

MODEL EVALUASI KEBERLANJUTAN SUMBER DAYA NGO MELALUI INTEGRASI PROSES INTERNAL DAN STRATEGI PEMASARAN EKSTERNAL (STUDI PADA MARVIN FOUNDATION)

Putri Aysha Qalbi^{1*}, Mahruri Arif Wicaksono², Frieska Ariesta Syafnijal³, Musaddad Alfani⁴

^{1,2,3,4}Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Sumatera, Lampung Selatan, 35365, Indonesia

*email: putri.qalbi@ti.itera.ac.id

Abstract

Rather than being solely driven by external support mechanisms, resource sustainability in non-profit organizations is increasingly shaped by the organization's ability to integrate internal processes with outward-facing strategies. In this context, the present study critically examines the extent to which internal process integration and external marketing strategy jointly influence resource sustainability, adopting an industrial management system perspective. The empirical investigation focuses on the Marvin Foundation, involving key stakeholders donors, active volunteers, and organizational partners as respondents. A quantitative explanatory approach was employed using a cross-sectional survey design, with purposive sampling yielding 100 respondents. The relationships among variables were analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) supported by SmartPLS. The findings demonstrate that internal process integration exerts a stronger influence on resource sustainability (path coefficient = 0.420) compared to external marketing strategy (path coefficient = 0.360), with both effects being statistically significant. The model explains 58% of the variance in resource sustainability ($R^2 = 0.580$), indicating a moderate to substantial level of explanatory power, while the predictive relevance ($Q^2 = 0.34$) confirms the robustness of the model in predicting observed outcomes. These results challenge the prevailing tendency to emphasize external resource mobilization as the primary determinant of sustainability, suggesting instead that internal organizational coherence plays a more decisive role. By positioning internal process integration as a central driver, this study extends the discourse on non-profit sustainability through the lens of industrial management systems. Practically, the findings underscore the need for non-profit organizations to strengthen internal coordination mechanisms alongside external engagement strategies to achieve sustained organizational performance.

Keywords: resource sustainability, non-profit organization, internal process integration, external marketing strategy, PLS-SEM

1. Pendahuluan

Peran organisasi non-profit dalam pembangunan sosial tidak lagi dapat diposisikan sekadar sebagai pelengkap sektor publik dan swasta, melainkan sebagai aktor yang secara langsung menjembatani kebutuhan kelompok masyarakat yang belum terlayani secara optimal [1]. Dalam konteks ini, Marvin Foundation dipandang sebagai representasi organisasi non-profit di bidang sosial dan kemanusiaan yang menghadapi tekanan lingkungan yang semakin kompleks. Kondisi tersebut menuntut transformasi pola pengelolaan, dari pendekatan yang cenderung informal menuju sistem manajerial yang lebih terstruktur, terukur, dan berorientasi pada kinerja jangka panjang. Dengan demikian, keberlanjutan sumber daya menjadi elemen kunci karena menentukan kemampuan organisasi dalam menjaga operasional, mempertahankan legitimasi

publik, serta memastikan kesinambungan dampak sosial [10].

Namun demikian, praktik yang berkembang menunjukkan adanya kecenderungan untuk menitikberatkan upaya keberlanjutan pada aspek eksternal, khususnya melalui strategi pemasaran. Pendekatan ini berangkat dari asumsi bahwa peningkatan eksposur dan efektivitas komunikasi akan secara langsung meningkatkan dukungan publik. Sejumlah studi memang menegaskan bahwa strategi pemasaran yang efektif mampu memperkuat loyalitas donor, meningkatkan citra organisasi, serta membangun relasi jangka panjang dengan pemangku kepentingan [2], [3]. Meskipun demikian, pendekatan tersebut berpotensi menjadi reduksionis ketika tidak diiringi dengan integrasi yang memadai pada sistem internal organisasi.

Pada Marvin Foundation, pengukuran kinerja pemasaran masih cenderung parsial dan berorientasi pada indikator tunggal, seperti jumlah

donasi atau tingkat keterlibatan digital [8], [9]. Pendekatan ini belum sepenuhnya merefleksikan keterkaitan antara capaian eksternal dengan kesiapan operasional internal. Akibatnya, keberhasilan yang ditunjukkan melalui indikator eksternal berpotensi tidak mencerminkan kapasitas organisasi secara menyeluruh. Lebih lanjut, lemahnya integrasi antara aktivitas pemasaran eksternal dan proses internal mengindikasikan adanya fragmentasi dalam sistem pengelolaan organisasi. Kesenjangan ini berimplikasi pada potensi ketidakstabilan sumber daya dalam jangka panjang, mengingat peningkatan dukungan eksternal tidak selalu diikuti oleh kemampuan internal dalam mengelola dan mempertahankannya secara berkelanjutan. Oleh karena itu, persoalan utama tidak hanya terletak pada efektivitas strategi eksternal, tetapi juga pada sejauh mana integrasi proses internal mampu menopang keberlanjutan organisasi secara sistemik.

