

KAJIAN LITERATUR: UPAYA PENERAPAN *CAPACITY BUILDING* PADA ENTITAS *NON-PROFIT*

Bikorin^{1*}, Anggun Sulistyowati², Nurul Khoirunisa³, Nadia Febriani⁴

^{1,2,3,4} Universitas AKPRIND Indonesia

e-mail:¹bikorin@akprind.ac.id, ²anggun_sulistyowati@akprind.ac.id, ³nurulkhoeru19@gmail.com,
⁴nadiayanifebri02@gmail.com

ABSTRACT

Growing, developing and dynamically adjusting to existing circumstances and developments are aspects of good entity management. The ability and efforts of the organization in order to realize the objectives are referred to as organizational capacity. Capacity building is the main focus in the development of an organization. Capacity building is a mechanism to improve the organization's ability to meet the vision and goals that have been set. This study aims to examine the dynamics that occur in the efforts of entities, especially non-profit organizations in an effort to implement capacity building. This research uses the literature review method by analyzing various studies in scientific journals, both national and international scope. The gradual development of organizational capacity covers various aspects, including organization, system, human resources, and other resources. The micro level focuses on individuals and includes behavior and resources, while the macro level addresses the capacity of organizations and institutions at the national or regional level. This aspect plays a very fundamental role, becoming a skill that must be possessed by every organization. Furthermore, the participation of stakeholders in the capacity building phase enables entities to remain competitive. Next is the implication of capacity building on non-profit entities, namely their ability to carry out fundraising. This research is useful for academics and practitioners, serving as a reference by presenting data and facts related to the implementation of capacity building in non-profit entities. The limitation in this research is that it only uses the literature review method, which certainly has limitations on study materials that are limited to primary sources of existing literature.

Keywords: *capacity building, organization, non-profit, implementation*

INTISARI

Tumbuh, berkembang dan dinamis menyesuaikan dengan keadaan serta perkembangan yang ada merupakan aspek pengelolaan entitas yang baik. Kemampuan dan upaya organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan disebut sebagai kapasitas organisasi. Peningkatan kapasitas menjadi fokus utama dalam pengembangan sebuah organisasi. *Capacity building* merupakan mekanisme peningkatkan kemampuan organisasi guna memenuhi visi dan tujuan yang telah ditetapkan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dinamika yang terjadi dalam usaha entitas, utamanya organisasi *non-profit* dalam upaya mengimplementasikan *capacity building*. Penelitian ini menggunakan metode *literature review* dengan menganalisa berbagai kajian dalam jurnal ilmiah, baik lingkup nasional maupun internasional. Berkembangnya kapasitas organisasi secara bertahap mencakup berbagai aspek, termasuk organisasi, sistem, sumber daya manusia, dan sumber daya lainnya. Pada lingkup mikro berfokus pada individu dan mencakup perilaku serta sumber daya, sedangkan pada tingkat makro membahas kapasitas organisasi dan lembaga di tingkat nasional atau regional. Aspek ini berperan sangat fundamental, menjadi keterampilan yang wajib dipunyai oleh setiap organisasi. Selanjutnya partisipasi dari para *stakeholder* dalam tahapan peningkatan kapasitas memungkinkan entitas untuk tetap kompetitif. Berikutnya adalah implikasi *capacity building* pada entitas *non-profit* yakni kemampuan mereka dalam melaksanakan *fundraising*. Riset ini berguna bagi akademisi maupun praktisi, menjadi referensi dengan menampilkan data dan fakta terkait implementasi *capacity building* pada entitas *non-profit*. Keterbatasan dalam penelitian ini yaitu hanya menggunakan metode *literature review*, tentu mempunyai limitasi pada bahan kajian yang terbatas pada sumber primer dari literasi yang ada.

Kata kunci: *capacity building, organisasi, non-profit, implementasi*

1. PENDAHULUAN

Perubahan merupakan sebuah kepastian yang dialami oleh seorang individu maupun kelompok. Tumbuh, berkembang dan dinamis menyesuaikan dengan keadaan serta perkembangan yang ada merupakan aspek pengelolaan entitas yang baik. Seringkali kita saksikan banyak organisasi yang timbul, bahkan tidak jarang pula yang tenggelam. Organisasi merupakan suatu kelompok orang dalam komunitas yang sama serta kerjasama untuk mencapai keberhasilan maupun tujuan bersama (Sukaningtyas, 2017).

Seperti yang kita ketahui, entitas maupun organisasi terbagi menjadi dua klasifikasi, yakni berorientasi *profit* dan *non-profit*. Ciri khas organisasi *non-profit* yaitu memiliki operasionalisasi tanpa menghasilkan keuntungan atau laba (Khoirunnisaa, 2023). Sebaliknya, organisasi profit yakni dalam setiap aktivitasnya selalu bernilai bisnis serta mengejar keuntungan. Tentu dengan karakteristik organisasi yang berbeda tersebut, juga mempengaruhi pengelolaan manajemennya.

Era disrupsi teknologi seperti sekarang ini, tentu menuntut setiap organisasi baik *profit* maupun *non-profit* untuk selalu dinamis menyesuaikan diri. Meningkatnya persaingan dalam lingkungan bisnis modern menyebabkan berkembangnya sejumlah besar strategi bisnis (Sackey and Caesar, 2020). Berdasarkan karakter dan visi yang berbeda, baik organisasi *profit* maupun *non-profit* mempunyai berbagai macam strategi untuk dapat bertahan dan tumbuh. Jika entitas dapat memfasilitasi perubahan strategis ini, mereka akan menciptakan kondisi yang proaktif dan gesit yang mampu menghasilkan inovasi yang berkelanjutan (O'Rafferty *et al.*, 2014).

