

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Penelitian Terdahulu

Kajian terdahulu tentang manajemen perubahan umumnya menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai salah satu penggerak penting transformasi organisasi. Kepemimpinan transformasional dipahami mampu membangun visi, memberi inspirasi, mendorong perubahan nilai, dan menggerakkan anggota untuk melampaui kepentingan individual. Kerangka ini relevan untuk menjelaskan peran pimpinan OMS sebagai aktor strategis yang mengarahkan organisasi menghadapi tuntutan kemandirian dan perubahan lingkungan kelembagaan.

Pembacaan terhadap literatur sektor nirlaba dan *social enterprise* menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional tidak selalu bekerja secara langsung, linear, dan mekanistik. Dalam konteks organisasi hibrida, kepemimpinan berhadapan dengan dua tuntutan yang tidak sederhana, yaitu menjaga misi sosial dan membangun keberlanjutan ekonomi. Chang dan Jeong (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan beberapa aspek kinerja organisasi sosial, terutama *trust*, *calling*, *organizational commitment*, dan *economic performance*. Pengaruh tersebut tidak sepenuhnya menjelaskan *social performance*, karena capaian sosial lebih terkait dengan orientasi kewirausahaan. Temuan ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan dalam *social enterprise* perlu dibaca melalui mekanisme antara, bukan hanya melalui pengaruh langsung.

Arah yang sama tampak dalam kajian Buchholtz (2021) mengenai organisasi nirlaba. Kepemimpinan transformasional CEO nirlaba ditemukan berkaitan dengan perilaku kewirausahaan dan pembentukan *social enterprise*. Temuan tersebut memperkuat argumen bahwa kepemimpinan transformasional tetap penting sebagai sumber visi dan dorongan perubahan. Posisi penelitian ini tidak menolak pentingnya kepemimpinan transformasional, tetapi mereposisinya sebagai anteseden kapasitas strategis. Kepemimpinan tidak dipahami sebagai penggerak teknis yang otomatis menghasilkan kesiapan transformasi, melainkan sebagai kapasitas awal yang perlu diterjemahkan melalui komunikasi internal, pemaknaan bersama, dan pembentukan niat kolektif.

Reposisi tersebut penting karena transformasi OMS menuju organisasi hibrida bukan hanya persoalan perubahan program atau sumber pendanaan. Transformasi hibrida menyentuh identitas organisasi, nilai misi sosial, dan batas etis antara pelayanan sosial

dengan aktivitas ekonomi. Visi pemimpin dapat menjadi sumber arah, tetapi visi tersebut belum tentu menjadi komitmen organisasi apabila tidak melewati proses dialog yang terbuka dan partisipatif. Pada titik ini, komunikasi internal berfungsi sebagai jembatan yang mengubah visi pimpinan menjadi pemahaman bersama. Saharudin et al. (2024) menunjukkan bahwa komunikasi internal memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *readiness for change*. Nguyen (2022) juga menegaskan bahwa komunikasi formal dan informal berperan dalam menjelaskan *readiness for change* pada level individu dan kelompok. Kedua kajian tersebut mendukung posisi penelitian ini bahwa komunikasi internal perlu ditempatkan sebagai mekanisme penting dalam proses perubahan organisasi.

Celah literatur berikutnya terletak pada dominasi perspektif individual dalam kajian niat wirausaha sosial. Banyak studi social entrepreneurial intention masih menempatkan niat sebagai kondisi kognitif personal yang dipengaruhi oleh sikap, norma subjektif, *perceived behavioral control*, empati, efikasi diri, dan dukungan sosial. Pendekatan ini penting untuk memahami kemunculan aktor wirausaha sosial, tetapi belum cukup untuk menjelaskan transformasi OMS sebagai organisasi kolektif. Dalam konteks OMS, keputusan menuju model hibrida tidak dapat hanya bertumpu pada niat pemimpin atau aktor individual. Keputusan tersebut memerlukan penerimaan bersama, keyakinan kolektif, dan kesediaan anggota untuk menghubungkan misi sosial dengan praktik kemandirian ekonomi.

Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan memosisikan niat wirausaha sosial sebagai fenomena kolektif. Niat tidak hanya dipahami sebagai *I-intention*, tetapi sebagai *we-intention* yang lahir melalui proses komunikasi internal, dialog transparan, dan penyelarasan makna. Perspektif *collective intentionality* dalam kajian *entrepreneurship-as-practice* memperkuat argumen bahwa kewirausahaan dapat dipahami sebagai praktik kolektif yang dibangun melalui pemahaman bersama, kebersamaan tindakan, dan keterhubungan antaraktor. Dalam konteks OMS, konsep ini penting karena transformasi hibrida hanya mungkin berjalan apabila anggota organisasi tidak sekadar mengetahui agenda perubahan, tetapi ikut memiliki niat bersama untuk menjalankannya.

Kajian kesiapan organisasi juga menunjukkan bahwa perubahan tidak cukup dijelaskan melalui instruksi, struktur, atau kapasitas individual. Weiner (2009) menjelaskan bahwa *organizational readiness for change* merupakan keadaan psikologis bersama yang mencakup komitmen anggota untuk menjalankan perubahan dan keyakinan kolektif bahwa organisasi mampu melaksanakan perubahan tersebut. Pemahaman ini selaras dengan

penelitian ini karena kesiapan transformasi hibrida dipahami sebagai hasil dari proses kolektif, bukan sekadar keputusan pimpinan. Kesiapan terbentuk ketika anggota memahami nilai perubahan, merasa mampu menjalankannya, dan memiliki komitmen bersama untuk bergerak ke arah model organisasi yang lebih mandiri.

Literatur mengenai komunikasi perubahan juga memperkuat posisi tersebut. Komunikasi internal berperan dalam membantu anggota organisasi memahami alasan perubahan, mengurangi ketidakpastian, dan membangun penerimaan. Dalam perspektif *Organizational Information Theory*, organisasi menghadapi *equivocality* atau kebingungan makna ketika informasi tentang perubahan memiliki banyak kemungkinan tafsir. Transformasi hibrida pada OMS mengandung *equivocality* karena kemandirian ekonomi dapat ditafsirkan sebagai strategi keberlanjutan misi, sekaligus dapat dicurigai sebagai komersialisasi misi sosial. Proses komunikasi internal diperlukan untuk mereduksi kebingungan tersebut melalui pertukaran informasi, dialog, seleksi makna, dan retensi pemahaman bersama.

Sintesis penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya pembelajar, komunikasi internal, niat wirausaha sosial, dan kesiapan perubahan telah banyak dibahas dalam literatur. Pembahasan tersebut masih cenderung terpisah. Kajian kepemimpinan sering menekankan peran pemimpin sebagai sumber visi. Kajian budaya pembelajar menekankan iklim pembelajaran dan adaptasi. Kajian komunikasi internal menekankan kejelasan informasi dan partisipasi. Kajian niat wirausaha sosial masih dominan pada level individu. Kajian *readiness for change* menekankan komitmen dan efikasi kolektif. Ruang yang belum banyak dijelaskan adalah bagaimana seluruh unsur tersebut bekerja sebagai mekanisme internal yang saling berurutan dalam membangun kesiapan transformasi hibrida OMS.

Pemetaan terhadap penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kajian mengenai transformasi organisasi, organisasi hibrida, dan kewirausahaan sosial telah memberikan fondasi penting bagi penelitian ini. Kajian kepemimpinan transformasional menjelaskan peran pemimpin dalam membangun visi, inspirasi, dan arah perubahan organisasi. Kajian budaya pembelajar menjelaskan pentingnya ekosistem pembelajaran yang mendukung adaptasi. Kajian komunikasi internal memperlihatkan bahwa perubahan organisasi membutuhkan kejelasan informasi, partisipasi, dan pemahaman bersama. Kajian niat wirausaha sosial juga menunjukkan pentingnya dorongan kognitif dan motivasional dalam mengarahkan tindakan kewirausahaan sosial.

Celah penelitian tampak pada masih terbatasnya kajian yang menjelaskan bagaimana kapasitas kepemimpinan dan budaya pembelajar dikonversi menjadi kesiapan transformasi hibrida pada OMS. Sebagian besar penelitian masih membahas kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, niat, dan kesiapan perubahan secara terpisah. Ruang yang belum banyak dijelaskan adalah mekanisme internal yang menghubungkan visi perubahan, penyelarasan makna, pembentukan niat kolektif, dan kesiapan organisasi.

Penelitian ini mengambil posisi pada celah tersebut dengan menempatkan komunikasi internal sebagai ruang negosiasi makna dan niat wirausaha sosial kolektif sebagai penggerak kesiapan transformasi. Komunikasi internal dipahami sebagai proses yang membantu organisasi mereduksi kebingungan makna terhadap transformasi hibrida, sedangkan niat wirausaha sosial kolektif dipahami sebagai bentuk komitmen bersama untuk mengarahkan OMS menuju kemandirian yang tetap berpijak pada misi sosial.

Penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajar terhadap kesiapan transformasi hibrida OMS melalui mekanisme mediasi berjenjang yang melibatkan komunikasi internal dan niat wirausaha sosial kolektif. Mekanisme ini menjelaskan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajar terhadap kesiapan transformasi tidak selalu bekerja secara langsung, tetapi bergerak melalui komunikasi internal, penyelarasan makna, dan pembentukan niat wirausaha sosial kolektif. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan model kesiapan transformasi OMS berbasis komunikasi dialogis dan niat kolektif sebagai penjelasan yang lebih proporsional terhadap proses transformasi hibrida.

Penelitian terdahulu yang dirangkum dalam Tabel 2.1 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, niat wirausaha sosial, dan kesiapan perubahan telah banyak dibahas dalam berbagai konteks organisasi. Meskipun demikian, kajian-kajian tersebut masih cenderung menempatkan variabel tersebut secara terpisah. Penelitian ini mengambil posisi untuk menjelaskan mekanisme mediasi berjenjang, yaitu bagaimana kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajar bekerja melalui komunikasi internal dan niat wirausaha sosial kolektif dalam membangun kesiapan transformasi hibrida OMS

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

NO	JUDUL, PENULIS & TAHUN	VARIABEL	TEORI UTAMA	KOEFISIEN (B) / SIG.	KONTEKS PENELITIAN	TEMUAN UTAMA	PERBEDAAN DENGAN PENELITIAN INI
1	<i>Does Leadership Matter in Performance of Social Enterprises in South Korea?</i> (Chang & Jeong, 2021; Saharudin et al., 2024)	Transformational Leadership, Transactional Leadership, Servant Leadership, Entrepreneurship, Social Performance, Economic Performance	<i>Contingency Theory / Leadership in Social Enterprise</i>	Kepemimpinan transformasional menunjukkan pengaruh yang tidak seragam pada berbagai dimensi kinerja social enterprise.	Perusahaan sosial di Korea Selatan	Efektivitas kepemimpinan dalam social enterprise bergantung pada jenis capaian organisasi. Kepemimpinan tidak selalu bekerja secara langsung terhadap seluruh dimensi kinerja sosial dan ekonomi.	Penelitian ini tidak menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai penggerak langsung kesiapan transformasi. Kepemimpinan diposisikan sebagai kapasitas awal yang perlu diterjemahkan melalui komunikasi internal dan niat wirausaha sosial kolektif.
2	<i>Team Dispersion and Performance: The Role of Team Communication and Transformational Leadership</i> , (Eisenberg et al., 2019)	<i>Team Dispersion, Team Communication, Transformational Leadership, Team Performance</i>	<i>Contingency Theory / Interactionist Perspective</i>	Pengaruh kepemimpinan transformasional bergantung pada kondisi komunikasi dan dispersi tim.	53 tim inovasi dengan tingkat dispersi geografis berbeda	Hambatan komunikasi dapat membatasi efektivitas kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja tim.	Penelitian ini memperluas peran komunikasi, bukan hanya sebagai sarana koordinasi tim, tetapi sebagai ruang negosiasi makna untuk mereduksi ketidakjelasan nilai dalam transformasi OMS menuju organisasi hibrida.

NO	JUDUL, PENULIS & TAHUN	VARIABEL	TEORI UTAMA	KOEFISIEN (B) / SIG.	KONTEKS PENELITIAN	TEMUAN UTAMA	PERBEDAAN DENGAN PENELITIAN INI
3	<i>The Linkage between Organizational Communication and Collective Readiness for Change</i> (Thanh Nguyen, 2022)	Komunikasi Formal, Komunikasi Informal, Kesiapan Berubah Kolektif	<i>Multilevel Theory / Organizational Communication</i>	Komunikasi organisasi berkaitan dengan kesiapan berubah pada level individu dan kelompok.	Berbagai unit kerja organisasi	Kesiapan kolektif terbentuk ketika komunikasi formal dan informal berjalan memadai serta tersebar pada level unit organisasi.	Penelitian ini menempatkan komunikasi internal tidak hanya sebagai struktur pertukaran informasi, tetapi sebagai ruang negosiasi makna berbasis Organizational Information Theory dalam konteks OMS.
4	<i>Internal Communication as a Mediator in the Relationship between Transformational Leadership and Academic Staff's Readiness for Change in Higher Education</i> (Saharudin et al., 2024)	Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Internal, Kesiapan Perubahan	<i>Organizational Change Theory</i>	Komunikasi internal berperan sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dan readiness for change.	Perguruan tinggi / staf akademik	Komunikasi internal yang transparan membantu menerjemahkan visi pemimpin menjadi kesiapan anggota untuk berubah.	Penelitian Saharudin et al. berada pada konteks perguruan tinggi. Penelitian ini menguji OMS yang memiliki karakter lebih egaliter dan berbasis misi sosial, sehingga komunikasi dipahami sebagai mekanisme dialogis, bukan sekadar instrumen penyampaian arahan.
5	<i>The Mediating Effect of Motivation between Internal and Kepuasan Kerja</i>	<i>Komunikasi Internal, Motivasi, Kepuasan Kerja</i>	<i>Self-Determination Theory</i>	Komunikasi internal berpengaruh	Organisasi multisektor di Portugal	Komunikasi internal meningkatkan	Penelitian ini tidak berhenti pada status afektif anggota,

NO	JUDUL, PENULIS & TAHUN	VARIABEL	TEORI UTAMA	KOEFISIEN (B) / SIG.	KONTEKS PENELITIAN	TEMUAN UTAMA	PERBEDAAN DENGAN PENELITIAN INI
	<i>Communication and Job Satisfaction (Santos et al., 2024)</i>			terhadap motivasi dan kepuasan kerja.		kondisi psikologis positif anggota organisasi, terutama motivasi dan kepuasan kerja.	seperti kepuasan kerja. Komunikasi internal diposisikan sebagai mekanisme strategis yang mendukung kesiapan transformasi hibrida melalui pembentukan niat kolektif.
6	<i>The Effect of Transformational Leadership on Corporate Entrepreneurship in Tunisian SMEs (Boukamcha, 2019)</i>	<i>Transformational Leadership, Corporate Entrepreneurship, Employee Commitment</i>	<i>Social Exchange Theory</i>	Pengaruh kepemimpinan terhadap kewirausahaan organisasi dipengaruhi oleh komitmen anggota.	UKM di Tunisia	Kepemimpinan transformasional tidak cukup dipahami sebagai pengaruh langsung terhadap kewirausahaan karena komitmen anggota menjadi faktor penting dalam proses tersebut.	Penelitian Boukamcha menekankan komitmen pada level karyawan. Penelitian ini mengembangkan pembacaan pada level organisasi melalui niat wirausaha sosial kolektif sebagai penggerak kesiapan transformasi OMS.
7	<i>The Relationship between Leadership and Performance in Enhancing the Sustainability of Social Enterprises (Jeong, 2024)</i>	<i>Leadership Styles, Social Enterprise Sustainability, Performance</i>	<i>Sustainability Theory / Leadership Theory</i>	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap keberlanjutan dan kinerja social enterprise	Perusahaan sosial	Efektivitas kepemimpinan dalam social enterprise tidak tunggal, melainkan bergantung pada	Penelitian ini menggunakan temuan ketidakeragaman tersebut sebagai dasar untuk membedah

NO	JUDUL, PENULIS & TAHUN	VARIABEL	TEORI UTAMA	KOEFISIEN (B) / SIG.	KONTEKS PENELITIAN	TEMUAN UTAMA	PERBEDAAN DENGAN PENELITIAN INI
				bervariasi menurut outcome.		jenis kepemimpinan dan dimensi keberlanjutan yang diukur.	mekanisme internal transformasi OMS melalui komunikasi dialogis, niat kolektif, dan kesiapan transformasi.
8	<i>Resistance to Change: Causes and Strategies</i> (Damawan & Azizah, 2020b)	<i>Resistensi Perubahan, Kepemimpinan, Kepercayaan, Readiness for Change</i>	<i>Theory of Organizational Readiness / Change Management</i>	Kepercayaan berperan dalam mengurangi resistensi terhadap perubahan.	Sektor publik / organisasi pelayanan	Resistensi perubahan dapat dikelola melalui kepemimpinan, komunikasi, dan pembentukan kepercayaan.	Penelitian ini tidak hanya memandang resistensi sebagai masalah psikologis, tetapi sebagai kebingungan makna terhadap transformasi hibrida. Komunikasi internal diposisikan sebagai ruang untuk menyelaraskan persepsi, nilai, dan niat kolektif.
9	<i>An Examination of Not-for-Profit CEO Transformational Leadership, Entrepreneurial Behavior, Social Enterprise Creation, Social Enterprise Self-Behavior</i> (Buchholtz, 2021)	<i>Transformational Leadership, Entrepreneurial Behavior, Social Enterprise Creation, Social Enterprise Self-Efficacy</i>	<i>Transformational Leadership Theory / Entrepreneurship Framework</i>	Hubungan kepemimpinan transformasional CEO nirlaba dengan perilaku kewirausahaan dan pembentukan social enterprise	Organisasi nirlaba di Amerika Serikat	Kepemimpinan transformasional dalam organisasi nirlaba relevan untuk menjelaskan perilaku kewirausahaan	Penelitian ini tidak hanya menempatkan CEO atau pimpinan sebagai aktor individual. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana visi pimpinan dikonversi

NO	JUDUL, PENULIS & TAHUN	VARIABEL	TEORI UTAMA	KOEFISIEN (B) / SIG.	KONTEKS PENELITIAN	TEMUAN UTAMA	PERBEDAAN DENGAN PENELITIAN INI
10	<i>Social Entrepreneur Intention: A Review and Research Direction</i> (Sabri et al., 2023)	<i>Social Entrepreneurial Intention, Entrepreneurial Mindset, Self-Efficacy, Empathy, Creativity</i>	<i>Theory of Planned Behaviour / Entrepreneurial Event Model</i>	perlu dibaca melalui mekanisme kewirausahaan organisasi. N/A — kajian literatur	Tinjauan literatur multidisiplin	Niat wirausaha sosial banyak dijelaskan sebagai kondisi kognitif individu yang dipengaruhi oleh faktor personal, seperti efikasi diri, empati, kreativitas, dan persepsi kelayakan.	menjadi komunikasi internal dan niat wirausaha sosial kolektif pada level organisasi. Penelitian ini memperluas pembacaan niat wirausaha sosial dari level individual menuju level kolektif organisasi. Niat wirausaha sosial kolektif dipahami sebagai komitmen bersama yang terbentuk melalui komunikasi dialogis dan penyelarasan makna.