Pendekatan Perspektif Sistem Manajemen Industri memandang organisasi sebagai suatu kesatuan sistemik yang tidak hanya terdiri atas elemen-elemen terpisah, tetapi sebagai konfigurasi yang saling terhubung antara manusia, metode, teknologi, dan sumber daya dalam menghasilkan kinerja tertentu [4], [5]. Dalam kerangka ini, keberlanjutan sumber daya tidak dapat direduksi semata-mata sebagai hasil dari keberhasilan strategi eksternal, melainkan sebagai konsekuensi dari tingkat integrasi antarproses internal yang menopang operasional organisasi secara keseluruhan. Dengan kata lain, efektivitas strategi eksternal hanya akan bermakna apabila didukung oleh kapasitas internal yang terkoordinasi dan konsisten.

Integrasi proses internal, dalam hal ini, tidak sekadar dipahami sebagai koordinasi administratif, tetapi mencakup upaya sistematis dalam menyelaraskan perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi lintas fungsi organisasi. Proses ini melibatkan standarisasi, sinkronisasi, serta pengendalian antarunit kerja untuk meminimalkan pemborosan (waste), meningkatkan efisiensi, dan menjaga konsistensi output [5]. Pada konteks Marvin Foundation, integrasi tersebut mencerminkan keterkaitan antara perencanaan program, pelaksanaan kegiatan, pelaporan keuangan, dan fungsi komunikasi organisasi. Ketidakterpaduan pada salah satu elemen ini berpotensi menciptakan inefisiensi yang pada akhirnya melemahkan kapasitas organisasi dalam mempertahankan sumber daya.

Sejumlah penelitian telah menegaskan bahwa efektivitas sistem manajemen dan tingkat integrasi proses memiliki kontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi [6], [7]. Dalam sektor non-profit, dimensi efisiensi internal bahkan menjadi

semakin krusial karena berkaitan langsung dengan tuntutan transparansi, akuntabilitas, serta keberlanjutan pendanaan jangka panjang [8], [9]. Di sisi lain, strategi pemasaran eksternal tetap berperan sebagai instrumen penting dalam membangun loyalitas donor dan memperkuat reputasi organisasi [2], [3]. Namun demikian, kedua pendekatan tersebut cenderung berkembang secara terfragmentasi dalam literatur. Kajian pemasaran lebih menitikberatkan pada efektivitas komunikasi dan penguatan citra, sementara perspektif sistem manajemen berfokus pada efisiensi operasional tanpa secara eksplisit mengaitkannya dengan dinamika perolehan dan pemeliharaan dukungan publik.

Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan konseptual sekaligus empiris, di mana hubungan antara kapasitas internal dan strategi eksternal belum banyak diuji secara terintegrasi dalam menjelaskan keberlanjutan sumber daya organisasi non-profit. Padahal, dalam praktiknya, keberlanjutan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menarik dukungan, tetapi juga oleh kemampuannya dalam mengelola dan mempertahankan dukungan tersebut secara konsisten melalui sistem internal yang solid.

Bertolak dari kesenjangan tersebut, penelitian ini mengembangkan suatu model empiris yang mengintegrasikan Integrasi Proses Internal dan Strategi Pemasaran Eksternal dalam menjelaskan Keberlanjutan Sumber Daya pada Marvin Foundation. Model ini diuji menggunakan data persepsi dari pemangku kepentingan utama donatur, relawan, dan mitra aktif dengan pendekatan kuantitatif berbasis Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) [11]. Pendekatan ini dipilih karena kemampuannya dalam mengakomodasi model yang bersifat prediktif sekaligus eksploratif dalam konteks hubungan laten antarvariabel.

Berdasarkan kerangka teoretis yang dikembangkan, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1: Integrasi Proses Internal berpengaruh positif terhadap Keberlanjutan Sumber Daya.

H2: Strategi Pemasaran Eksternal berpengaruh positif terhadap Keberlanjutan Sumber Daya.

Model konseptual yang diusulkan merepresentasikan organisasi sebagai sistem terintegrasi, di mana keberlanjutan dipahami sebagai hasil interaksi antara efisiensi internal dan efektivitas eksternal. Secara teoretis, penelitian ini tidak hanya mengadopsi, tetapi juga memperluas penerapan perspektif sistem manajemen industri ke dalam konteks organisasi non-profit yang memiliki karakteristik berbeda dengan organisasi profit. Secara praktis, model yang dihasilkan

memberikan kerangka evaluatif bagi Marvin Foundation dalam mengidentifikasi titik lemah integrasi internal sekaligus menyelaraskannya dengan strategi eksternal guna menjaga stabilitas sumber daya secara berkelanjutan.

2. Metode

Penelitian ini tidak sekadar mengadopsi pendekatan kuantitatif, tetapi secara spesifik menggunakan desain eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antarvariabel dalam kerangka model keberlanjutan sumber daya organisasi. Pemilihan desain survei cross-sectional didasarkan pada kebutuhan untuk menangkap kondisi empiris pada satu titik waktu, meskipun pendekatan ini memiliki keterbatasan dalam mengobservasi dinamika perubahan jangka panjang. Namun demikian, desain ini tetap relevan untuk menguji keterkaitan antar konstruk dalam model yang dikembangkan, khususnya dalam konteks integrasi proses internal dan strategi pemasaran eksternal dalam perspektif sistem manajemen industri [12], [13].

