

1.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Krisis keberlanjutan Organisasi Masyarakat Sipil (OMS) di Indonesia berakar pada kerentanan struktural akibat tingginya ketergantungan pendanaan eksternal. Tekanan ini dipicu oleh relokasi donor internasional seiring naiknya status Indonesia menjadi negara berpendapatan menengah ke atas. Kondisi tersebut berdampak terhadap operasional OMS akibat ketiadaan dana cadangan. Realitas empiris ini menjadi ancaman jebakan donor (*grant trap*), di mana otonomi kelembagaan mengalami pergeseran prioritas program karena penyandang dana (British Council, 2020; Tan & Yoo, 2015).

Lebih jauh, ketergantungan masif tersebut tidak sekadar mengancam stabilitas keuangan, tetapi secara fundamental berisiko melemahkan otonomi strategis OMS dalam menjalankan fungsi advokasi maupun pemberdayaan masyarakat (Rohma, 2025). Data lapangan menunjukkan bahwa sekitar 65% pendanaan OMS berasal dari hibah Pemerintah Daerah (APBD), sementara inisiatif untuk menciptakan pendapatan mandiri masih sangat terbatas (Hadi, 2023). Hal ini menguatkan bahwa perlunya mengintegrasikan logika sosial dengan efisiensi komersial melalui praktik wirausaha sosial sebagai urgensi strategis memperkuat kemandirian organisasi dalam jangka panjang (Mikołajczak, 2019). Praktik wirausaha sosial di Indonesia, meskipun telah diterapkan dalam berbagai bentuk, mulai dari penerapan pengelolaan dana keagamaan seperti zakat produktif yang berwawasan kewirausahaan sosial hingga pemberdayaan masyarakat marjinal (Efendi, 2017; Kusumasari, 2015), sering kali hanya bersifat teknis dan belum menyentuh organisasi secara mendalam. Padahal, model bisnis sosial yang adaptif ini memungkinkan OMS mencapai kemandirian finansial tanpa mengabaikan tujuan kesejahteraan publik yang menjadi marwah pendiri organisasi (Rahmi & Famiola, 2023).

Secara yuridis, Pemerintah Indonesia sejatinya telah menyediakan landasan hukum yang kuat guna menyokong kemandirian OMS. Payung hukum ini terbentang dari tingkat nasional melalui UU Nomor 17 Tahun 2013 tentang Organisasi Kemasyarakatan, hingga ke tingkat lokal melalui Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 3 Tahun 2023 tentang Pemberdayaan Organisasi Kemasyarakatan. Pasal 9 dalam Perda tersebut secara eksplisit

mengamanatkan peningkatan kinerja agar organisasi mampu tumbuh secara mandiri dan profesional melalui optimalisasi sumber daya yang sah, namun demikian, ketersediaan instrumen legal dari pusat hingga daerah rupanya belum mampu menjadi katalisator bagi peningkatan kinerja organisasi di lapangan.

Anomali antara fasilitas regulasi dan realitas operasional ini tergambar secara nyata pada lokus Kota Semarang. Merujuk pada Data Indeks Kinerja OMS periode 2022–2025 (Tabel 1.1), terlihat adanya fenomena inersia organisasi (*organizational inertia*), di mana organisasi cenderung memilih bertahan pada status quo dan resisten terhadap dinamika lingkungan yang menuntut adaptasi transformatif

Tabel 1.1 Kinerja Kelembagaan OMS Kota Semarang

TAHUN	KUANTITAS OMS (TERDAFTAR / AKTIF)	RASIO KEAKTIFAN	INDEKS KINERJA (KATEGORI)	POLA FENOMENA KELEMBAGAAN
2022	164 / 87	79,8%	63,81 (Cukup)	Kinerja stagnan meski keaktifan tinggi
2023	112 / 91	81,3%	66,09 (Cukup)	Peningkatan kuantitas tanpa lonjakan kinerja
2024	115 / 94	81,7%	65,05 (Cukup)	Stabilitas keaktifan dengan kinerja moderat
2025	295 / 185	63,6%	65,17 (Cukup)	Lonjakan kuantitas disertai penurunan rasio keaktifan

Sumber: Laporan Indeks Kinerja Ormas Kota Semarang (2022, 2023, 2024, 2025).

