

SAKALIMA

PILAR PEMBERDAYAAN MASYARAKAT PENDIDIKAN

VOL 3. NO. 3 (2026)

ISSN: 3064-2361

Transformasi Budaya Komunikasi Sekolah pada Ekosistem Pembelajaran Digital: Integrasi *Communication Accommodation Theory* dan Perspektif *Digital leadership*

Muhamad Khadafi Firman✉ dan Achmad Jamil✉

To cite this article M. Khadafi and A. Jamil, “Transformasi Budaya Komunikasi Sekolah pada Ekosistem Pembelajaran Digital : Integrasi *Communication Accommodation Theory* dan Perspektif *Digital leadership*,” *SAKALIMA Pilar Pemberdaya. Masy. Pendidik.*, vol. 3, no. 3, pp. 126–140, 2026. <https://doi.org/10.70211/sakalima.v3i3.710>

To link to this article:



Published online: Sept. 05, 2026



Submit your article to this journal



View crossmark data



Transformasi Budaya Komunikasi Sekolah pada Ekosistem Pembelajaran Digital: Integrasi *Communication Accommodation Theory* dan Perspektif *Digital leadership*

Muhamad Khadafi Firman dan Achmad Jamil

Received: 17 Juni 2026

Revised: 10 Juli 2026

Accepted: 20 Agustus 2026

Online: 05 September 2026

Abstrack

Digital transformation is reshaping how schools organize communication, leadership, and stakeholder interaction; however, the availability of digital platforms does not automatically produce an adaptive communication culture. This study examines the transformation of school communication culture in Jakarta by integrating Communication Accommodation Theory (CAT) with a digital leadership perspective. A qualitative multiple-case study was conducted in six senior secondary schools, comprising three public and three private schools, involving 32 purposively selected informants: six principals, twelve senior teachers, six ICT coordinators/vice principals for curriculum, and eight parent representatives. Data were collected through semi-structured in-depth interviews, partial participant observation, and document analysis, and were analyzed thematically through within-case and cross-case comparisons supported by NVivo 12. The findings identify three transformation patterns: adaptive-integrative, selective-instrumental, and constrained. Schools with stronger digital leadership consistently displayed more convergent communication practices, whereas weaker leadership profiles were associated with greater divergence; approximation was prominent among actors who adopted digital communication selectively. The findings further show that communication accommodation functions as a mechanism linking leadership practices with the quality of the digital communication ecosystem. The study proposes a three-layer integrative framework connecting digital leadership, accommodation strategies, and communication-ecosystem outcomes. Practically, the findings imply that school leadership development should move beyond technical digital competence toward communication vision, modeling, ecosystem facilitation, stakeholder-sensitive accommodation, and sustained capacity building.

Keywords: Communication Accommodation Theory; Communication Culture; Digital Leadership; Digital Learning Ecosystem; School Transformation

Publisher's Note:

WISE Pendidikan Indonesia stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



Copyright:

©

2026 by the author(s).

License WISE Pendidikan Indonesia, Bandar Lampung, Indonesia. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) license.

(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



PENDAHULUAN

Transformasi digital tidak dapat dipahami hanya sebagai proses penggantian perangkat atau pemindahan aktivitas ke platform daring, melainkan sebagai perubahan organisasional yang memengaruhi struktur, proses, praktik kerja, dan penciptaan nilai institusi [1], [2], [3]. Dalam konteks pendidikan, perubahan tersebut menyentuh cara sekolah mengelola informasi, mengoordinasikan pekerjaan guru, menyelenggarakan pembelajaran, serta membangun hubungan dengan pemangku kepentingan. Literatur transformasi digital menegaskan bahwa perubahan yang berkelanjutan membutuhkan kemampuan organisasi untuk memperbarui sumber daya, membangun kapabilitas dinamis, dan menyelaraskan teknologi dengan tujuan kelembagaan [4], [5], [6]. Dengan demikian, sekolah perlu diposisikan sebagai ekosistem sosial-komunikatif yang mengalami rekonfigurasi ketika teknologi digital menjadi bagian dari rutinitas sehari-hari. Implikasinya, keberhasilan transformasi tidak cukup dinilai dari jumlah platform atau perangkat yang digunakan, tetapi dari sejauh mana teknologi mengubah cara aktor memahami peran, berkoordinasi, merespons, dan membangun norma interaksi baru.

Perubahan tersebut menempatkan kepemimpinan sebagai salah satu pengungkit utama transformasi. Kajian mengenai kepemimpinan pada lingkungan digital menunjukkan bahwa pemimpin dituntut tidak hanya menguasai teknologi, tetapi juga membangun visi, memfasilitasi perubahan, mengelola hubungan yang dimediasi teknologi, serta menciptakan kondisi organisasi yang memungkinkan anggota beradaptasi [7], [8], [9]. Pada konteks sekolah, bukti empiris menunjukkan bahwa e-leadership kepala sekolah berkaitan dengan efektivitas pemanfaatan sistem informasi, transformasi TIK, serta pengintegrasian kompetensi digital ke dalam budaya sekolah [10], [11], [12]. Namun, tingkat transformasi antarsekolah tidak selalu seragam. Sekolah yang memiliki akses teknologi yang relatif serupa dapat menunjukkan perbedaan dalam kecepatan respons, pola koordinasi, keterbukaan komunikasi, dan kemampuan menghubungkan kebijakan digital dengan praktik pembelajaran. Variasi tersebut menunjukkan bahwa transformasi sekolah tidak ditentukan oleh teknologi semata, tetapi oleh kapasitas kepemimpinan untuk mengorkestrasi perubahan pada level budaya dan interaksi.

Literatur pendidikan memperlihatkan bahwa digitalisasi sekolah merupakan proses kompleks yang menghubungkan perubahan pedagogis, budaya organisasi, tujuan pendidikan, dan praktik kepemimpinan [13], [14], [15]. Pengalaman kepemimpinan sekolah pada masa disrupsi juga menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin membangun arah yang jelas, menjaga konektivitas organisasi, dan merespons ketidakpastian secara adaptif [16], [17]. Pada saat yang sama, keberhasilan transformasi bergantung pada kesiapan aktor yang menjalankannya. Penerimaan teknologi guru dipengaruhi oleh persepsi kegunaan, kemudahan, pengalaman, dan konteks implementasi, sedangkan kompetensi digital mencakup kemampuan pedagogis, profesional, dan reflektif yang lebih luas daripada keterampilan operasional menggunakan perangkat [18], [19], [20], [21]. Karena itu, kepala sekolah menghadapi tantangan ganda: mengarahkan transformasi pada level kelembagaan sekaligus mengelola heterogenitas kompetensi, pengalaman, dan respons komunikasi guru serta pemangku kepentingan lainnya.