Unit analisis dalam penelitian ini adalah Marvin Foundation sebagai representasi organisasi non-profit di sektor sosial dan kemanusiaan di Indonesia. Berbeda dengan pendekatan yang hanya berfokus pada data internal organisasi, penelitian ini melibatkan perspektif pemangku kepentingan utama donatur, relawan aktif, dan mitra organisasi untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif terkait persepsi terhadap keberlanjutan sumber daya. Pemilihan responden dilakukan melalui teknik purposive sampling dengan kriteria keterlibatan aktif minimal enam bulan, sehingga diasumsikan responden memiliki tingkat pemahaman yang memadai terhadap proses dan dinamika organisasi. Meskipun demikian, pendekatan ini tetap berpotensi menimbulkan bias subjektivitas yang perlu dipertimbangkan dalam interpretasi hasil.

Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 100 responden, yang secara metodologis dinilai memadai untuk analisis berbasis Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Justifikasi ini mengacu pada pendekatan *10-times rule*, yaitu ukuran sampel minimal ditentukan berdasarkan sepuluh kali jumlah jalur terbesar yang mengarah pada konstruk endogen dalam model [14]. Kendati demikian, penggunaan aturan ini seringkali diperdebatkan dalam literatur metodologi karena tidak selalu menjamin kekuatan statistik yang optimal, sehingga hasil penelitian perlu ditafsirkan dengan mempertimbangkan keterbatasan tersebut.

Model penelitian dibangun atas tiga variabel laten utama, yaitu integrasi proses internal (X1), strategi pemasaran eksternal (X2), dan

keberlanjutan sumber daya (Y). Integrasi proses internal dikonseptualisasikan sebagai derajat keterpaduan antarproses organisasi, yang mencakup koordinasi, sinkronisasi, serta keselarasan antara perencanaan program, pelaksanaan operasional, pelaporan, dan komunikasi internal. Sementara itu, strategi pemasaran eksternal merepresentasikan upaya organisasi dalam mengelola hubungan dengan lingkungan eksternal melalui aktivitas komunikasi, promosi, dan penguatan relasi dengan donor serta publik. Adapun keberlanjutan sumber daya diposisikan sebagai outcome utama yang mencerminkan kemampuan organisasi dalam mempertahankan ketersediaan sumber daya secara berkelanjutan, baik dalam bentuk finansial, relasi pemangku kepentingan, maupun kesinambungan program.

Dengan kerangka tersebut, model struktural yang dikembangkan tidak hanya menggambarkan hubungan langsung antar variabel, tetapi juga merefleksikan asumsi bahwa keberlanjutan organisasi merupakan hasil dari interaksi antara kapasitas internal dan efektivitas strategi eksternal. Secara matematis, hubungan antar konstruk dalam model ini dinyatakan sebagai berikut:

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \zeta \quad (1)$$

di mana:

Y = keberlanjutan sumber daya (variabel endogen)

X1 = integrasi proses internal

X2 = strategi pemasaran eksternal

β_1, β_2 = koefisien jalur (path coefficients)

ζ = *error term* (residual)

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa keberlanjutan sumber daya dipengaruhi secara langsung oleh integrasi proses internal dan strategi pemasaran eksternal, dengan masing-masing kontribusi diukur melalui koefisien jalur.

Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Evaluasi model dilakukan melalui dua tahap, yaitu model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model).

Validitas konvergen diuji melalui nilai loading factor ($>0,70$) dan Average Variance Extracted (AVE $>0,50$). Nilai AVE dihitung menggunakan rumus:

$$AVE = \sum \lambda^2 / (\sum \epsilon + \sum \lambda^2) \quad (2)$$

di mana λ adalah loading indikator dan ϵ adalah error varians [14]. Reliabilitas konstruk diuji

menggunakan Composite Reliability (CR $\geq 0,70$) dengan rumus:

$$CR = (\sum \lambda_i)^2 / (\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{Var}(\epsilon_i) \quad (3)$$

Pengujian validitas diskriminan dalam penelitian ini tidak hanya dimaksudkan sebagai prosedur teknis, tetapi sebagai langkah krusial untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model benar-benar merepresentasikan konsep yang berbeda secara empiris. Evaluasi dilakukan menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan cross-loading, dengan asumsi bahwa akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) pada setiap konstruk harus melebihi nilai korelasi antar konstruk lainnya [14]. Pendekatan ini menekankan pentingnya pemisahan konseptual antar variabel laten, meskipun dalam praktiknya kriteria tersebut kerap dikritik karena sensitivitasnya yang terbatas dalam mendeteksi masalah diskriminan pada model yang kompleks.

Selain itu, potensi multikolinearitas antar indikator diuji melalui Variance Inflation Factor (VIF), dengan ambang batas yang digunakan sebesar kurang dari 5 [15]. Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa tidak terjadi redundansi informasi yang berlebihan di antara indikator-indikator yang digunakan. Namun demikian, penggunaan batas VIF tunggal juga perlu dipahami secara kontekstual, mengingat beberapa literatur menyarankan ambang yang lebih konservatif untuk meningkatkan ketelitian model.

