

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya penerapan *Customer Relationship Management* (CRM) dalam mempertahankan donatur aktif di LAZ IBS Foundation. Perkembangan teknologi digital, persaingan lembaga filantropi, dan perubahan perilaku donatur mendorong lembaga untuk membangun hubungan berkelanjutan dengan donatur. Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan CRM, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat, serta mengetahui upaya dalam mempertahankan donatur aktif.

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap satu Supervisor CRM, tiga staf CRM, dan tiga donatur aktif. Analisis data meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sedangkan keabsahan data diuji melalui kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa CRM diterapkan melalui dimensi sumber daya manusia, proses, dan teknologi. Faktor pendukung meliputi kompetensi staf, database terstruktur, dukungan lembaga, serta respons dan keterbukaan donatur. Hambatan meliputi beban kerja, keterbatasan ide komunikasi, perubahan kebijakan WhatsApp, biaya platform digital, brand awareness, dinamika ekonomi, dan perbedaan preferensi komunikasi. Upaya dilakukan melalui adaptasi media komunikasi, pemanfaatan teknologi, peningkatan kualitas pelayanan, dan komunikasi personal. CRM telah berjalan, tetapi masih memerlukan pengembangan dan evaluasi berkelanjutan.

Kata kunci: *Customer Relationship Management* (CRM), Donatur Aktif, Lembaga Amil Zakat (LAZ), Teknologi Digital.

ABSTRACT

This study is motivated by the importance of implementing Customer Relationship Management (CRM) in retaining active donors at LAZ IBS Foundation. The development of digital technology, competition among philanthropic organisations, and changes in donor behaviour encourage the organisation to build sustainable relationships with donors. This study aims to analyse CRM implementation, identify supporting and inhibiting factors, and examine the efforts to retain active donors.

This study employed a qualitative approach with a case study design. Data were collected through interviews, observation, and documentation involving one CRM Supervisor, three CRM staff members, and three active donors. Data analysis consisted of data condensation, data display, and conclusion drawing, while data trustworthiness was assessed through credibility, transferability, dependability, and confirmability.

The results show that CRM is implemented through human resources, process, and technology dimensions. Supporting factors include staff competence, a structured database, institutional support, and positive donor responses. Inhibiting factors include workload, limited communication ideas, changes in WhatsApp policies, digital platform costs, limited brand awareness, economic conditions, and differences in communication preferences. Efforts include adapting communication media, utilising technology, improving service quality, and strengthening personalised communication. CRM implementation has been carried out, but continuous development and evaluation are still needed.

Keywords: Customer Relationship Management (CRM), Active Donors, Zakat Management Organisation (LAZ), Digital Technology.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Fokus Penelitian	9
1.3 Rumusan Masalah	9
1.4 Tujuan Penelitian.....	10
1.5 Kegunaan Penelitian.....	10
1.5.1 Kegunaan Teoritis	10
1.5.2 Kegunaan Praktis	11
1.6 Sistematika Penulisan.....	11
1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian	12
1.7.1 Lokasi Penelitian.....	13
1.7.2 Waktu Penelitian	14

BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1 Administrasi Bisnis.....	15
2.1.1 Pengertian Administrasi Bisnis.....	15
2.1.2 Peran Penting Administrasi Bisnis.....	16
2.2 Strategi dan Kebijakan Bisnis	17
2.2.1 Pengertian Strategi dan Kebijakan Bisnis.....	17
2.2.3 Faktor-Faktor Penyebab Perubahan Strategi dan Kebijakan Bisnis	19
2.3 <i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	20
2.3.1 Pengertian <i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	20
2.3.2 Tujuan <i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	21
2.3.4 Dimensi <i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	24
2.4 Penelitian Terdahulu.....	26
2.5 Kerangka Pemikiran.....	30
BAB III METODE PENELITIAN	32
3.1 Pendekatan Penelitian.....	32
3.2 Subjek dan Objek Penelitian	33
3.3 Informan Kunci	33
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.5 Teknik Analisis Data.....	35
3.6 Teknik Keabsahan Data	36
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	39
4.1 Objek Penelitian	39
4.1.1 Profil LAZ IBS Foundation	39
4.1.2 Visi dan Misi LAZ IBS Foundation.....	41
4.1.3 Struktur Organisasi IBS Foundation.....	41

4.1.4 Profil Informan Penelitian	43
4.2 Hasil Penelitian.....	44
4.2.1 Penerapan Strategi <i>Customer Relationship Management</i> (CRM) dalam Mempertahankan Donatur Aktif di LAZ IBS Foundation.....	45
4.2.2 Faktor Pendukung dan Penghambat <i>Customer Relationship Management</i> (CRM) dalam Mempertahankan Donatur Aktif di LAZ IBS Foundation	59
4.2.3 Upaya LAZ IBS Foundation dalam Menghadapi Hambatan <i>Customer Relationship Management</i> (CRM) di LAZ IBS Foundation	68
4.3 Pembahasan	72
4.3.1 Penerapan Strategi <i>Customer Relationship Management</i> (CRM) dalam Mempertahankan Donatur Aktif pada LAZ IBS Foundation	72
4.3.2 Faktor Pendukung dan Penghambat <i>Customer Relationship Management</i> (CRM) dalam Mempertahankan Donatur Aktif di LAZ IBS Foundation	78
4.3.3 Upaya LAZ IBS Foundation dalam Mengatasi Hambatan <i>Customer Relationship Management</i> (CRM) untuk Mempertahankan Donatur Aktif	81
BAB V PENUTUP	84
5.1 Kesimpulan.....	84
5.2 Rekomendasi	86
DAFTAR PUSTAKA.....	88

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Peringkat Dimensi <i>World Giving Index</i> 2024.....	1
Gambar 1.2 Peringkat <i>World Giving Index</i> 2025	2
Gambar 1.3 Tampilan Halaman Utama <i>Website</i> LAZ IBS Foundation	4
Gambar 1.4 Tampilan Dasbor Aplikasi Internal CRM LAZ IBS Foundation	5
Gambar 1.5 Pemblokiran Akun WhatsApp.....	7
Gambar 1.6 Peta Lokasi LAZ IBS Foundation.....	13
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	31
Gambar 4.1 Struktur Organisasi LAZ IBS Foundation 2026.....	42
Gambar 4.2 Contoh Komunikasi Pesan Personal	48
Gambar 4.3 Dokumentasi Kegiatan Bersama Donatur.....	49
Gambar 4.4 Contoh Pesan Penawaran Sedekah Jumat	52
Gambar 4.5 Contoh Pesan Laporan Penyaluran	54
Gambar 4.6 Tampilan <i>Dashboard</i> CRM Internal.....	56
Gambar 4.7 Contoh Pesan Informasi <i>Event</i>	58
Gambar 4.8 Tampilan <i>Database</i> CRM.....	60
Gambar 4.9 Contoh Respons Positif dari Donatur.....	58
Gambar 4.10 Bukti Pembatasan Akun WhatsApp	66
Gambar 4.11 Grup WhatsApp Komunitas Sedekah.....	70

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jadwal Penelitian.....	14
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	27
Tabel 3.1 Profil Informan.....	43



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Surat Izin Survei dari Instansi

Lampiran 2: Pedoman Observasi

Lampiran 3: Pedoman Wawancara

Lampiran 4: Transkrip Wawancara

Lampiran 5: Dokumentasi Wawancara dengan Supervisor CRM

Lampiran 6: Dokumentasi Wawancara dengan Staf CRM

Lampiran 7: Dokumentasi Wawancara dengan Donatur CRM

Lampiran 8: Dokumentasi Observasi



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan teknologi yang semakin pesat membawa perubahan besar pada berbagai bidang kehidupan, termasuk di dunia filantropi dan penghimpunan dana sosial. Kegiatan menyumbang yang dulu biasanya dilakukan secara langsung, kini bisa dilakukan dengan mudah melalui berbagai *platform* digital. Perubahan ini turut memengaruhi cara masyarakat berdonasi, sekaligus menuntut lembaga pengelola dana sosial untuk menyesuaikan diri agar tetap bisa menjangkau dan mempertahankan para donaturnya.

Tingkat kedermawanan masyarakat Indonesia sendiri memiliki catatan yang sangat baik di mata dunia. Indonesia telah tujuh tahun berturut-turut menempati posisi pertama sebagai negara paling dermawan sejak tahun 2017 (CNBC Indonesia, 2025). Hal ini didasarkan pada laporan *World Giving Index* (WGI) yang diterbitkan setiap tahun oleh *Charities Aid Foundation* (CAF). Dalam laporan WGI 2024, sebanyak 90% penduduk Indonesia tercatat aktif menyumbangkan uang, yang menjadikan Indonesia kembali berada di posisi teratas dalam dimensi ini di tingkat global (CAF, 2024). Pencapaian tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.1 berikut:

Donated money				Volunteered time			
TOP 10		BOTTOM 10		TOP 10		BOTTOM 10	
Indonesia	90%	Jordan	14%	Indonesia	65%	North Macedonia	9%
Myanmar	78%	Mali	14%	Liberia	58%	Kosovo	8%
Malta	74%	Togo	11%	Nigeria	53%	Lebanon	8%
Iceland	71%	Zimbabwe	11%	Kenya	52%	Poland	7%
Singapore	68%	Afghanistan	10%	Philippines	48%	Jordan	7%
Ukraine	67%	Egypt	10%	Tajikistan	47%	Serbia	7%
United Kingdom	67%	Tunisia	7%	The Gambia	45%	Cambodia	6%
Thailand	67%	Yemen	7%	Guinea	43%	Romania	6%
Ireland	65%	Georgia	6%	Sri Lanka	42%	Bulgaria	6%
Norway	65%	Botswana	6%	India	41%	Egypt	3%

Gambar 1.1 Peringkat Dimensi *World Giving Index* 2024

Sumber: *Charities Aid Foundation* (2024)

Namun, laporan terbaru CAF pada tahun 2025 menunjukkan adanya pola penurunan. Pada dimensi rata-rata persentase penghasilan yang disumbangkan, posisi Indonesia turun ke peringkat 21 dunia dengan angka 1,55% (CAF, 2025). Artinya, meskipun banyak orang Indonesia yang masih mau berdonasi, jumlah uang yang disisihkan dari penghasilan mereka cenderung semakin kecil. Data penurunan posisi ini disajikan pada Gambar 1.2 berikut:



	Countries and territories	Average % of income donated ¹
1	Nigeria	2.83%
2	Egypt	2.45%
3=	Ghana	2.19%
3=	China	2.19%
5	Kenya	2.13%
6	Uganda	2.04%
7=	UAE	1.92%
7=	Qatar	1.92%
7=	India	1.92%
10	Malawi	1.80%
11	Turkey	1.77%
12	Vietnam	1.72%
13	Bangladesh	1.70%
14	Tanzania	1.69%
15=	Sierra Leone	1.67%
15=	Cote d'Ivoire	1.67%
17=	Sri Lanka	1.64%
17=	Pakistan	1.64%
19	Zambia	1.62%
20	Rwanda	1.56%
21	Indonesia	1.55%

Gambar 1.1 Peringkat *World Giving Index* 2025

Sumber: *Charities Aid Foundation* (2025)

Kondisi ini tentu perlu menjadi perhatian serius bagi lembaga-lembaga yang bergerak di bidang penghimpunan dana sosial, termasuk Lembaga Amil Zakat (LAZ). Kebiasaan berdonasi di masyarakat tidak bisa lagi dianggap stabil begitu saja, melainkan perlu dirawat secara aktif agar tidak terus berkurang.

Sebagai negara dengan penduduk Muslim terbesar di dunia, Indonesia memiliki potensi penghimpunan Zakat, Infak, Sedekah, dan Wakaf (Ziswaf) yang sangat besar. Berdasarkan Laporan Pengelolaan Zakat Nasional (LPZN) Tahun 2025

dari Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), kinerja penghimpunan dana umat secara nasional memang menunjukkan angka yang masif, yakni mencapai Rp44,698 triliun. Namun di balik pencapaian tersebut, BAZNAS mencatat adanya fenomena krusial, yaitu terjadinya penurunan jumlah *muzaki* (donatur) akibat dinamika kondisi ekonomi nasional (BAZNAS, 2025).

Fenomena makro ini menunjukkan bahwa kebiasaan berdonasi masyarakat sedang berada dalam fase yang rentan. Pengelolaan Ziswaf yang modern tidak hanya menjadi sarana ibadah, tetapi juga instrumen strategis untuk membantu mengentaskan kemiskinan dan meratakan kesejahteraan masyarakat (Ramadhona dkk, 2023:4). Oleh karena itu, lembaga pengelola dana sosial dituntut untuk bergerak lebih proaktif merawat donatur yang sudah ada, agar penurunan jumlah *muzaki* di tingkat nasional ini tidak terus menggerus keberlangsungan program-program kemanusiaan.

Untuk memastikan pengelolaan dana tersebut berjalan baik, pemerintah telah mengaturnya secara resmi melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Aturan ini menjadi landasan hukum bagi lembaga amil zakat agar bisa beroperasi secara profesional. Sebagai pengelola dana umat, modal utama sebuah lembaga amil adalah kepercayaan. Oleh karena itu, setiap LAZ dituntut untuk transparan, jujur, dan memiliki pelayanan yang baik agar para donatur (*muzakki*) yakin bahwa titipan harta mereka benar-benar sampai kepada penerima manfaat (*mustahik*) yang tepat sasaran (Mahendra dkk, 2026:13).

Salah satu lembaga amil zakat yang ikut berperan dalam menghimpun dana sosial tersebut adalah LAZ IBS Foundation yang lahir pada 23 Agustus 2022. Saat ini, IBS Foundation telah beroperasi sebagai Lembaga Amil Zakat (LAZ) dengan legalitas dari Kemenkumham dan Dinas Sosial. Seiring meningkatnya aktivitas penghimpunan dan penyaluran dana sosial, IBS Foundation terus melakukan penguatan tata kelola

organisasi dan hubungan dengan donatur, serta menjunjung *core values* MULIA (Manfaat, Ulet, Luwes, Inklusif, Adaptif).

Kepercayaan masyarakat kepada LAZ IBS Foundation terbilang sangat besar. Hingga tahun 2025, lembaga ini telah mengelola 100.244 donatur, membantu 388.101 masyarakat (data s.d 2024), serta berkontribusi pada 9 Pilar SDGs lewat berbagai program unggulannya. Program-program tersebut seperti IBS *Empowerment* (pemberdayaan kewirausahaan dan pondok mandiri), IBS *Educare* (beasiswa dan pendidikan), IBS *Healthcare* (kesehatan dan gizi), IBS *Humanity* (tanggap darurat dan kemanusiaan global), IBS *Environment* (lingkungan dan air bersih), hingga IBS *Movement* untuk momen besar tahunan seperti Ramadhan dan Qurban. Sebagai sarana informasi publik, lembaga ini memiliki situs web resmi yang tampilannya dapat dilihat pada Gambar 1.3 berikut:



Gambar 1.2 Tampilan Halaman Utama *Website* LAZ IBS Foundation

Sumber: LAZ IBS Foundation (2026)

Dalam menjalankan kegiatannya, LAZ IBS Foundation mengandalkan strategi *Customer Relationship Management* (CRM) sebagai pendekatan utama untuk menjaga hubungan baik dengan para donatur. Saat ini, lembaga memiliki basis data yang cukup besar, dengan total 103.533 data donatur yang tercatat pada sistem. Salah satu

tantangan utama dalam pelaksanaan strategi CRM di LAZ IBS Foundation adalah pengelolaan *database* donatur yang masif tersebut. Hingga pertengahan tahun 2026, tim CRM memiliki target melakukan validasi terhadap seluruh data donatur agar informasi yang dimiliki benar-benar akurat. Data yang tervalidasi ini sangat krusial untuk digunakan sebagai dasar segmentasi, *profiling*, penentuan gaya komunikasi, serta penyusunan strategi mempertahankan donatur aktif. Untuk membantu mengelola data tersebut, tim menggunakan sistem internal seperti yang terlihat pada Gambar 1.4 berikut:



Gambar 1.3 Tampilan Dasbor Aplikasi Internal CRM LAZ IBS Foundation

Sumber: CRM LAZ IBS Foundation (2026)

Menyadari keterbatasan validasi data tersebut, tim CRM LAZ IBS Foundation memutuskan untuk lebih fokus mempertahankan donatur aktif. Hal ini sejalan dengan pandangan Melvia (2024:117) yang menjelaskan bahwa pengelolaan hubungan pelanggan terdiri dari tiga tahapan, yaitu mencari pelanggan baru, mempererat hubungan, dan mempertahankan pelanggan agar tetap loyal. Ramadani (2025:45) juga menambahkan bahwa penerapan CRM tidak hanya berfokus pada kecanggihan sebuah teknologi, tetapi juga mencakup strategi komunikasi yang efektif untuk menciptakan interaksi yang hangat dan personal, serta memperkuat hubungan dengan pelanggan.

Dalam kegiatan sehari-hari, tim CRM menjalankan beberapa tugas rutin, seperti melakukan obrolan dua arah untuk membangun kedekatan secara personal (*bonding*), memasang status WhatsApp secara rutin untuk mengingatkan donatur tanpa membuat mereka merasa terganggu, serta memantau jumlah transaksi yang masuk setiap harinya. Kegiatan inilah yang menjadi tolak ukur tim dalam menilai keaktifan seorang donatur.

Secara operasional, tim CRM LAZ IBS Foundation saat ini hanya terdiri dari 4 staf, dua tenaga *freelance*, dan satu supervisor yang bertugas memantau data. Dengan tim yang terbilang kecil ini, mereka harus mengelola 12 nomor WhatsApp operasional. Beban kerja ini cukup besar dan menuntut pengelolaan yang sangat rapi.

Meskipun sudah diatur sedemikian rupa, upaya mempertahankan donatur aktif ini sering kali menemui hambatan. Secara internal, nama LAZ IBS Foundation belum sekuat lembaga zakat besar lainnya yang biasanya memiliki tokoh publik atau sosok terkenal sebagai daya tarik. Hal ini membuat komunikasi personal dari tim CRM menjadi satu-satunya andalan untuk menjaga kepercayaan donatur.

Di sisi lain, hambatan eksternal juga datang dari kebijakan keamanan WhatsApp yang sangat ketat terhadap pengiriman pesan dalam jumlah besar. Nomor-

nomor operasional tim sering kali terkena pembatasan atau bahkan diblokir oleh pihak WhatsApp, sehingga saluran komunikasi dengan donatur menjadi terputus. Contoh kendala pemblokiran ini dapat dilihat pada Gambar 1.5 berikut:



Gambar 1.5 Pemblokiran Akun WhatsApp
Sumber: WhatsApp LAZ IBS Foundation (2026)

Kondisi ekonomi donatur yang sedang menurun dan rasa tidak nyaman jika dikirimkan pesan (*blast*) juga menjadi tantangan tersendiri yang membuat lembaga kesulitan mempertahankan donatur. Akibat dari berbagai hambatan tersebut, tingkat retensi donatur di LAZ IBS Foundation mengalami tekanan yang berat. Berdasarkan rekapitulasi data internal lembaga, dari total 103.533 *database* yang dikelola, donatur yang berstatus aktif pada tahun 2026 hanya tersisa sebanyak 3.698 orang. Jika diamati sejak tahun 2022, jumlah donatur yang terakhir berdonasi di tahun tersebut mencapai angka 11.953 orang. Data pasifnya donatur ini terus berlanjut di tahun 2023 (9.958 orang), 2024 (6.767 orang), hingga 2025 (6.303 orang). Bahkan, terdapat 26.579 kontak donatur yang tercatat belum pernah berdonasi sama sekali. Fenomena menyusutnya angka keaktifan donatur ini tentu berdampak langsung pada melemahnya raihan donasi harian lembaga.

Secara keseluruhan, LAZ IBS Foundation sedang berupaya keras mempertahankan donatur aktif melalui strategi CRM yang mencakup validasi *database*, segmentasi, *profiling*, dan komunikasi personal. Namun dalam pelaksanaannya, terdapat berbagai kendala yang dihadapi, baik dari sisi kebijakan teknologi pihak ketiga, kualitas retensi data, maupun keterbatasan sumber daya. Upaya LAZ IBS Foundation untuk mencari solusi di tengah keterbatasan ini sejalan dengan pendapat Sunarwan (2025:26), yang menyebut bahwa keberhasilan CRM sangat bergantung pada cara organisasi merancang pendekatan terbaik untuk tetap menjaga hubungan dengan pelanggannya dalam situasi apa pun. Berdasarkan latar belakang dan tantangan tersebut, peneliti tertarik untuk menganalisis bagaimana strategi tersebut dijalankan melalui penelitian yang berjudul “Analisis Strategi *Customer Relationship Management* (CRM) dalam Mempertahankan Donatur Aktif pada LAZ IBS Foundation”.

1.2 Fokus Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, fokus penelitian berfungsi sebagai batasan masalah agar hasil penelitian lebih terarah dan mendalam. Maka, ditetapkan pada strategi *Customer Relationship Management* (CRM) yang dijalankan langsung oleh tim internal CRM LAZ IBS Foundation dalam upaya mempertahankan donatur aktif, khususnya melalui WhatsApp sebagai media utama komunikasi harian dengan donatur.

Penelitian ini berfokus pada bagaimana tim CRM menjalankan komunikasi dengan donatur, mengelola data donatur, serta hasil yang dicapai dalam menjaga donatur yang masih aktif agar tetap berdonasi. Penelitian ini juga melihat kendala yang dihadapi tim CRM, baik dari segi keterbatasan jumlah staf maupun kendala teknis pada platform komunikasi yang dipakai. Namun, penelitian ini tidak bermaksud menilai kebijakan keamanan WhatsApp itu sendiri, melainkan ingin memahami bagaimana tim CRM menyikapi dan menyesuaikan diri dengan kendala tersebut sebagai bagian dari strategi mempertahankan donatur aktif.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan strategi *Customer Relationship Management* (CRM) dalam mempertahankan donatur aktif pada LAZ IBS Foundation?
2. Apa saja faktor pendukung dan faktor penghambat pada penerapan strategi *Customer Relationship Management* (CRM) dalam mempertahankan donatur aktif pada LAZ IBS Foundation?

3. Bagaimana upaya tim CRM LAZ IBS Foundation dalam mempertahankan donatur aktif di tengah berbagai hambatan yang dihadapi?

1.4 Tujuan Penelitian

Selaras dengan rumusan masalah, tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. Penerapan strategi *Customer Relationship Management* (CRM) dalam mempertahankan donatur aktif pada LAZ IBS Foundation.
2. Faktor pendukung dan faktor penghambat pada penerapan strategi *Customer Relationship Management* (CRM) dalam mempertahankan donatur aktif pada LAZ IBS Foundation.
3. Upaya tim CRM LAZ IBS Foundation dalam mempertahankan donatur aktif di tengah berbagai hambatan yang dihadapi

1.5 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian kualitatif ini diharapkan mampu memberikan manfaat yang nyata, baik ditinjau dari sisi pengembangan keilmuan akademis maupun secara praktis di lapangan, yaitu sebagai berikut:

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan memperkaya wawasan keilmuan di bidang Ilmu Administrasi Bisnis, khususnya yang berkaitan dengan konsentrasi *Business Strategy* (Strategi Bisnis). Secara spesifik, kajian ini dapat menjadi tambahan referensi literatur mengenai implementasi penyesuaian strategi *Customer Relationship Management* (CRM) pada sektor lembaga nirlaba atau

pengelola dana umat dalam upaya mempertahankan donatur aktif di tengah keterbatasan saluran komunikasi digital.

1.5.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Peneliti: Sebagai salah satu syarat akademik untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis (S.AB). Selain itu, penelitian ini juga menjadi sarana bagi peneliti untuk mengaplikasikan teori-teori perkuliahan secara langsung di lapangan, serta menambah wawasan praktis dalam menganalisis fenomena strategi operasional dan pelayanan CRM.
2. Bagi Perusahaan: Diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan evaluasi yang objektif bagi pimpinan serta divisi CRM LAZ IBS Foundation terkait efektivitas komunikasi personal yang sedang dijalankan. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat membantu lembaga dalam merumuskan penyempurnaan Standar Operasional Prosedur (SOP) agar tingkat retensi donatur aktif dapat terus terjaga dan meningkat di masa mendatang.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai alur logika penyusunan skripsi ini, sistematika penulisan disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Menguraikan konteks awal penelitian yang mencakup latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, sistematika penulisan, serta lokasi dan waktu penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Berisi rangkuman teori yang mendukung arah penelitian, mulai dari ilmu Administrasi Bisnis (*grand theory*), Strategi dan Kebijakan Bisnis (*middle theory*), hingga konsep *Customer Relationship Management* (CRM) (*applied theory*), serta memuat penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran.

BAB III METODE PENELITIAN

Menjelaskan cara teknis penelitian ini dilakukan, mulai dari pendekatan kualitatif yang digunakan, penentuan informan kunci, teknik pengumpulan data (wawancara, observasi, dan dokumentasi) hingga teknik analisis data dan cara menjaga keabsahan data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Menyajikan profil objek penelitian (LAZ IBS Foundation), hasil temuan data dari wawancara lapangan, serta analisis mendalam yang mengaitkan temuan interaksi tim CRM di LAZ IBS Foundation dengan kerangka teori yang digunakan.

BAB V PENUTUP

Berisi kesimpulan komprehensif yang menjawab seluruh rumusan masalah, beserta rekomendasi atau saran dari peneliti untuk perbaikan manajemen operasional LAZ IBS Foundation di masa mendatang.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Subbab ini menjelaskan mengenai lokasi dan waktu penelitian yang menjadi batasan pelaksanaan penelitian. Penentuan lokasi dan waktu penelitian bertujuan agar proses penelitian dapat dilakukan secara terarah dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

1.7.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di kantor pusat operasional LAZ IBS Foundation yang berlokasi di Jalan Parakan Arum No. 26, Batununggal, Kecamatan Bandung Kidul, Kota Bandung, Jawa Barat 40266. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa LAZ IBS Foundation memiliki divisi *Customer Relationship Management* (CRM) yang aktif berinteraksi secara langsung dengan donatur setiap harinya. Selain itu, dinamika dan tantangan komunikasi digital yang saat ini sedang dihadapi oleh tim CRM di lokasi tersebut sangat relevan dan unik untuk dijadikan objek penelitian kualitatif di bidang Administrasi Bisnis.