Heterogenitas tersebut menjadi semakin penting ketika transformasi melibatkan hubungan sekolah dengan orang tua. Media digital memang memperluas peluang komunikasi keluarga-sekolah, tetapi efektivitasnya dipengaruhi oleh keyakinan pengguna, pola keterlibatan, akses, kompetensi digital, dan hambatan relasional yang telah ada sebelumnya

[22], [23], [24]. Kondisi ini menunjukkan bahwa perspektif digital leadership saja belum cukup untuk menjelaskan bagaimana aktor dengan posisi dan kemampuan berbeda menyesuaikan cara berkomunikasi. Penelitian ini karena itu menggunakan Communication Accommodation Theory (CAT) sebagai lensa untuk memahami penyesuaian komunikasi melalui konvergensi, divergensi, dan bentuk penyesuaian bertahap atau aproksimasi. CAT menjelaskan bahwa komunikator menyesuaikan perilaku komunikasinya untuk mengelola jarak sosial, identitas, dan efektivitas interaksi [25], [26], [27]. Dalam komunikasi yang dimediasi teknologi, proses penyesuaian dapat muncul melalui pilihan kata, tempo respons, tingkat formalitas, kanal yang digunakan, dan derajat kemiripan gaya komunikasi [26], [28], [29]. Perspektif ini juga sejalan dengan argumen bahwa inovasi digital merupakan pencapaian komunikatif dan institusional karena organisasi harus melakukan sensemaking, menegosiasikan praktik, dan mengarahkan perhatian ketika teknologi mengubah cara kerja [1], [2], [30].

Meskipun studi terdahulu telah menjelaskan peran e-leadership kepala sekolah, kompleksitas digitalisasi sekolah, kompetensi digital guru, serta komunikasi keluarga-sekolah [10], [11], [12], [13], [14], [17], penelitian yang secara empiris mengintegrasikan digital leadership dengan CAT untuk menjelaskan transformasi budaya komunikasi pada level kelembagaan masih terbatas. Literatur kepemimpinan umumnya menempatkan komunikasi sebagai sarana implementasi perubahan, sedangkan literatur CAT lebih banyak menjelaskan proses akomodasi pada level interaksi; kedua tradisi tersebut belum banyak dipertemukan untuk menerangkan bagaimana tindakan kepala sekolah diterjemahkan menjadi pola komunikasi yang berbeda di antara guru, koordinator TIK, orang tua, dan warga sekolah lainnya [25], [27], [28], [29], [30]. Gap tersebut penting karena ketersediaan teknologi dan visi kepemimpinan tidak secara otomatis menghasilkan budaya komunikasi digital yang adaptif apabila mekanisme penyesuaian antarpelaku tidak dipahami. Novelty penelitian ini terletak pada pengembangan kerangka integratif yang menempatkan digital leadership sebagai kondisi pengarah, strategi akomodasi komunikasi sebagai mekanisme proses, dan ekosistem komunikasi sekolah sebagai hasil yang bersifat dinamis. Berdasarkan gap tersebut, penelitian ini bertujuan mengidentifikasi pola transformasi budaya komunikasi digital pada enam sekolah menengah di Jakarta, menganalisis karakter digital leadership kepala sekolah, memetakan strategi konvergensi, divergensi, dan aproksimasi pada kelompok pemangku kepentingan, serta merumuskan kerangka konseptual yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan digital, akomodasi komunikasi, dan bentuk ekosistem komunikasi sekolah.

METODOLOGI

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus berganda (multiple-case study) dalam paradigma interpretif. Desain tersebut dipilih karena penelitian berfokus pada proses, makna, dan variasi praktik komunikasi yang terbentuk ketika sekolah mengintegrasikan teknologi digital ke dalam aktivitas kelembagaan. Studi kasus berganda memungkinkan peneliti mempertahankan kekhasan konteks setiap sekolah sekaligus melakukan perbandingan analitis untuk mengidentifikasi pola lintas kasus dan membangun penjelasan konseptual yang lebih kuat [31], [32], [33]. Enam sekolah diperlakukan sebagai kasus yang dianalisis melalui within-case analysis dan cross-case analysis. Unit kasus adalah sekolah menengah yang menjadi lokasi penelitian, sedangkan unit analisis meliputi praktik

digital leadership kepala sekolah, strategi akomodasi komunikasi, dan perubahan pola komunikasi kelembagaan. Analisis lintas kasus digunakan untuk mengidentifikasi persamaan, perbedaan kontekstual, dan hubungan tematik antara kepemimpinan, strategi komunikasi, dan karakter ekosistem digital sekolah.

Populasi dan Sampel Penelitian

Informan dipilih melalui purposive sampling berdasarkan keterlibatan langsung dalam transformasi komunikasi digital sekolah. Kriteria inklusi mencakup: kepala sekolah yang telah menjabat minimal satu tahun dan terlibat dalam perumusan atau implementasi kebijakan digital; guru senior yang aktif menggunakan platform digital untuk pembelajaran atau komunikasi kelembagaan; koordinator TIK atau wakil kepala sekolah bidang kurikulum yang terlibat dalam implementasi teknologi dan koordinasi komunikasi digital; serta perwakilan orang tua dari komite sekolah yang aktif berinteraksi dengan sekolah melalui media atau platform digital. Total informan berjumlah 32 orang, terdiri atas enam kepala sekolah, dua belas guru senior, enam koordinator TIK/wakil kepala sekolah bidang kurikulum, dan delapan perwakilan orang tua. Distribusi informan pada setiap sekolah disajikan pada Tabel 1 dan dipertahankan sesuai data asli penelitian.

