

Formalisasi Struktural (AD/ART) sebagai Katalisator Kepuasan Komunikasi dan Komitmen Kelompok pada Komunitas Perempuan di Prabumulih

A Rachman Para Buana ¹, Rama Sanjaya ², Catherine Wahyuning Wilujeng ³, Kurdeniansyah ^{4*}, Yayan Kurniawan ⁵

^{a,b,c} PT Pertamina EP Limau Field, Kota Prabumulih, Provinsi Sumatera Selatan, Indonesia.

^{d*} Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Sriwijaya, Kota Palembang, Provinsi Sumatera Selatan, Indonesia.

^e Pemerintah Desa Karangan, Kota Prabumulih, Provinsi Sumatera Selatan, Indonesia.

ABSTRACT

This community service program aims to address the stagnation and membership attrition of grassroots community groups through structural governance interventions. The program involved 22 participants, consisting of 10 members of a Women Farmers Group (Kelompok Wanita Tani) and 12 micro, small, and medium enterprise (MSME) members in Karangan Village, Prabumulih. Baseline data (T1) indicated that the absence of formal governance contributed to a decline in active members from 20–23 to 10 individuals, accompanied by a low perceived commitment level of 50 out of 100 due to role ambiguity and unstructured communication. To resolve these challenges, the Community Involvement and Development (CID) Team of PT Pertamina EP Limau Field facilitated participatory assistance in formulating the internal statutes and bylaws (Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga/AD-ART). Post-intervention evaluation (T2) demonstrated positive developments in group dynamics, in which the drafted AD/ART clarified division of roles, mitigated micromanaging tendencies by group leaders, and improved communication satisfaction through structured communication channels. The institutionalization process serves as a strategic foundation to reinforce role clarity, enhance the communication climate, and gradually restore member commitment.

ABSTRAK

Program pengabdian kepada masyarakat ini bertujuan mengatasi stagnasi dan atrisi keanggotaan kelompok akar rumput melalui intervensi tata kelola struktural. Subjek kegiatan melibatkan 22 orang, yang terdiri atas 10 anggota Kelompok Wanita Tani (KWT) dan 12 anggota usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Desa Karangan, Kota Prabumulih. Data rona awal (*baseline*, T1) menunjukkan bahwa ketiadaan tata kelola formal memicu penurunan anggota aktif dari kisaran 20–23 menjadi 10 orang, disertai tingkat komitmen perseptual yang rendah pada angka 50 dari 100 akibat ambiguitas peran dan pola komunikasi informal. Merespons persoalan tersebut, Tim CID PT Pertamina EP Limau Field memfasilitasi pendampingan penyusunan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) secara partisipatif. Evaluasi pascaintervensi (T2) menunjukkan perbaikan dinamika kelompok yang terukur; perumusan AD/ART mulai memperjelas pembagian peran, menekan kecenderungan pengawasan mikro (*micromanaging*) oleh ketua, serta meningkatkan kepuasan komunikasi melalui wadah koordinasi yang terstruktur. Inisiasi pelembagaan ini menjadi langkah mendasar dalam mempertegas peran, memperbaiki iklim komunikasi, dan memulihkan komitmen keanggotaan secara bertahap.

ARTICLE HISTORY

Received 22 August 2026

Accepted 18 September 2026

Published 01 October 2026

KEYWORDS

AD/ART; Communication Satisfaction; Group Commitment; Participatory Action Research; Role Clarity.

KATA KUNCI

AD/ART; Kejelasan Peran; Kepuasan Komunikasi; Komitmen Kelompok; Participatory Action Research.

1. Pendahuluan

Upaya pemberdayaan masyarakat (*community empowerment*) pada populasi perempuan di tingkat akar rumput, seperti melalui pembentukan Kelompok Wanita Tani (KWT) maupun kelompok usaha kuliner (UMKM), merupakan strategi krusial dalam memperkuat jaring pengaman sosial dan kesejahteraan ekonomi keluarga. Kelompok-kelompok ini umumnya lahir dari tindakan kolektif (*collective action*) yang didorong oleh kesamaan kebutuhan yang dirasakan (*felt needs*) di lingkungan komunitas. Meskipun memiliki potensi besar sebagai modal sosial (*social capital*) dalam menggerakkan kemandirian ekonomi lokal dan memperkuat kooperasi jaringan perempuan (Chen & Barcus, 2024; Woolcock & Narayan, 2000), resiliensi kelompok yang baru terbentuk ini sering kali terhambat oleh lemahnya kapasitas kelembagaan (Gyan & Kwakye, 2025). Salah satu fenomena psikososial yang mendasar adalah kohesi kelompok yang hanya bersandar pada ikatan afektif dan euforia awal, tanpa diiringi oleh pembentukan fondasi struktural (*structural foundation*) yang mapan. Permasalahan utama yang mengemuka pada fase pembentukan (*forming*) kelompok (Mathieu *et al.*, 2017; Tuckman, 1965a) adalah ketiadaan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) sebagai representasi dari norma kelompok formal. Sebagai entitas sosial yang baru berinteraksi, para pengurus dan anggota terjebak pada perilaku berorientasi tugas praktis (*task-oriented behaviors*), seperti kegiatan produksi dan panen, seraya mengabaikan urgensi pelembagaan nilai (*institutionalization*). Ketiadaan konsensus tertulis ini memicu ambiguitas norma (*normative ambiguity*) dalam tata kelola keorganisasian. Tanpa adanya kontrak sosial internal yang mengikat, dinamika kelompok berjalan secara tidak terarah dan rentan mengalami kemunduran fungsi sosial (*social entropy*) akibat friksi internal yang mengancam keberlangsungan kelompok.