Sumber: Olahan Peneliti (2026)

2.2 Landasan Teoretis Transformasi OMS Menuju Organisasi Hibrida

2.2.1 *Resource Dependence Theory* dan Tekanan Kemandirian OMS

Menyempitnya ruang sipil (*narrowing civic space*) yang dibarengi dengan penurunan signifikan bantuan donor internasional telah memicu krisis kemandirian serius bagi OMS di Indonesia (Scanlon & Alawiyah, 2015). Di sisi lain, era desentralisasi sebenarnya membuka peluang otonomi yang lebih besar, namun sekaligus menuntut kemampuan lembaga untuk mengelola finansial secara mandiri (Mundayat et al., 2017). Tekanan berlapis ini memaksa organisasi untuk segera merombak model keberlanjutan mereka. Hal ini mengakibatkan pengembangan aktivitas organisasi melalui unit bisnis sosial dipandang sebagai instrumen bertahan hidup yang strategis agar program-program kemanusiaan tetap berjalan tanpa ketergantungan dana hibah eksternal (Rusfiana & Kurniasih, 2024).

Teori Ketergantungan Sumber Daya atau *Resource Dependence Theory* (RDT) memosisikan organisasi sebagai sistem terbuka yang keberlangsungannya didikte oleh kemampuan manajerial dalam mengelola ketergantungan eksternal. Asumsi fundamental teori ini menegaskan bahwa tidak ada entitas yang mampu memenuhi seluruh kebutuhan sumber dayanya secara mandiri (*non-self-sufficient*). Kondisi tersebut melahirkan relasi kekuasaan asimetris di mana aktor eksternal penguasa sumber daya kritis memiliki daya tawar untuk mendikte arah strategis organisasi (Pfeffer, 1976).

Tingkat ketergantungan sebuah OMS ditentukan oleh tiga faktor fundamental yang saling berinteraksi (Hillman dkk, 1976):

- 1) Kepentingan Sumber Daya (*Resource Importance*). Sejauh mana suatu sumber daya, seperti dana hibah atau legitimasi, menjadi instrumen vital bagi operasional organisasi yang berdampak terhadap ketergantungan organisasi.
- 2) Diskresi Pengendalian (*Discretion over Resource Allocation*). Dominasi donor terhadap kebijakan internal OMS akan menguat secara signifikan apabila pihak eksternal tersebut memiliki hak penuh dalam menentukan peruntukan dana.
- 3) Konsentrasi Pengendalian (*Concentration of Resource Control*). Kondisi ini terjadi ketika sumber daya penting dikuasai oleh sedikit pihak atau satu

lembaga pendana saja (monopoli) sehingga pihak eksternal memiliki daya tawar lebih besar dan membatasi fleksibilitas organisasi.

Dalam menghadapi kondisi tersebut, organisasi secara sadar mengadopsi dua kategori respon strategis guna memitigasi ketergantungan sumber daya dan merebut kembali otonomi organisasi (Johnson, 1995) :

- 1) Penyangga (*Buffering*). Pendekatan ini berfokus pada strategi bertahan dengan membangun sistem pelindung internal untuk mengamankan fungsi-fungsi utama organisasi dari ketidakpastian lingkungan luar.
- 2) Penjembatanan (*Bridging*). Pendekatan proaktif ini berwujud pembangunan relasi melalui aliansi strategis, jaringan, hingga transformasi struktur untuk mengeliminasi ketergantungan pada donor tunggal sebagai upaya organisasi memiliki diversifikasi pendapatan (Frączkiewicz-Wronka & Szymaniec, 2012).

Peralihan strategi dari sekadar bertahan (*buffering*) menuju langkah adaptif (*bridging*) memicu ketegangan antara idealisme sosial dan kebutuhan pasar. Penyelesaian atas benturan nilai ini tidak lagi sekadar urusan perbaikan keuangan, melainkan sebuah proses penataan ulang identitas lembaga. Oleh karena itu, keberhasilan untuk mandiri mengharuskan adanya evaluasi mendalam terhadap kesiapan kapasitas internal secara menyeluruh.

Dalam konteks OMS, tuntutan kemandirian tidak dapat dipahami sebagai dorongan untuk meninggalkan misi sosial. Kemandirian lebih tepat dipahami sebagai kemampuan organisasi menjaga keberlanjutan misi melalui pengelolaan sumber daya yang lebih adaptif, akuntabel, dan tidak sepenuhnya bergantung pada satu sumber pendanaan. Pemahaman ini penting karena transformasi menuju organisasi hibrida sering memunculkan kekhawatiran bahwa aktivitas ekonomi akan menggeser orientasi sosial organisasi. RDT membantu menjelaskan mengapa OMS perlu mengurangi ketergantungan sumber daya, sedangkan proses penerimaan terhadap perubahan tersebut membutuhkan penjelasan teoritik lain yang berhubungan dengan komunikasi, pemaknaan, dan kesiapan kolektif.

Pada tingkat lokal, tuntutan kemandirian OMS di Kota Semarang diperkuat oleh kebijakan pemberdayaan organisasi kemasyarakatan. Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 3 Tahun 2023 tentang Pemberdayaan Organisasi

Kemasyarakatan memberi konteks regulatif bahwa OMS diharapkan berkembang sebagai organisasi yang lebih tertata, berdaya, dan mampu berkontribusi bagi masyarakat. Regulasi ini tidak cukup dibaca sebagai tuntutan administratif, tetapi juga sebagai konteks kelembagaan yang menuntut OMS meningkatkan kapasitas tata kelola, akuntabilitas, dan keberlanjutan organisasi.

RDT memberi dasar untuk memahami tekanan eksternal yang mendorong OMS mencari model keberlanjutan baru. Tekanan tersebut muncul dari kebutuhan menjaga program, mempertahankan legitimasi sosial, memenuhi tuntutan akuntabilitas, dan memperkuat daya tahan organisasi. Meski demikian, tekanan sumber daya tidak otomatis menghasilkan kesiapan transformasi. OMS dapat menyadari pentingnya kemandirian, tetapi tetap mengalami keraguan ketika kemandirian dikaitkan dengan usaha sosial, kewirausahaan sosial, atau model organisasi hibrida.

Keterbatasan RDT terletak pada kecenderungannya menjelaskan alasan organisasi perlu berubah, bukan bagaimana perubahan itu diterima, dimaknai, dan dijalankan secara kolektif. Proses transformasi OMS tidak cukup dijelaskan sebagai respons terhadap kelangkaan sumber daya. Transformasi juga menyentuh nilai, identitas, relasi internal, dan persepsi anggota terhadap batas antara misi sosial dan aktivitas ekonomi. Oleh karena itu, RDT dalam penelitian ini diposisikan sebagai teori yang menjelaskan tekanan kemandirian, sedangkan proses pembentukan kesiapan transformasi akan dijelaskan lebih lanjut melalui *Organizational Information Theory*, komunikasi internal sebagai ruang negosiasi makna, niat wirausaha sosial kolektif, dan *Organizational Readiness for Change*.

Berdasarkan uraian tersebut, RDT menjadi pijakan awal untuk membaca transformasi OMS menuju organisasi hibrida. Teori ini menjelaskan bahwa ketergantungan pada sumber daya eksternal dapat membatasi otonomi organisasi dan mendorong kebutuhan untuk membangun kemandirian. Kemandirian dalam penelitian ini tidak dimaknai sebagai komersialisasi OMS, melainkan sebagai kapasitas organisasi untuk menjaga keberlanjutan misi sosial melalui pengelolaan sumber daya yang lebih adaptif. Dengan posisi tersebut, RDT berfungsi sebagai landasan untuk menjelaskan sumber tekanan

transformasi, bukan sebagai penjelasan tunggal atas kesiapan transformasi hibrida

2.2.2 Logika Institusional dan Fenomena Organisasi Hibrida

Pembahasan mengenai organisasi hibrida menjadi penting setelah tekanan kemandirian OMS dijelaskan melalui *Resource Dependence Theory*. RDT membantu menjelaskan mengapa OMS terdorong mencari sumber keberlanjutan baru, sedangkan perspektif logika institusional membantu menjelaskan mengapa proses menuju kemandirian tersebut tidak selalu mudah diterima. Transformasi menuju organisasi hibrida tidak hanya menyangkut perubahan sumber pendanaan, tetapi juga menyentuh cara organisasi memahami identitas, misi sosial, tata kelola, dan batas etis antara aktivitas sosial dan aktivitas ekonomi.

Konsep logika institusional menjelaskan bahwa perilaku organisasi dipengaruhi oleh seperangkat nilai, norma, asumsi, dan aturan yang memberi makna terhadap tindakan organisasi. Friedland dan Alford (1991a) pertama kali memperkenalkan konsep logika institusional untuk menjelaskan bagaimana tatanan sosial yang berbeda memberi makna pada aktivitas individu dan organisasi. Thornton *et al.* (2015) kemudian mengembangkan perspektif ini dengan menegaskan bahwa logika institusional menghubungkan struktur sosial, budaya, dan agensi dalam menjelaskan perilaku organisasi. Dalam konteks ini, organisasi tidak hanya bergerak berdasarkan pertimbangan efisiensi, tetapi juga berdasarkan makna kelembagaan yang dianggap sah oleh anggota, pemangku kepentingan, dan lingkungan sosialnya.

Fenomena organisasi hibrida muncul ketika organisasi menggabungkan lebih dari satu logika kelembagaan dalam satu sistem pengelolaan. Battilana dan Lee (2014) menjelaskan *hybrid organizing* sebagai aktivitas, struktur, proses, dan makna yang digunakan organisasi untuk memahami serta menggabungkan berbagai bentuk organisasi yang berbeda. Organisasi hibrida tidak sekadar memiliki beberapa kegiatan berbeda, tetapi mengelola logika yang berbeda secara bersamaan. Dalam kajian social enterprise, Doherty dkk (2014), menjelaskan bahwa hibriditas ditandai oleh pengejaran misi ganda, yaitu tujuan sosial dan keberlanjutan finansial. Dengan demikian, organisasi hibrida berada pada ruang antara: menjaga misi sosial sekaligus membangun kapasitas ekonomi agar organisasi tetap berkelanjutan.

Perilaku Organisasi Masyarakat Sipil (OMS) dalam masa perubahan dipengaruhi oleh dua logika utama yang saling berinteraksi (Thornton et al., 2015a)

1. Logika Sosial (*Social Logic*) adalah identitas dasar OMS yang berfokus pada misi kemanusiaan, solidaritas, dan penguatan demokrasi. Keberhasilan diukur dari akuntabilitas moral dan dampak nyata bagi penerima manfaat, sementara surplus finansial hanya menjadi alat pendukung program.
2. Logika Pasar (*Market Logic*). Representasi adopsi tata nilai korporasi yang mengedepankan efisiensi, akumulasi surplus ekonomi, dan profesionalisme manajerial. Integrasi logika ini bertujuan memandirikan OMS secara finansial demi memitigasi ketidakpastian dukungan donor tradisional.

Ketika dua logika sama-sama penting tetapi memiliki tuntutan yang berbeda, organisasi dapat mengalami ambiguitas, konflik nilai, atau kebingungan dalam menentukan prioritas (Besharov & Smith, 2014a). Dalam OMS, ketegangan ini dapat muncul ketika usaha sosial dipahami sebagai strategi keberlanjutan misi, tetapi pada saat yang sama dicurigai sebagai bentuk komersialisasi yang dapat menggeser identitas sosial organisasi. Benturan ini menghadapkan organisasi pada dua resiko ekstrem yakni inersia operasional, atau kehilangan jati diri (*mission drift*) di mana orientasi profit secara perlahan menghapus misi sosial lembaga.

Untuk mencegah risiko tersebut, organisasi membutuhkan kemampuan adaptasi strategis yang kuat guna menyatukan berbagai keinginan pemangku kepentingan yang saling bertolak belakang (Battilana & Dorado, 2010). Dalam menavigasi benturan logika, tata kelola organisasi hibrida tidak selalu dilakukan melalui kompromi total atau pemisahan struktur secara kaku. Organisasi dapat menerapkan strategi *selective coupling*, yaitu upaya mengambil elemen-elemen spesifik dari masing-masing logika untuk membangun legitimasi internal dan eksternal secara bersamaan (Pache & Santos, 2013). Strategi ini menunjukkan bahwa organisasi hibrida dapat memilih unsur-unsur yang dianggap sesuai dari masing-masing logika tanpa harus mengadopsi keseluruhan nilai pasar secara total. Bagi OMS, *selective coupling* dapat berarti mengambil prinsip

profesionalisme, akuntabilitas, inovasi, dan keberlanjutan finansial, sambil tetap mempertahankan orientasi misi sosial, keberpihakan kepada masyarakat, dan akuntabilitas moral.

Pengelolaan *selective coupling* membutuhkan proses komunikasi internal yang kuat. Unsur ekonomi yang masuk ke dalam OMS tidak dapat hanya diperkenalkan sebagai instruksi teknis, karena anggota dapat menafsirkannya secara berbeda. Sebagian anggota dapat melihatnya sebagai strategi menjaga keberlanjutan program, sedangkan sebagian lain dapat melihatnya sebagai ancaman terhadap kemurnian misi sosial. Oleh karena itu, proses transformasi hibrida membutuhkan ruang dialog untuk menjelaskan, merundingkan, dan menyelaraskan makna perubahan. Pada titik ini, logika institusional menjadi jembatan menuju pembahasan *Organizational Information Theory*, karena ketegangan antarlengkap logika menciptakan kebutuhan akan reduksi ambiguitas melalui komunikasi internal.

Organisasi Masyarakat Sipil (OMS) di Indonesia memiliki spektrum yang luas, mencakup Organisasi Non-Pemerintah (LSM/NGO) dan Organisasi Berbasis Masyarakat (*Community Based Organization/CBO*). Putri (2014) menjelaskan bahwa perbedaan mendasar kedua entitas tersebut terletak pada basis konstituen dan orientasi aksi. Struktur NGO cenderung profesional dengan fokus pada perubahan sistemik dan advokasi, sementara CBO berakar pada komunitas lokal dengan penekanan pada penguatan kapasitas dan pemberdayaan ekonomi di akar rumput.

Dalam OMS, identitas sosial tidak dapat dilepaskan dari sejarah gerakan, basis komunitas, legitimasi publik, dan komitmen moral terhadap penerima manfaat. Identitas organisasi juga menjadi aspek penting dalam transformasi hibrida. Identitas membantu anggota menjawab pertanyaan mendasar tentang “siapa organisasi ini”, “nilai apa yang dijaga”, dan “batas perubahan apa yang dapat diterima”. Transformasi menuju organisasi hibrida akan lebih mudah diterima apabila aktivitas ekonomi dipahami sebagai sarana memperkuat misi, bukan sebagai pengganti misi. Dengan demikian, proses hibridisasi perlu ditempatkan sebagai upaya menjaga keberlanjutan misi sosial melalui tata kelola yang lebih adaptif.

Berdasarkan uraian tersebut, logika institusional dan fenomena organisasi hibrida memberikan dasar untuk memahami sumber ketegangan dalam transformasi OMS. Jika RDT menjelaskan tekanan kemandirian, maka logika institusional menjelaskan mengapa kemandirian dapat memunculkan ambiguitas nilai. Hibriditas menuntut OMS untuk mengelola pertemuan antara logika sosial dan logika ekonomi tanpa kehilangan identitas misi sosialnya. Oleh karena itu, penelitian ini memosisikan organisasi hibrida bukan sebagai tujuan komersialisasi, melainkan sebagai bentuk adaptasi kelembagaan yang memerlukan komunikasi dialogis, penyelarasan makna, dan pembentukan niat wirausaha sosial kolektif. Pemetaan secara komprehensif terkait akar ketegangan dialektis dalam proses hibridasi organisasi disintesisikan melalui Tabel berikut:

Tabel 2.2. Perbandingan Logika Sosial dan Logika Keberlanjutan Ekonomi dalam Transformasi OMS

DIMENSI PERBANDINGAN	LOGIKA SOSIAL	LOGIKA KEBERLANJUTAN EKONOMI
Orientasi Utama	Menjaga misi sosial, solidaritas, pemberdayaan, advokasi, dan pelayanan kepada masyarakat.	Menjaga daya tahan organisasi melalui pengelolaan sumber daya, inovasi layanan, efisiensi, dan keberlanjutan finansial.
Identitas Dasar	OMS sebagai aktor sosial, pembela kepentingan publik, penggerak komunitas, dan penjaga nilai sosial.	OMS sebagai organisasi yang perlu dikelola secara profesional, adaptif, akuntabel, dan berkelanjutan.
Ukuran Keberhasilan	Dampak sosial, kepercayaan publik, keberpihakan pada penerima manfaat, dan legitimasi moral.	Stabilitas sumber daya, keberlanjutan program, efisiensi operasional, dan kemampuan membiayai misi sosial.
Peran Finansial	Instrumen pendukung untuk menjalankan misi sosial dan menjaga keberlanjutan program.	Sumber daya strategis untuk memperkuat daya tahan organisasi dan mengurangi ketergantungan eksternal.
Prinsip Operasional	Berbasis nilai sosial, partisipasi, kerelawanan, keadilan, dan kedekatan dengan komunitas.	Berbasis tata kelola, inovasi, profesionalisme, akuntabilitas, dan diversifikasi sumber daya.
Basis Akuntabilitas	Akuntabilitas moral dan sosial kepada penerima manfaat, komunitas, anggota, dan publik.	Akuntabilitas administratif, finansial, program, dan kinerja organisasi.
Sumber Legitimasi	Kepercayaan masyarakat, rekam jejak sosial, nilai	Kemampuan mengelola program secara efektif,

DIMENSI PERBANDINGAN	LOGIKA SOSIAL	LOGIKA KEBERLANJUTAN EKONOMI
	misi, dan kontribusi terhadap publik.	transparan, berkelanjutan, dan dapat dipertanggungjawabkan.
Risiko Utama	Inersia organisasi, ketergantungan sumber daya, dan keterbatasan inovasi kelembagaan.	Pergeseran misi, komersialisasi berlebihan, dan melemahnya identitas sosial organisasi.
Kebutuhan Pengelolaan	Menjaga kemurnian misi sosial tanpa menolak adaptasi.	Mengembangkan keberlanjutan ekonomi tanpa menggeser orientasi sosial.
Titik Temu dalam Organisasi Hibrida	Misi sosial tetap menjadi kompas utama organisasi.	Aktivitas ekonomi ditempatkan sebagai sarana memperkuat keberlanjutan misi sosial.

