

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Dalam organisasi mahasiswa, keterlibatan anggota seringkali tidak berlangsung konsisten sepanjang periode kepengurusan. Pada beberapa kasus, sejumlah anggota menunjukkan partisipasi aktif di fase awal, tetapi intensitasnya cenderung fluktuatif selama keberjalanan organisasi, bahkan kondisi terburuk yang kerap terjadi anggota perlahan menarik diri hingga akhirnya menghilang dari aktivitas organisasi. Studi Pasha et al. (2022) pada HMJ Sosiologi Universitas Lampung menunjukkan bahwa lebih dari 50% anggota organisasi dinyatakan tidak aktif, dengan tingkat partisipasi keanggotaan dalam kategori rendah. Rendahnya partisipasi tersebut terlihat dalam minimnya kontribusi anggota baik dalam bentuk pikiran, tenaga, maupun materi. Temuan lain dalam kajian literatur Ardelia et al. (2024) yang menunjukkan bahwa keterlibatan organisasi mahasiswa cenderung fluktuatif dan tidak selalu berkelanjutan sepanjang periode keanggotaan, bahkan ketika mahasiswa secara formal masih tercatat sebagai anggota aktif.

Fenomena keterlibatan anggota yang fluktuatif ini bukan hanya menjadi masalah pada level individual, tetapi juga berdampak secara struktural bagi dinamika organisasi. Ketika anggota organisasi mengurangi keterlibatan atau menghilang, artinya akan terjadi redistribusi beban kerja kepada anggota yang masih aktif, sehingga berpotensi memicu kelelahan, penurunan motivasi kolektif, serta ketidakseimbangan peran dalam organisasi, terlebih mengingat bahwa partisipasi dalam organisasi mahasiswa bersifat sukarela bagi anggotanya.

Penelitian mengenai organisasi sukarela menunjukkan bahwa ketergantungan pada kontribusi anggota menjadikan stabilitas partisipasi sebagai faktor penting bagi keberlangsungan organisasi, dan ketika partisipasi tersebut menurun, kinerja serta dinamika internal organisasi turut terdampak (Hustinx & Lammertyn, 2003; Newton et al., 2014). Dengan demikian, keterlibatan anggota dapat dipahami sebagai indikator penting kesehatan internal organisasi, bukan sekedar sebagai refleksi sikap individual.

Dengan sudut pandang yang melihat fenomena tersebut sebagai permasalahan yang berdampak dalam lingkup organisasi, menunjukkan bahwa fenomena penurunan keterlibatan anggota bukan semata dipahami sebagai persoalan motivasi individual, melainkan berkaitan dengan kondisi dan mekanisme internal organisasi. Dalam konteks organisasi sukarela—sama halnya dengan organisasi mahasiswa, stabilitas partisipasi anggota sangat dipengaruhi oleh mekanisme internal organisasi dan hubungan sosial yang terbangun di dalamnya (Hustinx & Lammertyn, 2003).

Dari berbagai mekanisme internal, komunikasi menjadi sorotan dalam organisasi mahasiswa karena hubungan antar anggotanya dinilai memiliki tingkat kerekatan hubungan yang tinggi, sehingga seringkali apa yang dirasakan anggota (baca: kondisi mental) berhubungan erat dengan peran komunikasi di dalamnya. Melalui komunikasi, organisasi menyampaikan arah, nilai, serta ekspektasi terhadap anggotanya, sekaligus membangun ruang bagi anggota untuk merasa diakui dan dilibatkan. Sejumlah studi menegaskan bahwa komunikasi internal tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai

medium pembentuk makna dan hubungan sosial dalam organisasi (Keyton, 2017; Ruck et al., 2017). Akan tetapi, dalam praktik organisasi mahasiswa, keberadaan komunikasi internal tidak selalu diiringi dengan pengalaman komunikasi yang dirasakan jelas, terbuka, atau mendukung oleh anggota. Informasi dapat tersampaikan dan saluran komunikasi dapat tersedia, tetapi anggota belum tentu merasa dilibatkan atau diperhatikan dalam proses tersebut.

Kondisi ini menunjukkan bahwa persoalan komunikasi dalam organisasi mahasiswa tidak semata-mata berkaitan dengan ada atau tidaknya komunikasi, melainkan dengan bagaimana komunikasi tersebut dialami dan dinilai oleh anggota. Anggota dapat secara aktif menerima informasi organisasi, tetapi tetap merasa tidak dipahami, kurang dihargai, atau tidak memperoleh kejelasan mengenai peran dan kontribusinya. Pengalaman komunikasi semacam ini berpotensi memengaruhi cara anggota menilai hubungannya dengan organisasi secara keseluruhan, termasuk sejauh mana organisasi dipersepsikan memenuhi harapan dan memberikan dukungan terhadap anggotanya.

Evaluasi terhadap kualitas komunikasi melalui harapan anggota dan persepsi dukungan organisasi tersebut tercermin dalam dua dimensi relasional yang saling melengkapi, yaitu pemenuhan kontrak psikologis (*psychological contract fulfilment*) dan persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*). Kontrak psikologis merujuk pada harapan dan janji implisit yang dibentuk anggota melalui pengalaman interaksi dengan organisasi (Rousseau, 1995; Conway & Briner, 2005). Dalam konteks organisasi mahasiswa, kontrak psikologis tidak berkaitan dengan imbalan material, melainkan dengan ekspektasi

atas kesempatan belajar, pengakuan, relasi sosial, serta makna keanggotaan. Ketika pengalaman komunikasi internal tidak selaras dengan ekspektasi tersebut, anggota dapat menilai bahwa organisasi gagal memenuhi kontrak psikologis yang dipersepsikan, yang pada gilirannya berpotensi menurunkan keterlibatan.

Selain itu, persepsi dukungan organisasi merefleksikan sejauh mana anggota merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi (Eisenberger et al., 1986). Dalam organisasi mahasiswa yang tidak menawarkan jaminan formal serta imbalan materiil menjadikan persepsi dukungan memiliki peran krusial sebagai bentuk timbal balik relasional yang memperkuat ikatan emosional anggota dengan organisasi. Komunikasi internal yang memadai dan memuaskan berfungsi sebagai sinyal utama bagi anggota dalam menilai apakah organisasi benar-benar peduli terhadap kontribusi dan kesejahteraan mereka. Sebaliknya, komunikasi yang dirasakan tidak responsif atau simbolik semata dapat melemahkan persepsi dukungan tersebut.

Kembali ke dalam permasalahan utama, penjelasan yang telah diuraikan mempertegas bahwa fluktuasi keterlibatan anggota merupakan fenomena dinamis yang berkembang seiring dengan pengalaman relasional yang dialami anggota dalam interaksinya dengan organisasi. Interaksi sehari-hari—terutama melalui komunikasi internal menjadi ruang utama di mana anggota menafsirkan peran, makna keanggotaan, serta posisi dirinya dalam organisasi. Ketika pengalaman relasional tersebut dinilai selaras dengan harapan dan kebutuhan anggota, keterlibatan cenderung terjaga atau meningkat; sebaliknya, ketika interaksi relasional dipersepsikan tidak mendukung, keterlibatan menjadi rentan mengalami

penurunan. Oleh karena itu, fluktuasi keterlibatan anggota organisasi mahasiswa perlu dipahami sebagai manifestasi dari dinamika hubungan timbal balik antara anggota dan organisasi, bukan sekadar sebagai persoalan individual yang berdiri sendiri.

Dalam studi literatur yang dilakukan, sebagian besar temuan tersebut dikembangkan dalam konteks organisasi yang ditopang oleh kontrak kerja formal, struktur hierarkis yang jelas, serta pertukaran berbasis imbalan material. Tkalac Verčič et al. (2023) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan terhadap komunikasi internal berkontribusi positif terhadap tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*), baik secara langsung maupun melalui mediasi pemenuhan kontrak psikologis dan persepsi dukungan organisasi. Temuan tersebut dapat dijadikan landasan awal untuk mengembangkan kerangka penelitian dalam konteks organisasi mahasiswa yang tentu memiliki karakteristik khusus, serta subjek penelitian yang berbeda generasi. Akan tetapi, sekaligus menjadi tantangan mengingat hakikat organisasi mahasiswa yang bersifat sukarela, tidak berlandaskan imbalan finansial (baca: tidak digaji), dan lebih didorong oleh nilai pengembangan diri serta makna keanggotaan.