Secara psikologis, dampak langsung dari ketiadaan struktur dan norma yang tegas adalah disfungsi komunikasi yang berujung pada ketidakjelasan peran (*role ambiguity*) di antara para anggota. Ketiadaan AD/ART menciptakan persepsi ketidakadilan distributif (*distributive injustice*) dalam alokasi tugas; sebagian individu mengalami beban peran berlebih (*role overload*), sementara yang lain mengalami disorientasi terhadap tanggung jawab sosial masing-masing. Kondisi ini dapat bereskalasi menjadi konflik interpersonal yang mengikis kepercayaan antarindividu (*interpersonal trust*), menciptakan distorsi pesan, dan melahirkan iklim psikologis kelompok yang sarat prasangka serta ketidakpuasan. Akumulasi dari kegagalan manajemen konflik dan komunikasi tersebut bermuara pada degradasi komitmen keorganisasian (*organizational commitment*) dalam dinamika kelompok nonformal. Secara empiris pada tingkat komunitas, fenomena ini termanifestasi dalam bentuk penarikan diri secara sosial (*social withdrawal*) yang ditandai oleh penurunan drastis jumlah partisipan aktif. Selain itu, niat perilaku (*behavioral intention*) untuk terlibat dalam interaksi rutin menjadi sangat rendah, memicu kemalasan sosial (*social loafing*) (Karau & Williams, 1993). Gejala stagnasi ini merupakan indikator kuat bahwa kelompok membutuhkan intervensi sosial (*social intervention*) yang bersifat struktural guna merekonstruksi tata kelola manajerial sebelum kelompok mengalami disintegrasi total.

Menghadapi patologi sosial dalam dinamika kelompok tersebut, penyusunan dan pengesahan AD/ART merupakan wujud intervensi struktural yang krusial untuk pemulihan serta pengembangan kapasitas komunitas. AD/ART berfungsi sebagai instrumen formalisasi norma yang memberikan identitas sosial, arah, dan tujuan utama (*superordinate goals*) yang jelas bagi kelompok, sekaligus memfasilitasi transformasi dari kelompok primer informal menjadi organisasi sosial formal yang terstruktur, rasional, dan berorientasi pada keberlanjutan. Secara spesifik, intervensi pelembagaan ini berperan vital dalam resolusi konflik melalui penetapan kejelasan peran (*role clarity*). Melalui rumusan AD/ART, pembagian tugas, wewenang, dan ekspektasi peran (*role expectation*) bagi pengurus inti hingga anggota didefinisikan secara presisi, sehingga meminimalkan ketegangan peran (*role strain*) dan menghapus persepsi ketidakadilan beban kerja agar komunikasi kembali asertif, transparan, serta berfokus pada tugas (*task-focused*). Dari perspektif psikologi sosial, AD/ART juga berfungsi sebagai katalisator untuk membangun kembali rasa kepemilikan psikologis (*psychological ownership*) dan identifikasi kelompok yang sempat terkikis (Dawkins *et al.*, 2017; Pierce *et al.*, 2001a). Ketika aturan main disepakati melalui konsensus murni, anggota merasakan keterikatan (*sense of belonging*) yang lebih tinggi, disertai kesadaran pertukaran sosial (*social exchange*) yang seimbang bahwa kontribusi individu dihargai dan kelambanan tugas akan merugikan efektivitas kolektif. Selain itu, dokumen operasional ini mengonstruksi kerangka pengendalian sosial (*social control*) terkait kedisiplinan dan mekanisme partisipasi. Melalui ART, kelompok dapat merumuskan penegakan norma (*norm enforcement*)

berupa tata tertib keanggotaan, frekuensi pertemuan, serta modifikasi perilaku (*behavioral modification*) melalui sistem apresiasi dan sanksi (*reward and punishment*) guna mendorong perilaku prososial dan keaktifan anggota.

Dalam konteks kesejahteraan sosial makro, keberadaan AD/ART merupakan instrumen esensial untuk memperkuat resiliensi kelompok (*group resilience*) dan keberlanjutan organisasi melalui penyediaan mekanisme manajemen konflik internal. Di samping itu, legalitas internal ini menjadi prasyarat penting untuk membuka akses modal sosial menjembatani (*bridging social capital*) yang memungkinkan kelompok menjalin kemitraan strategis dengan pemerintah, lembaga swadaya masyarakat, maupun sektor swasta melalui program tanggung jawab sosial lingkungan (*corporate social responsibility*) (Gyan & Kwakye, 2025). Berdasarkan urgensi tersebut, peran pekerja sosial dan akademisi dalam memfasilitasi penyusunan AD/ART menjadi sangat strategis. Pendekatan praktik komunitas (*community practice*) ini dilaksanakan bukan melalui penyerahan draf secara asimetris dari atas ke bawah (*top-down*), melainkan melalui tindakan partisipatif (*participatory action*) seperti diskusi kelompok terpumpun (*Focus Group Discussion*). Pendekatan kolaboratif dari bawah ke atas (*bottom-up*) ini memastikan terwujudnya pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) (Zimmerman, 1995), sehingga dokumen yang dihasilkan berakar pada dialektika dan kesepakatan warga dengan legitimasi yang kokoh untuk memulihkan komitmen serta produktivitas kelompok dampingan.

2. Latar Belakang Teori

Pengembangan kapasitas kelompok masyarakat di tingkat akar rumput, seperti Kelompok Wanita Tani (KWT) dan kelompok usaha mikro perempuan, memerlukan intervensi yang tidak hanya berfokus pada luaran ekonomi, melainkan juga pada penguatan fondasi relasional dan tata kelola. Pembentukan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) pada hakikatnya merupakan proses pelembagaan dan formalisasi organisasi yang bertindak sebagai fondasi struktural kelompok. Secara teoretis, formalisasi yang dirancang secara partisipatif berfungsi sebagai struktur pemungkin (*enabling structure*) yang menyediakan pedoman operasional tanpa mengekang dinamika warganya (Adler & Borys, 1996). Kehadiran dokumen hukum internal ini bukan sekadar instrumen administratif, melainkan perangkat pembentukan makna (*sensemaking*) yang membantu anggota menavigasi dinamika internal mereka (Weick, 1995). Melalui perpaduan perspektif psikologi sosial dan kesejahteraan sosial, pelembagaan ini meminimalkan ketidakpastian melalui sistem tata kelola yang transparan dan terprediksi (Hollenbeck *et al.*, 2012).