Untuk memperjelas letak geografis lokasi penelitian, berikut dilampirkan peta lokasi kantor LAZ IBS Foundation pada Gambar 1.6:



Gambar 1.6 Peta Lokasi LAZ IBS Foundation

Sumber: Google Maps (2026)

1.7.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian merupakan rangkaian kegiatan yang dilaksanakan oleh peneliti, dimulai sejak pengajuan judul, penyusunan skripsi, hingga pelaporan hasil penelitian dalam bentuk sidang skripsi. Mengingat tahap Seminar Usulan Penelitian (SUP) telah diselesaikan, fokus kegiatan saat ini dilanjutkan pada pengumpulan data lapangan. Rincian jadwal kegiatan disajikan dalam bentuk matriks tabel sebagai berikut:

Tabel 1.1 Jadwal Penelitian

No.	Aktivitas	Jadwal Penelitian 2026			
		Mei	Juni	Juli	Agustus
1.	Pengajuan Judul				
2.	Penyusunan & Revisi Usulan Penelitian				
3.	Seminar Usulan Penelitian				
4.	Pengumpulan Data Lapangan (Wawancara, Observasi & Dokumentasi)				
5.	Pengolahan Data & Penyusunan Skripsi (Bab 4 & 5)				
6.	Pendaftaran & Pengajuan Sidang Skripsi				
7.	Sidang Skripsi				

(Sumber: Peneliti, 2026)

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Administrasi Bisnis

Pada penelitian ini, Ilmu Administrasi Bisnis diposisikan sebagai *Grand Theory* (teori dasar) yang menaungi seluruh aktivitas pengelolaan tata kelola organisasi, termasuk di dalamnya tata kelola lembaga nirlaba seperti Lembaga Amil Zakat (LAZ). Dalam penelitian ini, Ilmu Administrasi Bisnis menjadi dasar dalam menganalisis bagaimana LAZ IBS Foundation merancang dan menerapkan strategi CRM sebagai bagian dari strategi organisasi untuk mempertahankan donatur aktif.

2.1.1 Pengertian Administrasi Bisnis

Administrasi bisnis merupakan fondasi bagi seluruh proses operasional sebuah lembaga. Menurut Agustin dkk. (2025:1), administrasi bisnis pada dasarnya adalah kumpulan kegiatan untuk mengurus berbagai macam aset organisasi, mulai dari unsur manusia, fasilitas fisik, hingga kondisi keuangan melalui perencanaan dan pengambilan keputusan yang tepat. Pandangan tersebut diperkuat oleh pernyataan Arisanti dalam Widyawati dkk. (2024:57), yang menyebutkan bahwa peran utama dari administrasi bisnis ini adalah untuk membantu para pemimpin agar lebih mudah menentukan pilihan atau kebijakan operasional sehari-hari.

Secara lebih luas, Muhrim dkk (2025:1) menilai bahwa ruang lingkup administrasi bisnis berpusat pada penataan dan pemanfaatan seluruh potensi yang ada di dalam organisasi demi meraih sasaran jangka panjang. Maka dari itu, urusan administrasi bukan sekadar kegiatan catat-mencatat di atas kertas, melainkan alat pendorong yang menuntun manajemen dalam mengarahkan organisasi. Tata kelola administrasi di era modern sekarang juga dituntut untuk tidak kaku, melainkan harus

terus berinovasi dan memanfaatkan teknologi informasi agar bisa cepat beradaptasi dengan perubahan zaman.

2.1.2 Peran Penting Administrasi Bisnis

Keberadaan sistem administrasi yang tertata dengan baik memegang peranan yang sangat besar bagi kelangsungan hidup sebuah organisasi. Muhrim dkk (2025:6-7) menjelaskan bahwa administrasi bisnis memastikan seluruh roda aktivitas usaha bisa berjalan rapi dan teratur. Manfaat dan peran penting tersebut dapat dijabarkan ke dalam beberapa poin di bawah ini:

1. **Meningkatkan Efisiensi Operasional:** Tata kelola yang rapi dan terorganisir dapat menekan pemborosan waktu, tenaga, dan biaya kerja. Hal ini membuat pengeluaran organisasi menjadi lebih hemat.
2. **Mendukung Efektivitas Kerja:** Dengan perencanaan yang baik, setiap staf dapat memahami tanggung jawabnya masing-masing, sehingga mereka bisa lebih fokus dalam mencapai target kerja.
3. **Meminimalkan Kesalahan dan Risiko:** Administrasi yang terdokumentasi dengan tertib membantu organisasi menghindari kelalaian atau masalah hukum, yang mana sangat penting untuk menjaga kelancaran jangka panjang.
4. **Meningkatkan Responsivitas terhadap Perubahan:** Aturan administrasi yang fleksibel membuat organisasi tidak kebingungan saat menghadapi situasi baru atau perubahan tren di masyarakat.
5. **Membangun Budaya Kerja yang Profesional:** Kedisiplinan dalam mengelola administrasi akan menciptakan lingkungan kerja yang teratur, sehingga nama baik lembaga di mata publik akan ikut meningkat.

Selain itu, menurut Toii dkk. (2025:9), peran administrasi bisnis saat ini telah menjadi instrumen strategis yang mengatur kelancaran aliran informasi serta menyatukan fungsi manajemen agar perusahaan mampu bertahan. Hubungan yang selaras antara ketertiban pengelolaan internal dan kesiapan menghadapi tantangan dari luar akan melahirkan lingkungan kerja yang profesional.

Ketika budaya disiplin kerja sudah terbentuk melalui sistem administrasi yang baik, maka proses pengambilan keputusan harian oleh pimpinan akan menjadi jauh lebih cepat, akurat, dan tepat sasaran. Oleh karena itu, peran administrasi bisnis berfungsi untuk mengikat seluruh komponen internal organisasi agar siap menghadapi perkembangan teknologi yang dinamis.

2.2 Strategi dan Kebijakan Bisnis

Sebagai turunan dari Ilmu Administrasi Bisnis, Strategi dan Kebijakan Bisnis bertindak sebagai *Middle Theory* (teori menengah) yang menghubungkan visi besar lembaga dengan langkah taktis di lapangan.

2.2.1 Pengertian Strategi dan Kebijakan Bisnis

Strategi dan kebijakan bisnis merupakan sebuah panduan menyeluruh yang mengikat bermacam-macam rencana kerja demi mencapai satu tujuan utama organisasi. Langkah ini diibaratkan seperti payung yang menaungi arah operasional sekaligus menjadi pedoman bagi karyawan agar bisa bekerja sesuai target (Abdurohim dkk., 2024:1).

Sementara itu, Teniwut (2022:3) menekankan bahwa strategi bisnis merupakan wujud nyata dari susunan rencana kerja yang memiliki tahapan dan target waktu yang jelas. Menurut Agustin dkk. (2026:8-9), kebijakan bisnis bertindak sebagai pedoman

dasar untuk mengambil keputusan yang sifatnya fleksibel mengikuti kondisi lapangan, namun tetap konsisten pada arah tujuan awal. Kedua unsur ini saling melengkapi agar operasional lembaga tidak melenceng dari jalurnya.

2.2.2 Tujuan Penerapan Strategi dan Kebijakan Bisnis

Penerapan strategi bisnis merupakan langkah penting untuk mengarahkan lembaga agar bisa mencapai tujuan jangka panjangnya. Harahap (2024:11-13) menjabarkan bahwa tujuan dari penerapan strategi ini mencakup beberapa aspek utama berikut:

1. **Menetapkan Arah dan Tujuan Jangka Panjang:** Strategi memberikan panduan yang konkret dalam pengambilan keputusan serta mengalokasikan sumber daya organisasi secara efisien. Dengan arah yang jelas, lembaga dapat terus mengevaluasi kinerjanya agar tetap sejalan dengan visi keberlanjutan yang lebih luas.
2. **Mengidentifikasi dan Memanfaatkan Peluang:** Pemetaan strategi yang akurat memungkinkan lembaga untuk peka terhadap perubahan tren dan kebutuhan sasaran layanannya (donatur). Kemampuan menangkap peluang ini sangat penting untuk menciptakan inovasi layanan yang relevan dan bernilai tambah.
3. **Meningkatkan Keunggulan Kompetitif:** Tujuan utama dari strategi adalah untuk membedakan kualitas pelayanan lembaga dari kompetitornya. Melalui inovasi layanan yang unik dan berfokus pada kekuatan internal, lembaga dapat membangun daya tarik yang berujung pada terciptanya loyalitas dari para penggunanya.
4. **Meningkatkan Kemampuan Adaptasi terhadap Perubahan:** Strategi yang fleksibel menjadi kunci bagi organisasi untuk bertahan di lingkungan

operasional yang dinamis. Adaptasi yang cepat terhadap perubahan eksternal maupun internal termasuk hambatan teknologi akan sangat membantu lembaga dalam menekan risiko dan mempertahankan kelangsungan operasionalnya.

Keempat tujuan di atas menegaskan bahwa rumusan strategi dan kebijakan bisnis bukanlah suatu pedoman yang bersifat kaku. Agar lembaga tetap relevan dan mampu mencapai tujuan akhirnya manajemen harus mampu mengevaluasi langkah taktis mereka. Proses evaluasi dan penyesuaian strategi ini tentu tidak terjadi secara tiba-tiba, melainkan dipicu oleh berbagai dinamika yang menuntut adanya perubahan arah kebijakan.

2.2.3 Faktor-Faktor Penyebab Perubahan Strategi dan Kebijakan Bisnis

Menurut Wardhana (2024:48-51), ada beberapa keadaan yang bisa menjadi pendorong terjadinya perubahan strategi dalam sebuah organisasi. Faktor-faktor yang dapat membuat arah lembaga harus disesuaikan dengan kondisi terbaru antara lain:

1. **Pemimpin Baru:** Kehadiran pemimpin baru dengan visi dan cara kerja berbeda sering kali membawa perubahan besar pada jalannya operasional.
2. **Intervensi Eksternal:** Adanya desakan, aturan pemerintah, atau tuntutan dari pihak luar yang memaksa organisasi untuk mengubah haluan pelayanannya.
3. **Kesenjangan Kinerja:** Kondisi mana hasil kerja nyata di lapangan ternyata jauh di bawah target yang sudah ditentukan, sehingga memicu perbaikan strategi secara total.
4. **Perubahan Kepemilikan:** Situasi ketika struktur organisasi berubah, yang otomatis membuat kebijakan di dalamnya ikut menyesuaikan.
5. **Titik Belok Strategis:** Perubahan besar yang terjadi akibat munculnya teknologi baru atau pergeseran kebiasaan dan selera masyarakat.

Tanpa memperhatikan faktor-faktor perubahan di atas, cepat atau lambat layanan sebuah lembaga akan ditinggalkan oleh masyarakat. Sebaliknya, jika perubahan lingkungan tersebut ditanggapi dengan strategi yang tepat, organisasi justru akan menemukan peluang baru untuk berkembang (Hamid, 2023:3).

2.3 Customer Relationship Management (CRM)

Pada level taktis operasional, penelitian ini menggunakan *Customer Relationship Management* (CRM) sebagai *Applied Theory* (teori terapan) utama yang mengupas secara spesifik bagaimana LAZ IBS Foundation merawat basis donaturnya.

2.3.1 Pengertian Customer Relationship Management (CRM)

Lestari dkk. (2023:35) mengungkapkan bahwa CRM merupakan cara organisasi dalam mengumpulkan dan merawat data para penggunanya agar bisa membangun hubungan yang lebih dekat. Melalui pendekatan ini, lembaga dapat lebih peka terhadap apa yang disukai konsumen dan memberikan pelayanan yang pas dengan harapan mereka.

Menurut Sulianta (2025:2), penerapan CRM sebenarnya tidak melulu harus menggunakan teknologi buatan yang mahal. Namun, di era sekarang, pemanfaatan sistem digital (seperti aplikasi *database* dan WhatsApp) memang sangat membantu agar interaksi dengan ratusan ribu donatur bisa dikelola lebih efektif dan efisien.

Wibowo (2023:4) menambahkan bahwa melalui penerapan CRM, perusahaan dapat menciptakan sistem pendukung kerja yang fleksibel untuk menghadapi berbagai kendala teknis dan perubahan selera pasar. Dengan kata lain, CRM menjadi alat andalan untuk menghadapi dinamika pelayanan usaha masa kini.

2.3.2 Tujuan *Customer Relationship Management* (CRM)

Fokus tertinggi dari penerapan CRM adalah mempertahankan pelanggan atau donatur yang sudah ada (*customer retention*). Sulianta (2025:10-11) menguraikan bahwa tujuan utama dari CRM adalah untuk membuat pelanggan merasa dihargai sehingga mereka tidak pergi, membuat alur kerja tim menjadi lebih jelas, serta membantu pimpinan mengevaluasi program berdasarkan data di lapangan. Langkah ini sangat ampuh untuk memperkuat kedekatan emosional antara pengguna dengan lembaga.

Selain itu, Simangunsong dkk. (2023:34) memaparkan bahwa CRM bertujuan untuk memberikan pengalaman pelayanan terbaik agar donatur merasa dilayani layaknya keluarga sendiri, sehingga mereka enggan berpindah ke lembaga lain. Hubungan baik jangka panjang yang tercipta dari proses ini akan menguntungkan stabilitas lembaga.

Hal ini sejalan dengan pendapat Lestari dkk. (2023:37) yang menyebutkan tujuan CRM adalah untuk menjaga fokus perusahaan agar selalu berpusat pada kepentingan konsumen berdasarkan *database* yang ada. Di mana data dari sistem CRM membantu staf untuk mengingat riwayat donasi donatur sehingga mereka bisa memberikan sapaan yang lebih personal. Menjaga donatur agar tetap aktif jauh lebih efisien dari segi biaya operasional dibandingkan harus mengakuisisi donatur baru.

2.3.3 Manfaat *Customer Relationship Management*

Penerapan CRM membawa dampak positif yang sangat nyata, baik untuk kelancaran operasional internal lembaga maupun keberhasilan strategi secara keseluruhan. Menurut Gulo dkk. (2025:7), terdapat enam manfaat utama dari pemanfaatan sistem CRM, yaitu:

1. Meningkatkan Kepuasan Donatur: Lembaga mampu memberikan pelayanan dan respons yang lebih cepat saat berinteraksi dengan donatur.
 2. Personalisasi Interaksi: Memungkinkan staf untuk menyusun cara komunikasi yang lebih personal dan disesuaikan dengan minat atau kebiasaan masing-masing individu.
 3. Meningkatkan Efektivitas Program: Berbekal data yang akurat, lembaga bisa menyalurkan informasi program kebaikan atau penggalangan dana kepada target donatur yang paling pas.
 4. Mengurangi Biaya Operasional: Otomatisasi sistem kerja membantu memangkas pekerjaan manual yang berulang, sehingga lembaga bisa lebih hemat waktu, tenaga, dan pengeluaran.
 5. Meningkatkan Kolaborasi Internal: Sistem yang terpusat memungkinkan berbagai divisi di dalam lembaga untuk saling berbagi informasi dan data dengan mudah.
 6. Menganalisis Tren dan Perilaku: Fitur pendataan dalam CRM sangat membantu lembaga untuk membaca arah minat masyarakat, sehingga pimpinan bisa merancang strategi pelayanan yang lebih matang ke depannya.
- Sejalan dengan pandangan tersebut, Wibisono (2024:66-67) menegaskan bahwa implementasi CRM yang dikelola dengan baik merupakan langkah strategis yang memberikan manfaat besar bagi keberlangsungan organisasi.

Manfaat tersebut dapat dijabarkan ke dalam tiga poin utama berikut:

1. Peningkatan Efisiensi Kerja: Melalui bantuan otomatisasi sistem untuk menangani tugas-tugas manual yang berulang, CRM membuat lembaga jauh lebih efisien dan hemat waktu dalam mengelola interaksi harian dengan donatur.

2. Peningkatan Retensi Donatur (*Customer Retention*): Dengan adanya rekam jejak (*database*) yang rapi mengenai interaksi dan kebutuhan para donatur, staf dapat memberikan pelayanan yang lebih personal, akrab, dan tepat waktu. Kedekatan emosional yang konsisten ini pada gilirannya akan membuat donatur merasa nyaman dan memilih untuk tetap bertahan menyalurkan bantuannya di lembaga tersebut.
3. Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik: Sistem pendataan yang terpusat disertai fitur analisis yang kuat sangat membantu manajer atau pimpinan divisi dalam merumuskan kebijakan pelayanan maupun strategi penggalangan dana yang lebih akurat berdasarkan fakta di lapangan.

Melalui perpaduan manfaat di atas, jelas bahwa CRM bukan sekadar alat komunikasi biasa, melainkan instrumen penting yang membantu lembaga untuk menjaga stabilitas operasional internal sekaligus mengunci loyalitas donatur dari luar. Siswati dkk. (2024:17) menyoroti bahwa keberhasilan sistem CRM tidak hanya menguntungkan pihak internal, tetapi juga menciptakan nilai tambah yang dirasakan langsung oleh pengguna layanan. Dari sisi eksternal, manfaat CRM terbukti mampu memperkuat interaksi lembaga dengan donatur lama melalui pencapaian berikut:

1. Memberikan pengalaman pelayanan yang memuaskan dan menyenangkan bagi donatur.
2. Memastikan donatur selalu menerima tanggapan dan respons yang cepat dari staf pelaksana.
3. Memberikan kemudahan akses bagi donatur ketika ingin menghubungi pihak lembaga.
4. Memberikan solusi yang tepat sasaran atas setiap keluhan maupun kebutuhan informasi donatur.

5. Membangun hubungan jangka panjang yang positif dan saling percaya antara donatur dengan lembaga.

Dengan perpaduan manfaat operasional dan kepuasan pelayanan di atas, interaksi antara lembaga dan donatur akan semakin kuat. Pada akhirnya, hal ini tidak hanya merawat kedekatan emosional, tetapi juga berkontribusi nyata dalam menjaga stabilitas aliran donasi bagi lembaga.

2.3.4 Dimensi *Customer Relationship Management* (CRM)

Penerapan strategi CRM di dalam sebuah organisasi tidak bisa dilepaskan dari elemen-elemen pembentuknya. Untuk membangun hubungan yang berkelanjutan dengan donatur, Wibisono (2024:78-79) menguraikan bahwa terdapat tiga komponen penting atau dimensi yang harus diperhatikan oleh lembaga, yaitu:

1. Dimensi Sumber Daya Manusia: Sistem dan prosedur yang canggih tidak akan berjalan maksimal tanpa adanya staf yang terampil. Keberhasilan implementasi CRM sangat bergantung pada kecakapan karyawan dalam mengoperasikan teknologi komunikasi sekaligus kemampuan mereka berinteraksi secara empatik. Oleh karena itu, staf pelaksana (*frontliner*) wajib memiliki pemahaman yang mendalam mengenai apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh donatur.
2. Dimensi Proses: Merupakan penyatuan berbagai alur kerja di dalam lembaga, mulai dari layanan informasi, penyaluran program, hingga respons keluhan. Proses operasional yang baik mengharuskan setiap divisi untuk saling berkoordinasi agar donatur mendapatkan pengalaman pelayanan yang konsisten dan tidak terputus.

3. Dimensi Teknologi: Mencakup perangkat lunak atau sistem pendukung yang dipakai lembaga untuk mengelola dan menganalisis data (seperti WhatsApp dan dasbor internal). Lewat teknologi ini, lembaga bisa mengumpulkan, menyimpan, dan melacak riwayat donatur secara praktis dan efisien, yang pada akhirnya sangat membantu pimpinan dalam mengambil keputusan strategis.

Penelitian tersebut juga didukung oleh Khairunnisa dan Murtani (2023:684), yang menyatakan dengan serupa bahwa terdapat tiga dimensi utama sebagai fondasi operasional dalam menjalankan CRM secara nyata di lapangan, yaitu:

1. Dimensi Manusia (*People*): Kesiapan staf sebagai ujung tombak pelayanan. Kualitas CRM sangat bergantung pada bagaimana staf mampu berkomunikasi, merespons keluhan, dan memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.
2. Dimensi Proses (*Process*): Alur kerja yang mengatur jalannya strategi. Pelaksanaannya dimulai dari mengumpulkan data donatur, menganalisis segmentasi sasarannya, hingga menetapkan SOP atau aturan main bagaimana pelayanan tersebut akan diimplementasikan secara terstruktur oleh lembaga.
3. Dimensi Teknologi (*Technology*): Sarana pendukung pelaksana. Pada dimensi ini, kelancaran operasional bergantung pada ketersediaan media komunikasi yang memadai, seperti penggunaan telepon, WhatsApp, dan email. Namun, alat digital ini harus terus dievaluasi dan disiasati penggunaannya agar bisa beradaptasi dengan kendala di lapangan.

Untuk memperluas sudut pandang mengenai elemen pengelolaan hubungan ini, Amanda dkk. (2025:44) menambahkan bahwa CRM secara strategis juga dapat dikaji melalui empat dimensi utama. Dimensi pertama adalah *Customer Knowledge*, yaitu pemahaman mendalam lembaga mengenai apa yang menjadi kebutuhan serta kecenderungan donatur dalam menyalurkan bantuan. Kedua adalah *Customer*

Orientation, yang berarti seluruh kebijakan pelayanan lembaga harus selalu berpusat pada kepuasan donatur. Ketiga, *Customer Advocacy*, berupa upaya lembaga untuk mewakili kepentingan donatur dalam setiap laporan program sosial. Terakhir adalah *Customer Engagement*, yaitu taktik membangun keterlibatan aktif dari donatur agar mereka merasa memiliki ikatan batin dengan lembaga.

Penerapan CRM adalah sebuah langkah strategis, dan keberhasilannya dalam mempertahankan kesetiaan donatur sangat bergantung pada bagaimana lembaga mampu mengintegrasikan seluruh dimensi secara utuh. Gabungan teori dimensi ini memberikan gambaran yang komprehensif bagi peneliti untuk membedah kondisi di LAZ IBS Foundation.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai rujukan bagi peneliti untuk melihat keterkaitan dan perbedaan antara penelitian yang sedang dikerjakan dengan jurnal atau karya ilmiah yang sudah ada sebelumnya. Tinjauan terhadap penelitian terdahulu ini sangat berguna untuk membuktikan bahwa penelitian ini asli dan belum pernah dibahas secara persis oleh orang lain.

Terdapat lima karya ilmiah terdahulu yang relevan dengan fokus strategi *Customer Relationship Management* (CRM) dan retensi donatur. Rangkuman penelitian terdahulu tersebut disajikan secara sistematis pada Tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Melvia, D. A. (2024) - Implementasi <i>Customer Relationship Management</i> (CRM) untuk Menjaga Loyalitas Donatur Di Lazis Nurul Falah Surabaya	Kualitatif deskriptif	Implementasi CRM dilakukan melalui tiga tahapan besar, dengan fokus pada pemerolehan donatur baru dan kemudahan akses informasi via media sosial serta interaksi langsung.	Objek Penelitian dan berfokus pada tahap akuisisi (pemerolehan) donatur baru melalui pemanfaatan media sosial secara umum.
2	Muhammad Raihan Nur Irfansyah (2024) - Pelayanan <i>Customer Relationship Management</i> Lembaga Swadaya	Kualitatif deskriptif	Penggunaan pelayanan CRM yang baik (termasuk pemanfaatan teknologi informasi) mampu meningkatkan loyalitas donatur.	Objek penelitian difokuskan pada Lembaga Swadaya Masyarakat (Human Initiative) dengan luaran "minat masyarakat".

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Masyarakat Human Initiative dalam Mempertahankan Minat Masyarakat Untuk Berdonasi		Komunikasi yang transparan dan berkesinambungan antara lembaga dan donatur terbukti sangat penting dalam pengelolaan hubungan yang efektif.	
3	Rayhanov Ramdza Miltas (2025) - <i>Strategi Customer Relationship Mangement</i> Lembaga Zakat dalam Meningkatkan Kepercayaan Donatur (Studi Kasus di Lembaga	Studi kasus dengan pendekatan kualitatif.	Peningkatan keandalan personel dilakukan melalui pembinaan dan pelatihan 4-6 kali setahun. Sistem laporan keuangan dan program disampaikan secara rutin lewat kolaborasi antar- divisi	Fokus luaran penelitian ini adalah pada "peningkatan kepercayaan donatur".

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Amil Zakat Inisiatif Zakat Indonesia Provinsi Jawa Barat)			
4	Vivi Hanipa Hannum Rambe (2023) - Implementasi <i>Customer Relationship Management</i> (CRM) Dalam Mempertahankan Dan Meningkatkan Jumlah Nasabah Pada BSI (Studi Kasus Pada PT. Bank Syariah Indonesia KC Padangsidempuan)	Kualitatif deskriptif	Implementasi CRM sangat berpengaruh dalam mempertahankan dan meningkatkan jumlah nasabah. Hambatan utamanya adalah bank tidak bisa memaksakan digitalisasi kepada nasabah dan sering terjadinya gangguan jaringan sistem.	Objek kajian merupakan institusi perbankan (Bank Syariah Indonesia).

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
5	Eli Widayanti Batubara (2024) - <i>Strategi Customer Relationship Management (CRM) Dalam Mempertahankan Dan Meningkatkan Jumlah Nasabah Pada Bank Syariah Indonesia KCP Sipirok</i>	Kualitatif	Bank berhasil mempertahankan nasabah pembiayaan melalui strategi Operasional CRM dan Analitikal CRM. Ketiga tipe CRM tersebut dapat berjalan efektif karena didukung oleh tiga komponen utama: Manusia, Proses, dan Teknologi.	Fokus kajian mengarah pada nasabah pembiayaan dan pendanaan perbankan.

Sumber: Data Olahan Peneliti (2026)

2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan visualisasi alur logika penelitian yang disusun berdasarkan sintesis teori utama yang digunakan. Dalam dunia filantropi, merawat hubungan baik dengan donatur yang sudah ada jauh lebih efisien dibandingkan harus

mencari donatur baru. Oleh karena itu, LAZ IBS Foundation memerlukan strategi yang tepat untuk mengelola interaksi harian mereka agar donatur merasa dihargai dan memilih untuk tetap setia menyalurkan bantuannya.

Untuk membedah strategi tersebut, penelitian ini menjadikan konsep *Customer Relationship Management* (CRM) sebagai teori terapan utama. Merujuk pada pemikiran Wibisono (2024:78-79) bahwa pelaksanaan CRM tidak dapat berjalan secara acak, melainkan harus dianalisis melalui tiga dimensi operasional utama, yaitu: Sumber Daya Manusia, Proses, dan Teknologi. Melalui integrasi ketiga dimensi tersebut, lembaga diharapkan mampu memberikan pengalaman pelayanan yang personal, cepat, dan terstruktur. Pada akhirnya, optimalisasi strategi CRM ini bermuara pada satu tujuan utama, yaitu terciptanya retensi donatur (mempertahankan donatur aktif) demi menjaga stabilitas kelangsungan program kebaikan di LAZ IBS Foundation.

Berdasarkan penjabaran di atas, alur kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat divisualisasikan melalui Gambar 2.1 berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Data Olahan Peneliti (2026)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai fenomena yang diteliti berdasarkan kondisi yang terjadi di lapangan. Menurut Saleh (2023:5), pendekatan kualitatif merupakan metode penelitian yang bertujuan memahami suatu fenomena secara menyeluruh melalui pengumpulan data yang bersifat alamiah, sehingga lebih menekankan pada makna dibandingkan pengukuran menggunakan angka atau pengujian hipotesis. Oleh karena itu, peneliti tidak menggunakan uji statistik, melainkan melakukan pengumpulan data secara langsung melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memperoleh informasi sesuai dengan kondisi sebenarnya di lapangan.

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus, karena penelitian ini berfokus pada satu objek penelitian, yaitu LAZ IBS Foundation, dengan mengkaji secara mendalam penerapan *Customer Relationship Management* (CRM) dalam mempertahankan donatur aktif. Melalui studi kasus, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai pelaksanaan CRM berdasarkan tiga dimensi, yaitu sumber daya manusia, proses, dan teknologi, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung, menghambat, dan upaya yang dilakukan lembaga dalam mempertahankan donatur aktif. Hasil penelitian kemudian disajikan secara deskriptif sesuai dengan temuan yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi.

3.2 Subjek dan Objek Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, instrumen utama dalam pengumpulan data adalah peneliti itu sendiri (*human instrument*). Peneliti bertindak sebagai pengamat sekaligus pewawancara yang akan berinteraksi langsung dengan lingkungan kerja di LAZ IBS Foundation untuk menginterpretasikan makna di balik aktivitas pelayanan yang ada (Saleh, 2023:24). Agar penelitian ini terarah, maka ditetapkan subjek dan objek penelitian sebagai berikut:

1. Subjek Penelitian: Pihak-pihak yang memberikan keterangan dan informasi nyata terkait operasional lembaga. Subjek dalam penelitian ini meliputi pihak internal (Supervisor dan Staf CRM LAZ IBS Foundation) serta pihak eksternal (Donatur Aktif).
2. Objek Penelitian: Hal yang menjadi sasaran utama atau pusat perhatian untuk dianalisis. Objek dalam penelitian ini adalah pelaksanaan strategi *Customer Relationship Management* (CRM) dan upaya mempertahankan donatur aktif di LAZ IBS Foundation.

3.3 Informan Kunci

Penentuan informan dalam penelitian ini ditentukan secara langsung berdasarkan struktur tugas dan wewenang di LAZ IBS Foundation. Informan dipilih karena mereka adalah orang yang terlibat langsung dan paling memahami teknis operasional pengelolaan donatur. Informan kunci dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Satu (1) orang Supervisor CRM: Bertindak sebagai pembuat kebijakan operasional. Peneliti akan menggali data mengenai SOP validasi 100.000 *database* donatur, pengawasan (*monitoring*), serta evaluasi *Key Performance Indicator* (KPI) tim CRM.

2. Tiga (3) orang Staf CRM: Bertindak sebagai pelaksana harian di lapangan. Peneliti akan menggali cara kerja nyata mereka dalam membangun *bonding* (obrolan dua arah), taktik merawat donatur aktif melalui status WhatsApp, serta cara mereka menyiasati kendala pemblokiran kontak dengan masing-masing menggunakan 2-3 perangkat atau nomor operasional.
3. Tiga (3) orang Donatur Aktif: Bertindak sebagai penerima layanan (jumlah dapat menyesuaikan kondisi lapangan). Peneliti akan menggali *feedback* dan persepsi mereka terhadap gaya komunikasi tim CRM LAZ IBS Foundation, serta alasan utama mereka tetap loyal berdonasi di tengah dinamika penurunan ekonomi.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan di lapangan akan berupa kata-kata lisan, catatan lapangan, dan dokumen pendukung (Saleh, 2023:66). Untuk mendapatkan data yang utuh, peneliti menggunakan tiga teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Wawancara Mendalam: Peneliti akan melakukan wawancara semi-terstruktur menggunakan panduan pertanyaan terbuka. Wawancara akan difokuskan pada dimensi Sumber Daya Manusia, Proses, dan Teknologi dalam CRM, serta dampaknya terhadap retensi donatur. Wawancara dilakukan di kantor operasional IBS Foundation dan dapat dibantu menggunakan alat perekam suara (HP) atas seizin informan.
2. Observasi: Peneliti akan melakukan pengamatan terhadap sistem dasbor aplikasi internal CRM IBS Foundation, melihat langsung bagaimana draf *broadcast* WhatsApp disusun, dan mengamati bagaimana staf mengatur jeda

waktu pengiriman pesan secara manual untuk menghindari pemblokiran sistem.

3. Studi Dokumentasi: Peneliti akan menelusuri dokumen internal lembaga seperti profil organisasi, rekapitulasi data donatur aktif (tahun 2022-2026), serta tangkapan layar (*screenshot*) peringatan pembatasan dan pemblokiran akun WhatsApp operasional milik tim CRM.

Melalui tiga teknik yang dipadukan ini, data yang didapatkan tidak akan timpang. Apa yang dikatakan staf saat wawancara akan dicocokkan dengan apa yang mereka lakukan saat observasi, lalu diperkuat lagi dengan bukti berkas pada penelusuran dokumen.

3.5 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, proses pengolahan dan analisis data dilakukan secara bersamaan selama dan setelah pengumpulan data berlangsung. Secara operasional, peneliti menggunakan metode analisis data interaktif kualitatif. Menurut Saleh (2023:106-107), aktivitas dalam analisis data interaktif ini dilakukan secara terus-menerus sampai tuntas melalui tiga tahapan utama, yaitu:

1. Kondensasi Data: Setelah melakukan wawancara dan observasi di kantor IBS Foundation, peneliti akan menyederhanakan data yang terkumpul. Data yang tidak relevan dengan fokus strategi CRM dan retensi donatur akan dibuang, sementara informasi krusial (seperti taktik validasi *database* dan cara staf mengatasi *banned* WhatsApp) akan dirangkum dan difokuskan.
2. Penyajian Data: Data yang telah dikondensasi kemudian disajikan secara sistematis dalam bentuk teks naratif atau matriks tabel. Penyajian ini dilakukan agar peneliti dapat memetakan dengan jelas alur operasional pelayanan CRM

di IBS Foundation, mulai dari tahap interaksi hingga hasil loyalitas yang ditunjukkan oleh donatur.

3. Penarikan Kesimpulan: Berdasarkan penyajian data, peneliti akan mulai merumuskan makna dari temuan lapangan. Kesimpulan awal yang muncul mengenai efektivitas CRM akan terus diverifikasi ulang dengan catatan wawancara dan observasi, hingga akhirnya membentuk satu kesimpulan akhir yang menjawab seluruh rumusan masalah penelitian.

Ketiga proses di atas tidak berjalan sekali selesai, melainkan berputar secara interaktif. Artinya, saat peneliti menyajikan data dan merasa ada yang kurang, peneliti akan kembali melakukan kondensasi data atau bahkan kembali ke lapangan untuk melengkapi data strategi CRM tersebut.

3.6 Teknik Keabsahan Data

Langkah peneliti untuk memperoleh keabsahan data, kredibilitas data, atau keterpercayaan data hasil penelitian ini adalah agar terhindar dari bias subjektif peneliti. Peneliti memperhatikan empat standar keabsahan data kualitatif: derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan pada konteks (*dependability*), dan dapat tidaknya dikonfirmasi kepada sumber aslinya (*confirmability*) (Saleh, 2023:75).

Agar temuan di lapangan benar-benar valid dan objektif, penelitian ini menggunakan empat kriteria uji keabsahan data, yaitu:

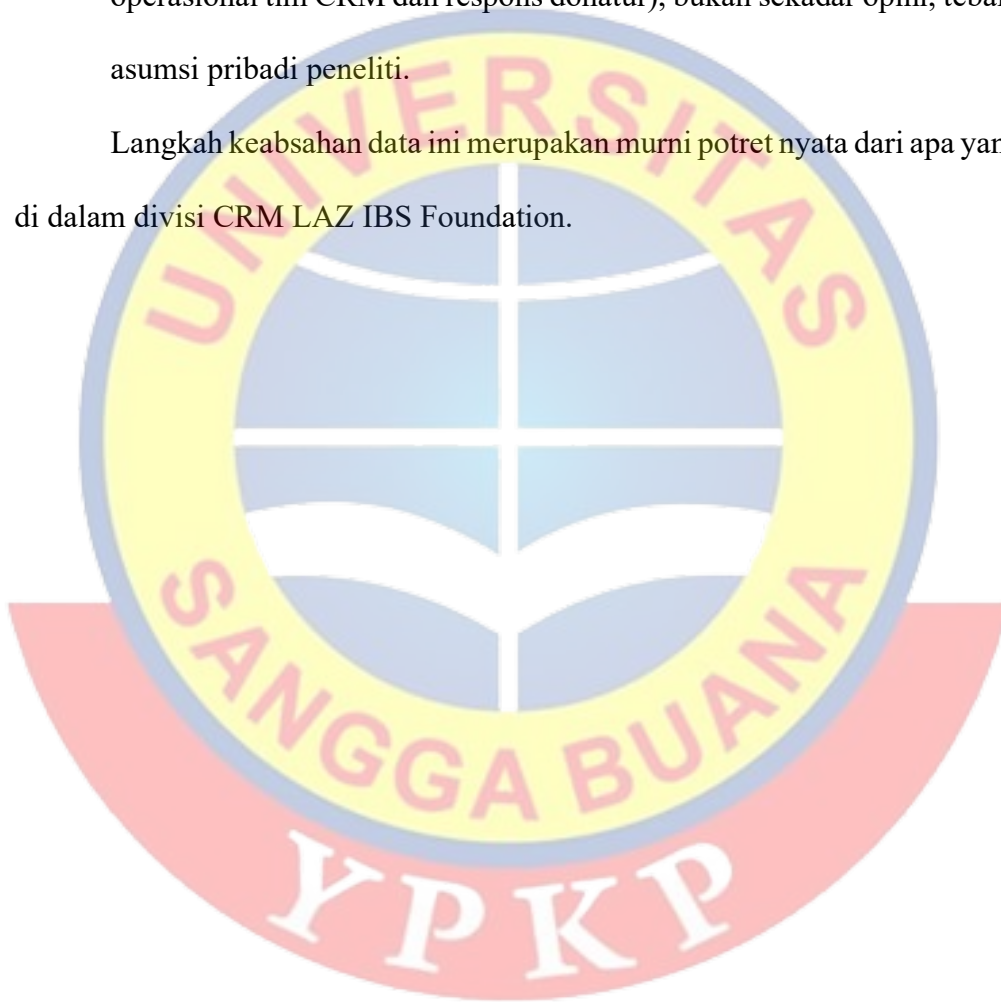
1. Kredibilitas (*Credibility*): Peneliti akan mengecek silang kebenaran data agar hasil penelitian dapat dipercaya sepenuhnya. Hal ini dilakukan melalui dua teknik triangulasi dan satu konfirmasi, yaitu:

- a. Triangulasi Teknik: Membandingkan kebenaran data lewat metode yang berbeda. Peneliti akan membandingkan data yang diperoleh melalui metode wawancara dengan hasil observasi dan dokumentasi. Misalnya, mencocokkan keluhan staf mengenai susahnya menghubungi donatur akibat *banned* WhatsApp dengan bukti *screenshot* pemblokiran atau rekap data aktivitas di dasbor internal.
 - b. Triangulasi Sumber: Membandingkan kebenaran informasi dari narasumber yang berbeda. Peneliti mengecek ulang derajat kepercayaan informasi dengan membandingkan pernyataan dari berbagai pihak, apakah arahan Supervisor CRM benar-benar dijalankan oleh Staf Pelaksana, dan apakah dampaknya benar-benar dirasakan oleh Donatur.
 - c. Pengecekan Anggota (*Member Check*): Peneliti akan mengonfirmasi ulang draf transkrip hasil wawancara kepada para informan bahwa interpretasi peneliti tidak keliru dan sesuai dengan maksud asli informan, agar tidak ada salah tafsir mengenai strategi yang mereka jalankan.
2. Transferabilitas (*Transferability*): Peneliti menyajikan laporan skripsi secara rinci, terstruktur, dan detail mengenai taktik LAZ IBS Foundation menyiasati pembatasan komunikasi. Harapannya, pembaca bisa memahami konteksnya dengan mudah dan menilai apakah solusi atau strategi retensi ini cocok untuk diterapkan di lembaga filantropi lainnya.
 3. Dependabilitas (*Dependability*): Kriteria ini digunakan untuk memastikan bahwa proses penelitian berjalan konsisten. Peneliti memastikan seluruh tahapan dari perumusan masalah, cara wawancara, hingga pengumpulan data

terdokumentasi dengan rapi. Seluruh langkah ini rutin dikonsultasikan oleh Dosen Pembimbing untuk memastikan prosesnya sesuai dengan kaidah ilmiah.

4. Konfirmabilitas (*Confirmability*): Kriteria ini digunakan untuk menguji hasil penelitian agar tetap objektif. Peneliti memastikan bahwa kesimpulan akhir yang ditarik nanti murni berasal dari jejak data nyata di lapangan (fakta operasional tim CRM dan respons donatur), bukan sekadar opini, tebakan, atau asumsi pribadi peneliti.

Langkah keabsahan data ini merupakan murni potret nyata dari apa yang terjadi di dalam divisi CRM LAZ IBS Foundation.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Objek Penelitian

Pada subbab ini dijelaskan mengenai objek penelitian serta profil informan yang menjadi sumber data dalam penelitian. Penjelasan ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai lembaga, yaitu LAZ IBS Foundation sebagai tempat penelitian dilakukan dan karakteristik informan yang memberikan informasi sesuai dengan fokus penelitian.

4.1.1 Profil LAZ IBS Foundation

LAZ IBS Foundation merupakan lembaga amil zakat yang bergerak di bidang penghimpunan dan penyaluran dana zakat, infak, sedekah, wakaf, serta dana sosial lainnya. LAZ IBS Foundation merupakan pengembangan dari Indonesia Beramal Sholeh yang dibentuk sebagai respons atas meningkatnya kebutuhan pengelolaan program sosial yang lebih terstruktur serta semakin luasnya kolaborasi yang dilakukan bersama berbagai pihak.

Indonesia Beramal Sholeh resmi memperoleh pengesahan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia pada tanggal 23 Agustus 2022 melalui Nomor AHU-0018046.AH.01.04. Dalam perkembangannya, kemudian lembaga melakukan transformasi menjadi IBS Foundation sebagai bagian dari upaya memperluas jangkauan pelayanan, memperkuat tata kelola organisasi, serta meningkatkan dampak program pemberdayaan yang berkelanjutan.

Sebagai lembaga filantropi, LAZ IBS Foundation memiliki komitmen untuk menghadirkan manfaat yang lebih luas bagi masyarakat melalui berbagai program sosial, pendidikan, kesehatan, pemberdayaan ekonomi, kemanusiaan, dan lingkungan. Dalam menjalankan seluruh programnya, lembaga menjunjung tinggi nilai-nilai organisasi yang dikenal dengan *core values* MULIA, yaitu Manfaat, Ulet, Luwes, Inklusif, dan Adaptif. LAZ IBS Foundation juga berupaya membangun kepercayaan masyarakat melalui pelayanan yang profesional, transparan, dan akuntabel.

Hingga tahun 2025, LAZ IBS Foundation telah mengelola lebih dari 100 ribu data donatur dan menyalurkan berbagai program yang telah memberikan manfaat kepada ratusan ribu penerima manfaat di berbagai daerah dengan berkontribusi terhadap pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs). Program-program tersebut di antaranya IBS *Educare*, IBS *Empowerment*, IBS *Healthcare*, IBS *Humanity*, IBS *Environment*, dan IBS *Movement*.

Jumlah data donatur yang cukup besar menjadi salah satu tantangan bagi lembaga dalam menjaga hubungan dengan para donatur agar tetap aktif berdonasi. Dalam mendukung kegiatan penghimpunan dana, LAZ IBS Foundation memiliki Divisi *Donor/Customer Relationship Management* (CRM). Divisi ini berperan dalam membangun hubungan yang baik dengan para donatur melalui komunikasi yang berkelanjutan, pengelolaan *database* donatur, penyampaian laporan penyaluran, serta berbagai bentuk pelayanan yang bertujuan menjaga kepercayaan serta mempertahankan keaktifan donatur.

4.1.2 Visi dan Misi LAZ IBS Foundation

Dalam menjalankan seluruh aktivitasnya, LAZ IBS Foundation memiliki visi dan misi sebagai pedoman organisasi dalam mencapai tujuan lembaga.

a. Visi:

Menjadi Lembaga Amil Zakat yang terdepan dalam pengembangan dampak kemandirian dan pemberdayaan berbasis komunitas global yang berkelanjutan.

b. Misi:

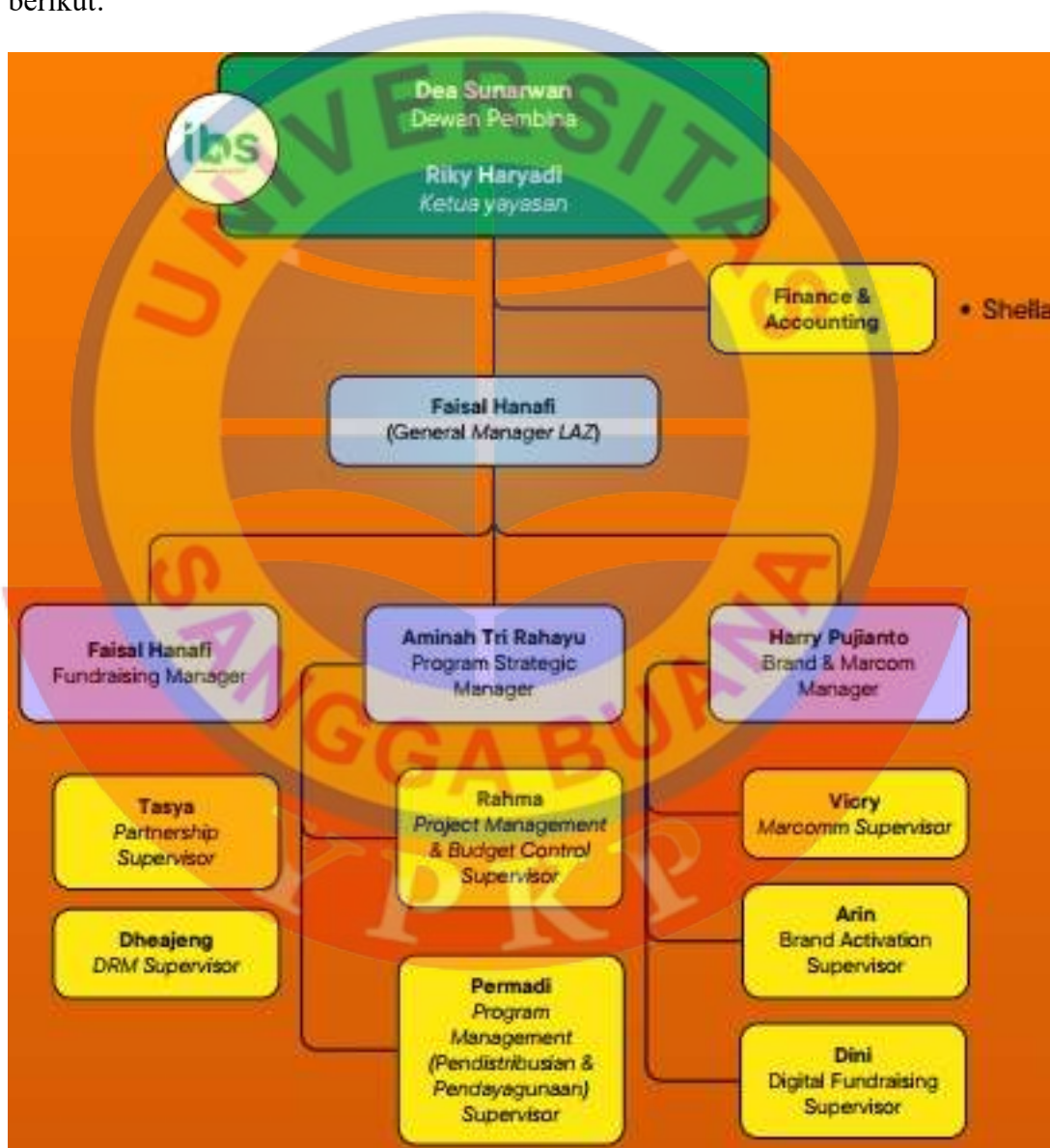
- 1) Menghadirkan program unggulan berbasis komunitas yang memberikan dampak jangka panjang dengan mengedepankan nilai MULIA.
- 2) Memperluas kolaborasi bersama masyarakat, pemerintah, perusahaan, serta berbagai pihak lainnya.
- 3) Meningkatkan kesejahteraan dan kemandirian penerima manfaat melalui pengelolaan dana ZISWAF.
- 4) Membentuk dan memberdayakan relawan di berbagai daerah sebagai penggerak kegiatan sosial dan kemanusiaan.

Visi dan misi tersebut menjadi landasan bagi seluruh unit kerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, termasuk dalam memberikan pelayanan kepada para donatur melalui kegiatan *Customer Relationship Management* (CRM).

4.1.3 Struktur Organisasi IBS Foundation

LAZ IBS Foundation memiliki struktur organisasi yang disusun untuk mendukung efektivitas pelaksanaan program, penghimpunan dana, serta pelayanan kepada para donatur. Setiap divisi memiliki tugas dan tanggung jawab yang saling mendukung dalam mencapai tujuan organisasi.

Secara operasional, IBS Foundation dipimpin oleh Ketua Yayasan yang membawahi beberapa departemen, antara lain *Finance and Accounting*, *Fundraising*, *Program Strategic*, *Brand and Marketing Communication*. Masing-masing departemen dipimpin oleh manajer atau supervisor sesuai dengan bidang kerjanya. Adapun struktur organisasi operasional IBS Foundation dapat dilihat pada Gambar 4.1 berikut:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi LAZ IBS Foundation 2026

Sumber: LAZ IBS Foundation (2026)

Berdasarkan struktur organisasi tersebut, *Donor Customer Relationship Management* (DRM) atau *Customer Relationship Management* (CRM) berada dalam lingkup kegiatan *fundraising* dan secara operasional berada di bawah koordinasi *General Manager* LAZ sekaligus *Fundraising Manager*. Tim CRM berperan dalam membangun hubungan jangka panjang dengan donatur melalui pendekatan komunikasi yang personal dan pelayanan yang berorientasi pada kepercayaan. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan pada strategi CRM yang diterapkan oleh tim tersebut dalam mempertahankan donatur aktif.

4.1.4 Profil Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan, pengalaman, serta keterlibatan dengan penerapan strategi CRM di LAZ IBS Foundation. Informan terdiri atas pihak internal yang terlibat langsung dalam pengelolaan hubungan dengan donatur, serta pihak eksternal yaitu donatur aktif yang menerima pelayanan dari lembaga. Identitas informan dalam penelitian ini disamarkan menggunakan kode informan, seperti pada Tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1 Profil Informan

No.	Kode Informan	Jabatan/Status	Peran dalam Penelitian
1.	SPV-1	Supervisor CRM	Informan kunci (Pembuat strategi & kebijakan)
2.	STF-1	Staf CRM	Informan utama (Pelaksana lapangan)
3.	STF-2	Staf CRM	
4.	STF-3	Staf CRM	

No.	Kode Informan	Jabatan/Status	Peran dalam Penelitian
5.	DN-1	Donatur Aktif	Informan pendukung (Penerima Layanan)
6.	DN-2	Donatur Aktif	
7.	DN-3	Donatur Aktif	

Sumber: Data Olahan Peneliti (2026)

Berdasarkan tabel tersebut, penelitian ini melibatkan tujuh orang informan yang terdiri atas empat informan dari pihak internal LAZ IBS Foundation dan tiga informan dari pihak eksternal. Informan internal dipilih karena terlibat secara langsung dalam pelaksanaan strategi *Customer Relationship Management* (CRM), sedangkan informan eksternal dipilih untuk memperoleh informasi mengenai pengalaman mereka sebagai donatur aktif selama berinteraksi dengan LAZ IBS Foundation. Informasi dari kedua kelompok informan tersebut kemudian dianalisis secara menyeluruh untuk memperoleh gambaran mengenai penerapan strategi CRM dalam mempertahankan donatur aktif.

4.2 Hasil Penelitian

Data dari penelitian ini diperoleh melalui proses wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian dianalisis berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, dengan penerapan strategi CRM yang mengacu pada dimensi menurut Wibisono (2024), yaitu dimensi Sumber Daya Manusia, Proses, dan Teknologi.

Selain itu, penelitian ini juga mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan CRM, serta upaya yang dilakukan LAZ IBS Foundation

dalam mempertahankan donatur aktif. Temuan penelitian disajikan berdasarkan hasil wawancara dengan Supervisor CRM, staf CRM, dan donatur, yang kemudian diperkuat dengan hasil observasi serta dokumentasi selama penelitian berlangsung.

4.2.1 Penerapan Strategi *Customer Relationship Management* (CRM) dalam Mempertahankan Donatur Aktif di LAZ IBS Foundation

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, penerapan *Customer Relationship Management* (CRM) di LAZ IBS Foundation tidak hanya berfokus pada kegiatan menghimpun donasi, tetapi juga diarahkan untuk membangun hubungan jangka panjang dengan para donatur. Hubungan tersebut dibangun melalui komunikasi yang berkesinambungan, pelayanan yang responsif, pengelolaan data donatur, serta pemanfaatan teknologi sebagai media komunikasi. Pelaksanaan strategi CRM di LAZ IBS Foundation dianalisis menggunakan tiga dimensi utama, yaitu Sumber Daya Manusia, Proses, dan Teknologi. Ketiga dimensi tersebut saling berkaitan dalam mendukung kegiatan CRM untuk menjaga hubungan dengan donatur agar memberikan kepercayaan dan terus aktif berdonasi kepada lembaga.

a. Dimensi Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penentu dalam pelaksanaan CRM di LAZ IBS Foundation. Hal ini terlihat dari adanya pembagian tugas yang jelas kepada setiap staf CRM sesuai dengan *database* donatur yang dikelola. Lalu setiap staf juga bertanggung jawab membangun hubungan emosional yang lebih dekat melalui komunikasi yang personal, bukan hanya menghubungi donatur ketika ada ajakan berdonasi.

Saat penelitian berlangsung, tim CRM terdiri atas satu orang supervisor, empat staf yang bekerja di kantor, dan dua staf *freelance*. Ketika peneliti mengajukan pertanyaan mengenai bagaimana menyusun pembagian tugas dan tanggung jawab kepada anggota tim CRM, SPV CRM menjelaskan bahwa pembagian tugas kepada setiap anggota tim dilakukan berdasarkan jumlah *database* donatur yang harus dikelola serta pertimbangan beban tanggung jawab lainnya. Sebagaimana dinyatakan pada kalimat berikut:

“Pembagian tugas disusun berdasarkan jumlah database yang dimiliki, yaitu ada 12 database. Masing-masing anggota memegang dua sampai tiga database, disesuaikan juga dengan beban tugas tambahan lainnya seperti mengelola iklan digital atau WhatsApp Official” (SPV-1, Wawancara 2026).

Selain pembagian tugas, setiap staf CRM juga diharuskan memiliki standar kompetensi dalam melayani donatur. Ketika peneliti mengajukan pertanyaan mengenai kompetensi maupun standar pelayanan seperti apa yang perlu dimiliki oleh staf CRM dalam membangun hubungan dengan donatur, SPV CRM menjabarkan bahwa setiap staf harus memiliki kemampuan mengelola *database*, menyusun gaya komunikasi (*copywriting*) yang personal, kemampuan bertanya dan mencari topik obrolan, serta kemauan untuk mempelajari hal baru. Hal ini ditegaskan melalui pernyataan berikut:

“Pertama, kompetensi mengelola prioritas database. Kedua, kemampuan membuat copywriting yang personal dan emosional, bukan sekadar broadcast. Ketiga, kemampuan untuk bertanya agar selalu memiliki topik pembicaraan. Terakhir adalah kemauan untuk terus belajar karena banyak mempelajari hal baru dan membangun rasa saling percaya di dalam tim.” (SPV-1, Wawancara 2026).

Seluruh staf CRM juga menyampaikan bahwa komunikasi yang dilakukan setiap hari lebih banyak berupa percakapan dua arah dibandingkan penyampaian ajakan berdonasi. Berdasarkan hasil observasi, peneliti melihat bahwa setiap staf menyesuaikan gaya komunikasi dengan karakteristik masing-masing donatur.

Selain mengirimkan informasi program, staf juga meluangkan waktu untuk menyapa, menanyakan kabar, mendoakan, serta membalas status WhatsApp donatur sebagai bagian dari upaya membangun kedekatan emosional. Ketika peneliti menanyakan lebih lanjut mengenai tugas utama dan aktivitas sehari-hari yang dilakukan, salah seorang staf CRM membenarkan hal tersebut dengan pernyataan berikut:

“Tugasnya adalah membangun komunikasi dua arah agar lebih dekat dan donatur tetap aktif merespon juga berdonasi dengan cara menanyakan kabar, mendoakan mereka, kadang membalas status WhatsApp donatur supaya terbangun juga hubungan emosionalnya, dan bisa sekalian profiling” (STF-2, Wawancara 2026).

Bentuk komunikasi personal tersebut juga didukung oleh dokumentasi percakapan antara staf CRM dengan donatur dapat dilihat pada Gambar 4.2:



Gambar 4.2 Contoh Komunikasi Personal

Sumber: WhatsApp CRM LAZ IBS Foundation (2026)

Gambar 4.2 menunjukkan bahwa komunikasi yang dilakukan bersifat personal atau dua arah. Melalui pendekatan tersebut, staf CRM berupaya membangun hubungan emosional dengan donatur sehingga komunikasi tidak hanya berlangsung pada saat penggalangan dana, tetapi juga dalam interaksi sehari-hari.

Adapun, sebagai bentuk apresiasi kepada donatur loyal, staf CRM juga memberikan perlakuan khusus. Bentuknya dapat berupa pengiriman *hampers* pada momen tertentu seperti di hari-hari besar, serta memberi undangan khusus kepada beberapa donatur untuk mengikuti kegiatan atau *event* yang diselenggarakan oleh lembaga, sebagaimana didokumentasikan pada Gambar 4.3:



Gambar 4.3 Dokumentasi Kegiatan Bersama Donatur

Sumber: Voices for Gaza IBS Foundation (2026)

Gambar 4.3 memperlihatkan salah satu kegiatan yang melibatkan para donatur sebagai bentuk apresiasi sekaligus upaya mempererat hubungan antara lembaga dan donatur. Kegiatan tersebut menjadi salah satu media untuk membangun kedekatan emosional sehingga donatur merasa dihargai dan tetap terlibat dengan aktivitas lembaga.

Dari sisi donatur, pendekatan komunikasi yang dilakukan oleh tim CRM mendapatkan tanggapan yang positif. Seluruh donatur yang diwawancarai menyatakan bahwa komunikasi yang dilakukan terasa ramah. Ketika peneliti mengajukan pertanyaan mengenai hal apa yang dirasa sudah sangat baik dari cara tim merawat komunikasi, salah satu donatur memberikan tanggapan berikut:

“Menurut saya komunikasinya ramah, responnya sudah sesuai kebutuhan. Tidak selalu menawarkan donasi saja, tetapi juga ada doa, laporan dan suka banyak program event” (DN-3, wawancara 2026).

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi tersebut dapat diketahui bahwa dimensi sumber daya manusia telah diterapkan melalui pembagian tugas yang jelas, peningkatan kompetensi staf, komunikasi yang bersifat personal, serta pelayanan yang responsif. Penerapan aspek-aspek tersebut berperan dalam

membangun hubungan yang lebih dekat dengan donatur sehingga menjadi salah satu upaya LAZ IBS Foundation dalam mempertahankan donatur aktif.

2. Dimensi Proses

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi proses dalam penerapan *Customer Relationship Management* (CRM) di LAZ IBS Foundation telah memiliki alur kerja yang terstruktur. Proses tersebut dimulai dari pengelolaan *database* donatur, penyusunan materi komunikasi (*copywriting*), penentuan prioritas donatur, pelaksanaan komunikasi melalui WhatsApp, hingga evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan CRM. Seluruh tahapan tersebut saling berkaitan dan menjadi pedoman bagi tim dalam menjaga hubungan dengan donatur aktif.

Berdasarkan hasil wawancara, ketika peneliti mengajukan pertanyaan mengenai seperti apa alur kerja yang berlaku di tim CRM mulai dari pengelolaan data sampai komunikasi harian, SPV CRM menjelaskan bahwa setiap aktivitas komunikasi diawali dengan menyiapkan *database* donatur yang telah tersedia, kemudian menyusun *copywriting* yang akan digunakan. Setelah itu, tim mulai menghubungi donatur secara bertahap dengan memberikan jeda waktu tertentu agar nomor WhatsApp tidak terkena pembatasan dari sistem. Di sela-sela proses tersebut, staf juga melakukan interaksi lain, seperti membalas status WhatsApp donatur atau membangun komunikasi melalui grup dan saluran komunitas. Hal ini disampaikan melalui pernyataan berikut:

“Alur kerja dimulai dari menyiapkan database, kemudian membuat copywriting. Setelah itu baru menghubungi donatur secara bertahap dengan jeda beberapa menit agar nomor WhatsApp tidak dibatasi, di sela-sela itu juga tim bisa membalas status WhatsApp donatur. Setelah pekerjaan utama selesai, biasanya tim melanjutkan

pekerjaan lain seperti iklan, membangun komunikasi di saluran & grup WhatsApp komunitas dengan donatur.” (SPV-1, Wawancara 2026).

Hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa LAZ IBS Foundation telah memiliki *database* donatur yang tersusun secara sistematis. *Database* tersebut dikelompokkan berdasarkan tingkat keaktifan dan riwayat donasi sehingga dapat langsung digunakan sebagai acuan dalam menentukan strategi komunikasi kepada setiap donatur. Dengan adanya pengelompokan tersebut, staf CRM tidak perlu melakukan validasi secara menyeluruh setiap kali akan menghubungi donatur karena sebagian besar data telah siap digunakan.

Ketika peneliti menanyakan mengenai bagaimana menentukan donatur mana yang perlu diprioritaskan untuk dihubungi, staf CRM menjelaskan bahwa prioritas utama diberikan kepada donatur yang masih aktif berdonasi, terutama donatur rutin seperti donatur Sedekah Harian dan Sedekah Jumat. Selain itu, donatur dengan nominal donasi yang relatif besar juga menjadi perhatian karena memiliki potensi untuk kembali berdonasi. Salah satu staf menyatakan:

“Prioritas utama adalah donatur yang aktif di tahun 2026. Biasanya kami mendahulukan donatur rutin (Jumat/harian) dan donatur yang berdonasi bulan lalu atau juga yang berdonasi dengan nominal besar untuk di-follow up” (STF-1, Wawancara 2026).

Database tersebut dikelompokkan ke dalam kategori Prioritas A sampai dengan Prioritas E berdasarkan tingkat keaktifan donatur. Donatur pada Prioritas A merupakan donatur yang aktif dan rutin berdonasi sehingga menjadi fokus utama dalam menjaga hubungan. Sementara itu, proses validasi data dilakukan secara terpisah sebagai bagian dari kegiatan operasional harian, terutama terhadap data donatur yang sudah lama tidak dihubungi maupun data baru yang masuk ke dalam

sistem. Pada saat penelitian berlangsung, tim CRM telah menyelesaikan tahap awal validasi berupa pengecekan keberadaan nomor pada aplikasi WhatsApp. Selanjutnya, proses validasi masih berlanjut melalui pemeriksaan status nomor, seperti kondisi centang satu atau centang dua, agar kualitas *database* tetap terjaga sebelum digunakan dalam strategi komunikasi berikutnya.

Dalam pelaksanaan komunikasi, tim CRM juga menerapkan pola penyampaian pesan yang terjadwal. Berdasarkan hasil wawancara, penyampaian program donasi lebih difokuskan pada program rutin, terutama Sedekah Jumat. Sementara itu, pada hari-hari lainnya komunikasi lebih diarahkan pada penyampaian laporan penyaluran, doa, sapaan, maupun interaksi ringan sebagai bentuk *bonding* dengan donatur. Pola tersebut diterapkan agar komunikasi tetap terjalin secara konsisten tanpa memberikan kesan bahwa donatur hanya dihubungi ketika terdapat program penghimpunan dana. Contoh penyampaian program donasi rutin dapat dilihat pada Gambar 4.4 berikut:



Gambar 4.4 Contoh Pesan Penawaran Sedekah Jumat

Sumber: WhatsApp CRM LAZ IBS Foundation (2026)

Gambar 4.4 menunjukkan bahwa pesan penawaran disusun menggunakan bahasa yang persuasif namun tetap informatif. Penyampaian program dilakukan pada waktu tertentu sehingga komunikasi kepada donatur tetap terarah dan tidak dilakukan secara berlebihan.

Selain menyampaikan program donasi, hasil wawancara dengan para donatur menunjukkan bahwa laporan penyaluran merupakan salah satu bentuk pelayanan yang paling dirasakan manfaatnya. Ketika peneliti mengajukan pertanyaan mengenai bagaimana penilaian donatur terhadap transparansi laporan penyaluran donasi, donatur menilai bahwa donatur menilai laporan yang diberikan cukup lengkap, tepat waktu, serta mampu meningkatkan rasa percaya terhadap lembaga. Salah seorang donatur menyampaikan hal berikut:

“Iya, laporan penyalurannya rutin selalu tepat waktu, rinci, dan sudah sangat transparan sehingga lumayan bisa dipercaya serta kredibel. (DN-1, Wawancara 2026). Berikut contoh penyampaian pesan laporan penyaluran donasi yang terdapat pada Gambar 4.5:



Gambar 4.5 Contoh Pesan Laporan Penyaluran

Sumber: WhatsApp CRM LAZ IBS Foundation (2026)

Gambar 4.5 memperlihatkan bahwa laporan penyaluran disampaikan secara berkala sebagai bentuk transparansi kepada donatur. Penyampaian laporan tersebut tidak hanya memberikan informasi mengenai pelaksanaan program, tetapi juga menjadi salah satu cara untuk menjaga kepercayaan dan mempertahankan hubungan jangka panjang dengan donatur.

Tahapan terakhir dalam dimensi proses adalah kegiatan evaluasi. Ketika peneliti menanyakan mengenai bagaimana proses evaluasi terhadap pelaksanaan strategi CRM dan indikator apa saja yang dinilai, SPV CRM menjelaskan bahwa evaluasi dilakukan secara rutin melalui rapat mingguan serta pemantauan aktivitas harian. Evaluasi tersebut bertujuan untuk menilai perkembangan raihan donasi, efektivitas strategi komunikasi, kualitas *copywriting*, serta jumlah donatur yang berhasil dihubungi oleh masing-masing staf. SPV CRM menjelaskan bahwa:

“Kami melakukan rapat mingguan untuk mengevaluasi raihan donasi dan strategi yang dilakukan. Secara harian, saya juga melakukan monitoring terhadap data donatur yang sudah dihubungi serta mengevaluasi efektivitas copywriting yang dikirimkan staf” (SPV-1, Wawancara 2026).

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa dimensi proses dalam penerapan *Customer Relationship Management* (CRM) di LAZ IBS Foundation telah berjalan secara sistematis melalui pengelolaan *database* yang terstruktur, validasi data yang dilakukan secara berkala, penentuan prioritas donatur, pola komunikasi yang terjadwal, penyampaian laporan penyaluran, serta evaluasi rutin terhadap kinerja tim CRM. Seluruh tahapan tersebut mendukung upaya lembaga dalam menjaga hubungan dengan donatur, meningkatkan kepercayaan, dan mempertahankan keaktifan donatur dalam jangka panjang.

3. Dimensi Teknologi

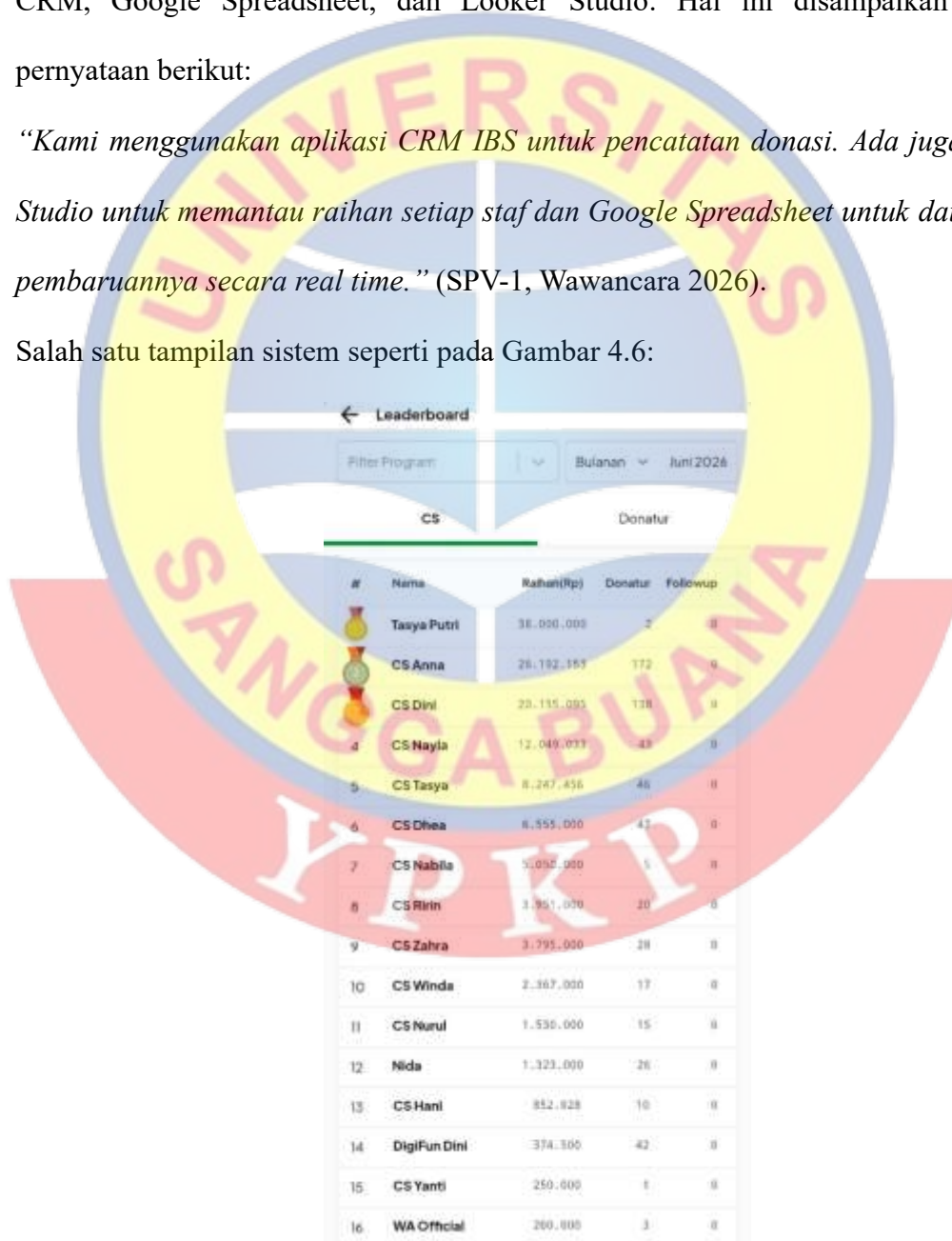
Hasil penelitian menunjukkan bahwa teknologi memiliki peran penting dalam mendukung pelaksanaan *Customer Relationship Management* (CRM) di LAZ IBS Foundation. Pemanfaatan teknologi tidak hanya digunakan sebagai sarana komunikasi dengan donatur, tetapi juga mendukung pengelolaan data, pemantauan kinerja, serta

mempermudah evaluasi rutin, sehingga proses kegiatan CRM dapat berjalan lebih efektif.

Berdasarkan hasil wawancara, ketika peneliti menanyakan sistem atau teknologi apa saja yang digunakan oleh tim CRM, SPV CRM menjelaskan bahwa operasional CRM didukung beberapa sistem yang saling terintegrasi, yaitu aplikasi CRM, Google Spreadsheet, dan Looker Studio. Hal ini disampaikan melalui pernyataan berikut:

“Kami menggunakan aplikasi CRM IBS untuk pencatatan donasi. Ada juga Looker Studio untuk memantau raihan setiap staf dan Google Spreadsheet untuk database & pembaruannya secara real time.” (SPV-1, Wawancara 2026).

Salah satu tampilan sistem seperti pada Gambar 4.6:



Gambar 4.6 Tampilan *Dashboard* CRM Internal

Sumber: Aplikasi CRM LAZ IBS Foundation (2026)

Gambar 4.6 memperlihatkan tampilan *leaderboard* pada aplikasi CRM internal yang digunakan untuk memantau perkembangan raihan donasi setiap staf. Sistem tersebut membantu supervisor melakukan pemantauan kinerja secara lebih mudah dan menjadi salah satu dasar dalam pelaksanaan evaluasi rutin.

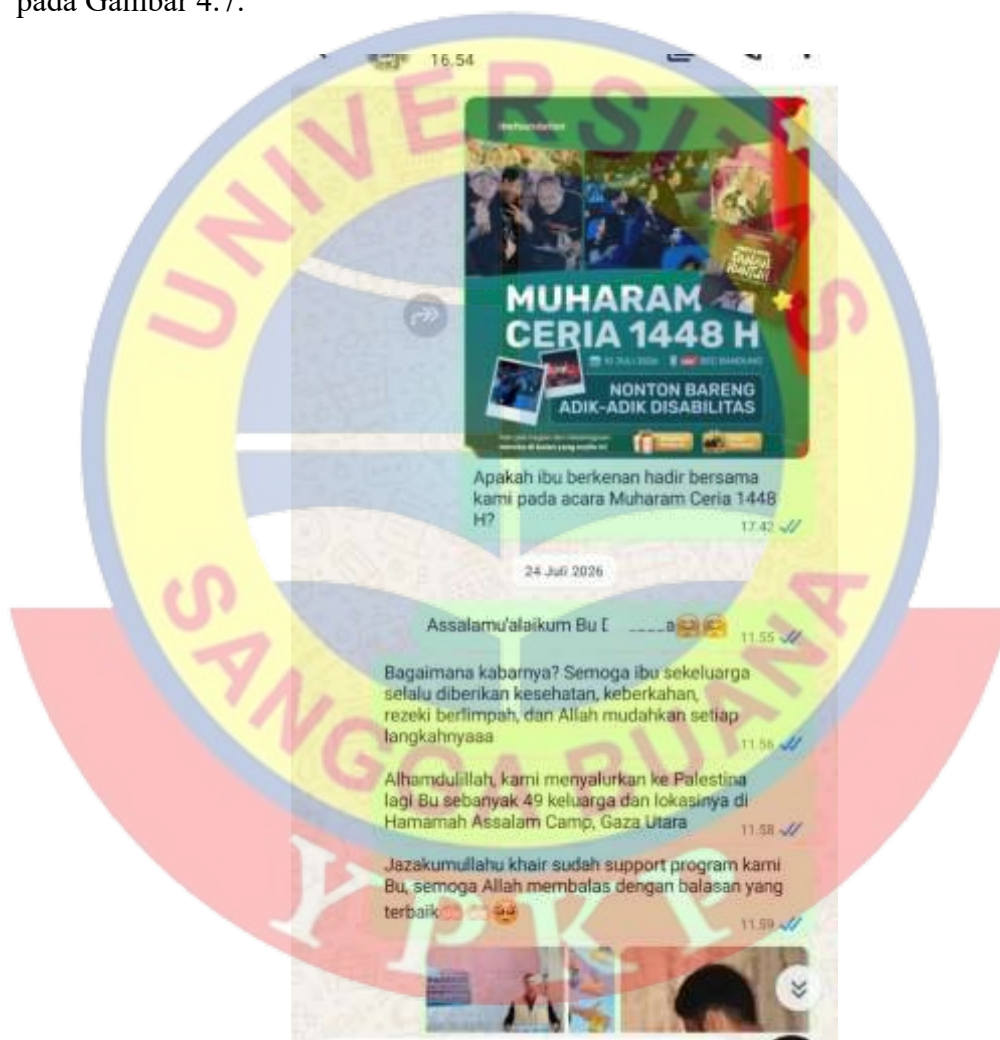
Selain sistem pengelolaan data, teknologi yang paling sering dimanfaatkan dalam pelaksanaan CRM adalah WhatsApp Business sebagai media komunikasi utama dengan donatur. Di samping itu, tim CRM juga mulai menggunakan WhatsApp Official sebagai alternatif komunikasi serta memanfaatkan aplikasi GetContact untuk membantu proses validasi nomor telepon donatur yang belum teridentifikasi. Terkait hal tersebut, ketika peneliti mengonfirmasi teknologi atau sistem tambahan apa saja yang digunakan kepada staf pelaksana, seorang staf menyampaikan pernyataan berikut:

“Kami menggunakan Google Spreadsheet, WhatsApp Business & WhatsApp Official, kadang juga pakai GetContact untuk membantu proses identifikasi nomor telepon yang belum diketahui namanya saat validasi data” (STF-3, Wawancara 2026).

Hasil wawancara dengan para donatur menunjukkan bahwa penggunaan WhatsApp sebagai media komunikasi dinilai sudah cukup efektif. Donatur menyampaikan bahwa informasi yang diterima tidak hanya berupa ajakan berdonasi, tetapi juga laporan penyaluran, informasi program, maupun pemberitahuan kegiatan lembaga sehingga mereka tetap dapat mengikuti perkembangan LAZ IBS Foundation. Namun, ketika peneliti mengajukan pertanyaan mengenai adakah hal yang diharapkan bisa diperbaiki dan ditingkatkan dari cara tim menjalin komunikasi, donatur memberikan masukan yang secara spesifik menyoroti pemanfaatan fitur teknologinya. Salah satu donatur menyatakan hal berikut:

“Informasi biasanya saya terima lewat WhatsApp dan masih via chat, belum pernah dengan cara dikirim VN atau Call. Selain ajakan berdonasi, sering juga ada laporan kegiatan dan informasi program terbaru, jadi saya tetap mengikuti perkembangan lembaga.” (DN-2, Wawancara 2026).

Contoh informasi kegiatan yang diselenggarakan LAZ IBS Foundation dapat dilihat pada Gambar 4.7:



Gambar 4.7 Contoh Pesan Informasi Program

Sumber: WhatsApp CRM LAZ IBS Foundation (2026)

Gambar 4.7 memperlihatkan bahwa WhatsApp dimanfaatkan sebagai media penyampaian informasi program kepada donatur. Penggunaan media tersebut menunjukkan bahwa komunikasi yang dibangun tidak hanya berorientasi pada

penghimpunan dana, tetapi juga sebagai sarana memberikan informasi, menjaga kedekatan, dan mempertahankan hubungan dengan donatur secara berkelanjutan.

Meskipun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi belum sepenuhnya berjalan tanpa kendala. Perubahan kebijakan WhatsApp terkait pembatasan pengiriman pesan massal menjadi tantangan bagi tim CRM dalam menjangkau donatur secara optimal. Kondisi tersebut mendorong LAZ IBS Foundation untuk terus menyesuaikan strategi komunikasi dengan memanfaatkan berbagai teknologi pendukung lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa dimensi teknologi dalam penerapan *Customer Relationship Management* (CRM) di LAZ IBS Foundation telah diterapkan melalui penggunaan sistem informasi yang mendukung pengelolaan data donatur, pemantauan kinerja, serta komunikasi dengan donatur. Pemanfaatan berbagai teknologi tersebut membantu meningkatkan efektivitas operasional CRM, meskipun lembaga tetap perlu beradaptasi terhadap perubahan kebijakan pada platform komunikasi digital agar hubungan dengan donatur dapat terus terjaga.

4.2.2 Faktor Pendukung dan Penghambat *Customer Relationship Management* (CRM) dalam Mempertahankan Donatur Aktif di LAZ IBS Foundation

Penerapan *Customer Relationship Management* (CRM) di LAZ IBS Foundation dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mendukung maupun menghambat pelaksanaannya. Faktor-faktor tersebut berasal dari kondisi internal lembaga maupun lingkungan eksternal yang secara langsung memengaruhi efektivitas komunikasi, kualitas pelayanan, dan keberlangsungan hubungan dengan donatur.

Gambar 4.8 menunjukkan bahwa data donatur telah dikelola secara terstruktur sehingga memudahkan tim CRM dalam melakukan segmentasi, menentukan prioritas komunikasi, serta memperbarui informasi donatur secara berkala. Pengelolaan data yang baik tersebut menjadi salah satu faktor yang mendukung efektivitas pelaksanaan CRM di LAZ IBS Foundation.

Selain pengelolaan database, budaya kerja yang mengutamakan pelayanan juga menjadi faktor pendukung penting. Ketika peneliti mengajukan pertanyaan mengenai apa faktor internal lembaga yang mendukung keberhasilan tim CRM, Supervisor CRM menyoroti adanya fasilitas pembelajaran dan bimbingan manajerial. Hal ini ditegaskan melalui pernyataannya berikut:

“Faktor pendukung utama adalah adanya fasilitas untuk belajar dari lembaga. Lembaga mendorong kami untuk tidak stagnan dan mau mempelajari strategi baru meski di luar bidang CRM, supaya tim terus berkembang. Karena kami juga rutin mengevaluasi capaian dan saling berdiskusi mengenai strategi yang bisa diterapkan” (SPV-1, Wawancara 2026).

Dukungan internal tersebut membuktikan bahwa kualitas pelayanan dan kedekatan emosional dengan donatur dapat terwujud secara konsisten. Interaksi sehari-hari yang dilakukan oleh staf pelaksana berjalan efektif karena mereka selalu didorong untuk berinovasi, berdiskusi, dan dievaluasi secara rutin, bukan hanya sekadar menjalankan rutinitas untuk penggalangan dana.

2) Faktor Eksternal

Faktor pendukung dari sisi eksternal berasal dari respons positif dan keterbukaan donatur terhadap pelayanan yang diberikan oleh LAZ IBS Foundation. Ketika peneliti mengajukan pertanyaan mengenai apakah pernah ada donatur yang menyampaikan hal positif maupun negatif tentang pelayanan yang diberikan, staf CRM mengungkapkan bahwa dinamika respons tersebut justru sangat membantu operasional tim. Di satu sisi, respons yang hangat menjadi penyemangat staf, dan di sisi lain, penolakan yang disampaikan secara terbuka justru menyelamatkan nomor operasional dari pemblokiran sistem. Hal ini ditegaskan melalui pernyataan staf berikut:

“Ada donatur yang mau merespon dengan baik, ramah, kembali mendoakan serta mengapresiasi dan mengucapkan terima kasih kepada kita, bahkan bilang maaf saat sedang tidak bisa ikut kontribusi donasi maupun sebuah event. Di sisi lain, ada beberapa yang terbuka menyampaikan untuk tidak dihubungi lagi. Kami menghormati itu dan menandai datanya agar tidak dihubungi kembali, tidak apa-apa asalkan tidak diblokir oleh donatur” (STF-2, Wawancara 2026).

Respons yang suportif memperkuat kedekatan emosional, sementara penolakan yang jujur membantu tim menyaring *database* agar lebih efektif. Komunikasi dua arah dan respons positif dari donatur dapat dilihat pada contoh interaksi Gambar 4.9:



Gambar 4.9 Contoh Respons Positif dari Donatur

Sumber: WhatsApp CRM LAZ IBS Foundation (2026)

Gambar 4.9 memperlihatkan adanya komunikasi dua arah antara staf CRM dan donatur. Interaksi tersebut menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan tidak hanya berorientasi pada penghimpunan donasi, tetapi juga pada pemeliharaan hubungan jangka panjang dengan donatur.

b. Faktor Penghambat

1) Faktor Internal

Selain faktor pendukung, penelitian ini juga menemukan beberapa hambatan yang berasal dari kondisi internal lembaga. Ketika peneliti menanyakan kepada staf pelaksana mengenai faktor internal apa yang paling sering dihadapi dalam pekerjaan sehari-hari, tingginya beban kerja menjadi salah satu kendala utama. Selain bertanggung jawab menjaga hubungan dengan donatur, mereka juga memiliki tugas lain, yaitu mengikuti rapat, membantu pelaksanaan kegiatan lembaga, maupun mengelola pekerjaan tambahan di luar aktivitas CRM. Kondisi tersebut menyebabkan waktu yang tersedia untuk berkomunikasi dengan donatur menjadi lebih terbatas. Salah seorang staf menyampaikan:

“Jika lagi banyak jobdesk, lalu tiba-tiba ada kegiatan kantor, rapat yang lain atau jobdesk tambahan sehingga waktu untuk menghubungi donatur menjadi berkurang.”
(STF-1, Wawancara, 2026).

Selain keterbatasan waktu, kendala internal lainnya berkaitan dengan kreativitas staf dalam menjaga alur komunikasi. Ketika peneliti mengajukan pertanyaan mengenai apa tantangan terbesar saat berinteraksi langsung dengan donatur, staf mengakui adanya kesulitan dalam merumuskan topik pembicaraan yang menarik. Tantangan ini dirasakan ketika menghadapi donatur yang masih aktif maupun yang sudah pasif. Hal ini diungkapkan oleh salah satu staf sebagai berikut:

“Kalau untuk donatur aktif kadang masih suka bingung nanya apalagi dan cari topiknya, kalau donatur pasif suka ga respon, bingung juga kasih info/pesan apalagi”
(STF-1, Wawancara 2026).

Hambatan internal lainnya berkaitan dengan aspek finansial dan pemanfaatan komunikasi. Terkait hal tersebut, ketika peneliti mengajukan pertanyaan kepada

Supervisor CRM mengenai apa faktor internal yang paling sering dihadapi atau menjadi hambatan manajerial, salah satunya ialah pemanfaatan WhatsApp Official yang belum optimal. Meskipun layanan tersebut telah mulai digunakan sebagai alternatif komunikasi, biaya operasional yang relatif tinggi membuat penggunaannya masih disesuaikan dengan kemampuan anggaran lembaga. SPV CRM menyampaikan:

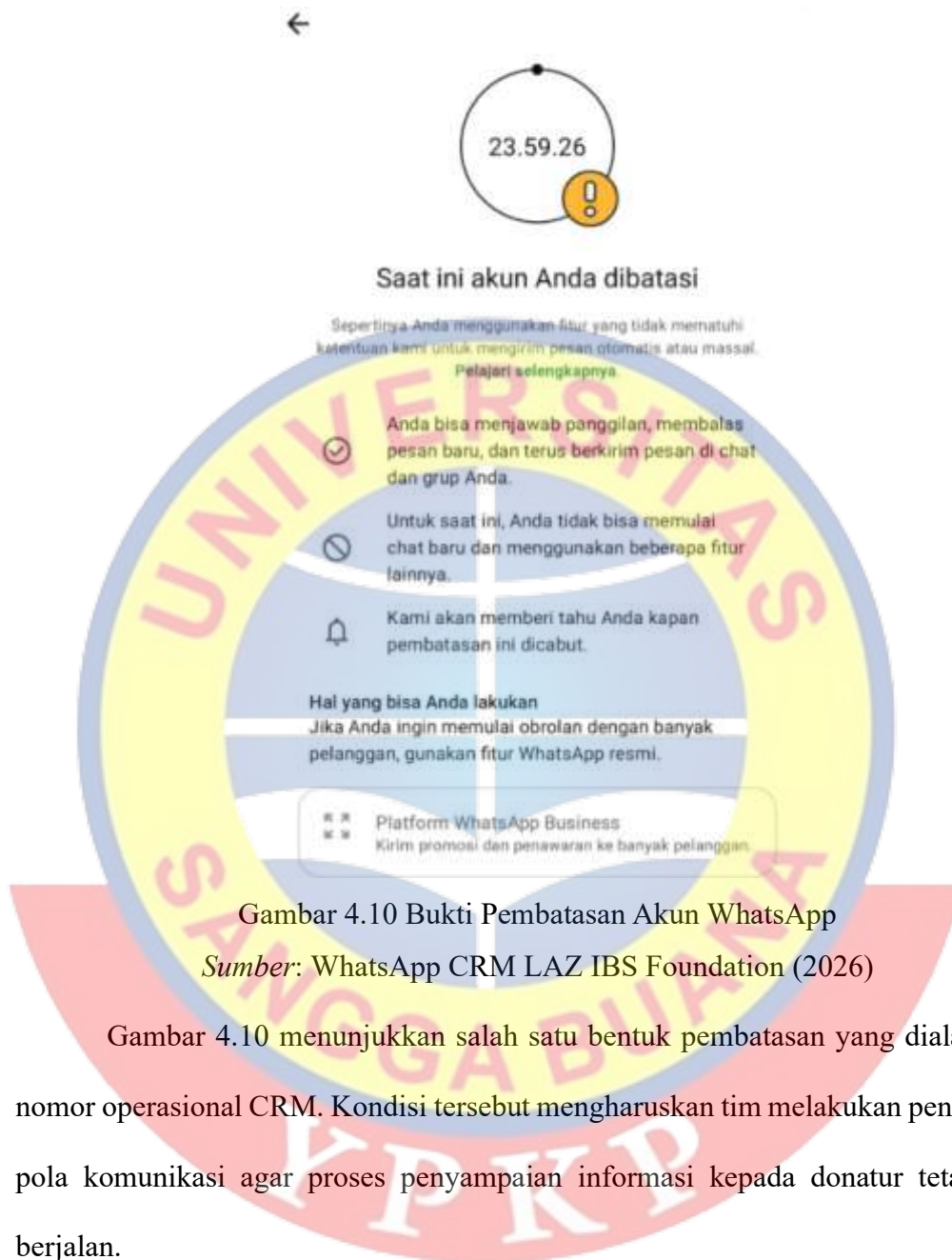
“Saat ini kami mulai menggunakan WhatsApp Official, namun belum rutin karena biaya pengirimannya cukup besar Rp600/pesan dan disesuaikan dengan anggaran lembaga. Tapi cara ini dipilih supaya dapat menambah donatur aktif dengan menghubungi donatur pasif” (SPV-1, Wawancara 2026).

2) Faktor Eksternal

Dari sisi eksternal, hambatan terbesar berasal dari perubahan kebijakan Meta yang membatasi pengiriman pesan massal melalui WhatsApp. Ketika peneliti menanyakan kepada staf pelaksana mengenai hambatan eksternal apa yang paling sering dihadapi di lapangan, staf membenarkan bahwa kebijakan tersebut berdampak langsung terhadap proses komunikasi. Nomor operasional berpotensi mengalami pembatasan apabila mengirim pesan dalam jumlah besar. Seorang staf CRM menjelaskan:

“Sekarang WhatsApp jauh lebih ketat, sering dibatasi secara tiba-tiba meskipun baru menghubungi sedikit orang (sekitar 40-50 nomor pasif). Apalagi jika mencoba menghubungi databaru, nomor bisa langsung dibatasi” (STF-3, Wawancara 2026).

Bukti pembatasan tersebut ditunjukkan pada Gambar 4.10 berikut:



Gambar 4.10 Bukti Pembatasan Akun WhatsApp

Sumber: WhatsApp CRM LAZ IBS Foundation (2026)

Gambar 4.10 menunjukkan salah satu bentuk pembatasan yang dialami oleh nomor operasional CRM. Kondisi tersebut mengharuskan tim melakukan penyesuaian pola komunikasi agar proses penyampaian informasi kepada donatur tetap dapat berjalan.

Hambatan eksternal lainnya adalah tingkat *brand awareness* LAZ IBS Foundation yang belum sebesar beberapa lembaga filantropi nasional. Ketika peneliti menanyakan kepada Supervisor CRM mengenai apa saja faktor eksternal yang memengaruhi pelaksanaan strategi CRM, hal ini dibenarkan sebagai sebuah tantangan nyata. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian donatur lama tidak lagi mengingat

pernah berdonasi sehingga staf CRM perlu melakukan pendekatan kembali sejak tahap awal untuk membangun kepercayaan dan mengingatkan hubungan yang pernah terjalin. SPV CRM menyampaikan pernyataan berikut:

“Brand awareness IBS yang masih rendah membuat tim harus berinovasi lebih keras. Kadang donatur lama tidak ingat pernah berkontribusi karena IBS belum seterkenal lembaga lain” (SPV-1, Wawancara 2026).

Selain itu, kondisi ekonomi juga memengaruhi kemampuan sebagian donatur dalam berdonasi. Ketika peneliti mengajukan pertanyaan kepada donatur mengenai apakah dinamika ekonomi saat ini memengaruhi keputusan mereka dalam menjaga rutinitas berdonasi. Meskipun rasa percaya kepada lembaga tidak berkurang, dinamika ekonomi di masyarakat sangat memengaruhi nominal dan frekuensi donasi yang bisa diberikan. Salah satu donatur menyampaikan:

“Iya kondisi ekonomi saat ini cukup memengaruhi ke jumlah/nominalnya serta frekuensi untuk berdonasi” (DN-3, Wawancara 2026)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan pelaksanaan CRM di LAZ IBS Foundation didukung oleh kompetensi sumber daya manusia, pengelolaan database yang terstruktur, sistem pendukung, serta respons positif dari donatur terhadap pelayanan yang diberikan. Di sisi lain, pelaksanaan CRM masih menghadapi sejumlah hambatan, baik yang berasal dari internal maupun eksternal lembaga, seperti keterbatasan sumber daya, biaya operasional teknologi komunikasi, perubahan kebijakan WhatsApp, tingkat *brand awareness* yang belum optimal, serta dinamika kondisi ekonomi saat ini. Meskipun demikian, berbagai hambatan tersebut tidak mengurangi komitmen LAZ IBS Foundation untuk terus menjaga hubungan yang baik dengan donatur melalui pelayanan yang responsif dan komunikasi yang berkelanjutan.

4.2.3 Upaya LAZ IBS Foundation dalam Menghadapi Hambatan *Customer Relationship Management* (CRM) di LAZ IBS Foundation

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, LAZ IBS Foundation telah melakukan berbagai upaya untuk mengatasi hambatan yang muncul dalam pelaksanaan *Customer Relationship Management* (CRM). Upaya tersebut merupakan bentuk adaptasi terhadap perubahan teknologi komunikasi, keterbatasan operasional, serta kebutuhan untuk tetap menjaga hubungan yang baik dengan para donatur. Berbagai strategi yang diterapkan diarahkan agar komunikasi dengan donatur tetap berjalan secara efektif meskipun menghadapi berbagai kendala.

Salah satu upaya yang dilakukan adalah melakukan penyesuaian strategi komunikasi melalui WhatsApp. Ketika peneliti menanyakan kepada staf pelaksana mengenai bagaimana cara mengatasi hambatan pembatasan dari sistem tersebut, staf menjelaskan pentingnya memahami batasan teknis dan berinovasi pada isi pesan. Staf CRM menyampaikan pernyataan berikut:

“Kami harus mengetahui batasan pengiriman pesan agar tidak terblokir dan rutin mengganti copywriting setiap minggu untuk melihat mana yang lebih efektif” (STF-2, Wawancara 2026).

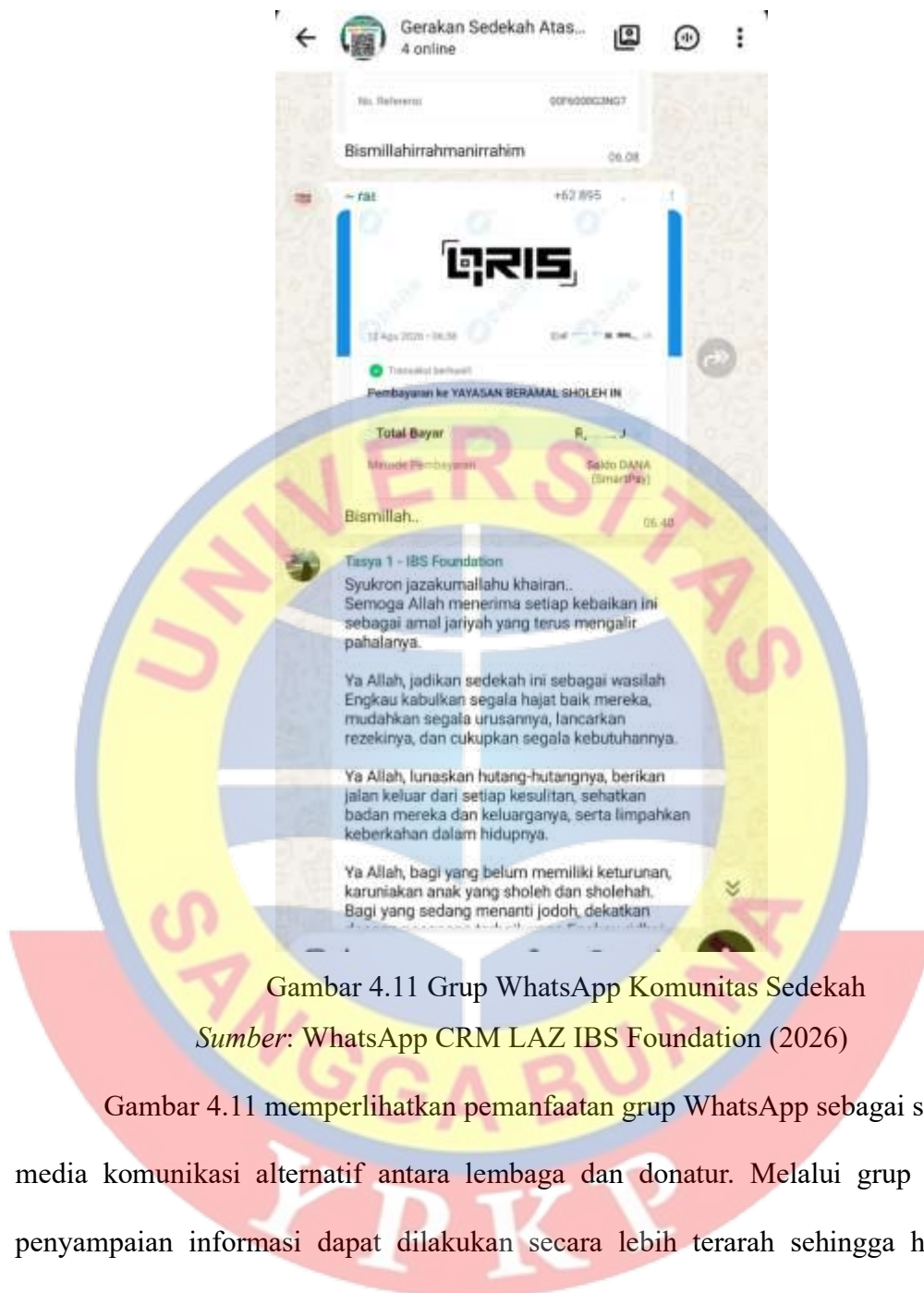
Apabila nomor operasional harus diganti karena mengalami pembatasan, tim CRM melakukan pendekatan kembali kepada para donatur. Terkait hal ini, ketika peneliti mengajukan pertanyaan mengenai bagaimana cara menjelaskan kepada donatur ketika harus menggunakan nomor baru, staf menyatakan bahwa mereka selalu mengedepankan permohonan maaf dan edukasi. Langkah ini dilakukan agar donatur tetap merasa aman dan mengetahui bahwa komunikasi masih dilakukan oleh pihak resmi dari LAZ IBS Foundation. Salah seorang staf CRM menyampaikan:

“Kalau nomor lama terblokir, kami melakukan pengenalan ulang di nomor baru atau cadangan, memohon maaf dan menjelaskan kendala teknis yang dialami sebelumnya, lalu memohon kepada donatur untuk bersedia menyimpan nomor yang baru tersebut” (STF-1, wawancara, 2026).

Selain melakukan penyesuaian pada media komunikasi, LAZ IBS Foundation juga berupaya mengembangkan strategi melalui berbagai saluran digital. Ketika peneliti menanyakan kepada Supervisor CRM mengenai apakah terdapat strategi atau inovasi baru yang sedang atau akan diterapkan untuk meningkatkan efektivitas CRM ke depan, SPV CRM menjabarkan hal berikut:

“Kita bikin strategi lagi, tidak hanya berdasarkan aktivitas utama CRM, anggap ada 4, ada iklan di Facebook dan Tiktok, bikin grup komunitas sedekah, mengelola WA Official dan exclusive affiliate group. Cari komunitas menggunakan aplikasi scraping untuk mencari peluang kolaborasi dengan komunitas dan influencer” (SPV-1, Wawancara 2026).

Sebagai salah satu bentuk adaptasi terhadap hambatan komunikasi, LAZ IBS Foundation juga membangun komunitas donatur melalui grup sedekah di WhatsApp. Media tersebut dimanfaatkan untuk menyampaikan informasi program, laporan kegiatan, maupun membangun interaksi secara berkelanjutan dengan para donatur. Contohnya dapat dilihat pada Gambar 4.11:



Gambar 4.11 Grup WhatsApp Komunitas Sedekah
 Sumber: WhatsApp CRM LAZ IBS Foundation (2026)

Gambar 4.11 memperlihatkan pemanfaatan grup WhatsApp sebagai salah satu media komunikasi alternatif antara lembaga dan donatur. Melalui grup tersebut, penyampaian informasi dapat dilakukan secara lebih terarah sehingga hubungan dengan donatur tetap terjaga meskipun terdapat keterbatasan pada komunikasi melalui pesan personal.

Upaya perbaikan strategi di atas juga tidak lepas dari masukan langsung penerima layanan. Ketika peneliti menanyakan kepada donatur mengenai adakah hal yang diharapkan bisa diperbaiki dan ditingkatkan dari cara tim menjalin komunikasi, donatur memberikan evaluasi terkait kecepatan respons dan format penyampaian

informasi. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa preferensi komunikasi setiap donatur berbeda dan menuntut pelayanan yang lebih responsif serta pemberian informasi yang lebih ringkas atau langsung pada inti pesan. Salah satu donatur menyampaikan saran berikut:

“Jika sedang banyak kegiatan atau bertepatan hari-hari besar meski sibuk sempatkan tetap merespon donatur di hari yang sama. Lalu saya ingin ada laporan setiap hari meskipun tidak terkait langsung tentang donasi saya. Saya lebih suka kalau informasinya langsung ke inti, tidak perlu banyak basa-basi, dan jika bisa disajikan lewat gambar infografis supaya cepat dipahami” (DN-3, Wawancara 2026).

Masukan tersebut secara aktif dijadikan bahan evaluasi bagi tim CRM untuk terus berupaya mempertahankan kecepatan respons sesuai standar pelayanan lembaga, sekaligus menyesuaikan gaya bahasa (*copywriting*) agar lebih ringkas, padat, dan didukung oleh media visual yang menarik bagi donatur.

Selain itu, LAZ IBS Foundation juga terus mempertahankan berbagai bentuk pelayanan yang telah berjalan dengan baik, seperti penyampaian laporan penyaluran secara transparan, komunikasi yang lebih personal, serta pemberian apresiasi kepada donatur aktif maupun donatur loyal melalui kegiatan tertentu. Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi, peneliti juga menemukan bahwa lembaga terus mengembangkan strategi komunikasi melalui media digital, penguatan komunitas donatur, serta kolaborasi dengan berbagai pihak sebagai upaya menjaga keberlangsungan hubungan dengan donatur di tengah perubahan teknologi komunikasi.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa upaya LAZ IBS Foundation dalam menghadapi hambatan pelaksanaan CRM dilakukan melalui penyesuaian strategi komunikasi, pemanfaatan berbagai media

digital, peningkatan kualitas pelayanan, serta pengembangan hubungan yang lebih personal dengan donatur. Berbagai upaya tersebut menunjukkan bahwa lembaga tidak hanya berfokus pada penyelesaian kendala operasional, tetapi juga berkomitmen untuk mempertahankan kepercayaan dan hubungan jangka panjang dengan para donatur.

4.3 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, penerapan *Customer Relationship Management* (CRM) di LAZ IBS Foundation telah dilaksanakan melalui tiga dimensi utama, yaitu sumber daya manusia, proses, dan teknologi. Ketiga dimensi tersebut saling mendukung dalam membangun hubungan jangka panjang dengan donatur melalui komunikasi yang personal, pengelolaan data yang terstruktur, serta pemanfaatan teknologi sebagai media pelayanan. Penerapan tersebut menunjukkan bahwa CRM di LAZ IBS Foundation tidak hanya berorientasi pada penghimpunan donasi, tetapi juga pada upaya mempertahankan donatur aktif melalui hubungan yang berkelanjutan.

4.3.1 Penerapan Strategi *Customer Relationship Management* (CRM) dalam Mempertahankan Donatur Aktif pada LAZ IBS Foundation

a. Dimensi Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penting dalam penerapan *Customer Relationship Management* (CRM) di LAZ IBS Foundation. Hal tersebut terlihat dari adanya pembagian tugas yang jelas berdasarkan pengelolaan *database* donatur, pengembangan kompetensi staf melalui proses pembelajaran dan evaluasi, serta penerapan komunikasi yang bersifat personal kepada donatur. Komunikasi yang dilakukan tidak hanya berisi ajakan berdonasi, tetapi juga sapaan, doa, pemberian apresiasi, serta interaksi sehari-hari yang

bertujuan membangun hubungan emosional dengan donatur sehingga hubungan yang terjalin dapat berlangsung secara berkelanjutan.

Temuan penelitian tersebut sesuai dengan teori Wibisono (2024:78–79) yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi CRM sangat dipengaruhi oleh dimensi sumber daya manusia, yaitu kemampuan staf dalam mengoperasikan sistem, memahami kebutuhan pelanggan, serta membangun hubungan yang baik dengan pelanggan. Demikian pula Khairunnisa dan Murtani (2023:684) menjelaskan bahwa dimensi manusia (*people*) merupakan fondasi utama dalam pelaksanaan CRM karena kualitas pelayanan sangat ditentukan oleh kemampuan staf dalam berkomunikasi, merespons kebutuhan pelanggan, dan memberikan pelayanan yang optimal. Dengan demikian, penerapan CRM di LAZ IBS Foundation telah mencerminkan penerapan dimensi sumber daya manusia sebagaimana dijelaskan dalam teori.

Apabila dibandingkan dengan penelitian terdahulu, hasil penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian Irfansyah (2024) yang menunjukkan bahwa komunikasi yang transparan dan berkesinambungan mampu memperkuat hubungan antara lembaga dengan donatur. Persamaan juga ditemukan pada penelitian Melvia (2024) yang menjelaskan bahwa implementasi CRM dilakukan melalui interaksi secara langsung maupun pemanfaatan media komunikasi untuk menjaga hubungan dengan donatur. Namun demikian, penelitian ini menunjukkan karakteristik yang berbeda karena pendekatan komunikasi di LAZ IBS Foundation lebih menekankan pada hubungan emosional melalui komunikasi personal, seperti menyapa, mendoakan, membalas status WhatsApp, serta memberikan apresiasi kepada donatur loyal. Pendekatan tersebut menjadi bagian dari strategi CRM untuk mempertahankan donatur aktif.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, peneliti berpendapat bahwa keberhasilan dimensi sumber daya manusia di LAZ IBS Foundation tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis staf dalam menjalankan tugasnya, tetapi juga oleh kemampuan membangun kedekatan emosional dengan donatur. Pendekatan yang lebih personal membuat donatur merasa dihargai dan diperhatikan sehingga hubungan yang terjalin tidak bersifat transaksional, melainkan berkembang menjadi hubungan jangka panjang. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa dimensi sumber daya manusia memiliki peran yang penting dalam mendukung keberhasilan strategi CRM untuk mempertahankan donatur aktif di LAZ IBS Foundation.

b. Dimensi Proses

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi proses dalam penerapan *Customer Relationship Management* (CRM) di LAZ IBS Foundation telah dilaksanakan melalui alur kerja yang terstruktur, dimulai dari pengelolaan dan validasi *database* donatur, penentuan prioritas donatur, penyusunan materi komunikasi (*copywriting*), pelaksanaan komunikasi melalui WhatsApp, penyampaian laporan penyaluran, hingga evaluasi rutin terhadap pelaksanaan CRM. Seluruh tahapan tersebut saling berkaitan sehingga proses pelayanan kepada donatur dapat berjalan secara konsisten dan terarah.

Temuan penelitian ini sesuai dengan dimensi proses yang dikemukakan oleh Wibisono (2024:78–79), yang menjelaskan bahwa dimensi proses merupakan rangkaian aktivitas yang mengintegrasikan seluruh alur pelayanan agar hubungan dengan pelanggan dapat dikelola secara berkesinambungan. Senada dengan itu, Khairunnisa dan Murtani (2023:684) menyatakan bahwa dimensi proses mencakup pengelolaan data pelanggan, penyusunan prosedur pelayanan, serta pelaksanaan

strategi yang terstruktur agar pelayanan dapat berjalan secara efektif. Berdasarkan hasil penelitian, konsep tersebut telah diterapkan oleh LAZ IBS Foundation melalui pengelolaan *database* yang sistematis, penetapan prioritas donatur, serta evaluasi rutin terhadap aktivitas CRM.

Namun demikian, hasil penelitian ini juga menunjukkan karakteristik yang tidak banyak dibahas dalam teori. Proses CRM di LAZ IBS Foundation tidak hanya berfokus pada pelaksanaan prosedur operasional, tetapi juga menekankan keseimbangan antara komunikasi penghimpunan dana dan komunikasi yang bersifat membangun hubungan. Penyampaian laporan penyaluran, sapaan, doa, serta interaksi ringan dilakukan secara terjadwal agar donatur tidak merasa hanya dihubungi ketika terdapat program donasi. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa proses CRM tidak hanya berorientasi pada efektivitas operasional, tetapi juga pada pembentukan hubungan jangka panjang dengan donatur.

Apabila dibandingkan dengan penelitian Melvia (2024), terdapat perbedaan fokus dalam implementasi CRM. Penelitian Melvia lebih menitikberatkan pada implementasi CRM untuk memperoleh donatur baru melalui pemanfaatan media sosial dan kemudahan akses informasi. Sementara itu, penelitian ini menunjukkan bahwa proses CRM di LAZ IBS Foundation lebih diarahkan pada pengelolaan hubungan dengan donatur yang sudah ada melalui segmentasi *database*, komunikasi yang berkelanjutan, penyampaian laporan penyaluran, dan evaluasi berkala sebagai upaya mempertahankan donatur aktif.

Hasil penelitian ini juga memiliki persamaan dengan penelitian Irfansyah (2024) yang menyatakan bahwa komunikasi yang transparan dan berkesinambungan merupakan faktor penting dalam menjaga hubungan dengan donatur. Persamaan tersebut terlihat dari penyampaian laporan penyaluran secara rutin sebagai bentuk

transparansi kepada donatur. Akan tetapi, penelitian ini memberikan temuan yang lebih rinci mengenai tahapan operasional CRM, mulai dari pengelolaan database hingga evaluasi mingguan terhadap strategi komunikasi yang diterapkan oleh tim CRM.

Berdasarkan pembahasan tersebut dapat dipahami bahwa dimensi proses tidak hanya berfungsi sebagai pedoman operasional dalam pelaksanaan CRM, tetapi juga menjadi sarana untuk membangun kepercayaan serta mempertahankan hubungan jangka panjang dengan donatur. Proses yang terstruktur, didukung pengelolaan *database*, komunikasi yang konsisten, dan evaluasi secara berkala menjadi faktor penting yang mendukung keberhasilan CRM di LAZ IBS Foundation dalam mempertahankan donatur aktif.

c. Dimensi Teknologi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi teknologi dalam penerapan *Customer Relationship Management* (CRM) di LAZ IBS Foundation diwujudkan melalui pemanfaatan berbagai sistem informasi dan media komunikasi digital. Teknologi yang digunakan meliputi aplikasi CRM internal, Google Spreadsheet, Looker Studio, WhatsApp Business, WhatsApp Official, serta aplikasi pendukung seperti GetContact. Berbagai teknologi tersebut dimanfaatkan untuk mengelola *database* donatur, memantau kinerja staf, mendukung proses evaluasi, serta mempermudah komunikasi dengan donatur.

Temuan penelitian ini sesuai dengan pendapat Wibisono (2024:78–79) yang menjelaskan bahwa dimensi teknologi merupakan perangkat yang digunakan untuk mengumpulkan, menyimpan, mengelola, dan menganalisis data pelanggan sehingga dapat mendukung pengambilan keputusan organisasi. Pendapat tersebut juga didukung

oleh Khairunnisa dan Murtani (2023:684) yang menyatakan bahwa teknologi merupakan sarana pendukung pelaksanaan CRM melalui pemanfaatan media komunikasi digital yang harus terus disesuaikan dengan perkembangan dan tantangan di lapangan. Pada LAZ IBS Foundation, teknologi tidak hanya dimanfaatkan sebagai media komunikasi, tetapi juga sebagai pendukung pengelolaan data dan pemantauan aktivitas CRM secara *real time*.

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan adanya kondisi yang berbeda dengan konsep ideal dalam teori. Pemanfaatan teknologi di LAZ IBS Foundation masih dipengaruhi oleh perubahan kebijakan platform digital, khususnya pembatasan pengiriman pesan massal melalui WhatsApp. Kondisi tersebut mengharuskan lembaga menyesuaikan strategi komunikasi dengan memberikan jeda pengiriman pesan, menggunakan nomor cadangan, serta mulai memanfaatkan WhatsApp Official dan media digital lainnya. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi teknologi dalam CRM tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sistem, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal.

Apabila dibandingkan dengan penelitian Rambe (2023), terdapat kesamaan bahwa pemanfaatan teknologi sangat membantu pelaksanaan CRM, namun juga menghadapi hambatan teknis. Pada penelitian tersebut hambatan berasal dari gangguan jaringan dan keterbatasan adaptasi nasabah terhadap digitalisasi, sedangkan pada penelitian ini hambatan lebih banyak disebabkan oleh perubahan kebijakan platform komunikasi digital. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa tantangan implementasi teknologi CRM dapat berbeda sesuai karakteristik organisasi dan media komunikasi yang digunakan.

Selain itu, hasil penelitian ini juga memiliki keterkaitan dengan penelitian Batubara (2024) yang menyatakan bahwa keberhasilan CRM dipengaruhi oleh keterpaduan antara manusia, proses, dan teknologi. Akan tetapi, penelitian ini memperlihatkan bahwa teknologi bukan menjadi faktor yang berdiri sendiri, melainkan berfungsi sebagai pendukung bagi pelaksanaan komunikasi personal dan pengelolaan hubungan dengan donatur. Dengan demikian, efektivitas teknologi sangat bergantung pada bagaimana teknologi tersebut dimanfaatkan untuk mendukung strategi CRM secara menyeluruh.

Berdasarkan pembahasan tersebut dapat dipahami bahwa dimensi teknologi memiliki peran penting dalam mendukung pelaksanaan CRM di LAZ IBS Foundation. Pemanfaatan sistem informasi dan media komunikasi digital mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan data serta hubungan dengan donatur. Namun, keberhasilan penerapannya tetap memerlukan kemampuan lembaga dalam beradaptasi terhadap perkembangan teknologi dan perubahan kebijakan platform digital agar komunikasi dengan donatur dapat terus berlangsung secara optimal.

4.3.2 Faktor Pendukung dan Penghambat *Customer Relationship Management* (CRM) dalam Mempertahankan Donatur Aktif di LAZ IBS Foundation

Berdasarkan hasil penelitian, pelaksanaan *Customer Relationship Management* (CRM) di LAZ IBS Foundation dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung dan penghambat yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal lembaga. Faktor pendukung internal meliputi kompetensi sumber daya manusia, pengelolaan *database* donatur yang terstruktur, pemanfaatan sistem informasi, dukungan fasilitas pembelajaran dari lembaga, serta budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan. Sementara itu, faktor pendukung eksternal tidak hanya berasal dari

respons positif dan kenyamanan donatur dalam berinteraksi, tetapi juga dari sikap keterbukaan donatur saat menolak dihubungi, yang pada praktiknya justru membantu menyelamatkan nomor operasional dari pembatasan sistem dan menyaring database agar lebih efektif.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan CRM tidak hanya ditentukan oleh penggunaan teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh kesiapan organisasi dalam mengelola sumber daya yang dimiliki. Hal ini sejalan dengan pendapat Gulo dkk. (2025:7) yang menyatakan bahwa manfaat CRM antara lain meningkatkan kepuasan pelanggan, mempermudah personalisasi interaksi, meningkatkan efektivitas program, memperkuat kolaborasi internal, serta membantu organisasi menganalisis perilaku pelanggan. Dalam penelitian ini, manfaat tersebut terlihat melalui pengelolaan *database* yang memudahkan staf menentukan prioritas komunikasi serta kemampuan staf membangun hubungan yang lebih personal dengan donatur.

Selain itu, hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa kepuasan donatur dipengaruhi oleh pelayanan yang cepat, komunikasi yang baik, dan transparansi informasi. Temuan ini memperkuat pendapat Siswati dkk. (2024:17) yang menjelaskan bahwa keberhasilan CRM tidak hanya memberikan manfaat bagi organisasi, tetapi juga menciptakan nilai tambah bagi pelanggan melalui pelayanan yang memuaskan, kemudahan berkomunikasi, respons yang cepat, serta terbangunnya hubungan jangka panjang yang saling percaya. Dengan demikian, faktor pendukung CRM di LAZ IBS Foundation tidak hanya berasal dari pengelolaan internal, tetapi juga dari persepsi positif dan kerja sama komunikasi yang baik dari pihak donatur.

Di sisi lain, penelitian ini juga menemukan beberapa faktor penghambat dalam pelaksanaan CRM. Hambatan internal meliputi tingginya beban kerja staf yang harus

menjalankan berbagai tugas tambahan (jobdesk) di luar aktivitas CRM, kesulitan staf dalam merumuskan ide topik pembicaraan dengan donatur, serta keterbatasan penggunaan WhatsApp Official karena biaya operasional yang relatif tinggi. Adapun hambatan eksternal meliputi perubahan kebijakan WhatsApp yang membatasi pengiriman pesan massal, tingkat *brand awareness* lembaga yang belum optimal, kondisi dinamika ekonomi donatur yang memengaruhi frekuensi maupun nominal donasi, serta adanya perbedaan preferensi donatur terhadap gaya komunikasi yang diharapkan.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa implementasi CRM dipengaruhi oleh dinamika lingkungan organisasi yang terus berubah. Kondisi ini dapat dikaitkan dengan pendapat Wardhana (2024:48–51) yang menjelaskan bahwa perubahan strategi organisasi dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti perkembangan teknologi, perubahan lingkungan, serta tuntutan masyarakat. Dalam konteks penelitian ini, perubahan kebijakan pada platform WhatsApp merupakan salah satu bentuk perubahan lingkungan digital yang mengharuskan LAZ IBS Foundation menyesuaikan strategi komunikasi agar hubungan dengan donatur tetap terjaga.

Hasil penelitian ini juga memiliki keterkaitan dengan penelitian Rambe (2023) yang menemukan bahwa implementasi CRM pada Bank Syariah Indonesia menghadapi hambatan berupa keterbatasan digitalisasi dan gangguan sistem jaringan. Meskipun objek penelitiannya berbeda, kedua penelitian menunjukkan bahwa kendala teknologi masih menjadi tantangan dalam pelaksanaan CRM. Perbedaannya, hambatan pada LAZ IBS Foundation lebih banyak dipengaruhi oleh kebijakan platform komunikasi digital dan karakteristik hubungan dengan donatur, sedangkan penelitian tersebut lebih berfokus pada keterbatasan sistem layanan perbankan. Dengan demikian, faktor pendukung dan penghambat CRM di LAZ IBS Foundation

menunjukkan bahwa keberhasilan mempertahankan donatur aktif tidak hanya ditentukan oleh kemampuan internal lembaga, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal dan kebutuhan donatur.

4.3.3 Upaya LAZ IBS Foundation dalam Mengatasi Hambatan *Customer Relationship Management* (CRM) untuk Mempertahankan Donatur Aktif

Berdasarkan hasil penelitian, LAZ IBS Foundation telah melakukan berbagai upaya untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan *Customer Relationship Management* (CRM), baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal. Upaya tersebut dilakukan melalui penyesuaian strategi komunikasi, pemanfaatan berbagai media digital, peningkatan kualitas pelayanan, serta pengembangan hubungan yang lebih personal dengan donatur. Langkah-langkah tersebut menunjukkan bahwa lembaga tidak hanya berupaya menyelesaikan kendala operasional, tetapi juga berusaha mempertahankan hubungan jangka panjang dengan donatur agar tetap aktif berdonasi.

Upaya tersebut menunjukkan bahwa strategi CRM di LAZ IBS Foundation bersifat adaptif terhadap perubahan lingkungan. Temuan ini dapat dijelaskan melalui teori Strategi dan Kebijakan Bisnis yang dikemukakan oleh Wardhana (2024:48–51), yang menyatakan bahwa organisasi perlu melakukan penyesuaian strategi ketika menghadapi perubahan lingkungan, perkembangan teknologi, maupun tuntutan dari pihak eksternal. Dalam penelitian ini, perubahan kebijakan WhatsApp yang membatasi pengiriman pesan massal mendorong LAZ IBS Foundation untuk mengubah pola komunikasi dengan menerapkan jeda pengiriman pesan, melakukan edukasi dan permohonan maaf saat mengganti nomor, membentuk grup komunitas,

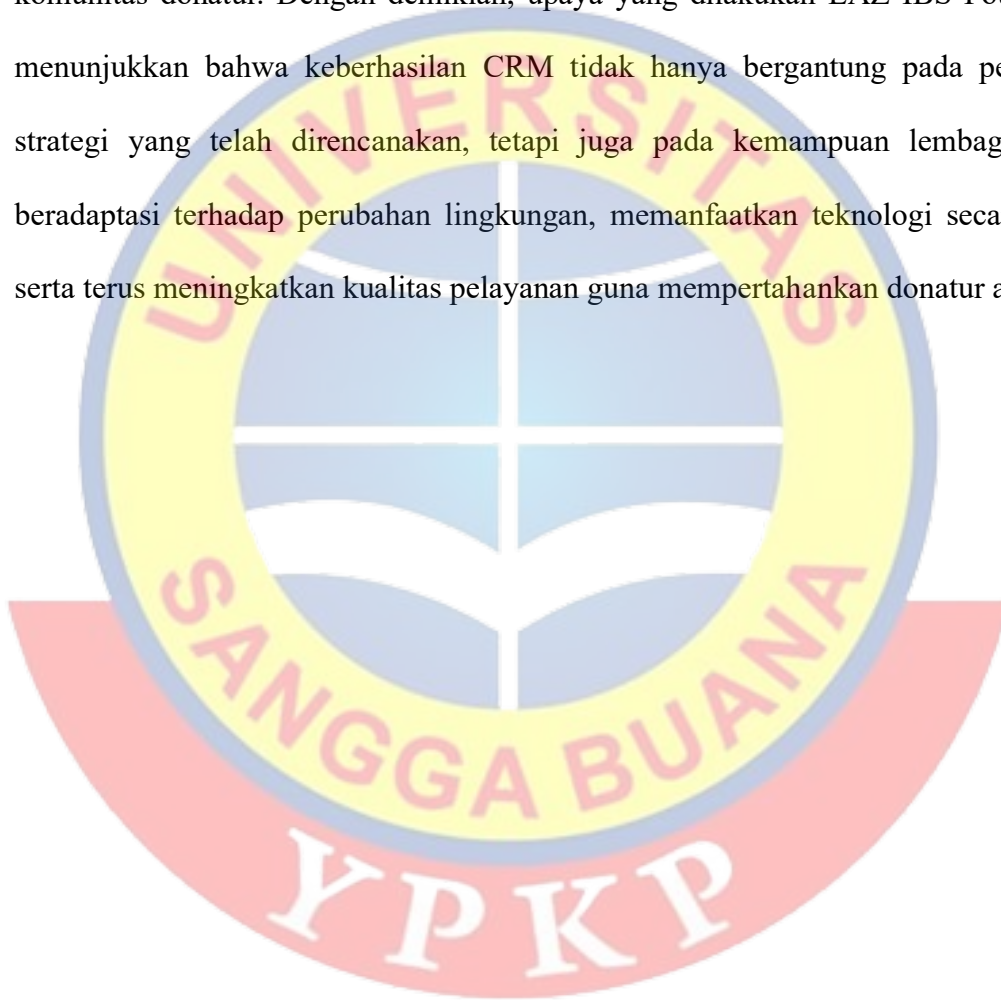
memanfaatkan WhatsApp Official, serta mulai mengembangkan saluran komunikasi di luar platform utama melalui media sosial.

Dari perspektif CRM, upaya tersebut juga menunjukkan bahwa teknologi dimanfaatkan sebagai sarana pendukung untuk menjaga keberlangsungan hubungan dengan donatur. Hal ini sejalan dengan pendapat Sulianta (2025:2) yang menjelaskan bahwa pemanfaatan teknologi dalam CRM membantu organisasi mengelola interaksi dengan pelanggan secara lebih efektif dan efisien, meskipun implementasinya harus disesuaikan dengan kondisi organisasi. Pada penelitian ini, teknologi tidak hanya digunakan sebagai media penyampaian informasi, tetapi juga sebagai alternatif komunikasi ketika terjadi perubahan kebijakan pada platform utama yang digunakan oleh lembaga.

Selain melakukan penyesuaian terhadap teknologi, LAZ IBS Foundation juga terus meningkatkan kualitas pelayanan melalui komunikasi yang lebih personal dan penyampaian laporan penyaluran secara transparan. Lebih dari itu, lembaga juga melakukan evaluasi terhadap gaya bahasa (*copywriting*) agar informasi yang disampaikan lebih ringkas, padat, serta memanfaatkan media visual (infografis) guna merespons masukan dan preferensi komunikasi dari donatur. Temuan ini mendukung pendapat Simangunsong dkk. (2023:34) yang menyatakan bahwa tujuan CRM adalah memberikan pengalaman pelayanan terbaik agar pelanggan merasa dihargai dan bersedia mempertahankan hubungan jangka panjang dengan organisasi. Dalam penelitian ini, pelayanan yang adaptif dan personal menjadi salah satu strategi yang digunakan untuk menjaga kepercayaan dan kenyamanan donatur meskipun terdapat berbagai hambatan operasional.

Hasil penelitian ini juga memiliki keterkaitan dengan penelitian Irfansyah (2024) yang menyimpulkan bahwa komunikasi yang transparan, berkesinambungan,

serta pemanfaatan teknologi informasi menjadi faktor penting dalam mempertahankan hubungan dengan donatur. Persamaan penelitian terletak pada pentingnya komunikasi yang konsisten sebagai strategi utama CRM. Namun, penelitian ini menunjukkan temuan yang lebih spesifik, yaitu adanya berbagai bentuk adaptasi terhadap perubahan kebijakan platform digital melalui diversifikasi media komunikasi dan penguatan komunitas donatur. Dengan demikian, upaya yang dilakukan LAZ IBS Foundation menunjukkan bahwa keberhasilan CRM tidak hanya bergantung pada penerapan strategi yang telah direncanakan, tetapi juga pada kemampuan lembaga untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, memanfaatkan teknologi secara tepat, serta terus meningkatkan kualitas pelayanan guna mempertahankan donatur aktif.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai penerapan *Customer Relationship Management* (CRM) dalam mempertahankan donatur aktif di LAZ IBS Foundation, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Penerapan *Customer Relationship Management* (CRM) di LAZ IBS Foundation telah dilakukan melalui tiga dimensi, yaitu sumber daya manusia, proses, dan teknologi. Dimensi sumber daya manusia terlihat melalui pembagian tugas, kemampuan staf dalam mengelola database, penyusunan *copywriting*, serta komunikasi yang personal dan responsif kepada donatur. Dimensi proses dilakukan melalui validasi dan pengelolaan database, penentuan prioritas donatur, *profiling*, penyusunan komunikasi, penyampaian laporan penyaluran, serta evaluasi secara berkala. Sementara itu, dimensi teknologi didukung oleh aplikasi CRM internal, Google Spreadsheet, Looker Studio, WhatsApp Business, WhatsApp Official, dan media digital lainnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga dimensi tersebut telah mendukung upaya LAZ IBS Foundation dalam mempertahankan donatur aktif. Namun, penerapan dimensi teknologi masih menghadapi keterbatasan dan belum optimal, terutama akibat pembatasan pengiriman pesan melalui WhatsApp dan biaya penggunaan WhatsApp Official. Kondisi tersebut menyebabkan jangkauan komunikasi kepada donatur menjadi terbatas sehingga tim CRM perlu melakukan berbagai penyesuaian dalam menjalankan strategi komunikasi.

2. Penerapan CRM di LAZ IBS Foundation didukung oleh beberapa faktor, namun juga menghadapi berbagai hambatan dalam pelaksanaannya. Faktor pendukung internal meliputi kompetensi sumber daya manusia, pengelolaan *database* donatur yang terstruktur, pemanfaatan sistem pendukung, fasilitas pembelajaran dari lembaga, serta budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan. Sementara itu, faktor pendukung eksternal berasal dari respons positif dan keterbukaan sikap donatur saat merespons staf, serta penyampaian laporan penyaluran yang transparan sehingga mampu meningkatkan kepercayaan donatur. Di sisi lain, pelaksanaan CRM juga menghadapi hambatan. Hambatan internal berupa keterbatasan waktu staf akibat beban kerja tambahan (*jobdesk*) yang beragam, kesulitan staf dalam merumuskan ide topik komunikasi, serta belum optimalnya pemanfaatan WhatsApp Official karena keterbatasan biaya operasional. Adapun hambatan eksternal meliputi perubahan kebijakan WhatsApp terkait pembatasan pengiriman pesan massal, tingkat *brand awareness* lembaga yang belum optimal, kondisi dinamika ekonomi donatur, serta adanya perbedaan preferensi donatur terhadap gaya komunikasi yang diterima.
3. Upaya yang dilakukan tim CRM LAZ IBS Foundation dalam mempertahankan donatur aktif dilakukan melalui berbagai bentuk penyesuaian strategi komunikasi dan peningkatan kualitas pelayanan. Hal ini dilakukan dengan menerapkan jeda waktu dalam pengiriman pesan, menyampaikan permohonan maaf dan edukasi saat harus menggunakan nomor operasional cadangan, pembentukan grup komunitas donatur, pemanfaatan WhatsApp Channel dan WhatsApp Official, serta pengembangan komunikasi melalui berbagai media digital. Selain itu, lembaga juga secara rutin mengevaluasi strategi komunikasi,

melakukan penyesuaian gaya penyampaian informasi (*copywriting*) agar lebih ringkas dan didukung media visual (infografis), menyampaikan laporan penyaluran secara transparan, serta memberikan apresiasi kepada donatur loyal.

Temuan dari donatur menunjukkan bahwa pelayanan dan komunikasi CRM secara umum telah dinilai positif, terutama dari aspek keramahan, kecepatan respons, dan transparansi laporan. Namun, masih terdapat hal yang perlu ditingkatkan, seperti menjaga kecepatan respons serta menyesuaikan penyampaian informasi dengan kebutuhan donatur. Dengan demikian, strategi CRM di LAZ IBS Foundation telah berjalan, tetapi masih memerlukan pengembangan secara berkelanjutan agar hubungan dengan donatur dapat dipertahankan secara lebih optimal.

5.2 Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan beberapa rekomendasi sebagai berikut.

1. Bagi LAZ IBS Foundation

LAZ IBS Foundation diharapkan dapat terus mengembangkan pelaksanaan *Customer Relationship Management* (CRM), khususnya dalam optimalisasi pemanfaatan teknologi komunikasi dengan donatur. Lembaga juga diharapkan dapat meningkatkan pemanfaatan WhatsApp Official atau media komunikasi lain yang lebih efektif sesuai dengan kemampuan anggaran, sehingga komunikasi dengan donatur dapat berjalan lebih optimal. Selain itu, peningkatan koordinasi antardivisi, pengembangan kreativitas staf dalam merumuskan *copywriting*, pembaruan dan *profiling database* secara berkala,

serta peningkatan publikasi mengenai identitas dan program IBS Foundation perlu terus dilakukan untuk memperkuat *brand awareness*, kepercayaan, dan hubungan jangka panjang dengan donatur.

2. Bagi Donatur

Donatur diharapkan dapat memberikan umpan balik mengenai kualitas komunikasi dan pelayanan yang diberikan oleh LAZ IBS Foundation, menyampaikan kebutuhan atau kendala dalam komunikasi dengan LAZ IBS Foundation, serta memanfaatkan berbagai media komunikasi yang telah disediakan. Partisipasi dan umpan balik dari donatur diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi lembaga dalam memahami kebutuhan juga preferensi donatur sehingga pelayanan dan strategi komunikasi CRM dapat terus disesuaikan dan ditingkatkan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini masih terbatas pada penerapan *Customer Relationship Management* (CRM) dalam mempertahankan donatur aktif di LAZ IBS Foundation. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian dengan objek yang berbeda atau menggunakan pendekatan lain sehingga diperoleh hasil yang lebih beragam. Penelitian selanjutnya juga dapat mengkaji efektivitas media komunikasi digital, loyalitas donatur, kepuasan donatur, maupun strategi pengelolaan hubungan dengan donatur beberapa lembaga filantropi atau lembaga amil zakat lainnya sehingga diperoleh perbandingan strategi CRM yang lebih luas dan komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

1. Buku/E-Book

- Abdurohim, D., Hindarsah, I., Soeprapto, A., Efendi, N., & Wahyudin, Y. (2024). *Buku Referensi Kebijakan Bisnis*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Agustin, D., Aviyanti, C., Siswani, S., Rosa, T., Nurdian, B., Tafrizi, S., Asim, A., Nurminingsih, N., & Fauzan, A. (2025). *Administrasi Bisnis*. CV Luminary Press Indonesia.
- Agustin, H., Azmi, U., Darmasari, R., Salsabila, A. P., & Ikhsan, W. N. (2026). *Kebijakan Bisnis Modern (Peluang, Tantangan, Dan Strategi Pengembangan Usaha Berkelanjutan)*. CV. Cipta Media Publishing.
- Gulo, N., Ihsan, A. M. N., Eldon, M., Sangadah, H. A., Waskita, G. S., Lestari, D. F., Julaeha, L. S., Chakim, M. H. R., Devila, R., Rachmadi, K. R., Noerhatini, P., Sirojudin, H. A., Mulyati, Syaputra, A. E., Fortuna, P. E. D., Annas, M., Safitri, L. S., Susanto, S., & Jannah, M. (2025). *Manajemen hubungan pelanggan (customer relationship management)*. Sada Kurnia Pustaka.
- Hamid, D. (2023). *Kebijakan Bisnis* (Edisi 2). Universitas Terbuka.
- Harahap, K. (2024). *Strategi bisnis: Pendekatan teoritis dalam merancang jalan menuju keberhasilan*. PT Media Penerbit Indonesia.
- Muhrim, N., Sirine, H., Hindarsah, I., Abdi, A. S., Hendriyani, C., Nurwiana, I., Nurwulan, R. L., Silintowe, Y. B. R., Dinihayati, E., Suek, J., Ariadi, G., Nurhayati, N., & Mulyana, Y. (2025). *Pengantar Ilmu Administrasi Bisnis*. Gemilang Press Indonesia.
- Saleh, S. (2023). *Mengenai Penelitian Kualitatif: Panduan bagi Peneliti Pemula*. Penerbit AGMA.
- Siswati, E., Iradawaty, S. N., & Imamah, N. (2024). *Customer relationship management dan implementasinya pada perusahaan kecil*. Eureka Media Aksara.
- Sulianta, F. (2025). *Dasar Dan Konsep Customer Relationship Management*. Feri Sulianta.
- Sunarwan, D. (2025). *The Untold Story of CRM Non Profit*. Sygma Media Inovasi.
- Teniwut, W. A. (2022). *Strategi Dan Kebijakan Bisnis Perikanan: Konsep Dan Aplikasi*. Deepublish.
- Toii, I. E. W., Judijanto, L., Hidayat, F., & Tamba, I. F. U. (2025). *Pengantar Administrasi Bisnis: Teori Komprehensif*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Wardhana, A. (2024). *Business strategy & policy in the digital era – Edisi Indonesia*. Eureka Media Aksara.
- Wibisono, D. (2024). *Masa depan customer relationship management berkelanjutan*. Media Sains Indonesia.
- Wibowo, A. (2023). *Teori & Praktik CRM (Customer Relationship Management)*. Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik.
- Widyawati, N., Winarni, W., Haryati, T., Sawir, M., Suwandi, S., Arisanti, D., Santoso, R., Machieu, S. R., Ilham, I., Oktasari, E., Rahma, R., & Wijaya, S. (2024). *Ilmu Administrasi Bisnis: Suatu Pengantar*. Eureka Media Aksara.

2. Artikel Jurnal

- Amanda, A. F., Afrizal, M. F., & Aurta, A. D. (2025). Literature review: Pengaruh customer relationship management (CRM) terhadap kepuasan dan loyalitas. *JUSTIFY: Jurnal Sistem Informasi Ibrahimi*, 4(1), 39–46
- Khairunnisa, N. S., & Murtani, A. (2023). Implementasi customer relationship management (CRM) dalam mempertahankan dan meningkatkan jumlah nasabah pada PT. BPRS Al-Washliyah Medan. *Management, Accounting, Islamic Banking and Islamic Economic Journal*, 1(2), 674–685.
- Lestari, S., Febrina, P., & Nurchaini. (2023). Customer Relationship Management (CRM) Sebagai Strategi Dalam Menjaga Loyalitas Pelanggan. *Majalah Ilmiah Manajemen*, 12(3), 32–41.
- Mahendra, Y., Zen, M., & Fatmawati. (2026). Strategi digital marketing funnel dalam mendorong loyalitas muzakki pada lembaga zakat Dompot Dhuafa. *HATTA: Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Ilmu Ekonomi*, 4(1), 1–17.
- Melvia, D. A. (2024). Implementasi Customer Relationship Management (CRM) untuk Menjaga Loyalitas Donatur Di Lazis Nurul Falah Surabaya. *Journal of Islamic Business Management Studies (JIBMS)*, 5(2), 108–118.
- Ramadani, P. (2025). Implementasi customer relationship management (CRM) dalam mempertahankan dan meningkatkan jumlah nasabah di BSI KCP Sawahlunto. *UNCANG: Journal of Sharia Banking and Islamic Finance*, 1(1), 42–51.
- Ramadhona, L., Salsabila, V. S., & Nurhaliza, S. (2023). Implementasi dana zakat dalam mengatasi kesenjangan sosial (Studi kasus BAZNAS Bengkalis). *Najaha Iqtishod: Journal of Islamic Economic and Finance*, 4(1), 1–15
- Simangunsong, J. S., Manihuruk, Y. S., Sitanggang, R., & Saragih, L. S. (2023). Analisis Strategi Customer Relationship Management (CRM) Terhadap Efektivitas Perusahaan Go-Jek Di Era Digital Masa Kini. *Journal of Creative Student Research (JCSR)*, 1(6), 350–356.

3. Laporan, Skripsi

- Batubara, E. W. (2024). *Strategi customer relationship management (CRM) dalam mempertahankan dan meningkatkan jumlah nasabah pada Bank Syariah Indonesia KCP Sipirok* [Skripsi, Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Ad-Dary Padangsidimpuan].
- Irfansyah, M. R. N. (2024). *Pelayanan customer relationship management lembaga swadaya masyarakat Human Initiative dalam mempertahankan minat masyarakat untuk berdonasi* [Skripsi, Universitas Nasional].
- Miltas, R. R. (2025). *Strategi customer relationship management lembaga zakat dalam meningkatkan kepercayaan donatur (Studi kasus di Inisiatif Zakat Indonesia Provinsi Jawa Barat, Jl. Cikutra No.95, Cikutra, Kec. Cibeunying Kidul, Kota Bandung, Jawa Barat 40124)* [Skripsi, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung].
- Rambe, V. H. H. (2023). *Implementasi customer relationship management (CRM) dalam mempertahankan dan meningkatkan jumlah nasabah Bank Syariah Indonesia Padangsidimpuan* [Skripsi, Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidimpuan].

4. Publikasi Web dan Media Sosial

- BAZNAS. (2025). *Laporan Pengelolaan Zakat Nasional (LPZN) Tahun 2025*. Jakarta: Badan Amil Zakat Nasional. Diambil dari: <https://baznas.go.id/assets/images/szn/LPZN-Tahun-2025.pdf>
- Charities Aid Foundation. (2024). World giving index 2024. CAF Global Report. <https://www.cafonline.org>
- Charities Aid Foundation. (2025). World giving index 2025. CAF Global Report. <https://www.cafonline.org>
- CNBC Indonesia. (2025, 2 Juli). *10 negara paling dermawan di dunia, Indonesia juara 1*. Diambil dari <https://www.cnbcindonesia.com/lifestyle/20250702172647-33-645712/10-negara-paling-dermawan-di-dunia-indonesia-juara-1>
- Republik Indonesia. (2011). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/39267/uu-no-23-tahun-2011>



LAMPIRAN 1

- Surat Izin Survei dari Instansi



**LAZ
BERAMAL
SHOLEH
INDONESIA**

Jl. Parakan Arum No.26,
Batununggal, Kec. Bandung Kidul,
Kota Bandung, Jawa Barat 40266
mail@ibsfoundation.id
ibsfoundation.id

Nomor: 10/HRD-LAZIBS/VI/2026

Bandung, 26 Juni 2026

Hal: Surat Balasan Izin Penelitian

Yth. Ketua Program Studi Administrasi Bisnis
Universitas Sangga Buana YPKP
Di Tempat

Dengan hormat,

Menindaklanjuti surat permohonan izin penelitian yang kami terima pada tanggal 23 Juni 2026, bersama ini kami dari pihak Manajemen LAZ IBS Foundation menyampaikan bahwa kami memberikan izin kepada mahasiswa di bawah ini:

Nama Lengkap	: Alya Istiana Annisa
NIM	: 3111247001
Universitas	: Universitas Sangga Buana YPKP
Fakultas / Prodi	: Administrasi Bisnis

Untuk melaksanakan kegiatan observasi, wawancara, dan pengambilan data di lingkungan LAZ IBS Foundation. Kegiatan tersebut diizinkan pelaksanaannya selama kurun waktu Juni hingga Agustus 2026, guna penyelesaian penyusunan Skripsi yang berjudul:

"Analisis Strategi *Customer Relationship Management* (CRM) dalam Mempertahankan Donatur Aktif pada LAZ IBS Foundation".

Demikian surat balasan izin penelitian ini kami sampaikan agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya. Atas perhatian dan kerja sama yang baik, kami ucapkan terima kasih.

Mengetahui,

Dicky Fria Senjaya
HR. Manajer

LAMPIRAN 2

- Pedoman Observasi

No.	Aspek yang Diamati	Tujuan Observasi
1	Struktur dan pembagian tugas tim CRM	Mengetahui pembagian tugas dalam pelaksanaan CRM.
2	Aktivitas CRM	Mengamati pelaksanaan CRM dalam mempertahankan donatur aktif.
3	Komunikasi antara staf CRM dan donatur	Mengamati bentuk komunikasi yang dilakukan kepada donatur.
4	Pengelolaan <i>database</i> donatur	Mengamati proses pengelolaan dan pemanfaatan <i>database</i> donatur.
5	Pemanfaatan teknologi CRM	Mengamati penggunaan aplikasi CRM, Google Spreadsheet, Looker Studio, WhatsApp Business, dan WhatsApp Official.
6	Penyampaian laporan penyaluran	Mengamati bentuk transparansi informasi kepada donatur.
7	Evaluasi kegiatan CRM	Mengamati proses evaluasi pelaksanaan CRM.

LAMPIRAN 3

- **Pedoman Wawancara**

Judul Penelitian: Analisis Strategi *Customer Relationship Management* (CRM) dalam Mempertahankan Donatur Aktif pada LAZ IBS Foundation

Identitas Informan

Nama/Kode Informan: _____

Jabatan/Status: _____

Tanggal Wawancara: _____

Bagian A - Pedoman Wawancara untuk Supervisor CRM

Identifikasi: Supervisor CRM LAZ IBS Foundation (1 orang)

Rumusan Masalah 1 — Penerapan Strategi CRM

1. Dimensi Sumber Daya Manusia

Indikator:

- Pembagian tugas dan tanggung jawab
- Kompetensi staf
- Kemampuan komunikasi dan pelayanan kepada donatur

Pertanyaan:

1. Boleh Ibu menceritakan sedikit mengenai peran dan tanggung jawab Ibu sebagai Supervisor CRM di LAZ IBS Foundation?
2. Sudah berapa lama Ibu menjalankan peran ini?
3. Bagaimana Ibu menyusun pembagian tugas dan tanggung jawab kepada anggota tim CRM?
4. Kompetensi maupun standar pelayanan seperti apa yang menurut Ibu perlu dimiliki oleh staf CRM dalam membangun hubungan dengan donatur?

2. Dimensi Proses

Indikator:

- Alur kerja
- Indikator donatur aktif
- Validasi data
- Segmentasi/*profiling* donatur
- Evaluasi CRM

Pertanyaan:

5. Seperti apa alur kerja yang berlaku di tim CRM dari pengelolaan data sampai komunikasi harian?
6. Apa saja indikator atau KPI yang digunakan untuk menilai donatur masih aktif?
7. Bagaimana proses validasi data dilakukan dan apa tujuannya?
8. Bagaimana proses segmentasi atau profiling donatur dilakukan sehingga komunikasi yang diberikan dapat lebih sesuai dengan karakteristik donatur?
9. Bagaimana Bapak/Ibu melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan strategi CRM? Dan indikator apa saja yang dievaluasi?

3. Dimensi Teknologi

Indikator:

- Sistem atau teknologi
- Media komunikasi digital
- Pemanfaatan teknologi dalam evaluasi CRM

Pertanyaan:

10. Sistem atau teknologi apa saja yang digunakan tim CRM?

11. Bagaimana peran WhatsApp sebagai alat utama komunikasi dengan donatur?
12. Bagaimana peran aplikasi CRM internal dalam membantu pekerjaan tim?

Rumusan Masalah 2 - Faktor Pendukung dan Penghambat

Faktor Pendukung

Indikator:

- Dukungan lembaga

Pertanyaan:

13. Apa faktor internal lembaga yang mendukung keberhasilan tim CRM?

Faktor Penghambat

Indikator:

- Hambatan
- Faktor eksternal
- Kebijakan platform komunikasi
- Kondisi ekonomi donatur

Pertanyaan:

14. Apa faktor internal yang paling sering dihadapi atau menjadi hambatan tim CRM?
15. Apa saja faktor eksternal yang memengaruhi pelaksanaan strategi CRM?
16. Bagaimana kebijakan keamanan WhatsApp memengaruhi operasional tim?
17. Apakah ada pengaruh dinamika ekonomi terhadap keaktifan donatur?

Rumusan Masalah 3 - Upaya Menghadapi Hambatan

Indikator:

- Mengatasi hambatan
- Upaya dan inovasi CRM

Pertanyaan:

18. Bagaimana tim CRM mengatasi berbagai hambatan tersebut agar hubungan dengan donatur tetap terjaga?
19. Upaya strategis apa yang dilakukan merespons hambatan operasional?
20. Bagaimana kebijakan menyiasati nomor WhatsApp yang terkena pemblokiran?
21. Apakah terdapat strategi atau inovasi baru yang sedang atau akan diterapkan untuk meningkatkan efektivitas CRM ke depan?

Bagian B - Pedoman Wawancara Untuk Staf CRM

Identifikasi: Staf CRM LAZ IBS Foundation (Minimal 3 orang)

Rumusan Masalah 1 - Penerapan Strategi CRM

1. Dimensi Sumber Daya Manusia

Indikator:

- Aktivitas dan tanggung jawab staf
- Komunikasi personal

Pertanyaan:

1. Boleh ceritakan tugas utama dan aktivitas sehari-hari sebagai Staf CRM di sini?
2. Sudah berapa lama bergabung dan menjalankan peran ini?
3. Bagaimana cara membangun komunikasi atau kedekatan dengan donatur?

2. Dimensi Proses

Indikator:

- Validasi data
- *Profiling* donatur
- Penentuan prioritas
- *Follow-up* donatur pasif

Pertanyaan:

4. Bagaimana proses validasi data dilakukan?
5. Bagaimana proses *profiling* donatur dilakukan?
6. Bagaimana menentukan donatur mana yang perlu diprioritaskan?
7. Apa yang dilakukan ketika ada donatur yang sudah lama tidak berdonasi?

3. Dimensi Teknologi

Indikator:

- Pemanfaatan WhatsApp sebagai media komunikasi
- Teknologi atau sistem
- Pemanfaatan aplikasi CRM internal

Pertanyaan:

8. Bagaimana cara memanfaatkan status WhatsApp? Konten apa yang dipasang?
9. Teknologi atau sistem apa saja yang digunakan?
10. Bagaimana penggunaan aplikasi CRM membantu pekerjaan Anda?

Rumusan Masalah 2 - Faktor Pendukung dan Penghambat

Faktor Pendukung

Indikator:

- Dukungan

Pertanyaan:

11. Hal apa yang paling membantu dalam menjalankan tugas?

Faktor Penghambat

Indikator:

- Hambatan
- Tantangan komunikasi
- Respons donatur

Pertanyaan:

12. Hambatan apa yang paling sering dihadapi?

13. Apa tantangan terbesar saat berinteraksi dengan donatur?

14. Apakah pernah ada donatur yang menyampaikan hal positif maupun negatif tentang pelayanan yang diberikan?

Rumusan Masalah 3 - Upaya Menghadapi Hambatan

Indikator:

- Cara mengatasi hambatan
- Penyesuaian komunikasi dan penanganan pergantian nomor
- Pengembangan strategi

Pertanyaan:

15. Bagaimana cara mengatasi hambatan tersebut?

16. Bagaimana menjelaskan kepada donatur ketika menggunakan nomor baru?

17. Adakah saran agar strategi CRM ke depan menjadi lebih efektif?

Bagian C - Pedoman Wawancara untuk Donatur Aktif

Identifikasi: Donatur Aktif LAZ IBS Foundation (Minimal 3 orang)

Pembukaan:

1. Boleh ceritakan sejak kapan Bapak/Ibu mulai berdonasi di LAZ IBS Foundation?
2. Program atau kegiatan apa yang pertama kali membuat Bapak/Ibu tertarik berdonasi di sini?

Rumusan Masalah 1 - Penerapan Strategi CRM (Sudut Pandang Donatur)

A. Dimensi Manusia

Indikator: Komunikasi dan Pelayanan Personal

3. Seberapa sering tim menghubungi melalui WhatsApp? Bagaimana perasaan Bapak/Ibu terhadap frekuensi tersebut?
4. Seperti apa gaya komunikasi yang dilakukan staf? Apakah terasa hangat dan personal, atau kaku?
5. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap keramahan dan pelayanan staf CRM?

B. Dimensi Proses

Indikator: Penyampaian Informasi dan Transparansi Laporan

6. Apakah informasi yang diberikan tim CRM mudah dipahami?
7. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap transparansi laporan penyaluran donasi?

C. Dimensi Teknologi

Indikator: Pemanfaatan Media Komunikasi Digital

8. Apakah Bapak/Ibu sering melihat status WhatsApp tim? Apakah konten tersebut terasa informatif?

Rumusan Masalah 2 - Faktor Pendukung dan Penghambat Keaktifan Berdonasi

Indikator: Kepercayaan dan Pengalaman Donatur

9. Apa alasan utama Bapak/Ibu tetap berdonasi dan percaya kepada LAZ IBS Foundation?

10. Pernahkah mengalami kendala dalam berkomunikasi dengan tim CRM? Jika pernah, bagaimana pengalaman tersebut?

11. Apakah dinamika ekonomi memengaruhi keputusan Bapak/Ibu dalam menjaga rutinitas berdonasi?

Rumusan Masalah 3 - Penilaian terhadap Upaya Komunikasi CRM

Indikator: Kualitas Pelayanan dan Perbaikan Komunikasi

12. Apa yang menurut Bapak/Ibu sudah sangat baik dari cara tim merawat komunikasi?

13. Adakah hal yang Bapak/Ibu harapkan bisa diperbaiki dan ditingkatkan dari cara tim menjalin komunikasi?

14. Apakah Bapak/Ibu berencana tetap berdonasi melalui LAZ IBS Foundation lalu bersedia merekomendasikan LAZ IBS kepada keluarga? Apa alasannya?

LAMPIRAN 4

- Transkrip Wawancara

Bagian A:

1. Identitas Informan

Nama/Kode Informan: SPV-1

Jabatan: Supervisor CRM

Tanggal Wawancara: Rabu, 15 Juli 2026

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Boleh Ibu menceritakan sedikit mengenai peran dan tanggung jawab Ibu sebagai Supervisor CRM di LAZ IBS Foundation?	Peran saya di sini tidak hanya sebagai supervisor yang mendampingi dan mensupervisi anggota tim, tetapi juga mengurus <i>database</i> atau bisa dibilang <i>data analyst</i> . Tanggung jawab utamanya adalah memastikan raihan donasi sesuai target, yaitu Rp375 juta per bulan atau Rp7 miliar per tahun. Selain itu, saya membantu koordinasi dengan tim divisi lain dan membuat strategi inovasi untuk meningkatkan raihan.
2	Sudah berapa lama Ibu menjalankan peran ini?	Saya sudah menjalankan peran ini selama kurang lebih 2 tahun.
3	Bagaimana Ibu menyusun pembagian tugas dan tanggung jawab kepada anggota tim CRM?	Pembagian tugas didasarkan pada jumlah <i>database</i> . Kami memiliki 12 <i>database</i> yang dikelola oleh 6 orang tim (4 <i>on-site</i> & 2 <i>freelance</i>), sehingga masing-masing memegang 2 sampai 3 data. Pembagiannya juga mempertimbangkan beban

No	Pertanyaan	Jawaban
		tugas tambahan seperti mengelola iklan atau WhatsApp Official.
4	Kompetensi maupun standar pelayanan seperti apa yang menurut Ibu perlu dimiliki oleh staf CRM dalam membangun hubungan dengan donatur?	Pertama, kompetensi mengelola prioritas <i>database</i>. Kedua, kemampuan membuat <i>copywriting</i> yang personal dan emosional, bukan sekadar <i>broadcast</i>. Ketiga, kemampuan untuk bertanya agar selalu memiliki topik pembicaraan. Terakhir adalah kemauan untuk terus belajar dan membangun rasa saling percaya di dalam tim.
5	Seperti apa alur kerja yang berlaku di tim CRM dari pengelolaan data sampai komunikasi harian?	Alur kerjanya dimulai dengan persiapan <i>database</i> dan <i>copywriting</i>, lalu menghubungi donatur secara berkala dengan jeda waktu (misalnya per 5-10 menit) untuk menghindari terblokir. Aktivitas ini diselingi dengan membalas status WhatsApp donatur, dan jika tugas utama selesai, tim mengerjakan tugas tambahan seperti mengelola iklan, <i>channel</i> ataupun grup komunitas di WA.
6	Apa saja indikator atau KPI yang digunakan untuk menilai donatur masih aktif?	Indikator utamanya adalah riwayat donasi. Kami membagi donatur ke dalam Prioritas A sampai E, di mana Prioritas A adalah mereka yang donasinya paling bagus, sering, dan baru saja berdonasi. Sampai prioritas E adalah donatur yang sudah 2-3

No	Pertanyaan	Jawaban
		tahun tidak berdonasi. Jadi donatur aktif 2026 adalah donatur yang berdonasi di tahun ini.
7	Bagaimana proses validasi data dilakukan dan apa tujuannya?	Prosesnya dilakukan dengan mengecek apakah nomor tersebut centang satu, centang dua, atau tidak ada WA-nya. Tujuannya agar tim bisa membersihkan <i>database</i> dari data yang tidak valid, sehingga tim mengetahui potensi donasi yang riil untuk bahan pertimbangan strategi manajemen.
8	Bagaimana proses segmentasi atau <i>profiling</i> donatur dilakukan sehingga komunikasi yang diberikan dapat lebih sesuai dengan karakteristik donatur?	<i>Profiling</i> difokuskan pada tiga hal: jenis kelamin (untuk menyesuaikan jenis <i>event</i>), domisili (untuk undangan <i>event</i> lokal atau respon saat ada bencana), dan tanggal lahir (untuk ucapan ulang tahun serta analisis minat berdasarkan kategori umur seperti Gen Z atau Boomers).
9	Bagaimana Bapak/Ibu melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan strategi CRM? Dan Indikator apa saja yang dievaluasi?	Kami melakukan rapat mingguan untuk mengevaluasi raihan donasi dan strategi yang dilakukan. Secara harian, saya juga melakukan monitoring terhadap data donatur yang sudah dihubungi serta mengevaluasi efektivitas <i>copywriting</i> yang dikirimkan staf.
10	Sistem atau teknologi apa saja yang digunakan tim CRM?	Kami menggunakan aplikasi CRM IBS untuk pencatatan donasi. Selain itu, kami menggunakan Looker Studio untuk memantau <i>update</i> raihan tim

No	Pertanyaan	Jawaban
		secara visual dan Google Spreadsheet untuk pengelolaan <i>database</i> yang bersifat <i>real-time</i> .
11	Bagaimana peran WhatsApp sebagai alat utama komunikasi dengan donatur?	Saat ini aplikasi untuk komunikasi di Indonesia adalah WhatsApp ya, jadi berperan untuk menghubungi donatur. Namun, perannya kini terhambat oleh kebijakan Meta yang memblokir aplikasi pihak ketiga untuk <i>blasting</i> , sehingga tim harus menyesuaikan dengan sistem manual atau berbayar resmi.
12	Bagaimana peran aplikasi CRM internal dalam membantu pekerjaan tim?	Sangat membantu karena sistemnya sudah terintegrasi dengan tim finance. Ada fitur <i>leaderboard</i> -nya berperan sebagai pemicu (<i>trigger</i>) semangat tim, serta memudahkan tim untuk mengambil data bulanan untuk menyusun strategi.
13	Apa faktor internal lembaga yang mendukung keberhasilan tim CRM?	Faktor pendukung utama adalah adanya fasilitas untuk belajar dari lembaga. Lembaga mendorong kami untuk tidak stagnan dan mau mempelajari strategi baru di luar bidang CRM konvensional (ada ruang belajar) bagi tim supaya terus berkembang. Karena kami juga rutin mengevaluasi capaian dan saling berdiskusi mengenai strategi yang bisa diterapkan.

No	Pertanyaan	Jawaban
14	Apa faktor internal yang paling sering dihadapi atau menjadi hambatan tim CRM?	Kendala internal lebih kepada banyaknya distraksi dan manajemen tugas. Banyaknya kegiatan kantor lain seperti rapat, istirahat, hingga tahsin seringkali mengurangi waktu efektif staf untuk fokus menghubungi donatur. Saat ini juga kami mulai menggunakan WhatsApp Official, namun belum rutin karena biaya pengirimannya cukup besar Rp600/pesan dan disesuaikan dengan anggaran lembaga.
15	Apa saja faktor eksternal yang memengaruhi pelaksanaan strategi CRM?	Faktor eksternal yang paling berpengaruh adalah kebijakan WhatsApp/Meta yang sering melakukan pemblokiran nomor operasional. Lalu <i>Brand awareness</i> IBS yang masih rendah membuat tim harus berinovasi lebih keras. Kadang donatur lama tidak ingat pernah berkontribusi karena IBS belum seterkenal lembaga lain, sehingga kami perlu mencoba strategi iklan dan kolaborasi dengan <i>influencer</i> untuk memperkuat <i>trust</i>.
16	Bagaimana tim CRM mengatasi berbagai hambatan tersebut agar hubungan dengan donatur tetap terjaga?	Untuk hambatan internal, tim berusaha disiplin, mulai dari memenuhi target harian, <i>just do it, do our best</i>. Untuk hambatan eksternal, tim harus mengikuti "aturan main" Meta dengan mulai menggunakan layanan WhatsApp Official berbayar.

No	Pertanyaan	Jawaban
17	Bagaimana kebijakan keamanan WhatsApp memengaruhi operasional tim?	Dampaknya sangat berpengaruh, raihan donasi jadi turun drastis karena jangkauan tim ke donatur menjadi terbatas, tidak bisa menjangkau donatur secara massal seperti dulu. Dan risiko akun terblokir secara permanen sangat menghambat komunikasi.
18	Apakah ada pengaruh dinamika ekonomi terhadap keaktifan donatur?	Ada, raihan dan transaksi berdonasi jadi menurun, memengaruhi kemampuan donasi jadi ga banyak mengharapkan donatur tiba-tiba memberikan donasi yang besar. Ada juga yang jadi frekuensi donasinya berkurang.
19	Upaya strategis apa yang dilakukan merespons hambatan operasional?	Untuk menghindarinya terutama pembatasan atau pemblokiran WA, maka dijaga per berapa data yang dihubungi, dijeda juga <i>chat</i> nya.
20	Bagaimana kebijakan menyiasati nomor WhatsApp yang terkena pemblokiran?	Kalau ada nomor WhatsApp yang mulai dibatasi, kami mengurangi intensitas pengiriman, memberi jeda, atau menggunakan cadangan. Sekarang juga ada grup komunitas sedekah. Kami juga menggunakan WhatsApp Official berbayar meskipun biayanya mahal untuk tetap bisa melakukan validasi data dan menghubungi donatur pasif (Prioritas E) tanpa risiko pemblokiran massal.

No	Pertanyaan	Jawaban
21	Apakah terdapat strategi atau inovasi baru yang sedang atau akan diterapkan untuk meningkatkan efektivitas CRM ke depan?	Kita bikin strategi lagi, tidak hanya berdasarkan aktivitas utama CRM, aanggap ada 4, ada iklan di Facebook dan Tiktok, bikin grup komunitas, mengelola WA Official dan <i>exclusive affiliate group</i> . Cari komunitas menggunakan aplikasi <i>scraping</i> untuk mencari peluang kolaborasi dengan komunitas dan <i>influencer</i> .

Bagian B:

1. Identitas Informan

Nama/Kode Informan: STF-1

Jabatan: Staf CRM

Tanggal Wawancara: Rabu, 8 Juli 2026

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Boleh ceritakan tugas utama dan aktivitas sehari-hari sebagai Staf CRM di sini?	Keseharian saya mengelola data 1 yang memiliki <i>raihan</i> paling besar dan data 10 yang lebih kecil. Tugas utama saya adalah menghubungi donatur setiap hari untuk menanyakan kabar dan kesibukan agar terjalin kedekatan. Selain itu, saya mendoakan donatur, mencoba "membangunkan" donatur lama, dan mengirimkan laporan implementasi rutin.

No	Pertanyaan	Jawaban
2	Sudah berapa lama bergabung dan menjalankan peran ini?	Saya sudah bergabung kurang lebih 2,5 tahun.
3	Bagaimana cara membangun komunikasi atau kedekatan dengan donatur?	Fokus pada komunikasi dua arah dan pemberian <i>treatment</i> personal. Kami juga mengirimkan laporan penyaluran khusus, <i>hampers</i> (Kurban/Ramadan), serta mengajak mereka ke acara <i>online</i> maupun <i>offline</i> .
4	Bagaimana proses validasi data dilakukan?	Dilakukan secara manual dengan mengecek satu per satu apakah nomor memiliki WhatsApp atau tidak. Sehari bisa mengecek hingga 500 nomor untuk status WA, namun hanya 50 nomor jika harus mengecek sampai centang dua karena adanya pembatasan.
5	Bagaimana proses profiling donatur dilakukan?	<i>Profiling</i> dilakukan dengan komunikasi dua arah, seperti menanyakan cuaca di daerah donatur atau membalas status (<i>story</i>) WhatsApp mereka. Profiling kami masih fokus pada domisili.
6	Bagaimana menentukan donatur mana yang perlu diprioritaskan?	Prioritas utama adalah donatur yang aktif di tahun 2026. Selain itu, kami mendahulukan donatur rutin (Jumat/harian) dan donatur yang berdonasi bulan lalu atau juga yang berdonasi dengan nominal besar untuk <i>di-follow up</i> .

No	Pertanyaan	Jawaban
7	Apa yang dilakukan ketika ada donatur yang sudah lama tidak berdonasi?	Biasanya nanya kabar dan kasih laporan.
8	Bagaimana cara memanfaatkan status WhatsApp? Konten apa yang dipasang?	Konten dari Markom, <i>quotes</i> sehari-hari, info Palestina dan suka balas <i>chat</i> donatur.
9	Teknologi atau sistem apa saja yang digunakan?	Aplikasi CRM IBS, WhatsApp Business, Google Spreadsheet, dan aplikasi <i>GetContact</i> untuk mencari identitas nama donatur yang belum tersimpan.
10	Bagaimana penggunaan aplikasi CRM membantu pekerjaan Anda?	CRM membantu mendeteksi riwayat donasi (program & nominalnya), sehingga kami tahu program apa yang tepat untuk ditawarkan kembali. Aplikasi ini juga membantu menghimpun data donasi bulanan.
11	Hambatan apa yang paling sering hadapi?	WhatsApp dibatasi, sehingga kami hanya bisa menghubungi sedikit donatur pasif (sekitar 50 nomor per hari), di hari Jumat bisa mencapai 300-400 pesan. Sama dari segi waktu, tiba-tiba kegiatan kantor, rapat yang lain atau tugas tambahan sehingga waktu untuk menghubungi donatur menjadi berkurang.

No	Pertanyaan	Jawaban
12	Bagaimana cara mengatasi hambatan tersebut?	Manaje waktu diperbaiki, lebih awal untuk menyiapkan perangkat dan menghubungi donaturnya, jadi tugas utama bisa selesai lebih cepat dan bisa melanjutkan yang lainnya.
13	Hal apa yang paling membantu dalam menjalankan tugas?	<i>Database</i> yang rapi, laporan yang disediakan transparan, dan sudah biasa untuk membangun komunikasi yang personal.
14	Apa tantangan terbesar saat berinteraksi dengan donatur?	Kalau untuk donatur aktif kadang masih suka bingung nanya apalagi dan cari topiknya, kalau donatur pasif suka ga respon, bingung juga kasih info/pesan apalagi.
15	Apakah pernah ada donatur yang menyampaikan hal positif maupun negatif tentang pelayanan yang diberikan?	Dulu pernah karena frekuensi pesan dirasa terlalu sering, sehingga sekarang kami mengatur siapa saja yang bisa dihubungi rutin atau sesuai jadwal agar tidak terlalu banyak informasi ke donatur.
16	Bagaimana menjelaskan kepada donatur ketika menggunakan nomor baru?	Kami melakukan perkenalan ulang, menjelaskan alasan kendala teknis pada nomor sebelumnya, dan memohon agar mereka menyimpan (<i>save</i>) nomor baru kami.

No	Pertanyaan	Jawaban
17	Adakah saran agar strategi CRM ke depan menjadi lebih efektif?	Kami mulai menggunakan iklan, bikin grup sedekah, dan WhatsApp Official. Hasil dari iklan di TikTok lumayan berpengaruh, pendapatannya lebih besar dari biaya pengeluarannya.

2. Identitas Informan

Nama/Kode Informan: STF-2

Jabatan: Staf CRM

Tanggal Wawancara: Rabu, 8 Juli 2026

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Boleh ceritakan tugas utama dan aktivitas sehari-hari sebagai Staf CRM di sini?	Saya mengelola data donatur, yaitu data 2. Tugasnya adalah membangun komunikasi dua arah agar lebih dekat dan donatur tetap aktif merespon juga berdonasi dengan cara menanyakan kabar, mendoakan mereka, dan kadang membalas status WhatsApp donatur supaya terbangun juga hubungan emosionalnya, dan bisa sekalian <i>profiling</i> .
2	Sudah berapa lama bergabung dan menjalankan peran ini?	Saya sudah bergabung hampir 2 tahun di tim CRM ini.

No	Pertanyaan	Jawaban
3	Bagaimana cara membangun komunikasi atau kedekatan dengan donatur?	Melalui komunikasi dua arah, memberikan perhatian personal seperti menanyakan kabar jika ternyata ada bencana di daerahnya, dan mengirimkan laporan implementasi.
4	Bagaimana proses validasi data dilakukan?	Mengecek secara manual untuk validitas nomor di WhatsApp.
5	Bagaimana proses profiling donatur dilakukan?	Pintar-pintar terus menyambungkan obrolan, misal ada yang berdonasi ga cuma berhenti seperti transaksional, tapi bisa berlanjut.
6	Bagaimana menentukan donatur mana yang perlu diprioritaskan?	Prioritas pertama adalah donatur rutin (Jumat/harian) dan donatur yang nominalnya besar untuk program-program tertentu.
7	Apa yang dilakukan ketika ada donatur yang sudah lama tidak berdonasi?	Mengirimkan laporan penyaluran sebagai bukti bahwa amanah donatur telah tersalurkan dan mencoba membangun silaturahmi kembali dengan mengirim doa.
8	Bagaimana cara memanfaatkan status WhatsApp? Konten apa yang dipasang?	Saya memanfaatkan status WhatsApp untuk membalas status donatur. Konten yang dipasang bisa tentang edukasi, doa, poster program.
9	Teknologi atau sistem apa saja yang digunakan?	Perangkat kerja laptop/HP, WhatsApp Bisnis, aplikasi CRM, Google Spreadsheet, dan bantuan aplikasi <i>GetContact</i> .

No	Pertanyaan	Jawaban
10	Bagaimana penggunaan aplikasi CRM membantu pekerjaan Anda?	Sangat membantu untuk memantau apakah capaian donasi tiap bulan meningkat atau menurun.
11	Hambatan apa yang paling sering hadapi?	Pembatasan platform WhatsApp yang sangat mempengaruhi jumlah donasi terkumpul karena jangkauan tim menjadi sangat terbatas.
12	Bagaimana cara mengatasi hambatan tersebut?	Mengetahui batasan pengiriman pesan agar tidak terblokir dan rutin mengganti <i>copywriting</i> setiap minggu untuk melihat mana yang lebih efektif.
13	Hal apa yang paling membantu dalam menjalankan tugas?	Kami memiliki <i>database</i> yang rapi, jadi memudahkan kami untuk tahu prioritas donatur mana yang harus dihubungi lebih dahulu.
14	Apa tantangan terbesar saat berinteraksi dengan donatur?	Menyusun <i>copywriting</i> agar donatur mau membalas <i>chat</i> kita. Menjaga kepercayaan agar donatur merasa dekat dengan kami/lembaga.
15	Apakah pernah ada donatur yang menyampaikan hal positif maupun negatif tentang pelayanan yang diberikan?	Ada donatur yang mau merespon dengan baik, ramah, kembali mendoakan serta mengapresiasi dan mengucapkan terima kasih kepada kita, bahkan bilang maaf saat sedang tidak bisa ikut kontribusi donasi maupun sebuah event. Tapi ada beberapa juga yang terbuka menyampaikan untuk tidak dihubungi lagi. Kami menghormati itu dan menandai datanya agar tidak

No	Pertanyaan	Jawaban
		dihubungi kembali, tidak apa-apa asalkan tidak diblokir oleh donatur.
16	Bagaimana menjelaskan kepada donatur ketika menggunakan nomor baru?	Perkenalan ulang secara sopan, dan infokan lagi bahwa benar ini tim CRM IBS agar percaya.
17	Adakah saran agar strategi CRM ke depan menjadi lebih efektif?	Menurut saya strategi CRM akan lebih efektif jika pengelolaan data donatur terus ditingkatkan termasuk pembaruan data dan <i>profiling</i> donatur secara berkala. Terus Selain itu, pemanfaatan otomatisasi pada aplikasi CRM seperti pengiriman laporan, serta meningkatkan efisiensi kerja

3. Identitas Informan

Nama/Kode Informan: STF-3

Jabatan: Staf CRM

Tanggal Wawancara: Rabu, 8 Juli 2026

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Boleh ceritakan tugas utama dan aktivitas sehari-hari sebagai Staf CRM di sini?	Mengelola data 2 dan data 5 dengan prioritas data yang berbeda. Tugasnya adalah komunikasi dua arah, mengirimkan laporan rutin mingguan dan bulanan kepada donatur, juga melaksanakan <i>meeting</i> .

No	Pertanyaan	Jawaban
2	Sudah berapa lama bergabung dan menjalankan peran ini?	Saya bergabung di tim CRM IBS baru sekitar 4 bulan.
3	Bagaimana cara membangun komunikasi atau kedekatan dengan donatur?	Melalui obrolan yang personal santai, mendoakan mereka, serta menawarkan jika ada hal yang ingin didoakan/diaminkan bersama.
4	Bagaimana proses validasi data dilakukan?	Dengan memastikan keaktifan nomor WA mereka.
5	Bagaimana proses profiling donatur dilakukan?	Mencoba menjalin komunikasi dari hal-hal kecil seperti menanyakan domisili, misalkan saat mengundang mereka mengikuti <i>event</i> .
6	Bagaimana menentukan donatur mana yang perlu diprioritaskan?	Prioritas utama adalah donatur yang rutin berdonasi harian atau mingguan.
7	Apa yang dilakukan ketika ada donatur yang sudah lama tidak berdonasi?	Mengirimkan laporan-laporan penyaluran donasi terbaru agar mereka tetap percaya dan tergerak untuk kembali aktif
8	Bagaimana cara memanfaatkan status WhatsApp? Konten apa yang dipasang?	Random bisa kita cari sendiri atau dari konten Markom.
9	Teknologi atau sistem apa saja yang digunakan?	Google Spreadsheet, WhatsApp Business & WhatsApp Official, kadang juga pakai GetContact untuk membantu proses identifikasi

No	Pertanyaan	Jawaban
		nomor telepon yang belum diketahui namanya saat validasi data.
10	Bagaimana penggunaan aplikasi CRM membantu pekerjaan Anda?	Memudahkan pelacakan riwayat donasi donatur sehingga penawaran program bisa lebih tepat sasaran.
11	Hambatan atau faktor internal dan eksternal apa yang paling sering hadapi?	Sekarang WhatsApp jauh lebih ketat, sering dibatasi secara tiba-tiba meskipun baru menghubungi sedikit orang (sekitar 40-50 nomor pasif). Apalagi jika mencoba menghubungi databaru, nomor bisa langsung dibatasi.
12	Bagaimana cara mengatasi hambatan tersebut?	Mencoba berbagai variasi kata-kata dalam pengiriman pesan dan mematuhi batasan harian agar akun tidak diblokir permanen.
13	Hal apa yang paling membantu dalam menjalankan tugas?	Adanya koreksi dan bimbingan terkait pembuatan <i>copywriting</i> yang efektif dari atasan di grup koordinasi.
14	Apa tantangan terbesar saat berinteraksi dengan donatur?	Tantangannya adalah membangun komunikasi awal dengan donatur baru yang belum mengenal IBS, serta menyusun kata-kata agar mereka mau merespons.
15	Apakah pernah ada donatur yang menyampaikan hal positif	Beda-beda ada yang pernah marah-marah merasa terganggu, jadinya langsung memblokir.

No	Pertanyaan	Jawaban
	maupun negatif tentang pelayanan yang diberikan?	Ada yang responnya dekat seperti teman atau kerabat.
16	Bagaimana menjelaskan kepada donatur ketika menggunakan nomor baru?	Kami menggunakan identitas nama dan profil yang konsisten agar donatur tidak bingung. Memperkenalkan diri kembali sebagai admin dari IBS dan meminta maaf atas ketidaknyamanan karena pergantian nomor.
17	Adakah saran agar strategi CRM ke depan menjadi lebih efektif?	Membuat grup komunitas seperti sedekah subuh rutin 1000 tiap harinya dan itu mengaktifkan saluran WhatsApp dan terus mencari cara-cara baru (seperti iklan) untuk menambah data donatur aktif.

Bagian C:**1. Identitas Informan**

Nama/Kode Informan: DN-1

Status: Donatur LAZ IBS Foundation

Tanggal Wawancara: Rabu, 15 Juli 2026

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Boleh ceritakan sejak kapan Bapak mulai berdonasi di LAZ IBS Foundation?	Mungkin sekitar 2023.
2	Program atau kegiatan apa yang pertama kali membuat Bapak tertarik berdonasi di sini?	Program air, karena sifatnya <i>long lasting</i> dan manfaatnya bisa lebih berkepanjangan buat warga ke depan.
3	Seberapa sering tim menghubungi melalui WhatsApp? Bagaimana perasaan Bapak terhadap frekuensi tersebut?	Normal saja dan frekuensinya sebulan 2x sudah sesuai dengan apa yang saya butuhkan.
4	Seperti apa gaya komunikasi yang dilakukan staf? Apakah terasa hangat dan personal, atau kaku?	Komunikasinya baik, meski kadang masih terkesan cukup kaku.
5	Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap keramahan dan pelayanan staf CRM?	Tim CRM-nya ramah banget dan pelayanannya cepat tanggap (<i>fast response</i>),

No	Pertanyaan	Jawaban
6	Apakah informasi yang diberikan tim CRM mudah dipahami?	Sejauh ini mudah dipahami. Paling hanya terkadang ketikannya terlalu panjang saja, jadi mungkin tidak terbaca semua.
7	Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap transparansi laporan penyaluran donasi?	Iya, laporan penyaluran selalu tepat waktu, rinci, dan sudah sangat transparan sehingga lumayan bisa dipercaya serta kredibel.
8	Apakah Bapak sering melihat status WhatsApp tim? Apakah konten tersebut terasa informatif?	Cukup sering melihat status tim CRM, jadinya menambah <i>trust</i> .
9	Apa alasan utama Bapak tetap berdonasi dan percaya kepada LAZ IBS Foundation?	Karena sudah bisa dipercaya dan prosesnya mudah karena sudah tersedia <i>tools</i> berupa aplikasi/web, jadi tidak ribet lagi.
10	Pernahkah mengalami kendala dalam berkomunikasi dengan tim CRM? Jika pernah, bagaimana pengalaman tersebut?	Sejauh ini saya tidak pernah mengalami kendala.
11	Apakah dinamika ekonomi memengaruhi keputusan Bapak dalam menjaga rutinitas berdonasi?	Iya, terutama berpengaruh pada jumlah atau nominalnya, namun saya tetap berusaha rutin.
12	Apa yang menurut Bapak sudah sangat baik dari cara tim merawat komunikasi?	Responnya yang cepat dan pengiriman laporan penyaluran yang tidak pernah telat.

No	Pertanyaan	Jawaban
13	Adakah hal yang Bapak harapkan bisa diperbaiki dan ditingkatkan dari cara tim menjalin komunikasi?	Mungkin perlu mengurangi basa-basi dalam pesan agar langsung ke poin utama dan lebih singkat supaya mudah dipahami.
14	Apakah Bapak berencana tetap berdonasi melalui LAZ IBS Foundation lalu bersedia merekomendasikan LAZ IBS kepada keluarga? Apa alasannya?	Iya, saya berencana tetap berdonasi di sini dan bersedia merekomendasikan, karena sejauh ini belum ada lembaga yang menurut saya lebih baik lagi dan sudah melihat langsung dampak dari program yang dijalankan.

2. Identitas Informan

Nama/Kode Informan: DN-2

Status: Donatur LAZ IBS Foundation

Tanggal Wawancara: Jum'at, 17 Juli 2026

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Boleh ceritakan sejak kapan Kakak mulai berdonasi di LAZ IBS Foundation?	Seingat saya sejak awal-awal ada IBS.
2	Program atau kegiatan apa yang pertama kali membuat Kakak tertarik berdonasi di sini?	Program sedekah subuh rutin.

No	Pertanyaan	Jawaban
3	Seberapa sering tim menghubungi melalui WhatsApp? Bagaimana perasaan Kakak terhadap frekuensi tersebut?	Cukup sering, biasanya sepekan sekali atau dua kali untuk <i>bonding</i> dan doa. Frekuensi ini sudah cukup bagi saya.
4	Seperti apa gaya komunikasi yang dilakukan staf? Apakah terasa hangat dan personal, atau kaku?	Baik, cukup hangat dan merespon dengan cepat.
5	Bagaimana penilaian Kakak terhadap keramahan dan pelayanan staf CRM?	Mereka ramah dalam melayani. Kalau ada yang bikin bingung, mereka menjawabnya dengan sangat ramah. Iya, transparansinya bagus. Tiap bulan ada laporan lengkap mencakup lokasi distribusi dan jumlah penerima manfaat.
6	Apakah informasi yang diberikan tim CRM mudah dipahami?	Menurut saya cukup mudah dipahami
7	Bagaimana penilaian Kakak terhadap transparansi laporan penyaluran donasi?	Transparansinya bagus. Tiap bulannya ada laporan bulanan sehingga kita tahu berapa donasi, lokasi distribusi, hingga jumlah manfaatnya. Cukup lengkap

No	Pertanyaan	Jawaban
8	Apakah Kakak sering melihat status WhatsApp tim? Apakah konten tersebut terasa informatif?	Iya, saya cukup sering melihatnya dan kontennya informatif.
9	Apa alasan utama Kakak tetap berdonasi dan percaya kepada LAZ IBS Foundation?	Karena program-programnya bagus dan terus di <i>upgrade</i> , serta ada kolaborasi seru dengan komunitas yang kita suka.
10	Pernahkah mengalami kendala dalam berkomunikasi dengan tim CRM? Jika pernah, bagaimana pengalaman tersebut?	Belum pernah mengalami kendala.
11	Apakah dinamika ekonomi memengaruhi keputusan Kakak dalam menjaga rutinitas berdonasi?	Iya, cukup memengaruhi.
12	Apa yang menurut Kakak sudah sangat baik dari cara tim merawat komunikasi?	Kelebihannya adalah pelayanannya yang <i>fast respon</i>
13	Adakah hal yang Kakak harapkan bisa diperbaiki dan	Informasi biasanya saya terima lewat WhatsApp dan masih via chat, mungkin bisa dicoba dengan cara dikirim VN atau Call. Selain ajakan

No	Pertanyaan	Jawaban
	ditingkatkan dari cara tim menjalin komunikasi?	berdonasi, sering juga ada laporan kegiatan dan informasi program terbaru, jadi saya tetap mengikuti perkembangan lembaga.
14	Apakah Kakak berencana tetap berdonasi melalui LAZ IBS Foundation lalu bersedia merekomendasikan LAZ IBS kepada keluarga? Apa alasannya?	InsyaAllah tetap berencana berdonasi untuk beberapa program tertentu, dan tentunya bersedia merekomendasikan.

3. Identitas Informan

Nama/Kode Informan: DN-3

Status: Donatur LAZ IBS Foundation

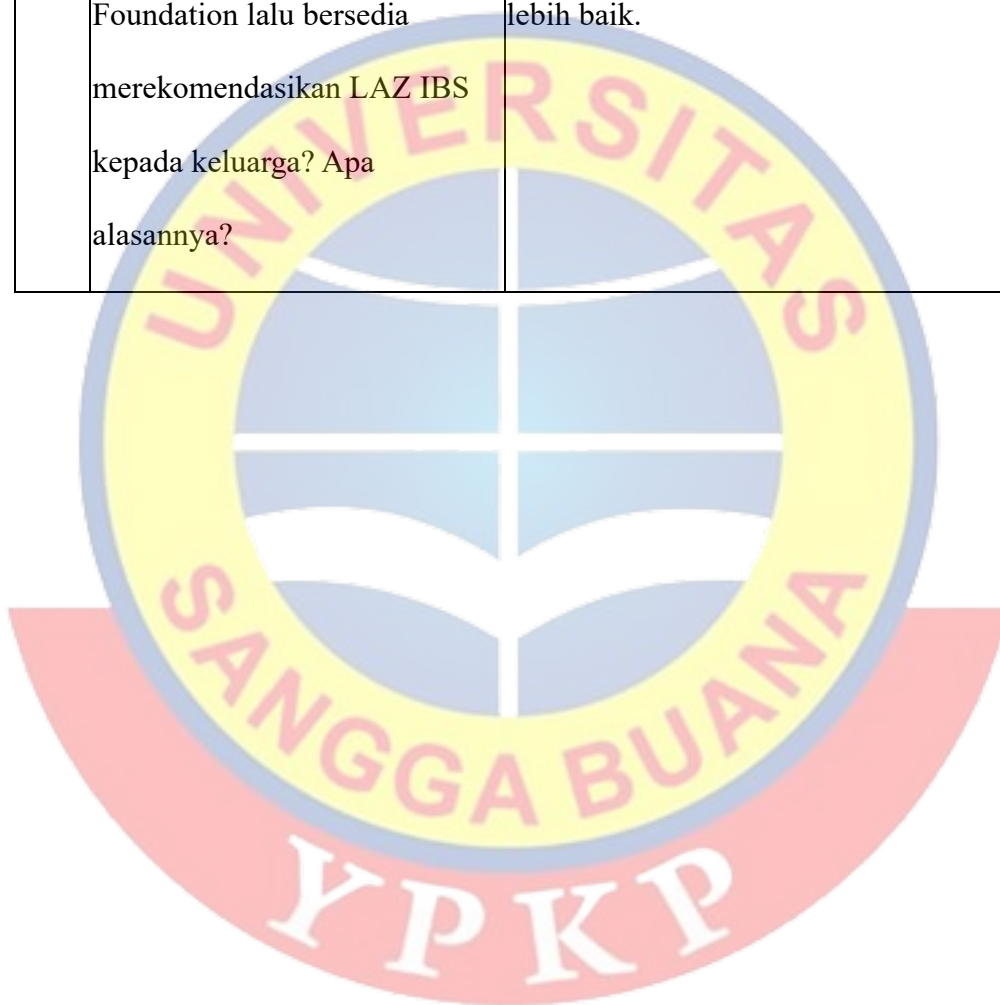
Tanggal Wawancara: Jum'at, 17 Juli 2026

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Boleh ceritakan sejak kapan Ibu mulai berdonasi di LAZ IBS Foundation?	Sejak awal 2023.
2	Program atau kegiatan apa yang pertama kali membuat Ibu tertarik berdonasi di sini?	Hadiah santri, terus program yang manfaat atau dampaknya meluas.
3	Seberapa sering tim menghubungi melalui	Cukup rutin sepekan sekali.

No	Pertanyaan	Jawaban
	WhatsApp? Bagaimana perasaan Ibu terhadap frekuensi tersebut?	
4	Seperti apa gaya komunikasi yang dilakukan staf? Apakah terasa hangat dan personal, atau kaku?	Bagus, ramah.
5	Bagaimana penilaian Ibu terhadap keramahan dan pelayanan staf CRM?	Penilaiannya 10 dari 10, staf sangat ramah sekali.
6	Apakah informasi yang diberikan tim CRM mudah dipahami?	Sangat mudah dipahami.
7	Bagaimana penilaian Ibu terhadap transparansi laporan penyaluran donasi?	Sangat transparan. Lapornya jelas, rinci mencakup nominal perolehan dari awal sampai akhir bulan, dokumentasi serta detail implementasi programnya. Jadi membuat saya semakin yakin tetap berdonasi.
8	Apakah Ibu sering melihat status WhatsApp tim? Apakah konten tersebut terasa informatif?	Ya, sering melihat dan kontennya informatif karena membantu memahami program melalui visual gambar.

No	Pertanyaan	Jawaban
9	Apa alasan utama Ibu tetap berdonasi dan percaya kepada LAZ IBS Foundation?	Karena laporannya transparan dan pelayanannya selalu meningkat dibandingkan sebelumnya.
10	Pernahkah mengalami kendala dalam berkomunikasi dengan tim CRM? Jika pernah, bagaimana pengalaman tersebut?	Pernah, saat ada <i>event</i> besar (seperti kurban), responnya menjadi lambat. Saya hubungi hari ini, baru dibalas besoknya, padahal saya ingin segera berdonasi.
11	Apakah dinamika ekonomi memengaruhi keputusan Ibu dalam menjaga rutinitas berdonasi?	Iya kondisi ekonomi saat ini cukup memengaruhi ke jumlah/nominalnya serta frekuensi untuk berdonasi.
12	Apa yang menurut Ibu sudah sangat baik dari cara tim merawat komunikasi?	Menurut saya komunikasinya <i>ramah</i> , sudah sesuai kebutuhan. Tidak selalu menawarkan donasi saja, tetapi juga ada doa, laporan dan suka banyak program event.
13	Adakah hal yang Ibu harapkan bisa diperbaiki dan ditingkatkan dari cara tim menjalin komunikasi?	Jika sedang banyak kegiatan atau bertepatan hari-hari besar meski sibuk sempatkan tetap merespon donatur di hari yang sama, lalu saya ingin ada laporan setiap hari meskipun tidak terkait langsung tentang donasi saya. Saya lebih suka kalau informasinya langsung ke inti, tidak perlu banyak basa-basi, dan jika bisa

No	Pertanyaan	Jawaban
		disajikan lewat gambar infografis supaya cepat dipahami.
14	Apakah Ibu berencana tetap berdonasi melalui LAZ IBS Foundation lalu bersedia merekomendasikan LAZ IBS kepada keluarga? Apa alasannya?	Bersedia, selama dalam satu tahun ini terus ada perubahan dan perkembangan ke arah yang lebih baik.



LAMPIRAN 5

- Dokumentasi Wawancara dengan Supervisor CRM



LAMPIRAN 6

- Dokumentasi Wawancara dengan Staf CRM
 - Dengan STF-1



- Dengan STF-2



- Dengan STF-3



LAMPIRAN 7

- Dokumentasi Wawancara dengan Donatur CRM
 - Dengan DN-1 Wawancara *Offline*



- Dengan DN-2 Wawancara *Online via Call WA*



- Dengan DN-3 Wawancara *Offline*



LAMPIRAN 8

- Dokumentasi Observasi
 - Suasana Ruang Kerja Tim CRM



- Aktivitas Salah Satu Staf CRM