Selanjutnya, evaluasi model struktural difokuskan pada kemampuan model dalam menjelaskan varians konstruk endogen, yang diukur melalui koefisien determinasi (R^2). Nilai R^2 merefleksikan sejauh mana variabel eksogen mampu menjelaskan variasi pada variabel dependen, dengan klasifikasi umum sebesar 0,25 sebagai lemah, 0,50 sebagai moderat, dan 0,75 sebagai kuat [14]. Meskipun demikian, interpretasi nilai R^2 tidak dapat dilepaskan dari konteks penelitian dan kompleksitas model yang digunakan, sehingga tidak dapat dijadikan satu-satunya indikator kualitas model.

Untuk melengkapi evaluasi tersebut, besaran kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dianalisis melalui effect size (f^2). Ukuran ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai signifikansi praktis dari setiap hubungan dalam model, sehingga tidak hanya bergantung pada signifikansi statistik semata. Dengan demikian, kombinasi antara pengujian validitas, multikolinearitas, dan evaluasi struktural diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kualitas dan ketepatan model yang dikembangkan.

$$f^2 = R^2_{included} - R^2_{excluded} / 1 - R^2_{included} \quad (4)$$

Nilai f^2 sebesar 0,02, 0,15, dan 0,35 masing-masing menunjukkan pengaruh kecil, sedang, dan besar [3].

Kemampuan prediktif model diuji melalui nilai Q^2 (predictive relevance) menggunakan prosedur blindfolding:

$$Q^2 = 1 - SSE / SSO \quad (5)$$

Kemampuan prediktif model tidak hanya dievaluasi dari aspek kesesuaian data, tetapi juga dari sejauh mana model mampu mereplikasi pola empiris yang diamati. Dalam penelitian ini, relevansi prediktif diukur menggunakan nilai Q^2 , di mana model dinyatakan memiliki kemampuan prediksi yang memadai apabila $Q^2 > 0$ [14]. Meskipun demikian, indikator ini perlu diinterpretasikan secara hati-hati, karena nilai positif Q^2 belum tentu mencerminkan kekuatan prediksi yang tinggi, melainkan sekadar menunjukkan bahwa model memiliki nilai prediktif lebih baik dibandingkan pendekatan berbasis rata-rata.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan 5000 subsample untuk memperoleh estimasi parameter yang lebih stabil dan robust terhadap distribusi data. Pendekatan two-tailed test digunakan pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), dengan kriteria bahwa hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistic melebihi 1,96 atau p-value kurang dari 0,05 [14]. Pendekatan ini memungkinkan pengujian hubungan secara statistik, namun tetap memiliki keterbatasan dalam menjelaskan signifikansi praktis dari hubungan yang ditemukan, terutama dalam konteks pengambilan keputusan manajerial.

Melalui rangkaian tahapan analisis tersebut, penelitian ini tidak hanya berhenti pada verifikasi signifikansi hubungan antar variabel, tetapi juga berupaya membangun pemahaman yang lebih komprehensif mengenai interaksi antara sistem internal dan strategi eksternal dalam konteks organisasi non-profit. Dengan demikian, model empiris yang dihasilkan diharapkan tidak sekadar menjadi alat uji statistik, melainkan dapat dikembangkan lebih lanjut sebagai dasar dalam merancang kerangka evaluasi kinerja pemasaran yang terintegrasi dan selaras dengan prinsip sistem manajemen industri, khususnya dalam konteks operasional Marvin Foundation.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Kode	Skala
----------	------	-------

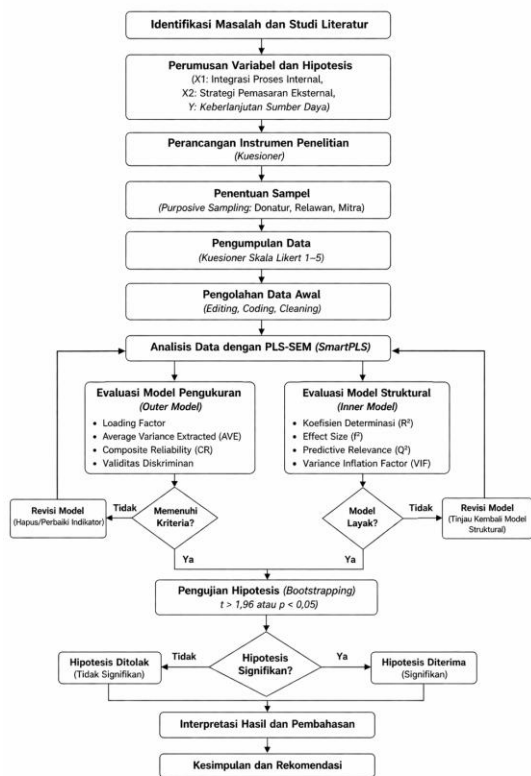
Jenis Variabel	Jenis Konstruksi	Jumlah Indikator			
Integrasi Proses Internal	Eksogen	X1	Reflective	3	Likert 1-5
Strategi Pemasaran Eksternal	Eksogen	X2	Reflective	3	Likert 1-5
Keberlanjutan Sumber Daya	Endogen	Y	Reflective	3	Likert 1-5

berdasarkan hasil analisis yang diperoleh. Meskipun alur ini bersifat umum dalam penelitian kuantitatif, efektivitasnya sangat bergantung pada konsistensi antara desain penelitian, kualitas data, dan ketepatan model yang dikembangkan.