Berdasarkan data tersebut, lonjakan drastis jumlah lembaga terdaftar, dari 164 pada tahun 2022 menjadi 295 pada tahun 2025, terbukti tidak berbanding lurus dengan peningkatan kapasitas substantif. Skor kinerja secara agregat justru mengalami stagnasi dan tertahan pada rentang nilai 63–66 (kuartil kedua). Angka konsisten pada kategori "Cukup" ini mengindikasikan bahwa kapasitas organisasi secara umum masih sebatas pemenuhan syarat administratif, dan mengalami kegagalan sistemik untuk menembus level mandiri secara strategis.

Secara fundamental, stagnasi kinerja tersebut mengindikasikan bahwa persoalan transformasi OMS tidak dapat dipahami semata-mata sebagai masalah administratif atau keterbatasan sumber daya. Kondisi ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk memahami mekanisme internal organisasi, khususnya bagaimana kepemimpinan, budaya pembelajar, komunikasi internal, dan niat kolektif bekerja dalam membentuk kesiapan transformasi sebagai respons terhadap ketegangan antara tuntutan profesionalisme bisnis dan nilai-nilai kerelawanan (*volunteerism*) yang menjadi akar identitas organisasi (Damawan & Azizah,

2020a). Dalam konteks OMS, resistensi terhadap transformasi hibrida kerap muncul sebagai respons atas ketegangan antara tuntutan profesionalisme ekonomi dan nilai-nilai kerelawanan yang menjadi akar identitas organisasi. Oleh karena itu, transformasi menuju model hibrida perlu dipahami sebagai proses penyelarasan makna, bukan sekadar perubahan struktur atau instruksi manajerial.

Benturan nilai ini menciptakan hambatan situasional yang menahan keengganan anggota untuk melepaskan diri dari zona nyaman ketergantungan bantuan (El-taliawi, 2016; Montgomery, Dacin, & Dacin, 2012). Oleh karena itu, resistensi beradaptasi ini tidak dapat disederhanakan sebagai persoalan tata usaha belaka, melainkan sebuah tantangan perilaku organisasi yang menuntut pengelolaan secara konstruktif (Kebapaci & Erkal, 2009).

Untuk memecah inersia tersebut, dibutuhkan langkah strategis yang mampu menyelaraskan identitas organisasi tanpa harus mengabaikan kecemasan ideologis para anggotanya. Dalam lanskap filantropi di Indonesia, sinkronisasi antara gerakan sosial kemasyarakatan dan kemandirian ekonomi memang sering kali berjalan secara asimetris (Pujiastuti, 2023) karena banyak OMS masih terperangkap dalam *dilema biner*, yakni bersikukuh mempertahankan idealisme sosial atau menyerah pada adopsi logika pasar (Tan & Yoo, 2015).

Merespons kebuntuan tersebut, pengembangan Niat Wirausaha Sosial Kolektif yang tumbuh organik dari internal organisasi menjadi sebuah menjadi salah satu mekanisme penting. Niat bersama inilah yang akan menjamin bahwa transformasi hibrida tidak lagi dipersepsikan sebagai ancaman terhadap marwah pengabdian, melainkan sebagai mekanisme bertahan organisasi jangka panjang. Dalam penelitian ini, kesiapan transformasi hibrida tidak dipahami sebagai kesiapan finansial semata, melainkan sebagai kesiapan organisasi untuk mengintegrasikan logika sosial dan logika ekonomi secara substantif. Peningkatan pendapatan usaha dan kemitraan bisnis tidak dimaknai sebagai ukuran profit murni, tetapi sebagai tanda awal kemampuan OMS membangun sumber daya produktif yang tetap diarahkan untuk menopang misi sosial. Berbagai inisiatif empiris, seperti inovasi BUMDes Cisantana (Setiawan et al, 2021) dan tata kelola zakat produktif (Efendi, 2017) kerap mengalami kebuntuan saat berupaya menyinkronkan target ekonomi dengan nilai partisipasi masyarakat. Kebuntuan sinkronisasi tersebut mengonfirmasi bahwa adopsi wirausaha sosial pada organisasi nirlaba di Indonesia masih terjebak pada proses pembelajaran artifisial yang belum mengkristal menjadi identitas internal organisasi (Pratono et al, 2018). Lemahnya internalisasi nilai kewirausahaan ini pada akhirnya

mengaburkan target luaran program pemberdayaan menjadi sekadar dampak karitatif sesaat (Hasanah et al, 2022). Rangkaian fenomena ini menegaskan bahwa hambatan utama transformasi hibrida tidak bermuara pada defisit pemahaman konseptual, melainkan pada rapuhnya kesiapan organisasi (*organizational readiness for change*) dalam mengeksekusi pergeseran paradigma tersebut (Purwanto & Hermanto, 2023).

