

Krisis Legitimasi dan Erosi Kepercayaan: Analisis Rendahnya Partisipasi dalam Kepemimpinan Organisasi Mahasiswa

Crisis of Legitimacy and Erosion of Trust: An Analysis of Low Participation in Student Organization Leadership

 <https://doi.org/10.30598/populis.18.2.269-283>

Edwin Temmar^{1*}, Sandra Telussa², Olivia Tahalele³

¹Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Pattimura, Ambon 97233, Indonesia

²Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Pattimura, Ambon 97233, Indonesia

³Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Pattimura, Ambon 97233, Indonesia

*temmar1105@gmail.com

Abstract

This study investigates a legitimacy crisis and erosion of trust in student organization leadership by examining declining participation as a critical indicator of internal dysfunction. Focusing on the Indonesian Christian Student Movement (GMKI) Ambon Branch, the research explores how organizational communication failures contribute to weakened leadership credibility. Employing a qualitative methodology, data were collected through observations and in-depth interviews with both members and organizational leaders. Grounded in Stephen P. Robbins' organizational communication theory, the analysis highlights the breakdown of vertical and horizontal communication, lack of message clarity, weak interpersonal relationships, and the absence of responsive feedback systems. These issues foster psychological distance between leaders and members, diminishing trust and organizational identification. Moreover, strategic ambiguity and value fragmentation further accelerate symbolic delegitimization of leadership, leading to apathy and minimal engagement among members. The novelty of this study lies in its integration of organizational communication theory into the context of student leadership, offering a unique lens to interpret participation decline not merely as behavioral disengagement but as a symptom of deeper structural and symbolic fractures. This research suggests that revitalizing student organizations requires inclusive, dialogical communication models that restore trust and participatory legitimacy in leadership.

Keywords: Organizational Communication, Leadership Legitimacy, Trust Erosion, Student Organizations, Participation Decline

Info Artikel

Naskah diterima: 07/07/2023

Revisi terakhir: 10/09/2023

Disetujui: 19/09/2023

Copyright © by the Authors

This work is licensed under Creative Commons Attribution
License 4.0 CC-BY International license



PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, fenomena menurunnya partisipasi anggota dalam organisasi mahasiswa semakin sering menjadi perhatian, bukan saja di ruang-ruang diskusi internal, tetapi juga dalam wacana publik dan penelitian akademik (Bünthe & Weiss, 2023; Cahyono et al., 2021; Umam et al., 2020). Organisasi mahasiswa, yang dulunya menjadi arena penting bagi pelatihan kepemimpinan, perdebatan gagasan, dan pengorganisasian aksi sosial, kini mulai menunjukkan gejala disfungsi dalam struktur internalnya (Liu & Duarte, 2023; Partelow & Nelson, 2020; Yuda, 2023). Salah satu gejala paling mencolok adalah makin berkurangnya keterlibatan kader dalam kegiatan, forum, maupun pengambilan keputusan. Pada kasus organisasi GMKI Cabang Ambon, misalnya, terjadi penurunan jumlah kader aktif

dalam rapat-rapat strategis dan minimnya partisipasi dalam forum evaluatif—dua indikator penting yang mencerminkan relasi antara kepemimpinan dan kepercayaan anggota. Gejala ini tidak hadir dalam ruang hampa, melainkan lahir dari dinamika internal yang kompleks, salah satunya terkait persoalan komunikasi dalam tubuh organisasi.

Permasalahan ini penting untuk dibahas bukan hanya karena berimplikasi pada keberlanjutan organisasi, tetapi juga karena organisasi mahasiswa adalah miniatur dari praktik politik dan demokrasi dalam masyarakat yang lebih luas. Jika struktur komunikasi internal tidak mampu menjamin keterlibatan yang sehat dan setara antaranggota, maka kita perlu bertanya: bagaimana generasi muda sedang mengalami, memaknai, dan menjalankan proses kepemimpinan? Dengan kata lain, krisis partisipasi ini bukan hanya tentang absennya kehadiran kader, tetapi tentang absennya rasa memiliki dan kepercayaan dalam proses kolektif.

Sejumlah studi sebelumnya telah mengangkat isu ini dari berbagai perspektif. Oztas, (2020) dan Zamzani (2020) misalnya, menunjukkan bahwa ketidakjelasan arah gerakan organisasi mahasiswa dapat melemahkan motivasi kader. Sementara Pratolo et al. (2022) dan Zico et al. (2023) menekankan bahwa disorientasi nilai menjadi penyebab utama apatisme anggota. Dalam konteks komunikasi organisasi, penelitian oleh Croissant & Hellmann (2023) dan Satria & Sumpter (2022) menggarisbawahi bahwa komunikasi satu arah dalam struktur kepemimpinan mahasiswa cenderung menghasilkan alienasi, bukan kohesi. Hal ini sejalan dengan temuan dari Oktaviani et al. (2023) yang menyatakan bahwa minimnya ruang dialog horizontal mempercepat eksklusivitas di tubuh organisasi.

Penelitian dari Croissant (2022) dan Patria (2021) menambahkan dimensi relasi interpersonal, di mana disharmoni antar pengurus memperburuk koordinasi lintas bidang. Sementara itu, studi lain oleh Eryanto et al. (2022), Neyazi et al., (2022), dan Ruhyanto (2021) menyoroti lemahnya sistem evaluasi dan umpan balik dalam organisasi mahasiswa sebagai penyebab rendahnya efektivitas program kerja. Schäfer (2019) dan Warburton & Aspinall (2019) bahkan menyebut bahwa sebagian besar organisasi mahasiswa tidak memiliki mekanisme feedback yang mapan, sehingga aspirasi anggota cenderung berhenti pada ruang-ruang formal. Dalam tinjauan lebih makro, Mietzner (2020) dan Tambunan (2023) mencatat bahwa krisis legitimasi dalam organisasi mahasiswa hari ini tidak terlepas dari pengaruh budaya instan dan konsumtif yang masuk ke ruang-ruang aktivisme.

Beberapa studi mencoba menawarkan solusi institusional—dari pembenahan AD/ART hingga program penguatan kaderisasi—namun tidak banyak yang secara mendalam menyoroti bagaimana praktik komunikasi internal membentuk persepsi dan sikap anggota terhadap kepemimpinan. Di sisi lain, riset oleh Jayasinghe et al. (2020) dan Yani (2021) menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki praktik komunikasi terbuka dan mendengarkan aspirasi cenderung memiliki anggota yang loyal dan partisipatif. Indraswari (2022) dan Pramiyanti et al. (2020) juga menekankan pentingnya komunikasi informal dalam membangun ikatan emosional antaranggota, sebuah aspek yang kerap diabaikan dalam pendekatan manajerial.