Sumber: Diolah dari Friedland & Alford (1991), Thornton, Ocasio, & Lounsbury (2015) (Battilana & Lee, 2014), Doherty, Haugh, & Lyon (2014), Besharov & Smith (2014), serta Pache & Santos (2013)

2.2.3 Ambiguitas, Resistensi, dan Kebingungan Makna dalam Transformasi OMS

Transformasi OMS menuju organisasi hibrida tidak hanya menghadirkan perubahan struktur, sumber daya, dan tata kelola, tetapi juga menghadirkan persoalan makna. Setelah organisasi bersentuhan dengan tuntutan kemandirian dan logika keberlanjutan ekonomi, anggota organisasi dapat mengalami ketidakjelasan dalam memahami arah perubahan. Bagi sebagian anggota, transformasi hibrida dapat dimaknai sebagai strategi menjaga keberlanjutan misi sosial. Bagi anggota lain, agenda yang sama dapat dipersepsi sebagai ancaman terhadap identitas organisasi. Perbedaan tafsir inilah yang membuat transformasi OMS tidak cukup dijelaskan sebagai perubahan administratif atau teknis.

Resistensi perubahan dalam konteks ini tidak dipahami semata-mata sebagai pembangkangan atau penolakan irasional. Piderit (2000) menjelaskan bahwa sikap terhadap perubahan dapat bersifat multidimensional karena mencakup unsur kognitif, afektif, dan intensional. Seorang anggota organisasi dapat menerima alasan rasional perubahan, tetapi pada saat yang sama merasa cemas, ragu, atau belum siap untuk mendukung perubahan tersebut. Resistensi terhadap perubahan juga dipengaruhi oleh faktor kepribadian, konteks organisasi, dan pengalaman kerja. Dengan demikian, resistensi dalam OMS lebih tepat dipahami sebagai respons terhadap ketidakpastian, bukan sekadar penolakan terhadap kebijakan baru.

Ambiguitas muncul ketika istilah kemandirian, usaha sosial, kewirausahaan sosial, dan organisasi hibrida belum dipahami secara seragam oleh anggota organisasi. Istilah-istilah tersebut memiliki kemungkinan tafsir yang berbeda. Usaha sosial dapat dipahami sebagai cara menjaga keberlanjutan program, tetapi juga dapat dicurigai sebagai bentuk komersialisasi yang menggeser misi sosial. Kebingungan makna semacam ini menjadi penting karena transformasi hibrida menyentuh identitas dan nilai dasar organisasi, bukan hanya menyentuh instrumen pendanaan atau prosedur kerja.

Keterikatan anggota pada sejarah, nilai, dan cara kerja lama juga dapat membentuk respons defensif terhadap perubahan. Keterikatan tersebut tidak selalu negatif karena dapat menjadi sumber legitimasi moral dan identitas kolektif OMS. Persoalan muncul ketika upaya menjaga misi sosial bercampur dengan kecenderungan mempertahankan kebiasaan lama. Dalam kondisi tersebut, perubahan dapat dipahami sebagai ancaman terhadap warisan organisasi, bukan sebagai upaya memperkuat daya tahan misi sosial. Kebapaci *et al* (2009) mengingatkan bahwa resistensi tidak seharusnya selalu dilekatkan pada penerima perubahan. Resistensi juga dapat muncul karena cara perubahan dikomunikasikan, tindakan agen perubahan, atau tidak tersedianya ruang bagi anggota untuk memahami alasan perubahan.

Kebingungan makna semakin kuat ketika transformasi membawa tuntutan peran baru. Anggota OMS yang sebelumnya terbiasa bekerja dalam kerangka pelayanan, advokasi, pemberdayaan, atau kerelawanan dapat merasa tidak siap ketika organisasi mulai membicarakan efisiensi, keberlanjutan finansial, unit usaha sosial, atau profesionalisme tata kelola. Ketidaksiapan tersebut tidak hanya berkaitan dengan keterampilan teknis, tetapi juga berkaitan dengan keyakinan apakah peran baru tersebut tetap sesuai dengan identitas organisasi. Pada titik ini, resistensi menjadi gejala bahwa pertanyaan nilai belum sepenuhnya terjawab: apakah transformasi memperkuat misi sosial atau justru mengaburkannya.

Dinamika resistensi dalam OMS memiliki dimensi sosiokognitif. Dimensi ini menunjukkan bahwa respons anggota terhadap perubahan terbentuk melalui interaksi sosial, pengalaman organisasi, cerita masa lalu, simbol, dan percakapan internal. Anggota organisasi tidak memahami perubahan secara

individual semata, tetapi melalui proses sosial yang berlangsung dalam relasi sehari-hari. Weick dkk (2005) menjelaskan bahwa *sensemaking* merupakan proses ketika organisasi mengubah keadaan yang membingungkan menjadi situasi yang dapat dipahami dan dijadikan dasar tindakan. Dalam transformasi OMS, proses pemaknaan bersama diperlukan agar anggota dapat membedakan aktivitas ekonomi sebagai sarana keberlanjutan misi dari aktivitas ekonomi yang berpotensi menggeser misi.

Kebutuhan utama dalam situasi ambiguitas adalah komunikasi yang memungkinkan anggota menafsirkan perubahan secara bersama. Komunikasi perubahan tidak cukup dilakukan melalui sosialisasi satu arah, instruksi pimpinan, atau penambahan prosedur administratif. Armenakis dan Harris (2002) menegaskan bahwa perubahan membutuhkan pesan yang mampu membangun keyakinan tentang perlunya perubahan, kesesuaian perubahan, kemampuan organisasi untuk berubah, dukungan pimpinan, dan manfaat perubahan bagi anggota. Dalam konteks OMS, pesan perubahan perlu menjawab kekhawatiran mendasar mengenai batas antara misi sosial dan aktivitas ekonomi.

Komunikasi internal perlu ditempatkan sebagai ruang dialog, klarifikasi, dan negosiasi makna. Melalui komunikasi internal, organisasi dapat menjelaskan alasan perubahan, menampung kekhawatiran anggota, menyaring tafsir yang saling bertentangan, dan membangun kesepakatan tentang arah transformasi. Lewis (2007) menunjukkan bahwa komunikasi dalam perubahan organisasi berkaitan erat dengan partisipasi, informasi, dan dukungan terhadap proses perubahan., dan menjaga penerimaan anggota secara manusiawi.

Berdasarkan uraian tersebut, ambiguitas dan resistensi dalam transformasi OMS bukan sekadar gejala penolakan terhadap perubahan. Keduanya merupakan tanda bahwa makna transformasi belum sepenuhnya dinegosiasikan secara kolektif. Subbab ini menjadi jembatan menuju *Organizational Information Theory* karena kebutuhan utama OMS bukan hanya memperoleh sumber daya atau mengelola logika hibrida, tetapi mereduksi kebingungan makna agar perubahan dapat diterima sebagai agenda bersama. Dengan demikian, kesiapan transformasi hibrida perlu dibangun melalui

komunikasi dialogis yang menyelaraskan makna dan membuka jalan bagi pembentukan niat wirausaha sosial kolektif.

2.2.4 *Organizational Information Theory* sebagai Mekanisme Reduksi Ekuivokalitas

Organizational Information Theory atau OIT digunakan dalam penelitian ini untuk menjelaskan bagaimana organisasi mengolah informasi yang tidak jelas, ambigu, dan memiliki banyak kemungkinan tafsir. Weick (1997) memandang organisasi bukan sebagai wadah statis, melainkan sebagai proses pengorganisasian yang terbentuk melalui pola interaksi yang saling bertautan. Organisasi dipahami sebagai proses yang terus-menerus dibangun melalui tindakan, respons, interpretasi, dan penyesuaian antaranggota. Dalam kerangka ini, keberlangsungan organisasi ditentukan oleh kemampuan kolektif untuk memberi makna terhadap arus informasi yang muncul dari lingkungan internal dan eksternal.

Premis utama OIT terletak pada konsep *equivocality*. Ekuivokalitas tidak sama dengan kekurangan informasi. Kekurangan informasi terjadi ketika organisasi belum memiliki data yang cukup. Ekuivokalitas terjadi ketika informasi yang tersedia dapat ditafsirkan dengan banyak cara sehingga menimbulkan kebingungan makna (Weick, 1997). West dan Turner (2019) menjelaskan bahwa organisasi hidup dalam lingkungan informasi yang dibentuk melalui interaksi komunikasi. Lingkungan informasi tersebut tidak hanya bersifat objektif, tetapi juga dikonstruksi melalui cara anggota organisasi memahami, menyeleksi, dan membicarakan informasi.

Dalam transformasi OMS menuju organisasi hibrida, ekuivokalitas muncul karena agenda perubahan dapat dimaknai secara berbeda oleh anggota organisasi. Kemandirian dapat dipahami sebagai strategi menjaga keberlanjutan misi sosial. Aktivitas usaha sosial juga dapat dipersepsi sebagai bentuk komersialisasi yang mengancam identitas organisasi. Perbedaan tafsir semacam ini membuat transformasi hibrida tidak cukup dijawab melalui penyampaian informasi satu arah. Organisasi perlu membangun proses komunikasi yang memungkinkan anggota menafsirkan, menguji, dan menyepakati makna perubahan secara bersama.

OIT menjelaskan bahwa organisasi mereduksi ekuivokalitas melalui dua mekanisme utama, yaitu *rules* dan *cycles*. *Rules* merupakan pedoman,

prosedur, atau pengalaman terdahulu yang digunakan organisasi untuk menanggapi informasi yang sudah dikenal. Ketika organisasi menghadapi situasi baru yang belum memiliki rujukan jelas, rules sering kali tidak cukup memadai. Dalam kondisi tersebut, organisasi membutuhkan *cycles*, yaitu proses komunikasi berulang yang melibatkan tindakan, respons, dan penyesuaian antarpihak. Weick (1997) menjelaskan bahwa proses pengorganisasian terjadi melalui pola interaksi yang terus berulang sehingga organisasi dapat memilih makna yang dianggap paling masuk akal dan dapat ditindaklanjuti.

Siklus komunikasi dalam OIT bekerja melalui proses interaksi ganda atau double interact. Proses ini mencakup tindakan dari satu pihak, respons dari pihak lain, dan penyesuaian kembali dari pihak pertama. Melalui proses tersebut, anggota organisasi tidak hanya bertukar informasi, tetapi juga menguji tafsir, memperbaiki pemahaman, dan membangun kesepahaman. Dalam konteks OMS, double interact penting karena agenda transformasi hibrida menyentuh nilai misi sosial, identitas organisasi, dan batas etis aktivitas ekonomi. Makna perubahan tidak dapat ditentukan hanya oleh pimpinan, melainkan perlu dikonstruksi melalui komunikasi internal yang partisipatif.

Weick (1997) menjelaskan bahwa pengolahan informasi dalam organisasi berlangsung melalui tiga tahap utama, yaitu *enactment*, *selection*, dan *retention*. *Enactment* merupakan tahap ketika organisasi memberi perhatian pada peristiwa, tekanan, atau perubahan lingkungan tertentu. Dalam penelitian ini, enactment dapat dipahami sebagai proses ketika OMS mulai menyadari adanya tekanan kemandirian, tuntutan akuntabilitas, dan kebutuhan menjaga keberlanjutan program. Tahap ini tidak hanya berkaitan dengan masuknya informasi baru, tetapi juga dengan cara organisasi menandai informasi tersebut sebagai sesuatu yang penting.

Selection merupakan tahap ketika organisasi memilih tafsir yang dianggap paling memadai untuk mengurangi ambiguitas. Pada tahap ini, komunikasi internal berperan penting karena anggota organisasi menimbang berbagai kemungkinan makna perubahan. Transformasi hibrida dapat ditafsirkan sebagai ancaman terhadap misi sosial atau sebagai sarana memperkuat keberlanjutan misi. Melalui dialog, klarifikasi, dan musyawarah, organisasi memilih tafsir yang lebih dapat diterima bersama. Tahap selection

inilah yang menjadi dasar konseptual bagi komunikasi internal sebagai ruang negosiasi makna.

Retention merupakan tahap ketika tafsir yang telah dianggap tepat disimpan sebagai pemahaman bersama, pengalaman organisasi, atau pedoman tindakan berikutnya. Dalam konteks OMS, *retention* terjadi ketika organisasi mulai memiliki kesepakatan bahwa aktivitas ekonomi bukan tujuan akhir, melainkan sarana untuk menjaga keberlanjutan misi sosial. Tafsir yang tersimpan ini dapat menjadi dasar bagi terbentuknya niat wirausaha sosial kolektif dan kesiapan transformasi. Dengan kata lain, *retention* membantu menjelaskan bagaimana komunikasi internal dapat menghasilkan komitmen yang lebih stabil terhadap arah perubahan.

Penempatan komunikasi internal dalam penelitian ini tidak dimaknai sebagai saluran teknis penyampaian pesan. Komunikasi internal dipahami sebagai mekanisme reduksi ekuivokalitas. Peran utamanya adalah membantu anggota organisasi memahami alasan perubahan, menafsirkan batas-batas perubahan, menguji kekhawatiran, dan menyusun kesepakatan mengenai arah transformasi. Pandangan ini sejalan dengan OIT karena organisasi tidak hanya mengumpulkan informasi, tetapi mengorganisasikan informasi agar dapat digunakan sebagai dasar Tindakan (Weick, 1997; West & Turner, 2019).

Keterkaitan OIT dengan penelitian ini terletak pada mekanisme mediasi berjenjang yang menghubungkan kepemimpinan transformasional, budaya pembelajar, komunikasi internal, niat wirausaha sosial kolektif, dan kesiapan transformasi hibrida. Kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajar dapat menyediakan arah, nilai, dan iklim pembelajaran. Komunikasi internal kemudian membantu mereduksi ekuivokalitas yang muncul dari pertemuan logika sosial dan logika keberlanjutan ekonomi. Setelah makna perubahan lebih jelas, anggota organisasi memiliki dasar yang lebih kuat untuk membangun niat wirausaha sosial kolektif. Niat kolektif tersebut selanjutnya menjadi pijakan bagi kesiapan transformasi hibrida.

Berdasarkan uraian tersebut, OIT menjadi landasan utama untuk menjelaskan mengapa komunikasi internal memiliki posisi strategis dalam transformasi OMS menuju organisasi hibrida. Tekanan sumber daya dan benturan logika kelembagaan dapat menciptakan kebingungan makna.

Kebingungan tersebut perlu dikurangi melalui proses komunikasi yang memungkinkan anggota menafsirkan, menguji, dan menyepakati arah perubahan. Dengan demikian, komunikasi internal dalam penelitian ini diposisikan sebagai mekanisme reduksi ekuivokalitas yang menghubungkan kapasitas internal organisasi dengan pembentukan niat wirausaha sosial kolektif dan kesiapan transformasi hibrida.

2.2.5 *Organizational Readiness for Change* sebagai Kesiapan Kolektif

Organizational Readiness for Change atau ORC digunakan dalam penelitian ini untuk menjelaskan kesiapan organisasi dalam menerima dan menjalankan perubahan. Weiner (2009) mendefinisikan kesiapan organisasi untuk berubah sebagai kondisi psikologis bersama yang menunjukkan sejauh mana anggota organisasi memiliki komitmen untuk melaksanakan perubahan dan keyakinan bahwa organisasi mampu menjalankan perubahan tersebut. Kesiapan perubahan tidak hanya dipahami sebagai sikap individu yang berdiri sendiri, tetapi sebagai keadaan kolektif yang terbentuk melalui pemahaman bersama, komitmen bersama, dan penilaian bersama terhadap kemampuan organisasi.

Dalam kerangka ORC, kesiapan organisasi tidak muncul hanya karena organisasi menghadapi tekanan eksternal atau menerima informasi tentang perlunya perubahan. Kesiapan terbentuk ketika anggota organisasi menilai bahwa perubahan memiliki nilai penting, sesuai dengan kebutuhan organisasi, dan dapat dilaksanakan dengan kapasitas yang tersedia. Armenakis dan Harris (2002) menjelaskan bahwa kesiapan perubahan berkaitan dengan keyakinan anggota mengenai perlunya perubahan, ketepatan arah perubahan, dukungan pemimpin, kemampuan organisasi, dan manfaat perubahan bagi anggota. Dengan demikian, kesiapan organisasi merupakan hasil dari proses kognitif, afektif, dan sosial yang berkembang di dalam organisasi.

Weiner (2009) menempatkan kesiapan organisasi pada dua pilar utama, yaitu *change commitment* dan *change efficacy*. *Change commitment* mencerminkan kesediaan bersama anggota organisasi untuk mendukung dan menjalankan perubahan. Komitmen ini tidak hanya menunjukkan persetujuan formal, tetapi juga kehendak kolektif untuk bergerak ke arah perubahan yang dianggap penting. Dalam konteks OMS, *change commitment* dapat muncul

ketika anggota memahami bahwa transformasi hibrida bukan upaya meninggalkan misi sosial, melainkan strategi untuk menjaga keberlanjutan misi dalam situasi sumber daya yang semakin menantang.

