

Pendampingan Perumusan Faktor Kunci Kesuksesan Proyek Organisasi Nonprofit di Bangladesh

Novel Bornok Laurensius Tamba¹, Anita Maharani^{2*}

Universitas Bina Nusantara, Jakarta, Indonesia

e-mail: ¹novel.tamba@binus.ac.id, ^{2*}anita.maharani@binus.edu

Abstrak

Tujuan dari penulisan artikel ini adalah untuk menyajikan laporan pendampingan yang dilaksanakan untuk organisasi non profit di Bangladesh yang melakukan proyek air bersih. Pendekatan penulisan artikel ini adalah pendekatan induktif. Pada tahapan pertama, disajikan mengenai hasil observasi, dan mengaitkan konsep yang ada dengan hasil observasi untuk menghasilkan tahapan pendampingan. Pada bagian metode, disajikan mengenai pihak-pihak yang berkaitan dengan pelaksanaan proyek air bersih, yakni para anggota tim proyek air bersih dan sanitasi di Cox's Bazar sebanyak 17 orang, Bangladesh. Analisis dari data yang diperoleh digunakan sebagai bagian dari dokumen pendampingan. Hasil kegiatan ini menunjukkan bahwa faktor-faktor kunci kesuksesan pada proyek-proyek kemanusiaan, dalam hal ini proyek air bersih dan sanitasi, sangat bergantung pada karakteristik tiap-tiap pemangku kepentingan yang terlibat. Kesimpulan dari pendampingan adalah organisasi non profit yang melaksanakan proyek air bersih dan sanitasi di Bangladesh mendapatkan cetak biru tentang pelaksanaan kegiatan yang ideal.

Kata Kunci: Faktor Kesuksesan Kritis, Proyek, Pemangku Kepentingan, Kemanusiaan

Abstract

The purpose of this article is to present a report on mentoring implemented by a non-profit organization in Bangladesh that conducts clean water projects. The approach to writing This article uses an inductive approach. In the first stage, we present the results of observations and relate the existing concepts to the results of observations to produce mentoring stages. The method section presents the parties related to the implementation of the clean water project, namely, the 17 members of the clean water and sanitation project team in Cox's Bazar, Bangladesh. Analysis of the data obtained was used as part of the mentoring document. The results of this activity show that the key success factors in humanitarian projects, in this case water and sanitation projects, are highly dependent on the characteristics of each stakeholder. The conclusion of mentoring is that non-profit organizations implementing water and sanitation projects in Bangladesh obtain a blueprint for the ideal implementation of activities.

Keywords: Critical Success Factor, Project, Stakeholder, Humanitarian

Pendahuluan

Pengabdian masyarakat yang melibatkan masyarakat untuk memformulasi dokumen pengabdian dianggap menjadi suatu hal kelaziman, seperti pada pengabdian



masyarakat sebelumnya yang menggali informasi terlebih dahulu dari target pengabdian masyarakat (Surapati et al., 2023), terlebih untuk meningkatkan pemahaman pada komunitas masyarakat pada hal-hal yang dianggap masih perlu dikuatkan (Muttaqin & Permana, 2022). Selain bentuk umum dari kegiatan pengabdian masyarakat yakni pelatihan (Setyahuni & Zakaria, 2023), juga ada kegiatan lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan penggunaan atas alat teknologi (Wulandari et al., 2023). Hal inilah yang mendorong penulis mengangkat pengabdian masyarakat yang melibatkan organisasi nonprofit.

Organisasi nonprofit di dunia berjumlah sekitar 10 juta (Ariella, 2023), sehingga dalam lanskap global dianggap memiliki posisi yang penting di tengah-tengah masyarakat. Kehadiran organisasi nonprofit, antara lainnya untuk mengatasi berbagai tantangan yang ada di masyarakat, mulai dari kemiskinan dan kesenjangan kesehatan hingga permasalahan lingkungan serta berkaitan dengan perjuangan terhadap pelanggaran hak asasi manusia (Sherman, 2019).

Organisasi nonprofit, memiliki keberadaan yang sangat penting di tengah-tengah masyarakat, yang salah satunya adalah menyediakan kebutuhan dasar untuk masyarakat. Studi menyebutkan organisasi nonprofit berperan sebagai perantara antara masyarakat dan pemerintah (Ciucescu, 2009), dan oleh karenanya perlu dikelola dengan baik (Wolf, 2022). Di sisi lain, kesuksesan organisasi nonprofit sangat dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya adalah pengembangan sosial ekonomi, politik, kemampuan organisasi nonprofit untuk beradaptasi dengan situasi lokal dan sebagainya (Semushenkova & Soldatova, 2022). Sedangkan di sisi lain, organisasi nonprofit dituntut untuk dapat menjadi bagian dari solusi untuk masyarakat yakni melalui proyek-proyek yang ditujukan untuk perbaikan kualitas kehidupan. Salah satu cara untuk membantu organisasi nonprofit dapat berhasil dengan baik pada penyelesaian proyek adalah dengan pendampingan yang dilakukan oleh pihak independen.

