) mencatat bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang didukung komunikasi efektif sangat menentukan keberhasilan program sekolah. Kolaborasi ini tidak mungkin tercipta dalam iklim yang penuh kecurigaan; ia membutuhkan keterbukaan informasi sebagaimana yang ditekankan oleh Sari et al. (2024), di mana penghargaan terhadap bawahan meningkatkan produktivitas dan keharmonisan kerja.

Efektivitas pengambilan keputusan manajerial juga menjadi

tren positif dalam studi-studi ini. Munawwarah et al. (2023) menjelaskan bahwa komunikasi efektif dalam tim mampu meminimalisir miskomunikasi dan memperjelas pembagian tugas. Ketika alur komunikasi jelas dan etis, hambatan birokrasi dapat dikurangi, sehingga manajemen sekolah menjadi lebih responsif terhadap tantangan zaman. Keterlibatan *stakeholder* pun meningkat seiring dengan transparansi yang diterapkan (Nomin et al., 2025).

Secara teoretis, tren ini menunjukkan bahwa komunikasi etis bekerja melalui mekanisme budaya. Mukhtar (2023) menyebutkan bahwa pemimpin membangun kode etik sebagai dasar budaya organisasi. Hasil meta-analisis oleh Özdoğru & Sarier (2024) mengonfirmasi hubungan kuat antara kepemimpinan etis dengan komitmen guru. Artinya, konsistensi hasil studi ini memvalidasi bahwa komunikasi yang berintegritas adalah prasyarat utama bagi terciptanya iklim kerja yang unggul dan profesional.

c. Variasi Temuan antar Studi

Meskipun secara umum hasilnya positif, variasi temuan

muncul karena perbedaan konteks kelembagaan. Sebagai contoh, Spitale et al. (2024) membahas etika komunikasi krisis dalam konteks kesehatan yang menekankan legitimasi kebijakan, sementara Davies (2025) menunjukkan bahwa penerapan aturan etika penelitian di bidang hukum doktrinal memiliki tantangan yang berbeda dibanding sains empiris. Hal ini membuktikan bahwa operasionalisasi etika sangat bergantung pada budaya kerja dan norma spesifik masing-masing profesi.

Variasi juga disebabkan oleh perbedaan fokus variabel utama yang diteliti. Beberapa studi seperti Putri et al. (2025) dan Nurlaili et al. (2024) sangat menitikberatkan pada figur kepemimpinan kepala sekolah sebagai motor penggerak mutu. Namun, studi lain seperti Anggraini et al. (2025) lebih fokus pada proses teknis seperti supervisi pendidikan, di mana etika diintegrasikan untuk meningkatkan kompetensi guru. Perbedaan lensa ini menghasilkan jalur pengaruh yang berbeda terhadap kualitas manajemen secara keseluruhan.

Pendekatan metodologis turut menyumbang keragaman temuan.

Studi kualitatif seperti yang dilakukan Salah (2024) dan Fatmawati et al. (2024) cenderung mengeksplorasi kedalaman makna dan hubungan emosional dalam komunikasi. Di sisi lain, studi kuantitatif seperti Harismehendra & Lufpi (2024) mencari korelasi statistik antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Perbedaan metode ini memberikan gambaran yang lebih kaya; satu sisi menunjukkan "mengapa" etika itu penting, sementara sisi lain menunjukkan "seberapa besar" pengaruhnya.

Faktor teknologi juga menjadi variabel pembeda dalam literatur terbaru. Nomin et al. (2025) mencatat bahwa meskipun pemanfaatan TIK mempercepat komunikasi, ia juga menghadapi tantangan struktur yang kurang jelas. Hal ini berbeda dengan studi tradisional yang hanya melihat komunikasi tatap muka. Variasi ini menunjukkan bahwa di era digital, etika komunikasi harus diterjemahkan kembali ke dalam interaksi berbasis platform untuk tetap menjaga integritas organisasi.