Change efficacy mencerminkan keyakinan bersama bahwa organisasi memiliki kemampuan untuk melaksanakan perubahan. Keyakinan ini berkaitan dengan persepsi anggota terhadap ketersediaan sumber daya, kapasitas manajerial, pengetahuan, dukungan internal, pengalaman organisasi, dan koordinasi kerja yang dibutuhkan untuk menjalankan perubahan. Pada OMS, *change efficacy* menjadi penting karena transformasi hibrida menuntut kemampuan baru, seperti pengelolaan sumber daya, tata kelola yang lebih akuntabel, inovasi program, dan kemampuan menghubungkan aktivitas ekonomi dengan misi sosial.

Kedua pilar tersebut saling berkaitan. Komitmen tanpa efikasi dapat menghasilkan dukungan normatif yang belum tentu mampu diwujudkan dalam tindakan. Efikasi tanpa komitmen juga belum cukup karena organisasi mungkin memiliki kapasitas, tetapi tidak memiliki kehendak bersama untuk berubah. Kesiapan organisasi menjadi kuat ketika anggota merasa perubahan perlu dilakukan dan organisasi diyakini mampu menjalankan perubahan tersebut. Armenakis, *et al* (2002) menegaskan bahwa kesiapan perubahan berkaitan dengan keyakinan, sikap, dan intensi anggota terhadap perubahan, sehingga kesiapan perlu dipahami sebagai kondisi psikologis sekaligus sosial.

Dalam konteks transformasi OMS, ORC penting karena perubahan menuju organisasi hibrida tidak hanya menuntut penyesuaian teknis. Perubahan tersebut menuntut penerimaan terhadap cara baru dalam menjaga misi sosial, mengelola sumber daya, dan membangun keberlanjutan organisasi. Kesiapan transformasi hibrida berarti anggota organisasi memahami tujuan perubahan, menerima arah perubahan, merasa mampu menjalankan perubahan, dan memiliki kesediaan kolektif untuk mendukungnya. Dengan demikian, kesiapan tidak sama dengan kepatuhan administratif. Kesiapan menunjukkan adanya komitmen dan keyakinan bersama bahwa transformasi dapat dilaksanakan tanpa menghilangkan identitas sosial OMS.

Kesiapan organisasi juga membantu menjelaskan mengapa tekanan kemandirian dan komunikasi perubahan belum tentu menghasilkan

transformasi apabila tidak diikuti oleh komitmen dan efikasi kolektif. Dalam penelitian ini, tekanan sumber daya dijelaskan melalui *Resource Dependence Theory*, ambiguitas nilai dijelaskan melalui logika institusional dan *Organizational Information Theory*, sedangkan ORC menjelaskan kondisi akhir yang diperlukan agar organisasi benar-benar siap bergerak. Posisi ORC menjadi penting karena kesiapan transformasi hibrida adalah hasil dari proses internal yang berjenjang, bukan hasil otomatis dari dorongan eksternal.

Keterkaitan ORC dengan penelitian ini terletak pada penempatan niat wirausaha sosial kolektif sebagai penggerak kesiapan transformasi. Niat kolektif menunjukkan bahwa anggota organisasi tidak hanya memahami perubahan, tetapi mulai memiliki kehendak bersama untuk mengarahkan organisasi menuju model keberlanjutan yang sesuai dengan misi sosial. Niat tersebut memperkuat *change commitment* karena anggota memiliki dorongan bersama untuk mendukung transformasi. Niat tersebut juga berkaitan dengan *change efficacy* karena anggota menilai bahwa organisasi memiliki kemampuan untuk menjalankan transformasi secara bertahap.

Dengan demikian, *Organizational Readiness for Change* menjadi landasan untuk memahami kesiapan transformasi hibrida sebagai kondisi kolektif. Kesiapan tidak dipahami sebagai kesiapan teknis semata, tetapi sebagai pertemuan antara komitmen perubahan dan keyakinan bersama terhadap kemampuan organisasi. Dalam penelitian ini, ORC berfungsi sebagai kerangka teoritis untuk menjelaskan bahwa transformasi OMS menuju organisasi hibrida memerlukan pemahaman bersama, kehendak kolektif, dan keyakinan organisasi untuk menjalankan perubahan tanpa kehilangan orientasi misi sosialnya.

2.3 Konseptualisasi Variabel

Konseptualisasi variabel penelitian disusun untuk menjelaskan posisi setiap konstruk dalam model penelitian. Penelitian ini menempatkan kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajar sebagai kapasitas awal organisasi, komunikasi internal sebagai mekanisme reduksi kebingungan makna, niat wirausaha sosial kolektif sebagai kehendak bersama untuk bergerak menuju kemandirian, dan kesiapan transformasi hibrida sebagai kondisi kolektif yang memungkinkan OMS menerima serta menjalankan perubahan. Dengan kerangka tersebut, setiap variabel tidak dipahami secara

terpisah, melainkan sebagai bagian dari mekanisme mediasi berjenjang yang menjelaskan proses terbentuknya kesiapan transformasi OMS.

2.3.1 Kepemimpinan Transformasional sebagai Kapasitas Pengarah Perubahan

Konsep ini pertama kali dikemukakan oleh Burns (1978) dan dikembangkan ke dalam konteks organisasi oleh Bass & Avolio (1994) secara definitif mengonseptualisasikan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi (*self-interest*) demi mencapai visi dan tujuan kolektif organisasi yang lebih besar.

Dalam perkembangannya, kepemimpinan transformasional tidak lagi dipandang sebagai sifat bawaan (*traits*), melainkan sebagai serangkaian perilaku yang dapat diobservasi dan dikembangkan. Podsakoff, *et al* (1990) memperluas pandangan ini dengan menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi tingkat kepercayaan (*trust*), kepuasan, dan perilaku anggota organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*). Kepemimpinan ini menjadi kapasitas awal yang memfasilitasi perubahan yang mendorong anggota untuk bekerja melampaui standar melalui penyampaian visi masa depan yang inspiratif.

Dalam lingkungan organisasi yang dinamis, kepemimpinan transformasional diposisikan sebagai kapasitas pengarah perubahan (*spearhead*) dari transformasi organisasi (Maisyura et al., 2022). Manolache (2022) menggarisbawahi bahwa pemimpin transformasional menggunakan kecerdasan emosional dan karisma untuk mengimplementasikan perubahan secara efektif di tengah sistem institusional yang kaku dan mengubah ketakutan akan perubahan menjadi energi produktif. Al Harbi, dkk. (2019) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kreativitas anggota organisasi dengan cara memfasilitasi pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) dan motivasi intrinsik. Dengan demikian, Pemimpin yang memberikan ruang aman untuk bereksperimen (melalui stimulasi intelektual) akan mendorong munculnya perilaku kerja yang inovatif. Hal ini diperkuat oleh Udin (2021) yang membuktikan bahwa pemimpin transformasional mendorong inovasi melalui mediasi berbagi pengetahuan

(*knowledge sharing*) dan pembelajaran organisasi, sebuah proses yang memicu metanoia (perubahan pola pikir fundamental) di dalam organisasi.

Selain memicu inovasi, kepemimpinan transformasional berfungsi membantu anggota menghadapi ketidakpastian perubahan selama masa krisis keberlanjutan. Kepemimpinan ini berdampak langsung pada peningkatan kinerja sekaligus memitigasi kelelahan emosional atau *burnout* (Khan dkk, 2020) serta secara konsisten meningkatkan kepuasan kerja melalui dorongan motivasional (Hilton dkk, 2023).

Al Saed & Al Saedi (2023) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kepercayaan struktural dan interpersonal di dalam organisasi. Tingkat kepercayaan yang tinggi ini mengurangi ketidakjelasan makna dan ketakutan akan kehilangan identitas saat organisasi harus mengadopsi model operasi yang baru.

Bass & Riggio (2006) merumuskan empat dimensi utama, yang sering disebut sebagai *The Four I's*:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal): Pemimpin bertindak sebagai panutan (*role model*) moral dan etis yang dihormati, sehingga pengikut mengidentifikasi diri anggota dengan pemimpin tersebut.
2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional). Kemampuan pemimpin dalam mengartikulasikan visi yang menarik serta memberikan makna dan tantangan pada pekerjaan pengikut.
3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual). Pemimpin mendorong inovasi, kreativitas, dan keberanian pengikut untuk mempertanyakan asumsi lama serta merumuskan ulang masalah
4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual). Pemimpin memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan bertindak sebagai pelatih (*coach*) atau mentor.

Di sisi lain, Podsakoff, dkk. (1990) merumuskan enam perilaku inti yang memberikan operasionalisasi lebih spesifik, yaitu: (1) Mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi, (2) Memberikan model perilaku yang tepat, (3) Mendorong penerimaan terhadap tujuan kelompok (*fostering the acceptance of group goals*), (4) Memiliki ekspektasi kinerja yang tinggi, (5) Memberikan

dukungan individual, dan (6) Memberikan stimulasi intelektual. Elemen "mendorong penerimaan terhadap tujuan kelompok" ini menjadi sangat krusial karena merupakan membantu anggota menghadapi ketidakpastian perubahan dan terbentuknya niat kolektif (*we-intention*) dalam organisasi.

Berbeda dengan model transaksional yang hanya beroperasi pada logika pertukaran (imbalan-sanksi), kepemimpinan transformasional hadir untuk mengubah orientasi anggota dari kepentingan pribadi (*self-interest*) menuju kepentingan kolektif yang lebih tinggi (Bass & Riggio, 2006). Dalam konteks OMS, gaya kepemimpinan ini menjadi prasyarat untuk mendorong komitmen kolektif terhadap perubahan organisasi dalam mengejar kemandirian tanpa mengorbankan marwah sosial.

Tabel 2.3. Sintesa Dimensi Kepemimpinan Transformasional

PENELITI	FOKUS PENDEKATAN	DIMENSI / KOMPONEN UTAMA	RELEVANSI UNTUK PENELITIAN
Burns (1978)	Transforming leadership	Relasi pemimpin dan pengikut yang mengangkat motivasi serta moralitas ke tingkat yang lebih tinggi.	Menjadi dasar awal bahwa kepemimpinan perubahan tidak hanya bersifat transaksional, tetapi berkaitan dengan nilai, tujuan, dan komitmen kolektif.
Bass & Avolio (1994);	Model klasik kepemimpinan transformasional	<i>Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration.</i>	Menjadi dasar teoretis utama untuk menjelaskan kepemimpinan sebagai kapasitas pengarah perubahan dalam OMS.
Podsakoff et al. (1990)	Pendekatan perilaku kepemimpinan transformasional	<i>Articulating Vision, Providing Appropriate Model, Fostering Acceptance of Group Goals, High Performance Expectations, Individualized Support, Intellectual Stimulation.</i>	Relevan untuk menjelaskan bagaimana visi pemimpin perlu diterima sebagai tujuan bersama, bukan hanya sebagai arahan individual.
Rafferty & Griffin (2004)	Subdimensi kepemimpinan transformasional	<i>Vision, Inspirational Communication, Intellectual Stimulation, Supportive Leadership, Personal Recognition.</i>	Memperkuat posisi komunikasi inspirasional dan dukungan anggota dalam proses perubahan organisasi.

PENELITI	FOKUS PENDEKATAN	DIMENSI / KOMPONEN UTAMA	RELEVANSI UNTUK PENELITIAN
Bass & Riggio (2006)	Perbandingan transformasional dan transaksional	Kepemimpinan transformasional menggerakkan anggota melampaui kepentingan pribadi menuju tujuan kolektif.	Menjadi dasar bahwa kepemimpinan OMS perlu mengarahkan anggota pada misi kolektif, tetapi tetap membutuhkan komunikasi internal agar visi menjadi pemahaman bersama.
Udin (2021)	Kepemimpinan, knowledge sharing, dan inovasi	Kepemimpinan transformasional mendorong inovasi melalui berbagi pengetahuan dan pembelajaran organisasi.	Relevan untuk menjelaskan bahwa kepemimpinan berperan melalui mekanisme antara, bukan selalu melalui pengaruh langsung.

Sumber: Diolah dari Burns (1978), Bass & Avolio (1994), Podsakoff et al. (1990), Rafferty & Griffin (2004), Bass & Riggio (2006) (2006), dan Udin (2021).

2.3.2 Budaya Pembelajar sebagai Ekosistem Transformasi Kolektif

Dalam diskursus manajemen strategis, terdapat distingsi ontologis yang krusial antara *Learning Organization* (Organisasi Pembelajar) dan *Organizational Learning* (Pembelajaran Organisasi). Örtengren (2004) menegaskan bahwa Organisasi Pembelajar merujuk pada bentuk atau entitas ideal untuk belajar, sedangkan Pembelajaran Organisasi adalah proses atau aktivitas yang terjadi di dalamnya. Senge (1996) memandang Organisasi Pembelajar merupakan ruang dimana anggotanya secara terus-menerus memperluas kapasitas kolektif untuk menciptakan masa depan yang diaspirasikan.

Membangun Organisasi Pembelajar bukanlah tujuan akhir yang statis, melainkan upaya dinamis untuk menumbuhkan Budaya Pembelajar (*Learning Culture*). Budaya ini dipahami sebagai ekosistem nilai, norma dan praktik kolektif yang mengintegrasikan proses pembelajaran di tingkat individu, kelompok, hingga organisasi melakukan transformasi berkelanjutan demi memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan.

Konsep ini melampaui program pelatihan tradisional yang bersifat episodic karena menekankan pada transformasi cara berfikir kolektif atau *metanoia* (Senge, 1990). Pada konteks manajemen perubahan, budaya pembelajar bertindak sebagai ekosistem penopang kepemimpinan dalam mengeksekusi transisi perubahan strategis. Ketiadaan budaya yang

memfasilitasi dialog dan refleksi berisiko menyebabkan inisiatif pemimpin hanya berhenti pada level kepatuhan formal (*compliance*) tanpa pernah mencapai komitmen intrinsik yang substansial di level akar rumput.

Untuk memberikan dasar operasional dalam penelitian ini, Budaya Pembelajar ditelaah melalui kerangka *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ)*. Yang, dkk. (2004) memvalidasi tujuh dimensi kunci yang membentuk kekuatan budaya pembelajar:

1. *Continuous Learning*: Menciptakan peluang pembelajaran berkelanjutan yang terintegrasi dalam rutinitas kerja.
2. *Inquiry and Dialogue*: Mempromosikan budaya bertanya, eksperimentasi, dan dialog terbuka.
3. *Collaboration and Team Learning*: Menggunakan kerja sama tim sebagai unit utama untuk berbagi pengetahuan.
4. *Embedded Systems*: Membangun infrastruktur (teknologi dan prosedur) untuk menangkap dan mendistribusikan pembelajaran.
5. *Empowerment*: Melibatkan anggota dalam perumusan visi kolektif dan pengambilan keputusan.
6. *System Connection*: Memastikan organisasi tetap terhubung secara adaptif dengan lingkungan eksternalnya.
7. *Strategic Leadership*: Peran pemimpin dalam menggunakan pembelajaran sebagai penggerak perubahan strategis.

Bagi OMS yang sedang menghadapi kompleksitas institusional, budaya yang kuat berfungsi sebagai navigasi untuk menerjemahkan sinyal lingkungan yang ambigu menjadi pengetahuan yang dapat ditindaklanjuti (Michela & Burke, 2000). Budaya ini menuntut pendistribusian kekuasaan (*power sharing*) guna memfasilitasi transisi dari struktur hierarki menuju komunitas praktik (*community of practice*) yang kolaboratif (Dovey, 1997). Bila dikumpulkan, berikut dimensi utama menurut para tokoh;

Tabel 2.4. Sintesa Dimensi Budaya Pembelajar

TEORETIKUS UTAMA	FOKUS PENDEKATAN	DIMENSI / KOMPONEN UTAMA	RELEVANSI UNTUK PENELITIAN
Senge (1990)	Organisasi pembelajar dan transformasi	<i>Systems Thinking, Personal Mastery, Mental Models, Shared Vision, Team Learning</i>	Menjadi dasar filosofis bahwa pembelajaran organisasi tidak hanya berkaitan dengan pelatihan,

TEORETIKUS UTAMA	FOKUS PENDEKATAN	DIMENSI / KOMPONEN UTAMA	RELEVANSI UNTUK PENELITIAN
	cara berpikir kolektif		tetapi juga perubahan cara pandang dan aspirasi bersama.
Argyris & Schön (1978)	Pembelajaran organisasi dan perubahan asumsi dasar	<i>Single-loop learning, Double-loop learning</i>	Relevan untuk menjelaskan bahwa budaya belajar perlu menyentuh asumsi nilai agar dapat mendukung transformasi hibrida, bukan hanya memperbaiki rutinitas teknis.
Marsick & Watkins (2003); Yang, Watkins, & Marsick (2004)	Budaya pembelajar dan pengukuran DLOQ	<i>Continuous Learning, Inquiry and Dialogue, Team Learning and Collaboration, Embedded Systems, Empowerment, System Connection, Strategic Leadership</i>	Menjadi dasar operasional pengukuran budaya pembelajar dalam penelitian ini.
Örtenblad (2004)	Integrasi konsep learning organization	<i>Organizational Learning, Learning at Work, Learning Climate, Learning Structure</i>	Membantu membedakan organisasi pembelajar sebagai bentuk organisasi dan pembelajaran organisasi sebagai proses.
Rafferty & Griffin (2004)	Kepemimpinan, komunikasi, dan dukungan perubahan	<i>Vision, Inspirational Communication, Supportive Leadership</i>	Relevan sebagai penghubung antara kepemimpinan, budaya pembelajar, dan komunikasi internal dalam proses perubahan.
Michela & Burke (2000)	Budaya dan interpretasi perubahan	<i>Interpretasi sinyal lingkungan, pembelajaran, dan pengetahuan tindakan</i>	Menjelaskan bahwa budaya pembelajar membantu organisasi membaca perubahan dan mengubah informasi menjadi dasar tindakan.

Sumber: Diolah dari Argyris & Schön (1996), Senge (1990), Marsick & Watkins (2003), Yang, Watkins, & Marsick (2004), Örtenblad (2004), Rafferty & Griffin (2004), serta Michela & Burke (2000).