Kebutuhan akan tata kelola yang terprediksi menjadi sangat penting mengingat inisiasi kelompok akar rumput umumnya hanya digerakkan oleh kedekatan afektif dan tujuan jangka pendek. Menurut model perkembangan kelompok (Tuckman, 1965b), kelompok yang baru terbentuk rentan terjebak pada fase konflik (*storming*) apabila gagal merumuskan struktur operasional. Dalam kerangka Teori Peran (*Role Theory*), ketiadaan aturan memicu ambiguitas peran (*role ambiguity*), yakni kondisi ketika individu tidak memahami batasan dan tanggung jawab tugasnya, yang berujung pada ketegangan interpersonal (Biddle, 1986; Kahn *et al.*, 1964; Rizzo *et al.*, 1970). Dampak psikologis utama dari pelembagaan AD/ART adalah terciptanya kejelasan peran (*role clarity*). Melalui dokumen ini, pembagian wewenang dan kewajiban didokumentasikan secara eksplisit (Jackson & Schuler, 1985; Mukherjee & Malhotra, 2006). Kejelasan ini memastikan setiap anggota memahami ekspektasi tugasnya, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi kerja dan mereduksi disorientasi operasional (Hassan, 2013).

Selain mempertegas pembagian peran, struktur yang terlembagakan melalui AD/ART memfasilitasi peningkatan kepuasan komunikasi (*communication satisfaction*). Dalam perspektif teori keorganisasian, organisasi mengembangkan struktur formal untuk memperoleh legitimasi sosial dan menjaga keberlangsungan fungsinya (Tolbert & Zucker, 1996). Pada ranah internal kelompok, AD/ART mengatur alur koordinasi, hierarki pengambilan keputusan, serta mekanisme penyelesaian konflik guna meminimalkan asimetri informasi (Putti *et al.*, 1990; Steele & Plenty, 2015). Kepuasan komunikasi itu sendiri sangat ditentukan oleh keterbukaan arus informasi terkait kebijakan dan aktivitas kelompok (Downs & Hazen, 1977). Ketika anggota memahami jalur pelaporan dan pertukaran informasi secara jelas berkat regulasi yang disepakati, komunikasi menjadi lebih terarah dan menumbuhkan kepuasan interaksi antaranggotanya. Peningkatan kejelasan peran dan kepuasan komunikasi tersebut berakumulasi pada penguatan komitmen

keorganisasian (*organizational commitment*). Model Tiga Komponen dari Meyer dan Allen (1991) menegaskan bahwa keterikatan afektif dan normatif berkembang subur ketika individu memperoleh kejelasan fungsi serta berada dalam ekosistem komunikasi yang suportif. Berbagai kajian menunjukkan bahwa reduksi ambiguitas peran (Mathieu & Zajac, 1990) dan tingginya kepuasan iklim komunikasi (Mueller & Lee, 2002) menumbuhkan loyalitas psikologis anggota terhadap entitas kelompoknya. Dalam konteks pengabdian ini, konsep komitmen keorganisasian tersebut diadaptasi ke dalam dinamika kelompok nonformal dan dioperasionalkan sebagai Komitmen Kelompok (*Group Commitment*). Melalui AD/ART, kelompok menerapkan mekanisme kontrol sosial dan konsensus normatif yang melahirkan rasa keadilan prosedural (*procedural justice*) (Colquitt *et al.*, 2001). Formalisasi ini mempermudah koordinasi seluruh aktivitas kerja dan menjaga stabilitas perilaku anggota agar tetap selaras dengan tujuan bersama (Skorková, 2020).

Pada ranah makro kesejahteraan sosial, kerangka pelebagaan internal ini bertumpu pada Teori Modal Sosial dan Teori Pemberdayaan. Putnam (2000) membedakan modal sosial menjadi bentuk yang mengikat secara internal (*bonding*) dan bentuk yang menjembatani ke pihak eksternal (*bridging*). Komunitas akar rumput umumnya memiliki ikatan emosional internal yang kuat, tetapi rapuh dalam jejaring kemitraan eksternal akibat ketiadaan legalitas formal. Ketersediaan AD/ART menjadi prasyarat administratif esensial guna membuka akses terhadap sumber daya eksternal, seperti bantuan pemerintah maupun program tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*). Sejalan dengan itu, pemberdayaan organisasi menuntut peningkatan kapasitas internal agar entitas komunitas dapat mandiri dan memiliki daya tawar yang berkelanjutan (Zimmerman, 2000).

Meskipun urgensi AD/ART telah diakui secara luas, inisiatif pendampingan terdahulu kerap terjebak pada pendekatan instruksional dari atas ke bawah (*top-down*), di mana fasilitator sekadar menyerahkan draf dokumen instan kepada warga. Pendekatan yang bersifat administratif semata ini berisiko gagal karena kelompok tidak mengembangkan rasa kepemilikan psikologis (*psychological ownership*) terhadap aturan yang diberlakukan (Pierce *et al.*, 2001b). Untuk memitigasi kendala tersebut, kegiatan pengabdian ini menerapkan kerangka *Participatory Action Research* (PAR) yang menempatkan masyarakat sebagai subjek utama perumus norma kelompoknya sendiri (Kemmis *et al.*, 2014). Melalui diskusi kelompok terpumpun (*Focus Group Discussion*) yang dialogis, AD/ART disusun berdasarkan konsensus murni warga. Pendekatan ini memadukan pelebagaan struktural dengan pembentukan rasa kepemilikan psikologis demi menjamin efektivitas serta keberlanjutan tata kelola kelompok dalam jangka panjang.

3. Metode

Program pengabdian masyarakat ini menerapkan kerangka *Participatory Action Research* (PAR) yang dipadukan dengan desain evaluasi kualitatif sebelum dan sesudah intervensi (*pre-post qualitative evaluation*). Pendekatan PAR dipilih karena berorientasi pada pemecahan masalah secara kolaboratif, di mana masyarakat dilibatkan secara aktif dalam mengidentifikasi tantangan internal, merumuskan solusi melalui penyusunan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART), serta mengimplementasikannya secara mandiri (Kemmis *et al.*, 2014). Desain evaluasi *pre-post* diterapkan untuk memetakan serta membandingkan dinamika psikososial kelompok pada dua titik waktu, yakni kondisi rona awal sebelum intervensi dan kondisi segera setelah pengesahan regulasi. Kombinasi metodologis ini dirancang guna mengevaluasi transformasi kualitatif pada dimensi kejelasan peran (*role clarity*), kepuasan komunikasi (*communication satisfaction*), dan komitmen kelompok (*group commitment*) yang tidak dapat tertangkap secara mendalam melalui evaluasi tunggal di akhir program semata.