Hingga kini, masih terbatas kajian yang secara spesifik menguji bagaimana pengalaman komunikasi internal memicu evaluasi relasional anggota dan berkontribusi pada fluktuasi keterlibatan dalam organisasi mahasiswa. Kekosongan tersebut mendorong penelitian untuk diarahkan dalam mengkaji keterlibatan anggota organisasi mahasiswa sebagai hasil dari proses evaluasi relasional antara anggota dan organisasi. Penelitian ini berangkat dari asumsi

bahwa kepuasan anggota terhadap komunikasi internal berperan sebagai pemicu awal dalam membentuk evaluasi hubungan, yang tercermin melalui pemenuhan kontrak psikologis dan persepsi dukungan organisasi. Kedua evaluasi relasional tersebut diposisikan sebagai mekanisme yang menjembatani pengalaman komunikasi internal dengan keterlibatan anggota yang bersifat fluktuatif. Dengan menempatkan organisasi mahasiswa sebagai konteks penelitian, studi ini bertujuan memberikan pemahaman empiris mengenai bagaimana kepuasan komunikasi internal, pemenuhan kontrak psikologis, dan persepsi dukungan organisasi berkontribusi dalam menjaga atau melemahkan stabilitas keterlibatan anggota dalam organisasi mahasiswa.

### **1.1. Rumusan Masalah**

Secara ideal, organisasi mahasiswa berfungsi sebagai ruang pengembangan diri yang memberikan ruang tumbuh partisipatif melalui keterlibatan anggotanya. Tingkat keterlibatan anggota sendiri tidak terlepas interaksi organisasi melalui komunikasi internal dan pengaruhnya terhadap apa yang dirasakan oleh anggota organisasi. Hal ini menimbulkan pertanyaan mengenai peran komunikasi internal dalam membentuk dan menjaga keterlibatan anggota organisasi mahasiswa melalui pemenuhan kontrak psikologis dan persepsi dukungan organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, secara khusus rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh kepuasan komunikasi internal terhadap keterlibatan anggota organisasi mahasiswa?

2. Bagaimana peran pemenuhan kontrak psikologis dalam memediasi pengaruh hubungan antara kepuasan komunikasi internal dan keterlibatan anggota organisasi mahasiswa?
3. Bagaimana peran persepsi dukungan organisasi dalam memediasi pengaruh hubungan antara kepuasan komunikasi internal dan keterlibatan anggota organisasi mahasiswa?

## **1.2. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh kepuasan komunikasi internal terhadap keterlibatan anggota organisasi mahasiswa.
2. Menganalisis peran pemenuhan kontrak psikologis dalam memediasi pengaruh hubungan antara kepuasan komunikasi internal dan keterlibatan anggota organisasi mahasiswa.
3. Menganalisis peran persepsi dukungan organisasi dalam memediasi pengaruh hubungan antara kepuasan komunikasi internal dan keterlibatan anggota organisasi mahasiswa.

## **1.3. Kegunaan Penelitian**

### **1.3.1. Kegunaan Akademis**

Diharapkan temuan dari penelitian ini dapat berkontribusi pada pengembangan kajian dan pengetahuan ilmu komunikasi dalam lingkup komunikasi organisasi khususnya pada tema peran komunikasi dan hubungannya terhadap keterlibatan anggota organisasi yang dimediasi

melalui kontrak psikologis dan dukungan organisasi terhadap anggota organisasi. Selain itu, diharapkan penelitian ini dapat berkontribusi terhadap kajian pada konteks organisasi mahasiswa yang masih relatif terbatas.

### **1.3.2. Kegunaan Praktis**

Diharapkan temuan dari penelitian ini dapat bermanfaat bagi praktisi organisasi mahasiswa atau organisasi manapun dalam memahami pembentukan dan penjagaan konsistensi keterlibatan anggota melalui optimalisasi interaksi komunikasi internal, pemenuhan kontrak psikologis, dan persepsi dukungan organisasi.

### **1.3.3. Kegunaan Sosial**

Diharapkan temuan penelitian ini dapat memberikan pemahaman hubungan timbal balik atau interaksi antara organisasi dan anggota terhadap tingkat keterlibatan anggota organisasi yang dimediasi melalui pemenuhan kontrak psikologis dan dukungan organisasi terhadap anggotanya.

## **1.4. Kerangka Teori**

### **1.4.1. State of The Art**

Penelitian pertama berjudul *The Relationship of Internal Communication Satisfaction with Employee Engagement and Employer Attractiveness* yang ditulis oleh Tkalac Verčić, Galić, dan Žnidar (2023). Penelitian ini mengkaji peran kepuasan komunikasi internal dalam

membentuk keterlibatan karyawan dan persepsi daya tarik organisasi sebagai *employer*. Dengan menggunakan *Social Exchange Theory*, komunikasi internal diposisikan sebagai tindakan awal organisasi yang membentuk kualitas relasi sosial antara organisasi dan karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif melalui survei terhadap 1.805 karyawan dari berbagai sektor organisasi di Kroasia dan dianalisis menggunakan regresi hirarkis serta uji mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, baik secara langsung maupun melalui pemenuhan kontrak psikologis dan *perceived organizational support* sebagai variabel mediasi. Meskipun demikian, penelitian ini masih berfokus pada konteks organisasi formal dengan relasi kerja hierarkis dan berbasis imbalan material, sehingga belum mengkaji bagaimana komunikasi internal dan kontrak psikologis berperan dalam organisasi berbasis sukarela atau non-formal.

**Penelitian kedua berjudul *Governance Implications of the Relationship between Psychological Contract Fulfillment and Job Satisfaction of Competition Volunteers*** yang ditulis oleh Xia dan Li (2022). Penelitian ini mengkaji hubungan antara pemenuhan kontrak psikologis dan kepuasan kerja relawan dalam konteks *event* olahraga. Berlandaskan *Psychological Contract Theory* dan *Social Exchange Theory*, penelitian ini memandang relawan dan penyelenggara acara sebagai dua pihak yang terlibat dalam relasi pertukaran timbal balik. Dengan menggunakan metode kuantitatif melalui survei terhadap 287 relawan

*event* olahraga, penelitian ini dianalisis menggunakan korelasi dan regresi hierarkis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemenuhan kontrak psikologis berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja relawan, dengan pemenuhan tanggung jawab relawan memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan pemenuhan tanggung jawab penyelenggara. Selain itu, ditemukan bahwa ketidakseimbangan antara kontribusi relawan dan pemenuhan kewajiban (*obligation*) organisasi berpotensi menurunkan kepuasan kerja relawan. Meskipun demikian, penelitian ini masih berfokus pada kepuasan kerja dan belum mengkaji secara eksplisit peran komunikasi internal maupun keterlibatan anggota dalam organisasi berbasis sukarela.

**Penelitian ketiga berjudul *Psychological Contract, Leadership, and Job Satisfaction: An Empirical Investigation into the Non-Profit Sports Sector*** yang ditulis oleh Megheirkouni (2022) mengkaji hubungan antara pemenuhan kontrak psikologis dan kepuasan kerja dalam organisasi olahraga non-profit dengan menempatkan perilaku kepemimpinan sebagai variabel mediasi. Berlandaskan *Psychological Contract Theory* dan *Social Exchange Theory*, penelitian ini mengintegrasikan tiga pendekatan kepemimpinan, yaitu *leader-member exchange (LMX)*, *transformational-transactional leadership*, dan *servant leadership*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif melalui survei terhadap 704 responden dari organisasi olahraga non-profit di Inggris, Uni Emirat Arab, dan Suriah, serta dianalisis menggunakan regresi hirarkis dan *structural equation modeling (SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological*

*contract* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*, dengan *servant leadership* berperan sebagai mediator penuh dan LMX sebagai mediator parsial, sementara *transformational–transactional leadership* tidak menunjukkan peran mediasi yang signifikan. Meskipun demikian, penelitian ini masih berfokus pada kepuasan kerja dan belum mengkaji keterlibatan anggota maupun peran komunikasi internal dalam membentuk kontrak psikologis pada organisasi berbasis sukarela.

**Penelitian keempat berjudul *Communicating Our Way to Engaged Volunteers: A Mediated Process Model of Volunteer Communication, Engagement, and Commitment*** yang ditulis oleh Trent, Allen, dan Prange (2020) mengkaji peran komunikasi organisasi dalam membentuk keterlibatan dan komitmen relawan pada organisasi nonprofit. Berlandaskan *Psychological Contract Theory* dan *Social Exchange Theory*, penelitian ini memposisikan komunikasi ke atas (*perception of voice*) dan komunikasi ke bawah (*satisfaction with communication*) sebagai mekanisme relasional yang mendorong relawan untuk terlibat secara lebih mendalam. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif melalui survei terhadap 171 relawan dan dianalisis menggunakan model mediasi dan *moderated mediation*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua bentuk komunikasi tersebut berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi melalui keterlibatan relawan, dengan praktik pelatihan berperan sebagai faktor yang memperkuat hubungan tersebut. Meskipun demikian, penelitian ini belum secara eksplisit mengkaji pembentukan kontrak

psikologis sebagai proses komunikasi serta belum mengeksplor konteks organisasi mahasiswa atau organisasi sukarela berbasis pendidikan.