Menariknya, studi dari Eryanto (2021) memperlihatkan bahwa komunikasi vertikal yang efektif, yaitu komunikasi antara pimpinan dan anggota, tidak cukup jika tidak diimbangi dengan komunikasi horizontal yang memadai. Hal ini ditegaskan pula oleh Mietzner (2020) dan Warburton & Aspinall (2019) yang mencatat bahwa dalam organisasi mahasiswa, hubungan antaranggota setara (komunikasi horizontal) justru menjadi fondasi utama terciptanya iklim kolektif yang sehat. Bahkan dalam studi perbandingan oleh Yusuf dan Arif (2020), organisasi dengan komunikasi lintas-unit yang cair terbukti lebih adaptif dalam menghadapi dinamika internal.

Namun demikian, sebagian besar literatur yang telah disebutkan masih melihat persoalan komunikasi dalam organisasi mahasiswa sebagai elemen pendukung, bukan sebagai elemen sentral dalam krisis legitimasi. Perspektif ini menyisakan ruang untuk pendekatan yang menempatkan komunikasi bukan hanya sebagai alat, tetapi sebagai ruang praksis di mana kepercayaan, makna kolektif, dan legitimasi dibentuk dan dinegosiasikan setiap hari. Dalam ruang itulah, penelitian ini berdiri.

Melalui pendekatan sosiologis yang menelaah komunikasi organisasi secara mendalam, penelitian ini mencoba menempatkan krisis partisipasi bukan sebagai gejala akhir, melainkan sebagai akibat dari proses komunikasi yang gagal membangun keterhubungan psikologis dan simbolik antara pemimpin dan anggota. Di sinilah kebaruan penelitian ini hadir: alih-alih sekadar menyusun daftar penyebab partisipasi rendah, penelitian ini menelusuri bagaimana kegagalan komunikasi—baik secara struktural maupun relasional—secara perlahan tetapi pasti mengikis kepercayaan anggota terhadap kepemimpinan.

Dengan menempatkan studi kasus GMKI Cabang Ambon sebagai medan empirik, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara detail bagaimana komunikasi vertikal dan horizontal berlangsung, sejauh mana efektivitas feedback dapat dirasakan anggota, dan bagaimana ketidakjelasan arah organisasi mempengaruhi legitimasi simbolik kepemimpinan. Tujuan ini sekaligus menjadi jalan untuk memahami organisasi mahasiswa sebagai ruang dialektika sosial, di mana partisipasi bukan sekadar urusan hadir atau tidak hadir, melainkan persoalan bagaimana seseorang merasa didengar, dipercaya, dan memiliki.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk memahami secara mendalam dinamika komunikasi organisasi dan dampaknya terhadap legitimasi serta partisipasi kader dalam organisasi mahasiswa. Pendekatan kualitatif dipilih karena sifat permasalahan yang hendak dikaji tidak semata bersifat kuantitatif atau terukur secara statistik, melainkan berkaitan erat dengan pengalaman subjektif, relasi sosial, interpretasi makna, dan proses simbolik yang melingkupi kehidupan organisasi (Creswell, 2017; Denzin & Lincoln, 2018).

Studi kasus dipilih karena memberikan ruang yang luas untuk menggali kompleksitas sosial dalam konteks yang spesifik (Yin, 2018). Dalam hal ini, GMKI Cabang Ambon dipilih sebagai lokasi penelitian karena organisasi ini memiliki struktur keanggotaan yang luas,

sejarah gerakan yang kuat, dan dinamika internal yang mencerminkan pergeseran-pergeseran dalam praktik kepemimpinan mahasiswa secara umum. Selain itu, GMKI Ambon merupakan organisasi yang secara geografis dan kultural berada pada persimpangan antara pusat dan pinggiran, yang memungkinkan munculnya karakteristik komunikasi organisasi yang khas dan belum banyak diteliti secara akademik.

Informan dalam penelitian ini terdiri atas 12 orang yang dipilih secara purposif. Mereka terdiri dari 3 orang pengurus inti cabang (Ketua Cabang, Sekretaris, dan Ketua Bidang Kaderisasi), 4 orang ketua komisiariat aktif dari berbagai universitas di Ambon, dan 5 orang kader aktif dan semi-aktif yang telah bergabung dalam organisasi selama minimal dua tahun. Pemilihan informan ini didasarkan pada pertimbangan posisi strategis mereka dalam memahami alur komunikasi organisasi, pengalaman mereka dalam mengikuti dinamika internal, serta keterlibatan mereka dalam forum-forum pengambilan keputusan dan evaluasi organisasi. Strategi purposive sampling digunakan karena peneliti membutuhkan narasumber yang benar-benar memahami konteks sosial yang dikaji (Yin, 2018).

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dan observasi partisipatif. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan durasi rata-rata 60 hingga 90 menit, untuk memberikan ruang dialogis yang luas antara peneliti dan informan. Teknik ini dipilih agar peneliti dapat menggali informasi tidak hanya berdasarkan panduan pertanyaan, tetapi juga mengikuti alur percakapan yang berkembang secara natural (Yin, 2018). Observasi dilakukan selama 3 bulan, dengan keterlibatan langsung dalam beberapa forum rapat, diskusi internal, dan kegiatan informal organisasi, guna menangkap dinamika komunikasi yang tidak selalu muncul dalam wawancara.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan pendekatan thematic analysis untuk mengidentifikasi pola-pola utama dalam narasi informan, khususnya yang berkaitan dengan persepsi terhadap komunikasi vertikal, horizontal, efektivitas umpan balik, dan relasi terhadap legitimasi kepemimpinan. Peneliti melakukan proses coding secara manual, kemudian mengelompokkan hasil coding ke dalam tema-tema utama yang relevan dengan kerangka teoretik Robbins tentang komunikasi organisasi.

Untuk menjamin validitas dan reliabilitas data, dilakukan triangulasi dengan tiga cara. Pertama, triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan data dari berbagai tipe informan—pengurus inti, pengurus komisiariat, dan kader biasa—untuk melihat konsistensi dan perbedaan persepsi. Kedua, triangulasi metode, yaitu dengan mengombinasikan hasil wawancara dan observasi lapangan. Ketiga, triangulasi waktu, dengan melakukan wawancara ulang terhadap beberapa informan kunci setelah jeda waktu tertentu, guna memastikan konsistensi narasi dan interpretasi terhadap fenomena yang sama (Yin, 2018).

