

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

Pertama, kepemimpinan transformasional tetap memiliki peran penting dalam transformasi OMS, tetapi pengaruhnya terhadap kesiapan transformasi hibrida tidak bekerja secara langsung. Dalam konteks OMS, kepemimpinan lebih tepat dipahami sebagai kapasitas dialogis yang memfasilitasi komunikasi internal, penyelarasan makna, dan pembentukan niat kolektif. Dengan demikian, kepemimpinan berperan bukan sebagai pusat instruksi perubahan, melainkan sebagai pengarah yang membantu organisasi membangun kesiapan secara kolektif.

Kedua, komunikasi internal terbukti menjadi mekanisme penting dalam membangun kesiapan transformasi hibrida OMS. Komunikasi internal bekerja bukan hanya sebagai saluran informasi, tetapi sebagai ruang dialog yang membantu anggota menafsirkan perubahan, mengurangi ambiguitas antara misi sosial dan keberlanjutan ekonomi, serta membentuk dasar bagi niat kolektif untuk berubah.

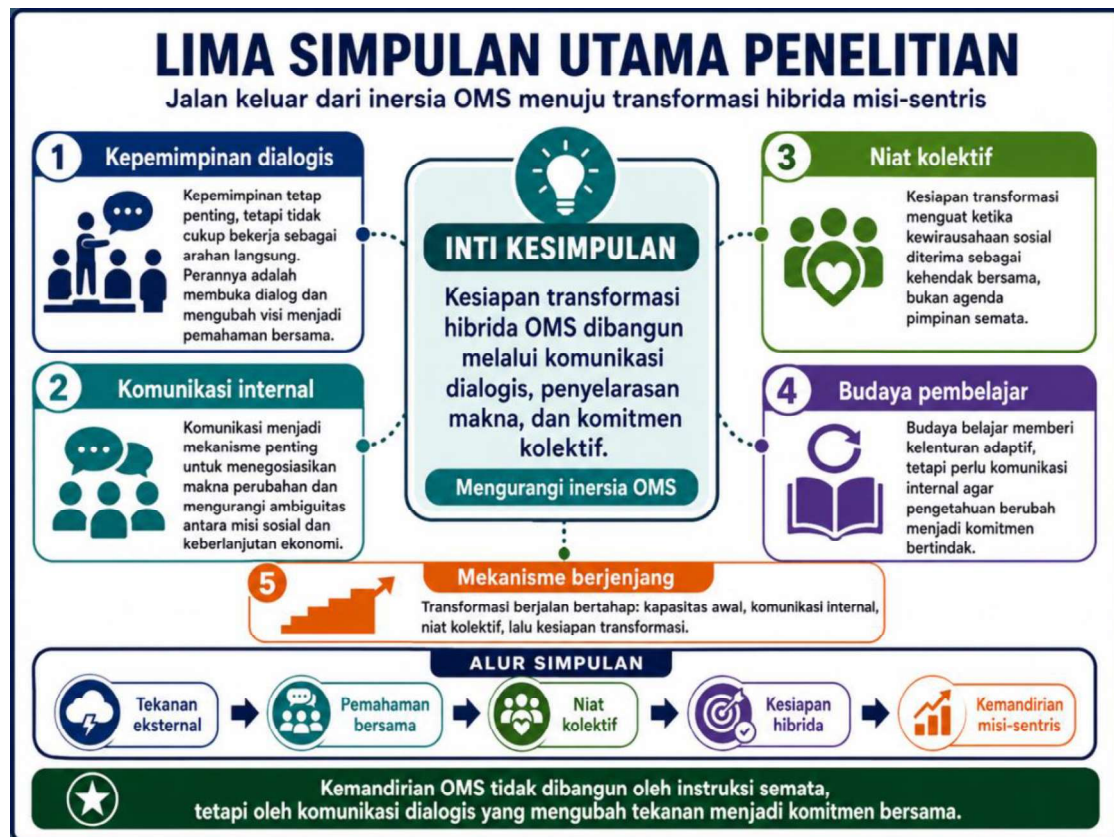
Ketiga, niat wirausaha sosial kolektif merupakan penggerak penting kesiapan transformasi hibrida OMS. Temuan ini menunjukkan bahwa kesiapan transformasi tidak cukup dibangun melalui kapasitas teknis, arahan pimpinan, atau pembelajaran organisasi, tetapi membutuhkan kehendak bersama untuk menjadikan kewirausahaan sosial sebagai strategi keberlanjutan misi. Dengan demikian, niat kolektif menjadi jembatan antara pemahaman perubahan dan kesiapan organisasi untuk bertindak.

Keempat, budaya pembelajar berperan sebagai kapasitas adaptif organisasi, tetapi belum otomatis membentuk niat wirausaha sosial kolektif. Budaya pembelajar terbukti memperkuat komunikasi internal dan kesiapan transformasi hibrida, tetapi tidak cukup kuat untuk langsung menggerakkan kehendak bersama. Temuan ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi perlu dikomunikasikan, ditafsirkan, dan dilegitimasi bersama agar dapat berkembang menjadi dasar tindakan transformasional.