3. Metode

Pendekatan metodologis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Pemilihan metode ini didasarkan pada kemampuannya dalam mengakomodasi model yang bersifat prediktif dan eksploratif, terutama ketika jumlah sampel relatif terbatas. Penelitian melibatkan 100 responden, dengan pengujian signifikansi parameter dilakukan melalui prosedur bootstrapping sebanyak 5.000 subsamples untuk meningkatkan stabilitas estimasi.

Evaluasi model dilakukan melalui dua tahapan utama, yaitu pengujian model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Tahap pertama berfokus pada pengujian validitas dan reliabilitas konstruk untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan mampu merepresentasikan variabel laten secara memadai. Tahap kedua mengkaji hubungan antarvariabel dalam model struktural guna menilai kekuatan dan arah pengaruh yang dihipotesiskan. Meskipun pendekatan SEM-PLS menawarkan fleksibilitas dalam analisis, interpretasi hasil tetap memerlukan kehati-hatian, khususnya dalam mengaitkan signifikansi statistik dengan implikasi praktis dalam konteks organisasi non-profit.



Gambar 1. Diagram Alir Penelitian

Alur penelitian dalam studi ini tidak sekadar merepresentasikan tahapan prosedural, tetapi mencerminkan logika sistematis dalam membangun dan menguji model empiris. Proses diawali dengan identifikasi variabel kunci dan perumusan hipotesis yang didasarkan pada kerangka teoretis, kemudian dilanjutkan dengan pengumpulan data melalui instrumen kuesioner. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis menggunakan pendekatan PLS-SEM, yang mencakup evaluasi model pengukuran dan model struktural secara bertahap. Tahapan ini diakhiri dengan pengujian hipotesis melalui teknik bootstrapping serta penarikan kesimpulan

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Validitas Konvergen

Evaluasi validitas konvergen dalam penelitian ini difokuskan pada kemampuan indikator dalam merefleksikan konstruk laten yang diukur, yang ditinjau melalui nilai outer loading. Secara umum, kriteria yang digunakan mensyaratkan nilai loading di atas 0,70 sebagai indikasi bahwa indikator memiliki kontribusi yang memadai terhadap konstruk yang direpresentasikan. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi ambang batas tersebut, sehingga secara empiris dapat dikatakan bahwa instrumen yang digunakan memiliki tingkat validitas konvergen yang baik.

Meskipun demikian, pemenuhan kriteria numerik ini tidak serta-merta menjamin kualitas pengukuran secara konseptual. Nilai loading yang tinggi memang mengindikasikan konsistensi hubungan antara indikator dan konstruk, namun tidak sepenuhnya mencerminkan kelengkapan

dimensi yang diukur. Oleh karena itu, interpretasi terhadap validitas konvergen perlu tetap mempertimbangkan kesesuaian indikator dengan definisi konseptual masing-masing variabel laten, sehingga tidak hanya kuat secara statistik, tetapi juga relevan secara teoritis.

Tabel 2. *Outer Loading*

Variabel	Indikator	Loading
Integrasi Proses Internal (IPI)	IPI1	0,81
	IPI2	0,84
	IPI3	0,79
Strategi Pemasaran Eksternal (SPE)	SPE1	0,83
	SPE2	0,86
	SPE3	0,80
Keberlanjutan Sumber Daya (KSD)	KSD1	0,85
	KSD2	0,82
	KSD3	0,78

Reliabilitas dan AVE

Reliabilitas konstruk diukur menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR), sedangkan validitas konvergen diperkuat melalui Average Variance Extracted (AVE). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai CR > 0,70 dan AVE > 0,50, sehingga dapat dinyatakan reliabel dan memiliki validitas konvergen yang baik.

Tabel 3. Reliabilitas dan Ave

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
IPI	0,82	0,88	0,71

SPE	0,84	0,89	0,73
KSD	0,81	0,87	0,69

Validitas Diskriminan

Evaluasi validitas konvergen dalam penelitian ini difokuskan pada kemampuan indikator dalam merefleksikan konstruk laten yang diukur, yang ditinjau melalui nilai outer loading. Secara umum, kriteria yang digunakan mensyaratkan nilai loading di atas 0,70 sebagai indikasi bahwa indikator memiliki kontribusi yang memadai terhadap konstruk yang direpresentasikan. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi ambang batas tersebut, sehingga secara empiris dapat dikatakan bahwa instrumen yang digunakan memiliki tingkat validitas konvergen yang baik.

Meskipun demikian, pemenuhan kriteria numerik ini tidak serta-merta menjamin kualitas pengukuran secara konseptual. Nilai loading yang tinggi memang mengindikasikan konsistensi hubungan antara indikator dan konstruk, namun tidak sepenuhnya mencerminkan kelengkapan dimensi yang diukur. Oleh karena itu, interpretasi terhadap validitas konvergen perlu tetap mempertimbangkan kesesuaian indikator dengan definisi konseptual masing-masing variabel laten, sehingga tidak hanya kuat secara statistik, tetapi juga relevan secara teoritis.

