

BAB II

DINAMIKA KETERLIBATAN ANGGOTA DALAM ORGANISASI MAHASISWA

Eksistensi organisasi mahasiswa yang bertahan atau dipertahankan hingga saat ini tentu memiliki peran tersendiri bagi kehidupan mahasiswa. Pada Universitas Diponegoro sendiri eksistensi organisasi mahasiswa masih dapat ditemui dalam berbagai lingkup mulai dari tingkat program studi hingga universitas, selain itu dapat ditemukan pula berbagai jenis organisasi mahasiswa yang memiliki tujuan dan fungsi yang berbeda, baik termanifestasi dalam organisasi yang berbasis pelayanan seperti BEM, SM, Himpunan hingga organisasi yang berbasis pewadahan minat dan peningkatan kapasitas prestatif seperti UKM/UPK.

Sayangnya dibalik berbagai organisasi yang tercatat eksis, masih menyimpan berbagai permasalahan di dalamnya. Bahkan lebih disayangkan lagi, disamping berbagai permasalahan manajerial dan administratif, nyatanya permasalahan akan tingkat keterlibatan anggota organisasi masih menjadi fenomena yang kerap ditemui dalam organisasi mahasiswa. Kajian empiris yang dilakukan oleh Pasha et al. (2022) dan didukung oleh Ardelia et al. (2024) mengonfirmasi bahwa tingkat partisipasi mahasiswa cenderung berada dalam kategori rendah dan bersifat fluktuatif, di mana anggota kerap kali mengurangi intensitas kehadirannya hingga perlahan menghilang sepanjang periode kepengurusan meskipun secara formal masih berstatus aktif. Hal ini dinilai menjadi masalah serius yang dinilai perlu diangkat, karena dalam organisasi

manapun unsur manusia atau individu tentu menjadi esensi berdirinya sebuah organisasi.

Dengan demikian dalam bagian ini akan membahas secara komprehensif hakikat organisasi dalam organisasi dalam kehidupan mahasiswa dan bagaimana dinamika yang terjadi dalam organisasi berkaitan dengan tingkat keterlibatan anggota organisasi mahasiswa secara runtut. Selain itu kajian ini akan meninjau secara khusus peran komunikasi yang terjadi dalam organisasi mahasiswa berkorelasi pada tingkat keterlibatan anggota organisasi mahasiswa.

2.1. Relevansi Organisasi Mahasiswa

Salah satu topik hangat yang lekat pada pembahasan antara organisasi mahasiswa dengan mahasiswa berkaitan dengan relevansi organisasi mahasiswa bagi mahasiswa. Seperti yang disampaikan dalam artikel [Kompas.id](https://www.kompas.id) menunjukkan bahwa 68% mahasiswa masih memiliki ketertarikan pada organisasi mahasiswa dengan syarat memiliki visi yang jelas, terstruktur dan efisien (Setianingsih, 2024). Lebih lanjut bahwa motif ketertarikan didorong oleh keinginan mengembangkan diri, yang mana dewasa ini motif ini sekaligus menjadi tantangan dengan bersandingnya organisasi mahasiswa dengan berbagai peluang yang dirasa lebih menguntungkan seperti magang dan berbagai alasan lainnya. Dengan gambaran umum pengantar tersebut penelitian ini akan menilik lebih dalam beberapa aspek untuk menjawab permasalahan tersebut untuk memahami konteks masa kini yang terjadi dalam lokus penelitian ini, yakni organisasi mahasiswa.

2.1.1. Hakikat dan Posisi Organisasi Mahasiswa

Dalam bagian ini akan berfokus tinjauan dasar berdirinya

organisasi mahasiswa. Dalam UU No. 12 tahun 2012 disebutkan bahwa seminimalnya organisasi mahasiswa memiliki fungsi untuk:

- a. mewadahi kegiatan Mahasiswa dalam mengembangkan bakat, minat, dan potensi mahasiswa;
- b. mengembangkan kreativitas, kepekaan, daya kritis, keberanian, dan kepemimpinan, serta rasa kebangsaan;
- c. memenuhi kepentingan dan kesejahteraan mahasiswa; dan
- d. mengembangkan tanggung jawab sosial melalui kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat.