**Penelitian kelima** berjudul *The Psychological Contract and Student Retention: A Framework for Sustainable Engagement in Higher Education* yang ditulis oleh Kahar, Ab Latiff, dan Razali (2025) mengkaji hubungan antara psychological contract dan student retention pada konteks pendidikan tinggi di Malaysia. Berlandaskan *Psychological Contract Theory* dan *Social Exchange Theory*, penelitian ini mengklasifikasikan kontrak psikologis mahasiswa ke dalam empat tipe, yaitu *relational, balanced, transactional, dan transitional contracts*, untuk menjelaskan keputusan mahasiswa bertahan atau menarik diri dari institusi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain survei *cross-sectional* terhadap 352 mahasiswa UiTM dan dianalisis menggunakan korelasi serta regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transactional* dan *transitional contracts* berpengaruh signifikan terhadap student retention, dengan *transitional contract* sebagai prediktor terkuat, sementara *relational* dan *balanced contracts* tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Meskipun demikian, penelitian ini masih berfokus pada retensi akademik mahasiswa dan belum mengkaji keterlibatan dalam organisasi mahasiswa maupun peran komunikasi internal dalam membentuk ekspektasi dan kontrak psikologis mahasiswa.

Berdasarkan kajian *state of the art* terhadap penelitian-penelitian terdahulu, dapat ditegaskan bahwa keterlibatan anggota dalam organisasi

tidak dapat dipahami semata-mata sebagai persoalan motivasional-individual, melainkan sebagai hasil dari relasi timbal balik antara individu dan organisasi. Relasi tersebut dalam berbagai penelitian sebelumnya dijelaskan melalui berbagai mekanisme, seperti komunikasi internal, kepemimpinan, serta *voice* dan komunikasi dua arah yang membentuk pengalaman keanggotaan individu dalam organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan merupakan fenomena relasional yang dipengaruhi oleh bagaimana organisasi memperlakukan dan merespons anggotanya.

Meskipun kelima penelitian yang memiliki perbedaan konteks penelitian, semuanya menunjukkan bahwa kontrak psikologis selalu hadir dalam ekspektasi dan janji implisit yang berbeda. Konsep kontrak psikologis tersebut mayoritas didukung dengan *Social Exchange Theory* untuk menyokong mekanisme timbal balik yang terjadi dalam relasi organisasi. Meskipun mekanisme timbal balik selalu ada dalam penelitian sebelumnya, namun penelitian yang menjadikan peran kepuasan komunikasi internal sebagai variabel inti masih relatif terbatas. Selain itu penelitian sebelumnya masih memiliki konteks penelitian yang beragam dan belum ada yang membahas organisasi mahasiswa secara spesifik dan mendalam. Oleh karena itu, berdasarkan kajian *state of the art* ini, ditemukan kesenjangan penelitian untuk menelaah lebih jauh peran kualitas komunikasi internal yang mempengaruhi keterlibatan anggota organisasi mahasiswa melalui mediasi pemenuhan kontrak psikologis dan persepsi dukungan organisasi.

#### **1.4.2. Paradigma Penelitian**

Penelitian ini menggunakan paradigma positivistik, yang memandang realitas sosial sebagai sesuatu yang objektif dan dapat diukur secara empiris. Dalam paradigma ini, hubungan antarvariabel diasumsikan bersifat kausal dan dapat diuji melalui hipotesis menggunakan metode kuantitatif. Paradigma positivistik menekankan penggunaan data numerik, pengukuran yang terstandarisasi, serta pengujian teori melalui prosedur statistik (Creswell, 2014).

#### **1.4.3. Social Exchange Theory**

Penelitian ini berangkat dari *Social Exchange Theory* (SET) sebagai kerangka konseptual utama untuk memahami relasi antara individu dan organisasi. SET merupakan salah satu teori paling berpengaruh dalam kajian organisasi dan perilaku kerja karena memandang interaksi sosial sebagai proses pertukaran yang bersifat timbal balik (Blau, 1964.; Homans, 1958). Inti utama dari SET adalah asumsi bahwa kehidupan sosial dan interaksi di tempat kerja melibatkan serangkaian interaksi berurutan yang menghasilkan kewajiban (*obligations*) antar pihak (Emerson, 1976). Interaksi ini dipandang saling bergantung (*interdependent*) dan sangat bergantung pada tindakan pihak lain (Blau, 1964). Aturan utama yang paling mendominasi penelitian SET adalah resiprositas (timbal balik), yaitu keyakinan atau norma budaya bahwa pihak yang menerima manfaat wajib merespon atau mengembalikan manfaat tersebut dengan setimpal yang secara tidak langsung

mengharuskan setiap aktor saling berinteraksi dan berkomunikasi (Cropanzano & Mitchell, 2005)

Secara konseptual Cropanzano (2017) model umum dari pertukaran sosial di tempat kerja mencakup tiga tahapan utama:

1. **Tindakan Inisiasi (*Initiating Actions*):** Proses dimulai ketika seorang aktor di dalam organisasi (misalnya atasan atau rekan kerja) memberikan perlakuan tertentu kepada individu target.
2. **Pembentukan Hubungan (*Relationship Formation*):** Interaksi yang terjadi akan membentuk kualitas hubungan antar pihak. Rangkaian pertukaran timbal balik yang sukses akan menghasilkan kualitas hubungan pertukaran sosial yang tinggi (seperti komitmen dan kepercayaan). Sebaliknya, jika perlakuan yang diterima bernilai bahaya, hubungan cenderung bersifat transaksional ekonomi dengan kualitas rendah.
3. **Respon Timbal Balik (*Reciprocating Responses*):** Sebagai reaksi atas tindakan inisiasi, target akan merespon balik perlakuan tersebut. Respon ini dapat dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu respon relasional dan respon perilaku.

Dalam teori ini penekanan pada aturan atau prinsip pertukaran menjadi fondasi utama teori. Oleh karenanya sebuah pertukaran tidak dapat terjadi tanpa adanya sumber daya yang dipertukarkan. Teori sumber daya mengidentifikasi enam jenis sumber daya dalam pertukaran antar manusia: cinta, status, informasi, uang, barang, dan jasa (Foa & Foa's

1974; 1980) Sumber daya ini dinilai berdasarkan seberapa universal nilai tukarnya (seperti uang) berbanding seberapa partikular atau bergantung pada siapa yang memberikannya (seperti cinta dan status).

Dalam konteks sains organisasi modern, ragam sumber daya ini umumnya diklasifikasikan ke dalam dua bentuk utama. Pertama, Hasil Ekonomi (*Economic Outcomes*) yang melibatkan hal-hal yang dapat menjawab kebutuhan finansial dan cenderung berwujud materi. Lalu kedua, Hasil Sosioemosional (*Socioemotional Outcomes*) yang melibatkan penghargaan terhadap kebutuhan sosial dan harga diri individu, serta memberikan pesan simbolis bahwa individu tersebut dihargai secara bermartabat oleh organisasinya (Shore, Tetrick, & Barksdale, 2001).

Sumber daya yang dipertukarkan dalam interaksi tersebut pada akhirnya menjadi pembentuk kualitas hubungan antara organisasi dan anggota. Masih selaras dengan jenis sumber daya yang dipertukarkan, untuk melihat kualitas hubungan dapat dilihat melalui dua bentuk. Pertama, Hubungan Pertukaran Ekonomi (*Economic Exchange*) yang didasarkan pada kewajiban yang sangat spesifik dari segi waktu dan bentuk kompensasi (murni didorong oleh kepentingan pribadi dan berjangka pendek). Bentuk hubungan ini tidak mensyaratkan adanya kepercayaan yang intim. Lalu kedua, Hubungan Pertukaran Sosial (*Social Exchange*) yang mencakup pertukaran kewajiban di masa depan yang bersifat tidak spesifik (*unspecified obligations*) dan berjangka panjang. Pertukaran sosioemosional ini membutuhkan, sekaligus menghasilkan rasa kewajiban

personal, rasa syukur, dan rasa percaya antara pihak-pihak yang bertransaksi (Blau, 1964).

Berdasarkan penjelasan mengenai model, aturan, sumber daya yang dipertukarkan serta kualitas hubungan dalam SET. Dalam penelitian yang bertujuan melihat keterlibatan anggota melalui aspek komunikasi organisasi ini memposisikan kepuasan komunikasi internal sebagai bentuk tindakan organisasi dalam proses pertukaran sosial. Komunikasi internal—baik melalui kejelasan informasi, kesempatan menyampaikan pendapat, maupun kualitas interaksi—dipersepsikan anggota sebagai sinyal perhatian, pengakuan, dan kesediaan organisasi untuk membangun hubungan timbal balik. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan terhadap komunikasi internal merupakan faktor penting dalam membentuk evaluasi relasional individu terhadap organisasi (Tkalac Verčič et al., 2023; Trent et al., 2020).

Selanjutnya, *psychological contract fulfillment* (PCF) dan *perceived organizational support* (POS) dipahami sebagai hasil evaluasi individu terhadap proses pertukaran tersebut. PCF merepresentasikan sejauh mana individu menilai bahwa organisasi telah memenuhi janji dan kewajiban yang dipersepsikan, sedangkan POS mencerminkan keyakinan individu bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Rousseau, 1995). Dalam kerangka SET, kedua konstruk ini berfungsi sebagai mekanisme kognitif yang menjembatani tindakan organisasi dan respons individu.

