

BAB IV

ANALISIS DATA

A. Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil dari wawancara *check list* dan wawancara mendalam dengan para informan, maka diperoleh data-data penelitian. Data-data tersebut dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Komunikasi Internal Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin

Proses komunikasi internal terdiri atas komunikasi vertikal dan horizontal. Komunikasi vertikal terdiri atas komunikasi dari pimpinan kepada anggota dan komunikasi dari anggota kepada pimpinan. Sedangkan komunikasi horizontal merupakan komunikasi yang terjadi diantara rekan sejawat, baik itu antar pimpinan maupun antar anggota. Namun dalam penelitian ini hanya melihat komunikasi horizontal diantara pimpinan.

Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa komunikasi internal secara vertikal di Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin lebih sering terjadi ketika pelaksanaan kegiatan. Aliran informasi yang terjalin juga lebih sering dari atas ke bawah dibandingkan dari bawah ke atas. Komunikasi horizontal yang terjadi juga lebih sering dilakukan ketika kegiatan. Di luar kegiatan, komunikasi horizontal hanya dilakukan beberapa pimpinan yang

sering aktif dalam kegiatan yang diadakan oleh Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin.

Pada akhirnya, proses komunikasi internal yang dilakukan oleh Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin belum menghasilkan efek yang diharapkan. Partisipasi dalam kegiatan yang dilakukan oleh Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin masih sedikit, baik itu dari tingkat pimpinan maupun anggota. Antara jumlah yang diberikan informasi tidak sebanding dengan yang hadir.

2. Pengelolaan Pesan dan Pemilihan Media oleh Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin

Sumber informasi utama dalam Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin adalah sekretaris umum. Biasanya sekretaris umum mendistribusikan informasi kepada pimpinan dan anggota. Selanjutnya pimpinan meneruskan informasi tersebut ke anggota dan ranting. Sementara sekretaris memperoleh informasi dari anggota, pimpinan yang lain, maupun pimpinan daerah.

Sedangkan penyebaran informasi yang diberikan selama ini mengenai program kerja yang diadakan oleh Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin maupun kehidupan para Nasyyiah (sebutan bagi aktifis Nasyyiatul Aisyiyah), baik itu ketika melahirkan, menikah, maupun ketika ada keluarga yang sakit atau meninggal. Selain itu, ketika Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin maupun Muhammadiyah melakukan silaturahmi keluarga besar juga diinformasikan. Program kerja yang diadakan oleh Pimpinan Daerah

Nasyiatul Aisyiyah Sidoarjo juga diinformasikan, namun tidak kepada semua pimpinan maupun anggota.

Namun sayangnya hasil dari kegiatan tersebut tidak diinformasikan kepada anggota maupun pimpinan lain yang tidak hadir. Bahkan beberapa pimpinan yang menjadi utusan dari Pimpinan Cabang Nasyiatul Aisyiyah Tanggulangin dalam mengikuti program kerja yang diadakan oleh Pimpinan Daerah Nasyiatul Aisyiyah Sidoarjo juga tidak membuat laporan kegiatan tersebut. Mereka hanya menceritakan kepada pimpinan yang lain ketika bertemu.

Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa program yang dilaksanakan oleh Pimpinan Cabang Nasyiatul Aisyiyah Tanggulangin tidak menarik bagi anggota. Hal ini tentunya menjadi salah satu hambatan bagi Pimpinan Cabang Nasyiatul Aisyiyah Tanggulangin dalam menyebarkan informasi.

Beberapa anggota mengatakan bahwa informasi yang diberikan telah sesuai dengan tujuan organisasi dan kebutuhan informasi mereka. Meski demikian beberapa pimpinan mengaku tidak pernah melakukan pencarian kebutuhan informasi anggota sehingga program kerja yang selama ini dilakukan umumnya hanya berpacu pada departemen yang dinaungi. Namun berdasarkan pencarian yang dilakukan oleh pimpinan harian yang lain terkait dengan kebutuhan informasi anggota, umumnya anggota membutuhkan informasi mengenai kegiatan yang bersifat *have fun* dan meningkatkan *skill*. Selain itu ada pula ranting yang membutuhkan informasi terkait kegiatan pengkaderan.