Mitra sasaran dalam kegiatan ini adalah kelompok pemberdayaan perempuan di tingkat akar rumput, yang mencakup Kelompok Wanita Tani (KWT) dan kelompok usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) perempuan di wilayah Desa Karang, Kota Prabumulih. Penentuan partisipan dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan hasil penilaian komunitas (*community assessment*) tahap awal. Kriteria inklusi sasaran mencakup kelompok dampingan binaan program pengembangan masyarakat PT Pertamina EP Limau Field, belum memiliki dokumen tata kelola internal tertulis berupa AD/ART, serta menunjukkan indikasi penurunan partisipasi yang ditandai oleh tingkat kehadiran pertemuan rutin di bawah 50% selama tiga bulan berturut-turut. Informan kunci dipilih dari jajaran pengurus inti (ketua, sekretaris, dan

bendahara) serta perwakilan anggota biasa guna memastikan terpenuhinya triangulasi sumber data dari berbagai tingkatan peran di dalam kelompok. Pelaksanaan pendampingan komunitas dijalankan melalui tiga tahapan utama yang terstruktur, yaitu: 1) fase rona awal (*baseline*, T1), yakni tim pelaksana melakukan asesmen awal melalui observasi partisipatif dan wawancara mendalam guna memetakan kondisi kejelasan peran, iklim komunikasi, dan komitmen kelompok sebelum tersedianya regulasi formal; 2) fase intervensi partisipatif, berupa lokakarya (*workshop*) penyusunan AD/ART berbasis diskusi kelompok terpumpun (*Focus Group Discussion*) yang dialogis untuk merumuskan deskripsi tugas, tata tertib, hak dan kewajiban, serta protokol resolusi konflik berdasarkan konsensus lokal; dan 3) fase evaluasi pascaintervensi (T2), berupa pendampingan pengesahan dokumen AD/ART yang dilanjutkan dengan evaluasi kualitatif guna merekam persepsi awal, kesepahaman peran, dan komitmen anggota setelah dokumen disahkan.

Data kualitatif dihimpun melalui wawancara mendalam semi-terstruktur pada fase pra-intervensi dan pascaintervensi untuk menggali pengalaman subjektif anggota mengenai pembagian tugas, kepuasan interaksi koordinasi, dan keterikatan emosional terhadap kelompok. Selain wawancara, diskusi kelompok terpumpun dimanfaatkan selama lokakarya untuk merekam dinamika perumusan aturan, sementara observasi partisipatif dilakukan secara berkala untuk memverifikasi kesesuaian antara narasi informan dan tindakan nyata di lapangan yang dicatat dalam buku catatan lapangan (*field notes*) (Creswell & Poth, 2018). Seluruh data yang terhimpun kemudian dianalisis menggunakan Analisis Tematik (*Thematic Analysis*) berpedoman pada enam tahapan Braun dan Clarke (2021). Prosedur ini memungkinkan pengodean secara deduktif berlandaskan kerangka teoretis kejelasan peran, kepuasan komunikasi, dan komitmen kelompok, sekaligus memberi ruang bagi pemaknaan induktif atas isu kontekstual yang berkembang di lapangan guna memetakan transisi kelompok dari kondisi awal yang ambigu (T1) menuju tata kelola yang terstruktur (T2).

Pelaksanaan kegiatan ini mematuhi standar etika penelitian sosial yang berpusat pada manusia (American Psychological Association, 2020) melalui penyampaian persetujuan setelah penjelasan (*informed consent*) serta penjaminan kerahasiaan (*confidentiality*) dan anonimitas identitas informan. Fasilitator senantiasa menjaga netralitas dan menciptakan ruang aman (*safe space*) agar anggota biasa dapat menyuarakan pendapatnya tanpa kekhawatiran terhadap relasi kuasa pimpinan. Keabsahan data (*trustworthiness*) dipenuhi melalui keterlibatan yang diperpanjang (*prolonged engagement*) oleh tim pelaksana yang telah mendampingi komunitas lebih dari satu tahun di lapangan, serta penerapan triangulasi sumber data antara pengurus, anggota biasa, dan catatan observasi lapangan.

4. Hasil

Pelaporan hasil pengabdian ini disusun berdasarkan analisis tematik atas data wawancara mendalam dan observasi partisipatif yang dipetakan ke dalam dua fase evaluasi, yakni kondisi rona awal pra-intervensi (*baseline*, T1) dan kondisi pascaintervensi perumusan AD/ART (T2). Subjek yang terlibat mencakup 22 orang, yang terbagi atas 10 anggota aktif Kelompok Wanita Tani (KWT) dan 12 anggota kelompok usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Desa Karang, Kota Prabumulih. Dinamika Rona Awal Pra-Intervensi (T1) Asesmen awal pada fase T1 mengungkap bahwa persoalan mendasar kelompok berakar pada ketiadaan sistem tata kelola formal, yang berdampak langsung pada penurunan drastis jumlah keanggotaan aktif. Kelompok KWT yang semula beranggotakan 21 hingga 23 orang mengalami penyusutan hingga tersisa 10 anggota aktif. Informan pimpinan KWT mengonfirmasi hal tersebut:

"Empat tahun sebelumnya itu dua puluhan, tahun pertama itu dua puluh dua atau dua puluh tiga dan tahun 2022 dan 2023 itu stabil. Mulai dari 2024 dan 2025 berkurang setengah jadi sepuluh orang..."