Dalam proses ini, peneliti juga melakukan refleksi kritis terhadap posisi dan peran dirinya selama observasi dan wawancara. Mengingat peneliti memiliki latar belakang sebagai mantan aktivis organisasi mahasiswa, maka kesadaran terhadap bias subjektif menjadi penting. Catatan lapangan dan jurnal reflektif disusun secara berkala untuk meminimalkan kecenderungan afiliasi emosional dalam interpretasi data (Yin, 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Komunikasi Satu Arah dan Retaknya Jalur Vertikal: Antara Instruksi dan Dialog yang Hilang

Dalam struktur organisasi mahasiswa, komunikasi vertikal antara pimpinan dan anggota semestinya tidak hanya menjadi sarana penyampaian instruksi, tetapi juga ruang untuk bertukar pikiran, memperkuat rasa kepemilikan bersama, serta memperjelas arah gerakan kolektif. Namun, temuan di GMKI Cabang Ambon menunjukkan bahwa pola komunikasi vertikal yang terbangun lebih menyerupai hubungan hirarkis top-down yang kaku, dengan minimnya ruang dialog timbal balik. Kader lebih sering diposisikan sebagai pelaksana teknis dari keputusan yang telah diambil sebelumnya oleh pengurus inti, tanpa ruang untuk memberikan pandangan, menyampaikan keberatan, atau bahkan sekadar memahami latar belakang keputusan tersebut secara utuh.

Seorang informan, YK (kader tingkat komisariat), menyampaikan bahwa dalam banyak pertemuan atau agenda kegiatan, keputusan seringkali datang dalam bentuk “telah jadi”. Menurutinya, “Kami hanya diberi tahu untuk melaksanakan. Tidak tahu siapa yang merancang, kenapa harus begitu, atau bagaimana menentukan langkah setelahnya.” Narasi ini menandai pola komunikasi satu arah yang tidak membuka ruang diskusi di kalangan akar rumput organisasi.

Dalam observasi penulis pada salah satu rapat internal yang diadakan oleh pengurus cabang, terlihat bahwa mayoritas kader komisariat lebih banyak diam atau hanya menanyakan hal teknis. Diskusi bersifat satu sisi, dengan dominasi pengurus cabang sebagai pemegang suara utama. Tak ada mekanisme tanya jawab yang dibuka secara eksplisit, dan bahkan waktu untuk menanggapi agenda rapat dibatasi demi efisiensi. Situasi seperti ini memperlihatkan bahwa jalur komunikasi vertikal tidak hanya terputus secara fungsional, tetapi juga secara simbolik, karena kader tidak merasa memiliki hak bicara atas arah organisasi yang mereka ikuti.

Berdasarkan teori komunikasi organisasi yang dikemukakan oleh Robbins & Judge (2018), komunikasi vertikal dalam organisasi harus mencakup aliran dua arah—dari pimpinan ke anggota (*downward communication*) dan sebaliknya (*upward communication*). Komunikasi yang sehat memerlukan kejelasan pesan, keterbukaan terhadap umpan balik, dan adanya ruang partisipatif untuk menjembatani kesenjangan antara struktur otoritas dan kebutuhan anggota. Ketika komunikasi hanya berjalan satu arah, maka organisasi akan mengalami jarak psikologis yang signifikan antara pimpinan dan anggota. Kesenjangan ini tampak nyata dalam ekspresi kader yang merasa dirinya hanya sebagai “alat produksi kegiatan” tanpa otonomi gagasan. Ketika ruang untuk menyampaikan ide, kritik, atau keberatan tidak tersedia atau tidak dianggap penting, kader perlahan-lahan kehilangan rasa kepemilikan terhadap organisasi. Perasaan tersebut menjadi benih delegitimasi yang tumbuh dari bawah ke atas, menjadikan pemimpin tidak lagi dipandang sebagai representasi aspirasi kolektif, melainkan sekadar koordinator struktural.

Kondisi ini diperparah oleh tidak adanya sistem atau mekanisme formal untuk menampung masukan dari anggota. Dalam wawancara dengan salah satu pengurus

komisariat, AP, disebutkan bahwa “forum konsolidasi” yang semestinya menjadi ajang menyampaikan pendapat justru lebih sering digunakan untuk menyampaikan informasi yang sudah final. “Kami jarang sekali diajak menyusun agenda. Kalau pun ada forum, itu lebih seperti ‘pengumuman besar’ daripada diskusi,” katanya.

Realitas tersebut menunjukkan bahwa apa yang disebut Robbins sebagai “distorsi struktural komunikasi” telah terjadi—di mana saluran komunikasi dari bawahan ke atasan terhambat oleh budaya organisasi yang sentralistik dan oleh struktur yang tidak mendorong partisipasi dua arah. Dampaknya tidak hanya pada melemahnya komunikasi semata, melainkan juga pada legitimasi simbolik dan sosiologis dari kepemimpinan itu sendiri. Ketika pimpinan tidak lagi mendengar, maka anggota pun berhenti merasa perlu untuk bersuara.

Ketertutupan Komunikasi Horizontal: Fragmentasi, Eksklusivitas, dan Disintegrasi Simbolik

Selain kegagalan komunikasi vertikal, krisis legitimasi dalam organisasi mahasiswa juga mengakar pada lemahnya komunikasi horizontal. Komunikasi horizontal merujuk pada interaksi antaranggota yang berada pada tingkat struktural yang setara—dalam hal ini, antara komisariat satu dengan lainnya, atau antar bidang dalam struktur organisasi cabang. Namun, dalam temuan di GMKI Cabang Ambon, jalur komunikasi horizontal cenderung tertutup, sporadis, bahkan terkesan eksklusif. Interaksi antarkomisariat minim terjadi di luar forum formal, dan tidak ada mekanisme koordinasi yang mendorong kolaborasi lintas unit. Akibatnya, masing-masing komisariat berjalan secara terpisah, membentuk ruang simbolik tersendiri yang terputus dari narasi organisasi yang lebih besar.