Dari beberapa kebutuhan informasi tersebut, sebagian telah dibicarakan dalam rapat Pimpinan Cabang Nasyyatul Aisyiyah Tanggulangin. Namun semuanya itu hanya pada sampai tataran konsep dan belum dilaksanakan lantaran kesibukan dari masing-masing personal pimpinan. Sementara itu kebutuhan informasi yang lain masih belum disampaikan kepada Pimpinan Cabang Nasyyatul Aisyiyah Tanggulangin.

Terkait dengan media yang digunakan, Pimpinan Cabang Nasyyatul Aisyiyah Tanggulangin lebih sering menggunakan SMS dan undangan. Hampir disetiap pengadaan kegiatan, sms menjadi langkah awal untuk menginformasikan tersebut. Misalnya ketika akan mengadakan rapat, sialturahmi, maupun pelaksanaan progam kerja, terlebih dahulu akan disebarkan informasi tersebut melalui sms. Sedangkan undangan lebih serng digunakan untuk menginformasikan kegiatan besar, seperti program kerja bidang maupun program kerja daerah.

Namun sayangnya pengiriman sms ini tidak diikuti dengan pembuatan surat sebagai arsip. Selain itu tatkala mengirimkan undangan juga tidak dimintai tanda bukti sehingga tidak bisa dilakukan pengecekan apakah informasi tersebut telah diterima yang bersangkutan atau tidak. Karena terkadang undangan baru diterima anggota ketika acara telah berlangsung.

Media sms dan undangan yang digunakan tidak mampu menjadikan komunikasi internal yang dilakukan berjalan efektif.

Pemilihan sms sebagai media penyebaran informasi dinilai informan kurang efektif. Karena ketika menggunakan sms ada yang menerima, ada juga yang tidak. Selain itu batasan karakter dalam sms juga menjadikan informasi yang diterima sasaran informasi menjadi kurang jelas. Sebaliknya undangan juga dinilai kurang menarik dan terkadang tidak sampai pada sasaran informasi. Bahkan menurut salah satu informan undangan baru mereka terima ketika acara telah berlangsung.

Penyebab yang lain dikarenakan bahasa yang digunakan dalam menyampaikan informasi terlalu kaku, meski dalam beberapa bulan terakhir sekretaris umum telah merubah format kemasan pesan menjadi lebih akrab dengan penyebutan nama sasaran informasi. Namun hal ini hanya dilakukan jika pesan disampaikan melalui sms.

Yang disayangkan lagi ialah pengiriman sms oleh Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah tidak diikuti dengan pembuatan surat sebagai arsip. Selain itu tatkala mengirimkan undangan juga tidak dimintai tanda bukti sehingga tidak bisa dilakukan pengecekan apakah informasi tersebut telah diterima yang bersangkutan atau tidak.

3. Kelemahan Komunikasi Pimpinan

Ketidakmampuan pimpinan dalam merumuskan pesan yang tepat bagi anggotanya dan pemilihan media yang kurang efektif menunjukkan kelemahan kredibilitas pimpinan. Namun dari segi atraksi pimpinan, penampilan dari Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin memang cukup menarik bagi anggota meski para pimpinan harian tidak terlalu mepedulikan penampilan mereka.

Hanya saja mereka lebih memperhatikan bahasa yang digunakan ketika akan berkomunikasi dengan anggota. Bahasa yang lebih sopan dengan nada yang tidak terlalu serius menjadi pilihan pimpinan dalam berkomunikasi dengan anggota.

Umumnya respon yang diberikan anggota ketika diajak berkomunikasi oleh Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin ialah bahasa yang lebih sopan dengan rasa sungkan di dalamnya. Hal ini dikarenakan kurangnya kedekatan hubungan dalam Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin. Hal ini dikarenakan hubungan yang terjalin selama ini, baik antar pimpinan maupun antara pimpinan dengan anggota, umumnya terjalin ketika kegiatan berlangsung maupun hal-hal yang berkaitan dengan Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin. Hal ini dapat dilihat dari komunikasi yang dilakukan selama ini.