Sebagai konsekuensinya, keterlibatan anggota organisasi diposisikan sebagai respons individu terhadap evaluasi pertukaran sosial yang telah dilakukan. Ketika individu menilai bahwa komunikasi organisasi memuaskan serta organisasi memenuhi kewajiban dan memberikan dukungan yang memadai, individu cenderung membalasnya melalui peningkatan energi, dedikasi, dan keterlibatan aktif dalam peran organisasi. Pola relasional ini konsisten dengan temuan penelitian-penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepuasan komunikasi, PCF, dan POS memiliki hubungan positif dan signifikan dengan keterlibatan (Saks, 2006; Tkalac Verčić et al., 2023).

Dengan demikian, *Social Exchange Theory* memberikan kerangka teoritis yang koheren untuk menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian ini. Kepuasan komunikasi internal dipahami sebagai pemicu pertukaran sosial, PCF dan POS sebagai hasil evaluasi relasional, dan keterlibatan anggota sebagai respons yang muncul dari proses pertukaran tersebut. Kerangka ini memungkinkan penelitian untuk menjelaskan fluktuasi keterlibatan anggota organisasi mahasiswa secara sistematis sebagai konsekuensi dari dinamika pertukaran sosial yang bersifat objektif dan dapat diuji secara empiris.

#### **1.4.3.1. Internal Communication Satisfaction (ICS)**

*Internal Communication Satisfaction* (ICS) atau yang selanjutnya akan disebut sebagai Kepuasan Komunikasi Internal (KKI) merujuk pada evaluasi individu terhadap kualitas dan pengalaman komunikasi

yang terjadi di dalam organisasi. Konsep ini berangkat dari pemikiran klasik Downs dan Hazen (1977). yang mendefinisikan kepuasan komunikasi sebagai sejauh mana individu merasa kebutuhan informasional dan relasionalnya terpenuhi melalui proses komunikasi organisasi. Dalam perkembangan literatur kontemporer, Tkalac Verčič et al. (2023). menegaskan bahwa KKI tidak hanya berkaitan dengan ketersediaan informasi, tetapi juga dengan bagaimana komunikasi dipersepsikan adil, jelas, dan bermakna oleh anggota organisasi. Dengan demikian, KKI dipahami bukan sebagai karakteristik objektif dari sistem komunikasi, melainkan sebagai penilaian subjektif individu terhadap pengalaman komunikasi internal organisasi.

Sebagai konsep evaluatif, kepuasan komunikasi internal tersusun atas beberapa karakteristik utama yang mencerminkan kualitas pengalaman komunikasi anggota organisasi. Mengacu pada literatur yang banyak digunakan dalam penelitian organisasi dan komunikasi internal (Downs & Hazen, 1977; Ruck et al., 2017; Tkalac Verčič et al., 2023), karakteristik KKI mencakup:

- a. Kejelasan dan kelengkapan informasi, yaitu sejauh mana anggota merasa memperoleh informasi yang jelas, relevan, dan dapat dipahami terkait kegiatan dan arah organisasi.
- b. Keterbukaan dan transparansi komunikasi, yang mencerminkan persepsi anggota terhadap kejujuran,

keterbukaan, dan tidak adanya distorsi informasi dalam komunikasi organisasi.

- c. Kesempatan menyampaikan pendapat (*voice*), yaitu sejauh mana anggota merasa memiliki ruang untuk menyampaikan aspirasi, masukan, atau kritik, serta merasa bahwa pendapat tersebut didengar.
- d. Kualitas interaksi komunikasi, yang mencakup aspek relasional seperti rasa dihargai, dihormati, dan diperlakukan setara dalam proses komunikasi internal.

Karakteristik-karakteristik ini membentuk dasar konseptual bagi pengukuran KKI dan menjadi pijakan awal dalam penyusunan indikator penelitian.

Dalam kerangka *Social Exchange Theory* (SET), kepuasan komunikasi internal diposisikan sebagai bentuk tindakan organisasi dalam proses pertukaran sosial. Komunikasi internal dipersepsikan anggota sebagai representasi bagaimana organisasi memperlakukan mereka dalam relasi sosial yang berlangsung. Ketika komunikasi organisasi dinilai jelas, terbuka, dan memberikan ruang partisipasi, individu cenderung menafsirkan hal tersebut sebagai bentuk perhatian dan penghargaan dari organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Oleh karena itu, KKI berfungsi sebagai pemicu awal evaluasi relasional dalam pertukaran sosial antara anggota dan organisasi. Pengalaman komunikasi yang memuaskan menjadi dasar bagi

individu untuk menilai kualitas hubungan organisasional sebelum membentuk evaluasi lanjutan terhadap pemenuhan kewajiban atau dukungan organisasi.

Dalam konteks organisasi mahasiswa, kepuasan komunikasi internal memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan organisasi formal. Organisasi mahasiswa bersifat sukarela, non-material, dan sering kali tidak memiliki sistem komunikasi yang terstandarisasi secara formal. KKI dalam konteks organisasi mahasiswa tidak hanya berkaitan dengan efektivitas penyampaian informasi, tetapi juga dengan sejauh mana komunikasi internal mampu membangun rasa dihargai dan keterhubungan dalam relasi organisasi yang bersifat sukarela. Oleh karena itu, KKI dalam organisasi mahasiswa lebih banyak ditentukan oleh pengalaman interaksi sehari-hari, baik melalui komunikasi informal, diskusi kelompok, maupun media komunikasi digital.

#### **1.4.3.2. Psychological Contract**

*Psychological contract* (PC) atau yang selanjutnya akan disebut Kontrak Psikologis (KP) merujuk pada keyakinan individu mengenai adanya pertukaran timbal balik berupa janji dan kewajiban implisit antara dirinya dan organisasi (Rousseau, 1995). Konsep ini diperkenalkan secara sistematis oleh Rousseau, yang menegaskan bahwa KP tidak bersifat tertulis maupun formal, melainkan terbentuk dari interpretasi individu terhadap pengalaman, komunikasi, dan

praktik organisasi. Dengan demikian, keberadaan kontrak psikologis ditentukan oleh persepsi individu, bukan oleh kesepakatan organisasi secara eksplisit.

Dalam literatur, kontrak psikologis dipahami sebagai kerangka relasional yang mencakup tiga unsur utama, sebagai berikut:

1. *Content of the psychological contract*, yaitu isi janji atau kewajiban implisit yang dipersepsikan individu dalam hubungan organisasi, seperti keadilan perlakuan, kesempatan berkembang, pengakuan kontribusi, dan dukungan non-material (Guest & Conway, 2002).
2. *Assumption of reciprocity*, yaitu asumsi bahwa hubungan individu–organisasi didasarkan pada pertukaran dua arah, di mana kontribusi individu diimbangi oleh pemenuhan kewajiban organisasi (Rousseau, 1995).
3. *Evaluation of the psychological contract*, yaitu proses penilaian individu terhadap sejauh mana kewajiban implisit tersebut dipenuhi dalam praktik organisasi (Conway & Briner, 2005).

Dalam studi terdahulu, kontrak psikologis umumnya dibedakan ke dalam dua tipe utama, yaitu kontrak transaksional dan kontrak relasional dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Kontrak transaksional dicirikan oleh orientasi jangka pendek, pertukaran yang spesifik, serta penekanan pada imbalan material atau instrumental.
- b. Kontrak relasional bersifat jangka panjang dan menekankan aspek non-material seperti kepercayaan, loyalitas, rasa memiliki, serta komitmen emosional terhadap organisasi (Conway & Briner, 2005; Rousseau, 1995).

Pembedaan ini penting karena tipe kontrak yang dominan akan memengaruhi bagaimana individu memaknai hubungan mereka dengan organisasi. Misalnya dalam konteks organisasi sukarela, termasuk organisasi mahasiswa, kontrak psikologis cenderung lebih didominasi oleh kontrak relasional.

Selanjutnya merujuk pada unsur ketiga dalam kontrak psikologis yang telah dijelaskan. Evaluasi terhadap *psychological contract* umumnya termanifestasi dalam dua kondisi utama, yaitu *psychological contract breach* (PCB) dan *psychological contract fulfillment* (PCF).

- a. *Psychological Contract Breach* (PCB)

PCB merujuk pada persepsi individu bahwa organisasi gagal memenuhi janji atau kewajiban implisit yang telah dipersepsikan sebelumnya (Robinson & Wolfe Morrison, 2000a). PCB bersifat kognitif dan evaluatif, mencerminkan penilaian individu terhadap ketidaksesuaian

antara ekspektasi dan pengalaman aktual dalam hubungan organisasi.

b. *Psychological Contract Fulfillment (PCF)*

Sebaliknya, PCF merujuk pada persepsi individu bahwa organisasi telah memenuhi atau menepati kewajiban implisit yang mendasari hubungan organisasional (Conway & Briner, 2005; Rousseau, 1995). PCF mencerminkan penilaian positif terhadap kesesuaian antara apa yang diharapkan individu dan apa yang diterimanya dari organisasi.