Kesuksesan dalam penyelesaian proyek dapat dipandang dari perspektif manajemen proyek, yakni menggunakan pendekatan factor keberhasilan kritis atau *Critical Success Factor* atau disingkat sebagai CSF. CSF adalah karakteristik, kondisi, atau variabel yang dapat berdampak signifikan pada keberhasilan proyek dengan syarat dipertahankan, dirawat, atau dikelola dengan benar (Patanakul et al., 2010). Berkaitan dengan CSF, sebenarnya sejumlah studi berupaya untuk mengidentifikasi hal-hal yang berhubungan dengan CSF (Fortune & White, 2006). Selain itu, beberapa studi tentang CSFs juga menunjukkan adanya dampak dari konteks pada faktor-faktor mana yang dianggap paling kritis serta apakah CSFs tertentu memang terkait dengan kesuksesan pelaksanaan suatu kegiatan.

Pendekatan CSFs dianggap populer untuk diaplikasikan ke organisasi (Chan et al., 2004) menariknya dalam bentuk apapun (Wang et al., 2023). Namun demikian, studi yang ada hanya menekankan pada atribut-atribut proyek kritis yang penting (Majeed et al., 2023), sehingga ada sejumlah pandangan yang menyebutkan perlunya untuk

merumuskan CSF yang ditujukan sebagai faktor-faktor penentu keberhasilan yang penting untuk peningkatan kinerja proyek dalam hal biaya, waktu dan kualitas hasil proyek dan menariknya CSF bisa diterapkan pada beragam sektor termasuk sektor yang berkaitan dengan kemasyarakatan (Musinguzi et al., 2023).

Pada kaitannya dengan organisasi nonprofit, organisasi ini memiliki sifat pekerjaan yang lebih berkaitan dengan hal-hal seperti sosial, politik, dan ekonomi, sehingga dalam praktiknya organisasi nonprofit menghadapi sejumlah tantangan yang berkaitan dengan tujuan yang ingin diraih. Sejumlah tantangan yang dihadapi oleh organisasi nonprofit dalam melaksanakan proyek, antara lainnya adalah terkait dana, dimana ada potensi aliran pendanaan yang tidak pasti, kemudian dinamika pemangku kepentingan yang kompleks (dari lingkungan masyarakat dan politik dan bahkan internal organisasi nonprofit), sumber daya yang terbatas. Tantangan-tantangan tersebut menguji ketahanan dan kemampuan beradaptasi organisasi nonprofit. Efektivitas organisasi nonprofit bergantung pada kemampuan organisasi nonprofit untuk menavigasi tantangan-tantangan yang rumit, terutama secara strategis dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk memaksimalkan dampaknya dan mengamankan kelangsungan organisasi nonprofit untuk jangka panjang (Benjamin et al., 2023).

Pengabdian masyarakat ini bertujuan untuk memberikan pandangan kepada organisasi nonprofit tentang faktor kunci kesuksesan pelaksanaan proyek, dengan mengambil studi kasus yang pernah dilaksanakan di Bangladesh. Tujuan dari pelaksanaan pengabdian masyarakat ini adalah agar organisasi nonprofit dapat menjalankan proyek dengan efisien dan efektif serta berdampak bagi masyarakat.

Ada dua tahapan yang dilaksanakan dalam pengabdian masyarakat ini agar berdampak, yakni tahap pengumpulan data tentang faktor kunci kesuksesan dengan para peserta yang berasal dari organisasi nonprofit, kemudian tahapan kedua adalah melakukan diseminasi sekaligus memvalidasi hasil temuan pada tahapan pertama.

Sebelum praktik pendampingan, penulis berupaya menggali faktor penentu keberhasilan (CSF) yang berasal dari pandangan organisasi nonprofit, yang mendasari keberhasilan berkelanjutan di lingkungan organisasi nonprofit, sehingga pendampingan yang dilakukan akan relevan dengan kebutuhan organisasi nonprofit. Dengan mengungkap faktor-faktor penentu kesuksesan atau CSF, artikel diharapkan dapat membekali organisasi nonprofit dengan wawasan yang dapat ditindaklanjuti untuk memperkuat operasional organisasi, memaksimalkan dampak dari proyek yang dilaksanakan, dan ke arah kesuksesan berkelanjutan. Ada sejumlah studi yang berusaha mengeksplorasi gagalnya proyek yang dilaksanakan oleh organisasi nonprofit. Besarnya pengeluaran (Arbogust, 2020), kurangnya komitmen anggota di organisasi terhadap struktur organisasi (Shahriari et al., 2023). Tidak ada satu pun metode ataupun struktur organisasi yang sama yang dapat digunakan dalam mengelola semua proyek agar mencapai tujuannya. Tiap-tiap organisasi, akan menangani proyek secara berbeda sesuai dengan perspektif dan kemampuannya.

Pelaksanaan proyek memiliki potensi mengalami permasalahan, kemudian, proyek yang berhasil memiliki kemampuan untuk menghindari masalah yang umum dialami oleh organisasi dalam merealisasikan proyeknya. Oleh karenanya, pertanyaan dalam artikel ini adalah pendampingan yang berhubungan dengan faktor kunci kesuksesan sebuah proyek bisa terlaksana dengan baik?.