Selanjutnya, di Universitas Diponegoro dalam Peraturan Rektor No 4 Tahun 2014 menyebutkan tujuan organisasi untuk menyokong pencapaian Visi, Misi dan Tujuan Undip melalui pengembangan *soft skill* dan *life skill* dalam membentuk dan mewujudkan Mahasiswa yang Cerdas, Kreatif, Unggul dan Santun. Dalam dokumen yang sama, pada pasal 4 disebutkan organisasi mahasiswa Undip terdiri atas a.) Senat Mahasiswa UNDIP, disingkat SM UNDIP. b.) Badan Eksekutif Mahasiswa UNDIP, disingkat BEM UNDIP c.) Unit Kegiatan Mahasiswa UNDIP, disingkat UKM d.) Senat Mahasiswa Fakultas, disingkat SMF e.) Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas, disingkat BEMF f.) Himpunan Mahasiswa Jurusan/Prodi, disingkat HMJ/PS g.) Unit Pelaksana Kegiatan, disingkat UPK h.) Badan Semi Otonom disingkat BSO tingkat Universitas dan/atau Fakultas.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dipahami bahwa kehadiran

organisasi mahasiswa berupaya menjadi wadah untuk meningkatkan mutu dan memberi dampak positif bagi mahasiswa, kampus, hingga masyarakat. Ketika kita menyoroti fungsi keberadaan organisasi bagi mahasiswa memberikan tujuan untuk mewedahi minat, bakat dan mengembangkan potensi mahasiswa baik *softskill* dan *lifeskill*. Tujuan ideal ini jelas menjadi suatu hal yang mulia, yang mungkin menjadi hal yang utopis bilamana sama sekali tidak menyentuh kebutuhan mahasiswa saat ini atau mungkin fungsinya telah benar-benar tergantikan oleh hal yang lainnya.

2.1.2. Organisasi Mahasiswa dalam Kacamata Mahasiswa

Berdasarkan penjelasan sebelumnya dapat dipahami bahwa hakikat organisasi mahasiswa berada dalam posisi strategis dengan kebutuhan pokok para Mahasiswa, yakni pengembangan diri. Seperti halnya bahwa mahasiswa menjadikan kampus bukan hanya sebagai sarana memperoleh pendidikan formal dan gelar saja, namun atribut pengembangan diri juga diperhitungkan oleh mahasiswa. Beberapa hal yang melatarbelakangi hal ini ialah kesadaran akan pentingnya suatu capaian sebagai fondasi pada kehidupan pasca kampus. Adapun mahasiswa yang mayoritas gen Z saat ini sangat menjadikan pengembangan diri (*self-development*), kesehatan mental, serta *work-life balance* sebagai prioritas (Zoya & Chitrao, 2021).

Dengan penjelasan tersebut menunjukkan hal baik sekaligus tanda sensitivitas mahasiswa sebagai pribadi yang *goals oriented*, dalam artian hal yang dijalankan akan lebih bermakna dan diperhitungkan apabila memberikan nilai tambah bagi individu (baca: mahasiswa). Dalam

penelitian Xia dan Li (2022) pada konteks kerelawanan berbasis sukarela menunjukkan bahwa relevansi ekspektasi akan kebutuhan yang relevan dan terpenuhi (pemenuhan kontrak psikologis) akan meningkatkan keterlibatan anggota dalam organisasi. Selain menjadikan organisasi mahasiswa sebagai sarana pengembangan diri, mahasiswa juga melihat organisasi sebagai tempat aman dengan nilai kekeluargaan, hal ini seringkali termanifestasikan dalam bentuk dukungan dan kehadiran organisasi terhadap anggota. Atribut kekeluargaan ini menjadi suatu nilai lebih yang dimiliki organisasi, yang bahkan dalam penelitian Tkalac Verčič et al. (2023) dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support*) terbukti berkorelasi positif dan signifikan terhadap keterlibatan anggota organisasi.

2.1.3. Tantangan Organisasi Mahasiswa

Semakin berkembangnya zaman, hal yang mendasari eksistensi organisasi mungkin saja tidak sepenuhnya serupa dengan nilai dan tujuan dasar dibentuknya organisasi mahasiswa. Hal ini menjadi wajar karena dalam setiap masa dan generasi tentu memiliki karakteristik dan kebutuhan yang berbeda. Akan tetapi dengan menggunakan alasan yang sama, makna eksistensi organisasi mahasiswa akan tidak berarti apabila nilai, tujuan hingga mekanisme yang terjadi dalam dinamika organisasi saat ini tidak menjawab kebutuhan mahasiswa, khususnya anggota dari organisasi tersebut.