Penting untuk dicatat bahwa PCB dan PCF bukan dua konstruk yang berdiri sendiri, melainkan dua ujung dari satu kontinum evaluatif. Robinson dan Morrison (Robinson & Wolfe Morrison, 2000b) menegaskan bahwa pengukuran breach pada dasarnya merepresentasikan evaluasi global terhadap tingkat pemenuhan kontrak psikologis, di mana tingkat breach yang tinggi mencerminkan fulfillment yang rendah, dan sebaliknya. Oleh karena itu, dalam banyak penelitian ini, fokus analisis diarahkan pada PCF atau Pemenuhan Kontrak Psikologis (PKP) sebagai representasi kondisi positif dari evaluasi kontrak psikologis.

Sebagai konstruk evaluatif, pemenuhan kontrak psikologis memiliki beberapa karakteristik utama. Pertama, PKP berbasis persepsi individu, sehingga pemenuhannya ditentukan oleh

interpretasi anggota terhadap pengalaman relasional, bukan oleh standar objektif organisasi (Rousseau, 1995). Kedua, PKP bersifat implisit, karena isi kontrak psikologis jarang dinyatakan secara eksplisit dan berkembang melalui interaksi organisasi sehari-hari (Conway & Briner, 2005). Ketiga, PKP bersifat dinamis, artinya evaluasi terhadap pemenuhan kontrak dapat berubah seiring waktu, mengikuti perubahan pengalaman, peran, dan ekspektasi individu dalam organisasi. Keempat, PKP menekankan aspek relasional dan non-material, seperti keadilan perlakuan, konsistensi organisasi, pengakuan kontribusi, serta kualitas interaksi organisasi-anggota, terutama dalam konteks organisasi yang tidak berbasis imbalan finansial.

#### **1.4.3.3. Perceived Organization Support**

*Perceived Organizational Support* (POS) atau yang selanjutnya disebut Persepsi Dukungan Organisasi (PDO) merujuk pada keyakinan psikologis individu yang bersifat umum dan relatif stabil mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraannya. Konsep ini diperkenalkan oleh Eisenberger et al. (1986) dan dikembangkan lebih lanjut dalam *Organizational Support Theory*, yang memandang bahwa individu cenderung mempersonifikasikan organisasi dan menafsirkan berbagai perlakuan organisasi sebagai cerminan niat dan orientasi organisasi terhadap dirinya (Eisenberger & Stinglhamber, 2011).

Berbeda dengan evaluasi terhadap janji atau kewajiban tertentu, POS tidak berfokus pada pemenuhan ekspektasi spesifik, melainkan pada penilaian menyeluruh terhadap sikap dan perhatian organisasi. Dengan kata lain, POS mencerminkan bagaimana individu memaknai hubungan organisasional secara umum—apakah organisasi dipersepsikan sebagai pihak yang peduli, mendukung, dan layak dibalas secara positif.

Dalam konteks penelitian komunikasi dan keterlibatan, Tkalac Verčič et al. (2023) menempatkan POS sebagai mekanisme relasional yang menjelaskan bagaimana pengalaman organisasi—khususnya kepuasan terhadap komunikasi internal—diterjemahkan menjadi sikap dan perilaku positif. Komunikasi yang jelas, terbuka, dan menghargai anggota tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga membentuk keyakinan bahwa organisasi memiliki niat baik dan kepedulian terhadap anggotanya. Keyakinan inilah yang kemudian mendorong individu untuk merespons hubungan organisasional secara positif.

Mengacu pada Eisenberger dan Stinglhamber (2011), terdapat tiga sumber utama yang secara konsisten membentuk persepsi dukungan organisasi:

a. Keadilan organisasi

PDO terbentuk ketika individu memersepsikan bahwa organisasi memperlakukan mereka secara adil, terutama dalam proses pengambilan keputusan dan

interaksi interpersonal. Prosedur yang transparan serta perlakuan yang menghormati anggota berfungsi sebagai sinyal bahwa organisasi menghargai individu secara tulus.

b. Dukungan atasan sebagai agen organisasi

Atasan atau pengurus dipersepsikan sebagai representasi langsung dari organisasi. Oleh karena itu, perilaku atasan yang suportif, empatik, dan responsif terhadap kebutuhan anggota akan ditafsirkan sebagai bentuk dukungan organisasi secara keseluruhan.

c. Penghargaan dan kondisi kerja yang menguntungkan

Berbagai bentuk penghargaan, pengakuan kontribusi, serta kondisi kerja atau keanggotaan yang mendukung—sejauh dipersepsikan sebagai pilihan organisasi dan bukan kewajiban eksternal—akan memperkuat keyakinan individu bahwa organisasi peduli dan menghargai mereka.

Ketiga sumber ini menegaskan bahwa PDO tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui akumulasi pengalaman relasional yang bersifat berkelanjutan.

Secara teoretis, PDO beroperasi melalui mekanisme pertukaran sosial yang dijelaskan dalam *Social Exchange Theory* (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Ketika individu meyakini bahwa organisasi menghargai dan peduli terhadap mereka, akan muncul norma timbal balik yang mendorong individu untuk membalas

perlakuan tersebut dengan sikap dan perilaku positif. Eisenberger dan Stinglhamber (2011) menjelaskan bahwa PDO bekerja melalui tiga mekanisme utama, yaitu: (1) pemenuhan kebutuhan sosioemosional individu, seperti kebutuhan akan penghargaan dan afiliasi; (2) pembentukan kewajiban moral untuk membalas dukungan organisasi; dan (3) penguatan keyakinan bahwa kontribusi individu akan diakui oleh organisasi. Dalam kerangka penelitian ini, PDO diposisikan sebagai hasil evaluasi relasional atas tindakan organisasi—termasuk pengalaman komunikasi internal—yang kemudian memengaruhi bagaimana anggota merespons hubungan tersebut. Dengan demikian, PDO menempati posisi mekanisme afektif-relasional dalam rantai pertukaran sosial antara organisasi dan anggota.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa PDO berkaitan dengan berbagai sikap dan perilaku positif individu, seperti meningkatnya komitmen afektif, kepuasan, dan keterlibatan, serta menurunnya kecenderungan penarikan diri dari organisasi (Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Tkalac Verčič et al., 2023). Dalam konteks organisasi mahasiswa yang bersifat sukarela dan non-material, PDO menjadi sangat relevan karena hubungan keanggotaan tidak ditopang oleh kontrak formal maupun imbalan finansial. Dukungan organisasi dalam bentuk perhatian, pengakuan kontribusi, fleksibilitas, dan perlakuan yang adil berfungsi sebagai sumber utama yang memperkuat keterikatan anggota. Oleh karena itu, PDO dalam organisasi mahasiswa dapat dipahami sebagai faktor relasional penting

yang mendorong anggota untuk tetap terlibat secara aktif meskipun keterlibatan tersebut bersifat fluktuatif dan bergantung pada pengalaman organisasi yang dirasakan.

#### **1.4.3.4. Keterlibatan Anggota Organisasi**

Keterlibatan anggota (*engagement*) merupakan konsep yang menjelaskan sejauh mana individu menghadirkan dirinya secara aktif—baik secara kognitif, emosional, maupun perilaku dalam menjalankan perannya di dalam organisasi Kahn (1990). Dalam perkembangannya, keterlibatan dipahami bukan sekadar sikap atau motivasi sesaat, melainkan suatu keadaan psikologis yang relatif stabil yang tercermin dalam cara individu bekerja, berinteraksi, dan berkontribusi terhadap organisasi (Saks, 2006; Schaufeli, et al., 2002)

Dalam literatur kontemporer yang juga digunakan dalam penelitian-penelitian *state of the art*, keterlibatan umumnya dipahami sebagai kondisi positif yang ditandai oleh energi, keterhubungan emosional, serta keterpusatan individu pada peran organisasionalnya. Schaufeli et al. (2002) mendefinisikan *work engagement* sebagai keadaan mental positif yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Definisi ini banyak digunakan dalam penelitian kuantitatif karena mampu menangkap keterlibatan sebagai konstruk multidimensional yang operasional dan terukur, termasuk dalam studi-studi yang mengaitkannya dengan komunikasi internal dan kontrak psikologis.