Metode

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2014). Sampel dalam artikel ini mengacu pada metode purposive sampling, dimana metode ini mengacu pada teknik penentuan sampel dengan kriteria dan pertimbangan tertentu. Kriteria sampel yang dimaksud adalah, 1) menjadi anggota dari organisasi nonprofit lebih dari 10 tahun, 2) terlibat dalam proyek-proyek yang dilaksanakan oleh organisasi nonprofit minimal empat lokasi, 3) sudah pernah berada di lebih dari dua organisasi nonprofit. Setelah menentukan kriteria, jumlah sampel yang akan digunakan direncanakan sebanyak 17 orang responden sampel, dengan kriteria seperti yang disebutkan di atas. Metode purposive sampling digunakan untuk mengembangkan sampel artikel dalam diskusi. Menurut metode ini, yang termasuk dalam kategori teknik pengambilan sampel non-probabilitas, anggota sampel akan dipilih berdasarkan pengetahuan, hubungan, dan keahlian yang berkaitan dengan subjek artikel (Sekaran & Bougie, 2016).

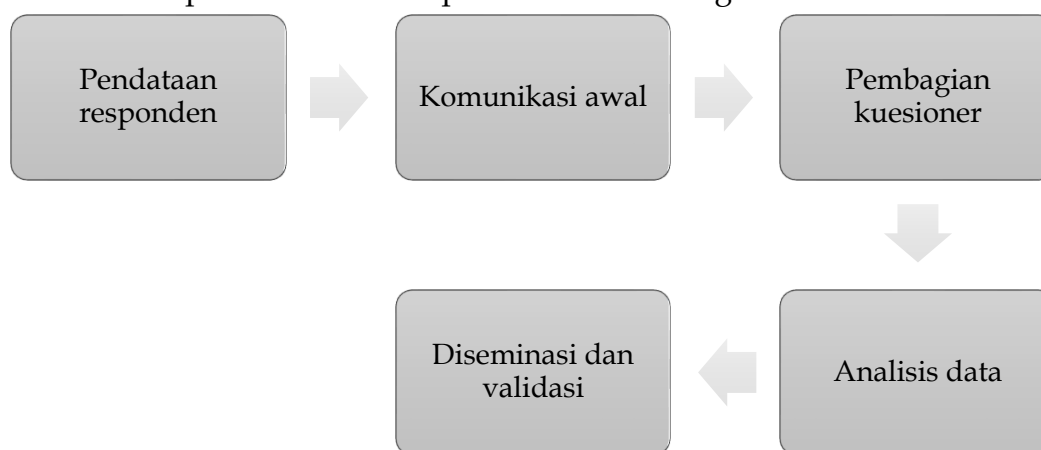
Pengumpulan data, adalah bagian dari proses pengadaan data yang akan digunakan dalam keperluan artikel. Data yang dikumpulkan akan digunakan untuk menguji dan mencapai tujuan artikel. Pengumpulan data pada artikel ini adalah melalui pengisian kuesioner yang mencakup kesebelas kriteria CSFs. Kuesioner disiapkan dalam bentuk Google Form dan disebar ke 17 anggota tim atau staf yang terlibat dalam proyek yang sebelumnya sudah dikonfirmasi kesediaannya untuk berpartisipasi dalam survey. Pada saat melakukan perumusan faktor kunci kesuksesan, penulis melakukan pengambilan data melalui survey (karena kondisi pelaksanaan pengabdian pada masa COVID-19 di tahun 2021).

Tujuan analisis data adalah untuk mengendalikan data agar sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam artikel ini. Analisis data terjadi ketika seluruh sumber terkumpul, dan cara melakukan analisis data dapat ditempuh dengan prinsip-prinsip statistik (Sugiyono, 2014). Pada artikel ini, peneliti akan membuat rangking dari angka pertama (paling dianggap kritis) hingga angka sebelas (tidak dianggap kritis) atas faktor-faktor kunci kesuksesan sesuai dengan pilihan responden. Selanjutnya, dengan mengacu pada lamanya pengalaman tiap-tiap responden dalam keterlibatannya dalam suatu proyek, peneliti akan menganalisis alasan dari preferensi para responden tersebut.

Setelah mendapatkan hasil dari faktor-faktor kunci kesuksesan pelaksanaan proyek, penulis melakukan perancangan mengenai aktivitas pendampingan. Langkah-langkah dalam penyusunan kegiatan pendampingan ini, adalah:

1. Pendataan responden
Pada tahapan ini penulis melakukan pendataan sampel yang akan terlibat dengan pendampingan. Untuk mendapatkan rekomendasi mengenai sampel, penulis berkomunikasi dengan pihak yang memiliki kedekatan dengan jejaring organisasi nonprofit, dan dihasilkan tujuh belas nama orang yang dianggap relevan dalam penggalan data
2. Komunikasi awal
Pada tahapan ini, penulis melakukan komunikasi awal menggunakan pesan singkat, hal ini dikarenakan adanya faktor eksternal yang tidak dapat dihindari di tahun 2021, yakni Covid-19, sehingga disepakati bentuk komunikasi dengan menggunakan pengisian kuesioner secara online.
3. Pembagian Kuesioner
Pada tahapan ini, penulis membagikan kuesioner daring kepada 17 orang yang terpilih, dan memberikan waktu kepada para responden untuk melakukan pengisian kuesioner
4. Analisis Data
Pada tahapan ini, penulis melakukan analisis data dari isian kuesioner yang sudah diperoleh dan dijadikan sebagai bahan diseminasi yang menampilkan faktor-faktor kunci kesuksesan
5. Diseminasi dan validasi
Pada tahapan ini, penulis membuat laporan diseminasi kepada jejaring organisasi nonprofit menggunakan media daring.

Secara visual dapat diilustrasikan pada alur aktivitas gambar 1.