Banyak organisasi *non-profit* yang memiliki sejarah panjang dalam pelayanan publik, merespons ketidaksetaraan sosial, lingkungan, dan ekonomi (Gold, 2023). Kondisi tersebut sejalan dengan tujuan dan visi dibentuknya organisasi *non-profit* yakni berfokus pada bidang sosial. Membahas pengelolaan entitas *non-profit*, tentu tidak dapat dipisahkan dengan peran mitra atau pendonor dana. Memilih mitra yang tepat dalam upaya pengelolaan adalah sangat penting mengingat perbedaan struktural dan ideologis yang unik dari organisasi (Sackey and Caesar, 2020)

Organisasi *non-profit* serta lembaga swadaya berlomba-lomba berkolaborasi dengan mitra untuk dapat bertahan dan terus menebarkan banyak manfaat. Kemitraan mendorong kolaborasi antar organisasi, yang berfungsi sebagai *platform* untuk menciptakan dan berbagi pengetahuan strategis yang berharga (Sackey and Caesar, 2020). Peran mitra bagi organisasi *non-profit* sangatlah penting, mengingat mitra merupakan sumber utama pendanaan mereka. Berbekal kemitraan, perusahaan dapat melepaskan diri dari keterbatasan kemampuan untuk beroperasi (Sackey and Caesar, 2020).

Organisasi *non-profit* dalam upaya “mempercantik” diri dihadapan mitra maupun pendonor harus mampu membangun kepercayaan yang baik. Kepercayaan dari para mitra tentu tidak mudah diraih, kuncinya adalah adanya keberlanjutan dalam upaya *capacity building*. Proses *capacity building* berpotensi menghasilkan adaptasi yang lebih transformatif (Ziervogel *et al.*, 2022). Organisasi *non-profit* dalam setiap upaya peningkatan kapasitas selalu berorientasi pada peningkatan kuantitas maupun kualitas mitra maupun pendonor.

Kapasitas organisasi adalah kemampuan yang dimiliki organisasi yang berguna untuk memecahkan masalah, serta dapat mencapai tujuan yang ditetapkan (Sukaningtyas, 2017). Kapasitas suatu organisasi berkembang secara bertahap dan merupakan suatu proses yang di dalamnya terdapat berbagai dimensi seperti sistem, organisasi, sumber daya manusia dan sumber daya lainnya (Odelia, 2018). Kapasitas merupakan kekuatan untuk menjalankan tugas, menjadi problem solving, serta merumuskan dan menentukan pencapaian organisasi (Ramadhani *et al.*, 2022). Oleh karenanya kapasitas merupakan sebuah unsur fundamental dalam keberlangsungan serta perkembangan sebuah organisasi.

Kapasitas organisasi tentu erat kaitannya dengan upaya entitas dalam mewujudkan visi dan misi yang telah disepakati. Visi misi merupakan tujuan unik yang melingkupi aktivitas dan dapat dimanfaatkan sebagai kekuatan mutu layanan organisasi (Sukaningtyas, 2017). Setiap entitas tentu mempunyai visi yang berbeda-beda, begitupun pengembangan kapasitas yang *related* dengan visi tersebut. Kesenjangan kapasitas yang ada di lembaga-lembaga telah dikaitkan dengan pendekatan yang digunakan dalam membangun kapasitas (Annan-Prah and Andoh, 2023).

Peningkatan kapasitas menjadi fokus utama dalam pengembangan sebuah entitas. Organisasi dalam upaya memecahkan masalah serta untuk mencapai tujuan yang ditetapkan memerlukan sebuah kemampuan yang dikenal dengan kapasitas organisasi (Sukaningtyas, 2017). *Capacity building* adalah suatu proses meningkatkan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Odelia, 2018). Upaya untuk menjabarkan serta memperluas cara agar dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi merupakan pengertian pengembangan kapasitas (Ramadhani *et al.*, 2022).

Capacity building dikembangkan bersama; mengajukan ide; melihat secara mendalam kebutuhan dan kesenjangan organisasi; dan mengidentifikasi potensi dan kemungkinan sehingga intervensi akan dapat bekerja sesuai dengan kebutuhan organisasi (Annan-Prah and Andoh, 2023). Penerapan *capacity building* harus dilakukan secara horizontal (melalui pegawai dan pemimpin dengan kemampuan yang general serta profesional pada level organisasi yang sama) dan secara vertikal pada level-level yang berbeda dalam organisasi (Odelia, 2018). Masing-masing unit mempunyai kebutuhan dan keadaan khusus sehingga program pengembangan kapasitas tidak mesti sama

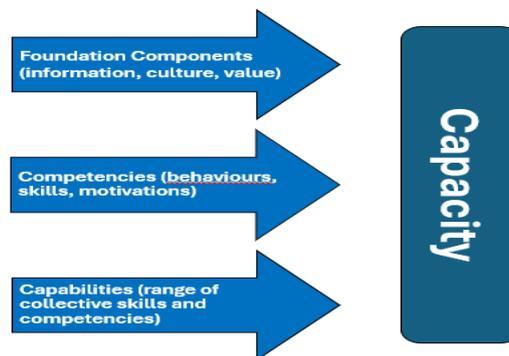
(Annan-Prah and Andoh, 2023). Upaya organisasi dan seisinya untuk menemukan cara dalam memecahkan persoalan yang dihadapi merupakan penerapan *capacity building* (Ramadhani *et al.*, 2022).