Ketidaksiapan organisasi untuk mandiri sebenarnya bersumber dari konflik batin dan perbedaan pandangan di dalam lembaga itu sendiri. Organisasi Masyarakat Sipil (OMS) sering terjebak di persimpangan jalan antara tetap menjadi pembela masyarakat yang idealis atau menjadi penyedia layanan yang mengejar efisiensi (Riboldi, 2024). Beban ini semakin berat akibat tekanan dari berbagai arah, mulai dari rumitnya laporan administrasi untuk donor, kewajiban mengurus masyarakat, hingga kebutuhan modal untuk bertahan hidup (Nasuhi et al., 2021). Kebingungan peran ini tidak hanya merusak suasana kerja dan kenyamanan psikologis anggota (Pradhanawati et al, 2024), melainkan juga berisiko menghancurkan kepercayaan publik jika organisasi dianggap mengorbankan misi kemanusiaan demi mengejar keuntungan uang (Safira et al, 2023). Kondisi dilematis inilah yang mengunci organisasi dalam ruang inersia, membuat organisasi terhenti dan takut melangkah. Peluang hibriditas justru disambut dengan resistensi keras akibat ketakutan akan pergeseran misi (*mission drift*), di mana praktik bisnis komersial sering kali dilabeli sebagai bentuk "pengkhianatan" terhadap kemurnian nilai kerelawanan (*volunteerism*) OMS. Dengan demikian, aktivitas ekonomi pada OMS dapat disebut sebagai bagian dari transformasi hibrida apabila terhubung dengan misi organisasi, diterima secara internal, dan memperkuat kapasitas organisasi dalam menjalankan fungsi sosialnya.

Untuk mengurai resistensi ideologis tersebut, kesiapan transformasi membutuhkan katalisator penggerak berupa Kepemimpinan Transformasional. Figur pemimpin tidak sekadar bertugas menginstruksikan perubahan, tetapi harus mampu memadukan visi komersial dengan nilai-nilai kemanusiaan (Mahalinga Shiva & Suar, 2012; Xenikou & Simosi, 2006). Kepemimpinan ini berperan sentral dalam mengorkestrasi Budaya Pembelajar (*learning culture*) yang adaptif (Rijal, 2016). Melalui stimulasi intelektual dalam ruang belajar kolektif, anggota diajak untuk menafsirkan ulang identitas organisasinya (Rad & Bocoş, 2024; Zheng et al, 2020). Lewat proses kognitif ini, tuntutan hibridisasi perlahan direkonstruksi bukan sebagai ancaman, melainkan sebagai upaya strategis untuk meningkatkan dampak kemanusiaan (Mahalinga Shiva & Suar, 2012; Xenikou & Simosi, 2006)

Hubungan baik antara pemimpin dan budaya belajar tidak akan menghasilkan kesiapan perubahan tanpa adanya komunikasi internal yang sehat. Komunikasi di dalam organisasi tidak boleh hanya menjadi alat untuk memberi perintah dari atas ke bawah, melainkan harus menjadi ruang diskusi dua arah (Urbancova et al, 2023). Komunikasi yang buruk berisiko menciptakan salah paham yang memperlebar jarak antara keinginan pemimpin dan ketakutan anggota (Al-Kindi, 2019; Miller, 2012) apabila tidak dikelola dengan baik. Sebaliknya, komunikasi yang setara dan terbuka menjadi penentu utama dalam menghilangkan kebingungan, sehingga perubahan organisasi dapat diterima sebagai kebutuhan bersama, bukan paksaan dari luar (Thorisson & Þór Þórisson, 2020).

Di sisi lain, niat untuk berbisnis tidak lagi sekadar keinginan pribadi pimpinan, tetapi telah berubah menjadi tujuan bersama yang direncanakan oleh seluruh organisasi (Lacap et al, 2018), penelitian terdahulu masih cenderung melihat transformasi OMS sebagai isu teknis-keuangan, belum sebagai proses komunikasi organisasi dan pembentukan kesiapan kolektif. Dengan meletakkan fokus pada aspek "niat kolektif" dan "kesiapan", penelitian ini hadir untuk memecahkan kebuntuan adopsi model hibrida di Indonesia yang selama ini terperangkap pada penyelesaian teknis-administratif, namun abai dalam merekonstruksi fondasi psikologis dan komitmen bersama anggotanya.