Gambar 1. Alur Aktivitas Pengabdian Masyarakat

Hasil dan Pembahasan

Tahap Pertama: Penyusunan Faktor Kunci Kesuksesan

Dari pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti, melalui laman survey <https://forms.gle/hxsnuhsPnFqWcyRA> yang dimulai pada hari Minggu, 28 Februari 2021 hingga 7 Maret 2021. Peneliti menemui kesulitan untuk mengakses seluruh pemangku kepentingan yang pernah memiliki keterkaitan dengan proyek yang menjadi obyek artikel ini. Kesulitan ini dikarenakan lokasi responden yang

tersebar sehingga sulit untuk diakses secara komunikasi, serta kondisi pandemi yang membatasi pilihan untuk pertemuan fisik, sehingga peneliti mengandalkan jejaring dekat yang bekerja dalam proyek dan dianggap dapat merepresentasikan sampel yang awalnya ditargetkan oleh peneliti.

Responden yang terlibat adalah para staf atau anggota tim proyek, yang merupakan pria dan wanita berkebangsaan Bangladesh dengan pendidikan minimum Strata-1 atau sarjana, sesuai dengan persyaratan yang ada dalam perekrutan staf atau tim proyek. Para responden memahami bahasa Inggris secara menengah, baik untuk berbicara maupun menulis.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik		Total	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	11 orang	65 %
	Perempuan (<i>Variatif</i>)	6 orang	35 %
Posisi atau keterlibatan dalam proyek			
Pengalaman terlibat dalam proyek	< 5 tahun	10 orang	59 %
	6-10 tahun	5 orang	29 %
	>11 tahun	2 orang	12 %
Proyek tercepat yang pernah diikuti	< 6 bulan	7 orang	41 %
	< 1 tahun	8 orang	47 %
	Tidak ada	2 orang	12 %

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel 1, menggambarkan faktor kunci kesuksesan proyek yang berasal dari karakteristik responden, yakni memiliki pengalaman proyek < 5 tahun, 6-10 tahun, dan > 11 tahun. Kemudian, berikutnya adalah hasil dari pengambilan data, dapat disampaikan menggunakan pemaparan deskripsi, pertama-tama peneliti akan membahas berdasarkan pengalaman terlibat di dalam proyek, yakni dibedakan berdasarkan kelompok responden dengan pengalaman 1) < 5 tahun, 2) 6-10 tahun, dan 3) > 11 tahun.

Seluruh responden diminta untuk memilih 11 faktor yang dianggap berkaitan dengan kunci kesuksesan, yaitu: 1) Dukungan dari manajemen senior (DKS), 2) Desainer yang memiliki keahlian spesifik (KS), 3) Manajer proyek yang memiliki keahlian spesifik (MNJKS), 4) Troubleshooting (T), 5) Motivasi tim proyek (MTP), 6) Komitmen seluruh peserta proyek (KPP), 7) Perencanaan yang kuat dan detail (PKD), 8) Saluran komunikasi yang memadai (SKM), 9) Pengendalian efektif (PE), 10) Umpan balik yang efektif (UBE), dan 11) Anggaran keuangan yang memadai (AKM).

Kelompok Responden dengan Pengalaman < 5 tahun

Pada kelompok ini, hasil yang diperoleh dari pe-rangking-an faktor kunci kesuksesan proyek, yang diperoleh dari sepuluh orang responden yang berpartisipasi dengan

pandangannya tentang prioritas faktor kunci kesuksesan proyek, ditemukan bahwa seluruh responden memiliki perbedaan pandangan pada tabel 2.

Tabel 2. Tabel Kunci Kesuksesan Pertama untuk Responden Berpengalaman < 5 tahun

Responden	Faktor Kunci Kesuksesan Pertama	Bobot Preferensi (%)
1	Manajer proyek yang memiliki keahlian spesifik (<i>Skilled project managers</i>)	30
2	Anggaran keuangan yang memadai (<i>Adequate financial budget</i>)	20
3	Pengendalian yang efektif (<i>Effective control, such as monitoring and updating plans</i>)	20
4	Saluran komunikasi yang memadai (<i>Adequate communication channels</i>)	10
5	Perencanaan yang kuat dan detail (<i>Strong/detailed plan effort in design and construction</i>)	10
6	Umpan balik yang efektif (<i>Effective feedback</i>)	5
7	Komitmen seluruh peserta proyek (<i>Commitment of all project participants</i>)	5

Sumber: Data diolah

Responden yang terlibat adalah para staf atau anggota tim proyek, yang merupakan pria dan wanita berkebangsaan Bangladesh dengan pendidikan minimum Strata-1 atau sarjana, sesuai dengan persyaratan yang ada dalam perekrutan staf atau tim proyek. Para responden memahami bahasa Inggris secara menengah, baik untuk berbicara maupun menulis.

Dengan kata lain, tiga dari sepuluh responden beranggapan bahwa “manajer proyek yang memiliki keahlian spesifik” adalah faktor kunci kesuksesan pertama, kemudian dua responden berikutnya beranggapan “anggaran keuangan yang memadai” adalah faktor kunci kesuksesan yang utama. Berikutnya sisa responden lainnya memiliki anggapan bahwa pengendalian yang efektif, saluran komunikasi yang memadai, perencanaan yang kuat dan detail, umpan balik yang efektif, dan komitmen seluruh peserta proyek adalah faktor kunci kesuksesan pertama pelaksanaan proyek.