Menurut *United Nations Development Programme* (UNDP), istilah pengembangan kapasitas dikenal sebagai proses yang melibatkan para pemangku kepentingan untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi dalam pertumbuhan dan pembangunan di tiga tingkat yang saling terkait: individu, kelembagaan, dan masyarakat (Yu, 2013). Menurut Dinham & Crowther (2011) paradigma pengembangan kapasitas dikenal pada awal tahun 1990-an dalam urusan pembangunan nasional dan internasional. Sejak pertengahan tahun 1990-an, pengembangan kapasitas telah meningkat ke tingkat yang lebih tinggi dan telah membentuk tren yang signifikan dalam pemikiran, kebijakan dan praktik manajemen (Tadele and Manyena, 2009). Reformasi sistem secara komprehensif yang dilakukan di seluruh dunia merupakan topik yang sedang banyak dilaksanakan (Harris, 2011).

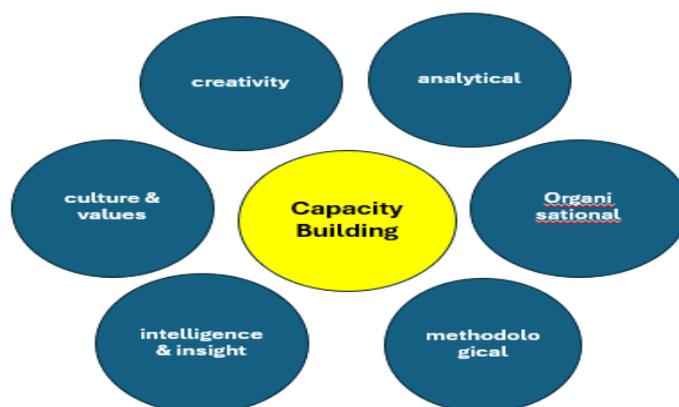
Menurut Harris (2011) gagasan pengembangan kapasitas bukan merupakan hal yang baru. *The United Nations Development Program* (UNDP) mengidentifikasi empat bidang utama pembangunan kapasitas masyarakat: kepemimpinan, pengetahuan, akuntabilitas, dan pengaturan kelembagaan (Franco and Tracey, 2019). Secara umum, masalah pengembangan kapasitas diteliti dari perspektif evolusi berbagai masalah sosial-ekonomi (Shams & Hasan, 2020). Para praktisi dan akademisi telah bekerja untuk meningkatkan proses pembentukan keterampilan di berbagai industri, pasar, dan lingkungan sosial, hal tersebut telah mendorong kemajuan sosioekonomi di negara dan di seluruh dunia (Shams, 2016). Metode peningkatan kapasitas ini banyak digunakan untuk meneliti banyak masalah strategis dan isu yang berasal dari berbagai bidang ilmu.

Ketika berbicara mengenai pengelolaan organisasi, peningkatan kapasitas selalu menjadi subjek yang relevan. Proses meningkatkan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan tertentu dikenal sebagai kapasitas pembangunan (Odelia, 2018). Proses ini merupakan dasar dari pengelolaan organisasi; jika tidak dilakukan dengan benar, organisasi akan mengalami pergeseran arah. Proses meningkatkan kemampuan individu, kelompok, organisasi, kelembagaan, dan masyarakat disebut sebagai peningkatan kapasitas (Alam and Prawitni, 2015).

O'Rafferty *et al.* (2014) mengungkapkan gagasan bahwa kapasitas memiliki banyak dimensi dan terdiri dari berbagai komponen. O'Rafferty *et al.* (2014) mendefinisikan peningkatan kapasitas sebagai proses berkelanjutan yang memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan mencapai hasil yang diinginkan. Sangat penting untuk mengambil perspektif pengguna, karena pelatihan dalam rangka pengembangan kapasitas merupakan bagian penting dari proses ini (O'Rafferty *et al.*, 2014) seperti terpapar pada Gambar 1.



Gambar 1. *Components of Capacity* (O'Rafferty *et al.*, 2014)



Gambar 2. *Conceptual Capacity Building Framework* (O'Rafferty et al., 2014)

O'Rafferty et al. (2014) menjelaskan *framework* pengembangan kapasitas, yakni sebuah kerangka kerja dalam upaya pengembangan kapasitas. *Framework* tersebut dibagi menjadi dua dimensi, yaitu "eksplorasi" dan "eksploitasi", selanjutnya *framework* ini terintegrasi dalam enam kluster kompetensi (Shams, 2016). Hubungan dan keseimbangan antara pengetahuan eksplisit dan implisit merupakan ciri utama kerangka kerja ini (O'Rafferty et al., 2014). Faktor-faktor yang terkait dengan kreativitas, budaya dan nilai-nilai, serta kecerdasan dan wawasan diketahui menjadi faktor pemindaian lingkungan bisnis (Shams, 2016). Berkaitan dengan ruang lingkup pengembangan kapasitas lebih lanjut yang terkait dengan faktor-faktor tersebut, kapasitas dirancang, disampaikan dan dipantau mengenai faktor yang terkait dengan isu-isu analitis, organisasional dan metodologis sebagaimana terlihat pada Gambar 2 (O'Rafferty et al., 2014).