Maka tak mengherankan jika banyak anggota yang tidak mengenal Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin secara keseluruhan. Pimpinan yang dikenal hanyalah mereka yang berasal dari ranting yang sama atau dari ranting lain namun telah dikenal sebelumnya. Selain itu pimpinan harian yang aktif memberikan informasi, juga dikenal oleh para anggota. Terkadang meski mengenal dengan baik salah satu pimpinan, namun mereka tidak mengetahui jika yang bersangkutan termasuk dalam struktur organisasi Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin.

Selain itu, hubungan yang kurang dekat ini juga menjadikan anggota merasa sungkan ketika diajak berkomunikasi. Rasa sungkan ini disebabkan karena anggota merasa dibawah pimpinan cabang dan mereka membutuhkan informasi dari cabang terkait dengan perkembangan organisasi.

Selain itu rasa sungkan anggota juga disebabkan karena Pimpinan Cabang Nasyyatul Aisyiyah Tanggulangin jarang bersilaturahmi dengan ranting. Sehingga anggota ranting merasa kurang mengenal Pimpinan Cabang Nasyyatul Aisyiyah Tanggulangin karena kurang diperhatikan dan disapa oleh Pimpinan Cabang Nasyyatul Aisyiyah Tanggulangin.

Dari sisi pimpinan pun demikian. Antara pimpinan yang satu dengan pimpinan yang lain juga kurang akrab. Terkadang hanya mengenal namanya saja. Bahkan diantaranya juga ada yang tidak mengenal sebagian dari struktur organisasi Pimpinan Cabang Nasyyatul Aisyiyah Tanggulangin. Maka tak mengherankan ketika dari tingkat pimpinan ada yang tidak hadir, tidak ada teguran dari pimpinan yang lain. Hal ini berkaitan dengan segi kekuasaan Pimpinan Cabang Nasyyatul Aisyiyah Tanggulangin. Mereka kurang dapat memaksakan kehendak mereka kepada pimpinan yang lain untuk aktif dalam kegiatan yang diadakan oleh Pimpinan Cabang Nasyyatul Aisyiyah Tanggulangin.

Dari sisi anggota, ketika mereka tidak mau hadir, ada beberapa pimpinan yang tetap kukuh mengajak kembali anggota dan tidak

pernah bosan untuk terus mengajak. Bahkan ada yang nekat langsung menjemput ke rumah anggota agar ia bersedia hadir dalam kegiatan yang diadakan oleh Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin. Tetapi bagi sebagian pimpinan untuk tidak mengajak kembali mereka yang hadir. Mereka telah jera untuk mengundang anggota atau pimpinan tersebut.

4. Ketidakmerataan Informasi dalam Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah

Hambatan yang ketiga adalah adanya ketidakmerataan informasi dalam Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah. Dalam Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin terdapat bagian organisasi yang memiliki kelebihan dan kekurangan informasi. Informasi yang cukup diperoleh bagi mereka yang selalu aktif dalam berbagai kesempatan yang diadakan oleh Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin. Sebaliknya bagi mereka yang kurang aktif dalam Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin, maka kurang pula informasi yang didapatkan. Jadi meskipun mereka menjadi pimpinan harian, bahkan pimpinan umum, bukan jaminan mereka memperoleh kecukupan informasi.

Mereka yang aktif dalam kegiatan Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin memperoleh informasi seputar kehidupan para nasyiah, program kerja Pimpinan Cabang maupun program kerja Pimpinan Daerah. Sebaliknya bagi mereka yang kurang atau tidak aktif dalam kegiatan Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin

hanya memperoleh informasi mengenai pengajian maupun program kerja yang diadakan oleh Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin.

Namun yang disayangkan, diantara pimpinan yang tidak memperoleh kecukupan informasi juga tidak berusaha mencari informasi lebih dalam. Mereka beralasan karena tidak mengetahui asal muasal dan tujuan kegiatan. Selain itu juga dikarenakan sungkan lantaran perbedaan usia yang mencolok diantara pimpinan harian.

Ketidakmerataan informasi ini juga disebabkan karena kemacetan dalam pendistribusian informasi. Kemacetan informasi ini disebabkan oleh beberapa hal. Sumber kemacetan yang pertama dikarenakan umumnya informasi yang diperoleh dari sekretaris hanya diteruskan pimpin kepada ranting dan anggota yang dikenalnya saja. Sehingga ranting yang lain belum tentu memperoleh informasi tersebut. Tidak mengenal dan tidak memiliki nomer HP anggota ranting lain menjadi alasan tidak disembarkannya informasi ke ranting lain.