Mengacu pada Schaufeli et al. (2002), keterlibatan anggota terdiri atas tiga dimensi utama yang saling berkaitan:

a. ***Vigor***

*Vigor* merujuk pada tingkat energi, ketahanan mental, dan kesediaan individu untuk menginvestasikan usaha dalam aktivitas organisasional. Anggota yang memiliki *vigor* tinggi cenderung tetap bertahan dan aktif meskipun menghadapi hambatan atau beban kerja yang tinggi. Dalam konteks organisasi mahasiswa, *vigor* tercermin dari konsistensi kehadiran, kesediaan mengambil peran, serta daya tahan anggota dalam menghadapi dinamika organisasi yang fluktuatif.

b. ***Dedication***

*Dedication* menunjukkan keterikatan emosional yang ditandai oleh rasa bermakna, antusiasme, kebanggaan, dan inspirasi terhadap organisasi. Dimensi ini penting dalam organisasi mahasiswa karena keterlibatan tidak ditopang oleh imbalan material, melainkan oleh sejauh mana organisasi dipersepsikan selaras dengan nilai, tujuan personal, dan makna yang diharapkan anggota. Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *dedication* berkaitan erat dengan persepsi hubungan yang adil dan bermakna antara individu dan organisasi.

c. *Absorption*

*Absorption* menggambarkan kondisi ketika individu tenggelam secara penuh dalam aktivitas organisasi, sulit melepaskan diri, dan merasakan bahwa waktu berlalu dengan cepat saat menjalankan peran. Dalam organisasi mahasiswa, *absorption* secara sederhana sering disebut sebagai rasa kekeluargaan dalam organisasi mahasiswa, yang anggotanya secara sukarela meluangkan waktu, terlibat dalam diskusi, serta menunjukkan fokus tinggi terhadap program kerja dan proses organisasi.

Ketiga dimensi ini menegaskan bahwa keterlibatan bukan sekadar hadir atau patuh terhadap tugas, melainkan keterhubungan psikologis yang mendalam antara individu dan peran organisasionalnya.

Ketika membahas keterlibatan anggota seringkali muncul dua konsep— yakni komitmen dan motivasi, yang seringkali dianggap serupa karena digunakan secara bergantian, padahal konsep tersebut berbeda secara konseptual. Komitmen organisasi umumnya merujuk pada ikatan psikologis individu terhadap organisasi sebagai entitas, seperti keinginan untuk bertahan atau loyalitas jangka panjang (Meyer & Allen, 1997). Motivasi, di sisi lain, berkaitan dengan dorongan internal atau eksternal yang mendorong individu untuk bertindak atau mencapai tujuan tertentu. Keterlibatan melampaui kedua konsep

tersebut karena mencakup cara individu menghadirkan dirinya secara aktif dalam peran, bukan hanya niat untuk bertahan atau dorongan untuk bertindak. Saks (2006) menegaskan bahwa individu dapat termotivasi atau berkomitmen, tetapi belum tentu terlibat secara penuh dalam peran organisasionalnya. Dengan demikian, keterlibatan lebih menekankan aspek pengalaman kerja dan relasi individu–organisasi yang dialami secara langsung dan berkelanjutan.

Dalam konteks organisasi mahasiswa yang bersifat sukarela, keterlibatan memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan organisasi formal berbayar. Ketiadaan kontrak kerja formal dan imbalan material menjadikan keterlibatan anggota sangat rentan terhadap fluktuasi, baik akibat perubahan ekspektasi, beban akademik, maupun dinamika internal organisasi. Oleh karena itu, keterlibatan anggota organisasi mahasiswa lebih tepat dipahami sebagai hasil dari proses relasional yang terus dinegosiasikan, bukan sebagai kondisi individual yang statis.

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keterlibatan dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh bagaimana individu memaknai hubungan timbal baliknya dengan organisasi, termasuk pengalaman komunikasi, pengakuan, dan pemenuhan ekspektasi non-material. Dalam organisasi mahasiswa, keterlibatan sering kali menjadi indikator utama keberlangsungan organisasi,

karena rendahnya keterlibatan dapat berdampak langsung pada keberjalanan program dan stabilitas organisasi secara keseluruhan.

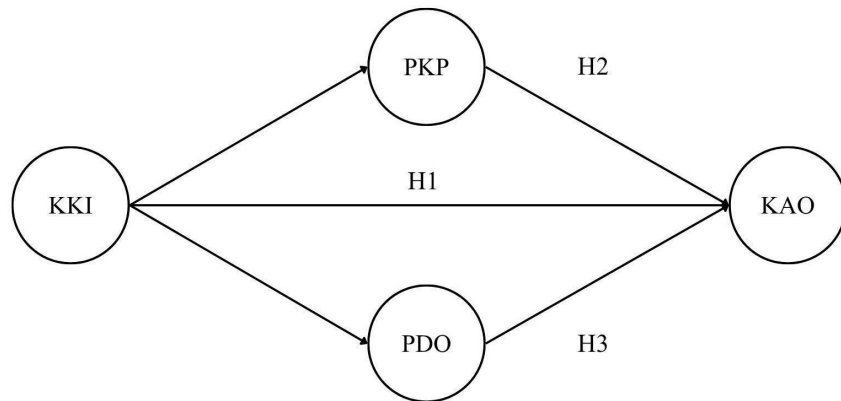
#### **1.4.4. Kerangka Pemikiran Penelitian**

Penelitian ini berlandaskan pada *Social Exchange Theory* yang memandang hubungan antara individu dan organisasi sebagai proses pertukaran sosial yang bersifat timbal balik (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005) Dalam kerangka ini, individu membentuk sikap dan perilaku organisasional berdasarkan evaluasi terhadap perlakuan yang mereka terima dari organisasi. Evaluasi tersebut tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui penilaian terhadap kualitas hubungan yang terbentuk antara individu dan organisasi.

Dalam konteks organisasi, komunikasi internal dapat dipahami sebagai salah satu bentuk utama tindakan organisasi yang dialami secara langsung oleh anggotanya. Kepuasan terhadap komunikasi internal mencerminkan sejauh mana anggota merasa memperoleh informasi yang jelas, perlakuan yang menghargai, serta kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses organisasional. Pengalaman komunikasi ini berfungsi sebagai sinyal relasional awal yang digunakan individu untuk menilai bagaimana organisasi memperlakukan anggotanya (Ruck et al., 2017; Welch & Jackson, 2007).

Selanjutnya, pengalaman komunikasi internal tersebut dievaluasi melalui mekanisme relasional yang merefleksikan kualitas hubungan individu–organisasi. Dalam literatur terdahulu, dimensi kualitas dijelaskan

melalui dua konstruk utama, yaitu pemenuhan kontrak psikologis dan persepsi dukungan organisasi (Tkalac Verčič et al., 2023). PKP



Gambar 1.4.1: Kerangka Pemikiran Penelitian

merepresentasikan evaluasi kognitif individu terhadap sejauh mana organisasi memenuhi janji dan kewajiban implisit yang dipersepsikan dalam hubungan organisasional (Conway & Briner, 2005; Rousseau, 1995). Sementara itu, PDO mencerminkan keyakinan umum individu bahwa organisasi menghargai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraannya (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Kedua konstruk tersebut merepresentasikan dimensi kualitas hubungan yang berbeda namun saling melengkapi dalam kerangka pertukaran sosial.

Dalam kerangka penelitian ini, menggunakan dua mediator dimaksudkan untuk menangkap kompleksitas evaluasi relasional yang dilakukan individu terhadap organisasi. Pemenuhan kontrak psikologis (PKP) menekankan konsistensi pertukaran berbasis janji dan kewajiban implisit, sedangkan persepsi dukungan organisasi (PDO) menekankan persepsi kepedulian dan penghargaan organisasi secara umum. Evaluasi

relasional yang positif diasumsikan akan menghasilkan koefisien searah terhadap tingkat keterlibatan anggota organisasi mahasiswa (Tkalac Verčič et al., 2023).

Sebagai bentuk respons dalam pertukaran sosial, keterlibatan anggota dipahami sebagai manifestasi dari energi, dedikasi, dan kehadiran psikologis individu dalam organisasi (Schaufeli et al., 2002). Dalam konteks organisasi mahasiswa yang bersifat sukarela dan non-material, keterlibatan anggota sangat bergantung pada kualitas hubungan relasional yang dirasakan. Oleh karena itu, kepuasan terhadap komunikasi internal, evaluasi pemenuhan kontrak psikologis, dan persepsi dukungan organisasi menjadi elemen penting dalam menjelaskan bagaimana keterlibatan anggota terbentuk dan mengapa keterlibatan tersebut dapat bersifat fluktuatif.

### **1.5. Hipotesis**

Berdasarkan kerangka teoritis dan rumusan masalah yang telah dikemukakan, hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: Kepuasan komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan anggota organisasi mahasiswa

H2: Pemenuhan kontrak psikologis memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara kepuasan komunikasi internal dan keterlibatan anggota organisasi mahasiswa.

H3: Persepsi dukungan organisasi memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara kepuasan komunikasi internal dan keterlibatan anggota organisasi mahasiswa.

## **1.6. Definisi Konseptual**

### **1.6.1. Kepuasan Komunikasi Internal (KKI)**

Kepuasan Komunikasi Internal adalah penilaian subjektif anggota organisasi mahasiswa terhadap kualitas dan pengalaman komunikasi internal yang mereka rasakan dalam proses organisasi.

### **1.6.2. Pemenuhan Kontrak Psikologis (PKP)**

Pemenuhan Kontrak Psikologis merujuk pada cara anggota organisasi mahasiswa menilai apakah organisasi telah menepati janji dan kewajiban implisit yang mereka harapkan dalam hubungan keanggotaan.