Tabel 1. Distribusi Informan

Sekolah	Kepala Sekolah	Guru Senior	Koordinator TIK/ Waka Kurikulum	Orang Tua	Total
SMAN-01	1	2	1	2	6
SMAN-02	1	2	1	1	5
SMAN-03	1	2	1	1	5
SMAS-01	1	2	1	2	6
SMAS-02	1	2	1	1	5
SMAS-03	1	2	1	1	5
Total	6	12	6	8	32

Kecukupan data dievaluasi secara berkelanjutan dengan mempertimbangkan information power, keluasan variasi kasus, kedalaman dialog wawancara, serta tercapainya kejenuhan kode dan makna yang relevan dengan tujuan penelitian [34], [35], [36]. Pengumpulan data tambahan dihentikan ketika wawancara dan observasi tidak lagi menghasilkan informasi substantif baru yang mengubah struktur tema utama. Siswa tidak direkrut sebagai informan wawancara karena unit analisis utama berada pada praktik kepemimpinan dan komunikasi pada tingkat kelembagaan. Meskipun demikian, interaksi siswa yang tampak dalam pembelajaran digital dicatat sebagai data observasional. Oleh sebab itu, interpretasi terkait siswa dibatasi pada perilaku komunikasi yang dapat diamati dan informasi yang disampaikan oleh informan lain, bukan sebagai representasi langsung atas pengalaman subjektif seluruh siswa. Identitas sekolah disajikan menggunakan kode untuk menjaga fokus analisis pada pola kasus, bukan pada identitas institusi tertentu.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan selama lima bulan, yaitu Maret–Juli 2026, pada enam sekolah menengah di DKI Jakarta yang terdiri atas tiga Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) dan tiga Sekolah Menengah Atas Swasta (SMAS).

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui tiga teknik yang saling melengkapi. Pertama, wawancara mendalam semi-terstruktur dilakukan dengan pedoman yang disusun berdasarkan fokus digital leadership dan kategori akomodasi komunikasi, sehingga peneliti dapat menggali pengalaman, pertimbangan, serta praktik komunikasi masing-masing kelompok informan. Kedua, observasi partisipan parsial dilakukan pada rapat dewan guru, pertemuan orang tua, dan aktivitas pembelajaran berbasis digital untuk menangkap praktik komunikasi yang muncul secara aktual. Ketiga, analisis dokumen mencakup kebijakan komunikasi sekolah, rencana strategis TIK, dan arsip komunikasi digital yang relevan. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan data antar-teknik dan antar-kelompok informan. Apabila ditemukan ketidaksesuaian, peneliti menelusurinya melalui pemeriksaan ulang transkrip, catatan observasi, dokumen pendukung, dan klarifikasi kepada informan apabila diperlukan.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara iteratif dengan merujuk pada prinsip thematic analysis, yaitu familiarisasi dengan transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen; pembentukan kode awal; pengembangan kandidat tema; peninjauan konsistensi tema terhadap keseluruhan data; pendefinisian dan penamaan tema; serta penyusunan narasi analitis yang mengintegrasikan bukti empiris dengan kerangka konseptual [37], [38], [39]. Proses pengodean dilakukan secara bertahap melalui open coding, pengelompokan kategori, dan integrasi tema, kemudian dibandingkan melalui within-case dan cross-case analysis. NVivo 12 digunakan untuk membantu manajemen data dan proses pengodean. Keabsahan temuan diperkuat melalui triangulasi sumber, member checking, audit atas keterlacakan keputusan analitis, dan peer debriefing; prosedur tersebut digunakan untuk meningkatkan kredibilitas, dependabilitas, dan transparansi interpretasi [32], [38], [39]. Member checking dilakukan setelah transkripsi dan analisis awal dengan meminta informan utama mengklarifikasi ringkasan wawancara serta interpretasi peneliti; perbedaan interpretasi yang tetap bertahan setelah pemeriksaan ulang dipertahankan sebagai variasi perspektif. Untuk membantu visualisasi lintas kasus, lima dimensi digital leadership diberi skor tematik 1–5 berdasarkan konsistensi, frekuensi kemunculan, dan kekuatan bukti pada wawancara, observasi, dan dokumen. Skor tersebut digunakan semata-mata sebagai alat deskriptif-analitis untuk membandingkan pola antarkasus, bukan sebagai ukuran psikometrik atau dasar generalisasi statistik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Pola Transformasi Budaya Komunikasi Digital di Sekolah Jakarta

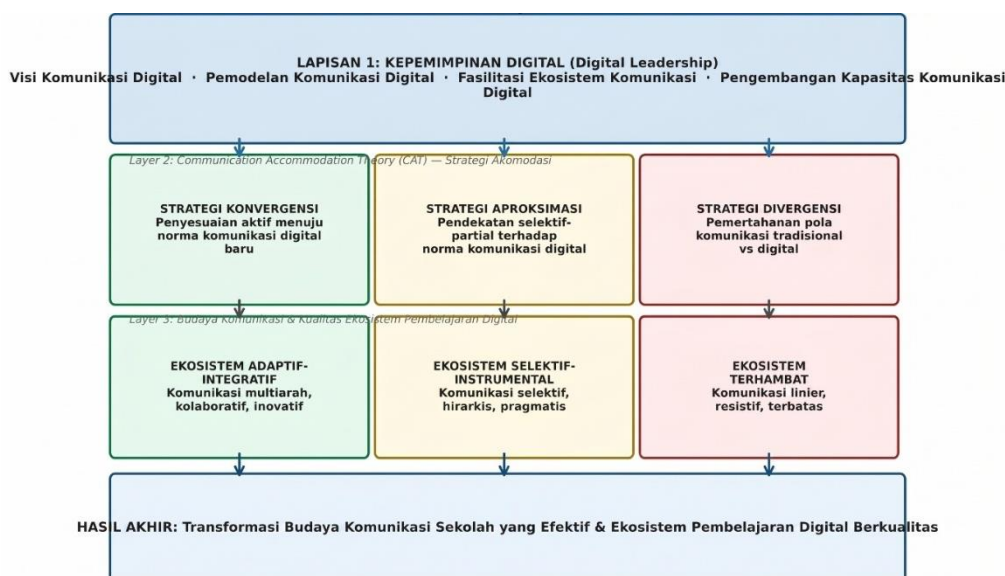
Analisis lintas kasus mengidentifikasi tiga pola transformasi budaya komunikasi digital. Pola pertama, adaptif-integratif, ditemukan pada tiga sekolah dua SMAN dan satu SMAS yang mengintegrasikan platform digital ke dalam komunikasi kelembagaan secara multiarah, responsif, dan relatif fleksibel terhadap pilihan media. Pola kedua, selektif-instrumental, muncul pada dua sekolah yang menggunakan teknologi secara selektif untuk fungsi tertentu tetapi masih mempertahankan pola komunikasi hierarkis dan memposisikan teknologi terutama sebagai alat. Pola ketiga, terhambat, ditemukan pada satu sekolah yang menunjukkan komunikasi lebih linier, keterbatasan pemanfaatan kanal digital, serta resistensi yang lebih kuat

terhadap perubahan pola komunikasi. Ketiga pola tersebut menunjukkan bahwa tingkat adopsi teknologi tidak secara otomatis menghasilkan budaya komunikasi yang sama; kualitas integrasi sangat bergantung pada cara sekolah membangun norma, respons, dan penyesuaian komunikasi di antara aktor yang memiliki tingkat kesiapan berbeda.