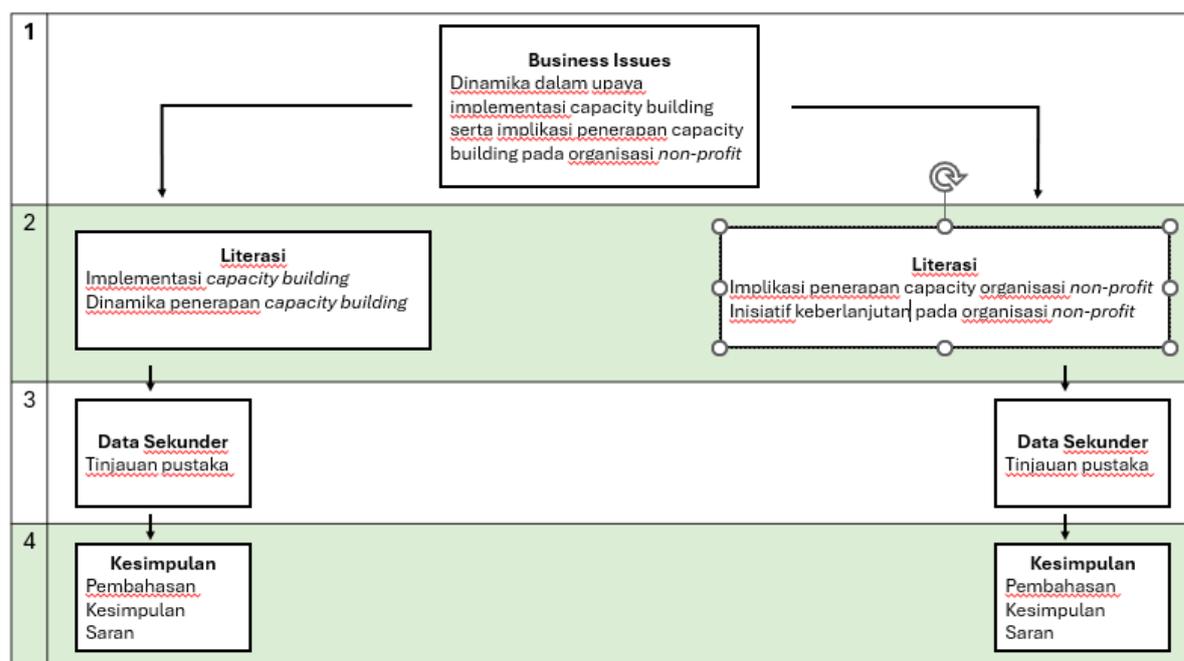
Berdasarkan latar belakang, konstruk teori dan dasar pemikiran yang telah dijelaskan, peneliti bermaksud ingin mengetahui implementasi *capacity building* khususnya pada organisasi non-profit. Riset ini mengkaji beragam literasi mengenai dinamika upaya *capacity building*, serta bagaimana implikasi *capacity building* pada organisasi non-profit. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian kami sampaikan sebagai berikut:

- Q1. Bagaimana dinamika dalam upaya implementasi *capacity building*?**
- Q2. Bagaimana implikasi penerapan *capacity building* pada organisasi non-profit?**

2. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah *library research*, yakni metode pengumpulan data pustaka ilmiah. Sebuah kajian pustaka dianggap penting karena digunakan sebagai landasan dalam penyusunan laporan penelitian dan merupakan langkah pencegahan terhadap adanya duplikasi dari sebuah penelitian (Ridwan *et al.*, 2021). Riset ini adalah penelitian deskriptif, yakni data yang dikumpulkan, diuraikan dan dijelaskan sehingga pembaca dapat memahaminya dengan baik. Melakukan analisa, sintesis, membuat ringkasan, membandingkan antara hasil-hasil penelitian, serta membuat kajian pustaka merupakan beberapa hal penting yang dapat dilakukan oleh seorang peneliti untuk bisa menemukan tujuan dan menguraikan proses terjadinya penelitian tersebut (Ridwan *et al.*, 2021).

Literatur dapat diperoleh dengan menerapkan beberapa cara seperti membaca, memahami, menelaah, mengkritik atau mereview literatur yang diperoleh dari sumber-sumber tertentu (Ridwan *et al.*, 2021). Analisa teori serta keterkaitan antar konstruk melalui telaah artikel penelitian yang berasal dari jurnal bereputasi, baik skala nasional maupun internasional dalam rentan waktu terbitan tahun 2012 sampai dengan tahun 2024. Penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan dan menggabungkan berbagai teori, paradigma, prinsip, dan gagasan yang dapat digunakan untuk memeriksa atau memecahkan masalah pertanyaan penelitian yang telah dibuat sebelumnya. Rangkaian data-data tersebut selanjutnya disusun menjadi sebuah penelitian. Metode kajian literatur dipilih karena dapat mengelaborasi berbagai sumber rujukan ilmiah yang valid.



Gambar 3. Metodologi Penelitian

Gambar 3. diatas merupakan *framework* metodologi penelitian yang digunakan dalam riset ini. Pada Q1 mengenai bagaimana dinamika dalam upaya implementasi *capacity building*? akan dijawab dengan mengelaborasi literasi pada ruang lingkup berbagai implementasi *capacity building* pada sebuah entitas. Selanjutnya mengenai bagaimana dinamika penerapan *capacity building*, akan dijawab dengan mengkaji literasi mengenai berbagai dinamika dalam proses penerapan *capacity building*, yang tentu lintas bidang keilmuan.