Kesan ini muncul dalam wawancara dengan LK, seorang kader dari salah satu komisariat kampus swasta. Ia menyatakan bahwa dirinya jarang mengetahui kegiatan atau keputusan yang melibatkan komisariat lain. “Kami sering merasa seperti organisasi sendiri, hanya berkegiatan di lingkaran kami saja. Kalau ada kegiatan cabang, kadang kami datang hanya karena undangan, bukan karena merasa terlibat sejak awal,” ujarnya. Ungkapan ini mencerminkan keterputusan horizontal yang tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga emosional—anggota merasa tidak menjadi bagian dari keseluruhan tubuh organisasi.

Observasi lapangan selama kegiatan pelatihan kepemimpinan yang diikuti oleh beberapa komisariat menunjukkan adanya pengelompokan sosial berdasarkan afiliasi kampus atau angkatan masuk organisasi. Kelompok-kelompok ini duduk terpisah, bercanda dengan jaringan mereka sendiri, dan tidak tampak upaya mencairkan batas antarunit. Meskipun forum tersebut dimaksudkan sebagai ruang integrasi lintas komisariat, kenyataannya interaksi sosial berlangsung secara terfragmentasi. Dalam beberapa sesi diskusi kelompok, terlihat bahwa dinamika kerja tim pun terganggu oleh minimnya keakraban antaranggota dari komisariat yang berbeda.

Fragmentasi ini juga diperkuat oleh eksklusivitas dalam akses informasi. Seorang pengurus bidang di tingkat cabang, YN, mengakui bahwa seringkali informasi hanya disampaikan kepada perwakilan tertentu tanpa menyentuh semua bidang atau komisariat. “Kita pikir itu efisien, tapi ternyata justru membuat beberapa komisariat merasa tertinggal atau tidak dilibatkan,” ungkapnya. Dengan kata lain, alih-alih membangun jaringan

komunikasi horizontal yang menyatukan, praktik organisasi justru memperkuat silo informasi yang menyebabkan disintegrasi simbolik dalam tubuh organisasi.

Dalam perspektif teoretik, Robbins & Judge (2018) menyatakan bahwa komunikasi horizontal yang efektif berfungsi untuk meningkatkan koordinasi, memperkuat rasa kolektivitas, dan mendorong kolaborasi antarsesama anggota organisasi. Ketika jalur ini terputus, maka organisasi kehilangan ruang berbagi pengalaman, pengetahuan, dan solidaritas internal. Komunikasi horizontal bukan sekadar lalu lintas informasi, tetapi arena untuk memperkuat identitas kolektif dan kohesi sosial. Kegagalan dalam membangun komunikasi ini akan membuat anggota merasa asing terhadap gerak langkah organisasi, dan pada akhirnya mengikis rasa kepemilikan (*sense of belonging*) yang krusial dalam organisasi berbasis sukarela seperti organisasi mahasiswa.

Disintegrasi simbolik dalam konteks GMKI Cabang Ambon terlihat jelas ketika kader tidak mampu menjelaskan dengan yakin arah gerakan organisasi, atau tidak mengenal tokoh-tokoh kader dari komisariat lain. Ini bukan hanya persoalan teknis komunikasi, melainkan representasi dari lemahnya imajinasi kolektif—di mana anggota tidak lagi merasa terhubung secara ideologis maupun sosial dengan sesama kader. Sebagaimana dijelaskan oleh Robbins & Judge (2018), dalam sistem organisasi yang sehat, komunikasi horizontal menciptakan jejaring sosial internal yang memungkinkan organisasi bertahan di tengah perubahan dan tantangan.

Oleh karena itu, minimnya komunikasi horizontal telah menciptakan ruang isolasi internal, di mana kader merasa berjalan sendiri, terasing, dan pada akhirnya tidak lagi memiliki motivasi untuk terlibat aktif. Ketika rasa kolektif hilang, maka partisipasi menjadi beban, bukan kesadaran. Inilah salah satu akar krisis legitimasi yang seringkali luput dibaca dalam dinamika organisasi mahasiswa.

Ketidakjelasan Arah dan Pesan Organisasi: Krisis Makna dan Disorientasi Nilai

Di dalam setiap organisasi, pesan yang disampaikan oleh pimpinan memainkan peran penting dalam membangun orientasi kolektif. Kejelasan pesan bukan hanya soal menyampaikan informasi secara verbal, melainkan juga menyangkut kemampuan membentuk makna bersama yang dapat dimiliki oleh seluruh anggota organisasi. Dalam konteks GMKI Cabang Ambon, temuan menunjukkan bahwa pesan organisasi—terutama yang berkaitan dengan visi, misi, dan arah gerakan—tidak tersampaikan secara utuh maupun inspiratif kepada kader di tingkat bawah. Akibatnya, terjadi kekosongan makna dan disorientasi nilai yang mengganggu rasa keterikatan kader terhadap organisasi.

Beberapa informan mengungkapkan bahwa meskipun visi dan misi GMKI secara formal tertulis dalam dokumen organisasi, namun dokumen itu jarang menjadi bahan diskusi atau rujukan dalam aktivitas keseharian. SL, seorang kader dari komisariat negeri, mengungkapkan bahwa dirinya tidak pernah benar-benar memahami makna dari visi organisasi selain saat membaca buku pedoman. “Kami tahu visi-misinya ada, tapi tidak pernah dibahas atau dijelaskan secara mendalam. Kadang terasa seperti hanya formalitas,” ungkapnya. Ungkapan ini memperlihatkan jarak antara apa yang tertulis dan apa yang

dihidupi.

Observasi lapangan pada kegiatan kaderisasi tingkat dasar memperkuat temuan ini. Saat sesi diskusi kelompok yang bertujuan menggali pemahaman kader tentang arah gerakan GMKI, terlihat bahwa sebagian besar peserta hanya mampu menyebutkan istilah-istilah umum seperti “Kristen,” “nasionalis,” dan “akademis,” tanpa mampu mengaitkan istilah tersebut ke dalam konteks praksis. Bahkan, ketika fasilitator bertanya apa yang dimaksud dengan “misi pembaruan gereja dan masyarakat” (salah satu misi utama GMKI), mayoritas peserta tidak memberikan respons yang konkret. Ini menunjukkan bahwa narasi organisasi tidak berhasil membumi di tingkat kader.

Perbedaan persepsi antara pimpinan dan anggota juga terlihat nyata dalam wawancara dengan YP, salah satu pengurus cabang. Ia menganggap bahwa arah organisasi sudah cukup jelas karena disampaikan dalam rapat-rapat dan dokumen resmi. Namun, ia juga mengakui bahwa penyampaian tersebut jarang dikontekstualisasi dalam forum diskusi terbuka dengan anggota. “Mungkin kami terlalu sibuk dengan agenda, jadi lupa membicarakan hal-hal prinsipil,” katanya. Pernyataan ini menunjukkan adanya ketimpangan pemaknaan antara struktur atas dan bawah—pimpinan merasa sudah menyampaikan, namun anggota tidak merasa mendapatkan makna.