### **1.6.3. Persepsi Dukungan Organisasi (PDO)**

Persepsi Dukungan Organisasi adalah persepsi keyakinan umum anggota organisasi mahasiswa mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan serta keberadaan mereka.

### **1.6.4. Keterlibatan Anggota Organisasi**

Keterlibatan anggota Organisasi adalah tingkat keterhubungan psikologis anggota organisasi mahasiswa yang tercermin dalam energi,

dedikasi, dan kesediaan untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.

## 1.7. Definisi Operasional

### 1.7.1. Kepuasan Komunikasi Internal

Pengukuran Kepuasan Komunikasi Internal dalam penelitian ini merujuk pada *Internal Communication Satisfaction Questionnaire* (UPZIK) yang dikembangkan oleh Tkalac Verčič et al. (2021). Instrumen ini memandang kepuasan komunikasi internal sebagai konstruk multidimensional yang terdiri dari delapan dimensi utama.

#### a. *Feedback*

Tingkat kepuasan individu terhadap informasi dan umpan balik yang diterima terkait kinerja dan kontribusinya dalam organisasi.

Item:

- i. Umpan balik mengenai seberapa baik saya melakukan pekerjaan
- ii. Informasi mengenai konsekuensi apabila saya melakukan pekerjaan dengan kurang baik

#### b. *Communication with Immediate Superior*

Tingkat kepuasan individu terhadap kualitas komunikasi formal maupun informal dengan atasan langsung atau dalam konteks organisasi bisa berupa ketua divisi, ketua bidang dan sejenisnya.

Item

- i. Ketersediaan atasan langsung

- ii. Sejauh mana atasan langsung mengetahui permasalahan yang mungkin saya hadapi dalam pekerjaan
- iii. Sejauh mana atasan langsung memahami permasalahan saya

c. *Horizontal Communication*

Tingkat kepuasan individu terhadap komunikasi dengan rekan kerja atau sesama anggota organisasi.

Item:

- i. Sejauh mana dapat berkomunikasi secara efektif dengan anggota tim
- ii. Hasil yang diperoleh dari komunikasi dengan anggota organisasi

d. *Informal Communication*

Tingkat kepuasan anggota terhadap komunikasi informal dalam organisasi, seperti interaksi non formal, diskusi santai, dan arus informasi tidak resmi yang berkembang di lingkungan organisasi.

Item:

- i. Waktu yang dihabiskan dalam komunikasi informal
- ii. Kegunaan informasi yang disampaikan melalui saluran informal

e. *Information about the Organization*

Tingkat kepuasan individu terhadap informasi formal terkait kebijakan, kondisi, dan keberlangsungan organisasi.

Item:

- i. Informasi mengenai perubahan dalam organisasi
- ii. Informasi mengenai prosedur kerja

f. *Communication Climate*

Tingkat kepuasan individu terhadap peran komunikasi dalam membangun rasa memiliki, identifikasi, dan nilai organisasi.

Item

- i. Sejauh mana komunikasi dalam organisasi membantu saya merasa sebagai bagian penting dari organisasi
- ii. Sejauh mana komunikasi dalam organisasi mendorong saya untuk mencapai tujuan organisasi

g. *Quality of Communication Media*

Tingkat kepuasan individu terhadap media dan saluran komunikasi yang digunakan dalam organisasi.

Item

- i. Kualitas komunikasi melalui media baru
- ii. Cara komunikasi yang dipilih orang lain saat berkomunikasi dengan saya

h. *Communication in Meeting*

Tingkat kepuasan anggota terhadap pelaksanaan rapat organisasi, termasuk kejelasan informasi, efektivitas rapat, dan kesempatan anggota untuk berpartisipasi.

Item:

- i. Tingkat keteraturan rapat yang saya ikuti
- ii. Kegunaan informasi yang diterima dalam rapat

- iii. Penerimaan informasi yang relevan untuk penyelesaian pekerjaan secara tepat waktu
- iv. Durasi rapat.

#### **1.7.2. Pemenuhan Kontrak Psikologis**

PKP tidak dioperasionalkan ke dalam aspek atau dimensi spesifik, karena secara konseptual dipahami sebagai evaluasi global individu terhadap pemenuhan kontrak psikologis, bukan sebagai kumpulan penilaian parsial terhadap jenis kewajiban tertentu. Item pemenuhan kontrak psikologis merujuk pada kuesioner Robinson & Morrison (2000) dan diukur sebagai persepsi global terhadap pemenuhan kontrak psikologis, sebagai berikut:

- a. Saya tidak menerima semua hal yang dijanjikan kepada saya sebagai imbalan atas kontribusi yang telah saya berikan. (dibalik)
- b. Sejauh ini, organisasi saya telah melakukan pekerjaan yang sangat baik dalam memenuhi janji-janjinya kepada saya.
- c. Hampir semua janji yang dibuat oleh organisasi saya selama proses perekrutan telah dipenuhi hingga saat ini.
- d. Organisasi saya telah melanggar banyak janji kepada saya, meskipun saya telah memenuhi kewajiban saya. (dibalik)
- e. Saya merasa organisasi saya telah menepati janji-janji yang dibuat kepada saya ketika saya mulai bekerja.

### 1.7.3. Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi Dukungan Organisasi (PDO) diukur menggunakan skala yang dikembangkan oleh Eisenberger et al. (1986). Variabel ini didefinisikan sebagai konstruk satu dimensi yang merepresentasikan keyakinan umum individu bahwa organisasi memiliki komitmen terhadap dirinya. PDO berfokus pada nilai individu di mata organisasi, yang mencakup aspek-aspek seperti rasa dihormati, perhatian dan kepedulian organisasi, serta dukungan baik yang bersifat simbolik maupun material, termasuk imbalan dan jaminan kesejahteraan. Persepsi ini terbentuk sebagai satu penilaian menyeluruh, bukan sebagai kumpulan penilaian terhadap aspek-aspek yang terpisah, sehingga PDO diperlakukan sebagai persepsi global individu terhadap dukungan organisasi. Berikut merupakan item penelitian yang digunakan untuk konteks penelitian ini:

- a. Organisasi merasa bahwa mempekerjakan saya adalah sebuah kesalahan besar. (R)
- b. Organisasi bangga terhadap pencapaian saya dalam pekerjaan
- c. Organisasi gagal menghargai setiap upaya ekstra yang saya lakukan (R)
- d. Organisasi sangat mempertimbangkan tujuan dan nilai-nilai saya
- e. Organisasi peduli terhadap pendapat saya
- f. Organisasi bersedia berupaya membantu saya agar dapat melaksanakan pekerjaan saya sebaik mungkin.

- g. Organisasi akan mengabaikan setiap keluhan yang saya sampaikan.  
(R)
- h. Bahkan jika saya melakukan pekerjaan sebaik mungkin, organisasi tidak akan menyadarinya. (R)
- i. Jika saya memutuskan untuk keluar, organisasi akan berusaha membujuk saya agar tetap tinggal.

#### **1.7.4. Keterlibatan Anggota Organisasi**

Keterlibatan anggota dalam penelitian ini diperlakukan sebagai konstruk laten multidimensional tingkat kedua (*second-order construct*). Artinya, keterlibatan anggota tidak dipahami sebagai satu kondisi tunggal, melainkan sebagai konstruk yang tersusun atas beberapa dimensi psikologis yang saling berkaitan dan secara bersama-sama merepresentasikan tingkat keterlibatan individu dalam organisasi. Mengacu pada Schaufeli et al., (2002) keterlibatan anggota terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, dengan penjelasan sebagai berikut

- a. *Vigor* (energi dan semangat)

Dimensi ini mengacu pada tingkat energi, ketahanan, dan semangat yang dirasakan anggota dalam mengikuti kegiatan dan menjalankan peran dalam organisasi mahasiswa.

Item

- i. Perasaan penuh energi ketika melakukan aktivitas organisasi.

- ii. Bertahan ketika menghadapi kesulitan dalam menjalankan peran organisasi.
- iii. Perasaan bersemangat untuk berusaha sebaik mungkin dalam aktivitas organisasi.
- iv. Perasaan tangguh secara mental dalam menjalankan aktivitas organisasi.

b. *Dedication* (dedikasi dan keterikatan)

Dimensi ini mengacu pada rasa keterikatan emosional, antusiasme, serta perasaan bahwa keterlibatan dalam organisasi memiliki makna dan nilai bagi anggota.

Item:

- i. Saya merasa antusias terhadap aktivitas organisasi yang saya jalani.
- ii. Saya merasa bahwa aktivitas organisasi yang saya lakukan bermakna dan memiliki tujuan.
- iii. Saya merasa terinspirasi oleh aktivitas organisasi yang saya jalani.
- iv. Saya bangga terhadap peran saya dalam organisasi.

c. *Absorption* (keterpusatan dalam aktivitas)

Dimensi ini mengacu pada tingkat keterpusatan dan keterlibatan penuh anggota dalam aktivitas organisasi, sehingga anggota merasa larut dan fokus ketika menjalankan peran organisasionalnya.