Tabel 2. Pola Transformasi Budaya Komunikasi dan Karakteristik Digital leadership

No.	Pola Transformasi	Karakteristik Komunikasi	Strategi CAT	Profil <i>Digital leadership</i>
1	Adaptif-Integratif	Multiarah, platform-agnostic, responsif	Konvergensi	Tinggi – visioner, inovatif
2	Selektif-Instrumental	Selektif, hirarkis, teknologi sebagai alat	Aproksimasi	Sedang – pragmatis
3	Terhambat	Linier, terbatas, resistif terhadap digital	Divergensi	Rendah – konservatif

Tabel 2. memperlihatkan hubungan tematik yang konsisten antara pola transformasi, karakteristik komunikasi, strategi CAT, dan profil digital leadership. Pada pola adaptif-integratif, komunikasi multiarah dan responsif muncul bersamaan dengan strategi konvergensi serta profil kepemimpinan yang visioner dan inovatif. Pada pola selektif-instrumental, aproksimasi muncul ketika aktor mengadopsi sebagian praktik digital tanpa sepenuhnya mengubah pola komunikasi hierarkis. Sementara itu, pola terhambat memperlihatkan divergensi yang lebih kuat ketika profil digital leadership rendah dan komunikasi tetap linier serta resistif. Temuan lintas kasus tersebut menunjukkan bahwa perbedaan bentuk ekosistem komunikasi berkaitan dengan variasi cara sekolah mengarahkan, menyesuaikan, dan mempertahankan praktik komunikasi digital.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Integratif CAT dan Digital leadership dalam Transformasi Budaya Komunikasi Sekolah

Gambar 1. memformulasikan temuan tersebut ke dalam kerangka konseptual tiga lapisan. Lapisan pertama adalah digital leadership sebagai kondisi anteseden yang memberi arah pada proses perubahan melalui visi komunikasi digital, pemodelan perilaku, fasilitasi

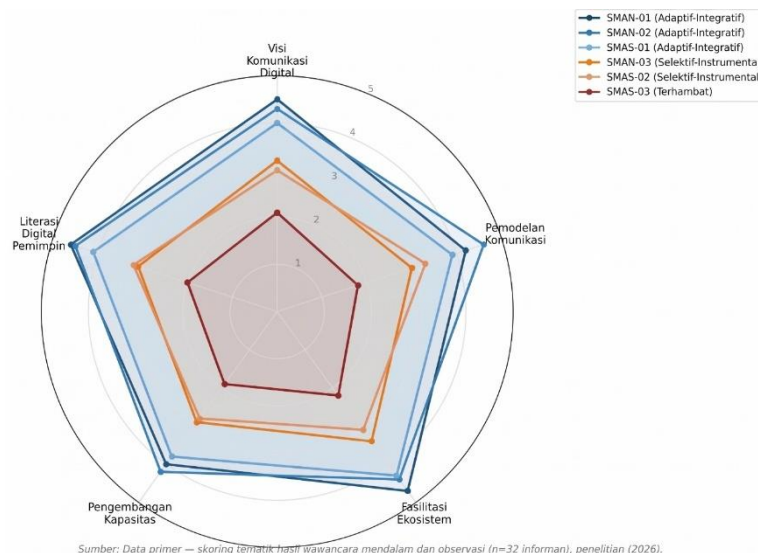
ekosistem, pengembangan kapasitas, dan literasi digital pemimpin. Lapisan kedua adalah strategi akomodasi komunikasi, yaitu konvergensi, aproksimasi, dan divergensi, yang berfungsi sebagai mekanisme penyesuaian antarpelaku ketika tuntutan komunikasi digital tidak diterima secara seragam. Lapisan ketiga adalah bentuk ekosistem komunikasi yang muncul adaptif-integratif, selektif-instrumental, atau terhambat. Dalam model ini, kualitas kepemimpinan tidak diasumsikan langsung menghasilkan transformasi; pengaruhnya bekerja melalui praktik komunikasi konkret yang dapat diamati pada pilihan media, gaya pesan, respons, intensitas pendampingan, dan pengelolaan batas peran.

Digital Leadership sebagai Arsitek Budaya Komunikasi Sekolah

Analisis tematik mengidentifikasi lima dimensi digital leadership yang berulang pada data lintas kasus, yaitu visi komunikasi digital, pemodelan komunikasi, fasilitasi ekosistem, pengembangan kapasitas, dan literasi digital pemimpin. Pada sekolah adaptif-integratif, kepala sekolah tidak hanya membicarakan adopsi platform, tetapi mengartikulasikan perubahan cara komunitas sekolah berkomunikasi sebagai bagian dari transformasi kelembagaan. Visi tersebut tampak pada penggunaan kanal yang konsisten, ekspektasi respons yang lebih jelas, serta upaya menghubungkan komunikasi guru, siswa, dan orang tua. Pernyataan salah satu kepala sekolah berikut menggambarkan orientasi tersebut:

"Kami tidak hanya mengadopsi Google Classroom atau Microsoft Teams. Kami sedang membangun ulang cara kami berbicara satu sama lain sebagai komunitas sekolah-antara guru dengan guru, guru dengan siswa, sekolah dengan orang tua. Teknologi hanya medianya." (KS-SMAN-02, wawancara Maret 2026)

Kutipan tersebut memperlihatkan bahwa teknologi diposisikan sebagai medium, sedangkan tujuan kepemimpinan diarahkan pada pembentukan ulang relasi komunikasi di dalam komunitas sekolah. Analisis tematik selanjutnya menunjukkan lima dimensi digital leadership. Dimensi pertama, visi komunikasi digital, tampak pada kemampuan kepala sekolah mengartikulasikan arah komunikasi berbasis teknologi. Dimensi kedua, pemodelan komunikasi, terlihat pada keteladanan dalam ketepatan respons, etika, dan penggunaan kanal resmi. Dimensi ketiga, fasilitasi ekosistem, mencakup penyediaan infrastruktur serta norma komunikasi yang konsisten. Dimensi keempat, pengembangan kapasitas, mencakup pelatihan dan pendampingan guru dalam penggunaan media sekaligus penyesuaian praktik komunikasi. Dimensi kelima, literasi digital pemimpin, terlihat pada kemampuan kepala sekolah memahami fungsi, risiko, dan karakter media digital dalam tata kelola komunikasi sekolah.