Tabel 4. Validitas Diskriminan (*Fornell-Larcker Criterion*)

Variabel	IPI	SPE	KSD
IPI	0,843	0,62	0,68
SPE	0,62	0,854	0,65
KSD	0,68	0,65	0,831

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai R^2 untuk variabel Keberlanjutan Sumber Daya sebesar 0,580.

Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebesar 58% variasi Keberlanjutan Sumber Daya dapat dijelaskan oleh Integrasi Proses Internal dan Strategi Pemasaran Eksternal, sedangkan sisanya sebesar 42% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model. Berdasarkan kriteria PLS-SEM, nilai ini termasuk dalam kategori moderat, yang menunjukkan bahwa model memiliki daya jelaskan yang cukup baik.

Tabel 5. Coefficient of Determination

Variabel Endogen	R ²	R ² Adjusted
Keberlanjutan Sumber Daya	0,580	0,572

Pengujian Hipotesis (Path Coefficient)

Pengujian hipotesis dilakukan melalui analisis bootstrapping. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar variabel memiliki nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05, sehingga dinyatakan signifikan.

Tabel 6. Path Coefficients (Bootstrapping 5.000 Subsamples)

Hubungan	β (Original Sample)	Mean	Std. Dev.	t-Statistic	p-Value	Keputusan
IPI → KSD	0,420	0,423	0,097	4,331	0,000	Signifikan
SPE → KSD	0,360	0,364	0,093	3,871	0,000	Signifikan

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa:

- Integrasi Proses Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keberlanjutan Sumber Daya ($\beta = 0,420$)
- Strategi Pemasaran Eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keberlanjutan Sumber Daya ($\beta = 0,360$)

Effect Size (f²)

Besaran kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam penelitian ini dianalisis menggunakan ukuran *effect size* (f²), yang memberikan gambaran mengenai signifikansi praktis dari setiap hubungan dalam model. Berbeda dengan pengujian signifikansi statistik yang hanya menunjukkan ada atau tidaknya pengaruh, ukuran f² memungkinkan penilaian terhadap seberapa besar peran relatif masing-masing variabel dalam menjelaskan varians konstruk endogen.

Hasil analisis menunjukkan bahwa Integrasi Proses Internal memiliki nilai f² sebesar 0,33 yang termasuk dalam kategori besar, sementara Strategi Pemasaran Eksternal memiliki nilai f² sebesar 0,26 yang berada pada kategori sedang. Temuan ini mengindikasikan bahwa kontribusi Integrasi Proses Internal terhadap Keberlanjutan Sumber Daya tidak hanya signifikan secara statistik, tetapi juga memiliki dampak substantif yang lebih kuat dibandingkan variabel Strategi Pemasaran Eksternal.

Namun demikian, perbedaan kategori tersebut perlu diinterpretasikan secara proporsional. Meskipun Integrasi Proses Internal menunjukkan pengaruh yang lebih dominan, Strategi Pemasaran Eksternal tetap memberikan kontribusi yang bermakna dalam model. Hal ini menegaskan bahwa keberlanjutan sumber daya tidak dapat dijelaskan secara parsial oleh satu dimensi, melainkan merupakan hasil interaksi antara kapasitas internal organisasi dan efektivitas strategi eksternal. Dengan demikian, temuan ini sekaligus mengoreksi kecenderungan pendekatan yang terlalu menitikberatkan pada aspek pemasaran, dengan menunjukkan bahwa penguatan sistem internal memiliki peran yang lebih menentukan dalam menjaga keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

Tabel 7. Effect Size

Hubungan	F ²	Kategori
IPI → KSD	0,33	Besar
SPE → KSD	0,26	Sedang

Predictive Relevance (Q²)

Nilai Q² digunakan untuk mengukur kemampuan prediktif model. Hasil menunjukkan nilai Q² sebesar 0,34 (> 0), yang mengindikasikan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik dalam menjelaskan fenomena yang diteliti.

Tabel 8. Predictive Relevance (Blindfolding)

Variabel Endogen	Q ²	Interpretasi
Kenjutan Sumber Daya	0,34	Kuat

Collinearity Statistics (VIF)

Pengujian multikolinearitas menunjukkan bahwa seluruh nilai VIF berada di bawah 5. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas antar variabel dalam model struktural, sehingga estimasi parameter dapat dianggap stabil dan dapat diinterpretasikan dengan baik.

Tabel 9. VIF

Hubungan	VIF
IPI → KSD	0,72
SPE → KSD	1,72

Hasil empiris menunjukkan bahwa Integrasi Proses Internal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Keberlanjutan Sumber Daya ($\beta = 0,420$; $p < 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa keberlanjutan organisasi tidak semata-mata ditentukan oleh kemampuan memperoleh sumber daya, tetapi lebih fundamental ditopang oleh kapasitas internal dalam mengelola proses secara terintegrasi. Koordinasi lintas fungsi, sinkronisasi aktivitas operasional, serta keselarasan antarunit kerja berperan sebagai mekanisme utama dalam menciptakan efisiensi dan stabilitas sistem organisasi. Dalam perspektif sistem manajemen industri, kondisi ini merefleksikan tingkat kematangan sistem yang memungkinkan organisasi mengelola aliran informasi dan aktivitas secara lebih terkendali dan konsisten.