Terakhir, perbedaan latar belakang generasi, seperti yang diteliti oleh Hidayatulloh & Muyasaroh (2025), menunjukkan bahwa

komunikasi etis pada Generasi Z memerlukan pendekatan yang lebih terbuka dan dua arah. Variasi ini mengingatkan praktisi manajemen sekolah bahwa etika tidak bisa diterapkan secara kaku dengan model satu arah, melainkan harus adaptif terhadap karakteristik psikologis dan sosiologis anggota organisasi yang terus berubah.

d. Keterkaitan Temuan dengan Teori yang Digunakan

Temuan dalam tinjauan ini sangat selaras dengan teori budaya organisasi yang memandang nilai-nilai bersama sebagai fondasi perilaku kolektif. Januarta et al. (2025) dan Mukhtar (2023) memberikan bukti empiris bahwa nilai seperti integritas dan tanggung jawab yang dikomunikasikan secara konsisten akan menjadi norma organisasi. Hal ini sejalan dengan premis bahwa manajemen sekolah yang berkualitas bukan hanya soal struktur, tetapi soal bagaimana nilai-nilai tersebut diinternalisasi melalui komunikasi harian.

Dari perspektif teori kepemimpinan etis, pemimpin berfungsi sebagai model peran moral. Penelitian Töngel et al. (2023) dan Putri et al. (2025) menunjukkan bahwa

ketika pemimpin mempraktikkan etika, hal tersebut langsung berdampak pada kinerja manajemen pendidikan dan karakter staf. Komunikasi dalam teori ini dipandang sebagai saluran transmisi nilai, di mana setiap pesan yang dikirimkan oleh kepala sekolah mengandung muatan etis yang memengaruhi persepsi bawahan (Özdoğan & Sarier, 2024).

Pendekatan *Ethics of Care* yang diangkat oleh Pollock (2025) memberikan dimensi baru pada teori komunikasi organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi bukan sekadar proses teknis pertukaran pesan, melainkan hubungan sosial yang melibatkan emosi dan kepedulian. Dalam manajemen sekolah, ini berarti kualitas hubungan antara supervisor dan guru (Anggraini et al., 2025) ditentukan oleh sejauh mana komunikasi tersebut mampu menumbuhkan rasa dihargai dan didukung secara moral.

Teori integritas organisasi juga terkonfirmasi melalui penelitian Darmas et al. (2025), yang menyatakan bahwa transformasi etika profesi adalah penggerak keunggulan kompetitif. Manajemen sekolah yang berkualitas lahir ketika etika

manajemen (Haryanto et al., 2023) diintegrasikan ke dalam seluruh fungsi organisasi, mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Hal ini memperkuat teori bahwa integritas adalah aset strategis yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

Secara sistemik, temuan ini mendukung gagasan bahwa komunikasi efektif (Fatmawati et al., 2024) berfungsi sebagai mekanisme koordinasi dan motivasi. Dengan menggunakan teori sistem, sekolah dipahami sebagai entitas yang saling terhubung, di mana komunikasi berbasis etika (Drammeh et al., 2025) bertindak sebagai aliran energi yang menjaga keseimbangan dan keberlanjutan organisasi melalui transparansi dan akuntabilitas yang tinggi.

e. Kontribusi Ilmiah Review

Tinjauan ini memberikan kontribusi ilmiah yang signifikan dengan menggeser fokus dari sekadar kepemimpinan individu ke sistem komunikasi organisasi yang lebih luas. Selama ini, banyak penelitian hanya terpaku pada sosok kepala sekolah, namun temuan dari SLR ini (seperti Samosir et al., 2024 dan Sari et al., 2024) menunjukkan bahwa etika harus terinternalisasi di seluruh

tingkatan karyawan untuk menciptakan dampak yang nyata terhadap kinerja organisasi.

Selain itu, review ini mensintesis berbagai variabel yang sebelumnya sering dikaji secara terpisah, seperti etika komunikasi, budaya organisasi, dan kualitas manajemen. Dengan mengintegrasikan hasil studi dari Zuo (2025) hingga Munawwarah et al. (2023), penelitian ini berhasil membangun kerangka konseptual bahwa komunikasi etis adalah variabel antara yang krusial. Kontribusi ini memberikan landasan bagi peneliti selanjutnya untuk menguji model hubungan yang lebih kompleks dalam manajemen pendidikan.