(Empat tahun sebelumnya sekitar dua puluhan, tahun pertama 22 atau 23 orang dan tahun 2022–2023 stabil. Mulai 2024–2025 berkurang setengah menjadi 10 orang) (T1, KWT). Penurunan ini dipicu oleh beban peran ganda anggota, seperti kewajiban bekerja di sektor lain dan mengurus keluarga pascamelahirkan, yang diperparah oleh ketiadaan sistem pengelolaan keorganisasian yang mampu mengikat komitmen warga. Selama ini, pembinaan yang diterima kelompok dari dinas terkait murni berfokus pada keterampilan teknis agronomis, seperti budi daya tanaman dan pembuatan pupuk organik, tanpa pernah menyentuh tata kelola sumber daya manusia. Ketidadaan pedoman tertulis ini menimbulkan ambiguitas peran (*role ambiguity*)

dan kerentanan konflik operasional, terutama terkait transparansi keuangan. Salah seorang ketua kelompok menuturkan bahwa penentuan kepengurusan selama ini berlangsung tanpa kriteria kualifikasi yang jelas:

"Pembagian peran ya, sebelumnya itu ada pembagian peran tapi bisa diganti be kak. Bagi yang berperan itu siapa yang tersedia aja. Perannya ado cuma masih agak banyak tidakjelasan... Kadang mereka kan diunjuk dari dinas terkait, nah dia itu langsung ditunjuk mau pegang keuangan dan bendahara ya"

(T1). Sistem penunjukan yang instan dan tidak berbasis kompetensi ini memicu rasa enggan serta ketidakpastian tanggung jawab antarpengurus. Kondisi tersebut diperburuk oleh saluran komunikasi internal yang tidak baku dan hanya mengandalkan penyampaian lisan dari mulut ke mulut. Pola komunikasi informal ini kerap menimbulkan distorsi pesan dan kegagalan koordinasi kegiatan:

"Kalau komunikasi yang sekarang ya baik. Cuma dari mulut ke mulut, misalnya disini mau pertemuannya hari Rabu. Terus ado yang dak bisa, jadi pas ditanya lagi jawabnya agek la agek la, nah itu jadi dak ketemu-ketemu"

(Kalau komunikasi sekarang hanya dari mulut ke mulut; misalnya pertemuan direncanakan hari Rabu, lalu ada yang berhalangan dan saat ditanya menunda-nunda, sehingga agenda pertemuan tidak pernah terlaksana) (T1). Akumulasi dari ketidakjelasan peran dan komunikasi yang tidak efektif ini menyebabkan rendahnya komitmen anggota. Berdasarkan penilaian subjektif informan pimpinan sebelum intervensi, komitmen anggota dipersepsikan berada pada tingkat yang sangat rendah:

"Kalau sejauh ini laporannya ke saya itu bisa saya katakan komitmennyo masih berada di angka 50 dari 100 lah. Jadi masih setengah, nah itu kadang masalahnya pak... Sejauh ini belum ado AD/ART-nyo" (T1).

Dinamika Pascaintervensi Perumusan AD/ART (T2) Penyelenggaraan lokakarya penyusunan AD/ART secara partisipatif memberikan perubahan nyata terhadap iklim tata kelola kelompok. Melalui simulasi dan perumusan aturan bersama, anggota mulai memperoleh pemahaman mengenai batasan fungsi serta struktur koordinasi. Dari aspek kejelasan peran (*role clarity*), ketua kelompok merasakan keringanan manajerial karena beban penugasan kini bertumpu pada aturan yang telah disepakati bersama, bukan lagi instruksi pribadi yang memicu kecanggungan emosional. Salah satu ketua KWT mengungkapkan:

"Iyo oleh kareno ini baru jadi kalau dari saya pribadi ya pak, saya merasoke terbantu sebagai ketua, katek aturan jadi cak bisa noleransike be, sekarang ujinyo anggota tadi ado yang ngeraso idak adil pembagiannya diomongi be perannyo cak mano be di AD/ART itu nah ya"

(Iya, karena sekarang sudah ada aturan, saya merasa sangat terbantu sebagai ketua; sebelumnya tanpa aturan saya serba mentoleransi. Sekarang jika ada anggota merasa pembagian tugas tidak adil, acuannya langsung dibicarakan berdasarkan peran di AD/ART) (T2, KWT). Hal senada disampaikan ketua kelompok UMKM yang menyatakan bahwa pembagian peran tertulis mengurangi beban ketua dalam mengawasi jalannya pekerjaan secara mikro:

"Biar aku dak repot jingoki satu persatu sapo be yang begawe, perannyo sudah digaweke di AD/ART" (T2, UMKM).

Pada dimensi kepuasan komunikasi (*communication satisfaction*), kehadiran AD/ART yang dibarengi dengan pembentukan grup koordinasi daring resmi meningkatkan kelancaran pertukaran informasi dan keterbukaan anggota dalam berpendapat. Anggota yang sebelumnya pasif menjadi lebih proaktif untuk mengonfirmasi tugas dan program kerja:

"Nah kalo untuk komunikasinya, setelah pelatihan tadi jadi cepet betanyo untuk apo ujinyo ini cak yang dilatihke tadi ya? Jadi lebih berani betanyo oleh kareno kepuasan komunikasi tadi tu na nian sampai mereka puas komunikasinya"

(Mengenai komunikasi, setelah pelatihan anggota menjadi cepat bertanya dan lebih berani mengonfirmasi materi penugasan karena merasa puas dengan alur komunikasinya) (T2, KWT). Penggunaan grup koordinasi daring juga memfasilitasi anggota yang memiliki kesibukan kerja di pagi hari agar tetap terpapar informasi kelompok secara tepat waktu tanpa terhambat hambatan jarak dan waktu. Transformasi struktural tersebut berdampak pada penguatan komitmen keanggotaan. Meskipun anggota menyadari bahwa membangun komitmen membutuhkan waktu dan pendampingan berkelanjutan, ketersediaan regulasi formal memberikan kepastian dan legitimasi yang menumbuhkan rasa memiliki:

"Bimbingan sih yo nguruske wong ini lebih sulit apolagi komitmen ye, ujinyo AD/ARTnyo ini ngebanu ibu-ibu ini gek punyo aturan yang kito belum ado selamo ini"

(T2, UMKM). Anggota mengakui bahwa kejelasan komunikasi dan aturan di dalam AD/ART mempermudah kerja sama kolektif dan secara bertahap merekatkan kembali keterikatan emosional mereka terhadap keberlanjutan kelompok dampingan.