Gambar 2. Profil Digital leadership Kepala Sekolah Menurut Lima Dimensi Utama (Skor 1–5) di Enam Sekolah Partisipan, Jakarta 2026 Sumber: Data primer skoring tematik hasil wawancara mendalam dan observasi (n=32 informan), penelitian (2026).

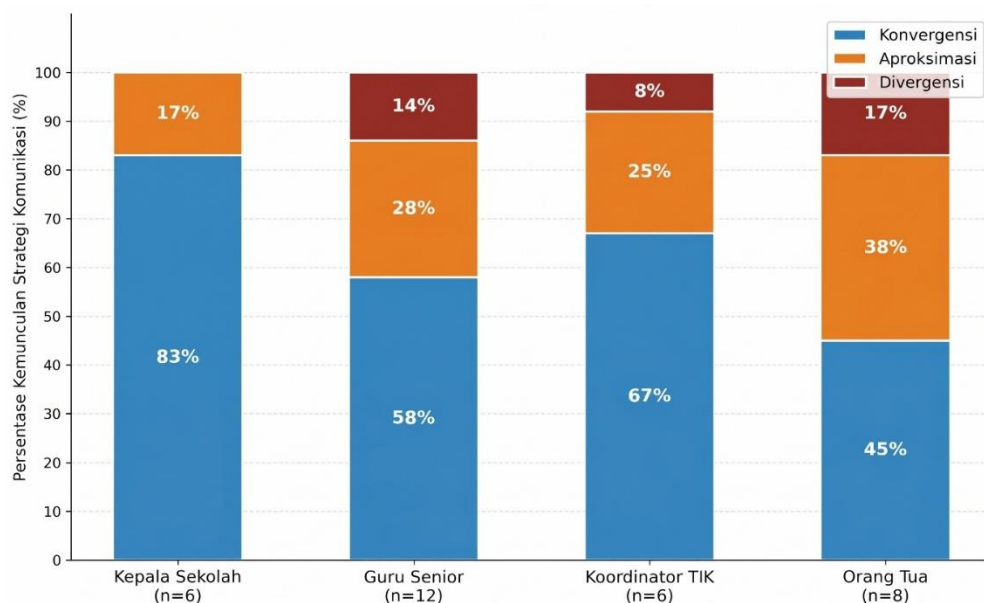
Gambar 2. memperlihatkan polarisasi profil digital leadership di antara enam kepala sekolah. Tiga sekolah adaptif-integratif SMAN 01, SMAN 02, dan SMAS-01 membentuk profil yang relatif besar dan konsisten mendekati skor 4-5 pada lima dimensi. Sebaliknya, dua sekolah selektif instrumental menunjukkan profil menengah, sedangkan SMAS-03 sebagai kasus terhambat memiliki profil paling rendah. Fasilitasi ekosistem tampak sebagai salah satu kekuatan utama pada kelompok adaptif-integratif, mengindikasikan bahwa transformasi tidak cukup ditopang kompetensi individu, tetapi memerlukan lingkungan komunikasi yang secara teknis dan normatif mendukung praktik baru. Di sisi lain, pengembangan kapasitas merupakan dimensi yang relatif paling lemah bahkan pada sekolah adaptif-integratif, dengan skor sekitar 3,8-4,2, sedangkan SMAS 03 menunjukkan defisit yang paling menonjol pada pemodelan komunikasi dengan skor 1,8.

Communication Accommodation Theory dalam Ekosistem Digital Sekolah

Analisis data lintas kelompok informan menunjukkan bahwa akomodasi komunikasi di ekosistem digital bersifat situasional. Konvergensi tampak ketika aktor menyesuaikan pilihan media, tingkat formalitas, gaya bahasa, atau kecepatan respons agar lebih sesuai dengan kebutuhan mitra komunikasi. Pada guru yang berhasil beradaptasi, konvergensi tidak berarti meniru pola komunikasi siswa secara penuh, tetapi memilih bentuk interaksi yang lebih mudah diterima tanpa menghilangkan tujuan pedagogis dan norma profesional. Data observasi juga menunjukkan penyesuaian resiprokal: siswa cenderung menggunakan gaya komunikasi yang lebih formal ketika berinteraksi dengan guru melalui platform resmi sekolah.

Divergensi ditemukan ketika aktor mempertahankan cara komunikasi lama, menolak kanal tertentu, atau menegaskan batas profesional secara lebih kuat. Pada beberapa kasus, pola ini muncul bersamaan dengan keterbatasan keterampilan digital dan ketidaknyamanan terhadap perubahan norma interaksi. Aproksimasi terlihat pada aktor yang mengadopsi sebagian fitur digital sambil mempertahankan unsur komunikasi tradisional yang dianggap masih efektif. Dengan demikian, data memperlihatkan bahwa konvergensi, aproksimasi, dan

divergensi dapat muncul secara berbeda di dalam sekolah yang sama sesuai dengan posisi aktor, pengalaman digital, serta konteks hubungan komunikasinya.



Sumber: Analisis tematik data wawancara mendalam dan observasi partisipan (n=32 informan), penelitian primer (2026).

Gambar 3. Distribusi Strategi Akomodasi Komunikasi (CAT) Menurut Kelompok Informan dalam Ekosistem Digital Sekolah, Jakarta 2026 Sumber: Analisis tematik data wawancara mendalam dan observasi partisipan (n=32 informan), penelitian primer (2026).

Gambar 3. memperlihatkan distribusi deskriptif strategi akomodasi pada empat kelompok informan. Kepala sekolah menunjukkan proporsi konvergensi tertinggi, yaitu 83%, sedangkan aproksimasi mencapai 17% dan tidak tampak proporsi divergensi pada visualisasi tersebut. Orang tua menunjukkan konvergensi terendah sebesar 45%, aproksimasi 38%, dan divergensi tertinggi sebesar 17%. Pola ini menunjukkan bahwa antarmuka sekolah-orang tua merupakan ruang komunikasi dengan variasi akomodasi paling besar dibandingkan kelompok kepemimpinan sekolah. Perbedaan tersebut tampak pada pilihan kanal, intensitas respons, tingkat kenyamanan menggunakan media digital, dan kebutuhan pendampingan ketika berinteraksi dengan sekolah.