2.3.3 Komunikasi Internal sebagai Ruang Negosiasi Makna

Komunikasi internal merupakan proses strategis yang menghubungkan organisasi dengan anggota melalui pertukaran informasi, dialog, koordinasi, dan pembentukan pemahaman bersama. Verčič, Verčič, dan Sriramesh (2012) menjelaskan bahwa komunikasi internal tidak lagi dapat dipahami hanya sebagai penyampaian informasi dari manajemen kepada anggota organisasi, tetapi sebagai fungsi strategis yang berhubungan dengan manajemen, sumber daya manusia, dan hubungan organisasi dengan publik internalnya. Dalam pengertian

ini, komunikasi internal berperan dalam membangun relasi, kepercayaan, keterlibatan, dan komitmen anggota terhadap arah organisasi.

Welch dan Jackson (2007) menempatkan komunikasi internal sebagai bagian dari *internal corporate communication* yang berfungsi membangun komitmen, rasa memiliki, kesadaran terhadap perubahan lingkungan, dan pemahaman terhadap tujuan organisasi. Pandangan ini menunjukkan bahwa komunikasi internal tidak hanya berhubungan dengan kelancaran arus pesan, tetapi juga dengan kemampuan organisasi membangun keselarasan antara tujuan strategis dan pemahaman anggota. Dalam konteks perubahan, komunikasi internal menjadi penting karena anggota organisasi membutuhkan penjelasan mengenai alasan perubahan, arah perubahan, konsekuensi perubahan, dan ruang untuk menyampaikan respons terhadap perubahan.

Paradigma komunikasi internal juga berkembang dari model transmisi pesan yang bersifat satu arah menuju pendekatan dialogis dan partisipatif. Johansson dan Heide (2008) menegaskan bahwa komunikasi dalam perubahan organisasi perlu dipahami melalui pendekatan interpretif dan konstitutif, karena komunikasi tidak hanya menyampaikan realitas organisasi, tetapi juga membentuk makna organisasi. Lewis (2007) menunjukkan bahwa komunikasi perubahan berkaitan dengan informasi, partisipasi, dan dukungan yang memengaruhi persepsi anggota terhadap keberhasilan perubahan. Dengan demikian, komunikasi internal dalam penelitian ini diposisikan sebagai ruang tempat anggota organisasi menafsirkan, menguji, dan menyelaraskan makna perubahan.

Dalam transformasi OMS menuju organisasi hibrida, komunikasi internal memiliki peran khusus karena perubahan yang dihadapi tidak hanya bersifat teknis. Transformasi hibrida menyentuh identitas, nilai sosial, pola kerja, dan cara organisasi memaknai kemandirian. Istilah usaha sosial, kewirausahaan sosial, dan keberlanjutan ekonomi dapat dipahami secara berbeda oleh anggota. Sebagian anggota dapat melihatnya sebagai strategi menjaga misi sosial, sementara sebagian lain dapat memahaminya sebagai ancaman terhadap nilai kerelawanan dan identitas sosial organisasi. Komunikasi internal diperlukan untuk mereduksi perbedaan tafsir tersebut agar perubahan tidak berhenti sebagai instruksi, tetapi berkembang menjadi pemahaman bersama.

Posisi komunikasi internal dalam penelitian ini berkaitan erat dengan *Organizational Information Theory*. Weick (1979) menjelaskan bahwa organisasi menghadapi equivocality ketika informasi yang tersedia memiliki banyak kemungkinan tafsir. Weick dkk (2005) kemudian menegaskan bahwa proses sensemaking membantu organisasi mengubah situasi yang membingungkan menjadi pemahaman yang dapat dijadikan dasar tindakan. Berdasarkan kerangka tersebut, komunikasi internal dipahami sebagai mekanisme reduksi ekuivokalitas. Peran komunikasi internal bukan hanya memperbanyak informasi, tetapi membantu anggota organisasi memilih, menafsirkan, dan menyepakati makna perubahan.

Komunikasi internal yang efektif dalam konteks OMS mencakup beberapa aspek utama. Pertama, keterbukaan informasi strategis, yaitu sejauh mana organisasi memberikan informasi yang jelas mengenai alasan, arah, dan konsekuensi transformasi. Kedua, dialog dua arah, yaitu tersedianya ruang bagi anggota untuk bertanya, menyampaikan kekhawatiran, dan memberi masukan terhadap proses perubahan. Ketiga, partisipasi anggota, yaitu keterlibatan anggota dalam memahami dan merumuskan makna perubahan. Keempat, reduksi ambiguitas, yaitu kemampuan komunikasi internal membantu anggota membedakan aktivitas ekonomi sebagai sarana keberlanjutan misi dari aktivitas ekonomi yang berpotensi menggeser misi sosial.

Dalam penelitian ini, komunikasi internal diposisikan sebagai variabel mediator yang menjembatani kapasitas awal organisasi dengan kesiapan transformasi. Kepemimpinan transformasional dapat memberikan visi dan arah perubahan, sedangkan budaya pembelajar dapat menciptakan iklim keterbukaan dan pembelajaran. Kedua kapasitas tersebut membutuhkan komunikasi internal agar visi, nilai, dan pengetahuan organisasi dapat dipahami secara kolektif. Tanpa komunikasi internal yang dialogis, arahan pemimpin dan budaya belajar dapat berhenti pada level pemahaman terbatas, belum tentu menjadi kesepahaman organisasi.

Komunikasi internal juga berhubungan dengan pembentukan niat wirausaha sosial kolektif. Niat kolektif tidak muncul hanya karena organisasi menyadari pentingnya kemandirian. Niat tersebut terbentuk ketika anggota organisasi memahami alasan perubahan, merasa dilibatkan dalam proses

pemaknaan, dan melihat bahwa transformasi hibrida tetap sejalan dengan misi sosial. Dengan demikian, komunikasi internal menjadi ruang negosiasi makna yang memungkinkan anggota bergerak dari sekadar mengetahui agenda perubahan menuju kesediaan bersama untuk mendukung arah transformasi.

Berdasarkan uraian tersebut, komunikasi internal dalam penelitian ini didefinisikan sebagai proses dialogis dan strategis yang memungkinkan anggota OMS memperoleh informasi, menyampaikan respons, menafsirkan perubahan, serta membangun kesepahaman mengenai arah transformasi hibrida. Komunikasi internal diposisikan sebagai ruang negosiasi makna karena berfungsi mereduksi ekuivokalitas, memperkuat partisipasi anggota, dan mendukung pembentukan niat wirausaha sosial kolektif. Definisi ini menempatkan komunikasi internal bukan sebagai saluran teknis, melainkan sebagai mekanisme penting dalam proses mediasi berjenjang menuju kesiapan transformasi hibrida.

Tabel 2.5. Sintesa Dimensi Komunikasi Internal

TEORETIKUS UTAMA	FOKUS PENDEKATAN	DIMENSI / KOMPONEN UTAMA	RELEVANSI UNTUK PENELITIAN
Welch & Jackson (2007)	Internal Corporate Communication	Komitmen anggota, rasa memiliki, kesadaran terhadap perubahan lingkungan, pemahaman tujuan organisasi	Menjelaskan komunikasi internal sebagai fungsi strategis yang membangun pemahaman dan komitmen anggota terhadap arah organisasi.
Verčič, Verčič, & Sriramesh (2012)	Internal communication sebagai fungsi strategis	Hubungan organisasi dengan publik internal, integrasi manajemen, SDM, dan komunikasi organisasi	Menjadi dasar bahwa komunikasi internal bukan sekadar penyampaian informasi, tetapi fungsi strategis yang membangun relasi organisasi dengan anggota.
Lewis (2006)	Komunikasi perubahan organisasi	Informasi, partisipasi, dukungan, dan persepsi terhadap keberhasilan perubahan	Relevan untuk menjelaskan bahwa komunikasi perubahan membutuhkan keterlibatan anggota, bukan hanya instruksi satu arah.

TEORETIKUS UTAMA	FOKUS PENDEKATAN	DIMENSI / KOMPONEN UTAMA	RELEVANSI UNTUK PENELITIAN
Johansson & Heide (2008)	Pendekatan interpretif dan konstitutif	Komunikasi sebagai proses pembentukan makna organisasi	Menjadi dasar untuk memosisikan komunikasi internal sebagai ruang negosiasi makna dalam transformasi OMS.
Weick (1979); Weick, Sutcliffe, & Obstfeld (2005)	Organizational Information Theory dan sensemaking	Reduksi ekuivokalitas, enactment, selection, retention, sensemaking	Menjadi dasar teoritis bahwa komunikasi internal membantu organisasi mereduksi kebingungan makna dalam perubahan hibrida.
Men & Bowen (2017)	Komunikasi internal dan keterlibatan anggota	Keterbukaan, dialog, hubungan organisasi-anggota, engagement	Relevan untuk menjelaskan komunikasi internal sebagai pembentuk keterlibatan dan kepercayaan anggota dalam perubahan organisasi.

Sumber: Diolah dari Weick (1979), Welch & Jackson (2007), Johansson & Heide (2008), Verčič, Verčič, & Sriramesh (2012), Lewis (2006), Weick, Sutcliffe, & Obstfeld (2005), serta Men & Bowen (2017).

2.3.4 Niat Wirausaha Sosial Kolektif sebagai Kehendak Bersama untuk Bertransformasi

Niat wirausaha sosial merupakan konsep penting dalam kajian kewirausahaan sosial karena menjelaskan kondisi kognitif-motivasional yang mendahului tindakan kewirausahaan yang diarahkan pada penciptaan nilai sosial. Thompson (2009) memaknai niat kewirausahaan sebagai kesadaran seseorang untuk mendirikan usaha baru dan merencanakan pelaksanaannya pada masa depan. Dalam konteks kewirausahaan sosial, niat tersebut tidak hanya berkaitan dengan kehendak untuk berusaha, tetapi juga dengan dorongan untuk menjawab persoalan sosial melalui pendekatan kewirausahaan. Mair dan Noboa (2005) menjelaskan bahwa niat wirausaha sosial dipengaruhi oleh empati, penilaian moral, efikasi diri sosial, dan dukungan sosial. Hockerts (2015) juga menegaskan bahwa niat wirausaha sosial terbentuk melalui kombinasi antara kepedulian sosial, persepsi kemampuan, dukungan lingkungan, dan pengalaman sebelumnya.

Dengan demikian, niat wirausaha sosial tidak dapat disamakan dengan keinginan berbisnis semata. Orientasi utamanya tetap terletak pada penciptaan nilai sosial, sedangkan aktivitas ekonomi ditempatkan sebagai instrumen untuk menjaga keberlanjutan misi. Dalam konteks Organisasi Masyarakat Sipil (OMS), pemahaman ini menjadi penting karena transformasi menuju organisasi hibrida tidak dimaksudkan untuk menggeser OMS menjadi organisasi bisnis, melainkan untuk memperkuat kapasitas kelembagaan agar misi sosial dapat dijalankan secara lebih berkelanjutan.

Kajian mengenai *social entrepreneurial intention* pada kenyatannya selama ini lebih banyak berkembang pada level individu. Model-model niat kewirausahaan sosial umumnya menjelaskan bagaimana individu terdorong menjadi wirausahawan sosial melalui faktor seperti *empati*, *moral judgment*, *perceived desirability*, *perceived feasibility*, efikasi diri, dukungan sosial, dan pengalaman sebelumnya (Hockerts, 2015; Mair & Noboa, 2005; Thompson, 2009). Pendekatan tersebut penting untuk menjelaskan lahirnya aktor wirausaha sosial, tetapi belum sepenuhnya memadai untuk menjelaskan transformasi pada level organisasi, khususnya OMS. Dalam organisasi, keputusan untuk mengembangkan aktivitas kewirausahaan sosial tidak cukup bertumpu pada niat personal pimpinan atau anggota tertentu, tetapi memerlukan penerimaan, kesepahaman, dan komitmen bersama.

Atas dasar itu, penelitian ini menempatkan niat wirausaha sosial pada level kolektif organisasi. Niat wirausaha sosial kolektif dipahami sebagai kehendak bersama anggota organisasi untuk mendukung dan menjalankan aktivitas kewirausahaan sosial sebagai sarana menjaga keberlanjutan misi sosial OMS. Istilah kolektif digunakan untuk menegaskan bahwa niat tersebut bukan sekadar penjumlahan niat individu, melainkan hasil dari proses sosial organisasi ketika gagasan perubahan dipahami, diterima, dan dikomitmenkan bersama. Dalam hal ini, niat kolektif memiliki kedekatan dengan konsep *we-intention*, yaitu kehendak untuk bertindak bersama dalam mencapai tujuan bersama. Dalam penelitian ini meskipun demikian konsep tersebut tidak diposisikan sebagai konstruksi filosofis yang berdiri sendiri, melainkan sebagai perspektif pendukung untuk menjelaskan pergeseran niat wirausaha sosial dari level individual menuju level organisasi.

Pergeseran dari niat individual ke niat kolektif penting karena OMS bekerja melalui nilai bersama, legitimasi sosial, relasi komunitas, dan mekanisme keputusan yang bersifat partisipatif. Seorang pemimpin dapat memiliki visi kewirausahaan sosial, tetapi visi tersebut belum tentu berubah menjadi tindakan organisasi apabila tidak diterima oleh anggota. Demikian pula, sebagian anggota dapat melihat peluang usaha sosial, tetapi peluang tersebut tidak akan menjadi agenda organisasi apabila tidak memperoleh dukungan bersama. Karena itu, niat wirausaha sosial kolektif menjadi penanda bahwa organisasi tidak hanya mengetahui perlunya perubahan, tetapi juga mulai memiliki kehendak bersama untuk bergerak ke arah perubahan tersebut.

Dalam konteks transformasi hibrida, niat wirausaha sosial kolektif terbentuk ketika anggota organisasi mampu melihat aktivitas kewirausahaan sosial sebagai sesuatu yang diinginkan, layak dijalankan, sesuai dengan misi sosial, dan mungkin dilakukan oleh organisasi. Dimensi “diinginkan” menunjukkan bahwa aktivitas kewirausahaan sosial dipandang relevan untuk memperkuat keberlanjutan OMS. Dimensi “layak dijalankan” menunjukkan adanya keyakinan bahwa organisasi memiliki atau dapat membangun kapasitas untuk menjalankannya. Dimensi “kesesuaian misi” menegaskan bahwa aktivitas ekonomi tidak dipahami sebagai penyimpangan dari nilai sosial, tetapi sebagai instrumen pendukung misi. Adapun dimensi “komitmen bersama” menunjukkan bahwa gagasan tersebut tidak berhenti pada tingkat wacana, tetapi mulai diterima sebagai agenda kolektif organisasi.

Pembentukan niat wirausaha sosial kolektif tidak terjadi secara otomatis. Dalam OMS, gagasan kewirausahaan sosial dapat menimbulkan ambiguitas karena bersentuhan dengan kekhawatiran terhadap komersialisasi misi, perubahan identitas organisasi, atau bergesernya nilai kerelawanan. Doherty, Haugh, dan Lyon (2014) mengingatkan bahwa organisasi hibrida menghadapi risiko mission drift ketika orientasi ekonomi menjadi terlalu dominan dan mengaburkan tujuan sosial. Oleh karena itu, niat wirausaha sosial kolektif hanya dapat terbentuk apabila anggota organisasi memahami bahwa aktivitas ekonomi ditempatkan sebagai sarana menjaga keberlanjutan misi, bukan sebagai tujuan akhir yang menggantikan misi sosial.

Pada titik ini, niat wirausaha sosial kolektif memiliki fungsi sosiokognitif. Ia menghubungkan pemahaman anggota mengenai perlunya perubahan dengan kesiapan organisasi untuk bertindak. Weiner (2009) menjelaskan bahwa kesiapan organisasi untuk berubah dibentuk oleh dua unsur utama, yaitu *change commitment* dan *change efficacy*. Niat wirausaha sosial kolektif memiliki kedekatan konseptual dengan kedua unsur tersebut. Pada satu sisi, niat kolektif mencerminkan komitmen bersama untuk mendukung arah perubahan. Pada sisi lain, niat kolektif juga mengandaikan adanya keyakinan bahwa organisasi mampu mengembangkan aktivitas kewirausahaan sosial secara bertahap, terukur, dan tetap berpijak pada misi sosialnya.

Dengan demikian, niat wirausaha sosial kolektif dalam penelitian ini tidak dipahami sebagai keinginan bisnis, bukan pula sebagai agenda individual pimpinan, melainkan sebagai kehendak organisasi yang terbentuk melalui pemaknaan bersama. Konstruk ini menjelaskan bagaimana OMS mulai bergerak dari kesadaran terhadap kebutuhan perubahan menuju komitmen kolektif untuk mengembangkan aktivitas kewirausahaan sosial. Posisi ini penting karena transformasi OMS menuju organisasi hibrida tidak cukup ditentukan oleh tekanan eksternal, kapasitas pemimpin, atau budaya belajar, tetapi juga oleh sejauh mana organisasi memiliki kehendak bersama untuk menjadikan kewirausahaan sosial sebagai jalan keberlanjutan misi.

Berdasarkan uraian tersebut, niat wirausaha sosial kolektif dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kehendak bersama anggota organisasi untuk mendukung dan menjalankan aktivitas kewirausahaan sosial sebagai sarana menjaga keberlanjutan misi OMS. Konstruk ini mencakup persepsi bahwa aktivitas kewirausahaan sosial diinginkan, layak dijalankan, selaras dengan misi sosial, dan didukung oleh komitmen bersama. Dengan posisi tersebut, niat wirausaha sosial kolektif menjadi mekanisme sosiokognitif yang menjelaskan bagaimana pemahaman bersama dalam organisasi berkembang menjadi kehendak kolektif untuk bertransformasi.