5. Pembahasan

Pelaksanaan program pengabdian masyarakat ini mengungkap dinamika krusial yang mendasari stagnasi kelompok akar rumput, khususnya pada Kelompok Wanita Tani (KWT) dan kelompok UMKM di Desa Karang. Data rona awal (*baseline*, T1) menunjukkan adanya laju atrisi keanggotaan yang signifikan, di mana jumlah anggota aktif menyusut hingga separuhnya akibat beban ganda pekerjaan keluarga dan ketiadaan ikatan keorganisasian yang kuat. Sebelum adanya pendampingan dari Tim CID PT Pertamina EP Limau Field, pengembangan kapasitas kelompok murni terbatas pada aspek teknis agronomis, seperti teknik budi daya tanaman dan pembuatan pupuk organik dari dinas terkait, tanpa pernah menyentuh tata kelola sumber daya manusia. Absennya struktur tata kelola ini melahirkan ambiguitas peran yang mendalam; tugas dibagikan sekadar berdasarkan ketersediaan orang tanpa kejelasan wewenang tertulis, serta membiasakan sistem komunikasi informal dari mulut ke mulut yang rentan terhadap distorsi informasi. Akibatnya, potensi ketegangan interpersonal, terutama terkait transparansi pengelolaan keuangan, terus membayangi dinamika kelompok dan menahan komitmen anggota. Berdasarkan wawancara mendalam dengan ketua dan pengurus pada tahap asesmen awal, tingkat komitmen anggota secara subjektif diestimasikan berada pada angka perseptual 50 dari 100. Angka ini merupakan representasi kualitatif dan penilaian mandiri dari informan pimpinan mengenai kondisi partisipasi dan loyalitas anggota yang dirasa masih setengah hati sebelum adanya penataan tata kelola.

Untuk mengatasi disfungsi struktural tersebut, pendekatan intervensi partisipatif melalui perumusan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) terbukti sangat efektif dalam menumbuhkan rasa kepemilikan komunitas (*community ownership*) serta memperkuat komitmen organisasi nirlaba dalam mencapai tujuannya (Darolia *et al.*, 2010). Pada organisasi nirlaba dan kemasyarakatan, individu yang memiliki komitmen afektif tinggi cenderung menghayati kebanggaan organisasional yang kuat serta merasa dihargai, yang bermuara pada kesetiaan yang lebih kokoh terhadap nilai-nilai kelompok dan misi sosial yang diemban (Boezeman & Ellemers, 2007, sebagaimana dikutip dalam Wang, 2023). Alih-alih menerapkan pendekatan instruksional dari atas ke bawah (*top-down*), pelibatan anggota secara dialogis dalam menyusun aturan internal menjadikan dokumen legal tersebut selaras dengan kebutuhan nyata mereka sehari-hari. Hal ini sejalan dengan temuan Muntahanah *et al.* (2025) bahwa intervensi partisipatif di tingkat akar rumput mampu mengubah posisi warga dari sekadar penerima manfaat pasif menjadi perancang aktif atas sistem tata kelolanya sendiri, yang secara langsung mengkrystalisasi kepemilikan psikologis (*psychological ownership*). Pernyataan informan bahwa proses perumusan AD/ART tidak sesulit yang dibayangkan karena disusun berdasarkan kesepakatan warga membuktikan bahwa pendekatan ini berhasil meruntuhkan elitisme administratif dan mengubah kepatuhan terpaksa menjadi kesadaran kolektif. Dampak langsung (*outcomes*) dari intervensi struktural ini secara mendasar mentransformasi penghayatan anggota terhadap kejelasan peran (*role clarity*) dan kepuasan komunikasi (*communication satisfaction*). Perbandingan tematik antara kondisi sebelum dan sesudah intervensi

disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Matriks Perbandingan Kondisi KWT dan UMKM Karangam Sebelum dan Sesudah Intervensi

Aspek Tata Kelola	Kondisi Rona Awal (T1 - Sebelum Intervensi)	Kondisi Pascaintervensi (T2 - Setelah AD/ART)
Kejelasan Peran (<i>Role Clarity</i>)	Terjadi ambiguitas peran; tugas dibagikan tanpa wewenang tertulis sehingga pimpinan cenderung melakukan pengawasan mikro (<i>micromanaging</i>) dan sungkan mendelegasikan tugas.	Pembagian tugas tervalidasi secara objektif dalam AD/ART; pimpinan merasakan kelelahan manajerial tanpa perlu melakukan pengawasan mikro.
Sistem Komunikasi dan Transparansi	Komunikasi informal lisan dari mulut ke mulut; rentan salah informasi; potensi konflik terkait transparansi keuangan tinggi; anggota cenderung pasif.	Terstruktur dan terfasilitasi (melalui grup komunikasi khusus); anggota lebih berani dan cepat bertanya; distorsi informasi menurun.
Komitmen dan Keterikatan Anggota	Laju atrisi keanggotaan tinggi (anggota aktif menyusut 50%); tingkat komitmen dipersepsikan sebesar 50 dari 100 berdasarkan estimasi pimpinan.	Kesadaran kolektif terbentuk; komitmen afektif meningkat didorong oleh rasa kepemilikan komunitas terhadap aturan yang dirumuskan bersama.
Fokus Pengembangan Kelompok	Terbatas pada aspek teknis agronomis; ketiadaan struktur formal tata kelola sumber daya manusia.	Integrasi pelembagaan organisasi secara formal (AD/ART) yang mendukung pemenuhan kebutuhan psikososial anggota.