Guru senior menunjukkan pola paling heterogen dengan 58% konvergensi, 28% aproksimasi, dan 14% divergensi, sedangkan koordinator TIK menunjukkan 67% konvergensi, 25% aproksimasi, dan 8% divergensi. Secara fungsional, koordinator TIK berada pada posisi mediator antara visi kepala sekolah dan realitas implementasi, sementara guru senior harus menegosiasikan kebiasaan pedagogis dengan tuntutan komunikasi digital. Perbedaan distribusi tersebut menegaskan bahwa respons terhadap transformasi komunikasi tidak homogen antarkelompok informan dan bahwa setiap kelompok menunjukkan kombinasi strategi akomodasi yang khas.

Pembahasan

Temuan mengenai tiga pola transformasi adaptif integratif, selektif instrumental, dan terhambat menegaskan bahwa kualitas perubahan komunikasi sekolah sangat dipengaruhi oleh karakter kepemimpinan digital. Hasil ini sejalan dengan Blau dan Presser yang menunjukkan bahwa e-leadership dapat meningkatkan efektivitas sekolah melalui pengelolaan informasi dan

komunikasi yang sistematis [10], serta dengan Wu et al. yang menemukan bahwa e-leadership kepala sekolah memengaruhi transformasi TIK pada berbagai jenjang pendidikan [11]. Temuan penelitian ini juga menguatkan Håkansson Lindqvist dan Pettersson, Pettersson, serta Ruloff dan Petko yang memandang digitalisasi sekolah sebagai proses perubahan organisasional-pedagogis yang kompleks dan sangat dipengaruhi oleh orientasi pemimpin [13], [14], [15]. Perbedaannya, penelitian ini tidak berhenti pada hubungan antara kepemimpinan dan tingkat digitalisasi, tetapi memperlihatkan bahwa variasi hasil transformasi dapat dijelaskan melalui bentuk akomodasi komunikasi yang dominan: konvergensi pada sekolah adaptif-integratif, aproksimasi pada sekolah selektif-instrumental, dan divergensi pada sekolah terhambat.

Selanjutnya, hasil penelitian memperkuat pandangan bahwa transformasi digital merupakan rekonstruksi organisasi, bukan sekadar adopsi perangkat. Vial menempatkan transformasi digital sebagai proses perubahan yang memengaruhi penciptaan nilai dan struktur organisasi [1], sedangkan Verhoef et al. dan Hanelt et al. menekankan perubahan lintas proses, strategi, serta praktik organisasi [2], [3]. Warner dan Wäger serta Kraus et al. menambahkan bahwa transformasi menuntut pembentukan kapabilitas dinamis dan pembaruan berkelanjutan [4], [6]. Dalam konteks penelitian ini, rekonstruksi tersebut tampak pada perubahan norma respons, pilihan kanal, pola koordinasi, dan relasi otoritas di sekolah. Temuan ini selanjutnya beririsan dengan Fu dan Barbour yang memandang inovasi digital sebagai pencapaian komunikatif dan institusional yang melibatkan proses sensemaking [30]. Dengan demikian, kontribusi penelitian ini adalah menunjukkan secara empiris bahwa perubahan organisasional digital di sekolah dimediasi oleh praktik komunikasi sehari-hari yang menegosiasikan teknologi, norma kelembagaan, dan kebutuhan aktor.

Dari perspektif teoretis, pemetaan konvergensi, aproksimasi, dan divergensi menunjukkan bahwa Communication Accommodation Theory menyediakan mekanisme penjelas yang relevan bagi transformasi digital sekolah. Giles et al. menegaskan bahwa CAT menjelaskan penyesuaian perilaku komunikasi untuk mengelola jarak sosial dan efektivitas interaksi [25]. Dalam komunikasi bermediasi teknologi, Riordan et al. menunjukkan adanya konvergensi temporal dalam instant messaging [26], sementara Nixon dan Guajardo memperlihatkan bahwa persepsi terhadap konvergensi dipengaruhi oleh karakter komunikasi digital [29]. Temuan penelitian ini juga konsisten dengan Gasiorrek dan Dragojevic serta Gasiorrek et al. bahwa *underaccommodation*, *non-accommodation*, dan penyesuaian interaksional dapat berkaitan dengan identitas, evaluasi terhadap lawan bicara, dan konteks hubungan [27], [28]. Berbeda dari studi CAT yang terutama menelaah penyesuaian pada level interaksi, penelitian ini menempatkan akomodasi sebagai mekanisme organisasional yang menghubungkan kualitas kepemimpinan dengan bentuk ekosistem komunikasi sekolah.

Pada level aktor, perbedaan strategi antara kepala sekolah, guru senior, koordinator TIK, dan orang tua menunjukkan bahwa transformasi komunikasi tidak dapat dikelola dengan pendekatan yang seragam. Pada kelompok guru, heterogenitas konvergensi, aproksimasi, dan divergensi selaras dengan Scherer et al. yang menunjukkan bahwa penerimaan teknologi dipengaruhi oleh sejumlah faktor psikologis dan kontekstual [18], serta dengan kajian Pettersson, Falloon, dan Instefjord dan Munthe yang menekankan bahwa kompetensi digital mencakup dimensi profesional dan pedagogis, bukan hanya kemampuan operasional [19], [20], [21]. Pada kelompok orang tua, proporsi konvergensi yang lebih rendah dan divergensi yang

lebih tinggi sejalan dengan Macià Bordalba dan Garreta Bochaca, Blau dan Hameiri, serta Hornby dan Blackwell yang menunjukkan bahwa media digital dapat memperluas komunikasi keluarga-sekolah, tetapi efektivitasnya dipengaruhi oleh keyakinan, akses, pola keterlibatan, dan kualitas relasi [22], [23], [24]. Penelitian ini menambahkan bukti bahwa variasi tersebut dapat dibaca sebagai pola akomodasi komunikasi yang membutuhkan strategi pendampingan berbeda untuk setiap kelompok.