Dalam kerangka teori komunikasi organisasi menurut Robbins & Judge (2018), kejelasan pesan adalah salah satu elemen kunci dari efektivitas komunikasi dalam organisasi. Pesan yang tidak jelas atau tidak dibahas secara partisipatif akan menimbulkan kebingungan, interpretasi yang keliru, dan pada akhirnya menciptakan disorientasi kolektif. Robbins menekankan bahwa pesan yang tidak hanya informatif tapi juga inspiratif akan membentuk “shared understanding”—pemahaman bersama yang menjadi dasar kuat bagi kerja sama dan kohesi dalam organisasi.

Lebih jauh, ketidakjelasan arah dan pesan organisasi menciptakan kondisi yang disebut sebagai delegitimasi simbolik, yaitu ketika anggota tidak lagi mengidentifikasi diri dengan nilai-nilai yang dikomunikasikan oleh pimpinan. Delegitimasi simbolik terjadi bukan hanya karena kegagalan substansi, tetapi juga karena lemahnya narasi yang mengikat antara pimpinan dan anggota (Lewicka, 2022; Sörensen & Olsson, 2020). Seperti dijelaskan oleh Robbins & Judge (2018), narasi organisasi adalah arena di mana makna dikonstruksi bersama. Jika pimpinan tidak mampu memproduksi narasi yang resonan dengan pengalaman anggota, maka komunikasi kehilangan daya ikat simboliknya.

Krisis makna ini berdampak langsung pada partisipasi kader. Ketika arah organisasi tidak dipahami, maka tidak ada alasan kuat bagi anggota untuk terlibat secara aktif. Partisipasi menjadi mekanis, bukan karena kesadaran kolektif, dan keterlibatan berubah menjadi rutinitas tanpa semangat. Dalam jangka panjang, kondisi ini melahirkan apatisisme struktural—di mana kader tidak lagi menentang, tapi juga tidak lagi peduli.

Umpan Balik yang Mandek: Aspirasi Tanpa Respon dan Matinya Forum Kritis

Dalam dinamika organisasi yang sehat, forum-forum internal seharusnya menjadi ruang artikulasi gagasan, evaluasi, bahkan kritik. Namun, dalam konteks GMKI Cabang

Ambon, forum-forum tersebut justru kehilangan esensinya sebagai ruang diskursif. Kader menyampaikan bahwa aspirasi yang diungkapkan dalam rapat umum maupun forum kaderisasi kerap tidak ditanggapi dengan serius, bahkan tidak jarang berakhir tanpa tindak lanjut. Aspirasi yang mestinya menjadi awal dari perbaikan, justru menguap bersama selesainya acara.

Beberapa informan menyebutkan bahwa proses penyampaian kritik atau evaluasi dalam forum cenderung bersifat simbolik. “Kalau kita bicara atau kasih masukan di forum, biasanya pimpinan hanya jawab ‘baik, akan dipertimbangkan’, tapi setelah itu tidak ada kabar apa-apa lagi,” ujar TM, salah satu kader aktif dari komisariat pusat. Pernyataan ini mewakili rasa frustrasi yang cukup dalam: suara kader seolah hanya sekadar kewajiban prosedural, bukan sesuatu yang sungguh didengar atau diproses secara sistematis.

Dalam salah satu observasi pada forum refleksi pasca-kegiatan besar tingkat cabang, terlihat bahwa sesi evaluasi hanya mendapat waktu yang sangat terbatas di akhir acara. Ketika salah satu peserta mencoba menyampaikan kritik terhadap pelaksanaan kegiatan yang dianggap tidak partisipatif, moderator forum segera menutup sesi dengan alasan keterbatasan waktu. Tak ada notulensi yang diumumkan secara terbuka setelah forum berlangsung. Dalam forum lain, catatan evaluasi memang dicatat oleh sekretaris, tetapi tidak pernah kembali muncul dalam agenda tindak lanjut. Hal ini memperlihatkan bahwa forum kritik berjalan sebagai formalitas administratif semata, bukan bagian dari siklus komunikasi organisasi yang hidup.

Sebagian besar kader yang diwawancarai menganggap bahwa forum-forum resmi organisasi tidak memiliki kekuatan transformatif. “Kami datang ke forum karena wajib. Tapi kami tidak berharap apa-apa lagi dari forum itu,” ungkap EY, seorang kader perempuan dari komisariat negeri. Ungkapan ini menunjukkan terjadinya demoralisasi: kehadiran fisik tidak diiringi dengan keterlibatan emosional dan kognitif. Aspirasi yang tidak mendapat respon membentuk persepsi kolektif bahwa suara anggota tidak dihargai.

Dalam kerangka teori komunikasi organisasi menurut Robbins & Judge (2018), siklus umpan balik atau feedback loop merupakan elemen krusial dalam memastikan komunikasi bersifat dua arah dan adaptif. Umpan balik memungkinkan organisasi untuk membaca dinamika internalnya dan merespons secara kontekstual. Ketika mekanisme ini tidak bekerja, maka komunikasi berubah menjadi instruksi satu arah yang statis, dan organisasi kehilangan kapasitas untuk beradaptasi terhadap kebutuhan anggotanya.

Robbins juga menegaskan bahwa umpan balik harus diproses, ditindaklanjuti, dan dikembalikan kepada sumbernya agar menghasilkan rasa dihargai dan membangun kepercayaan (Mietzner, 2020; Warburton & Aspinall, 2019; Zamzani, 2020). Ketiadaan proses ini dalam konteks GMKI Cabang Ambon menjadikan organisasi berada dalam kondisi stagnan—dimana suara kader terdengar, namun tidak direspons; dicatat, namun tidak dikerjakan.