Berikutnya pada Q2 mengenai bagaimana implikasi penerapan *capacity building* pada organisasi *non-profit*? akan dijawab dengan mengelaborasi berbagai jurnal yang berkaitan dengan tindak lanjut implementasi *capacity building* pada organisasi *non-profit*. Selanjutnya juga akan dikaji mengenai berbagai inisiatif pada organisasi *non-profit* agar tetap berkelanjutan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pencarian data dan fakta pada berbagai literasi artikel jurnal, ditemukan banyak sudut pandangan dan faktor yang mempengaruhi upaya *capacity building*. Diversifikasi implementasi tersebut bersumber dari berbagai latar belakang keilmuan yang beragam, sehingga memunculkan perspektif yang berbeda-beda. Berdasarkan literasi yang ada diperoleh hasil serta pembahasan sebagai berikut.

Q1. Bagaimana dinamika dalam upaya implementasi *capacity building*?

Secara umum, isu-isu pengembangan kapasitas diteliti dari konteks perkembangan berbagai isu sosial-ekonomi (Shams and Hasan, 2020). Kapasitas adalah kemampuan untuk menyelesaikan masalah, merumuskan rencana, dan menentukan pencapaian organisasi (Ramadhani *et al.*, 2022). *Capacity building* sebagai bentuk kemajuan kelembagaan untuk menciptakan kinerja organisasi optimal dalam implementasi pelaksanaan birokrasi (Defitriyani *et al.*, 2022). Berkembangnya kapasitas organisasi secara bertahap mencakup berbagai aspek, termasuk organisasi, sistem, sumber daya manusia, dan sumber daya lainnya (Odelia, 2018).

Keberhasilan implementasi *capacity building*

Peningkatan kapasitas diperlukan untuk memungkinkan tata kelola yang efektif dan inklusif terhadap teknologi intervensi iklim yang sedang berkembang (Dove *et al.*, 2024). Program peningkatan kapasitas yang disesuaikan akan dihasilkan melalui partisipasi pemangku kepentingan dalam tiap prosesnya (Annan-Prah and Andoh, 2023). Analitis, organisasi organisasi, dan faktor metodologi adalah penggerak pengembangan kapasitas (Shams, 2016). Kapasitas faktor pemandu atau eksploitasi dalam merancang, mengimplementasikan, dan memantau proses pengembangan kapasitas juga dapat dipengaruhi oleh pengaruh kolektif dari dinamika ini (Shams, 2016). Pengembangan dan peningkatan kapasitas baru dapat memberikan kontribusi yang lebih besar dan keuntungan

yang lebih besar daripada kapasitas sebelumnya, oleh karenanya sangat penting bahwa hasil dari inisiatif pengembangan kapasitas baru dapat menghasilkan nilai tambah yang melampaui kontribusi kapasitas sebelumnya (Shams, 2016).

Berbagai aspek ditemukan memengaruhi keberhasilan dalam upaya pengembangan kapasitas. Entitas memiliki kemampuan untuk bekerja sama dan mengambil keputusan, memiliki visi yang jelas, dukungan organisasi, mekanisme untuk mengaudit kompetensi dan mendorong jaringan kerja, dan peran kepemimpinan (Pedder and MacBeath, 2008). Evaluasi membahas aspek-aspek berikut: karakteristik kegiatan pengembangan kapasitas; penyedia layanan; biaya dan waktu yang dihabiskan; kegiatan yang lebih disukai; dan evaluasi (Bain *et al.*, 2011). Pengembangan wawasan, bakat, potensi, kepribadian, modal, dan etos kerja merupakan proses pendidikan dalam upaya *capacity building* (Astuti *et al.*, 2021). Hasilnya menunjukkan bahwa personal mengutamakan pengembangan kapasitas dan memiliki dampak pada pekerjaan (Bain *et al.*, 2011)

Hambatan dalam implementasi *capacity building*

Kegagalan dalam pendekatan *capacity building* harus diperhatikan dan dievaluasi agar program peningkatan kapasitas tidak gagal (Astuti *et al.*, 2021). Fakta ini didasarkan pada kenyataan bahwa investasi dalam sumber daya manusia memungkinkan individu untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan untuk maju dan berperan dalam pembangunan dan perbaikan komunitas (Annan-Prah and Andoh, 2023). Berbagai hambatan dan masalah pasti muncul dalam upaya organisasi meningkatkan kapasitas.

Ada dua faktor yang mempengaruhi peningkatan kapasitas organisasi, yakni faktor eksternal dan internal (Ramadhani *et al.*, 2022). Permasalahan tersebut dapat bersumber dari dalam entitas maupun faktor lain yang berasal dari luar entitas. Entitas juga menghadapi ambang batas, yaitu batas seberapa kuat mereka untuk berkembang. Setiap organisasi atau masyarakat akan memiliki tingkat kapasitas tertentu, menurut konsep ambang batas kapasitas (Abrams, 2002). Kapasitas optimal dan ambang batas kapasitas ditemukan mempunyai nilai yang sebanding (Annan-Prah and Andoh, 2023). Faktor selanjutnya adalah ketidakstabilan kondisi, yakni adanya kondisi yang tidak stabil di tingkat kelembagaan, industri, dan organisasi terus menghambat kemajuan (Kululunga, 2012).

Q2. Bagaimana implikasi penerapan *capacity building* pada organisasi *non-profit*?