Dari sisi kepemimpinan, lima dimensi digital leadership yang teridentifikasi menunjukkan bahwa kepemimpinan bekerja melalui kombinasi visi, keteladanan komunikasi, fasilitasi sistem, pengembangan kapasitas, dan literasi digital. Pola tersebut sejalan dengan Cortellazzo et al. yang menempatkan kepemimpinan sebagai faktor penting dalam lingkungan yang terdigitalisasi [7], dengan Avolio et al. mengenai perubahan sumber dan transmisi kepemimpinan dalam e-leadership [8], serta dengan Van Wart et al. yang menekankan kompetensi komunikasi, sosial, dan manajerial dalam kepemimpinan digital [9]. Pada konteks pendidikan, temuan ini memperkuat Blau dan Presser, Wu et al., serta Blau dan Shamir-Inbal mengenai pentingnya kepala sekolah dalam membentuk kondisi organisasi yang memungkinkan integrasi teknologi berkelanjutan [10], [11], [12]. Temuan bahwa pengembangan kapasitas relatif lebih lemah dibandingkan dimensi lain juga penting ketika dibandingkan dengan McCarthy et al. dan pengalaman kepemimpinan pada masa disruptif yang dibahas Harris dan Jones [16], [17]: keberlanjutan transformasi menuntut pembelajaran organisasi dan dukungan profesional, bukan hanya keputusan adopsi teknologi.

Berdasarkan keseluruhan perbandingan tersebut, novelty penelitian ini terletak pada integrasi empiris digital *leadership* dan *Communication Accommodation Theory* ke dalam kerangka tiga lapisan yang menempatkan kepemimpinan sebagai kondisi pengarah, akomodasi komunikasi sebagai mekanisme proses, dan ekosistem komunikasi sebagai keluaran yang sekaligus memberi umpan balik terhadap praktik kepemimpinan. Studi digitalisasi sekolah sebelumnya telah menjelaskan peran *e-leadership*, kompleksitas perubahan organisasi, dan kesiapan sistem [10], [11], [13], [14], [15], [17], sedangkan literatur CAT menjelaskan bagaimana individu menyesuaikan perilaku komunikasinya pada interaksi tatap muka maupun bermediasi teknologi [25], [26], [27], [28], [29]. Penelitian ini mempertemukan kedua arus tersebut dengan menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan tidak bekerja secara otomatis, melainkan diterjemahkan melalui strategi komunikasi yang konkret pada level aktor. Kerangka ini sekaligus memperluas argumentasi transformasi digital dan inovasi sebagai proses organisasional-komunikatif [1], [2], [3], [30] dengan menunjukkan tiga bentuk keluaran ekosistem adaptif-integratif, selektif-instrumental, dan terhambat serta kemungkinan hubungan umpan balik antara kondisi ekosistem dan praktik kepemimpinan.

Secara praktis, temuan tersebut mengimplikasikan perlunya pengembangan digital communication leadership pada kepala sekolah yang mencakup kemampuan mengartikulasikan visi komunikasi digital, memodelkan etika dan ketepatan respons, membangun protokol serta kanal yang inklusif, memahami variasi akomodasi antar-generasi dan antar pemangku kepentingan, serta menyediakan pendampingan berkelanjutan. Program pengembangan profesional tidak seharusnya menggunakan pendekatan satu ukuran untuk semua karena kepala sekolah, guru senior, koordinator TIK, dan orang tua menunjukkan pola akomodasi yang berbeda. Kepala sekolah memerlukan penguatan kemampuan orkestrasi perubahan; guru senior memerlukan pendampingan adaptif yang menghubungkan kompetensi

digital dengan praktik pedagogis; koordinator TIK memerlukan penguatan fungsi mediasi; sedangkan orang tua memerlukan kanal dan dukungan komunikasi yang lebih inklusif. Pada level kebijakan, pengembangan profesional kepala sekolah dan guru perlu memasukkan kompetensi komunikasi digital sebagai bagian dari kapasitas kepemimpinan dan transformasi sekolah, bukan hanya sebagai keterampilan penggunaan platform.

Meskipun menawarkan kontribusi teoretis dan praktis, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, cakupan enam sekolah di Jakarta membatasi transferabilitas temuan ke wilayah dengan kondisi infrastruktur, tata kelola, dan budaya organisasi yang berbeda. Kedua, sebagian data berasal dari wawancara sehingga tetap terbuka terhadap bias respons dan bias interpretasi peneliti. Ketiga, siswa tidak diwawancarai secara sistematis sehingga perspektif mereka hanya terwakili melalui observasi dan informasi aktor lain. Keempat, skor 1–5 pada Gambar 2. merupakan skoring tematik deskriptif, bukan instrumen psikometrik; karena itu, angka tersebut tidak dapat ditafsirkan sebagai ukuran kompetensi yang dapat digeneralisasi secara statistik. Penelitian lanjutan dapat memperluas variasi kasus, memasukkan perspektif siswa secara langsung, melakukan studi longitudinal untuk mengamati perubahan akomodasi dari waktu ke waktu, dan menguji kerangka integratif ini melalui desain campuran atau instrumen kuantitatif yang tervalidasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi budaya komunikasi sekolah dalam ekosistem digital tidak berlangsung secara seragam, melainkan membentuk tiga pola utama adaptif-integratif, selektif-instrumental, dan terhambat yang berkaitan secara tematik dengan profil digital leadership serta strategi akomodasi komunikasi yang dominan. Pada sekolah dengan kepemimpinan digital yang lebih kuat, konvergensi cenderung menjadi strategi utama dan mendorong komunikasi yang multiarah, responsif, serta terintegrasi; sebaliknya, profil kepemimpinan yang lebih lemah berkaitan dengan meningkatnya divergensi, sementara aproksimasi muncul sebagai bentuk adaptasi parsial pada aktor yang menegosiasikan praktik lama dan baru. Integrasi temuan tersebut menghasilkan kerangka tiga lapisan yang menghubungkan digital leadership sebagai kondisi pengarah, akomodasi komunikasi sebagai mekanisme proses, dan ekosistem komunikasi sebagai keluaran yang bersifat dinamis. Kontribusi utama penelitian ini adalah menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital sekolah tidak cukup dijelaskan oleh ketersediaan teknologi, tetapi oleh kemampuan kepemimpinan mengelola penyesuaian komunikasi yang sensitif terhadap perbedaan aktor. Implikasi praktisnya adalah perlunya pengembangan kepemimpinan komunikasi digital, penguatan kapasitas guru, serta strategi komunikasi diferensial untuk orang tua dan pemangku kepentingan lain. Temuan ini tetap harus dibaca secara kontekstual mengingat keterbatasan jumlah kasus, potensi bias wawancara, ketiadaan perspektif siswa secara langsung, dan sifat deskriptif skoring tematik.