Kelima, kesiapan transformasi hibrida OMS terbentuk melalui mekanisme mediasi berjenjang. Komunikasi internal berperan dalam mengurangi kebingungan makna dan membangun kesepahaman, sedangkan niat wirausaha sosial kolektif mengubah kesepahaman tersebut menjadi kehendak bersama untuk berubah. Dengan demikian, transformasi hibrida OMS bukan proses linear yang cukup digerakkan oleh instruksi atau pelatihan, melainkan

proses sosiokognitif yang dibangun melalui komunikasi dialogis, penyelarasan makna, dan komitmen kolektif.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa kesiapan OMS menuju transformasi hibrida tidak terbentuk melalui tekanan regulatif, bantuan finansial, pelatihan teknis, atau arahan pimpinan semata. Inersia organisasi dapat dikurangi ketika OMS mampu mengubah tekanan eksternal menjadi pemahaman bersama, mengubah pemahaman bersama menjadi niat kolektif, dan mengubah niat kolektif menjadi kesiapan transformasi hibrida. Dengan demikian, jalan keluar dari inersia OMS terletak pada penguatan komunikasi dialogis dan pembentukan niat kolektif yang tetap berpijak pada keberlanjutan misi sosial.



Gambar 6.1 Model Kesiapan Transformasi Hibrida OMS Berbasis Komunikasi Dialogis dan Niat Kolektif. Sumber : Olahan peneliti (2026)

6.2 Implikasi Penelitian

6.2.1 Implikasi Teoretis

1. Secara teoretis, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dalam konteks OMS tidak bekerja efektif melalui dorongan langsung, tetapi melalui komunikasi dialogis, penyelarasan makna, dan pembentukan niat kolektif. Temuan ini memperkuat posisi komunikasi internal

sebagai ruang negosiasi makna yang menghubungkan kapasitas organisasi dengan kesiapan transformasi hibrida.

2. Penelitian ini juga menegaskan bahwa kesiapan transformasi hibrida terbentuk melalui mekanisme berjenjang. Hubungan KI → NW serta jalur mediasi serial menunjukkan bahwa transformasi OMS bergerak melalui urutan komunikasi internal, pembentukan niat wirausaha sosial kolektif, dan kesiapan transformasi

6.2.2 Implikasi Praktis

1. Bagi pengelola OMS, transformasi hibrida perlu dibangun sebagai agenda kolektif, bukan semata keputusan pimpinan. Gagasan kewirausahaan sosial perlu dikomunikasikan secara terbuka agar dipahami sebagai strategi keberlanjutan misi, bukan pergeseran orientasi sosial organisasi.
2. OMS juga perlu memperkuat komunikasi dialogis, musyawarah, dan legitimasi kolektif untuk mengurangi ambiguitas, membangun kesepahaman, dan menumbuhkan niat kolektif. Pelembagaan transformasi perlu dilakukan secara bertahap melalui penyesuaian aturan internal, perencanaan unit usaha sosial, tata kelola, dan evaluasi agar aktivitas ekonomi tetap berada dalam koridor misi sosial.

6.2.3 Implikasi Kebijakan

1. Wujud kebijakan yang dapat dilakukan antara lain pemetaan kesiapan OMS, Pelatihan pemberdayaan ormas berbasis kewirausahaan sosial, Pendampingan tata kelola organisasi, Klinik komunikasi internal, serta penguatan program Ormas Award dengan memasukkan indikator kemandirian, inovasi sosial, akuntabilitas, dan keberlanjutan misi.
2. Kebijakan pemberdayaan OMS juga perlu memperkuat ekosistem transformasi melalui inkubasi kewirausahaan sosial dan jejaring kolaborasi lintas sektor.
3. Pemerintah daerah dapat berperan sebagai fasilitator yang membantu OMS membangun kemandirian secara bertahap, tetap selaras dengan misi sosial, dan diterima secara kolektif oleh anggota organisasi.

6.3 Keterbatasan dan saran

6.3.1 Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini menggunakan ketua OMS sebagai responden kunci karena unit analisis berada pada level organisasi. Meskipun relevan untuk memperoleh

penilaian strategis, pendekatan ini berpotensi menimbulkan *single-informant bias*, *common method bias*, dan *social desirability bias*. Oleh karena itu, temuan penelitian perlu dibaca sebagai representasi persepsi pimpinan OMS, bukan gambaran objektif mutlak seluruh anggota organisasi.

2. Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional*, sehingga kesiapan transformasi hibrida OMS hanya dipotret pada satu periode waktu. Dengan demikian, hubungan antarvariabel dipahami sebagai hubungan struktural pada saat pengumpulan data, bukan sebagai bukti perubahan longitudinal.
3. Penelitian ini berfokus pada OMS di Kota Semarang dengan karakter organisasi yang beragam. Konteks ini memperkaya temuan empiris, tetapi membatasi generalisasi ke wilayah lain yang memiliki konfigurasi sosial, kebijakan, kapasitas kelembagaan, dan relasi OMS–pemerintah yang berbeda.

6.3.2 Saran Penelitian

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian mendatang disarankan untuk:

1. Menggunakan pendekatan *multi-informant* dengan melibatkan pengurus, anggota, relawan, penerima manfaat, atau mitra organisasi agar diperoleh gambaran yang lebih beragam mengenai komunikasi internal, niat kolektif, dan kesiapan transformasi OMS.
2. Menggunakan desain longitudinal agar proses transformasi hibrida dapat diamati secara bertahap, khususnya dalam melihat perubahan komunikasi internal, pembentukan niat wirausaha sosial kolektif, dan kesiapan transformasi dari waktu ke waktu.
3. Memperluas lokus penelitian ke wilayah lain atau melakukan perbandingan antardaerah. Analisis lanjutan seperti *multigroup analysis* juga dapat digunakan untuk membandingkan dinamika transformasi berdasarkan jenis OMS, tingkat kematangan organisasi, sumber pendanaan, atau karakter kepemimpinan.