Sebagaimana terangkum pada Tabel 1, para pimpinan kelompok KWT dan UMKM merasakan kelelahan manajerial pascapelatihan karena tidak lagi terbebani oleh keharusan melakukan pengawasan mikro (*micromanaging*) atau merasa sungkan ketika mendelegasikan tugas harian. Seluruh tanggung jawab fungsional telah memiliki legitimasi objektif di dalam dokumen AD/ART. Transformasi menuju sistem yang terstruktur ini secara langsung memperbaiki iklim komunikasi kelompok dan meminimalkan kesalahpahaman informasi. Anggota yang sebelumnya pasif menjadi lebih berani dan responsif dalam berdiskusi karena alur komunikasi telah terwadahi melalui saluran koordinasi resmi. Temuan ini memperkuat bukti empiris bahwa keberadaan protokol tata kelola yang transparan mampu mereduksi ketegangan interpersonal dan mendorong iklim komunikasi yang memuaskan dalam organisasi komunitas berskala mikro (Waliyah & Syadeli, 2026). Implikasi temuan ini menegaskan bahwa intervensi pemberdayaan ekonomi atau bantuan sarana teknis semata akan sangat rentan mengalami kemunduran apabila tidak ditopang oleh pelembagaan struktural dan penguatan relasional. Variabel psikologis seperti kejelasan peran dan kepuasan komunikasi merupakan katalisator esensial yang direkatkan melalui AD/ART guna mencegah disintegrasi kelompok dan mengonsolidasikan komitmen keanggotaan. Dalam konteks perilaku organisasi, komitmen mencerminkan keterikatan emosional yang kuat dengan kelompok di mana individu merasa memiliki tanggung jawab moral terhadap kelangsungan entitas tersebut (Rhoades *et al.*, 2001; Putra & Fajrianti, 2023). Anggota yang merasa dihargai dan memperoleh kejelasan peran akan secara sukarela menyumbangkan tenaga dan gagasannya demi pencapaian tujuan bersama. Bagi para perumus kebijakan dan pelaksana program tanggung jawab sosial lingkungan (*Corporate Social Responsibility*), temuan ini memberikan landasan strategis mengenai pentingnya memprioritaskan pelembagaan organisasi formal pada fase awal pendampingan kelompok binaan. Penguatan komitmen organisasi pada anggota maupun kelompok swadaya memerlukan dukungan keorganisasian yang tepat, terutama melalui pemenuhan kebutuhan kepuasan komunikasi dan kejelasan peran yang difasilitasi dalam proses perumusan AD/ART (Putra & Fajrianti, 2023). Meskipun demikian, efektivitas jangka panjang dari dokumen AD/ART ini menuntut adanya mekanisme pemantauan berkala guna memastikan aturan yang telah disahkan dapat terinternalisasi secara konsisten menjadi norma perilaku sehari-hari dan tidak berhenti sebagai dokumen administratif semata.

6. Kesimpulan

Ketiadaan sistem tata kelola formal pada organisasi akar rumput, seperti Kelompok Wanita Tani (KWT) dan kelompok UMKM di Desa Karang, terbukti menjadi pemicu utama stagnasi kelembagaan dan tingginya laju atrisi anggota. Data rona awal (*baseline*) menunjukkan bahwa ketiadaan aturan terstruktur melahirkan ambiguitas peran yang parah serta membiasakan komunikasi lisan informal yang rentan terhadap distorsi pesan dan konflik interpersonal. Guna mengatasi disfungsi tersebut, perumusan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) secara partisipatif melalui pendampingan kolaboratif antara tim CID PT Pertamina EP Limau Field dan akademisi diimplementasikan sebagai intervensi struktural. Intervensi ini berhasil menghasilkan luaran taktis yang dapat diverifikasi secara langsung, yakni tersusunnya deskripsi peran yang jelas di dalam dokumen legal internal kelompok serta beralihnya saluran koordinasi ke media komunikasi daring terwadahi melalui grup *WhatsApp*.

Meskipun luaran tersebut berhasil menetapkan batasan operasional kelompok, simpulan atas keberhasilan intervensi ini perlu dibatasi pada perubahan persepsi psikososial jangka pendek. Mengingat evaluasi pascaintervensi dilakukan segera setelah lokakarya berakhir, respons pimpinan dan anggota kelompok rentan dipengaruhi oleh bias kepatutan sosial (*social desirability bias*). Oleh sebab itu, klaim kausal bahwa AD/ART telah memulihkan komitmen afektif atau menghentikan penurunan anggota secara permanen belum dapat divalidasi secara definitif karena jendela waktu pemantauan yang masih terbatas. Sebagai tindak lanjut, efektivitas intervensi tata kelola ini menuntut adanya pemantauan keberlanjutan sekurang-kurangnya selama enam bulan ke depan. Evaluasi lanjutan tersebut harus diukur melalui indikator-indikator perilaku objektif, yang mencakup konsistensi tingkat kehadiran dalam rapat berkala, kepatuhan pelaksanaan tugas fungsional sesuai porsi peran, efektivitas mekanisme resolusi konflik, serta kestabilan retensi anggota aktif.

7. Keterbatasan

Terlepas dari capaian psikososial positif yang diamati pascaintervensi struktural, studi pengabdian ini memiliki beberapa keterbatasan inheren yang perlu dicermati. Keterbatasan pertama berkaitan dengan sifat lokal dari metodologi *Participatory Action Research* (PAR) yang secara epistemologis membatasi daya generalisasi temuan. Karena kegiatan ini berfokus secara eksklusif pada demografi yang spesifik—yakni Kelompok Wanita Tani (KWT) dan kelompok UMKM di Desa Karang, Kota Prabumulih—peningkatan yang teramati pada kejelasan peran, kepuasan komunikasi, dan komitmen kelompok sangat terikat dengan dinamika sosiokultural serta modal sosial khas komunitas setempat. Konsekuensinya, efektivitas strategi pelembagaan partisipatif ini belum tentu dapat direplikasi secara langsung pada skala organisasi yang lebih besar, jejaring komunitas perkotaan, atau wilayah dengan karakteristik sosioekonomi yang lebih kompleks tanpa adanya penyesuaian kontekstual.