Fundraising* sebagai implikasi *capacity building* pada organisasi *non-profit

Pengembangan kapasitas memiliki banyak definisi, namun secara garis besar, pengembangan kapasitas organisasi *non-profit* adalah segala kegiatan, pendanaan, atau masukan lain yang memperkuat kemampuan organisasi dalam menjalankan misinya (Bingle, 2019). Organisasi *non-profit* tentu tidak dapat dilepaskan dengan ketergantungan akan sumber pendanaan, dana tersebut untuk menopang seluruh biaya operasional. Organisasi *non-profit* menggunakan berbagai macam praktik penggalangan dana, baik yang tradisional maupun kontemporer (Yaacoub *et al.*, 2015). *Fundraising* merupakan strategi perencanaan penggalangan dana, keterampilan dan sistem internal untuk penggalangan dana serta aktivitas penghasil pendapatan lainnya (GEO, 2016).

Fundraising pada organisasi *non-profit* menjadi satu-satunya sumber pendapatan (Yaacoub *et al.*, 2015). Komponen pengembangan kapasitas organisasi *non-profit* pada tahap pertumbuhan atau disebut juga sebagai tahap pembangunan infrastruktur (Nenobais *et al.*, 2017). Dalam rangka mengefektifkan peran penggalangan dana, tentu organisasi harus merencanakan dan mengimplementasikan berbagai macam strategi. Strategi dan praktik tersebut antara lain kontak pribadi dan surat langsung, selain penggalangan dana perusahaan, donor hadiah utama, penggalangan dana acara, penggalangan dana komunitas, penggalangan dana statis dan koleksi, penggalangan dana online, penggalangan dana tanggapan langsung, penggalangan dana pendidikan, wasiat, dalam rangka peringatan dan pemberian penghargaan (Yaacoub *et al.*, 2015).

Penelitian Seliani *et al.* (2024) menunjukkan secara parsial, bahwa strategi *fundraising* dan pengelolaan dana memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan masyarakat. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa strategi *fundraising* yang baik dapat mempengaruhi keputusan para pendonor untuk mengelolakan uang mereka (Seliani *et al.*, 2024). Perlunya Kerjasama kolaboratif antara organisasi *non-profit* dengan mitra agar semakin memperluas manfaat. Komponen eksternal yang perlu dibangun adalah kolaborasi antara organisasi *non-profit*, pemerintah daerah, sektor swasta, kegiatan bisnis, partisipasi politik (Nenobais *et al.*, 2017).

Penelitian dari Rossi *et al.* (2024) menunjukkan bahwa pendanaan eksternal dan strategi pengembangan tenaga kerja membantu organisasi *non-profit* untuk fokus pada promosi dan meningkatkan kapasitas. Hasil pendanaan dari para pendonor dapat juga dialokasikan sebagian untuk peningkatan kapasitas organisasi secara keseluruhan, tidak hanya untuk memfasilitasi kebutuhan para mitra. Contoh umum kegiatan pengembangan kapasitas adalah pelatihan kelompok atau bantuan teknis perorangan di bidang-bidang seperti penggalangan dana, pembukuan,

perekrutan sukarelawan, pengelolaan donatur, dan manajemen sumber daya manusia (Bingle, 2019). Selanjutnya adalah dukungan hibah yang berfokus pada pengembangan kapasitas organisasi tertentu, seperti kepemimpinan, penggalangan dana, komunikasi, evaluasi, kapasitas kolaboratif, dan lainnya (GEO, 2016).

Riset dari Nenobais *et al.* (2017) menganalisis pengembangan kapasitas organisasi *non-profit* (Yayasan Pesat Papua) pada tahap pertumbuhan, dengan menganalisis enam komponen internal dan empat komponen eksternal. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sehubungan dengan kepentingan penelitian, organisasi harus dilengkapi dengan kepemimpinan transformasional, desain struktur organisasi yang sederhana, dan peningkatan peran yang dimainkan oleh dewan direksi (Nenobais *et al.*, 2017). Sehubungan dengan kepentingan pemecahan masalah, temuan menunjukkan perlunya perluasan program kerja melalui proses perumusan yang lebih baik, manajemen sumber daya manusia, dan keberlanjutan keuangan organisasi (Nenobais *et al.*, 2017). Berdasarkan hasil penelitian tersebut mengkonfirmasi bahwa peningkatan kapasitas memegang peran penting dalam upaya kolaborasi dengan faktor eksternal.

Penelitian selanjutnya dari Bingle Bingle (2019) meneliti mengenai upaya pengembangan kapasitas dari yayasan-yayasan masyarakat di daerah Illinois. Riset tersebut mengungkapkan bahwa lingkaran setan memicu kekurangan dana yang terus-menerus sehingga menyebabkan biaya *overhead* (Bingle, 2019). Organisasi *non-profit* harus dapat mempromosikan kolaboratif dengan berbagai cara kepada penyelenggara dan kepada penyandang dana (Bingle, 2019). Tujuannya agar upaya kolaboratif dapat terus terjaga sehingga akan tetap munculkan kemanfaatan yang berkelanjutan.

4. KESIMPULAN

Organisasi selalu memiliki kemampuan untuk mempertahankan kualitas dan standar pengelolaan. Peningkatan kapasitas akan sia-sia jika kapasitas tersebut tidak dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya secara bertahap (Shams, 2016). Karena perubahan yang cepat dalam kekuatan persaingan, peningkatan kapasitas yang diperoleh dengan susah payah dapat dengan cepat terkikis (Dinham and Crowther, 2011). Organisasi yang sudah memiliki keunggulan kompetitif harus mampu menyesuaikan diri dengan segala perkembangan dan perubahan.