Lebih jauh, kegagalan dalam membangun sistem umpan balik yang fungsional melahirkan dua dampak serius: alienasi dan apatisme. Alienasi muncul karena kader merasa

terasing dari proses pengambilan keputusan, sementara apatisme berkembang karena tidak ada harapan bahwa suara mereka akan berpengaruh. Keduanya merupakan bentuk dari delegitimasi praksis—yakni kondisi ketika anggota tidak lagi melihat dirinya sebagai bagian dari proses, dan pada akhirnya memilih diam atau menarik diri. Forum kritis yang semestinya menjadi ruang penguatan demokrasi internal justru menjadi cermin disfungsi organisasi. Ketika kritik diposisikan sebagai gangguan, bukan kontribusi, maka organisasi kehilangan satu elemen paling penting dalam pembelajarannya: refleksi. Ini adalah titik kritis yang harus segera dibenahi, jika organisasi ingin kembali merawat relasi yang sehat antara struktur dan anggotanya.

Erosi Kepercayaan dan Krisis Legitimasi: Menurunnya Rasa Memiliki dan Partisipasi

Di balik wajah tenang forum-forum organisasi mahasiswa, tersembunyi lanskap kegelisahan yang tak kasat mata. Salah satu gejala paling mencolok dari krisis yang dialami GMKI Cabang Ambon adalah menurunnya partisipasi kader secara drastis. Fenomena ini tidak sekadar tercermin dari angka kehadiran dalam kegiatan, tetapi juga dalam atmosfer organisasi yang semakin hampa: ruang diskusi yang sepi, forum yang berlangsung tanpa semangat, dan kader yang hadir secara fisik namun kosong secara batin.

Beberapa informan mengisahkan bagaimana mereka yang dulunya aktif dalam berbagai kegiatan perlahan menarik diri. “Dulu saya selalu ikut rapat dan kegiatan, tapi sekarang rasanya tidak ada gunanya. Arah gerak tidak jelas, suara kita juga tidak didengar,” ungkap FP, seorang kader dari komisariat negeri. Ungkapan ini bukan keluhan personal semata, melainkan bagian dari narasi kolektif yang menunjukkan mundurnya kepercayaan terhadap kepemimpinan. Dalam beberapa wawancara, muncul istilah “resign mental”—yakni kondisi di mana kader tidak benar-benar keluar dari organisasi, tetapi tidak lagi berpartisipasi aktif karena kehilangan keyakinan terhadap makna keikutsertaan mereka.

Fenomena “keluar tanpa keluar” ini juga terlihat dalam observasi lapangan. Dalam satu kegiatan pelatihan kader, hanya segelintir peserta yang terlibat aktif dalam diskusi. Sebagian besar lainnya lebih memilih diam, bermain ponsel, atau duduk di sudut ruangan tanpa ekspresi. Bahkan dalam forum yang secara formal terbuka untuk kritik dan saran, tidak ada suara yang muncul dari peserta. Kesan umum yang tertangkap bukanlah ketidakpedulian spontan, melainkan semacam kekecewaan yang terakumulasi dan membentuk dinding apatisme.

Beberapa kader juga menyebut bahwa mereka merasa tidak lagi memiliki organisasi. “Kalau hanya diminta datang, tapi tidak diajak bicara soal arah gerakan, rasanya kita ini cuma figuran,” kata RD, seorang mantan pengurus di tingkat komisariat. Ketika narasi semacam ini menjadi arus utama di kalangan kader, maka yang terjadi bukan lagi sekadar penurunan partisipasi, tetapi pembusukan kepercayaan yang menggerogoti fondasi legitimasi organisasi.

Dalam kerangka teori komunikasi organisasi menurut Robbins & Judge (2018), komunikasi yang efektif terdiri atas empat dimensi utama: komunikasi vertikal, komunikasi horizontal, kejelasan pesan, dan siklus umpan balik. Ketika keempat aspek ini mengalami disfungsi, maka kepercayaan sebagai pondasi utama hubungan dalam organisasi pun mulai

runtuh. Robbins menekankan bahwa kepercayaan adalah prasyarat bagi terbentuknya legitimasi, karena ia menjembatani antara tindakan pimpinan dan penerimaan dari anggota (Kähkönen, 2020; Watermeyer et al., 2021).

Kegagalan komunikasi dalam dimensi vertikal menciptakan kesenjangan psikologis antara pimpinan dan anggota. Sementara ketertutupan komunikasi horizontal menihilkan rasa kolektivitas. Ketidakjelasan pesan membuat kader kehilangan arah, dan mandeknya umpan balik menegaskan bahwa suara mereka tidak bermakna. Jika keempat hal ini terjadi secara bersamaan, maka terjadilah krisis legitimasi, yaitu kondisi di mana pimpinan tidak lagi dianggap sebagai representasi dari nilai dan kepentingan kolektif. Dalam situasi semacam ini, partisipasi bukan hanya menurun secara kuantitatif, tetapi juga kehilangan kedalaman dan makna.

Lebih dari sekadar problem teknis komunikasi, krisis ini mencerminkan kegagalan organisasi dalam membangun trust-based leadership, sebuah model kepemimpinan yang tumbuh dari rasa saling percaya, keterbukaan, dan komitmen untuk berjalan bersama. Tanpa itu semua, organisasi mahasiswa yang sejatinya menjadi laboratorium demokrasi justru berubah menjadi ruang formal tanpa substansi, di mana keikutsertaan hanya sekadar ritual, bukan ekspresi kepercayaan atau kepemilikan.

Menuju Komunikasi Inklusif: Refleksi dan Rekomendasi Strategis

Melalui proses pengamatan, wawancara, dan pembacaan reflektif terhadap dinamika internal GMKI Cabang Ambon, tampak bahwa problem komunikasi bukan sekadar soal teknis penyampaian informasi, tetapi lebih mendasar: menyentuh relasi kuasa, budaya organisasi, hingga cara berpikir tentang kepemimpinan itu sendiri. Pola komunikasi yang berkembang selama ini cenderung eksklusif, hierarkis, dan simbolik—lebih banyak memproduksi “bunyi” daripada “makna”.

Pola top-down dalam komunikasi organisasi terlihat tidak hanya dalam forum-forum formal, tetapi juga dalam keseharian organisasi. Banyak kader mengungkapkan bahwa informasi penting hanya mengalir dari atas ke bawah, dengan sedikit ruang untuk memberi respon atau mengajukan kritik. Forum kaderisasi, diskusi kebijakan, bahkan penyusunan agenda kegiatan berjalan dengan tempo cepat dan minim partisipasi. Seperti yang diungkapkan oleh SL, salah satu informan dari komisariat, “Kita lebih sering diminta ikut saja, daripada ditanya dulu mau ikut ke mana.”