Tabel 2.6. Sintesa Landasan Konseptual Niat Wirausaha Sosial Kolektif

TEORETIKUS UTAMA	FOKUS PENDEKATAN	POKOK GAGASAN	RELEVANSI UNTUK PENELITIAN
Ajzen (1991)	<i>Theory of Planned Behavior</i>	Niat merupakan prediktor penting bagi perilaku yang	Menjadi dasar umum bahwa tindakan transformasi organisasi

TEORETIKUS UTAMA	FOKUS PENDEKATAN	POKOK GAGASAN	RELEVANSI UNTUK PENELITIAN
		direncanakan dan dipengaruhi oleh sikap, norma subjektif, serta persepsi kontrol perilaku.	perlu didahului oleh niat untuk bertindak.
Thompson (2009)	Niat kewirausahaan	Niat kewirausahaan merupakan kesadaran untuk mendirikan usaha baru dan merencanakan pelaksanaannya pada masa depan.	Menegaskan bahwa niat merupakan kondisi kognitif-motivasional sebelum tindakan kewirausahaan dilakukan.
Mair & Noboa (2006)	Social Entrepreneurial Intention	Niat wirausaha sosial dipengaruhi oleh empati, penilaian moral, efikasi diri sosial, dan dukungan sosial.	Menjelaskan bahwa niat wirausaha sosial diarahkan pada penciptaan nilai sosial, bukan sekadar orientasi bisnis.
Hockerts (2017)	Anteseden niat wirausaha sosial	Niat wirausaha sosial dibentuk oleh empathy, moral obligation, social entrepreneurial self-efficacy, perceived social support, dan prior experience.	Memperkuat pemahaman bahwa niat wirausaha sosial melibatkan faktor moral, kognitif, kemampuan, dan dukungan lingkungan.
Bagozzi & Dholakia (2002)	<i>We-intention</i> dalam tindakan kelompok	Niat kolektif menjelaskan kehendak untuk bertindak bersama dalam aktivitas kelompok.	Menjadi perspektif pendukung untuk memindahkan pembacaan niat dari level individual menuju level organisasi.
Weiner (2009)	<i>Organizational Readiness for Change</i>	Kesiapan perubahan dibentuk oleh <i>change commitment</i> dan <i>change efficacy</i> .	Menjelaskan kedekatan niat kolektif dengan komitmen dan keyakinan bersama untuk menjalankan perubahan.
Doherty, Haugh, & Lyon (2014)	Organisasi hibrida dan mission drift	Organisasi hibrida perlu menjaga keseimbangan antara misi sosial dan keberlanjutan ekonomi agar tidak mengalami mission drift.	Menegaskan bahwa niat wirausaha sosial kolektif harus tetap menempatkan aktivitas ekonomi sebagai sarana keberlanjutan misi sosial.

Sumber: Diolah dari Ajzen (1991), Bagozzi & Dholakia (2002), Mair & Noboa (2006), Thompson (2009), Weiner (2009), Doherty, Haugh, & Lyon (2014), dan Hockerts (2017).

2.3.5 Kesiapan Transformasi Hibrida sebagai Kesiapan Mengelola Dualitas Misi dan Kemandirian

Kesiapan transformasi hibrida dalam penelitian ini dipahami sebagai kondisi kolektif organisasi yang menunjukkan sejauh mana OMS siap

menerima, mendukung, dan menjalankan perubahan menuju model organisasi yang menghubungkan misi sosial dengan keberlanjutan ekonomi. Konsep ini berangkat dari *Organizational Readiness for Change* yang menempatkan kesiapan perubahan sebagai keadaan psikologis bersama, yaitu ketika anggota organisasi memiliki komitmen untuk menjalankan perubahan dan keyakinan bahwa organisasi mampu melaksanakannya (Weiner, 2009). Dengan demikian, kesiapan transformasi hibrida tidak hanya merujuk pada kesiapan teknis, tetapi juga pada kesiapan nilai, mentalitas, tata kelola, dan komitmen kolektif.

Dalam konteks OMS, kesiapan transformasi hibrida penting karena perubahan menuju kemandirian tidak cukup diwujudkan melalui penyesuaian administratif, pembentukan program baru, atau pendirian unit kegiatan ekonomi. Perubahan semacam itu belum tentu menunjukkan transformasi substantif apabila tidak disertai pemahaman bersama, dukungan anggota, dan keselarasan dengan misi sosial. Kesiapan substantif terlihat ketika organisasi mampu memahami aktivitas ekonomi sebagai sarana untuk menjaga keberlanjutan misi, bukan sebagai pengganti misi sosial.

Kesiapan transformasi hibrida juga perlu dibedakan dari keberlanjutan finansial biasa. Keberlanjutan finansial terutama menekankan kemampuan organisasi memperoleh, mengelola, dan mempertahankan sumber daya keuangan. Sementara itu, transformasi hibrida menekankan kemampuan organisasi mengintegrasikan logika ekonomi ke dalam identitas, strategi, struktur, dan praktik kelembagaan tanpa menggeser orientasi sosialnya. Dengan demikian, peningkatan pendapatan usaha atau kemitraan bisnis tidak otomatis menunjukkan transformasi hibrida. Keduanya baru dapat dipahami sebagai bagian dari transformasi hibrida apabila diarahkan untuk menopang misi sosial, diterima sebagai strategi organisasi, dan terhubung dengan perubahan kapasitas, tata kelola, serta praktik kelembagaan.

Kesiapan transformasi hibrida juga perlu dibedakan dari kepatuhan simbolis. Meyer dan Rowan (2018) menjelaskan bahwa organisasi dapat mengadopsi struktur formal untuk memperoleh legitimasi, tetapi praktik nyata di lapangan belum tentu berubah secara substantif. Dalam kajian organisasi hibrida, risiko ini berkaitan dengan *decoupling*, yaitu kondisi ketika organisasi tampak mengikuti tuntutan eksternal secara formal, tetapi belum

mengintegrasikan perubahan ke dalam nilai, proses kerja, dan praktik organisasi. Bagi OMS, risiko tersebut muncul ketika agenda kemandirian hanya dipahami sebagai tuntutan regulatif atau administratif, bukan sebagai kebutuhan strategis untuk menjaga keberlanjutan misi sosial.

Secara teoretis, kesiapan transformasi hibrida berkaitan dengan kemampuan organisasi mengelola dua logika yang berbeda. Battilana dan Lee (2014) menjelaskan bahwa organisasi hibrida menggabungkan berbagai bentuk, proses, dan makna organisasi yang berbeda. Doherty et al. (2014) menegaskan bahwa *social enterprise* sebagai organisasi hibrida mengejar misi sosial sekaligus keberlanjutan finansial. Dalam konteks OMS, dualitas tersebut menuntut kemampuan untuk menjaga orientasi sosial sambil mengembangkan tata kelola, inovasi, jejaring, dan sumber daya yang lebih berkelanjutan.

Pengelolaan dualitas tersebut tidak selalu mudah karena organisasi dapat menghadapi ketegangan antara logika sosial dan logika ekonomi. Besharov dan Smith (2014) menjelaskan bahwa keberadaan beberapa logika dalam organisasi dapat menimbulkan tingkat konflik yang berbeda, tergantung pada kesesuaian dan sentralitas logika tersebut. Kesiapan transformasi hibrida tercapai ketika OMS mampu melihat logika keberlanjutan ekonomi sebagai pendukung misi sosial, bukan sebagai ancaman terhadap identitas organisasi. Dengan pemahaman ini, kesiapan hibrida tidak berarti OMS berubah menjadi organisasi bisnis, tetapi menjadi organisasi sosial yang memiliki kapasitas lebih baik untuk menjaga keberlanjutan sumber daya dan keberlanjutan misi.

Dalam penelitian ini, kesiapan transformasi hibrida dipahami melalui empat dimensi utama. Pertama, kesiapan visi dan strategi, yaitu kejelasan arah organisasi dalam mengembangkan model hibrida yang tetap berpijak pada misi sosial. Kedua, kesiapan budaya dan mentalitas, yaitu keterbukaan anggota terhadap perubahan, kemampuan mengelola kekhawatiran, dan penerimaan terhadap gagasan kemandirian. Ketiga, kesiapan kompetensi, yaitu kemampuan organisasi mengembangkan pengetahuan dan keterampilan baru dalam tata kelola, kewirausahaan sosial, inovasi program, dan pengelolaan sumber daya. Keempat, kesiapan struktural, yaitu tersedianya mekanisme, prosedur, pembagian peran, dan dukungan organisasi untuk menjalankan aktivitas sosial-ekonomi secara akuntabel.

Kesiapan visi dan strategi penting karena transformasi hibrida membutuhkan arah yang jelas. Organisasi perlu memahami mengapa perubahan diperlukan, tujuan apa yang hendak dicapai, dan batas etis apa yang harus dijaga agar misi sosial tidak tergeser. Kejelasan visi membantu anggota melihat hubungan antara kemandirian ekonomi dan keberlanjutan misi. Tanpa kejelasan visi, aktivitas ekonomi berisiko dipahami sebagai agenda terpisah dari tujuan sosial organisasi.

Kesiapan budaya dan mentalitas berkaitan dengan kemampuan organisasi menerima perubahan tanpa kehilangan identitas sosial. Dimensi ini mencerminkan keterbukaan anggota untuk belajar, berdialog, dan menilai kembali cara kerja lama. Kesiapan budaya tidak berarti seluruh anggota langsung menerima perubahan, tetapi menunjukkan adanya ruang untuk memahami, membahas, dan menyepakati makna transformasi. Armenakis dan Harris (2002) menegaskan bahwa kesiapan perubahan membutuhkan pesan perubahan yang mampu membangun keyakinan tentang perlunya perubahan, kesesuaian perubahan, dukungan pimpinan, kemampuan organisasi, dan manfaat perubahan.

Kesiapan kompetensi menunjukkan kemampuan organisasi mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan transformasi hibrida. OMS tidak hanya membutuhkan semangat perubahan, tetapi juga kemampuan teknis dan manajerial untuk mengelola program, sumber daya, jejaring, akuntabilitas, serta aktivitas kewirausahaan sosial. Dimensi ini berkaitan dengan *change efficacy*, yaitu keyakinan bersama bahwa organisasi mampu menjalankan perubahan dengan kapasitas yang dimiliki atau dikembangkan (Weiner, 2009).

Kesiapan struktural mencerminkan dukungan formal organisasi terhadap transformasi. Dukungan tersebut dapat berupa pembagian peran, prosedur kerja, sistem akuntabilitas, mekanisme pengambilan keputusan, dan tata kelola yang memastikan aktivitas ekonomi tetap dikendalikan oleh misi sosial. Dimensi ini penting agar transformasi tidak berhenti pada wacana atau kehendak anggota, tetapi memiliki perangkat organisasi yang memungkinkan perubahan dijalankan secara bertanggung jawab.

Transformasi organisasi berbeda secara fundamental dari perubahan organisasional yang bersifat inkremental. Nutt dan Backoff (Nutt & Backoff, 1997) mendefinisikan transformasi sebagai metamorfosis berkelanjutan yang lahir dari visi untuk menghasilkan perubahan radikal pada produk, layanan, keterampilan, hingga persona organisasi. Transformasi melibatkan pergeseran paradigma yang mendalam, di mana organisasi tidak hanya melakukan hal yang sama dengan lebih baik, tetapi mulai melakukan hal-hal yang berbeda secara mendasar (Van Tonder, 2004). Dalam konteks OMS, transformasi hibrida berarti perubahan cara organisasi memahami, mengelola, dan menghubungkan misi sosial dengan sumber daya ekonomi secara lebih terstruktur, akuntabel, dan berkelanjutan.

Dalam model penelitian ini, kesiapan transformasi hibrida diposisikan sebagai variabel dependen. Kesiapan tersebut dipengaruhi oleh kapasitas awal organisasi, yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajar, serta oleh mekanisme mediasi berjenjang melalui komunikasi internal dan niat wirausaha sosial kolektif. Kepemimpinan transformasional memberikan arah perubahan, budaya pembelajar menyediakan iklim pembelajaran, komunikasi internal membantu mereduksi kebingungan makna, dan niat wirausaha sosial kolektif memperkuat kehendak bersama untuk bergerak. Dengan demikian, kesiapan transformasi hibrida tidak dipahami sebagai akibat langsung dari tekanan eksternal atau kebutuhan finansial semata, tetapi sebagai hasil dari proses internal yang melibatkan pemaknaan, pembelajaran, komunikasi, dan komitmen bersama.

Berdasarkan uraian tersebut, kesiapan transformasi hibrida didefinisikan sebagai kondisi kolektif OMS yang mencerminkan kejelasan visi, keterbukaan budaya, kemampuan kompetensi, dan dukungan struktural untuk mengembangkan model organisasi yang mengintegrasikan misi sosial dengan keberlanjutan ekonomi. Chang dan Peng (2021) menegaskan bahwa transformasi OMS menjadi kewirausahaan sosial merupakan strategi krusial untuk mencapai keberlanjutan finansial tanpa mengorbankan misi sosial. Dalam penelitian ini, keberlanjutan finansial diposisikan sebagai bagian dari transformasi hibrida, bukan sebagai tujuan akhir yang berdiri sendiri. Dengan demikian, kesiapan transformasi hibrida menunjukkan bahwa OMS tidak hanya

memahami pentingnya kemandirian, tetapi juga memiliki komitmen dan keyakinan bersama untuk menjalankan transformasi secara bertahap, akuntabel, dan tetap berpijak pada legitimasi sosialnya.

Tabel 2.7. Sintesa Dimensi Kesiapan Transformasi Organisasi

TEORETIKUS UTAMA	FOKUS PENDEKATAN	DIMENSI / ELEMEN UTAMA	RELEVANSI UNTUK PENELITIAN
Weiner (2009)	<i>Organizational Readiness for Change</i>	<i>Change commitment dan change efficacy</i>	Menjadi dasar bahwa kesiapan transformasi merupakan kondisi kolektif yang mencakup komitmen bersama dan keyakinan terhadap kemampuan organisasi untuk berubah.
Armenakis & Harris (2002)	<i>Transformational readiness</i>	<i>Discrepancy, appropriateness, efficacy, principal support, dan personal valence</i>	Menjelaskan pentingnya pesan perubahan yang membangun pemahaman tentang perlunya perubahan, kesesuaian arah perubahan, dukungan, kemampuan, dan manfaat perubahan.
Rafferty, Jimmieson, & Armenakis (2013)	<i>Change readiness multilevel</i>	Keyakinan, sikap, intensi, dan kapasitas perubahan pada level individu dan kolektif	Memperkuat pemahaman bahwa kesiapan perubahan dapat dibaca pada level kolektif organisasi.
Meyer & Rowan (1977)	<i>Institusionalisasi dan decoupling</i>	Struktur formal, legitimasi, dan kemungkinan keterputusan antara struktur formal dan praktik nyata	Membantu membedakan kesiapan substantif dari kepatuhan simbolis dalam transformasi OMS.
Battilana & Lee (2014); Doherty, Haugh, & Lyon (2014)	Organisasi hibrida dan dual mission	Integrasi misi sosial dan keberlanjutan finansial	Menjadi dasar bahwa kesiapan transformasi hibrida mencakup kemampuan mengelola misi sosial dan keberlanjutan ekonomi secara bersamaan.
Besharov & Smith (2014)	Multiple institutional logics	Kompatibilitas logika dan sentralitas logika	Menjelaskan pentingnya kemampuan organisasi mengelola ketegangan antara logika sosial dan logika ekonomi.
Sintesis Penelitian Ini	Kesiapan transformasi hibrida OMS	Kesiapan visi dan strategi, kesiapan budaya dan mentalitas, kesiapan kompetensi, dan kesiapan struktural	Menjadi dasar operasionalisasi variabel dependen dalam penelitian ini, sekaligus menegaskan bahwa transformasi hibrida berbeda dari keberlanjutan finansial biasa karena menuntut integrasi misi

TEORETIKUS UTAMA	FOKUS PENDEKATAN	DIMENSI / ELEMEN UTAMA	RELEVANSI UNTUK PENELITIAN
			sosial, kapasitas ekonomi, penerimaan internal, dan tata kelola organisasi.

Sumber: Diolah dari Meyer & Rowan (1977), Armenakis & Harris (2002), Weiner (2009), Battilana & Lee (2014), Besharov & Smith (2014), Doherty, Haugh, & Lyon (2014), serta Rafferty, Jimmieson, & Armenakis (2013).

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Pembelajar terhadap Komunikasi Internal

Dalam perspektif *Organizational Information Theory*, komunikasi internal berperan sebagai mekanisme organisasi untuk mereduksi ekuivokalitas atau kebingungan makna terhadap perubahan (Weick, 1979; Weick et al., 2005). Komunikasi internal tidak berdiri sendiri, karena kualitasnya dipengaruhi oleh kapasitas organisasi dalam membangun arah, iklim keterbukaan, dan pembelajaran bersama. Dua kapasitas yang relevan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajar.

Kepemimpinan transformasional diperkirakan berpengaruh terhadap komunikasi internal karena pemimpin memiliki peran dalam mengartikulasikan visi, menjelaskan arah perubahan, dan membuka ruang dialog bagi anggota organisasi. Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional bekerja melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Keempat dimensi tersebut dapat memperkuat komunikasi internal karena anggota memperoleh arah, dukungan, dan kesempatan untuk memahami perubahan secara lebih terbuka. Men (2014) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan dengan komunikasi internal yang lebih terbuka dan relasional.

Budaya pembelajar juga diperkirakan berpengaruh terhadap komunikasi internal. Marsick dan Watkins (2003) serta Yang, Watkins, dan Marsick (2004) menjelaskan bahwa budaya pembelajar mendorong pembelajaran berkelanjutan, dialog, kolaborasi, dan pemberdayaan anggota. Iklim semacam ini memungkinkan informasi bergerak secara lebih terbuka, gagasan diuji secara bersama, dan anggota lebih berani menyampaikan pandangan terhadap perubahan. Dalam konteks OMS, budaya pembelajar

menjadi dasar bagi komunikasi yang dialogis karena perubahan menuju organisasi hibrida membutuhkan keterbukaan untuk membahas kekhawatiran, peluang, dan batas etis perubahan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komunikasi internal.

H2: : Budaya pembelajar berpengaruh positif terhadap komunikasi internal.

2.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Pembelajar (*Learning Culture*) terhadap Niat Wirausaha Sosial Kolektif

Niat wirausaha sosial kolektif tidak terbentuk secara spontan, tetapi memerlukan kondisi organisasional yang mampu mengarahkan anggota untuk memahami, menerima, dan mendukung agenda kewirausahaan sosial sebagai bagian dari keberlanjutan misi. Dalam konteks OMS, keputusan untuk mengembangkan aktivitas kewirausahaan sosial tidak cukup dijelaskan melalui dorongan individual pimpinan atau anggota tertentu. Keputusan tersebut membutuhkan proses pembentukan kehendak bersama, karena perubahan menuju organisasi hibrida menyentuh identitas organisasi, nilai kerelawanan, cara kerja, dan orientasi keberlanjutan sumber daya. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajar diposisikan sebagai dua kapasitas awal yang diperkirakan dapat mendorong terbentuknya niat wirausaha sosial kolektif.