Entitas dalam upaya menerapkan *capacity building* tentu mengalami banyak kendala dan dinamika dalam setiap prosesnya. Meskipun demikian, seberapa berat tantangan dan dinamika yang dihadapi, upaya peningkatan kapasitas merupakan sebuah keniscayaan. Berkaitan dengan proses *capacity building*, sebuah entitas dapat melaksanakan kolaborasi dan sinergi yang baik dengan berbagai pihak, terutama dalam mitra terkait. Berbekal semangat kolaboratif yang berkelanjutan membuat entitas merasa nyaman dan mudah dalam menghadapi berbagai dinamika dan tantangan kedepannya.

Pada organisasi *non-profit* pasti sangat familiar dengan penerapan *fundraising*, yakni sebuah cara dan strategi untuk mendapatkan dana dari para pendonor. Strategi *fundraising* meliputi metode *direct fundraising* (langsung) dan metode *indirect fundraising* (tidak langsung) yang dilakukan secara *offline* dan *online* (Masruroh and MarYam Bte, 2024). Organisasi *non-profit* tentu harus sangat aktif melakukan pendekatan sekaligus kemitraan yang baik kepada seluruh calon pendonor. Oleh karenanya, kemitraan strategis perusahaan dalam jangka pendek hingga menengah, cenderung mempengaruhi organisasi dan operasi bisnis (Sackey & Caesar, 2020).

Fundraising merupakan kegiatan sentral bagi lembaga *non-profit* karena aktivitas mereka berkaitan erat dengan dana (Seliani *et al.*, 2024). Kegiatan ini berupa pengumpulan dana dari para pendonor untuk dikelola oleh suatu lembaga. Kepercayaan terhadap lembaga *non-profit* dapat mempengaruhi keputusan masyarakat untuk menyalurkan dana ke lembaga terkait (Seliani *et al.*, 2024). Setiap lembaga, guna mencapai tujuan penghimpunan dana secara efektif, diperlukan strategi yang sesuai (Seliani *et al.*, 2024). Oleh karenanya kegiatan *fundraising* organisasi *non-profit* merupakan implikasi dalam upaya *capacity building* yang berkelanjutan.

Berdasarkan telaah referensi artikel ilmiah pada penelitian ini, ditemukan banyak perspektif serta beragam dinamika yang menyertai dalam proses *capacity building*. Walaupun begitu, bagi organisasi *non-profit* upaya peningkatan kapasitas merupakan sebuah keharusan karena mereka tidak dapat hidup sendiri. Berikutnya adalah implikasi dari kegiatan *capacity building* bagi entitas *non-profit* adalah proses penggalangan dana. *Fundraising* merupakan luaran bagi entitas setelah melalui tahapan-tahapan dan limitasi dalam upaya *capacity building*