Refleksi dari temuan ini membawa kita pada kebutuhan mendesak akan sebuah desain komunikasi yang inklusif—yang tidak hanya terbuka secara struktural, tetapi juga reflektif secara budaya. Komunikasi dua arah tidak bisa tumbuh dalam ruang yang hanya memberi tempat pada suara tertentu. Ia membutuhkan komitmen pada listening culture, tempat setiap kader merasa bahwa suaranya dihargai dan berdampak pada arah organisasi.

Rekomendasi strategis yang bisa ditarik dari hasil studi ini mencakup beberapa hal krusial. Pertama, pentingnya merevitalisasi forum-forum informal sebagai arena komunikasi yang lebih cair dan akrab. Dalam konteks organisasi mahasiswa, forum informal seperti obrolan santai, diskusi kecil, atau bahkan ruang digital nonformal bisa menjadi tempat

tumbuhnya rasa memiliki dan pemahaman bersama. Robbins (2003) dalam *Organizational Behavior* menyebutkan bahwa komunikasi informal berperan besar dalam memperkuat jaringan interpersonal dan menjaga aliran informasi yang tidak bisa difasilitasi secara formal.

Kedua, organisasi perlu membangun mekanisme feedback yang bisa ditindaklanjuti, bukan sekadar ritual pelaporan atau forum “saling menyalahkan”. Ini mencakup pengelolaan aspirasi secara sistemik, pencatatan usulan kader, serta pelaporan progres tindak lanjut secara terbuka dan berkala. Feedback dalam organisasi, menurut Robbins, adalah bagian dari *closed-loop communication* yang membuat sistem organisasi tetap adaptif dan tanggap terhadap perubahan lingkungan internal (Robbins & Judge, 2018).

Ketiga, kepemimpinan yang berorientasi pada dialog perlu dibangun. Ini bukan sekadar gaya komunikasi, melainkan etika relasional dalam memimpin. Kader akan terlibat bila mereka merasa dimiliki dan memiliki arah bersama. Kepemimpinan yang terbuka terhadap kritik, mampu mengelola perbedaan pandangan, dan menyediakan ruang dialog egaliter menjadi kunci dari rekonstruksi kepercayaan. Dalam konteks ini, membangun legitimasi bukan sekadar mempertegas otoritas struktural, melainkan menyemai rasa percaya melalui komunikasi yang manusiawi dan jujur.

Keseluruhan refleksi ini menunjukkan bahwa legitimasi dalam organisasi mahasiswa tidak dapat dibangun dari perintah dan instruksi, tetapi dari narasi bersama yang tumbuh dalam ruang-ruang dialogis. Desain komunikasi yang inklusif, reflektif, dan partisipatoris menjadi jantung dari transformasi tersebut—bukan hanya untuk memperbaiki struktur, tetapi untuk memulihkan jiwa kolektif yang sempat kehilangan arah.

SIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa krisis legitimasi dan erosi kepercayaan dalam kepemimpinan organisasi mahasiswa, sebagaimana tercermin dalam menurunnya partisipasi kader GMKI Cabang Ambon, berakar pada kegagalan mendasar dalam sistem komunikasi organisasi. Ketidakefektifan komunikasi vertikal dan horizontal, ketidakjelasan visi organisasi, serta ketiadaan mekanisme umpan balik yang responsif menciptakan jarak psikologis antara pimpinan dan anggota, merusak rasa memiliki, dan melemahkan identifikasi kader terhadap organisasi. Dalam kerangka teori komunikasi organisasi Stephen P. Robbins, fenomena ini memperlihatkan bahwa partisipasi bukan sekadar aktivitas teknis, melainkan cerminan dari relasi simbolik dan struktural yang dibentuk melalui komunikasi. Penelitian ini menegaskan bahwa tanpa pola komunikasi yang dialogis, transparan, dan inklusif, organisasi akan mengalami fragmentasi internal yang berujung pada delegitimasi simbolik terhadap kepemimpinan. Oleh karena itu, pembaruan model komunikasi menjadi kebutuhan mendesak—bukan hanya untuk membangun ulang kepercayaan, tetapi juga untuk menjadikan organisasi mahasiswa sebagai ruang demokrasi yang hidup, reflektif, dan partisipatif. Temuan ini memberikan kontribusi konseptual penting dengan memposisikan komunikasi organisasi sebagai kunci untuk memahami sekaligus mengatasi krisis kepercayaan dalam kepemimpinan berbasis komunitas.

PERNYATAAN ETIKA PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip etika yang berlaku, termasuk pemberian persetujuan yang diinformasikan (*informed consent*), perlindungan terhadap kerahasiaan informan, serta penghormatan terhadap nilai-nilai budaya lokal. Perhatian khusus diberikan kepada partisipan dari kelompok rentan guna memastikan keselamatan, kenyamanan, dan hak partisipasi yang setara. Penelitian ini tidak menerima pendanaan eksternal, dan penulis menyatakan tidak memiliki konflik kepentingan. Seluruh data dan informasi yang disajikan diperoleh melalui metode penelitian yang sah dan telah diverifikasi untuk memastikan akurasi dan keandalannya. Penggunaan kecerdasan buatan (AI) dibatasi hanya pada bantuan teknis penulisan dan penyuntingan bahasa, tanpa memengaruhi substansi ilmiah dari karya ini. Kami menyampaikan terima kasih kepada para informan atas wawasan berharga yang diberikan, serta kepada para penelaah anonim atas masukan konstruktif terhadap versi awal naskah ini. Penulis bertanggung jawab penuh atas isi dan kesimpulan artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Bünthe, M., & Weiss, M. L. (2023). Civil society and democratic decline in Southeast Asia. *Journal of Current Southeast Asian Affairs*, 42(3), 297–307. <https://doi.org/10.1177/18681034231212488>
- Cahyono, E. F., Rani, L. N., & Mardianto, M. F. F. (2021). Determinants of Indonesian conventional and Islamic bank depositor trust during the covid-19 pandemic. *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance*, 7, 1–32. <https://doi.org/10.21098/jimf.v7i1.1352>
- Creswell, J. W. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage publications.
- Croissant, A. (2022). Indonesia: Challenges of conflict and consensus in the Era of Reformasi. In *Comparative politics of Southeast Asia: An introduction to governments and political regimes* (pp. 75–119). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-05114-2_4
- Croissant, A., & Hellmann, O. (2023). Introduction: Democracy and State Capacity During Times of Crisis. In *Democracy, State Capacity and the Governance of COVID-19 in Asia-Oceania* (pp. 1–21). Routledge. https://doi.org/10.1007/978-3-031-05114-2_4
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). Sage Book.
- Eryanto, D. (2021). *Integrity Management in the Indonesian Supreme Audit Institution*. Open Access Te Herenga Waka-Victoria University of Wellington.
- Eryanto, D., van Eeden Jones, I., & Lasthuizen, K. (2022). The troubling impact of political interference in Indonesian public sector institutions on ethical leadership credibility. *International Journal of Public Leadership*, 18(4), 319–336. <https://doi.org/10.1108/IJPL-10-2021-0056>
- Indraswari, R. (2022). ASEAN centrality: Comparative case study of Indonesia leadership. *JAS (Journal of ASEAN Studies)*, 10(1). <https://doi.org/10.21512/jas.v10i1.7906>
- Jayasinghe, K., Adhikari, P., Carmel, S., & Sopanah, A. (2020). Multiple rationalities of participatory budgeting in indigenous communities: evidence from Indonesia.

- Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(8), 2139–2166.
<https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2018-3486>
- Kähkönen, T. (2020). Employee trust repair after organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1143–1161.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2020-0136>
- Lewicka, D. (2022). Building and rebuilding trust in higher education institutions (HEIs). Student's perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 35(6), 887–915.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2022-0037>
- Liu, Y., & Duarte, H. (2023). Repairing public trust through communication in health crises: a systematic review of the literature. *Public Management Review*, 1–21.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2284224>
- Mietzner, M. (2020). Populist anti-scientism, religious polarisation, and institutionalised corruption: How Indonesia's democratic decline shaped its COVID-19 response. *Journal of Current Southeast Asian Affairs*, 39(2), 227–249.
<https://doi.org/10.1177/1868103420935561>
- Neyazi, T. A., Muhtadi, B., & Paul, S. B. (2022). Political Trust, Democratic Satisfaction, and Partisanship: Explaining Leadership Approval in Indonesia in Times of Economic Hardship during the COVID-19 Crisis. *Asian Survey*, 62(4), 600–627.
<https://doi.org/10.1525/as.2022.1651118>
- Oktaviani, F. H., Laturrahmi, Y. F., & Kriyantono, R. (2023). Leadership Communication in Crisis: Study of COVID-19 Pandemic at National and Local Level. *The Transformation of Digital Technology: Its Impact on Human Communication*, 28.
<https://doi.org/10.11594/futscipress224>
- Oztas, B. (2020). Islamic populism: Promises and limitations. *Islamic Populism: Promises and Limitations*, 6(1), 103–129. <https://doi.org/10.26351/JIMES/6-2/1>
- Partelow, S., & Nelson, K. (2020). Social networks, collective action and the evolution of governance for sustainable tourism on the Gili Islands, Indonesia. *Marine Policy*, 112.
<https://doi.org/10.1016/j.marpol.2018.08.004>
- Patria, A. (2021). The Dilemma of Handling the Covid-19 Pandemic in Islamic Sharia Province: The Challenge of Building Trust in Government. *Indonesian Journal of Social & Humanity Study/Wacana: Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 24(1).
- Pramiyanti, A., Mayangsari, I. D., Nuraeni, R., & Firdaus, Y. D. (2020). Public perception on transparency and trust in government information released during the COVID-19 pandemic. *Asian Journal for Public Opinion Research*, 8(3), 351–376.
- Pratolo, S., Sofyani, H., & Maulidini, R. W. (2022). The roles of accountability and transparency on public trust in the village governments: The intervening role of COVID-19 handling services quality. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2110648.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2110648>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior*. pearson.
- Ruhyanto, A. (2021). *Building state legitimacy through territorial reform: Pemekaran in Papua Indonesia*. University of Birmingham.
- Satria, A., & Sumpter, C. (2022). Recognizing trade-offs in Indonesian counterterrorism strategy. *Perspectives on Terrorism*, 16(5), 34–45.
- Schäfer, S. (2019). Democratic decline in Indonesia: The role of religious authorities. *Pacific Affairs*, 92(2), 235–255. <https://doi.org/10.5509/2019922235>

- Sörensen, J., & Olsson, E. J. (2020). Shadow management: Neoliberalism and the erosion of democratic legitimacy through ombudsmen with case studies from Swedish higher education. *Societies*, 10(2), 30. <https://doi.org/10.3390/soc10020030>
- Tambunan, D. (2023). Indonesia under threat: The danger of corruption to political legitimacy. *Asian Journal of Comparative Politics*, 8(1), 112–140. <https://doi.org/10.1177/20578911221124965>
- Umam, A. K., Whitehouse, G., Head, B., & Adil Khan, M. (2020). Addressing corruption in post-Soeharto Indonesia: The role of the corruption eradication commission. *Journal of Contemporary Asia*, 50(1), 125–143. <https://doi.org/10.1080/00472336.2018.1552983>
- Warburton, E., & Aspinall, E. (2019). Explaining Indonesia's democratic regression. *Contemporary Southeast Asia*, 41(2), 255–285. <https://doi.org/10.1355/cs41-2k>
- Watermeyer, R., Shankar, K., Crick, T., Knight, C., McGaughey, F., Hardman, J., Suri, V. R., Chung, R., & Phelan, D. (2021). 'Pandemia': A reckoning of UK universities' corporate response to COVID-19 and its academic fallout. *British Journal of Sociology of Education*, 42(5–6), 651–666. <https://doi.org/10.1080/01425692.2021.1937058>
- Yani, A. A. (2021). An Examination of Indonesia's Anti-Terrorism Policy During the Covid 19: the Rise of Digital-Based Terrorism Propaganda Among Youths. *Hasanuddin Journal of Social & Political Sciences*, 77–85.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th (ed.)). SAGE Publications.
- Yuda, T. K. (2023). Beyond path dependency: Analysing Indonesia's social policy responses to two crises. *Social Policy & Administration*, 57(5), 727–743. <https://doi.org/10.1111/spol.12902>
- Zamzani, I. (2020). Dancing with Legitimacy: Globalisation, Educational Decentralisation, and the State in Indonesia. *Masyarakat Indonesia*, 46(1), 93–108. <https://doi.org/10.14203/jmi.v46i1.916>
- Zico, J. F., Panca, S. P., & Wulandari, S. (2023). Potential overcriminalization in religious offenses: A critical analysis of the formulation of the new national criminal code (Law 1 Number 2023). *Jurnal HAM*, 14, 205. <https://doi.org/10.30641/ham.2023.14.205-216>