1.2 Perumusan Masalah

Penelitian ini berfokus pada upaya mengurai kebuntuan transformasi hibrida pada Organisasi Masyarakat Sipil (OMS) di Kota Semarang. Masalah utama penelitian terletak pada bagaimana kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajar membentuk kesiapan transformasi hibrida melalui mekanisme mediasi berjenjang yang melibatkan komunikasi internal dan niat wirausaha sosial kolektif. Dalam konteks OMS, transformasi menuju organisasi hibrida tidak hanya berkaitan dengan kemandirian finansial, tetapi juga menyangkut penyelarasan makna antara misi sosial dan tuntutan keberlanjutan ekonomi. Oleh karena itu, komunikasi internal diposisikan sebagai ruang dialog untuk mereduksi ambiguitas nilai, menyelaraskan pemahaman anggota, dan membentuk niat wirausaha sosial kolektif. Niat tersebut dipahami sebagai komitmen bersama untuk menjaga keberlanjutan organisasi tanpa mengabaikan identitas sosial maupun memicu pergeseran misi (*mission drift*). Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, pertanyaan penelitian disusun sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajar terhadap komunikasi internal, niat wirausaha sosial kolektif, dan kesiapan transformasi hibrida OMS?
2. Bagaimana pengaruh langsung komunikasi internal dan niat wirausaha sosial kolektif terhadap kesiapan transformasi hibrida OMS?
3. Bagaimana peran mediasi komunikasi internal dalam menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajar terhadap kesiapan transformasi hibrida OMS?
4. Bagaimana peran mediasi niat wirausaha sosial kolektif dalam menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajar terhadap kesiapan transformasi hibrida OMS?
5. Bagaimana mekanisme mediasi berjenjang melalui komunikasi internal dan niat wirausaha sosial kolektif menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajar terhadap kesiapan transformasi hibrida OMS?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajar terhadap komunikasi internal, niat wirausaha sosial kolektif, dan kesiapan transformasi hibrida OMS.
2. Menganalisis pengaruh langsung komunikasi internal dan niat wirausaha sosial kolektif terhadap kesiapan transformasi hibrida OMS.
3. Menganalisis peran mediasi komunikasi internal dalam menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajar terhadap kesiapan transformasi hibrida OMS.
4. Menganalisis peran mediasi niat wirausaha sosial kolektif dalam menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajar terhadap kesiapan transformasi hibrida OMS.
5. Menganalisis mekanisme mediasi berjenjang melalui komunikasi internal dan niat wirausaha sosial kolektif dalam menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajar terhadap kesiapan transformasi hibrida OMS.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini memberikan kontribusi keilmuan dalam pengembangan kajian komunikasi organisasi dan kesiapan perubahan dengan menawarkan Model Kesiapan Transformasi OMS Berbasis Komunikasi Dialogis dan Niat Kolektif. Model ini memperluas pemahaman *Organizational Information Theory* (OIT) dengan menempatkan komunikasi internal sebagai ruang negosiasi makna yang membantu organisasi mereduksi ambiguitas nilai dalam proses transformasi hibrida.

2. Manfaat Praktis.

Hasil penelitian menyediakan kerangka operasional bagi pengelola Organisasi Masyarakat Sipil untuk menavigasi transisi menuju kemandirian ekonomi melalui penguatan komunikasi dialogis, penyelarasan makna, dan pembentukan niat wirausaha sosial kolektif.

3. Manfaat Kebijakan

Rekomendasi penelitian menawarkan kerangka evaluatif bagi Pemerintah Kota Semarang, khususnya Badan Kesbangpol, dalam mengoptimalkan implementasi Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2023. Kebijakan pemberdayaan OMS perlu diarahkan tidak hanya pada bantuan finansial, tetapi juga pada penguatan kapasitas komunikasi organisasi dan inkubasi kewirausahaan sosial yang berkelanjutan.

1.5 Originalitas Penelitian

Penelitian ini menawarkan tiga kontribusi kebaruan yang membedakannya dari penelitian terdahulu dalam kajian komunikasi organisasi, manajemen perubahan, dan transformasi Organisasi Masyarakat Sipil (OMS). Originalitas penelitian ini tidak diletakkan pada klaim bahwa transformasi hibrida semata-mata ditentukan oleh kepemimpinan atau budaya organisasi, melainkan pada penjelasan mengenai bagaimana kapasitas internal organisasi dikonversi menjadi kesiapan transformasi melalui komunikasi dialogis dan pembentukan niat kolektif.