Tabel 3. Tabel Kunci Kesuksesan Terakhir untuk Responden Berpengalaman < 5 tahun

Nomor	Faktor Kunci Kesuksesan Terakhir (Ke-Sebelas)	Bobot Preferensi (%)
1	Umpan balik yang efektif (<i>Effective feedback</i>)	20
2	Perencanaan yang kuat dan detail (<i>Strong/detailed plan effort in design and construction</i>)	20
3	Desainer program yang memiliki keahlian spesifik (<i>Skilled designers</i>)	20
4	<i>Troubleshooting</i>	10

Nomor	Faktor Kunci Kesuksesan Terakhir (Ke-Sebelas)	Bobot Preferensi (%)
5	Motivasi tim yang terlibat dalam proyek (<i>Project team motivation</i>)	10
6	Dukungan dari Manajemen Senior (<i>Support from senior management</i>)	10
7	Saluran komunikasi yang memadai (<i>Adequate communication channels</i>)	5
8	Anggaran keuangan yang memadai (<i>Adequate financial budget</i>)	5

Sumber: Data diolah

Berikutnya pada tabel 3 adalah faktor paling terakhir yang dianggap sebagai faktor kunci kesuksesan proyek yang ditanggapi oleh responden. Dengan kata lain dua dari 10 orang responden beranggapan “umpan balik yang efektif” adalah faktor kunci kesuksesan terakhir, dan dua responden berikutnya juga beranggapan “perencanaan yang kuat dan detail” sebagai faktor kunci kesuksesan terakhir. Berikutnya, sisa responden lainnya memiliki anggapan: desainer program yang memiliki keahlian spesifik, *troubleshooting*, motivasi tim yang terlibat dalam proyek, dukungan dari manajemen senior, saluran komunikasi yang memadai, dan anggaran keuangan yang memadai adalah faktor kunci kesuksesan terakhir dalam pelaksanaan proyek, sebagaimana pada faktor kunci kesuksesan pelaksanaan proyek yang dianggap paling utama.

Kelompok Responden dengan Pengalaman 6 - 10 tahun

Pada kelompok ini ada lima orang responden yang ikut serta memberikan respon pada kuesioner, dan diperoleh tanggapan tentang rangking utama yang dianggap sebagai faktor kunci kesuksesan, ditunjukkan pada tabel 4.

Tabel 4. Tabel Kunci Kesuksesan Pertama untuk Responden Berpengalaman 6-10 tahun

Nomor	Faktor Kunci Kesuksesan Pertama	Bobot Preferensi (%)
1	Komitmen seluruh peserta proyek (Commitment of all project participants)	40
2	Pengendalian yang efektif (Effective control, such as monitoring and updating plans)	20
3	Motivasi tim yang terlibat dalam proyek (Project team motivation)	20
4	Manajer proyek yang memiliki keahlian spesifik (Skilled project managers)	20

Sumber: Data diolah

Dari tabel 4, ada dua dari lima orang responden yang menyatakan “komitmen seluruh peserta proyek” adalah faktor kunci kesuksesan pertama, kemudian lainnya adalah “pengendalian yang efektif”, “motivasi tim yang terlibat dalam proyek”, dan “manajer proyek yang memiliki keahlian spesifik”. Secara garis besar, pada kelompok

responden ini, responden pernah memiliki keterlibatan sebagai sukarelawan, manajer proyek, *camp coordinator* dan manajer.

Tabel 5. Tabel Kunci Kesuksesan Terakhir untuk Responden Berpengalaman 6-10 tahun

Nomor	Faktor Kunci Kesuksesan Terakhir (Ke-Sebelas)	Bobot Preferensi (%)
1	Anggaran keuangan yang memadai (<i>Adequate financial budget</i>)	40
2	Komitmen seluruh peserta proyek (<i>Commitment of all project participants</i>)	30
3	Motivasi tim yang terlibat dalam proyek (<i>Project team motivation</i>)	20
4	<i>Troubleshooting</i>	10

Sumber: Data diolah

Dari tabel 5, ada dua dari lima orang yang menyatakan “anggaran keuangan yang memadai” sebagai faktor kunci kesuksesan paling akhir, kemudian lainnya beranggapan beragam, antara lain “komitmen seluruh peserta proyek”, “motivasi tim yang terlibat dalam proyek”, dan “*troubleshooting*”.

Kelompok Responden dengan Pengalaman > 11 Tahun

Pada kelompok ini ada dua orang responden yang ikut serta memberikan respon pada kuesioner, dan diperoleh tanggapan tentang rangking utama yang dianggap sebagai faktor kunci kesuksesan, ditunjukkan pada tabel 6.

Tabel 6. Tabel Kunci Kesuksesan Pertama untuk Responden Berpengalaman > 11 tahun

Nomor	Faktor Kunci Kesuksesan Pertama	Bobot Preferensi (%)
1	Komitmen seluruh peserta proyek (<i>Commitment of all project participants</i>)	60
2	Dukungan dari Manajemen Senior (<i>Support from senior management</i>)	40

Sumber: Data diolah

Tabel 7 menunjukkan faktor kunci kesuksesan yang paling akhir menurut kelompok responden ini. Diluar dari rangking yang sudah dipilih oleh responden, responden pertama beranggapan komitmen adalah faktor yang tidak dapat terpisahkan dari pelaksanaan proyek yang menurut responden akan mempengaruhi kesuksesan luaran proyek, dan menariknya salah satu dari responden menyebutkan status gaji yang juga memberikan kontribusi terhadap kesuksesan proyek, yang disebabkan oleh anggaran yang dimiliki oleh organisasi. Kelompok responden yang terlibat dalam proyek lebih dari 11 tahun ini adalah kelompok terakhir yang akan digunakan dalam pembahasan berikut ini.