Kepemimpinan transformasional diperkirakan berpengaruh positif terhadap niat wirausaha sosial kolektif karena kepemimpinan ini bekerja melalui artikulasi visi, pemberian makna, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan penguatan tujuan bersama. Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menggerakkan anggota untuk melampaui kepentingan pribadi menuju tujuan kolektif. Podsakoff et al. (1990) juga menegaskan bahwa salah satu perilaku penting kepemimpinan transformasional adalah mendorong penerimaan terhadap tujuan kelompok. Dalam konteks OMS, kemampuan ini menjadi penting karena kewirausahaan sosial sering kali tidak langsung diterima sebagai agenda organisasi. Sebagian anggota dapat memandang aktivitas ekonomi sebagai sesuatu yang berjarak dari misi sosial, bahkan berpotensi menimbulkan kekhawatiran terhadap komersialisasi

organisasi. Karena itu, peran pemimpin bukan sekadar memerintahkan perubahan, tetapi membingkai kewirausahaan sosial sebagai sarana menjaga keberlanjutan misi.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap niat wirausaha sosial kolektif dapat dijelaskan melalui tiga mekanisme. Pertama, pemimpin transformasional memberikan arah strategis dengan menjelaskan mengapa OMS perlu mengurangi ketergantungan terhadap sumber daya eksternal dan mulai membangun kapasitas keberlanjutan. Kedua, pemimpin memberi makna terhadap perubahan dengan menempatkan aktivitas kewirausahaan sosial bukan sebagai penyimpangan dari misi, melainkan sebagai instrumen untuk memperluas dampak sosial. Ketiga, pemimpin memperkuat keyakinan anggota bahwa organisasi memiliki kemampuan untuk menjalankan perubahan secara bertahap. Melalui proses tersebut, visi pemimpin tidak berhenti sebagai gagasan personal, tetapi dapat berkembang menjadi kehendak bersama organisasi.

Dalam organisasi berbasis masyarakat, pengaruh kepemimpinan terhadap niat kolektif tidak dapat dipahami sebagai proses instruktif yang sepihak. OMS memiliki karakter partisipatif, berbasis nilai, dan sangat bergantung pada legitimasi internal anggota. Karena itu, kepemimpinan transformasional menjadi relevan ketika pemimpin mampu mengubah gagasan perubahan menjadi visi yang dapat dipahami, diterima, dan dimiliki bersama. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya menciptakan kesadaran tentang pentingnya transformasi, tetapi juga membantu anggota membangun kesediaan kolektif untuk mendukung aktivitas kewirausahaan sosial sebagai bagian dari keberlanjutan misi organisasi.

Selain kepemimpinan transformasional, budaya pembelajar juga diperkirakan berpengaruh positif terhadap niat wirausaha sosial kolektif. Budaya pembelajar mencerminkan iklim organisasi yang mendorong pembelajaran berkelanjutan, dialog, refleksi, keterbukaan terhadap gagasan baru, dan kolaborasi. Senge (Senge, 1990) menekankan bahwa organisasi pembelajar mampu memperluas kapasitas kolektif untuk menciptakan masa depan yang diharapkan. Marsick dan Watkins (2003) juga menjelaskan bahwa budaya pembelajar mendorong organisasi untuk mengintegrasikan pembelajaran ke dalam praktik kerja, dialog, kerja tim, dan pemberdayaan. Dalam konteks OMS,

budaya seperti ini penting karena transformasi hibrida menuntut kemampuan organisasi untuk memahami tantangan baru, menilai peluang, dan menyesuaikan cara kerja tanpa kehilangan orientasi sosialnya.

Budaya pembelajar dapat mendorong niat wirausaha sosial kolektif melalui proses penilaian bersama terhadap peluang dan kelayakan perubahan. Anggota organisasi yang terbiasa belajar dan berdialog memiliki ruang yang lebih besar untuk memahami mengapa kewirausahaan sosial diperlukan, bagaimana aktivitas tersebut dapat dijalankan, serta bagaimana risiko penyimpangan misi dapat dikendalikan. Argyris dan Schön (1996) membedakan pembelajaran yang hanya memperbaiki tindakan rutin dengan pembelajaran yang menyentuh asumsi dasar organisasi. Dalam transformasi OMS, pembelajaran yang bersifat reflektif memungkinkan anggota meninjau ulang cara pandang lama tentang keberlanjutan sumber daya, ketergantungan bantuan, dan relasi antara misi sosial dengan aktivitas ekonomi.

Budaya pembelajar juga memperkuat persepsi kelayakan terhadap kewirausahaan sosial. Niat untuk bertindak tidak hanya muncul karena organisasi menganggap suatu perubahan penting, tetapi juga karena organisasi merasa mampu menjalankannya. Melalui pembelajaran, anggota dapat memperoleh pengetahuan baru tentang tata kelola usaha sosial, inovasi program, kemitraan, pengelolaan sumber daya, dan pengukuran dampak sosial. Proses tersebut membantu organisasi membangun keyakinan bahwa kewirausahaan sosial bukan agenda yang berada di luar kapasitas OMS, melainkan dapat dikembangkan secara bertahap sesuai dengan nilai, sumber daya, dan karakter organisasi.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajar memiliki dasar teoritis yang berbeda tetapi saling melengkapi dalam mendorong niat wirausaha sosial kolektif. Kepemimpinan transformasional memberikan arah, makna, inspirasi, dan dorongan untuk menerima tujuan bersama. Budaya pembelajar menyediakan iklim organisasi yang memungkinkan anggota belajar, berdialog, merefleksikan asumsi lama, dan menilai kelayakan perubahan. Niat wirausaha sosial kolektif terbentuk ketika anggota tidak hanya memahami pentingnya kemandirian organisasi, tetapi juga

memiliki kesediaan bersama untuk mendukung aktivitas kewirausahaan sosial sebagai strategi keberlanjutan misi OMS.

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H3 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap niat wirausaha sosial kolektif.

H4 : Budaya pembelajar berpengaruh positif terhadap niat wirausaha sosial kolektif.

2.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Pembelajar terhadap Kesiapan Transformasi Hibrida OMS

Kesiapan transformasi hibrida OMS mencerminkan kondisi kolektif organisasi dalam menerima, mendukung, dan menjalankan perubahan menuju model organisasi yang menghubungkan misi sosial dengan keberlanjutan ekonomi. Weiner (2009) menjelaskan bahwa kesiapan organisasi untuk berubah terbentuk melalui *change commitment* dan *change efficacy*. Kesiapan tersebut dapat dipengaruhi oleh kapasitas awal organisasi, termasuk kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajar.

Kepemimpinan transformasional diperkirakan berpengaruh terhadap kesiapan transformasi hibrida karena pemimpin berperan memberi arah, membangun kepercayaan, dan menumbuhkan keyakinan bahwa perubahan dapat dilakukan. Pengaruh kausal tersebut diuji sebagai efek struktural awal untuk mengukur kontribusi fundamental dari kedua anteseden eksogen dalam menginisiasi kesiapan sistemik (Holt *et al* 2007; Weiner, 2009). Melalui jalur langsung ini, figur pemimpin transformasional berperan memberikan stimulasi intelektual yang kuat guna mengikis inersia kelembagaan dan meningkatkan akseptansi anggota terhadap perombakan radikal (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin yang mampu menjelaskan visi transformasi dapat membantu anggota memahami pentingnya perubahan dan menghubungkannya dengan misi sosial organisasi. Meskipun hubungan langsung ini memiliki pijakan teoretis yang kuat, tinjauan literatur mutakhir menyingkap adanya anomali empiris melalui studi Chang & Jeong (S. Chang & Jeong, 2021) yang mengindikasikan bahwa pengaruh langsung otoritas kepemimpinan terhadap kinerja entitas hibrida sering kali menunjukkan hasil yang tidak konsisten atau tidak signifikan.

Fenomena tersebut justru menegaskan urgensi untuk melakukan verifikasi struktural secara langsung pada lokus OMS di Kota Semarang. Pengujian ini krusial untuk membuktikan apakah kapasitas tata kelola internal tersebut mampu memicu kesiapan transformasi secara instan, ataukah secara mutlak harus disalurkan terlebih dahulu melalui rangkaian mediasi sosiokognitif yang lebih kompleks. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional memiliki dasar teoritis untuk diuji sebagai anteseden langsung kesiapan transformasi.

Secara paralel, eksistensi budaya pembelajar bertindak sebagai penopang yang menyediakan kelenturan institusional, sehingga organisasi memiliki kapasitas adaptif untuk mengasimilasi logika pasar ke dalam kerangka misi sosial tanpa kehilangan jati dirinya (Marsick & Watkins, 2003). Budaya pembelajar juga diperkirakan berpengaruh terhadap kesiapan transformasi hibrida karena budaya belajar menyediakan iklim yang mendukung adaptasi, refleksi, dan pembaruan pengetahuan. Organisasi yang terbiasa belajar lebih memiliki peluang untuk menilai perubahan secara terbuka, mengembangkan kompetensi baru, dan menyesuaikan tata kelola organisasi. Dengan demikian, budaya pembelajar dapat memperkuat kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan menuju model hibrida.

Pengujian pengaruh langsung ini tetap diperlukan, meskipun penelitian ini juga mengembangkan mekanisme mediasi. Literatur menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap hasil perubahan tidak selalu bekerja secara langsung dan seragam. Oleh karena itu, pengaruh langsung diuji untuk mengetahui sejauh mana kapasitas awal organisasi berkontribusi terhadap kesiapan transformasi, sebelum dijelaskan lebih lanjut melalui komunikasi internal dan niat wirausaha sosial kolektif. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

- H5 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kesiapan transformasi hibrida OMS.
- H6 : Budaya pembelajar berpengaruh positif terhadap kesiapan transformasi hibrida OMS.

2.4.4 Pengaruh Komunikasi Internal dan Niat Wirausaha Sosial Kolektif terhadap Kesiapan Transformasi Hibrida OMS

Komunikasi internal diperkirakan berpengaruh terhadap kesiapan transformasi hibrida karena komunikasi membantu organisasi mereduksi kebingungan makna terhadap perubahan. Dalam perspektif OIT, organisasi menghadapi ekuivokalitas ketika informasi memiliki banyak kemungkinan tafsir (Weick, 1979). Transformasi OMS menuju organisasi hibrida dapat menimbulkan tafsir yang berbeda, terutama terkait batas antara misi sosial dan aktivitas ekonomi. Komunikasi internal yang dialogis membantu anggota memahami alasan perubahan, membahas kekhawatiran, dan menyusun kesepahaman mengenai arah transformasi.

Niat wirausaha sosial kolektif juga diperkirakan berpengaruh terhadap kesiapan transformasi hibrida. Niat kolektif menunjukkan bahwa anggota organisasi tidak hanya memahami perubahan, tetapi juga memiliki kehendak bersama untuk mendukung aktivitas kewirausahaan sosial. Dalam kerangka ORC, niat kolektif berkaitan dengan *change commitment* karena mencerminkan kesediaan bersama untuk menjalankan perubahan. Niat kolektif juga berkaitan dengan *change efficacy* karena anggota menilai organisasi memiliki kemampuan untuk melaksanakan perubahan secara bertahap (Weiner, 2009).

Dalam konteks OMS, kesiapan transformasi tidak cukup ditopang oleh informasi dan struktur formal. Kesiapan membutuhkan pemahaman bersama dan kehendak kolektif agar aktivitas ekonomi tetap diposisikan sebagai sarana keberlanjutan misi sosial. Oleh karena itu, komunikasi internal dan niat wirausaha sosial kolektif menjadi dua variabel penting yang menjelaskan proses terbentuknya kesiapan transformasi hibrida. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H7 : Komunikasi internal berpengaruh positif terhadap kesiapan transformasi hibrida OMS.

H8 : Niat wirausaha sosial kolektif berpengaruh positif terhadap kesiapan transformasi hibrida OMS.

2.4.5 Pengaruh Komunikasi Internal terhadap pembentukan Niat Wirausaha Sosial Kolektif

Komunikasi internal dan niat wirausaha sosial kolektif memiliki hubungan konseptual yang bersifat berurutan. Dalam perspektif *Organizational Information Theory*, organisasi yang menghadapi perubahan kompleks perlu

mengurangi ketidakjelasan informasi melalui dialog, klarifikasi, dan penyelarasan makna. Proses komunikasi tersebut memungkinkan anggota organisasi membangun pemahaman bersama sebelum membentuk kehendak kolektif untuk bertindak.

Dalam konteks transformasi hibrida OMS, komunikasi internal membantu anggota menafsirkan kewirausahaan sosial bukan sebagai pergeseran misi, melainkan sebagai strategi keberlanjutan misi sosial. Pemahaman bersama tersebut menjadi dasar bagi terbentuknya niat wirausaha sosial kolektif. Literatur komunikasi internal juga menegaskan bahwa komunikasi organisasi berperan dalam membangun pemahaman, keterlibatan, dan keterhubungan anggota dengan tujuan organisasi. Sementara itu, teori niat kewirausahaan menjelaskan bahwa intensi bertindak dipengaruhi oleh persepsi mengenai daya tarik, kelayakan, dan keyakinan terhadap tindakan yang akan dilakukan.

Komunikasi internal dalam penelitian ini diposisikan sebagai mediator pertama yang menghubungkan kapasitas organisasi dengan pembentukan niat wirausaha sosial kolektif. Berdasarkan *Organizational Information Theory*, organisasi tidak langsung bertindak ketika menghadapi informasi baru, tetapi terlebih dahulu menafsirkan, menyaring, dan menyepakati makna informasi tersebut. Dalam konteks transformasi hibrida OMS, komunikasi internal membantu anggota organisasi memahami kewirausahaan sosial bukan sebagai pergeseran misi, melainkan sebagai strategi keberlanjutan misi sosial. Proses penyelarasan makna tersebut menjadi dasar bagi terbentuknya niat wirausaha sosial kolektif. Dengan demikian, komunikasi internal secara teoretis berpengaruh terhadap niat wirausaha sosial kolektif

Dengan demikian, komunikasi internal diposisikan sebagai mekanisme sosiokognitif yang mendahului dan memperkuat terbentuknya niat wirausaha sosial kolektif. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H9 : Komunikasi internal berpengaruh positif terhadap niat wirausaha sosial kolektif.

2.4.6 Peran Mediasi Komunikasi Internal dan Niat Wirausaha Sosial Kolektif

Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajar terhadap kesiapan transformasi hibrida tidak selalu bekerja secara langsung,

tetapi dapat berlangsung melalui mekanisme internal organisasi. Dalam penelitian ini, dua mekanisme penting yang diuji adalah komunikasi internal dan niat wirausaha sosial kolektif. Komunikasi internal dipahami sebagai ruang negosiasi makna yang membantu anggota organisasi memahami visi, nilai, arah, dan konsekuensi perubahan. Sementara itu, niat wirausaha sosial kolektif dipahami sebagai kehendak bersama organisasi untuk mengembangkan aktivitas kewirausahaan sosial sebagai bagian dari strategi keberlanjutan misi.

Kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi kesiapan transformasi melalui komunikasi internal. Pemimpin yang mampu mengartikulasikan visi, memberi inspirasi, dan membuka ruang dialog dapat memperkuat pemahaman anggota terhadap arah transformasi. Dalam hubungan ini, komunikasi internal menjadi mekanisme yang menerjemahkan visi pemimpin ke dalam pemahaman bersama di tingkat organisasi.

Budaya pembelajar juga dapat memengaruhi kesiapan transformasi melalui komunikasi internal. Organisasi yang memiliki budaya belajar cenderung menyediakan ruang untuk bertanya, berdiskusi, berbagi pengetahuan, dan mengevaluasi perubahan. Melalui komunikasi internal, iklim belajar organisasi dapat berkembang menjadi kesepakatan mengenai arah transformasi hibrida.

Selain melalui komunikasi internal, kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajar juga dapat memengaruhi kesiapan transformasi melalui niat wirausaha sosial kolektif. Kepemimpinan yang inspiratif dan budaya belajar yang kuat dapat membantu anggota organisasi melihat aktivitas kewirausahaan sosial sebagai bagian dari keberlanjutan misi, bukan sebagai penyimpangan dari identitas sosial organisasi. Niat kolektif dalam konteks ini menjadi mekanisme yang menghubungkan kapasitas internal organisasi dengan kesiapan untuk mengembangkan model hibrida.

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis mediasi dirumuskan sebagai berikut:

- H10 : Komunikasi internal memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan transformasi hibrida OMS.
- H11 : Komunikasi internal memediasi pengaruh budaya pembelajar terhadap kesiapan transformasi hibrida OMS.

H12 : Niat wirausaha sosial kolektif memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan transformasi hibrida OMS.

H13 : Niat wirausaha sosial kolektif memediasi pengaruh budaya pembelajar terhadap kesiapan transformasi hibrida OMS.

2.4.7 Mekanisme Mediasi Berjenjang dalam Kesiapan Transformasi Hibrida OMS

Penelitian ini menguji mekanisme mediasi berjenjang yang menjelaskan bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajar terhadap kesiapan transformasi hibrida bergerak melalui komunikasi internal dan niat wirausaha sosial kolektif sebagai tahapan yang berurutan. Komunikasi internal diposisikan sebagai mediator pertama, sedangkan niat wirausaha sosial kolektif diposisikan sebagai mediator kedua.

Dalam alur ini, kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajar diposisikan sebagai kapasitas awal organisasi. Komunikasi internal menjadi tahap penting untuk mereduksi kerancuan makna dan membangun pemahaman bersama. Setelah makna perubahan lebih jelas, organisasi memiliki dasar yang lebih kuat untuk membentuk niat wirausaha sosial kolektif. Niat kolektif tersebut kemudian memperkuat kesiapan transformasi hibrida karena organisasi memiliki komitmen bersama untuk menjalankan perubahan.

Hubungan antara komunikasi internal dan niat wirausaha sosial kolektif menjadi dasar penting dalam penelitian ini. Komunikasi internal tidak hanya berfungsi sebagai saluran informasi, tetapi sebagai ruang penyelarasan makna yang memungkinkan anggota organisasi memahami kewirausahaan sosial sebagai strategi keberlanjutan misi. Ketika makna tersebut telah dibicarakan dan diterima secara kolektif, peluang terbentuknya niat wirausaha sosial kolektif menjadi lebih kuat. Dengan demikian, komunikasi internal secara teoretis diposisikan sebagai antecedent bagi terbentuknya niat wirausaha sosial kolektif.