Secara konseptual, temuan ini memperkuat pendekatan systems thinking yang menempatkan keterpaduan antar subsistem sebagai determinan utama kinerja organisasi. Organisasi dengan tingkat integrasi yang tinggi tidak hanya mampu mengurangi inefisiensi operasional, tetapi juga memiliki kapasitas adaptif yang lebih baik dalam merespons dinamika lingkungan. Namun demikian, temuan ini juga mengimplikasikan bahwa lemahnya integrasi internal berpotensi

menjadi sumber inefisiensi sistemik yang secara langsung mengganggu keberlanjutan sumber daya, meskipun organisasi memiliki dukungan eksternal yang kuat.

Di sisi lain, Strategi Pemasaran Eksternal juga terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Keberlanjutan Sumber Daya ($\beta = 0,360$; $p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan organisasi dalam membangun komunikasi strategis, memperkuat citra, serta mengelola hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal tetap menjadi faktor penting, khususnya dalam konteks organisasi non-profit yang sangat bergantung pada legitimasi publik. Temuan ini menegaskan bahwa keberlanjutan tidak hanya bersifat internalistik, tetapi juga dipengaruhi oleh persepsi, kepercayaan, dan keterlibatan pihak eksternal.

Namun, jika dibandingkan secara relatif, besaran koefisien menunjukkan bahwa pengaruh Integrasi Proses Internal lebih dominan dibandingkan Strategi Pemasaran Eksternal. Hal ini mengindikasikan bahwa keberhasilan dalam membangun hubungan eksternal tidak akan optimal tanpa didukung oleh sistem internal yang kuat. Dengan kata lain, strategi pemasaran berfungsi sebagai enabler, sementara integrasi proses internal berperan sebagai fondasi utama dalam menjaga keberlanjutan sumber daya.

Nilai koefisien determinasi ($R^2 = 0,580$) menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan dalam kategori moderat. Meskipun demikian, nilai tersebut juga mengindikasikan bahwa sekitar 42% variansi Keberlanjutan Sumber Daya masih dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Hal ini membuka ruang kritis bahwa variabel seperti kepemimpinan organisasi, inovasi program, kapasitas adaptasi, serta dinamika lingkungan eksternal belum terakomodasi dalam model yang dikembangkan.

Selanjutnya, nilai Q² sebesar 0,34 menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik. Namun, sebagaimana keterbatasan umum dalam pendekatan prediktif, nilai ini tidak secara langsung merefleksikan kekuatan hubungan kausal, melainkan hanya menunjukkan kemampuan model dalam mereproduksi pola data observasi. Oleh karena itu, interpretasi terhadap kemampuan prediktif perlu dilakukan secara hati-hati dan tidak dilepaskan dari konteks teoritis yang mendasarinya.

Analisis effect size (f^2) memperkuat temuan bahwa Integrasi Proses Internal memiliki kontribusi yang lebih besar dibandingkan Strategi Pemasaran Eksternal dalam menjelaskan variansi Keberlanjutan Sumber Daya. Temuan ini secara implisit mengoreksi kecenderungan praktik organisasi non-profit yang sering kali terlalu menitikberatkan pada aktivitas eksternal, dengan

menunjukkan bahwa penguatan sistem internal justru memiliki peran yang lebih menentukan dalam menjaga stabilitas organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mendukung pendekatan sistemik yang memandang keberlanjutan sebagai hasil interaksi antara dimensi internal dan eksternal organisasi. Integrasi proses internal dan strategi pemasaran eksternal tidak dapat diposisikan secara terpisah, melainkan sebagai dua elemen yang saling melengkapi dalam suatu sistem yang terintegrasi. Dengan demikian, model yang dihasilkan tidak hanya memberikan kontribusi empiris, tetapi juga menawarkan kerangka konseptual yang dapat dikembangkan lebih lanjut sebagai dasar dalam penyusunan framework pengukuran kinerja organisasi non-profit berbasis perspektif sistem manajemen industri.

4. Kesimpulan

Penelitian ini mengembangkan suatu model evaluasi keberlanjutan sumber daya organisasi non-profit dengan mengintegrasikan perspektif sistem manajemen industri ke dalam analisis hubungan antara Integrasi Proses Internal dan Strategi Pemasaran Eksternal. Hasil pengujian empiris menunjukkan bahwa model yang dibangun mampu menjelaskan hubungan kausal antar variabel secara signifikan dalam konteks Marvin Foundation, sekaligus mengonfirmasi bahwa keberlanjutan sumber daya merupakan fenomena yang tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh interaksi antara kapasitas internal dan strategi eksternal organisasi.

Secara lebih spesifik, Integrasi Proses Internal terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Keberlanjutan Sumber Daya. Temuan ini menegaskan bahwa keberlanjutan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas pengelolaan proses internal, khususnya dalam hal koordinasi, sinkronisasi, dan keterpaduan antarunit kerja. Dengan kata lain, kemampuan organisasi dalam menjaga stabilitas sumber daya tidak hanya bergantung pada ketersediaan input, tetapi juga pada bagaimana proses internal dikelola secara sistematis. Namun demikian, temuan ini sekaligus mengindikasikan bahwa organisasi dengan tingkat integrasi internal yang rendah berpotensi mengalami inefisiensi struktural yang dapat menghambat keberlanjutan, meskipun memiliki akses terhadap dukungan eksternal.