Secara metodologis, review ini mengumpulkan bukti dari berbagai pendekatan—mulai dari kualitatif, kuantitatif, hingga meta-analisis—untuk memberikan gambaran holistik. Penggunaan referensi internasional (seperti Zikargae, 2022; Spitale et al., 2024) yang dikombinasikan dengan konteks lokal Indonesia menciptakan pemahaman yang lintas budaya namun tetap relevan secara kontekstual. Ini membantu mengidentifikasi praktik terbaik (*best*

practices) global dalam etika komunikasi manajemen sekolah.

Review ini juga berkontribusi dalam memperjelas dimensi etika komunikasi dalam pendidikan, yang tidak hanya terbatas pada kejujuran, tetapi juga mencakup inklusivitas terhadap keragaman linguistik dan sosial (Pollock, 2025). Hal ini memperluas cakupan etika komunikasi dari sekadar masalah moralitas individu menjadi masalah keadilan sosial dan profesionalisme dalam lingkungan akademik yang heterogen.

Terakhir, kontribusi ilmiah penelitian ini terletak pada penekanannya terhadap aspek integritas sebagai penggerak keunggulan organisasi di era modern (Darma Nst et al., 2025). Dengan merangkum temuan-temuan terbaru hingga tahun 2025, tinjauan ini menyediakan data terkini bagi para akademisi dan praktisi pendidikan mengenai pentingnya mentransformasi etika menjadi kompetensi inti manajemen untuk menghadapi tantangan masa depan.

f. Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, tinjauan ini memperkuat posisi etika komunikasi sebagai variabel mediasi yang

menghubungkan kepemimpinan dengan kualitas manajemen sekolah. Temuan ini mendorong perlunya pengembangan model teoretis baru yang tidak lagi melihat etika sebagai variabel statis, melainkan sebagai proses dinamis yang terus dibentuk melalui interaksi (Rifa'i et al., 2024). Hal ini menantang teori manajemen konvensional untuk lebih mengintegrasikan dimensi moral ke dalam fungsi-fungsi administratif.

Implikasi praktis bagi kepala sekolah adalah perlunya menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis dan kolaboratif (Pratama et al., 2024) serta menjamin transparansi informasi (Zuo, 2025). Kepala sekolah disarankan untuk membangun kode etik yang jelas sebagai dasar budaya kerja (Muktamar, 2023). Hal ini bukan hanya untuk menjaga moralitas, tetapi sebagai strategi manajerial untuk meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja guru (Özdoğan & Sarier, 2024).

Bagi pengelola lembaga pendidikan, hasil ini menyiratkan pentingnya pelatihan etika komunikasi bagi seluruh staf. Mengingat komunikasi dua arah sangat efektif bagi generasi muda (Hidayatulloh & Muyasaroh, 2025), sekolah harus

membuka saluran komunikasi formal dan informal yang sehat. Implementasi etika dalam supervisi (Anggraini et al., 2025) juga harus diprioritaskan untuk membangun hubungan profesional yang berbasis kepercayaan antara guru dan supervisor.

Dalam hal koordinasi tim, sekolah perlu memastikan pembagian tugas yang jelas melalui komunikasi yang efektif untuk menghindari miskomunikasi (Munawwarah et al., 2023). Penggunaan teknologi informasi dalam manajemen pendidikan harus dibarengi dengan etika digital untuk memastikan bahwa efisiensi teknologi tidak mengorbankan kualitas hubungan interpersonal (Nomin et al., 2025). Ini berarti manajemen sekolah harus memiliki protokol komunikasi yang jelas di semua platform.

Secara lebih luas, lembaga pendidikan harus menyadari bahwa integritas organisasi (Darma Nst et al., 2025) adalah aset jangka panjang yang meningkatkan kepercayaan publik (Salah, 2024). Praktik audit yang berbasis etika (Drammeh et al., 2025) dan pertanggungjawaban sosial (Ayunita et al., 2025) harus menjadi bagian dari budaya manajemen

sekolah untuk menjamin transparansi dan akuntabilitas kepada seluruh pemangku kepentingan.

g. Keterbatasan Literatur yang Ada

Meskipun literatur menunjukkan hasil yang umumnya positif, terdapat keterbatasan signifikan terkait definisi etika yang masih bersifat normatif. Sebagian besar penelitian (seperti Samosir et al., 2024 dan Sajidah et al., 2024) menggunakan pendekatan deskriptif yang menyulitkan pengukuran operasional yang konsisten antar studi. Belum banyak instrumen baku yang dapat mengukur sejauh mana etika komunikasi telah diterapkan secara kuantitatif di lingkungan sekolah.