Oleh karena itu, untuk merespons tantangan perubahan dalam

interaksi antara organisasi dan mahasiswa, pemenuhan kebutuhan anggota tidak dapat dipandang semata-mata melalui kaca mata transaksional—layaknya capaian kerja yang ditukar dengan gaji bulanan dalam sebuah perusahaan formal. Meminjam kerangka *Social Exchange Theory* (SET) yang dikemukakan oleh Blau (1964), relasi dalam organisasi sejatinya terbagi menjadi dua, yakni pertukaran ekonomi yang bersifat transaksional dan pertukaran sosial yang bersifat relasional. Mengingat organisasi mahasiswa tidak ditopang oleh kontrak formal dan imbalan finansial, maka mekanisme hubungan yang terjadi didorong oleh pertukaran relasional jangka panjang yang melahirkan rasa kepercayaan, penghargaan, dan pemenuhan ekspektasi non-materiil.

Dalam organisasi mahasiswa, hubungan antara entitas organisasi dan anggotanya murni bersifat sukarela dan sangat mengedepankan asas kekeluargaan. Karakteristik ini membuat interaksi keseharian dalam dinamika internal organisasi memiliki makna yang jauh lebih mendalam bagi anggota. Oleh karenanya, alih-alih hanya berfokus pada indikator keberhasilan yang *tangible* dan terkuantifikasi—seperti kemegahan eksekusi program kerja atau sekadar capaian kinerja individu secara teknis—perhatian utama justru harus diarahkan pada aspek kualitas hubungan relasional di dalam dinamika internal organisasi tersebut. Ketika organisasi mampu memfasilitasi pertukaran sosial yang saling mendukung, eksistensi organisasi mahasiswa akan terasa jauh lebih bermakna. Pada gilirannya, hal ini akan memelihara tingkat keterlibatan anggota agar tetap optimal dan membangun citra positif bagi keberlanjutan organisasi

mahasiswa itu sendiri.

2.2. Dinamika Keterlibatan Anggota Organisasi Mahasiswa

Setelah memahami esensi hadirnya organisasi dalam kehidupan mahasiswa, dapat dipahami pula bahwa dalam dinamika hubungan dalam organisasi aspek keterlibatan anggota organisasi menjadi kunci bagi keberjalan organisasi mahasiswa, sekaligus sebagai wadah ekspresi, ruang belajar dan bertumbuh serta kebutuhan membangun pengalaman dan portofolio bagi mahasiswa itu sendiri.

Dalam melihat fenomena keterlibatan anggota dalam organisasi mahasiswa dapat ditinjau dari berbagai sisi baik dalam penyebab maupun akibatnya. Akan tetapi dalam penelitian ini disusun dua kategori yang digunakan sebagai pedoman pemikiran dalam penelitian untuk melihat permasalahan dalam fenomena yang diteliti, yakni melihat dalam konteks individu dan struktural / organisasi. Hal ini didasari dengan definisi dasar disebutkan organisasi, yakni ketika terdapat sekelompok individu (baca: manusia) yang dikoordinasikan secara sadar dan saling berhubungan secara terorganisir untuk mencapai tujuan bersama (Robbins & Judge, 2013). Dasar sederhana tersebut dirasa menjadi pijakan yang solid untuk menilik fenomena ini pada level individu dan struktural.

Pada tingkat individu, fluktuasi keterlibatan sangat dipengaruhi oleh kualitas interaksi sosial antar anggotanya. Karena organisasi mahasiswa tidak diikat oleh kontrak kerja formal, modal utamanya adalah rasa saling percaya dan kualitas relasi (*Social Exchange Theory*). Melalui data lapangan dari observasi pada organisasi intra-kampus menunjukkan bahwa anggota yang merasa kurang

mendapatkan umpan balik positif (*feedback*) atau merasa pendapatnya tidak didengar oleh pimpinan divisinya akan dengan cepat kehilangan antusiasme (*dedication*) dan energi mental (*vigor*). Akibatnya, mereka membatasi interaksi interpersonal dan mengurangi partisipasi karena merasa nilai personalnya tidak diakui oleh anggota organisasi yang lain. Akan tetapi pada tingkat ini, faktor eksternal organisasi

2.2.1. Tingkat Individu

Pada tingkat ini, fenomena keterlibatan disoroti melalui kaca mata individu sebagai entitas yang mandiri, terlepas dari atribut maupun struktural organisasi yang mengikatnya. Fluktuasi keterlibatan pada level individu sangat dipengaruhi oleh dinamika internal yang dialami oleh mahasiswa itu sendiri. Berdasarkan konsep kondisi psikologis yang dikemukakan oleh Kahn (1990), keterlibatan seseorang sangat bergantung pada ketersediaan psikologis (*psychological availability*), yakni sejauh mana individu memiliki energi fisik, emosional, dan kognitif untuk berpartisipasi. Dalam realitas mahasiswa, ketersediaan energi ini sangat rentan dipengaruhi oleh faktor-faktor personal seperti fluktuasi *mood*, beban dan tuntutan akademik, manajemen waktu pribadi, hingga pergeseran motivasi intrinsik maupun ekstrinsik seiring berjalannya waktu.