Tabel 7. Tabel Kunci Kesuksesan Terakhir untuk Responden Berpengalaman > 11 tahun

Nomor	Faktor Kunci Kesuksesan Terakhir (Ke-Sebelas)	Bobot Preferensi (%)
1	Dukungan dari Manajemen Senior (<i>Support from senior management</i>)	60
2	Anggaran keuangan yang memadai (<i>Adequate financial budget</i>)	40

Sumber: Data diolah

Mengacu pada pengalaman responden yang relatif singkat dalam proyek, yaitu kurang dari lima tahun, preferensi untuk memiliki manajer proyek dengan keahlian spesifik kemungkinan berkaitan dengan proses pembelajaran para responden dalam kurun waktu yang sama. Kompetensi para manajer proyek sangat kritikal pada saat proses perencanaan dan penutupan proyek (Zwikael & Globerson, 2006). Mengingat durasi proyek-proyek kemanusiaan yang pada umumnya singkat, dimana antara tahap perencanaan dan penutupan hanya tersedia periode yang singkat untuk modifikasi dan improvisasi, adalah masuk akal jika para peserta proyek yang masih minim pengalaman akan terpesona dengan keahlian manajer proyek dalam tugasnya.

Sedangkan untuk “saluran komunikasi yang memadai” dan “umpan balik yang efektif”, adalah masuk akal mengingat proyek-proyek kemanusiaan bertujuan untuk melayani perikehidupan manusia yang kompleks, yang tidak bisa direncanakan secara kaku diatas kertas. Riset yang dilakukan sebelumnya menemukan bahwa komunikasi adalah suatu rangkaian hubungan yang sangat penting antara manusia, pemikiran-pemikiran, dan informasi yang dibutuhkan oleh semua pihak yang terlibat didalam proyek (Chan et al., 2004). Pendapat yang sama juga diungkapkan oleh studi lainnya yang menyatakan bahwa komunikasi memimpin dan menyatukan orang dalam pengambilan keputusan demi keberhasilan proyek (Garbharran et al., 2012) dan ada sejumlah langkah dalam pengambilan keputusan yang dapat diilustrasikan menggunakan model pengambilan keputusan (Yang et al., 2023).Terlebih lagi, adalah hal yang lazim dalam proyek-proyek atau program-program kemanusiaan tim yang terbentuk merupakan gabungan dari berbagai macam etnis, bangsa, dan latar belakang, sehingga sangatlah diperlukan perhatian khusus dalam hal membangun komunikasi dan umpan balik yang baik.

Responden yang menempatkan “komitmen seluruh peserta proyek” sebagai faktor kunci kesuksesan pertama sepertinya memahami bahwa kerja tim membutuhkan kepercayaan di satu sisi, dan komitmen serta tanggung jawab di sisi lain. Pentingnya komitmen, baik komitmen organisasi maupun komitmen internal tim proyek, untuk kesuksesan proyek telah dipahami secara luas sebagai suatu faktor kesuksesan yang penting, kemudian kombinasi komitmen manajemen tertinggi dan komitmen tim proyek akan menjadi kekuatan yang mendorong kesuksesan proyek (Hussein, 2013). Responden yang memilih faktor kunci ini memiliki pengalaman yang cukup untuk memahami bahwa seluruh peserta proyek memiliki peran masing-masing dan untuk berhasil tiap-tiap peserta harus berkomitmen memberikan yang terbaik sesuai peran masing-masing. Dalam proyek-proyek kemanusiaan, ada tuntutan untuk memastikan

bahwa seluruh aspek-aspek terkait diikutsertakan dalam pelaksanaan proyek, seperti pelibatan masyarakat, pelestarian lingkungan, perlindungan anak, pemberdayaan perempuan, disabilitas, maupun pemberdayaan ekonomi lokal. Tentu saja, untuk mencapai semuanya diperlukan komitmen yang menyeluruh dari peserta proyek.