1. Komunikasi Internal sebagai Ruang Negosiasi Makna

Penelitian terdahulu umumnya menempatkan komunikasi internal sebagai instrumen penyampaian informasi, koordinasi, dan sosialisasi kebijakan organisasi. Penelitian ini memperluas fungsi komunikasi internal sebagai ruang negosiasi

makna (*meaning negotiation space*) yang memungkinkan anggota organisasi mereduksi ambiguitas, menyelaraskan pemahaman, dan membangun penerimaan terhadap agenda transformasi hibrida. Konseptualisasi ini dikembangkan melalui perspektif *Organizational Information Theory* (OIT), khususnya dalam menjelaskan bagaimana organisasi mereduksi ketidakjelasan makna ketika menghadapi pertemuan antara misi sosial dan tuntutan keberlanjutan ekonomi melalui Prinsip Komunikasi Dialogis berbasis relasi sosial, Musyawarah, dan Legitimasi Kolektif.

2. Reposisi Kepemimpinan Transformasional sebagai Fasilitator Komunikasi Dialogis.

Penelitian terdahulu cenderung memandang kepemimpinan transformasional sebagai faktor yang secara langsung mendorong kesiapan perubahan organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks OMS, pengaruh kepemimpinan transformasional tidak cukup dipahami sebagai instruksi perubahan dari pemimpin kepada anggota. Originalitas penelitian ini terletak pada reposisi kepemimpinan transformasional sebagai fasilitator komunikasi dialogis. Kepemimpinan menjadi lebih efektif ketika mampu membuka ruang komunikasi, mendorong penyelarasan makna, dan membantu pembentukan komitmen kolektif. Dengan demikian, kepemimpinan tidak dipahami sebagai pusat komando perubahan, tetapi sebagai kapasitas awal yang perlu diterjemahkan melalui komunikasi internal agar transformasi dapat diterima secara kolektif.

3. Model Kesiapan Transformasi OMS Berbasis Komunikasi Dialogis dan Niat Kolektif.

Penelitian terdahulu lebih banyak menjelaskan kesiapan perubahan melalui hubungan langsung atau mediasi tunggal. Penelitian ini menawarkan model yang menjelaskan bahwa kesiapan transformasi OMS menuju organisasi hibrida terbentuk melalui mekanisme mediasi berjenjang yang melibatkan komunikasi internal dan niat wirausaha sosial kolektif. Model ini memperlihatkan bahwa transformasi hibrida OMS tidak berlangsung secara instruktif-hierarkis, melainkan melalui proses bertahap: kapasitas kepemimpinan dan budaya pembelajar terlebih dahulu bergerak melalui komunikasi internal sebagai ruang negosiasi makna, kemudian mengkristal menjadi niat wirausaha sosial kolektif, dan akhirnya membentuk kesiapan transformasi hibrida. Dengan demikian, kesiapan

transformasi dipahami sebagai hasil dari proses sosiokognitif yang melibatkan dialog, penyelarasan makna, komitmen bersama, dan kesiapan kolektif untuk berubah.

Tabel 1.2 Orisinalitas Penelitian

DIMENSI PERBANDINGAN	TREN PENELITIAN TERDAHULU	ORISINALITAS PENELITIAN INI
Fungsi komunikasi internal	Alat penyampaian informasi, koordinasi, dan sosialisasi kebijakan	Ruang negosiasi makna untuk mereduksi ambiguitas dan menyelaraskan pemahaman transformasi
Peran kepemimpinan transformasional	Pengarah langsung perubahan organisasi	Fasilitator komunikasi dialogis dan pembentukan komitmen kolektif
Mekanisme transformasi	Pengaruh langsung atau mediasi tunggal	Mekanisme mediasi berjenjang: KT/BP → KI → NW → TO
Fokus kesiapan perubahan	Kesiapan individual atau kesiapan administratif	Kesiapan organisasi berbasis niat kolektif dan penyelarasan makna
Konteks transformasi OMS	Kemandirian finansial atau penguatan kelembagaan secara umum	Transformasi hibrida sebagai integrasi misi sosial dan keberlanjutan ekonomi tanpa mendorong <i>mission drift</i>

Sumber : Olahan Peneliti (2026)