Sebagai dampaknya, tingkat keterlibatan yang ditunjukkan akan berkorelasi langsung terhadap hasil (*outcomes*) yang diterima oleh individu tersebut. Ketika individu memiliki keterlibatan yang tinggi (ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*), mereka akan

memperoleh keuntungan berupa peningkatan kapasitas diri, *networking*, dan portofolio yang kaya. Sebaliknya, ketika individu kehilangan motivasi dan menarik diri (*ghosting*), dampak langsung yang dirasakan adalah pembentukan citra diri (*self-image*) atau pelabelan dari lingkungan sekitarnya. Individu tersebut dapat menerima label negatif sebagai anggota yang pasif atau tidak bertanggung jawab, yang pada akhirnya mempengaruhi kredibilitas dan *personal branding* mereka di lingkungan sosial kampus.

2.2.2. Tingkat Struktural / Organisasi

Bergeser pada tingkat organisasi, fokus analisis diarahkan pada bagaimana sistem, iklim, dan mekanisme manajerial organisasi menciptakan prakondisi yang memicu naik-turunnya keterlibatan anggota. Penyebab fluktuasi keterlibatan pada level ini bersumber dari apa yang terjadi di dalam tubuh organisasi itu sendiri, seperti kualitas kepemimpinan, distribusi beban kerja, iklim keadilan, hingga kelancaran komunikasi internal. Ketika organisasi gagal memfasilitasi komunikasi yang transparan atau tidak mampu memberikan dukungan yang memadai kepada anggotanya, organisasi secara sistemik sedang menciptakan kondisi yang mendorong anggotanya untuk menarik diri.

Dampak dari fluktuasi keterlibatan pada level organisasi ini secara langsung mengancam roda operasional. Mengingat organisasi mahasiswa bersifat sukarela, stabilitas partisipasi anggotanya adalah nyawa dari keberlangsungan organisasi itu sendiri (Hustinx & Lammertyn, 2003;

Newton et al., 2014). Ketika satu atau beberapa anggota menarik diri, organisasi akan mengalami guncangan berupa redistribusi beban kerja secara paksa kepada anggota yang masih aktif. Hal ini tidak hanya memicu *burnout* kolektif, tetapi juga menurunkan tingkat efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mengeksekusi program kerja. Dengan kata lain, hilangnya keterlibatan segelintir anggota bukanlah sekadar masalah personal, melainkan ancaman struktural yang dapat menghambat pencapaian tujuan dan menurunkan performa organisasi secara keseluruhan.

Dalam tingkat ini, untuk menjaga stabilitas keterlibatan, organisasi memerlukan suatu mekanisme yang mampu merawat kualitas hubungan dan mengkoordinasikan anggotanya secara efektif. Mengingat organisasi mahasiswa tidak memiliki instrumen pengikat berupa imbalan material atau kontrak kerja formal, maka instrumen operasional sekaligus relasional utama yang menjembatani sistem organisasi dengan anggotanya adalah komunikasi internal. Melalui praktik komunikasi internal inilah, organisasi mendistribusikan peran, menegosiasikan ekspektasi, serta mengirimkan sinyal kepedulian terhadap anggotanya. Oleh karena itu, upaya untuk mengurai dan menyelesaikan dinamika fluktuasi keterlibatan anggota pada tingkat organisasi tidak dapat dilepaskan dari peran sentral komunikasi internal sebagai penggerak aktivitas keorganisasian,