Mekanisme ini selaras dengan *Organizational Information Theory* dan *Organizational Readiness for Change*. *Organizational Information Theory* menjelaskan bahwa komunikasi internal membantu organisasi mengurangi ekuivokalitas melalui proses pemaknaan bersama (Weick, 1979; Weick et al., 2005). *Organizational Readiness for Change* menjelaskan bahwa kesiapan organisasi terbentuk melalui komitmen dan efikasi kolektif (Weiner, 2009). Dalam konteks organisasi hibrida, proses penyelarasan makna dan kristalisasi

niat kolektif menjadi penting karena OMS perlu mengelola tuntutan misi sosial dan keberlanjutan ekonomi secara bersamaan (Battilana & Dorado, 2010).

Berdasarkan uraian tersebut, komunikasi internal dan niat wirausaha sosial kolektif menjelaskan proses antara kapasitas awal organisasi dan kesiapan transformasi. Komunikasi internal terlebih dahulu membentuk pemahaman bersama, kemudian pemahaman tersebut memperkuat niat wirausaha sosial kolektif, dan akhirnya niat kolektif berkontribusi terhadap kesiapan transformasi hibrida. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H9 : Komunikasi internal berpengaruh positif terhadap niat wirausaha sosial kolektif.

H14 : Komunikasi internal dan niat wirausaha sosial kolektif secara berjenjang memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan transformasi hibrida OMS.

H15 : Komunikasi internal dan niat wirausaha sosial kolektif secara berjenjang memediasi pengaruh budaya pembelajar terhadap kesiapan transformasi hibrida OMS.

2.4.8 Sintesis Multiteori atas Pembentukan Model Kesiapan Transformasi

Model penelitian ini dibangun melalui sintesis beberapa teori yang saling melengkapi. *Resource Dependence Theory* menjelaskan tekanan kemandirian yang dihadapi OMS akibat ketergantungan terhadap sumber daya eksternal. Logika institusional menjelaskan ketegangan antara misi sosial dan keberlanjutan ekonomi dalam organisasi hibrida. *Organizational Information Theory* menjelaskan perlunya komunikasi internal untuk mereduksi kebingungan makna. *Organizational Readiness for Change* menjelaskan kesiapan transformasi sebagai kondisi kolektif yang mencakup komitmen dan keyakinan bersama.

Sintesis teori tersebut menunjukkan bahwa kesiapan transformasi hibrida tidak terbentuk melalui satu faktor tunggal. Kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajar menyediakan kapasitas awal organisasi. Komunikasi internal membantu anggota menafsirkan perubahan dan menyelaraskan makna. Niat wirausaha sosial kolektif mengubah pemahaman bersama menjadi kehendak bersama untuk bergerak. Kesiapan transformasi hibrida menjadi hasil dari proses internal yang berjenjang, yaitu proses yang

menghubungkan tekanan eksternal, kapasitas internal, komunikasi dialogis, dan komitmen kolektif.

Dengan demikian, model penelitian ini tidak menempatkan transformasi OMS sebagai kepatuhan formal terhadap tuntutan eksternal semata. Kesiapan transformasi dipahami sebagai proses kolektif ketika organisasi mampu memahami perubahan, menyelaraskan makna, membangun niat bersama, dan menyiapkan diri untuk mengelola dualitas misi sosial dan keberlanjutan ekonomi. Berdasarkan sintesis tersebut, ringkasan hipotesis dan justifikasi teoretis disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 2.8. Ringkasan Hipotesis dan Justifikasi Teoretis

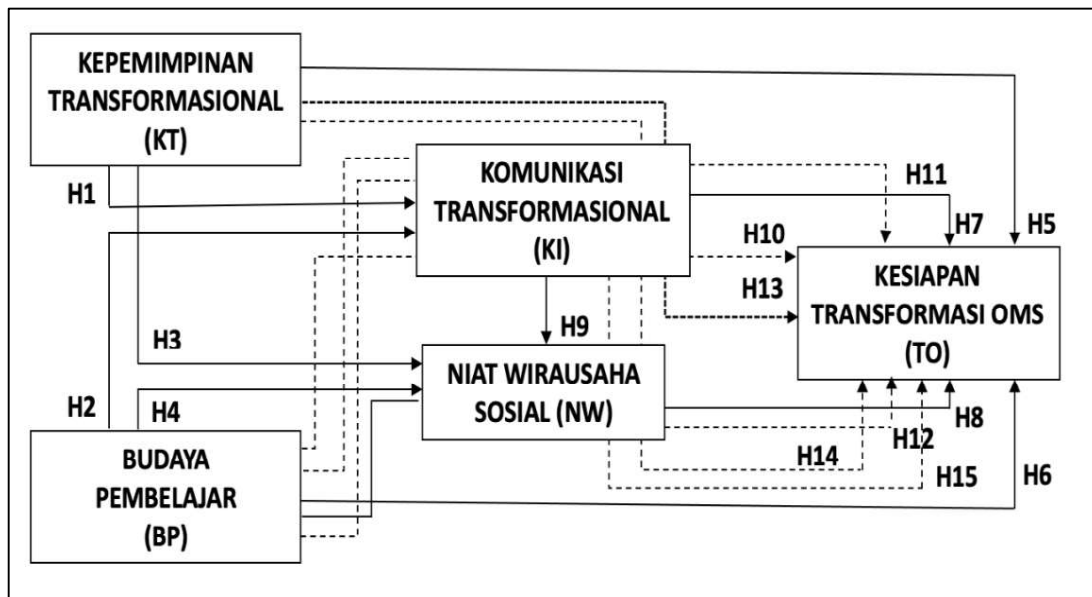
KODE	PERNYATAAN HIPOTESIS	LANDASAN TEORETIS	JUSTIFIKASI TEORETIS DAN EMPIRIS
H1	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komunikasi internal.	<i>Transformational Leadership Theory dan OIT</i>	Pemimpin transformasional membantu mengartikulasikan visi, membuka ruang dialog, dan mengurangi ketidakjelasan arah perubahan
H2	Budaya pembelajar berpengaruh positif terhadap komunikasi internal.	<i>Learning Organization dan OIT</i>	Budaya pembelajar mendorong dialog, kolaborasi, dan keterbukaan informasi yang diperlukan dalam komunikasi perubahan
H3	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap niat wirausaha sosial kolektif.	<i>Transformational Leadership Theory dan Social Entrepreneurial Intention</i>	Pemimpin transformasional dapat membangun visi bersama dan membantu anggota melihat usaha sosial sebagai sarana keberlanjutan misi
H4	Budaya pembelajar berpengaruh positif terhadap niat wirausaha sosial kolektif.	<i>Learning Organization dan Social Entrepreneurial Intention</i>	Budaya belajar memperkuat pemahaman, kelayakan, dan keyakinan anggota terhadap peluang kewirausahaan sosial
H5	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kesiapan transformasi hibrida OMS.	<i>Transformational Leadership Theory dan ORC</i>	Kepemimpinan transformasional memberi arah, dukungan, dan keyakinan awal terhadap perubahan organisasi
H6	Budaya pembelajar berpengaruh positif terhadap kesiapan transformasi hibrida OMS.	<i>Learning Organization dan ORC</i>	Budaya pembelajar menyediakan iklim adaptasi dan pembelajaran

KODE	PERNYATAAN HIPOTESIS	LANDASAN TEORETIS	JUSTIFIKASI TEORETIS DAN EMPIRIS
			yang mendukung kesiapan organisasi untuk berubah
H7	Komunikasi internal berpengaruh positif terhadap kesiapan transformasi hibrida OMS.	<i>OIT dan ORC</i>	Komunikasi internal membantu mereduksi ekuivokalitas dan membangun pemahaman bersama terhadap arah transformasi
H8	Niat wirausaha sosial kolektif berpengaruh positif terhadap kesiapan transformasi hibrida OMS.	<i>Social Entrepreneurial Intention dan ORC</i>	Niat kolektif mencerminkan kehendak bersama untuk menjalankan usaha sosial sebagai sarana keberlanjutan misi dan berkaitan dengan komitmen perubahan
H9	Komunikasi internal berpengaruh positif terhadap niat wirausaha sosial kolektif OMS.	<i>Organizational Information Theory (OIT) dan teori niat kewirausahaan sosial kolektif.</i>	Komunikasi internal membangun pemahaman bersama yang menjadi dasar niat kolektif dalam mengembangkan usaha sosial berbasis misi.
H10	Komunikasi internal memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan transformasi hibrida OMS.	<i>Transformational Leadership Theory, OIT, dan ORC</i>	Komunikasi internal menerjemahkan visi pemimpin menjadi pemahaman bersama yang mendukung kesiapan transformasi.
H11	Komunikasi internal memediasi pengaruh budaya pembelajar terhadap kesiapan transformasi hibrida OMS.	<i>Learning Organization, OIT, dan ORC</i>	Komunikasi internal mengubah iklim pembelajaran menjadi kesepahaman kolektif terhadap transformasi.
H12	Niat wirausaha sosial kolektif memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan transformasi hibrida OMS.	<i>Transformational Leadership Theory, Social Entrepreneurial Intention, dan ORC</i>	Kepemimpinan transformasional membantu membentuk kehendak bersama yang memperkuat kesiapan perubahan.
H13	Niat wirausaha sosial kolektif memediasi pengaruh budaya pembelajar terhadap kesiapan transformasi hibrida OMS.	<i>Learning Organization, Social Entrepreneurial Intention, dan ORC</i>	Budaya pembelajar memperkuat pengetahuan dan keyakinan anggota yang mendukung terbentuknya niat kolektif.
H14	Komunikasi internal dan niat wirausaha sosial kolektif secara berjenjang memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap	<i>Sintesis Transformational Leadership Theory, OIT, Social Entrepreneurial</i>	Visi pemimpin perlu dimaknai melalui komunikasi internal, lalu dikembangkan menjadi niat kolektif sebelum

KODE	PERNYATAAN HIPOTESIS	LANDASAN TEORETIS	JUSTIFIKASI TEORETIS DAN EMPIRIS
	kesiapan transformasi hibrida OMS.	<i>Intention, dan ORC</i>	membentuk kesiapan transformasi.
H15	Komunikasi internal dan niat wirausaha sosial kolektif secara berjenjang memediasi pengaruh budaya pembelajar terhadap kesiapan transformasi hibrida OMS.	<i>Sintesis Learning Organization, OIT, Social Entrepreneurial Intention, dan ORC</i>	Budaya belajar mendukung komunikasi dialogis yang membantu pembentukan niat kolektif dan kesiapan transformasi.

Sumber: Olahan Peneliti (2026)

Berdasarkan hipotesis yang dibangun dari H1 – H15, maka dapat digambarkan model penelitian empiris seperti pada gambar berikut ini



Sumber : Dikembangkan untuk disertasi ini (2026)

Gambar 2.1. Model penelitian empiris

2.5 Kerangka Pikir Penelitian

Penelitian ini berangkat dari meningkatnya tekanan lingkungan yang dihadapi Organisasi Masyarakat Sipil (OMS), terutama ketergantungan pada sumber pendanaan eksternal, perubahan lanskap dukungan donor, serta tuntutan regulasi yang mendorong profesionalisasi organisasi. Dalam perspektif *Resource Dependence Theory* (RDT), kondisi tersebut menempatkan OMS pada kebutuhan untuk beradaptasi agar mampu mempertahankan misi sosial sekaligus membangun kemandirian ekonomi.

Transformasi menuju organisasi hibrida tidak hanya dipahami sebagai respons struktural terhadap tekanan eksternal. Perubahan organisasi juga merupakan proses sosial

yang melibatkan interpretasi, negosiasi, dan penyelarasan makna di antara anggota organisasi. Oleh karena itu, *Organizational Information Theory* (OIT) digunakan untuk menjelaskan bagaimana OMS mereduksi ambiguitas ketika dihadapkan pada gagasan kewirausahaan sosial dan model organisasi hibrida.

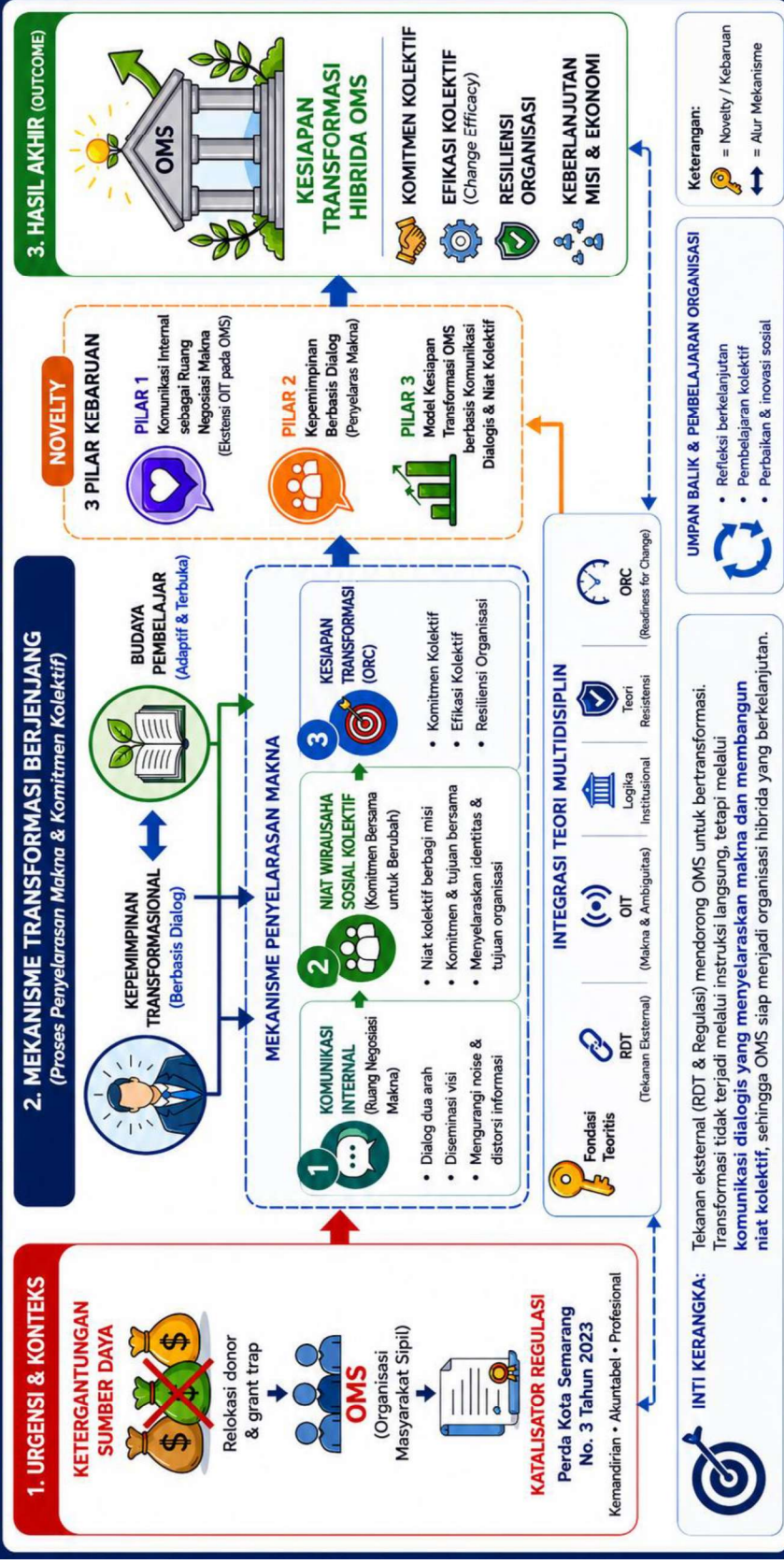
Dalam kerangka penelitian ini, kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajar diposisikan sebagai kapasitas internal organisasi. Keduanya tidak diasumsikan bekerja secara langsung terhadap kesiapan transformasi, tetapi melalui komunikasi internal sebagai ruang negosiasi makna. Komunikasi internal memungkinkan anggota organisasi mendiskusikan, menafsirkan, dan menyelaraskan pemahaman mengenai arah transformasi yang akan ditempuh. Proses penyelarasan makna tersebut menjadi dasar terbentuknya niat wirausaha sosial kolektif. Niat ini dipahami sebagai kehendak bersama organisasi untuk mengembangkan aktivitas kewirausahaan sosial sebagai strategi keberlanjutan misi. Dengan demikian, komunikasi internal diposisikan sebagai tahap yang mendahului pembentukan niat kolektif, bukan sebagai mediator yang berdiri sejajar dengan niat wirausaha sosial kolektif.

Niat wirausaha sosial kolektif selanjutnya berkontribusi terhadap kesiapan transformasi hibrida. Mengacu pada *Organizational Readiness for Change* (ORC), kesiapan transformasi tercermin dalam komitmen kolektif, keyakinan organisasi terhadap kemampuannya melakukan perubahan, serta kesiapan untuk mengadopsi praktik baru yang mendukung keberlanjutan organisasi.

Berdasarkan alur tersebut, penelitian ini memandang transformasi OMS menuju organisasi hibrida sebagai mekanisme transformasi berjenjang. Tekanan lingkungan mendorong kebutuhan perubahan, sedangkan kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajar menyediakan kapasitas internal untuk merespons perubahan tersebut. Kapasitas internal kemudian bekerja melalui komunikasi internal yang menyelaraskan makna, membentuk niat wirausaha sosial kolektif, dan akhirnya memperkuat kesiapan organisasi untuk bertransformasi.

Secara konseptual, penelitian ini menawarkan Model Kesiapan Transformasi OMS Berbasis Komunikasi Dialogis dan Niat Kolektif. Model ini menjelaskan bahwa kesiapan transformasi tidak terbentuk melalui instruksi formal semata, melainkan melalui proses komunikasi dialogis yang memungkinkan penyelarasan makna, pembentukan komitmen bersama, dan penguatan kesiapan organisasi untuk berubah. Secara visual, alur hubungan antarvariabel dan posisi kebaruan penelitian ini disajikan dalam Gambar 2.1.

KERANGKA PEMIKIRAN PENELITIAN MEKANISME TRANSFORMASI HIBRIDA OMS DI KOTA SEMARANG



Sumber : Dikembangkan untuk disertasi ini (2025)

Gambar 2.2. Kerangka Pikir Penelitian