Dikalangan pimpinan, kemacetan informasi disebabkan karena diantara pimpinan tidak ada komunikasi. Karena merasa informasi tersebut berasal dari sekretaris umum, sehingga mereka tidak lagi menyebarkan informasi tersebut ke pimpinan yang lain.

Sumber kemacetan ditingkat ranting disebabkan karena informasi yang diberikan oleh sekretaris PC Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin ke

pimpinan ranting umumnya terhenti dikalangan pimpinan harian saja. Sehingga anggota ranting tidak memperoleh informasi tersebut.

Selain itu, sumber kemacetan informasi yang lain adalah karena kesulitan yang dihadapi pimpinan dalam menyebarkan informasi. Umumnya kesulitan yang dihadapi dikarenakan kesibukan dari masing-masing personal pimpinan dan kurangnya kemampuan manajemen waktu yang dimiliki. Selain itu kurangnya kekompakan dalam berorganisasi menjadikan semangat dalam berorganisasi juga menurun. Sehingga informasi yang diperoleh hanya diberikan kepada orang-orang yang sama dan yang sudah dikenal saja.

Selama ini belum ditemukan solusi untuk mengatasi kesulitan penyebaran informasi tersebut. Sebenarnya dengan tetap aktif melakukan berbagai kegiatan diyakini dapat mengatasi berbagai kemacetan tersebut. Namun karena kesibukan dari masing-masing pimpinan hal itu tidak dapat terlaksana.

Sementara itu bagi pimpinan yang lain, mengaku tidak mengalami kesulitan penyebaran informasi. Hal ini dikarenakan ia sering bertemu dengan anggotanya, baik secara sengaja maupun tidak disengaja. Ketika bertemu ia pun langsung menyampaikan informasi tersebut. Jika tidak sempat bertemu ia pun menitipkan pesan atau undangan kepada orang terdekat sasaran informasi.

Maka tak mengherankan jika dari yang diberikan informasi, hanya sebagian kecil yang hadir, baik dari pimpinan maupun dari

anggota. Jumlah yang diberikan informasi tidak sebanding dengan yang hadir.

B. Konfirmasi Temuan dengan Teori

1. Pelaksanaan Komunikasi Internal Pimpinan Cabang Nasyyiatul

Aisyiyah Tanggulangin

Sebuah organisasi hidup dalam lingkungan informasi, dimana dengan semua informasi yang diperoleh maka organisasi mengkoordinasi dan menggerakkan orang-orang di dalam organisasi. Di sinilah peran komunikasi diperlukan. Karena komunikasi menjadi jalan bagi orang-orang dalam organisasi untuk mencari dan mengembangkan informasi yang mereka terima dalam bentuk pekerjaan. Pada akhirnya komunikasi ini juga menjadi jalan terciptanya proses interaksi yang harmonis demi terciptanya organisasi yang efektif.

Proses komunikasi yang dilakukan oleh Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah sesuai dengan teori Informasi Organisasi-Karl Weick. Dimana sebuah organisasi membutuhkan dan menerima informasi untuk kelangsungan hidup mereka. Informasi-informasi tersebut berasal dari berbagai sumber. Dalam konteks komunikasi internal yang dilakukan oleh Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah sumber informasi ini bisa berasal dari pimpinan, anggota, maupun dari luar organisasi.

Namun sayangnya proses komunikasi internal yang dilakukan oleh Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggualngin lebih sering

dilakukan hanya ketika kegiatan berlangsung. Di luar kegiatan organisasi, komunikasi ini jarang terjalin. Padahal komunikasi di luar kegiatan ini berguna, utamanya terkait dengan komunikasi secara horizontal, untuk mengetahui desas-desus maupun selentingan yang dirasakan oleh pimpinan yang lain maupun anggota. Dengan demikian, meskipun tidak ada kegiatan organisasi, maka Pimpinan Cabang Nasyiatul Aisyiyah Tanggulangin dapat mengetahui kebutuhan informasi anggota sehingga dapat merumuskan program kerja yang sesuai dengan kebutuhan tersebut.

2. Pengelolaan Pesan oleh Pimpinan Cabang Nasyiatul Aisyiyah Tanggulangin

Karena komunikasi internal yang terjalin lebih banyak dilakukan pada saat kegiatan, maka banyak informasi yang berguna bagi perumusan pesan berikutnya tidak diterima. Meski beberapa informasi yang disampaikan telah mewakili sebagian kebutuhan informasi anggota namun masih belum semua kebutuhan tersebut dipenuhi. Selain itu masih banyak pula kebutuhan informasi anggota yang belum diketahui oleh pimpinan. Tentunya hal ini berpengaruh pada program yang akan diadakan. Program kerja tersebut menjadi tidak menarik karena anggota merasa tidak membutuhkan program tersebut. Atau bahkan program tersebut juga dinilai basi dan biasa. Bagaimana mungkin Pimpinan Cabang Nasyiatul Aisyiyah Tanggulangin bisa menjalankan amanah dan menjadi pelayan anggotanya jika ternyata program kerja yang dilaksanakan tidak sesuai dengan kebutuhan

mereka. Tentunya hal ini menjadikan anggota tidak dapat menikmati kehadiran *Nasyiatul Aisyiyah*.

Dari pemilihan media yang digunakan juga belum menarik bagi anggota. Media yang dipilih menjadikan informasi yang diterima kurang jelas. Hal ini menjadikan informasi yang diterima kurang akurat. Terkadang informasi tersebut juga telah basi karena media yang digunakan tidak tepat. Pada akhirnya hal ini mempengaruhi kualitas informasi tersebut.

Padahal menurut Husein Umar sebuah informasi yang berkualitas sangat ditentukan oleh kecermatan, tepat waktu, dan relevansinya. Keakuratan informasi adalah bila informasi tersebut terbebas dari bias. Informasi dikatakan tepat waktu bila dihasilkan pada saat diperlukan. Adapun relevansi suatu informasi berhubungan dengan kepentingan pengambilan keputusan yang telah direncanakan.¹

Selain pemilihan media yang kurang menarik, format kemasan pesan pun juga demikian. Bahasa yang digunakan terlalu formal dan kaku. Meski dalam penyebaran informasi melalui sms, sekretaris umum telah menyebutkan nama sasarannya guna memunculkan kesan akrab. Namun ketika sms tersebut diteruskan kepada anggota tentunya nama sasaran informasi dihapus dan diganti dengan “SMS dari Cabang”. Bagi sebagian anggota yang kurang mengenal cabang atau merasa sungkan dengan cabang akan menganggap sms tersebut tidak menarik.

¹ Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia, Cet. Ke-7*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005), hlm. 29-30

Ketika sms tidak lagi menarik bagi anggota, beberapa pimpinan berupaya dengan mengajak berbicara secara *face to face* dengan Bahasa yang persuasif dan tidak formal. Namun hal ini belum tentu berhasil mengajak anggota untuk berpartisipasi aktif dalam berorganisasi. Langkah ekstrim sekretaris departemen sosial ekonomi yang menjemput langsung ke rumah anggota untuk mengajak mereka dalam kegiatan Pimpinan Cabang Nasyiatul Aisyiyah Tanggulangin, patut untuk diapresiasi dan dicontoh oleh pimpinan harian yang lain.

Selama ini dalam Pimpinan Cabang Nasyiatul Aisyiyah Tanggulangin tidak pernah memberlakukan bukti penerimaan informasi sehingga memungkinkan informasi tidak diterima oleh orang yang seharusnya menerima informasi tersebut. Selain itu juga memungkinkan informasi sampai pada sasaran informasi tidak tepat waktu. Karena tidak ada bukti penerimaan informasi sehingga hal ini tidak dapat dievaluasi, apakah informasi tersebut telah diterima oleh yang bersangkutan tepat waktu.

Selain itu, dalam penyebaran informasi yang dilakukan melalui sms juga tidak pernah dibuatkan arsip surat. Padahal meski penyebaran informasi melalui sms, hal itu juga termasuk dalam surat keluar. Maka bagaimana mungkin dapat tertib administrasi jika informasi yang dikeluarkan tidak dibuatkan arsip suratnya. Padahal arsip ini berfungsi sebagai pertanggungjawaban kegiatan administrasi dan sekretariat organisasi.²

² Pedoman Administrasi Nasyiatul Aisyiyah 2011, hlm.7

Namun, dengan sekretaris umum sebagai pusat atau sumber informasi utama telah sesuai dengan pedoman administrasi, bahwa sekretaris umum bertanggung jawab dalam pelaksanaan kegiatan administrasi dan secretariat serta bertanggung jawab dalam pengelolaan informasi dalam organisasi.

Terkait dengan penyebaran informasi yang dilakukan Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin selama ini, yang hanya seputar kegiatan-kegiatan saja, tentunya hal tersebut juga perlu untuk diperbaiki. Pasalnya ketika hasil kegiatan Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin tidak diinformasikan, maka bannyak pihak yang kurang mengenal kegiatan Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin. Termasuk juga untuk menginformasikan kepada pimpinan harian yang kurang aktif guna merangsang mereka agar mau berpartisipasi aktif menghidupkan organisasi. Tidak harus menunggu musyawarah cabang untuk melakukan hal tersebut. Seusai kegiatan hal ini dapat dilakukan. Tidak harus pada kegiatan besar, hasil rapat juga perlu untuk diinformasikan. Sehingga pimpinan maupun anggota yang tidak hadir tetap dapat mengetahui informasi dan perkembangan Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin terkini.

Selain itu setiap yang menjadi utusan dalam kegiatan Pimpinan Daerah Nasyyiatul Aisyiyah Sidoarjo maupun organisasi yang lain di luar Nasyyiatul Aisyiyah perlu untuk membuat laporan secara tertulis yang kemudian dibagikan kepada semua bagian di Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin. Hal ini agar semua yang berada di

Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin mengetahui isu-isu di luar Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin.

Yang menjadi kendala semua ini adalah belum adanya media yang dimiliki oleh Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin untuk membagikan semua informasi tersebut. Bulletin, newsletter, blog, maupun akun di berbagai media sosial juga tidak ada. Sehingga hal ini menjadi kendala dalam menyebarkan informasi tersebut secara keseluruhan. Jika hanya mengandalkan sms tentunya tidak akan maksimal. Begitu pula jika dibicarakan dalam pertemuan atau rapat, hanya yang hadir saja yang akan memperoleh informasi.

Meski Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin sangat terbuka dengan berbagai informasi yang diberikan oleh anggota, sayangnya saluran informasi untuk hal tersebut belum ada. Satu-satunya saluran yang bisa digunakan oleh anggota dengan menyampaikan secara langsung kepada pimpinan harian yang mereka kenal. Kelemahannya informasi tersebut jarang sampai di Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin. Pasalnya ketika pimpinan yang diberi informasi jarang aktif di organisasi tentunya hal ini menjadikan informasi tersebut terhenti di pimpinan tersebut sehingga tidak bisa dibicarakan bersama dengan pimpinan harian yang lain.

3. Kelemahan Komunikasi Pimpinan

Kesemuanya itu, baik kemampuan pengelolaan pesan maupun pemilihan media yang dilakukan oleh Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah berhubungan dengan ethos komunikator. Seorang

komunikator harus memiliki kredibilitas, atraksi dan kekuasaan. Dan komunikator memiliki tanggung jawab untuk menciptakan komunikasi yang efektif. Hal ini dikarenakan daripadanya terletak efektif tidaknya pesan-pesan yang disampaikan. Kuatnya unsur komunikator dalam komunikasi kadang-kadang jauh lebih kuat pengaruhnya dari pada pesan yang disampaikan.

Kredibilitas komunikator berhubungan dengan kemampuan dan keahlian menyajikan pesan dan memilih media yang digunakan. Karena komunikator yang baik akan memilih pesan dan media yang sesuai dengan kondisi komunikan mereka. Dalam konteks komunikasi internal yang dilakukan oleh Pimpinan Cabang Nasyiatul Aisyiyah, pesan yang mereka sampaikan dan media yang mereka gunakan belum menjangkau dan belum bisa diterima oleh anggota mereka. Sehingga berpengaruh pada partisipasi anggota yang kurang dalam organisasi.

Meski demikian dari segi atraksi pimpinan, Pimpinan Cabang Nasyiatul Aisyiyah telah menarik bagi anggota, baik itu dari penampilan maupun dari segi pengelolaan Bahasa yang digunakan. Yang perlu ditingkatkan lagi ialah pengelolaan pesan dan pemilihan media guna menciptakan proses komunikasi internal yang efektif.

Berkurangnya nilai kredibilitas komunikator ini juga terkait dengan kemampuan pimpinan dalam menjalin hubungan dengan anggota. Pasalnya tidak semua pimpinan menjalin hubungan dengan anggotanya. Hubungan yang terjalin hanya ketika kegiatan organisasi dan hanya kepada anggota dari rantingnya saja atau yang sudah

dikenal sebelumnya. Tentunya hal ini berdampak pada kepercayaan anggota terhadap pimpinan. Ketika mereka tidak mengenal pimpinannya, maka tidak mungkin mereka bisa mempercayai pimpinan tersebut. Sebagaimana yang disampaikan Anwar Arifin salah satu aspek kepercayaan terhadap komunikator bergantung pada keakraban atau hubungan yang baik dengan khalayak.³

Ketidakpercayaan anggota terhadap pimpinan juga berdampak pada rasa *respect* terhadap pimpinan. Sebagaimana yang diungkapkan Aribowo Prijaksono dan Marlan Mardianto bahwa tanpa adanya rasa hormat pemimpin tidak akan bisa memotivasi orang yang dipimpin dan berharap mereka memiliki antusias untuk mewujudkan tujuan organisasi.⁴ Maka tak mengherankan jika para anggota sulit untuk diajak aktif pada kegiatan yang diadakan oleh Pimpinan Cabang Nasyyatul Aisyiyah Tanggulangin. Pasalnya mereka hanya mengenal sedikit dari seluruh pimpinan harian. Belum lagi mereka juga belum tentu mengenal anggota dari ranting yang lain. Maka ketika mereka harus menghadiri kegiatan Pimpinan Cabang Nasyyatul Aisyiyah Tanggulangin seorang diri tanpa teman, menjadikan mereka enggan.

Jika anggota tidak mengenal pimpinan, bagaimana mungkin Pimpinan Cabang Nasyyatul Aisyiyah Tanggulangin dapat menjadi pimpinan yang dicintai anggota. Bagaimana pula anggota menyampaikan aspirasi mereka jika tidak mengenal pimpinannya.

³ Anwar Arifin, *Strategi Komunikasi: Sebuah Pengantar Ringkas, Cet.2*, (Bandung: Armico, 1984), hlm. 91.

⁴ Aribowo Prijosaksono dan Marlan Mardianto, *The Power of Transformation*, (Jakarta: PT Elex Media Kompetindo, 2005), hlm. 181

Selain itu dengan tidak mengenalnya anggota terhadap pimpinan juga menjadikan atraksi dari pimpinan berkurang. Meski para pimpinan telah menggunakan bahasa yang halus dan persuasif, namun hal ini belum mampu menjadikan daya tarik bagi anggota. Ketidakmenarikan ini juga terlihat dari informasi dan media yang digunakan.

Kekuasaan atau jabatan yang dimiliki Pimpinan Cabang Nasyiatul Aisyiyah Tanggulangin juga tidak mampu memaksa anggota untuk aktif di organisasi. Jangankan terhadap anggota, kepada pimpinan harian yang lain pun kekuasaan juga tidak mampu memaksa mereka untuk berpartisipasi di organisasi. Pasalnya ketika pimpinan harian tidak hadir dan tidak aktif, sama sekali tidak ada teguran bagi mereka. Hal ini menjadikan pimpinan yang tidak aktif menjadi tidak merasa terbebani.

Ketidakaraban hubungan diantara pimpinan ini juga turut berpengaruh pada *teamwork* yang dibangun. Padahal seorang pemimpin juga harus mampu membangun sebuah tim yang dapat menghasilkan sinergi. Keberhasilan menjadi seorang pemimpin tergantung dari kemampuan ia membangun dan mengoptimalkan setiap individu dalam tim sehingga dapat menimbulkan suatu hal yang disebut Pat Wiliam sebagai sinkronisasi, yaitu suatu momen ketika seluruh tim bergerak sebagai suatu kesatuan, dalam kesearahan, dan harmonis mengalir tak terbendung ke arah sasaran atau tujuan bersama.⁵

⁵ Ibid, 186-187

Oleh karenanya kedekatan hubungan diantara pimpinan, maupun antara pimpinan dengan anggota, perlu diperhatikan. Hal ini guna memudahkan anggota dalam menyampaikan aspirasi mereka. Yang pada akhirnya aspirasi anggota ini akan memudahkan bagi pimpinan dalam merumuskan program kerja yang akan dilakukan.

4. Ketidakmerataan Informasi dalam Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin

Proses pendistribusian informasi bukanlah hal yang mudah dilakukan bagi sebuah organisasi. Dalam konteks penyebaran informasi yang dilakukan oleh Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin berjalan kurang efektif. Hal ini dikarenakan jumlah orang-orang yang aktif dalam organisasi tidak sebanding dengan jumlah orang-orang yang diberikan informasi. Berbagai informasi yang diterima tidak mampu dikelola dengan baik. Dan hal ini sebagaimana yang disebutkan dalam teori informasi organisasi—Karl Weick, bahwa sebuah organisasi bergantung pada informasi untuk dapat berfungsi efektif. Namun sayangnya, tidak semua informasi dalam organisasi dapat diproses lebih lanjut.

Selain jumlah partisipan yang tidak sesuai dengan jumlah penerima informasi, ketidakmampuan memproses informasi juga ditunjukkan dengan ketidakmerataan di kalangan Pimpinan Cabang Nasyyiatul Aisyiyah Tanggulangin. Mereka yang aktif memperoleh informasi yang lebih banyak dan beragam dibandingkan mereka yang tidak atau kurang aktif. Padahal guna menciptakan organisasi yang efektif, setiap

bagian dari organisasi harus memiliki kecukupan informasi. Dalam artian tidak ada bagian yang kekurangan maupun kelebihan informasi. Oleh karenanya bagian yang memiliki kelebihan informasi, dalam hal ini pimpinan yang aktif, perlu untuk mengalirkan informasi tersebut ke bagian yang kekurangan informasi. Semisal ada isu-isu tertentu atau kegiatan PD Nasyiatul Aisyiyah dapat diinformasikan ke pimpinan yang kurang aktif. Jadi tidak harus menunggu sekretaris dalam mendistribusikannya. Pendistribusian ini juga dapat dilakukan melalui saluran-saluran informal.

Dengan pemerataan jumlah informasi maka akan tercipta komunikasi yang efektif demi kelangsungan hidup dan kesehatan organisasi. Dan menjadi fungsi pokok seorang pimpinan untuk membangun dan memelihara sistem komunikasi yang efektif. Dalam hal ini adalah peran dari pimpinan harian Pimpinan Cabang Nasyiatul Aisyiyah Tanggulangin. Bagaimana mungkin Pimpinan Cabang Nasyiatul Aisyiyah Tanggulangin dapat menggerakkan anggota untuk berpartisipasi aktif jika komunikasi yang terjalin berjalan kurang efektif. Selain itu tanggung jawab utama sebagai pemimpin adalah membangun budaya dan sistem komunikasi yang terbuka dalam organisasi. Karena sistem komunikasi yang efektif antara pimpinan dan seluruh anggota organisasi merupakan syarat utama bagi tim untuk dapat bergerak menuju sasaran bersama.

Komunikasi yang baik mutlak harus ada dalam sebuah organisasi untuk mencapai sasaran atau target tertentu. Kecepatan dan efektifitas

komunikasi seringkali menjadi penentu utama dalam efektifitas organisasi sehingga seorang pemimpin harus membangun komunikasi demi tercapainya efektifitas organisasi.⁶

⁶ Aribowo Prijosaksono dan Marlan Mardianto, *The Power of Transformation*, (Jakarta: PT Elex Media Kompetindo, 2005), hlm. 187