Keterbatasan kedua adalah kurangnya studi longitudinal yang melihat dampak jangka panjang komunikasi etis. Sebagian besar literatur yang diulas merupakan studi potret (*cross-sectional*) atau tinjauan pustaka (Mailina & Ali, 2024; Fatmawati et al., 2024). Akibatnya, hubungan sebab-akibat antara budaya komunikasi etis dengan peningkatan prestasi akademik siswa atau keberlanjutan mutu sekolah

dalam jangka waktu 5-10 tahun belum dapat dibuktikan secara kuat.

Selain itu, terdapat indikasi bias publikasi dalam literatur manajemen sekolah. Hampir semua penelitian yang ditemukan melaporkan hasil yang mendukung efektivitas etika dan komunikasi (misalnya Sari et al., 2024; Januarta et al., 2025). Sangat jarang ditemukan penelitian yang melaporkan kegagalan atau tantangan berat saat komunikasi etis diterapkan dalam situasi krisis atau konflik organisasi yang kompleks, kecuali studi krisis kesehatan oleh Spitale et al. (2024).

Konteks penelitian di Indonesia juga masih didominasi oleh studi pustaka atau penelitian kualitatif skala kecil (seperti Nurlaili et al., 2024; Fatmawati et al., 2021). Masih diperlukan penelitian empiris berskala nasional yang melibatkan beragam tipe sekolah (negeri vs swasta, urban vs rural) untuk melihat apakah faktor sosio-ekonomi memengaruhi efektivitas komunikasi etis dalam manajemen sekolah.

Terakhir, literatur yang ada masih sedikit membahas tentang konflik kepentingan yang mungkin muncul saat menerapkan aturan etika yang kaku dalam konteks akademik

tertentu, seperti yang diperingatkan oleh Davies (2025). Keterbatasan ini menunjukkan perlunya penelitian di masa depan yang lebih kritis dalam melihat hambatan-hambatan struktural dan psikologis yang dihadapi pimpinan sekolah saat mencoba mentransformasi budaya organisasi menjadi lebih etis dan transparan.

D. Kesimpulan

Kesimpulannya adalah penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi organisasi berbasis etika bukan sekadar instrumen pendukung, melainkan infrastruktur sosial fundamental yang menentukan keberhasilan manajemen sekolah melalui pembentukan budaya kerja yang transparan dan akuntabel. Integrasi nilai-nilai moral seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab dalam interaksi harian terbukti mampu menciptakan iklim organisasi yang kondusif, meningkatkan kepercayaan staf, serta memperkuat kolaborasi profesional. Ketika etika komunikasi menjadi karakter sistem organisasi dan bukan sekadar atribut individu pimpinan, sekolah akan memiliki daya saing yang lebih tinggi dan mampu meminimalisir konflik