2.3. Peran Komunikasi Internal dalam Dinamika Organisasi Mahasiswa

Untuk memahami sejauh mana komunikasi mempengaruhi dinamika keterlibatan anggota, penting untuk meninjau kembali temuan-temuan empiris dari penelitian terdahulu. Dalam studi yang dilakukan oleh Tkalac Verčič et al. (2023), dibuktikan bahwa kepuasan terhadap komunikasi internal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tingkat keterlibatan (*engagement*) individu di dalam organisasi. Lebih lanjut, dalam konteks organisasi yang bersifat nirlaba dan sukarela, Trent et al. (2020) menemukan bahwa kualitas komunikasi—baik komunikasi ke bawah yang berkaitan dengan kepuasan informasi maupun komunikasi ke atas yang berkaitan dengan ruang berpendapat (*voice*)—merupakan mekanisme pendorong utama yang membuat relawan bersedia untuk terlibat secara lebih mendalam. Berbagai temuan ini mengonfirmasi bahwa komunikasi internal tidak sebatas instrumen teknis penyebar informasi, melainkan medium utama yang memengaruhi kondisi psikologis dan perilaku partisipatif anggota.

Secara konseptual, kuatnya peran komunikasi internal dalam menentukan naik-turunnya keterlibatan anggota dapat dijelaskan melalui lensa *Social Exchange Theory* (SET). Mengacu pada SET, hubungan antara organisasi mahasiswa dan anggotanya berjalan di atas prinsip pertukaran sosial (timbang balik) yang bergantung pada rasa kepercayaan dan penghargaan, bukan pertukaran transaksional berbasis materi. Mengingat tidak adanya "gaji" atau insentif finansial di dalam organisasi mahasiswa, maka praktik komunikasi internal berfungsi sebagai "tindakan inisiasi" atau sinyal nyata dari organisasi mengenai bagaimana mereka memperlakukan anggotanya.

Dalam menilai sejauh mana inisiasi komunikasi tersebut berjalan efektif, evaluasi kepuasan anggota didasarkan pada berbagai dimensi komunikasi yang mereka alami sehari-hari. Merujuk pada konsep *Internal Communication Satisfaction* yang dikembangkan oleh Tkalac Verčič et al. (2021), terdapat delapan dimensi yang menjadi ukuran kepuasan, yakni: (1) umpan balik (*feedback*) atas kontribusi, (2) komunikasi dengan atasan langsung (seperti ketua divisi atau bidang), (3) komunikasi horizontal dengan sesama rekan, (4) komunikasi informal yang lebih santai, (5) informasi mengenai organisasi secara umum, (6) iklim komunikasi yang membangun rasa memiliki, (7) kualitas media komunikasi (seperti grup *chat*), dan (8) kejelasan komunikasi di dalam rapat. Dalam praktik organisasi mahasiswa, kualitas implementasi dari kedelapan dimensi komunikasi inilah yang akan menentukan apakah anggota merasa puas, dihargai, dan dihormati eksistensinya.

Pengalaman komunikasi internal inilah yang kemudian diproses oleh anggota melalui dua mekanisme evaluasi relasional, yakni *Psychological Contract Fulfillment* (PCF) dan *Perceived Organizational Support* (POS). Pertama, melalui dimensi komunikasi yang memuaskan—seperti rapat yang efektif dan komunikasi dua arah yang terbuka—anggota akan merasa bahwa janji-janji implisit organisasi, seperti harapan untuk mendapatkan *mentoring* dan ruang pengembangan diri, telah dipenuhi (PCF). Sebaliknya, instruksi yang membingungkan atau pemimpin divisi yang menutup ruang diskusi akan ditafsirkan sebagai pelanggaran kontrak psikologis. Kedua, kualitas komunikasi juga membentuk persepsi dukungan organisasi (POS). Ketika anggota merasakan iklim komunikasi yang positif dan atasan meluangkan waktu pada komunikasi informal, anggota akan meyakini

bahwa organisasi sungguh-sungguh peduli pada kesejahteraannya dan menghargai kontribusinya.

Pada puncaknya, interaksi yang terbangun melalui kepuasan komunikasi internal ini akan melahirkan dorongan moral bagi anggota untuk memberikan timbal balik (*reciprocity*). Sebagai bentuk balasan atas kepuasan komunikasi, pemenuhan ekspektasi (PCF), dan dukungan yang dirasakan (POS), mahasiswa akan secara sukarela meningkatkan keterlibatannya. Mereka akan mencurahkan energi fisik dan mental yang lebih besar (*vigor*), menunjukkan antusiasme yang tinggi (*dedication*), serta larut dan fokus dalam mengeksekusi setiap tanggung jawab organisasinya (*absorption*). Sebaliknya, pengalaman komunikasi yang buruk secara konsisten pada berbagai saluran akan memutus rantai pertukaran sosial ini, yang bermuara pada ditariknya keterlibatan dan hilangnya anggota dari dinamika organisasi.