Di sisi lain, Strategi Pemasaran Eksternal juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap Keberlanjutan Sumber Daya. Hal ini mengonfirmasi bahwa dimensi eksternal melalui komunikasi strategis, penguatan citra, dan pengelolaan relasi dengan pemangku kepentingan, tetap menjadi determinan penting, khususnya dalam konteks organisasi non-profit yang

bergantung pada legitimasi publik. Namun, jika dikaitkan dengan temuan sebelumnya, peran strategi eksternal ini cenderung bersifat komplementer, bukan dominan, sehingga efektivitasnya sangat bergantung pada kesiapan sistem internal organisasi.

Secara simultan, kedua variabel mampu menjelaskan Keberlanjutan Sumber Daya dalam kategori moderat hingga kuat, yang menunjukkan bahwa model memiliki daya jelaskan yang memadai sekaligus kemampuan prediktif yang cukup baik. Meskipun demikian, capaian ini juga mengindikasikan bahwa masih terdapat ruang pengembangan model, mengingat sebagian variansi belum terjelaskan dan kemungkinan dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diakomodasi dalam penelitian ini.

Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini tidak hanya terletak pada pengujian hubungan antar variabel, tetapi juga pada upaya mengintegrasikan dua pendekatan yang selama ini cenderung dipisahkan, yaitu efisiensi sistem internal dan efektivitas strategi eksternal. Model yang dihasilkan memberikan dasar konseptual untuk memahami keberlanjutan organisasi non-profit sebagai suatu sistem yang bersifat interdependen.

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penguatan integrasi proses internal perlu ditempatkan sebagai fokus utama dalam pengelolaan organisasi non-profit. Keterpaduan antara perencanaan, implementasi, dan evaluasi program tidak cukup jika hanya dilakukan secara administratif, tetapi memerlukan dukungan sistem operasional yang terstandar serta komunikasi internal yang berjalan efektif. Tanpa adanya kesiapan internal yang memadai, peningkatan aktivitas eksternal justru berpotensi menciptakan ketidakseimbangan antara kemampuan organisasi dan tuntutan yang harus dipenuhi.

Di sisi lain, peran strategi pemasaran eksternal tetap tidak dapat diabaikan, terutama dalam membangun kepercayaan dan menjaga hubungan jangka panjang dengan para pemangku kepentingan. Namun demikian, efektivitas strategi ini sangat bergantung pada kesesuaian dengan kondisi internal organisasi. Oleh karena itu, pendekatan pemasaran yang dikembangkan sebaiknya tidak hanya berorientasi pada peningkatan eksposur, tetapi juga mempertimbangkan kapasitas internal yang tersedia.

Secara lebih luas, temuan ini menegaskan pentingnya pergeseran pendekatan dalam pengelolaan organisasi non-profit, dari yang cenderung terfragmentasi menuju pendekatan yang lebih terintegrasi. Keberlanjutan sumber daya

tidak dapat dicapai melalui penguatan satu dimensi saja, melainkan melalui sinergi antara proses internal dan strategi eksternal dalam suatu sistem manajemen yang saling terhubung.

Daftar Referensi

- [1] L. M. Salamon and H. K. Anheier, *The Emerging Nonprofit Sector: An Overview*. Manchester, UK: Manchester University Press, 1997.
- [2] P. Kotler and K. L. Keller, *Marketing Management*, 15th ed. Harlow, UK: Pearson Education, 2016.
- [3] A. R. Andreasen and P. Kotler, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 7th ed. Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice Hall, 2008.
- [4] J. P. Womack and D. T. Jones, *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York, NY, USA: Free Press, 2003.
- [5] M. L. George, *Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Production Speed*. New York, NY, USA: McGraw-Hill, 2002.
- [6] R. S. Kaplan and D. P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA, USA: Harvard Business School Press, 1996.
- [7] M. Hammer and J. Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York, NY, USA: Harper Business, 1993.
- [8] J. C. Alexander, *The Performance of Nonprofit Organizations: Efficiency, Effectiveness, and Accountability*. New York, NY, USA: Routledge, 2000.
- [9] D. Young, *Financing Nonprofits: Putting Theory into Practice*. Lanham, MD, USA: Rowman & Littlefield, 2007.
- [10] E. T. Boris and C. E. Steuerle, *Nonprofits and Government: Collaboration and Conflict*. Washington, DC, USA: Urban Institute Press, 2006.
- [11] J. F. Hair Jr., G. T. M. Hult, C. M. Ringle, and M. Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications, 2017.
- [12] Robert S. Kaplan and David P. Norton, "The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance," *Harvard Business Review*, vol. 70, no. 1, pp. 71–79, 1992.
- [13] Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 15th ed. Harlow, UK: Pearson Education, 2016.
- [14] Joseph F. Hair Jr., G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, and Marko Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications, 2017.
- [15] James F. Hair Jr., William C. Black, Barry J. Babin, and Rolph E. Anderson, *Multivariate Data Analysis*, 7th ed. Upper Saddle River, NJ, USA: Pearson Prentice Hall, 2010.