Keterbatasan kedua terletak pada kerangka evaluasi yang bertumpu pada umpan balik kualitatif jangka pendek segera setelah lokakarya diselenggarakan. Meskipun wawancara mendalam dan diskusi kelompok terpumpun (*Focus Group Discussion*) terbukti efektif memotret transisi instan terkait kepemilikan psikologis (*psychological ownership*) dan pemahaman aturan, metode ini memiliki keterbatasan dalam mengukur daya tahan jangka panjang dari pelembagaan tata kelola tersebut. Selain itu, potensi bias kepatutan sosial (*social desirability bias*) menjadi probabilitas yang tidak dapat diabaikan selama proses penggalan data, di mana informan mungkin terdorong memberikan pernyataan yang menyenangkan peneliti atau cenderung melebih-lebihkan komitmen mereka pascapelatihan. Oleh karena itu, agenda riset lanjutan sangat disarankan mengadopsi pendekatan metode campuran (*mixed-methods*) dengan desain longitudinal guna memverifikasi apakah pembentukan kesadaran tata kelola ini benar-benar terinternalisasi menjadi budaya organisasi yang langgeng setelah pendampingan eksternal berakhir.

Ucapan Terima Kasih

Pelaksanaan program pengabdian ini dapat berjalan optimal berkat dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan apresiasi dan terima kasih serta penghargaan yang sangat besar ditujukan kepada KWT dan UMKM Desa Karangas atas dedikasi serta komitmen penuh mereka. Terimakasih juga ditujukan kepada PT Pertamina EP Limau Field atas bantuan materi dan moralnya, terkhusus Tim CID dan akademisi Universitas Sriwijaya yang telah merumuskan program pengembangan komunitas ini. Ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada Kepala Desa beserta perangkat Desa Karangas atas dukungannya dalam memobilisasi partisipasi warga. Terakhir, Keberhasilan intervensi pemberdayaan ini tidak lepas dari kontribusi berharga seluruh pihak terkait.

Referensi

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61–89. <https://doi.org/10.2307/2393986>
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology*, 12(1), 67–92. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.12.080186.000435>
- Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2007). Volunteering for charity: Pride, respect, and the commitment of volunteers. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 771–785. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.771>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Chen, Z., & Barcus, H. R. (2024). The rise of home-returning women's entrepreneurship in China's rural development: Producing the enterprising self through empowerment, cooperation, and networking. *Journal of Rural Studies*, 105, 103156. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2023.103156>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Darolia, C. R., Kumari, P., & Darolia, S. (2010). Perceived organizational support, work motivation, and organizational commitment as determinants of job performance. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36(1), 69–78.
- Dawkins, S., Tian, A. W., Newman, A., & Martin, A. (2017). Psychological ownership: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 163–183. <https://doi.org/10.1002/job.2057>
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63–73. <https://doi.org/10.1177/002194367701400306>
- Gyan, C., & Kwakye, J. (2025). Building resiliency in community development: The experiences of women in rural communities in Ghana. *Social Inclusion*, 13, 1–11. <https://doi.org/10.17645/si.8705>

- Hassan, S. (2013). The importance of role clarification in workgroups: Effects on perceived role clarity, work satisfaction, and turnover rates. *Public Administration Review*, 73(5), 716–725. <https://doi.org/10.1111/puar.12100>
- Hollenbeck, J. R., Beersma, B., & Schouten, M. E. (2012). Beyond team types and taxonomies: A dimensional scaling conceptualization for team description. *Academy of Management Review*, 37(1), 82–106. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0181>
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16–78. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90020-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90020-2)
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley & Sons.
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681–706. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.4.681>
- Kemmis, S., McTaggart, R., & Nixon, R. (2014). *The action research planner: Doing critical participatory action research*. Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-4560-67-2>
- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 452–467. <https://doi.org/10.1037/apl0000128>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mueller, B. H., & Lee, J. (2002). Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *Journal of Business Communication*, 39(2), 220–244. <https://doi.org/10.1177/002194360203900204>
- Mukherjee, A., & Malhotra, N. (2006). Does role clarity explain employee-perceived service quality? *International Journal of Service Industry Management*, 17(5), 444–473. <https://doi.org/10.1108/09564230610689777>
- Muntahanah, S., Esti Ningrum, Yubiharto, & Hidayat, C. M. (2025). Penguatan kelembagaan untuk meningkatkan kemandirian dan daya saing pada Kelompok Wanita Tani Sekar Wangi Desa Krajan. *IJCOSIN: Indonesian Journal of Community Service and Innovation*, 5(2), 122–130. <https://doi.org/10.20895/ijcosin.v5i2.9793>
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298–310. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378028>
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Putra, Y. M., & Fajrianthi. (2023). *Pengaruh servant leadership terhadap affective commitment pada volunteer Komunitas 1000 Guru Surabaya* [Artikel ilmiah, Universitas Airlangga]. Repository Universitas Airlangga. <https://repository.unair.ac.id/127906/>

- Putti, J. M., Aryee, S., & Phua, J. (1990). Communication relationship satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Studies*, 15(1), 44–52. <https://doi.org/10.1177/105960119001500104>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163. <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Skorková, Z. (2020). The effect of formalization in the enterprise. *SHS Web of Conferences*, 83, 01062. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208301062>
- Steele, G. A., & Plenty, D. (2015). Supervisor–subordinate communication competence and job and communication satisfaction. *International Journal of Business Communication*, 52(3), 294–318. <https://doi.org/10.1177/2329488414525450>
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). The institutionalization of institutional theory. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Studying organization: Theory & method* (pp. 169–184). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446218556.n6>
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
- Waliyah, P. A. K., Hanafi, S., & Siregar, H. (2026). Komunikasi sebagai modal sosial para petani dalam meningkatkan kerjasama dan ikatan sosial. *Jambura Journal of Community Empowerment*, 7(1), 56–72. <https://doi.org/10.37411/jjce.v7i1.4051>
- Wang, Y. (2023). Affective commitment in nonprofit organizations: The roles of psychological ownership and perceived organizational support. *Nonprofit Management & Leadership*, 34(1), 45–67.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications.
- Woolcock, M., & Narayan, D. (2000). Social capital: Implications for development theory, research, and policy. *The World Bank Research Observer*, 15(2), 225–249. <https://doi.org/10.1093/wbro/15.2.225>
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581–599. <https://doi.org/10.1007/BF02506983>
- Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: Research, practice, and applications. In J. Rappaport & E. Seidman (Eds.), *Handbook of community psychology* (pp. 43–63). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4193-6_2