Item:

- i. Ketika terlibat dalam aktivitas organisasi, waktu terasa berlalu dengan cepat.
- ii. Sulit melepaskan diri dari aktivitas organisasi.
- iii. Sepenuhnya terfokus ketika menjalankan aktivitas organisasi.
- iv. Perasaan larut dalam aktivitas organisasi yang saya lakukan.

## **1.8. Metodologi Penelitian**

### **1.8.1. Tipe Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatif. Pendekatan penelitian yang bertujuan untuk mengukur fenomena sosial secara objektif melalui data numerik serta menganalisis hubungan antar variabel menggunakan teknik statistik (Bryman, 2016). Sedangkan eksplanatif sendiri menunjukkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan dan mekanisme pengaruh antara kepuasan komunikasi internal, psychological contract fulfillment, perceived organizational support, dan keterlibatan anggota organisasi mahasiswa.

### **1.8.2. Populasi**

Populasi merupakan area generalisasi dengan karakteristik dan kriteria tertentu dari subjek maupun objek yang diteliti dan dijadikan dasar mengambil kesimpulan oleh peneliti (Neuman, 2002). Populasi dalam penelitian ini adalah mahasiswa aktif Universitas Diponegoro yang

tergabung dalam organisasi kemahasiswaan intra-kampus, baik di tingkat universitas, fakultas, maupun jurusan.

### **1.8.3. Sampel.**

#### **1.8.3.1. Teknik Pengambilan Sampel**

Menurut Neuman (2002), *purposive sampling* (atau *judgmental sampling*) adalah teknik pengambilan sampel yang digunakan untuk memilih kasus-kasus atau individu unik yang dinilai sangat informatif oleh peneliti, terutama ketika menargetkan populasi yang sangat spesifik. Teknik *purposive sampling* dipilih dalam penelitian ini karena tidak semua mahasiswa aktif Universitas Diponegoro memiliki pengalaman yang relevan dengan fenomena yang diteliti. Peneliti menggunakan pertimbangan tertentu untuk menargetkan individu yang telah mengalami proses komunikasi internal dan interaksi organisasi, sehingga mereka dapat memberikan jawaban yang valid sesuai dengan konteks penelitian, sebagai berikut:

1. Mahasiswa aktif Universitas Diponegoro.
2. Sedang/pernah menjadi anggota organisasi kemahasiswaan intra-kampus.
3. Telah mengikuti organisasi minimal selama satu semester.
4. Pernah terlibat dalam kegiatan organisasi.

Pemilihan kriteria tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa responden telah mengalami proses komunikasi internal dan interaksi

organisasi, sehingga dapat memberikan jawaban yang valid sesuai dengan konteks penelitian.

Selain itu pengambilan sampel menggunakan teknik klusterisasi populasi berdasarkan jenis organisasi yang akan diteliti. Dalam hal ini peneliti membagi kedalam organisasi Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM), Senat Mahasiswa (SM), Himpunan Mahasiswa (HM) dan Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) atau Unit Pelaksana Kegiatan (UPK). 4 Jenis tersebut peneliti pilih dikarenakan organisasi tersebut konsisten terdapat di semua fakultas/sekolah yang ada di Undip serta dimuat dalam Peraturan Rektor No 4 Tahun 2014 tentang Organisasi Kemahasiswaan Universitas Diponegoro sebagai landasan yuridis yang valid.

#### **1.8.3.2. Ukuran Sampel**

Dalam penelitian multivariat, sejumlah pakar metodologi menyarankan penggunaan rasio antara jumlah responden dan item pengukuran sebagai pedoman praktis dalam menentukan ukuran sampel.

Instrumen penelitian ini mengukur beberapa konstruk psikologis dan relasional yang bersifat multidimensional. Dalam penelitian ini mengandung 45 item dari keseluruhan variabel penelitian. Dengan mengacu pada rasio 1 item : 5–10 responden, maka jumlah sampel yang dibutuhkan berada pada kisaran 225 - 450 responden. Berdasarkan pertimbangan kompleksitas model dan tujuan

penelitian yang bersifat eksplanatif, penelitian ini menetapkan ukuran sampel sebanyak  $\pm 300$  responden sebagai jumlah yang dinilai memadai untuk menghasilkan temuan yang stabil dan reliabel.

#### **1.8.4. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk angka dan diperoleh melalui pengukuran terhadap variabel-variabel penelitian. Berdasarkan sumber perolehannya, data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner (*via google form*) kepada mahasiswa aktif Universitas Diponegoro yang tergabung dalam organisasi kemahasiswaan intra-kampus. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai sumber pendukung, seperti dokumen organisasi, laporan kegiatan kemahasiswaan, serta literatur ilmiah yang relevan dengan topik penelitian. Data sekunder digunakan untuk memperkuat pemahaman konteks penelitian dan mendukung penyusunan kerangka teoritis.

#### **1.8.5. Alat dan Metode Pengumpulan Data**

Alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator-indikator dari masing-masing variabel penelitian dengan menggunakan skala likert 1-4. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara daring kepada mahasiswa aktif Universitas Diponegoro yang tergabung dalam organisasi kemahasiswaan intra-kampus.

### **1.8.6. Teknik Pengolahan Data**

Data yang telah dikumpulkan akan diproses dan disajikan untuk keperluan analisis dalam penelitian ini. Tahapan dalam pengolahan data adalah sebagai berikut:

1. Penyuntingan (*Editing*), setelah data terkumpul, dilakukan penyuntingan untuk memastikan bahwa setiap jawaban dalam kuesioner telah diisi dengan lengkap.
2. Pemberian Kode (*Coding*), jawaban dari kuesioner yang bervariasi diberi kode agar dapat dikelompokkan ke dalam kategori yang sama.
3. Pemberian Skor (*Scoring*), skor atau penilaian diberikan menggunakan skala Likert, yang merupakan metode untuk menentukan skor.
4. Tabulasi (*Tabulating*), jawaban dikelompokkan dengan teliti dan teratur, kemudian dihitung dan dijumlahkan hingga berbentuk tabel yang bermanfaat

### **1.8.7. Teknik Analisis Data**

#### **1.8.7.1. Pendekatan Analisis Partial Least Square – Structural Equation Model (PLS-SEM)**

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* sebagai teknik analisis data. PLS-SEM merupakan pendekatan analisis multivariat berbasis varians yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antar

konstruk laten secara simultan dalam satu model terpadu (Hair et al., 2019). Pendekatan ini tidak hanya digunakan untuk menguji hubungan antar variabel, tetapi juga untuk mengevaluasi kualitas pengukuran konstruk yang digunakan dalam penelitian.

PLS-SEM dinilai sesuai untuk penelitian ini karena model penelitian bersifat relatif kompleks, melibatkan empat variabel laten yang terdiri dari satu variabel independen, dua variabel mediasi, dan satu variabel dependen. Selain itu, PLS-SEM direkomendasikan untuk penelitian yang berorientasi pada pengujian hubungan kausal dan mekanisme pengaruh antar variabel, khususnya ketika model penelitian melibatkan peran mediasi (Hair et al., 2017). Oleh karena itu, penggunaan PLS-SEM memungkinkan penelitian ini untuk menganalisis model pengukuran dan model struktural secara terpadu dalam satu kerangka analisis.

#### **1.8.7.2. Evaluasi Measurement Model**

Evaluasi *measurement model* dilakukan untuk memastikan bahwa konstruk penelitian diukur secara valid dan reliabel. Tahap ini bertujuan untuk menilai kualitas hubungan antara konstruk laten dan indikator-indikator yang membentuknya sebelum dilakukan pengujian hipotesis penelitian (Hair et al., 2019). Dalam penelitian ini, evaluasi *measurement model* meliputi pengujian reliabilitas dan validitas konstruk. Reliabilitas konstruk diuji menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* untuk memastikan konsistensi internal

indikator dalam mengukur konstruk. Sementara itu, validitas konstruk diuji melalui validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen dinilai menggunakan nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted (AVE)*, sedangkan validitas diskriminan dinilai menggunakan pendekatan *Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT)*. Pengujian ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki keterkaitan yang kuat dengan indikatornya serta berbeda secara empiris dari konstruk lainnya.

#### **1.8.7.3. Uji Structural Model**

Evaluasi *structural model* dilakukan setelah *measurement model* memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Tahap ini bertujuan untuk menguji hubungan antar konstruk sesuai dengan hipotesis penelitian yang telah dirumuskan (Hair et al., 2019). Analisis *structural model* dalam PLS-SEM difokuskan pada pengujian pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) antar variabel.

Pengaruh langsung (*direct effect*) digunakan untuk menguji hubungan langsung antara variabel independen dan variabel dependen, sehingga analisis ini digunakan untuk menjawab Hipotesis 1 (H1). Selanjutnya, pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) digunakan untuk menguji peran variabel mediasi dalam hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Analisis ini digunakan untuk menjawab Hipotesis 2 (H2) dan Hipotesis 3 (H3) dengan melihat

apakah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen bekerja melalui variabel mediasi yang diajukan.