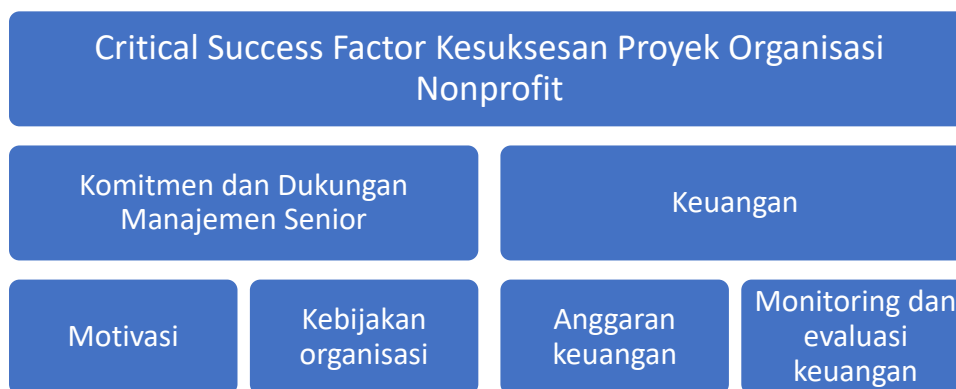
Definisi motivasi dalam manajemen proyek sangat beragam, tiap-tiap peneliti memiliki definisi sendiri-sendiri sesuai dengan sudut pandang mereka sehingga tidaklah mudah bagi manajer proyek untuk memahaminya. *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) dari *Project Management Institute* (PMI) mendefinisikan motivasi dalam ruang lingkup proyek sebagai “memberikan energi kepada orang untuk mencapai tingkatan-tingkatan tertinggi dari kinerjanya dan untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam perubahan”. Responden yang memilih “motivasi tim yang terlibat dalam proyek” sepertinya erat kaitannya dengan lamanya pengalaman mereka dalam proyek. Motivasi dapat menurun seiring dengan waktu dan karenanya perlu untuk terus dipompa agar terus berada pada tingkatan-tingkatan tingginya.

Tahap Kedua: Diseminasi Ke Organisasi Nonprofit Tentang Penyusunan Faktor Kunci Kesuksesan

Tahapan berikutnya setelah melakukan penggalian tentang faktor kunci kesuksesan, adalah dengan melakukan perancangan tentang dokumen yang akan digunakan sebagai bahan diseminasi ke organisasi nonprofit. Untuk dokumentasi dari hasil penggalian data, penulis melakukan kolaborasi dengan perwakilan responden untuk menentukan kata kunci yang kemudian diangkat menjadi bagian dari dokumen. Proses melakukan diskusi dilakukan pada tanggal 1 Maret 2021, dengan enam orang perwakilan responden, dengan menampilkan rancangan yang akan diusulkan sebagai dokumen kunci kesuksesan pelaksanaan proyek. Rumusan CSF yang disampaikan kepada organisasi non profit pada tanggal 1 Maret 2021 pukul 13.00 - 14.00 WIB.

Setelah menyajikan dokumen pada gambar 2, selanjutnya penulis melakukan perancangan waktu untuk melaksanakan diseminasi, yang kemudian dilakukan di tanggal 1 Agustus 2021. Dalam kegiatan diseminasi, diperoleh sejumlah masukan dan tanggapan dari pihak organisasi, namun pada akhir kegiatan seluruh peserta menyepakati pentingnya faktor kunci kesuksesan pelaksanaan proyek, karena ada kaitannya dengan keberlanjutan organisasi nonprofit.

Dalam kegiatan pengabdian masyarakat ini juga menunjukkan adanya saran bagi manajer proyek di organisasi nonprofit, untuk memastikan bahwa semua pemangku kepentingan mencapai tujuannya, walaupun tingkat pencapaiannya tidak selalu sama (Chan et al., 2004). Sebagaimana preferensi terbanyak dari para responden dengan pengalaman kurang dari lima tahun, yaitu “manajer proyek yang memiliki keahlian spesifik”, maka keahlian spesifik yang dimaksud adalah kemampuan mengelola semua harapan para pemangku kepentingan untuk bergerak ke arah kesuksesan, tidak peduli berapa tingkatannya.



Gambar 2. Bahan Diseminasi

Dari sudut pandang organisasi kemanusiaan, adalah sangat penting untuk memastikan faktor-faktor kunci kesuksesan utama dijadikan dasar atau acuan pemikiran sejak dari penyusunan proyek, penganggaran, perekrutan, hingga penutupan dan pertanggungjawaban ke donor. Jika disajikan dengan tepat, bukan tidak mungkin bahwa hal ini akan menjadi pendorong bagi persetujuan donor atas proposal proyek yang diajukan.

Simpulan dan Rekomendasi

Berdasarkan hasil eksplorasi yang didapatkan pada tahapan pertama, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor kunci kesuksesan pada proyek-proyek kemanusiaan, dalam hal ini proyek air bersih dan sanitasi, sangat bergantung pada karakteristik tiap-tiap pemangku kepentingan yang terlibat, dan hal inilah yang kemudian dibagikan menjadi bentuk dokumen kepada pihak organisasi nonprofit. Perbedaan sudut pandang, kepentingan, maupun kedalaman pemahaman akan proyek tertentu mempengaruhi pilihan tiap pemangku kepentingan terhadap faktor kunci kesuksesan mana yang utama. Kegiatan pengabdian masyarakat ini bersifat konsultatif, dan mengandalkan pada penerimaan peserta yang dilibatkan dalam pengabdian masyarakat. Dampak akhir dari implementasi kegiatan ini masih perlu ditindaklanjuti dengan monitoring dan evaluasi terhadap organisasi nonprofit yang terlibat dalam kegiatan pengabdian masyarakat.

Pengabdian masyarakat ini bersifat konsultatif, dan mengandalkan pada penerimaan dari target kegiatan ini. Tindak lanjut dari kegiatan ini diperlukan untuk melihat sejauhmana dokumen yang disiapkan dan disampaikan dapat bermanfaat untuk para pemangku kepentingan.