internal secara efektif. Dengan demikian, transformasi komunikasi yang berlandaskan integritas merupakan pilar utama dalam membangun mutu pendidikan yang berkelanjutan di era modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (16th ed., terjemahan). Jakarta: Salemba Empat.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE Publications.
- De Janasz, S. C., Dowd, K. O., & Schneider, B. Z. (2018). *Interpersonal skills in organizations* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Keyton, J. (2017). *Communication in organizations*. Annual Reviews.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Januarta, A. A. A., et al. (2025). Peran Nilai Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Iklim Sekolah. *Jurnal INTIHADH*.
- Mailina, S., & Ali, H. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 5(4), 861–869. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i4.2088>
- Putri, S. M., Salsabila, N. F., Firdaus, M. A., & Kusumaningrum, H. (2024). Membangun Budaya Organisasi Positif: Manajemen Lingkungan Internal Sekolah. *Harmoni Pendidikan: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 2(1), 49–62. <https://doi.org/10.62383/hardik.v2i1.948>
- Putri, F. A., Azizatulhathro, N. L., & Asy'ari, H. (2025). Etika Kepemimpinan Dalam Lini Pendidikan. *Manajerial: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 4(4), 290–299. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v4i4.4125>
- Sajidah, H. A., Lestari, E. A., Prabawa, D. C., & Anshori, M. I. (2024). Mengimplementasikan Etika dan Kepemimpinan: Pendekatan Perilaku dalam Konteks Organisasi. *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 2(3), 167–177. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v2i3.873>
- Salah, A. (2024). Implementasi Etika Komunikasi Manajemen Humas dalam Lembaga Pendidikan Islam. *Al-Ihda': Jurnal Pendidikan dan Pemikiran*, 19(1), 1308–1318. <https://doi.org/10.55558/alihda.v19i1.123>
- Samosir, N. N. U., et al. (2024). Etika Dalam Komunikasi Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan*, 1(3). <https://jurnal.kopusindo.com/index.php/jimp/article/view/603>
- Indra, R. (2025). Ethical communication and trust in school organizations. *Journal of Educational Management Studies*, 9(1), 45–57.

- Maisaroh, S., Rahmawati, D., & Lestari, N. (2024). Ethical leadership and communication practices in educational institutions. *Journal of Educational Administration Research*, 12(2), 134–146.
- Meriç, E., & Öz, M. (2025). Transparency in school communication and its influence on organizational trust. *International Journal of Educational Leadership*, 15(1), 88–102.
<https://doi.org/10.1186/s40359-025-03776-9>
- Özdoğan, M., & Sarier, Y. (2024). Ethical leadership and organizational trust in schools: A meta-analytic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(3), 678–695.
<https://doi.org/10.1057/s41599-024-04070-6>
- Putri, A., & Utami, R. (2024). Organizational communication effectiveness in educational management. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 16(2), 120–131.
- Suriana, L., Fadli, M., & Pratama, A. (2025). Ethical communication culture in school management. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 8(1), 52–63.
<https://doi.org/10.31289/perspektif.v14i4.13833>
- Töngel, E., Yıldırım, A., & Karataş, K. (2023). Ethical leadership of the teacher in classroom management. *Eğitime Özgün Bakış Dergisi*.
<https://egitimeozgunbakis.com/index.php/pub/article/view/30>
- Muktamar, A. (2023). The role of ethical leadership in organizational culture. *Mantik: Journal of Information Technology and Computer Science*, 7(3), 1651–1656.
<https://iocscience.org/ejournal/index.php/mantik/article/view/3635>
- Darma Nst, D. A., Harahap, R. A. N., Manalu, K., Pradika, D., Adifka, M. S., Januarti, T., & Syahputra, R. (2025). Transformasi etika profesi manajemen sebagai penggerak integritas dan keunggulan organisasi di era modern. *Journal of Innovative and Creativity*, 5(3), 37161–37167.
<https://joecy.org/index.php/joecy/article/view/6053>
- Spitale, G., Germani, F., & Biller-Andorno, N. (2024). The PHERCC matrix: An ethical framework for planning, governing, and evaluating risk and crisis communication in the context of public health emergencies. *The American Journal of Bioethics*, 24(4), 67–82.
<https://doi.org/10.1080/15265161.2023.2201191>
- Davies, G. (2025). Against ethics in law: The problems with applying ethics and integrity rules to doctrinal legal scholarship. *Legal Ethics*.
<https://doi.org/10.1080/1460728X.2025.2470027>
- Zikargae, M. H. (2022). Risk communication, ethics and academic integrity in the process of minimizing the impacts of the COVID-19 crisis in Ethiopian higher education. *Cogent Education*, 9(1), 2062892.