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami ucapkan terima kasih kepada Universitas AKPRIND Indonesia yang telah memfasilitasi penulisan karya ilmiah ini. Terima kasih atas dukungannya sehingga kami dapat menyelesaikan telaah ilmu pengetahuan ini dengan baik, semoga dapat bermanfaat serta menjadi bahan kajian yang relevan untuk penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrams, M. (2002), "A manual for policy analysts. GoJ-Cida capacity building project", No. April, p. 71.
- Alam, A.S. and Prawitni, A. (2015), "Pengembangan kapasitas organisasi dalam peningkatan kualitas pelayanan publik dinas kehutanan dan perkebunan kabupaten bone", *Government: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, Vol. 8 No. 2, pp. 93–104.
- Annan-Prah, E.C. and Andoh, R.P.K. (2023), "Effects of customised capacity building on employee engagement, empowerment, and learning in Ghanaian local government institutions", *Public Administration and Policy*, Vol. 26 No. 2, pp. 228–241, doi: 10.1108/PAP-06-2022-0068.
- Astuti, S.J.W., Endarti, E., Wardani, A. and Mujiati, M. (2021), "Increasing the Capacity Building Program Based on Local Wisdom (Case study in Kepatihan Village, Gresik Regency)", *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, Vol. 28 No. 3, doi: 10.20476/jbb.v28i3.1249.
- Bain, A., Walker, A. and Chan, A. (2011), "Self-organisation and capacity building: Sustaining the change", *Journal of Educational Administration*, Vol. 49 No. 6, pp. 701–719, doi: 10.1108/09578231111174839.
- Bingle, B.S. (2019), "Capacity-Building Catalysts: A Qualitative Assessment of Nonprofit Capacity Building by Community Foundations in Illinois", *Foundation Review*, Vol. 11 No. 4, pp. 67–80, doi: 10.9707/1944-5660.1494.
- Defitriyani, D., Samin, R. and Akhyari, E. (2022), "Capacity Building Institutional Department of Women's Empowerment, Child Protection, Population Control and Family Planning, Bintan Regency", *Journal of Governance and Public Policy*, Vol. 9 No. 1, p. Layouting, doi: 10.18196/jgpp.v9i1.12892.
- Dinham, S. and Crowther, F. (2011), "Sustainable school capacity building – one step back, two steps forward?", *Journal of Educational Administration*, Vol. 49 No. 6, pp. 616–623, doi: 10.1108/09578231111186926.
- Dove, Z., Jinnah, S. and Talati, S. (2024), "Building capacity to govern emerging climate intervention technologies", *Elementa*, Vol. 12 No. 1, pp. 1–22, doi: 10.1525/elementa.2023.00124.
- Franco, I.B. and Tracey, J. (2019), "Community capacity-building for sustainable development: Effectively striving towards achieving local community sustainability targets", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 20 No. 4, pp. 691–725, doi: 10.1108/IJSHE-02-2019-0052.
- GEO. (2016), *Strengthening Nonprofit Capacity*.
- Gold, J. (2023), "Nonprofit Fundraising and Social Identity", *Engaged Management ReView*, Vol. 6 No. 2, doi: 10.28953/2375-8643.1110.
- Harris, A. (2011), "System Improvement Through Collective Capacity Building", *Journal of Educational Administration*, Vol. 49.
- Khoirunnisaa. (2023), "Manajemen Strategik Dalam Organisasi Non Profit", *An-Nuha*, Vol. 10, p. 2.
- Kululanga, G. (2012), "Capacity building of construction industries in Sub-Saharan developing countries: A case for Malawi", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 86–100, doi: 10.1108/09699981211192580.
- Masruroh and MarYam Bte. (2024), "EGI FUNDRAISING DALAM MENINGKATKAN PEROLEHAN DANA ZAKAT DI LAZ YDSF SURABAYA", Vol. 7, pp. 18–32.
- Nenobais, H., Kasim, A. and Maksum, I.R. (2017), "The Capacity Development of Non-Profit Organizations in the Growth Stage (An Action Research Based on the SSM)", *JKAP (Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik)*, Vol. 20 No. 2, p. 37, doi: 10.22146/jkap.18081.
- O'Rafferty, S., Curtis, H. and O'Connor, F. (2014), "Mainstreaming sustainability in design education - a capacity building framework", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 15 No. 2, pp. 169–187, doi: 10.1108/IJSHE-05-2012-0044.
- Odelia, E.M. (2018), "Pengembangan Kapasitas Organisasi Melalui Penerapan Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS) Untuk Meningkatkan Mutu Pelayanan Kesehatan di RSUD dr. Mohamad Soewandhie Surabaya", *Kebijakan Dan Manajemen Publik*, Vol. 6 No. 1, pp. 1–8.
- Pedder, D. and MacBeath, J. (2008), "Organisational learning approaches to school leadership and management: Teachers' values and perceptions of practice", *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 19 No. 2, pp. 207–224, doi: 10.1080/09243450802047899.
- Ramadhani, S.A., Simanjuntak, H.T.R.F. and Mashur, D. (2022), "Pengembangan Kapasitas Organisasi Pada Pendidikan Tinggi Teknologi Pulp dan Kertas Universitas Riau", *PUBLIKA: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, Vol. 8 No. 2, pp. 131–145, doi: 10.25299/jiap.2022.vol8(2).10407.
- Ridwan, M., AM, S., Ulum, B. and Muhammad, F. (2021), "Pentingnya Penerapan Literature Review pada Penelitian Ilmiah", *Jurnal Masohi*, Vol. 2 No. 1, p. 42, doi: 10.36339/jmas.v2i1.427.
- Rossi, L., Feiler, S., Dallmeyer, S. and Breuer, C. (2024), "Organizational capacity building in non-profit sport clubs: exploring the role of competition as a capacity building stimulus", *European Sport Management Quarterly*, Vol. 24 No. 4, pp. 857–875, doi: 10.1080/16184742.2023.2203191.
- Sackey, F.N.A. and Caesar, L.D. (2020), "An emerging market perspective of what makes professional service firms successful", *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, Vol. 17 No. 1/2, pp. 57–78, doi: 10.1108/xjm-

08-2020-0059.

- Seliani, J., Amri, H., Hamdalah, A., Strategi, P., Dan, F., Dana, P., Terhadap, Z., *et al.* (2024), “Pengaruh Strategi Fundraising Dan Pengelolaan Dana Zakat Terhadap Kepercayaan Masyarakat Pada Lembaga Zakat Dompot Dhuafa Riau”, *Journal of Sharia and Law*, Vol. 3 No. 3, pp. 735–756.
- Shams, R. (2016), “Capacity building for sustained competitive advantage: A conceptual framework Introduction”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 34 No. 5, pp. 1–37.
- Shams, S.M.R. and Hasan, R. (2020), “Capacity building for transnationalisation of higher education: Knowledge management for organisational efficacy”, *European Business Review*, Vol. 32 No. 3, pp. 459–484, doi: 10.1108/EBR-05-2019-0097.
- Sukaningtyas, D. (2017), “Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah dalam Membangun Pemahaman Visi dan Misi”, *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, Vol. 36 No. 2, pp. 257–266, doi: 10.21831/cp.v36i2.11844.
- Tadele, F. and Manyena, S.B. (2009), “Building disaster resilience through capacity building in Ethiopia”, *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, Vol. 18 No. 3, pp. 317–326, doi: 10.1108/09653560910965664.
- Yaacoub, H.K., Kfoury, J. El, Ayoub, E. and Rihana, L. (2015), “Fundraising for life: the children’s cancer center of Lebanon”, *Emerald Emerging Markets Case Studies*, Vol. 5 No. 6, pp. 1–15, doi: 10.1108/EEMCS-12-2014-0298.
- Yu, C.W.M. (2013), “Capacity building to advance entrepreneurship education: Lessons from the teen entrepreneurship competition in Hong Kong”, *Education and Training*, Vol. 55 No. 7, pp. 705–718, doi: 10.1108/ET-01-2013-0001.
- Ziervogel, G., Enqvist, J., Metelerkamp, L. and van Breda, J. (2022), “Supporting transformative climate adaptation: community-level capacity building and knowledge co-creation in South Africa”, *Climate Policy*, Vol. 22 No. 5, pp. 607–622, doi: 10.1080/14693062.2020.1863180.