Daftar Pustaka

- Arbogust, M. (2020). *Why Do Nonprofits Fail? A Quantitative Study of Form 990 Information in the Years Preceding Closure*. Old Dominion University.
- Ariella, S. (2023, March 23). *26 Incredible Nonprofit Statistics [2023]: How Many Nonprofits Are In The U.S.?* Zippia. <https://www.zippia.com/advice/nonprofit-statistics/>

- Benjamin, L. M., Ebrahim, A., & Gugerty, M. K. (2023). Nonprofit Organizations and the Evaluation of Social Impact: A Research Program to Advance Theory and Practice. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(1_suppl), 313S-352S. <https://doi.org/10.1177/08997640221123590>
- Chan, A. P. C., Scott, D., & Chan, A. P. L. (2004). Factors Affecting the Success of a Construction Project. *Journal of Construction Engineering and Management*, 130(1), 153-155. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2004\)130:1\(153\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2004)130:1(153))
- Ciucescu, N. (2009). The Role and Importance of Non-Profit Organizations. *Studies and Scientific Researches. Economics Edition*. <https://econpapers.repec.org/article/bacfsecub/09-14-03.htm>
- Fortune, J., & White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 24(1), 53-65. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.07.004>
- Garbharran, H., Govender, J., & Msani, T. (2012). Critical Success Factors Influencing Project Success in the Construction Industry. *Acta Structilia*, 19(2), 90-108. <https://www.ajol.info/index.php/actas/article/view/87641>
- Hussein, B. A. (2013). Factors influencing project success criteria. *2013 IEEE 7th International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems (IDAACS)*, 566-571. <https://doi.org/10.1109/IDAACS.2013.6662988>
- Majeed, M., Irshad, M., Khan, I., & Saeed, I. (2023). The Impact of Team Mindfulness on Project Team Performance: The Moderating Role of Effective Team Leadership. *Project Management Journal*, 54(2), 162-178. <https://doi.org/10.1177/87569728221140807>
- Musinguzi, P., Baker, D., Larder, N., & Villano, R. A. (2023). Critical Success Factors of Rural Social Enterprises: Insights from a Developing Country Context. *Journal of Social Entrepreneurship*, 14, 1-23. <https://doi.org/10.1080/19420676.2022.2162108>
- Muttaqin, W. W., & Permana, D. A. S. (2022). Peningkatan Pemahaman Penggunaan Minyak Goreng Pada Masyarakat Di Kelurahan Sidanegara Kabupaten Cilacap. *Jurnal Abdimas BSI: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(1), 156-164. <https://doi.org/10.31294/jabdimas.v5i1.12036>
- Patanakul, P., Iewwongcharoen, B., & Milosevic, D. (2010). An Empirical Study on the use of Project Management Tools and Techniques across Project Life-Cycle and their Impact on Project Success. *Journal of General Management*, 35(3), 41-66. <https://doi.org/10.1177/030630701003500304>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (Vol. 7). John Wiley; Sons Ltd.

- Semushenkova, A. S., & Soldatova, A. S. (2022). Impact of socio-economic and socio-political transformations in Russia on the resource provision of non-profit organizations (case of the Republic of Mordovia). *Ars Administrandi (Искусство управления)*, 14(4), 607–623. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2022-4-607-623>
- Setyahuni, S. W., & Zakaria, F. (2023). Pelatihan Manajemen Keuangan Bagi Kelompok Tirtamigunani Desa Kalisidi, Kabupaten Semarang. *Jurnal Abdimas BSI: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 6(2), 182–190. <https://doi.org/10.31294/jabdimas.v6i2.14853>
- Shahriari, M., Tajmir Riahi, M., Azizan, O., & Rasti-Barzoki, M. (2023). The effect of green organizational culture on organizational commitment: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 33(2), 180–197. <https://doi.org/10.1080/10911359.2022.2029789>
- Sherman, F. (2019, March 12). What Is the Purpose of Nonprofit Organizations? *Chron*. <https://smallbusiness.chron.com/purpose-nonprofit-organizations-56562.html>
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Surapati, A., Kurniawan, A., Sari, J. P., & Belladona, M. (2023). Inovasi Mesin Pencair Plastik Untuk Produksi Paving Blok Ramah Lingkungan. *Jurnal Abdimas BSI: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 6(2), 247–256. <https://doi.org/10.31294/jabdimas.v6i2.14558>
- Wang, T., Xu, J., He, Q., Chan, A. P., & Owusu, E. K. (2023). Studies on The Success Criteria and Critical Success Factors for Mega Infrastructure Construction Projects: A Literature Review. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(5), 1809–1834. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ECAM-12-2020-1042/full/html>
- Wolf, T. (2022). *Managing a Nonprofit Organization: 40th Anniversary Revised and Updated Edition*. Free Press.
- Wulandari, D. A. N., Sunarti, S., & Marginingsih, R. (2023). Pemanfaatan Aplikasi Bank Sampah Untuk Pemberdayaan Masyarakat Pada Bank Sampah Komunitas Cinta Lingkungan. *Jurnal Abdimas BSI: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 6(2), 329–340. <https://doi.org/10.31294/jabdimas.v6i2.16770>
- Yang, S., Nachum, O., Du, Y., Wei, J., Abbeel, P., & Schuurmans, D. (2023). *Foundation Models for Decision Making: Problems, Methods, and Opportunities*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.04129>
- Zwikael, O., & Globerson, S. (2006). From Critical Success Factors to Critical Success Processes. *International Journal of Production Research*, 44(17), 3433–3449. <https://doi.org/10.1080/00207540500536921>