- <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2062892>
- Pollock, S. (2025). Ethics of care and linguistic diversity: Towards an ethics of communication in social work practice? *Ethics and Social Welfare*.
<https://doi.org/10.1080/17496535.2025.2509980>
- Drammeh, L. K., Kholmi, M., & Malik, N. (2025). The role of ethics in auditing: Ensuring accountability and integrity in the communication companies in Indonesia and The Gambia. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 16(1), 62–65.
<https://doi.org/10.21109/JRMSI.016.1.06>
- Zuo, Y. (2025). Communication transparency in school management and teachers' organizational trust. *Pacific International Journal*, 8(1), 45–52.
<https://doi.org/10.55014/pij.v8i5.885>
- Nomin, N., Resky, M., & Lusiana, L. (2025). Komunikasi dalam manajemen pendidikan: A systematic literature review. *JlIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(8), 10162–10173.
<https://doi.org/10.54371/jiip.v8i8.8960>
- Rifa'i, M., Syaputra, M. R., Rambe, N., Pohan, S. S., & Yusuf, R. A. (2024). Implementasi integritas dan etika dalam komunikasi organisasi. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 9(4).
<https://journal.unpas.ac.id/index.php/pendas/article/view/21544>
- Hidayatulloh, S., & Muyasaroh, S. (2025). Peran komunikasi organisasi dalam membangun karakter dan etika pada Generasi Z pada organisasi ekstrakurikuler kampus Universitas Yudharta Pasuruan. *Al-Qolamuna: Jurnal Komunikasi dan Penyiaran Islam*, 2(3), <https://journal.salahuddinal-ayyubi.com/index.php/AQJKPI/article/view/523>
- Pratama, A., Purwanto, & Sudarsana, I. K. (2024). Analisis gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas manajemen sekolah. *Journal of Modern Learning*, 1(1), 15–25.
<https://ojs.cahayamandalika.com/index.php/jml/article/view/3792>
- Fatmawati, Wicaksono, L., & Waruwu, M. (2024). Komunikasi efektif: Kunci meningkatkan kinerja organisasi pendidikan. *Journal of Modern Learning*, 1(1), 1–14.
<https://ojs.cahayamandalika.com/index.php/jml/article/view/3792>
- Munawwarah, T., Kholizah, N. A., & Maidiana, M. (2023). Analisis peran komunikasi organisasi dalam meningkatkan efektivitas tim pengelola pendidikan di Sekolah SMP Swasta Islam Terpadu Suhairiyah. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 1(5), 450–459.
<https://ojs.daarulhuda.or.id/index.php/Socius/article/view/107>
- Fatmawati, I., Saputra, B. R., Agustin, I. N. N., Shofana, N., & Wardhani, N. I. (2021). Peran komunikasi dalam peningkatan kinerja organisasi di pendidikan. *Improvement: Jurnal Ilmiah Untuk Peningkatan Mutu Manajemen Pendidikan*, 8(1), 1–17.

- <https://doi.org/10.21009/improvement.v8i1.18296>
- Haryanto, Arifin, S., & Rohmani. (2023). Peran etika manajemen terhadap kualitas lembaga pendidikan. *Jurnal Inovasi Wahana Pendidikan*, 1(4), 114–125. <https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/4154>
- Anggraini, F., Sabila, A., Oktageri, D., Akbar, M., Yuliana, & Wakhinuddin. (2025). Integrasi nilai etika dalam supervisi pendidikan: Kajian literatur sistematis. *Alacrity: Journal of Education*, 5(1), 234–247. <http://lppppublishing.com/index.php/alacrity/article/view/584>
- Nurlaili, N., Maison, M., & Muslim, M. (2024). Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran (JRPP)*, 7(1), 1270–1276. <https://doi.org/10.31004/jrpp.v7i1.25614>
- Ayunita, D., Nofiyanti, N., & Asbari, M. (2025). Peran etika dalam komunikasi bisnis dan implikasinya terhadap tanggung jawab sosial perusahaan: A literature review & case study. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 2(1), 55-61. <https://doi.org/10.70508/fz91sk19>
- Sari, N., et al. (2024). Implementasi etika komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. *JOURMI: Journal of Management and Islamic Business*, 6(1), 12–25. <https://ejournal.alhafiindonesia.co.id/index.php/JOURMI/article/view/117>
- Harismeihendra, R. N., & Lufpi, B. (2024). Integritas polisi dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi, kepuasan kerja dan kepemimpinan. *Jurnal Ilmu Kepolisian*, 18(1). <https://doi.org/10.35879/jik.v18i1.443>