INFORMASI PENULIS

Penulis Koresponden

Muhamad Khadafi Firman – Universitas Bina Sarana Informatika, Jakarta, Indonesia;

Email: muhamad.mfn@bsi.ac.id

Penulis

Muhamad Khadafi Firman – Universitas Bina Sarana Informatika, Jakarta, Indonesia;

Email: muhamad.mfn@bsi.ac.id

Achmad Jamil – Universitas Mercu Buana, Jakarta, Indonesia;

Email: achmad_jamil@mercubuana.ac.id

KONFLIK KEPENTINGAN

"Penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan."

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- [2] Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- [3] Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- [4] Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- [5] Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), Article 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- [6] Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, Article 102466. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- [7] Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- [8] Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- [9] Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- [10] Blau, I., & Presser, O. (2013). E-leadership of school principals: Increasing school effectiveness by a school data management system. *British Journal of Educational Technology*, 44(6), 1000–1011. <https://doi.org/10.1111/bjet.12088>
- [11] Wu, B., Yu, X., & Hu, Y. (2019). How does principal e-leadership affect ICT transformation across different school stages in K-12 education: Perspectives from teachers in Shanghai. *British Journal of Educational Technology*, 50(3), 1210–1225.

- <https://doi.org/10.1111/bjet.12766>
- [12] Blau, I., & Shamir-Inbal, T. (2017). Digital competences and long-term ICT integration in school culture: The perspective of elementary school leaders. *Education and Information Technologies*, 22(3), 769–787. <https://doi.org/10.1007/s10639-015-9456-7>
 - [13] Håkansson Lindqvist, M., & Pettersson, F. (2019). Digitalization and school leadership: On the complexity of leading for digitalization in school. *The International Journal of Information and Learning Technology*, 36(3), 218–230. <https://doi.org/10.1108/IJILT-11-2018-0126>
 - [14] Pettersson, F. (2021). Understanding digitalization and educational change in school by means of activity theory and the levels of learning concept. *Education and Information Technologies*, 26, 187–204. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10239-8>
 - [15] Ruloff, M., & Petko, D. (2025). School principals' educational goals and leadership styles for digital transformation: Results from case studies in upper secondary schools. *International Journal of Leadership in Education*, 28(2), 422–440. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.2014979>
 - [16] Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID-19—school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243–247. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
 - [17] McCarthy, A. M., Maor, D., McConney, A., & Cavanaugh, C. (2023). Digital transformation in education: Critical components for leaders of system change. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), Article 100479. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100479>
 - [18] Scherer, R., Siddiq, F., & Tondeur, J. (2019). The technology acceptance model (TAM): A meta-analytic structural equation modeling approach to explaining teachers' adoption of digital technology in education. *Computers & Education*, 128, 13–35. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.09.009>
 - [19] Pettersson, F. (2018). On the issues of digital competence in educational contexts—A review of literature. *Education and Information Technologies*, 23, 1005–1021. <https://doi.org/10.1007/s10639-017-9649-3>
 - [20] Falloon, G. (2020). From digital literacy to digital competence: The teacher digital competency (TDC) framework. *Educational Technology Research and Development*, 68, 2449–2472. <https://doi.org/10.1007/s11423-020-09767-4>
 - [21] Instefjord, E. J., & Munthe, E. (2017). Educating digitally competent teachers: A study of integration of professional digital competence in teacher education. *Teaching and Teacher Education*, 67, 37–45. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.05.016>
 - [22] Macià Bordalba, M., & Garreta Bochaca, J. (2019). Digital media for family-school communication? Parents' and teachers' beliefs. *Computers & Education*, 132, 44–62. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.01.006>
 - [23] Blau, I., & Hameiri, M. (2017). Ubiquitous mobile educational data management by teachers, students and parents: Does technology change school-family communication and parental involvement? *Education and Information Technologies*, 22(3), 1231–1247. <https://doi.org/10.1007/s10639-016-9487-8>
 - [24] Hornby, G., & Blackwell, I. (2018). Barriers to parental involvement in education: An update. *Educational Review*, 70(1), 109–119. <https://doi.org/10.1080/00131911.2018.1388612>
 - [25] Giles, H., Edwards, A. L., & Walther, J. B. (2023). Communication accommodation theory: Past accomplishments, current trends, and future prospects. *Language Sciences*, 99, Article 101571. <https://doi.org/10.1016/j.langsci.2023.101571>
 - [26] Riordan, M. A., Markman, K. M., & Stewart, C. O. (2013). Communication accommodation in instant messaging: An examination of temporal convergence. *Journal of Language and Social Psychology*, 32(1), 84–95.

- <https://doi.org/10.1177/0261927X12462695>
- [27] Gasiorrek, J., & Dragojevic, M. (2017). The effects of accumulated underaccommodation on perceptions of underaccommodative communication and speakers. *Human Communication Research*, 43(2), 276–294. <https://doi.org/10.1111/hcre.12105>
 - [28] Gasiorrek, J., Weatherall, A., & Watson, B. (2021). Interactional adjustment: Three approaches in language and social psychology. *Journal of Language and Social Psychology*, 40(1), 102–119. <https://doi.org/10.1177/0261927X20965652>
 - [29] Nixon, B., & Guajardo, N. R. (2023). The digital chameleon: Factors affecting perceptions of convergence in computer-mediated communication. *Journal of Language and Social Psychology*, 42(3), 355–367. <https://doi.org/10.1177/0261927X221146143>
 - [30] Fu, J. S., & Barbour, J. B. (2024). Contextualizing communication for digital innovation and the future of work. *Journal of Communication*, 74(1), 36–47. <https://doi.org/10.1093/joc/jqad031>
 - [31] Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>
 - [32] Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
 - [33] Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011). Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 740–762. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.55>
 - [34] Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760. <https://doi.org/10.1177/1049732315617444>
 - [35] Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Marconi, V. C. (2017). Code saturation versus meaning saturation: How many interviews are enough? *Qualitative Health Research*, 27(4), 591–608. <https://doi.org/10.1177/1049732316665344>
 - [36] Guest, G., Namey, E., & Chen, M. (2020). A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research. *PLOS ONE*, 15(5), Article e0232076. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232076>
 - [37] Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
 - [38] Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328–352. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
 - [39] Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>