

**MANAJEMEN LAYANAN PELANGGAN DAN LOYALITAS DONATUR: STUDI KASUS
DI LAZ BAITULMAAL MUNZALAN INDONESIA KUBU RAYA**

Ali Wafan¹, Syahbudi², Yulia³

^{1,2,3}IAIN Pontianak

Email: aliwafan@gmail.com¹, syahbudirahim@gmail.com², yuliaibrahim@iainptk.ac.id³

Abstract: *This study aims to describe the patterns of customer service management, identify the factors influencing it, and analyze its contribution to donor loyalty at LAZ Baitulmaal Munzalan Indonesia, Kubu Raya. A qualitative approach with a case study method was employed. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and documentation, then analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña (2014). The findings reveal that the service pattern is structured, continuous, and multi-channel, encompassing three main phases: donor acquisition, maintenance, and loyalty reinforcement. The dominant factor influencing service quality is human resource competency particularly communication skills, empathy, and the value of amanah (trustworthiness) reinforced by standardized SOPs, a data-driven CRM system, and online-offline service integration. This study concludes that customer service management contributes significantly to donor loyalty through a tiered mechanism: Service Quality – Satisfaction – Trust - Loyalty. The contribution operates through three dimensions: functional, relational, and spiritual-value. The spiritual-value dimension rooted in amanah and sincerity represents the primary differentiator of Islamic philanthropic institutions and constitutes the most difficult competitive advantage to replicate.*

Keywords: *Customer Service Management, Donor Loyalty, LAZ, Islamic Philanthropy, Islamic Economics.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan pola manajemen layanan pelanggan, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhinya, dan menganalisis kontribusinya terhadap loyalitas donatur di LAZ Baitulmaal Munzalan Indonesia Kubu Raya. Pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus digunakan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola layanan bersifat terstruktur, berkelanjutan, dan multi-channel, mencakup tiga fase: akuisisi, pemeliharaan, dan penguatan loyalitas. Faktor dominan yang mempengaruhi kualitas layanan adalah kompetensi SDM khususnya kemampuan komunikasi, empati, dan nilai Amanah yang diperkuat oleh SOP terstandarisasi, sistem CRM berbasis data, serta integrasi layanan online-offline. Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen layanan pelanggan berkontribusi signifikan terhadap loyalitas donatur melalui mekanisme bertingkat: Kualitas Layanan - Kepuasan - Kepercayaan - Loyalitas. Kontribusi ini bekerja melalui tiga dimensi: fungsional, relasional, dan nilai-spiritual. Dimensi nilai-spiritual yang berakar pada nilai amanah dan ketulusan merupakan pembeda utama lembaga filantropi Islam dan keunggulan kompetitif yang paling sulit direplikasi.

Kata Kunci: Manajemen Layanan Pelanggan, Loyalitas Donatur, LAZ, Filantropi Islam, Ekonomi Syariah.

PENDAHULUAN

Sektor filantropi Islam di Indonesia mengalami pertumbuhan signifikan dalam satu dekade terakhir. Berdasarkan data terkini, pengumpulan ZIS-DSKL pada semester II tahun 2024 mencapai Rp26,13 triliun, meningkat 68,2% dibandingkan tahun sebelumnya. Perkembangan ini mendorong lembaga amal zakat untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan, transparansi, serta kemampuan membangun hubungan jangka panjang dengan donatur. Dalam konteks persaingan yang semakin kompetitif, manajemen layanan pelanggan menjadi aspek strategis yang berpengaruh langsung terhadap loyalitas donatur.

LAZ Baitulmaal Munzalan Indonesia Kubu Raya menunjukkan dinamika yang relevan untuk dikaji. Data penghimpunan dana lembaga ini mencatat tren pertumbuhan pada 2021-2022 (dari Rp12,98 miliar menjadi Rp13,54 miliar), namun mengalami stagnasi pada 2023-2024 (turun menjadi Rp13,37 miliar). Fluktuasi ini mengisyaratkan adanya persoalan dalam pengelolaan hubungan dengan donatur yang perlu ditelaah lebih mendalam.

Dari sisi akademik, literatur mengenai manajemen layanan pelanggan pada lembaga zakat berbasis komunitas masih sangat terbatas. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih menekankan aspek penghimpunan dana dan akuisisi donatur, tanpa secara spesifik mengkaji bagaimana dimensi layanan seperti keandalan, responsivitas, komunikasi, dan keteraturan laporan memengaruhi loyalitas donatur. Beberapa penelitian sebelumnya telah meletakkan dasar yang relevan. Sutomo, Najib, dan Djohar membuktikan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dan loyalitas muzakki di LAZ PKPU Yogyakarta. Aranda mengkonfirmasi temuan serupa di LAZISMU

Kalimantan Barat dengan koefisien determinasi sebesar 70%. Sya'adah menemukan bahwa kepercayaan merek berperan sebagai mediator antara kualitas layanan dan loyalitas di Dompét Dhuafa Jawa Barat. Setiawan mengidentifikasi bahwa strategi komunikasi yang intensif dan personal menghasilkan loyalitas donatur yang kuat di LPI Kota Mojokerto. Namun, penelitian-penelitian tersebut belum mengintegrasikan dimensi spiritual sebagai variabel yang secara aktif mempengaruhi mekanisme pembentukan loyalitas. Kesenjangan teoritis inilah yang menjadi landasan penelitian ini.

Penelitian ini berangkat dari tiga rumusan masalah: (1) Bagaimana pola manajemen layanan pelanggan di LAZ Baitulmaal Munzalan Indonesia Kubu Raya? (2) Apa faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen layanan pelanggan tersebut? (3) Bagaimana kontribusi manajemen layanan pelanggan dalam meningkatkan loyalitas donatur? Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis berupa model konseptual yang mengintegrasikan Customer Service Management, Relationship Marketing, dan nilai spiritual Islam, sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi pengelolaan lembaga amal zakat.

KAJIAN TEORI

1. Customer Service Management dalam Konteks Filantropi Islam

Zeithaml, Bitner, dan Gremler mendefinisikan Customer Service Management (CSM) sebagai seperangkat aktivitas yang dirancang organisasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan sebelum, selama, dan setelah transaksi, dengan tujuan menciptakan pengalaman layanan yang memuaskan dan membangun hubungan jangka panjang [5]. Kotler dan Keller menempatkan CSM dalam

kerangka Customer Relationship Marketing yang bertujuan membangun kepercayaan, kepuasan, dan loyalitas yang berkelanjutan.

Model SERVQUAL yang dikembangkan Parasuraman, Zeithaml, dan Berry mengidentifikasi lima dimensi kualitas layanan: reliability, responsiveness, assurance, empathy, dan tangibles. Sutomo et al. menambahkan dimensi compliance terhadap nilai syariah sebagai dimensi keenam yang relevan dalam konteks lembaga amal zakat Indonesia.

2. Loyalitas Donatur dan Mekanisme Pembentukannya

Oliver mendefinisikan loyalitas sejati sebagai komitmen mendalam untuk kembali bertransaksi secara konsisten di masa depan, meskipun ada pengaruh situasional dan upaya kompetitor yang berpotensi mengubah perilaku tersebut. Morgan dan Hunt menegaskan bahwa kepercayaan (trust) merupakan mediator krusial yang mengubah kepuasan transaksional menjadi komitmen relasional yang berkelanjutan.

Sargeant mengadaptasi konsep loyalitas ke dalam Donor Loyalty Pyramid, yang menggambarkan transisi donatur dari first-time donor menuju repeat donor, loyal donor, dan akhirnya advocate. Setiap perpindahan ke level yang lebih tinggi sangat ditentukan oleh kualitas pengalaman layanan yang diterima pada level sebelumnya.

3. Relationship Marketing dan Nilai Spiritual dalam Filantropi Islam

Berry mendefinisikan Relationship Marketing sebagai strategi untuk menarik, mempertahankan, dan meningkatkan hubungan dengan pelanggan melalui pembangunan keterikatan emosional jangka panjang. Gronroos menekankan bahwa kualitas interaksi sehari-hari merupakan faktor paling determinan dalam membentuk hubungan relasional yang kuat.

Dalam konteks filantropi Islam, dimensi spiritual merupakan variabel yang tidak terakomodasi dalam teori loyalitas konvensional. Nilai-nilai seperti amanah (kepercayaan), ikhlas (ketulusan), dan itqan (profesionalisme) sebagaimana terkandung dalam hadits Rasulullah SAW secara aktif membentuk etos pelayanan amal dan persepsi donatur terhadap kualitas layanan lembaga

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena strategi layanan pelanggan dan loyalitas donatur merupakan fenomena yang hanya dapat dipahami secara utuh dalam konteks kelembagaan, budaya organisasi, dan pola relasi sosial yang terjadi di LAZ Baitulmaal Munzalan Indonesia Kubu Raya.

Subjek penelitian ditentukan secara purposive, mencakup: (1) pimpinan lembaga dan Direktur LAZ; (2) staf Tim Customer Relationship Management (CRM); dan (3) donatur aktif dengan masa donasi minimal satu tahun. Total informan berjumlah delapan orang yang dipilih berdasarkan relevansi peran dan kedalaman pengetahuan terhadap fokus penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik: (1) wawancara mendalam semi-terstruktur; (2) observasi partisipatif terhadap praktik interaksi di konter layanan dan kanal digital; dan (3) dokumentasi berupa laporan tahunan, catatan sistem CRM, dan konten media sosial resmi lembaga. Analisis data mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara siklus. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, dan member check kepada informan kunci.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pola Manajemen Layanan Pelanggan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa manajemen layanan pelanggan di LAZ Baitulmaal Munzalan Indonesia Kubu Raya menerapkan pola yang terstruktur dan berorientasi pada siklus penuh hubungan donatur, mencakup tiga fase yang saling berkelanjutan.

Fase pertama adalah akuisisi (pengenalan–edukasi–donasi). Calon donatur diperkenalkan pada program lembaga secara dialogis melalui kanal digital dan tatap muka. Staf CRM membuka ruang tanya-jawab yang memungkinkan calon donatur memperoleh keyakinan sebelum memutuskan berdonasi. Interaksi awal yang berkualitas tinggi berperan krusial dalam membentuk kesan pertama yang menurut Sargeant sangat menentukan kemungkinan donasi kedua.

Fase kedua adalah pemeliharaan (konfirmasi-laporan-follow up). Setelah donasi diterima, lembaga secara proaktif mengirimkan konfirmasi personal, laporan berkala disertai dokumentasi foto dan video, serta follow up yang melampaui pengingat donasi mencakup percakapan personal tentang perkembangan program. Melvia menemukan bahwa praktik serupa merupakan komponen kunci pemeliharaan loyalitas donatur.

Fase ketiga adalah penguatan loyalitas (komunikasi lanjutan-retensi). Komunikasi pada fase ini tidak lagi berorientasi transaksi, melainkan pada pemeliharaan hubungan relasional yang mendalam. Donatur yang mencapai fase ini cenderung mengembangkan keterikatan emosional yang kuat dengan lembaga, yang berfungsi sebagai benteng terhadap perpindahan ke lembaga lain sebagaimana dikonsepsikan Gronroos sebagai relationship value. Pola layanan juga bersifat multi-channel dengan mengintegrasikan kanal

digital (WhatsApp, media sosial) dan tatap muka secara sinergis. Hidayatullah dan Lestari mengkonfirmasi bahwa integrasi multi-channel efektif memperkuat keterlibatan donatur.

B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Layanan Pelanggan

Analisis data mengidentifikasi empat faktor dominan yang secara bersama-sama menentukan kualitas manajemen layanan pelanggan.

Pertama, kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor paling determinan. Kompetensi yang dimaksud tidak hanya kemampuan teknis administratif, melainkan mencakup kemampuan komunikasi yang empatik dan internalisasi nilai amanah sebagai landasan etos melayani. Istiqamah menemukan temuan serupa bahwa amil yang mampu membangun komunikasi personal yang tulus menghasilkan tingkat retensi donatur yang jauh lebih tinggi.

Kedua, sistem SOP dan standardisasi layanan menjaga konsistensi kualitas pelayanan untuk kanal digital maupun tatap muka, mencakup seluruh fase dari penerimaan donasi hingga follow up pasca-donasi. Ketiga, sistem CRM berbasis data memungkinkan personalisasi layanan yang presisi. Tim CRM mengelola basis data donatur yang mencatat histori donasi, preferensi program, dan pola komunikasi, digunakan aktif untuk merancang pendekatan layanan yang tepat sasaran. Keempat, nilai dan kultur organisasi yang berlandaskan Enam Pilar Dakwah Lembaga terutama nilai Amanah membentuk etos melayani yang tidak dapat direplikasi oleh pelatihan teknis semata. Merta, Firayanti, dan Rosadi menemukan bahwa autentisitas yang lahir dari nilai-nilai ini tercermin pula dalam konten digital lembaga.

C. Kontribusi Manajemen Layanan Pelanggan terhadap Loyalitas Donatur

Penelitian ini membuktikan secara empiris sebuah model kontribusi bertingkat sebagai temuan orisinal: SDM + SOP + Teknologi + Komunikasi - Kualitas Layanan - Kepuasan Donatur - Kepercayaan Donatur - Loyalitas Donatur. Model mekanistik ini mengkonfirmasi dan memperkaya temuan Sutomo et al. dan Aranda dengan memberikan pemahaman yang lebih kaya tentang mekanisme internal.

Kontribusi bekerja melalui tiga dimensi yang saling memperkuat. Dimensi fungsional bekerja melalui pemenuhan kebutuhan dasar donatur secara andal: proses donasi yang lancar, laporan tepat waktu, dan respons yang cepat dan akurat. Sya'adah mengkonfirmasi bahwa kecepatan dan ketepatan respons merupakan determinan terkuat kepuasan yang melalui mediasi kepercayaan menghasilkan loyalitas yang signifikan.

Dimensi relasional bekerja melalui pembangunan kedekatan emosional antara amil dan donatur. Layanan personal yang dirancang melampaui batas transaksional menciptakan ikatan emosional yang menurut Thomson, MacInnis, dan Park menghasilkan willingness to pay lebih besar dan resistensi lebih kuat terhadap perpindahan. Data penelitian menunjukkan bahwa sejumlah donatur aktif telah mengembangkan hubungan yang bersifat kekeluargaan dengan staf CRM bahkan mengundang amil ke acara keluarga sebuah indikator jelas bahwa loyalitas telah berkembang melampaui dimensi transaksional.

Dimensi nilai-spiritual merupakan dimensi yang paling membedakan kontribusi layanan dalam konteks filantropi Islam. Ketika layanan yang diterima donatur memperkuat keyakinan bahwa dana mereka dikelola dengan amanah oleh orang-orang yang ikhlas, berdonasi menjadi tindakan yang bermakna secara spiritual. Hal ini

selaras dengan QS. An-Nisa (4:58) yang menegaskan amanah sebagai kewajiban moral paling fundamental dalam pengelolaan titipan umat. Temuan ini memperluas proposisi Sutomo et al. tentang dimensi compliance syariah dengan menunjukkan bahwa ketulusan amil dalam melayani merupakan manifestasi compliance nilai yang paling mendasar.

Transparansi pelaporan merupakan mekanisme pembentukan kepercayaan yang paling konkret. Sistem pelaporan lembaga mencakup laporan tertulis periodik, dokumentasi visual, dan laporan keuangan yang pada tahun 2025 berhasil memperoleh opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari akuntan publik independen. Melvia mengkonfirmasi bahwa transparansi pelaporan keuangan merupakan komponen kunci tahap pemeliharaan loyalitas donatur.

Dalam perspektif Donor Loyalty Pyramid Sargeant, kombinasi ketiga dimensi kontribusi ini mendorong donatur melampaui level loyal donor menuju level advocate donatur yang secara sukarela merekomendasikan lembaga kepada keluarga dan komunitas. Advokasi organik ini merupakan return on investment tertinggi dari investasi pada kualitas layanan karena menghasilkan pertumbuhan basis donatur tanpa biaya akuisisi yang signifikan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen layanan pelanggan di LAZ Baitulmaal Munzalan Indonesia Kubu Raya berkontribusi secara signifikan, multidimensional, dan strategis terhadap loyalitas donatur. Pola layanan yang terstruktur, berkelanjutan, multi-channel, dan personalized mencakup tiga fase siklus penuh hubungan donatur: akuisisi, pemeliharaan, dan penguatan loyalitas.

Faktor dominan yang menentukan kualitas layanan adalah kompetensi SDM yang mengintegrasikan kemampuan teknis dengan nilai amanah dan ketulusan, didukung oleh standarisasi SOP, sistem CRM berbasis data, dan kultur organisasi berbasis nilai Islam. