

Pola Komunikasi Organisasi IMM dalam Penguatan Identitas Kader

^{1**} Annisagita Sungga Dirgantari, ² Masni Sanmas, ³ Musfiroh, ⁴ Nur Rhamdania

^{1,2,4} Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Muhammadiyah Papua

³ Program Studi Ilmu Komputer, Universitas Muhammadiyah Papua

E-mail: annisagita@umpapua.ac.id

Diserahkan: 13 April 2026

Direvisi: 10 Juli 2026

Diterima: 24 Juli 2026

Abstrak

Penelitian ini menganalisis pola komunikasi organisasi dalam memperkuat identitas kader serta hambatan komunikasi pada Pimpinan Komisariat Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (PK IMM) Universitas Muhammadiyah Papua. Pendekatan penelitian ini kualitatif deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara dan observasi pada informan yang dipilih. Analisis dilakukan dengan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña, serta validasi triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola komunikasi organisasi di PK IMM cenderung dua arah melalui kombinasi aliran vertikal, horizontal, dan diagonal, dengan dominasi komunikasi ke bawah. Penggunaan media digital serta forum tatap muka dalam mendukung koordinasi dan internalisasi nilai-nilai organisasi bagi kader. Namun, komunikasi masih terhambat oleh penyampaian informasi yang mendadak, information overload pada media digital, rendahnya umpan balik, serta dinamika interpersonal anggota. Penelitian ini menegaskan bahwa komunikasi yang terbuka, partisipatif, dan berkelanjutan merupakan fondasi krusial dalam pembentukan identitas kolektif dan penguatan keterikatan kader dalam organisasi kemahasiswaan.

Kata Kunci: Hambatan komunikasi, identitas kader, Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah, komunikasi organisasi

Abstract

This study analyzes organizational communication patterns in strengthening cadre identity and communication barriers within the Leadership of the Muhammadiyah Student Association (PK IMM) at the University of Muhammadiyah Papua. This research approach is descriptive qualitative. Data were collected through interviews and observations with selected informants. Analysis was conducted using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, as well as source triangulation validation. The results show that organizational communication patterns in PK IMM tend to be two-way through a combination of vertical, horizontal, and diagonal flows, with a predominance of downward communication. The use of digital media and face-to-face forums supports coordination and internalization of organizational values for cadres. However, communication is still hampered by sudden information delivery, information overload on digital media, low feedback, and interpersonal dynamics of members. This study confirms that open, participatory, and continuous communication is a crucial foundation in forming collective identity and strengthening cadre engagement in student organizations.

Keywords: cadre identity, communication barriers, organizational communication, Muhammadiyah Student Association

PENDAHULUAN

Komunikasi organisasi merupakan elemen penting dalam menentukan efektivitas dan keberhasilan organisasi kemahasiswaan. Selain sebagai sarana penyampaian informasi (Miller, 2015), komunikasi juga berfungsi untuk koordinasi, pengambilan keputusan, dan pembentukan budaya organisasi. Pola komunikasi yang efektif berpengaruh langsung pada kinerja serta kualitas pelaksanaan program kerja (Nawaf dan Sikumbang, 2024) dan ketika tidak optimal dapat melemahkan identitas kader serta menurunkan partisipasi aktif anggota.

Komunikasi organisasi dalam pengkaderan mahasiswa berperan penting dalam mentransfer nilai, ideologi, dan identitas kepada anggota baru. Proses ini menuntut pola komunikasi yang tidak hanya informatif, tetapi juga persuasif dan edukatif agar terbentuk kader yang memahami serta loyal terhadap organisasi (Firdaus, 2025). Efektivitasnya turut dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan strategi komunikasi pimpinan organisasi (Sitompul & Abidin, 2023). Kepemimpinan dalam organisasi mahasiswa menentukan arah dan kualitas komunikasi organisasi. Strategi komunikasi yang efektif mampu memperkuat persatuan, meningkatkan partisipasi, dan menciptakan suasana kondusif, sedangkan komunikasi yang buruk berpotensi memicu konflik dan menurunkan kinerja (Sitompul & Abidin, 2023). Oleh karena itu, diperlukan pola komunikasi yang adaptif dan inklusif untuk menghadapi berbagai tantangan organisasi.

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi di era digital mengubah pola komunikasi organisasi mahasiswa. Pemanfaatan media digital meningkatkan efektivitas, mempercepat arus informasi, dan memperluas interaksi antaranggota (Sasmita dkk., 2025). Namun, hal ini juga menghadirkan tantangan seperti menurunnya kualitas interaksi langsung, keterbatasan umpan balik, dan meningkatnya potensi miskomunikasi (Littlejohn & Foss, 2011). Dalam konteks organisasi Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (IMM) cabang Universitas Muhammadiyah Papua, komunikasi organisasi memiliki peran strategis dalam mendukung proses pengkaderan serta menjaga nilai-nilai ideologis organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi dalam IMM tidak hanya berfungsi sebagai alat koordinasi, tetapi juga sebagai sarana pembentukan karakter kader melalui interaksi yang intensif dan berkelanjutan (Firdaus, 2025). Oleh karena itu, pengelolaan komunikasi organisasi yang efektif menjadi kunci dalam menjaga keberlangsungan serta kualitas gerakan organisasi.

Masalah utama penelitian ini adalah belum optimalnya komunikasi organisasi dalam memperkuat identitas kader secara berkelanjutan pada IMM cabang Universitas

Muhammadiyah Papua. Hal ini terlihat dari rendahnya partisipasi kader, kurangnya pemahaman terhadap nilai dan tujuan organisasi, serta lemahnya rasa memiliki. Kondisi ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berperan penting tidak hanya dalam penyampaian informasi, tetapi juga dalam pembentukan identitas kader melalui interaksi yang berkelanjutan.

Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (IMM) sebagai organisasi mahasiswa berbasis nilai keislaman dan kemuhammadiyah memiliki peran strategis dalam membentuk karakter, ideologi, dan identitas kader. Proses pembentukan identitas kader tidak terlepas dari bagaimana komunikasi organisasi dijalankan secara efektif. Komunikasi yang tidak berjalan optimal dapat menghambat proses internalisasi nilai-nilai organisasi, sehingga kader kurang mempunyai rasa memiliki dan keterikatan terhadap organisasi (Keyton, 2011).

Secara teoretis, penelitian ini mengacu pada pola komunikasi dua arah simetris (*two-way symmetrical communication*) yang menekankan pentingnya keseimbangan komunikasi antara pihak-pihak dalam organisasi. Teori ini memandang komunikasi sebagai proses dialogis yang memungkinkan terjadinya pertukaran informasi secara setara antara pengurus dan anggota organisasi, sehingga tercipta pemahaman bersama dan hubungan yang harmonis (Grunig & Hunt, 1984). Penerapan komunikasi dua arah simetris dalam organisasi mahasiswa memungkinkan terbentuknya komunikasi yang terbuka, partisipatif, dan responsif terhadap kebutuhan anggota. Selain itu, penelitian ini juga mengelaborasi konsep komunikasi organisasi yang menekankan aliran informasi, hubungan kerja, serta proses interaksi antaranggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Melalui pendekatan teoretis ini, komunikasi dipahami tidak hanya sebagai aktivitas teknis, tetapi juga sebagai proses sosial yang membentuk makna dan identitas organisasi.

Sejumlah penelitian terdahulu yang menjadi rujukan dalam penelitian ini antara lain: Penelitian yang dilakukan oleh Sitompul & Abidin (2023), berjudul; *Strategi Pola Komunikasi Kepemimpinan IMM Cabang Binjai dalam Membangun Persatuan Anggota*. Penelitian ini menggunakan pendekatan Kualitatif, hasil penelitian menunjukkan bahwa; model komunikasi yang digunakan oleh Himpunan Mahasiswa Muhammadiyah adalah model komunikasi model bintang di mana semua anggota organisasi mengambil posisi yang sama dalam kegiatan komunikasi dalam organisasi untuk menciptakan solidaritas yang kuat antar anggota lainnya. Organisasi dan pesan yang disampaikan dapat tersalurkan secara efektif.

Wadji dkk. (2023) meneliti pola komunikasi organisasi dalam perkaderan HMI MPO cabang Palembang Darussalam dengan pendekatan kualitatif melalui wawancara, observasi

partisipatif, dan dokumentasi. Hasilnya menunjukkan penggunaan pola komunikasi bintang yang berpengaruh pada pengambilan keputusan dan koordinasi. Selain itu, budaya partisipasi dan dialog meningkatkan efektivitas komunikasi serta memperkuat hubungan antar kader.

Firdaus & Swarnawati (2025) meneliti komunikasi organisasi dalam pengkaderan PC IMM Palangka Raya menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui wawancara dan dokumentasi. Hasilnya menunjukkan adanya komunikasi internal yang bersifat terbuka antar unsur organisasi serta komunikasi eksternal yang terpusat pada PC IMM sebagai wadah koordinasi antar komisariat.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah: (1) Bagaimana pola komunikasi organisasi dalam memperkuat identitas kader di PK IMM Universitas Muhammadiyah Papua dan (2) Apa saja hambatan komunikasi organisasi dalam penguatan identitas kader. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pola komunikasi organisasi dalam memperkuat identitas kader serta mengidentifikasi hambatan komunikasi yang dihadapi PK IMM Universitas Muhammadiyah Papua.

Kajian terdahulu menunjukkan penelitian komunikasi organisasi dalam organisasi kemahasiswaan umumnya berfokus pada koordinasi dan pengambilan keputusan, serta belum banyak mengaitkannya dengan penguatan identitas kader. Selain itu, studi pada IMM masih didominasi wilayah Indonesia bagian barat dan tengah, sehingga kajian kontekstual di Indonesia Timur terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada analisis pola komunikasi organisasi dalam memperkuat identitas kader serta hambatan komunikasi pada PK IMM Universitas Muhammadiyah Papua.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami pola dan hambatan komunikasi organisasi di lingkungan IMM, khususnya PK IMM Universitas Muhammadiyah Papua. Pendekatan ini menekankan pemahaman makna dan proses, bukan perhitungan atau pengujian hipotesis (Creswell, 2014). Penelitian ini dilaksanakan di IMM cabang Universitas Muhammadiyah Papua, Kota Jayapura. Informan dipilih secara *purposive sampling* berdasarkan pertimbangan relevansi dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2013). Informan berasal dari kader aktif PK IMM periode 2024–2025, dengan kriteria meliputi pengurus inti, pengurus bidang/departemen, kader aktif, serta kader yang telah mengikuti kaderisasi dasar, sehingga komunikasi organisasi dapat diamati secara langsung.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi terstruktur dan observasi nonpartisipan untuk memperoleh informasi mengenai pola komunikasi organisasi serta hambatan komunikasi dalam penguatan identitas kader. Wawancara dilakukan secara tatap muka kepada informan dengan menggunakan pedoman wawancara yang telah disusun berdasarkan fokus penelitian. Dalam pelaksanaannya, peneliti memberikan pertanyaan pokok kepada setiap informan, kemudian mengembangkan pertanyaan lanjutan sesuai dengan jawaban yang diberikan untuk memperoleh data yang lebih jelas dan mendalam. Sementara itu, observasi nonpartisipan dilakukan dengan mengamati secara langsung proses komunikasi yang berlangsung dalam kegiatan organisasi, seperti rapat rutin, proses kaderisasi, diskusi, serta interaksi antara pengurus dan kader, tanpa terlibat secara langsung dalam pengambilan keputusan maupun pelaksanaan kegiatan. Peneliti bertindak sebagai instrumen utama yang didukung pedoman wawancara dan lembar observasi agar proses pengumpulan data tetap terarah (Moleong, 2017; Creswell & Poth, 2018). Melalui wawancara dan observasi untuk memahami proses komunikasi organisasi secara komprehensif. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Reduksi dilakukan dengan menyeleksi dan memfokuskan data relevan, seperti pola komunikasi organisasi, partisipasi, dan penguatan identitas kader. Data kemudian disajikan secara deskriptif untuk memudahkan identifikasi pola dan hubungan. Verifikasi dilakukan secara berkelanjutan guna memastikan konsistensi dan validitas temuan. Seluruh proses berlangsung secara siklus sejak pengumpulan hingga interpretasi data. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik dengan mengonfirmasi hasil wawancara menggunakan data observasi, sehingga temuan lebih valid dan merepresentasikan kondisi nyata (Moleong, 2017; Creswell & Poth, 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pola Komunikasi Organisasi di Pimpinan Komisariat IMM Universitas Muhammadiyah Papua

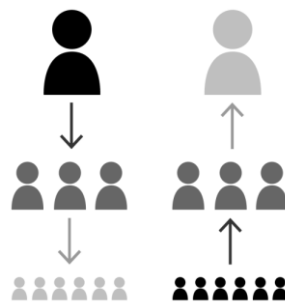
Pimpinan Komisariat IMM (PK IMM) merupakan struktur kepemimpinan dasar di tingkat fakultas atau perguruan tinggi yang bertugas membina kader, mengembangkan kemampuan intelektual dan spiritual, serta memimpin kegiatan berbasis nilai Islam dan Kemuhammadiyahan. Dalam pelaksanaannya, PK IMM memerlukan pola komunikasi organisasi yang jelas untuk menyampaikan informasi, membangun koordinasi, dan memastikan nilai organisasi dipahami serta dijalankan secara konsisten.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan ditemukan bahwa pola komunikasi organisasi di PK IMM Universitas Muhammadiyah Papua (UM Papua) cenderung mengarah pada komunikasi dua arah, meskipun dalam praktiknya masih ditemukan situasi yang bersifat satu arah pada kondisi tertentu. Temuan ini diperkuat dengan pernyataan informan N.H.K berikut ini:

Pola komunikasi yang diterapkan dalam organisasi lebih banyak menggunakan komunikasi dua arah, sehingga kader dapat menyampaikan pertanyaan, berdiskusi, dan mengemukakan pendapat. Namun, dalam kondisi tertentu masih terjadi komunikasi satu arah, terutama saat penyampaian informasi yang bersifat instruktif (N.H.K, wawancara 3 Januari 2026)

Pola ini tampak dari interaksi pengurus dan kader yang berlangsung dalam forum formal maupun informal. Dalam konteks organisasi, komunikasi yang ideal memang tidak hanya berlangsung dari atas ke bawah, tetapi juga perlu membuka ruang tanggapan, pertanyaan, dan umpan balik dari anggota organisasi (Grunig & Hunt, 1984; West & Turner, 2018).

Observasi lapangan menguatkan asimetri aliran informasi, di mana komunikasi ke bawah dari pengurus berjalan lancar sementara umpan balik ke atas dari kader belum optimal. Model aliran komunikasi organisasi West & Turner (2018) mengklasifikasikan pola ini sebagai kombinasi *downward communication* (instruksi pengurus), *upward communication* (feedback kader), dan *horizontal communication* antaranggota, dengan dominasi aliran vertikal ke bawah. Selain itu, pola horizontal antaranggota dan diagonal lintas tingkat muncul sebagai pelengkap.



Gambar 1. Ilustrasi Pola Komunikasi Vertikal (*Downward-Upward*) di PK IMM Universitas Muhammadiyah Papua

Pace dan Faules (2013) menjelaskan komunikasi horizontal efektif untuk mempererat hubungan tanpa tekanan hierarki, seperti diskusi informal atau *polling* di grup *chat*. *Media Richness Theory* (Daft & Lengel, 1986) mendukung penggunaan WhatsApp untuk pesan sederhana, tetapi menyarankan rapat tatap muka. Di PK IMM, pola ini memperkuat solidaritas emosional, meskipun *overload* informasi di grup sering mengubah cara anggota merespons dan berpotensi mempersulit pemahaman pesan.

Dalam forum formal seperti rapat rutin, kaderisasi, dan Musyawarah Komisariat, komunikasi berlangsung cukup terbuka. Hal ini seperti yang disampaikan informan M.A berikut ini:

Kalau dalam rapat biasanya kami diberi kesempatan menyampaikan pendapat, cuma memang tidak semua kader aktif berbicara. Ada yang lebih memilih diam atau hanya mendengarkan (M.A, wawancara 10 Januari 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa organisasi telah berupaya menciptakan komunikasi yang terbuka dan partisipatif, meskipun tingkat keaktifan anggota dalam menyampaikan pendapat masih berbeda-beda. Kondisi berarti bahwa komunikasi organisasi sudah mengarah pada pola partisipatif, tetapi belum sepenuhnya seimbang. Dalam aliran komunikasi organisasi, situasi ini dapat dibaca sebagai kombinasi komunikasi ke bawah, ke atas, dan horizontal, dengan komunikasi ke bawah masih lebih dominan dibandingkan komunikasi ke atas (West & Turner, 2018). Hal ini terlihat dari penyampaian instruksi dan informasi oleh pengurus, sedangkan partisipasi kader dalam memberi umpan balik masih belum merata. Komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga menjadi ruang pembentukan makna bersama yang menumbuhkan rasa memiliki, solidaritas, dan keterikatan kader terhadap organisasi. Dalam konteks IMM, penguatan identitas kader tampak melalui proses internalisasi nilai-nilai dasar organisasi seperti religiusitas, intelektualitas, dan humanitas yang dijalankan melalui kegiatan kaderisasi, diskusi, dan interaksi sehari-hari antaranggota. Proses ini menunjukkan bahwa identitas kader tidak terbentuk secara instan, melainkan dibangun secara bertahap melalui komunikasi yang berlangsung terus-menerus (Men & Bowen, 2017; Wahl et al., 2025).

Temuan wawancara menunjukkan bahwa sebagian informan memahami nilai-nilai dasar IMM melalui kegiatan Darul Arqam Dasar (DAD) dan interaksi dalam forum organisasi. Sebagian informan menyebut bahwa nilai trilogi IMM menjadi bagian penting yang mereka kenal dan pahami melalui proses kaderisasi dan interaksi organisasi. Hal ini seperti yang dijelaskan informan M.A berikut ini:

Saya mulai memahami nilai-nilai IMM itu waktu ikut DAD, terutama tentang religiusitas dan intelektualitas. Dari situ saya merasa lebih mengenal identitas IMM (M.A, wawancara 10 Januari 2026)

Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berperan sebagai jembatan utama dalam proses penyampaian nilai, sekaligus membantu proses pembentukan kesadaran kader terhadap identitas organisasi. Di sisi lain, beberapa informan juga menegaskan bahwa rasa

bangga menjadi kader IMM muncul karena adanya kekompakan teman, keteladanan pengurus, dan pengalaman kebersamaan dalam organisasi. Berikut penjelasan salah satu informan A.K:

Yang membuat saya betah di IMM itu karena teman-temannya kompak dan senior juga sering memberi contoh yang baik (A.K, wawancara 15 Januari 2026)

Temuan ini selaras dengan penelitian yang menunjukkan bahwa identifikasi organisasi dipengaruhi oleh komunikasi yang menciptakan rasa kebersamaan, penerimaan, dan makna bersama di antara anggota (Ashforth & Mael, 1989; Wahl et al., 2025).

Komunikasi organisasi menjadi sarana proses pembentukan partisipasi dan rasa tanggung jawab kader dalam kegiatan organisasi. Hasil temuan menunjukkan bahwa kader yang merasa dekat dengan pengurus dan sesama anggota terlihat lebih banyak terlibat dalam kegiatan organisasi. Sebaliknya, kader yang kurang mendapatkan ruang interaksi atau kurang merasa terhubung dengan organisasi terlihat lebih jarang terlibat dalam kegiatan organisasi. Dalam hal ini, komunikasi organisasi tidak hanya menjadi bagian dari proses kelancaran kegiatan, tetapi juga berperan dalam proses pembentukan kesadaran kader sebagai bagian dari IMM. Dengan kata lain, komunikasi yang terbuka dan berkelanjutan membantu membentuk rasa memiliki (*sense of belonging*) yang menjadi dasar dari identitas kader (Men & Bowen, 2017; Welch & Jackson, 2007; Wahl et al., 2025).

Selain komunikasi formal, pola komunikasi horizontal juga berlangsung melalui komunikasi informal melalui interaksi sehari-hari antar anggota juga penting dalam menjaga kelancaran alur informasi di organisasi. Interaksi sehari-hari antar anggota membantu membangun suasana yang lebih akrab dan memudahkan pertukaran informasi secara spontan. Data wawancara menguatkan bahwa pola ini membangun kekompakan, berikut penjelasan informan N.A:

Komunikasi di luar forum resmi justru lebih sering membuat kami akrab, misalnya saat diskusi santai atau kumpul setelah kegiatan (N.A, wawancara 3 Maret 2026)

Pernyataan informan tersebut mengindikasikan bahwa komunikasi interpersonal yang terjadi di luar kegiatan resmi berperan besar dalam menciptakan kedekatan sosial serta hubungan emosional antar anggota. Informan menilai bahwa interaksi informal, seperti berbincang santai atau berkumpul setelah kegiatan, dapat menghadirkan suasana yang lebih rileks, terbuka, dan nyaman dibandingkan komunikasi yang berlangsung dalam forum formal. Hal tersebut kemudian diperkuat dengan pernyataan M.A.R berikut:

Penguatan identitas akan lebih kuat jika ada kegiatan kebersamaan, bonding dengan alumni DAD, serta aksi sosial yang melibatkan kader secara langsung (M.A.R, wawancara 11 Februari 2026)

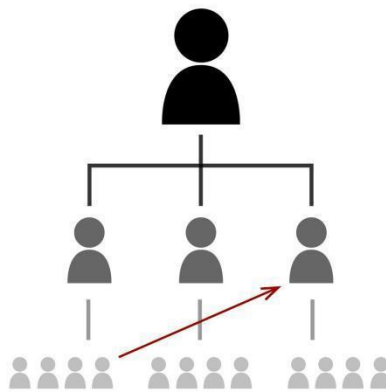
Kutipan tersebut di atas menunjukkan bahwa identitas kader tidak hanya dibangun melalui materi formal, tetapi juga melalui pengalaman komunikasi yang hidup dan berulang dalam keseharian organisasi. Dalam kajian identitas organisasi, interaksi yang rutin dan bermakna membantu anggota menafsirkan nilai organisasi dan memantapkan identitas kolektif mereka (Christensen, 2023; Weick et al., 2005; Wahl et al., 2025). Namun, kendala seperti kurangnya respons atau perbedaan pendapat sering muncul, menyebabkan miskomunikasi yang menghambat kerja sama. Pada titik ini, iklim komunikasi menjadi faktor yang menentukan apakah interaksi organisasi terasa terbuka atau justru tertutup. Redding memandang iklim komunikasi organisasi sebagai kualitas pengalaman dalam lingkungan internal organisasi yang tercermin dari hubungan pesan dan perilaku anggota organisasi, sedangkan Pace dan Faules menekankan pentingnya keterbukaan, kepercayaan, dan dukungan dalam menciptakan komunikasi yang sehat (Redding, 1972; Pace & Faules, 1994). Temuan penelitian tentang kurangnya respons, keterlambatan jawaban, dan *silent treatment* menunjukkan bahwa iklim komunikasi di PK IMM UM Papua masih perlu diperkuat agar partisipasi kader dapat tumbuh lebih baik.

Pola diagonal atau formal lintas tingkat dalam organisasi terlihat berlangsung secara terbatas dan cenderung bersifat formal, karena melibatkan interaksi lintas hierarki, seperti komunikasi kader kepada pengurus senior atau koordinasi dengan pihak eksternal organisasi. Dalam praktiknya, komunikasi ini biasanya terjadi pada situasi tertentu yang menuntut penyampaian informasi secara cepat lintas tingkat, misalnya ketika terdapat undangan kegiatan dari organisasi lain atau penugasan mendadak setelah rapat internal. Kondisi tersebut tercermin dari pengalaman informan N.A yang menyatakan bahwa:

Kadang informasi mengenai kegiatan baru disampaikan setelah rapat selesai, sehingga kami yang mendapatkan tugas sering merasa kurang siap dalam mempersiapkan diri maupun memahami detail pekerjaan yang harus dilakukan. Kondisi tersebut membuat koordinasi menjadi kurang maksimal karena waktu persiapan yang dimiliki cukup terbatas. Selain itu, keterlambatan penyampaian informasi juga menimbulkan kebingungan di antara anggota terkait pembagian tugas dan teknis pelaksanaan kegiatan (N.A, wawancara 3 Maret 2026)

Temuan ini mengindikasikan bahwa komunikasi diagonal yang tidak disertai penjelasan prosedur secara rinci berpotensi menimbulkan kebingungan di kalangan kader dan berdampak pada rendahnya kesiapan serta partisipasi dalam pelaksanaan kegiatan. Meskipun frekuensi

komunikasi diagonal relatif lebih rendah dibandingkan komunikasi vertikal dan horizontal, keberadaannya tetap memiliki peran penting dalam struktur organisasi yang hierarkis karena berfungsi sebagai penghubung koordinasi lintas tingkat dan lintas lembaga. Namun demikian, efektivitas pola komunikasi ini masih menghadapi berbagai hambatan, terutama dipengaruhi oleh kuatnya budaya senioritas serta belum tersusunnya prosedur komunikasi lintas tingkat yang baku, sehingga kader cenderung menunggu arahan dari tingkat yang lebih tinggi sebelum mengambil inisiatif komunikasi secara mandiri.



Gambar 2. Ilustrasi Pola Komunikasi Diagonal Lintas Tingkat dan Lintas Lembaga di PK IMM Universitas Muhammadiyah Papua

Mangundjaya (2024) mendefinisikan komunikasi diagonal sebagai penyimpangan prosedur vertikal untuk fleksibilitas, efektif mengoptimalkan program lintas divisi. Namun, data menunjukkan akibat negatif seperti miskomunikasi, yang diatasi dengan standar prosedur seperti pengiriman reminder atau grup admin-*only*. Studi serupa di organisasi mahasiswa menegaskan pentingnya aturan terstruktur untuk komunikasi diagonal.

Dalam praktiknya, komunikasi organisasi di PK IMM juga didukung oleh penggunaan media komunikasi digital, terutama aplikasi WhatsApp yang menjadi sarana utama dalam menyampaikan informasi, mengoordinasikan kegiatan, serta memfasilitasi diskusi antar pengurus dan kader. Melalui grup WhatsApp, penyampaian pesan dapat dilakukan secara cepat dan memungkinkan terjadinya interaksi dua arah antara pimpinan dan anggota. Hal ini seperti yang disampaikan informan N.H.K berikut ini:

Sebagian besar informasi mengenai kegiatan organisasi disampaikan melalui grup WhatsApp karena lebih praktis, cepat, dan mudah diakses oleh seluruh anggota. Melalui grup WhatsApp, setiap informasi dapat diterima secara langsung tanpa harus menunggu pertemuan tatap muka. Penggunaan grup WhatsApp mempermudah proses koordinasi, penyampaian jadwal kegiatan, pembagian tugas, hingga penyebaran pengumuman penting kepada anggota. Selain itu, komunikasi melalui grup memungkinkan setiap anggota untuk memberikan respons dengan cepat sehingga

interaksi dan arus informasi dalam organisasi menjadi lebih efektif dan efisien (N.H.K, wawancara 3 Januari 2026)

Pernyataan informan tersebut menggambarkan bahwa media komunikasi digital, terutama WhatsApp, berperan penting dalam menunjang kelancaran komunikasi di dalam organisasi. Informan menilai grup WhatsApp sebagai media yang efektif karena dapat memudahkan dan mempercepat penyampaian informasi kepada seluruh anggota secara bersamaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa teknologi komunikasi dimanfaatkan untuk mendukung koordinasi serta memperlancar interaksi antaranggota organisasi.

Pemilihan media digital menunjukkan bahwa organisasi memanfaatkan saluran yang cepat dan praktis untuk menyampaikan informasi. Namun, media seperti WhatsApp tetap memiliki keterbatasan ketika pesan yang disampaikan bersifat kompleks atau berisiko menimbulkan tafsir yang berbeda, sehingga komunikasi tatap muka tetap dibutuhkan untuk memperjelas isi pesan dan membangun kesepahaman bersama (Daft & Lengel, 1986). Temuan ini sejalan dengan pernyataan informan A.K yang menjelaskan bahwa WhatsApp menjadi media utama dalam penyampaian informasi. Berikut penjelasannya:

WhatsApp digunakan sebagai media utama oleh pengurus dalam menyampaikan undangan rapat dan informasi kegiatan organisasi. Ketua menilai bahwa informasi mengenai jadwal dan lokasi kegiatan yang disampaikan melalui grup WhatsApp sudah cukup jelas. Selain itu, komunikasi melalui rapat tatap muka juga tetap dilakukan sebagai media pendukung untuk memperkuat penyampaian informasi dan koordinasi antaranggota (A.K, wawancara 15 Januari 2026)

Pernyataan informan tersebut menggambarkan bahwa WhatsApp berperan sebagai media utama komunikasi organisasi dalam menyampaikan informasi kegiatan serta undangan rapat kepada anggota. Penggunaan WhatsApp dianggap efektif karena dapat mempercepat penyebaran informasi, mudah digunakan, dan memungkinkan seluruh anggota menerima pesan secara bersamaan. Selain itu, informan menilai bahwa penyampaian informasi terkait jadwal dan lokasi kegiatan melalui grup WhatsApp sudah cukup jelas sehingga memudahkan anggota dalam memahami agenda organisasi. *Media Richness Theory* (Daft & Lengel, 1986) menjelaskan bahwa WhatsApp efektif untuk pesan rendah ambiguitas seperti jadwal kegiatan karena kapasitas *feedback* simultan, namun rapat tatap muka lebih sesuai untuk isu kompleks yang memerlukan *multiple cue* dan *immediacy of feedback*.

Temuan ini menunjukkan bahwa penggunaan WhatsApp sebagai saluran komunikasi horizontal bukan sekadar alat pertukaran informasi teknis, melainkan ruang strategis bagi pembentukan identitas kader. Secara psikologis, intensitas interaksi informal dalam grup

WhatsApp menciptakan rasa keterikatan (*sense of belonging*) yang kuat karena anggota merasa lebih leluasa untuk berekspresi, berbagi pengalaman personal, dan mendapatkan dukungan sosial dari rekan sejawat tanpa batasan hierarki yang kaku.

Secara ideologis, pola ini mempercepat internalisasi nilai-nilai Kemuhammadiyahan karena pesan yang disampaikan melalui obrolan santai cenderung lebih mudah diterima dibandingkan doktrin formal yang bersifat instruktif. Komunikasi yang bersifat egaliter ini menumbuhkan kebanggaan kolektif; kader merasa bahwa identitas mereka sebagai bagian dari IMM bukan sekadar status administratif, melainkan bagian dari komunitas yang suportif. Dengan demikian, pola komunikasi horizontal yang cair secara konsisten berfungsi sebagai 'jembatan emosional' yang mengonversi informasi organisasi menjadi keyakinan ideologis, sehingga memperkuat identitas kader yang tahan lama terhadap dinamika lingkungan eksternal

Secara keseluruhan, pola komunikasi organisasi di PK IMM Universitas Muhammadiyah Papua sudah menunjukkan arah yang positif karena memadukan komunikasi digital dan tatap muka. Namun, masih dipengaruhi oleh rendahnya umpan balik, keterlambatan informasi, dan dinamika interpersonal antaranggota. Jika dikaitkan dengan *Two-Way Symmetrical Model*, temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi di PK IMM UM Papua masih berada pada tahap transisi menuju komunikasi yang benar-benar simetris, yaitu komunikasi yang menempatkan dialog, keterbukaan, dan *mutual understanding* sebagai dasar hubungan organisasi (Grunig & Hunt, 1984; Grunig, 2002).

Hambatan Komunikasi PK IMM dalam Penguatan Identitas Kader

Dalam praktik komunikasi organisasi, proses penyampaian pesan tidak selalu berlangsung secara optimal sesuai dengan yang direncanakan. Berdasarkan hasil penelitian, dinamika komunikasi di lingkungan Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (IMM) cabang Universitas Muhammadiyah Papua menunjukkan adanya sejumlah kendala yang memengaruhi kelancaran pertukaran informasi serta efektivitas interaksi antaranggota. Hambatan tersebut muncul dalam beragam bentuk, diantaranya berkaitan dengan aspek struktural organisasi, keterbatasan pemanfaatan media komunikasi, serta variasi tingkat keterlibatan kader dalam kegiatan organisasi. Kondisi ini menegaskan bahwa hambatan komunikasi merupakan fenomena yang tidak dapat dipisahkan dari proses komunikasi organisasi.

Dalam konteks organisasi IMM, hambatan komunikasi tidak hanya mempengaruhi kelancaran koordinasi kegiatan, tetapi juga turut memengaruhi proses penanaman nilai-nilai

organisasi yang menjadi bagian penting dalam penguatan identitas kader. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas informasi dalam komunikasi organisasi PK IMM Universitas Muhammadiyah Papua pada umumnya sudah cukup baik, terutama dalam penyampaian informasi kegiatan besar seperti rapat, pelantikan, dan Musyawarah Komisariat. Sebagian besar kader menilai bahwa informasi yang disampaikan pengurus sudah cukup jelas karena memuat waktu, tempat, dan ketentuan kegiatan secara rinci. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh informan M.A.R berikut ini:

Informasi yang disampaikan biasanya sudah cukup jelas, terutama untuk kegiatan besar seperti rapat, pelantikan, atau Musyawarah Komisariat karena sudah dijelaskan waktu, tempat, dan ketentuan kegiatannya (M.A.R, wawancara 11 Februari 2026)

Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi telah menjalankan fungsi informatifnya dengan cukup baik, sehingga anggota dapat memahami agenda kegiatan, mengetahui peran yang harus dijalankan, serta memahami waktu pelaksanaan kegiatan organisasi dengan lebih mudah. Dalam organisasi, kejelasan informasi memang menjadi syarat penting agar koordinasi berjalan efektif dan pesan tidak menimbulkan tafsir ganda (Daft & Lengel, 1986; Grunig & Hunt, 1984). Namun demikian, kejelasan informasi belum selalu berjalan secara konsisten dalam semua situasi. Beberapa kader menyebut bahwa ada informasi yang terkadang disampaikan secara mendadak seperti pengumuman sehari sebelumnya atau secara tiba-tiba, sering menimbulkan kebingungan pada komunikasi diagonal maupun vertikal, sehingga berdampak pada tertundanya rapat atau terjadinya kekeliruan dalam pembagian tugas, berikut penjelasan dari Informan N.A:

Kadang informasi disampaikan mendadak, jadi ada anggota yang bingung atau bahkan tidak sempat mengetahui informasi kegiatan (N.A, wawancara 3 Maret 2026)

Selain itu, informan juga mengeluhkan adanya informasi yang kurang jelas maupun terlambat disampaikan sehingga menyebabkan sebagian anggota tidak memperoleh kabar terkait kegiatan organisasi. Hambatan komunikasi tersebut semakin diperkuat oleh konteks lokal Papua, seperti jarak ke kampus yang cukup jauh dan keterbatasan akses telepon genggam pada beberapa anggota. Kondisi ini pada akhirnya memunculkan sikap apatis dan meningkatkan ketidakhadiran anggota, khususnya dalam komunikasi horizontal maupun komunikasi eksternal organisasi.

Beberapa informan menyebut bahwa adanya anggota yang tidak memiliki ponsel atau kendala jarak. Di sisi lain, informasi yang disampaikan melalui grup WhatsApp sering kali tertimbun oleh banyaknya percakapan lain atau hilang akibat kelebihan pesan di grup, sehingga

tidak semua anggota membaca pesan tepat waktu. Kondisi ini menimbulkan keterlambatan respons, absen dalam kegiatan, dan dalam beberapa kasus memunculkan miskomunikasi. Berikut disampaikan salah oleh informan A.K:

Pesan di grup sering terlalu banyak, jadi kadang informasi penting tertimbun dan saya terlambat membaca. Akibatnya, saya sering terlambat memberikan respons terhadap informasi yang disampaikan, bahkan terkadang tidak sempat hadir dalam kegiatan karena informasi baru diketahui setelah waktu kegiatan sudah dekat atau bahkan sudah berlangsung. Banyaknya percakapan di grup juga membuat informasi penting mudah terlewat, apalagi kalau anggota sedang tidak aktif membuka WhatsApp. Kondisi seperti ini sering menimbulkan miskomunikasi dan membuat koordinasi antaranggota menjadi kurang maksimal (A.K, wawancara 15 Januari 2026)

Pernyataan informan tersebut menunjukkan adanya hambatan komunikasi dalam penggunaan media digital organisasi, khususnya grup WhatsApp, yang disebabkan oleh tingginya intensitas pesan dalam grup. Informan menggambarkan bahwa banyaknya percakapan membuat informasi penting mudah tertimbun sehingga tidak seluruh anggota dapat membaca pesan tepat waktu. Kondisi ini menunjukkan bahwa persoalan komunikasi bukan hanya terletak pada isi pesan, tetapi juga pada cara pesan diedarkan dan dikelola dalam grup komunikasi. Dalam komunikasi digital, penumpukan pesan dapat menyebabkan informasi penting terlewat, terutama jika grup sangat aktif dan tidak semua anggota memiliki ritme membaca yang sama (Passad et al., 2020). Observasi lapangan mengonfirmasi sekitar 30-40% informasi terlambat. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sari (2022) dan Rahmawati dkk. (2023) tentang hambatan teknis seperti *information overload* pada organisasi mahasiswa.

Penggunaan WhatsApp sebagai media utama memang membuat komunikasi menjadi lebih cepat dan praktis, tetapi di sisi lain juga menghadirkan tantangan baru. Banyak informan menyebut bahwa WhatsApp dan rapat tatap muka merupakan dua media yang paling sering dipakai, sedangkan media lain seperti Instagram atau pengumuman kelas hanya berfungsi sebagai tambahan. Hal ini memperlihatkan bahwa organisasi sudah memadukan komunikasi digital dan tatap muka, tetapi efektivitasnya sangat bergantung pada kedisiplinan anggota dalam memantau informasi yang masuk. Dalam konteks media komunikasi, pesan yang bersifat kompleks atau membutuhkan penjelasan lebih lanjut tetap lebih aman disampaikan secara langsung agar tidak menimbulkan kesalahpahaman (Daft & Lengel, 1986).

Hambatan komunikasi lainnya terlihat dari rendahnya umpan balik sebagian anggota. Sebagian informan menyatakan bahwa tidak semua kader aktif merespons informasi yang

diberikan pengurus, sehingga komunikasi yang berjalan kadang satu arah. Hal tersebut, seperti yang disampaikan informan N.H.K berikut ini:

Tidak semua anggota merespons pesan dari pengurus, jadi kadang sulit memastikan apakah informasi sudah dipahami atau belum (N.H.K, wawancara 3 Januari 2026)

Kondisi ini memperlihatkan bahwa kualitas komunikasi tidak hanya ditentukan oleh banyaknya informasi yang disampaikan, tetapi juga oleh partisipasi anggota dalam memberikan tanggapan. Komunikasi yang sehat membutuhkan alur dua arah, karena tanpa umpan balik pengurus sulit mengetahui apakah pesan telah dipahami atau belum. Dalam perspektif komunikasi organisasi, umpan balik merupakan bagian penting untuk menjaga kelancaran koordinasi dan mencegah terjadinya kesalahan pemahaman (Grunig & Hunt, 1984; Men & Bowen, 2017).

Selain itu, penelitian ini juga menemukan adanya dinamika interpersonal seperti sikap diam dan menyendiri, perilaku *moody*, ego pribadi, perbedaan pandangan, dan *silent treatment* antaranggota. Beberapa informan menyebut bahwa perilaku kader yang kurang respons atau *moody*, kadang membuat pengurus enggan meminta pendapat secara langsung, Kondisi tersebut juga dipengaruhi oleh budaya senioritas dalam organisasi. Berikut penjelasan informan N.A:

Kadang ada kader yang sungkan menyampaikan pendapat karena merasa senioritas masih cukup kuat (N.A, wawancara 3 Maret 2026)

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa hubungan interpersonal dalam organisasi belum sepenuhnya berlangsung secara terbuka dan seimbang. Adanya faktor senioritas menyebabkan sebagian kader merasa sungkan atau kurang yakin dalam menyampaikan pendapat, sehingga proses komunikasi menjadi kurang interaktif dan cenderung terbatas. Hasil penelitian Sari (2022) tentang faktor psikologis seperti prasangka pada himpunan mahasiswa, menunjukkan bahwa kualitas komunikasi tidak hanya dipengaruhi oleh media, tetapi juga oleh hubungan antarindividu di dalam organisasi. Dalam iklim komunikasi yang kurang suportif, anggota cenderung ragu untuk bertanya, memberi masukan, atau mengonfirmasi informasi yang belum jelas. Sebaliknya, iklim komunikasi yang terbuka akan membantu anggota lebih mudah berinteraksi dan mengurangi potensi miskomunikasi (Redding, 1972; Pace & Faules, 1994).

Dari hasil temuan tersebut, terlihat bahwa hambatan komunikasi di PK IMM Universitas Muhammadiyah Papua lebih banyak muncul pada aspek manajemen informasi dan relasi antaranggota. Salah satu Informan menilai bahwa pengingat atau *reminder* grup,

keterbukaan, dan standar prosedur komunikasi perlu diperkuat agar informasi tidak mudah terlewat. Lebih lanjut dijelaskan N.A berikut ini:

Menurut saya perlu ada reminder dan aturan komunikasi yang lebih jelas supaya informasi tidak mudah terlewat (N.A, wawancara 3 Maret 2026)

Pernyataan tersebut menggambarkan adanya kebutuhan terhadap sistem pengelolaan komunikasi organisasi yang lebih tertata dan terarah. Informan menilai bahwa banyaknya informasi yang muncul dalam grup komunikasi sering membuat pesan penting tertumpuk atau terlambat dibaca oleh anggota. Karena itu, adanya *reminder* serta aturan komunikasi yang lebih jelas dianggap perlu agar anggota dapat lebih mudah memperhatikan, memahami, dan memberikan respons terhadap informasi yang disampaikan.

Hal ini juga menunjukkan bahwa anggota organisasi sebenarnya menyadari pentingnya sistem komunikasi yang lebih tertata. Dalam organisasi yang dinamis, keteraturan penyampaian informasi menjadi penting agar pesan tidak hilang di tengah intensitas interaksi digital yang tinggi. Komunikasi yang terstruktur juga membantu memperkuat akuntabilitas pengurus dan memudahkan kader mengikuti kegiatan organisasi secara lebih konsisten (Passad et al., 2020; Redding, 1972).

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas informasi di PK IMM Universitas Muhammadiyah Papua sudah cukup baik, tetapi masih menghadapi hambatan dalam bentuk pesan yang mendadak, tertimbun di grup WhatsApp, rendahnya umpan balik, dan dinamika interpersonal antaranggota. Dengan demikian, hambatan komunikasi di organisasi ini bukan hanya masalah teknis, tetapi juga menyangkut budaya komunikasi internal yang masih perlu diperkuat. Jika komunikasi organisasi dikelola dengan lebih rapi, terbuka, dan responsif, maka efektivitas penyampaian informasi akan meningkat dan partisipasi kader juga akan lebih terjaga. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa kualitas komunikasi organisasi sangat ditentukan oleh kejelasan pesan, ketersediaan umpan balik, dan iklim komunikasi yang mendukung (Grunig & Hunt, 1984; Daft & Lengel, 1986; Pace & Faules, 1994).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, pola komunikasi organisasi di PK IMM Universitas Muhammadiyah Papua didominasi oleh komunikasi dua arah yang memadukan aliran vertikal, horizontal, dan diagonal, dengan komunikasi ke bawah masih lebih dominan dibandingkan

umpan balik ke atas. Penggunaan media digital, khususnya WhatsApp, mendukung kelancaran penyampaian informasi serta berperan dalam memperkuat partisipasi dan identitas kader melalui interaksi formal maupun informal. Namun, penelitian ini juga menunjukkan bahwa proses penguatan identitas kader masih menghadapi sejumlah hambatan komunikasi, yaitu penyampaian informasi yang sering dilakukan secara mendadak, penumpukan informasi (*information overload*) pada grup WhatsApp, rendahnya umpan balik dari sebagian kader, budaya senioritas yang menyebabkan kader sungkan menyampaikan pendapat, dinamika interpersonal seperti sikap pasif, *moody*, dan perbedaan pandangan antaranggota, serta keterbatasan akses komunikasi yang dialami sebagian kader. Berbagai hambatan tersebut berdampak pada kurang optimalnya koordinasi, rendahnya partisipasi anggota, terhambatnya internalisasi nilai-nilai organisasi, serta belum terbentuknya rasa memiliki (*sense of belonging*) secara merata di kalangan kader. Oleh karena itu, diperlukan penguatan manajemen informasi, peningkatan keterbukaan komunikasi, pembentukan iklim komunikasi yang lebih suportif, serta penyusunan mekanisme komunikasi yang lebih terstruktur agar proses penguatan identitas kader dapat berlangsung secara lebih efektif dan berkelanjutan.

Nilai kebaruan penelitian ini terletak pada penegasan bahwa penguatan identitas kader dalam organisasi mahasiswa tidak hanya dipengaruhi oleh kegiatan kaderisasi formal, tetapi juga oleh intensitas komunikasi informal yang membentuk makna bersama secara berkelanjutan. Dengan demikian, komunikasi organisasi diposisikan bukan sekadar sebagai mekanisme penyampaian informasi, tetapi sebagai ruang strategis pembentukan identitas kolektif yang mendukung keberlanjutan organisasi mahasiswa berbasis nilai.

Di sisi lain, pola komunikasi di PK IMM UM Papua menunjukkan ciri khas yang membedakannya dari beberapa penelitian sebelumnya, misalnya pada dominasi komunikasi dua arah yang menggabungkan aliran vertikal, horizontal, dan diagonal secara terintegrasi, pemanfaatan komunikasi digital yang sangat intens dalam grup WhatsApp untuk memperkuat rasa kebersamaan dan pembentukan identitas kader, serta munculnya interaksi informal yang tidak hanya mendukung kelancaran informasi, tetapi juga menjadi bagian penting dari proses pembentukan makna bersama di dalam organisasi.

Pengembangan penelitian selanjutnya dapat diarahkan pada 1) Perluasan objek penelitian pada beberapa komisariat atau organisasi mahasiswa lain untuk memperoleh gambaran perbandingan pola komunikasi organisasi yang lebih luas, 2) Integrasi pendekatan kuantitatif atau metode campuran untuk memperkaya pemahaman mengenai dinamika

komunikasi organisasi dan identifikasi kader, serta 3) Eksplorasi lebih lanjut mengenai strategi komunikasi digital yang adaptif dalam mengatasi hambatan komunikasi di lingkungan kampus.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan kajian komunikasi organisasi, khususnya dalam konteks organisasi kemahasiswaan, dengan mendeskripsikan secara rinci pola komunikasi organisasi yang terbentuk di PK IMM UM Papua dan menunjukkan bagaimana pola tersebut memiliki karakteristik yang membedakannya dari pola komunikasi yang umum dilaporkan dalam penelitian terdahulu, terutama pada posisi komunikasi informal dan digital sebagai bagian integral dari proses pembentukan identitas kader.

ACKNOWLEDGMENT

Penelitian ini terlaksana atas dukungan pendanaan dari Pimpinan Pusat Muhammadiyah melalui program hibah riset. Penulis menyampaikan apresiasi dan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kepercayaan, dukungan, dan kesempatan yang diberikan sehingga penelitian ini dapat dilaksanakan dengan baik. Dukungan tersebut sangat berarti dalam mendorong pengembangan ilmu pengetahuan serta peningkatan kualitas penelitian yang bermanfaat bagi penguatan keilmuan dan praktik akademik. Semoga kontribusi yang dihasilkan dari penelitian ini dapat memberikan manfaat yang berkelanjutan bagi pengembangan ilmu dan masyarakat.

REFERENSI

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Christensen, E. (2023). Voicing an identity: Unpacking the identity sources of member voicing. *Journal of Communication Management*.
- Cornelissen, J. (2020). Corporate communication: A guide to theory and practice (6th ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Firdaus, A. (2025). Komunikasi Organisasi Dalam Pengkaderan Pada Anggota Dewan Perwakilan Mahasiswa Universitas Muhammadiyah Palangka Raya: Organizational Communication in Regeneration of Members Representative Council of Muhammadiyah University of Palangka Raya. *Pencerah Publik*, 12(2), 53–61. <https://doi.org/10.33084/pencerah.v12i2.11876>
- Grunig, J. E. (2001). Two-way symmetrical public relations: Past, present, and future. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 11–30). Thousand Oaks, CA: Sage

- Grunig, J. E. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Keyton, J. (2011). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2011). *Theories of human communication* (10th ed.). Waveland Press.
- Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal communication management*. New York, NY: Business Expert Press.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miller, K. (2015). *Organizational communication: Approaches and processes*. Cengage Learning.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Bandung, Indonesia: Remaja Rosdakarya.
- Nawaf, A., & Sikumbang, A. T. (2024). Pola Komunikasi Organisasi Mahasiswa dan Implementasi Kerja di HMJ UIN Sumatra Utara. *Indonesian Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(2), 749-764. <https://doi.org/10.33367/ijhass.v5i2.5490>
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (1994). *Organizational communication*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rahmawati, N., Kurniawan, A., & Santoso, B. (2023). Pemanfaatan grup chat WhatsApp dalam komunikasi koordinasi organisasi mahasiswa. *Jurnal Ilmu Sosial dan Studi Strategis (JISSS)*, 5(1), 45-56.
- Redding, W. C. (1972). *Communication within the organization: An interpretive review of theory and research*. New York, NY: Industrial Communication Council.
- Sari, R. P. (2022). Hambatan komunikasi organisasi mahasiswa selama masa pembelajaran jarak jauh pada perguruan tinggi di Jakarta. *Pustaka Komunikasi*, 5(2), 218-232.
- Sasmita, F. A., Hafida, R. N., Zhafira, A., & Syahbana. (2025). Analisis Peran Media Digital dalam Meningkatkan Efektivitas Komunikasi Organisasi Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah di Tengah Tantangan Disrupsi Digital. *KESKAP: Jurnal Kesejahteraan Sosial, Komunikasi Dan Administrasi Publik*, 4(2), 175–183. <https://doi.org/10.30596/keskap.v4i2.26111>
- Sitompul, A. A., & Abidin, S. (2023). Strategi Pola Komunikasi Kepemimpinan IMM Cabang Binjai dalam Membangun Persatuan Anggota. *Journal of Education Research*, 4(2), 837–843. <https://doi.org/10.37985/jer.v4i2.199>
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Wahl, I., Einwiller, S. A., & Bartels, J. (2025). Fostering employees' organizational identification and organizational citizenship behavior through diversity communication. *Journal of Communication Management*.
- Wajdi, F. R. A., Murdiati, E., & Hamandia, M. R. (2023). Pola Komunikasi Organisasi dalam Perkaderan Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) MPO Cabang Palembang Darussallam. *Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Media Sosial (JKOMDIS)*, 3(2), 482–485. <https://doi.org/10.47233/jkomdis.v3i2.779>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198.
- West, R., & Turner, L. H. (2018). *Introducing communication theory: Analysis and application* (6th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (1998). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization Science*, 9(5), 611–628.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.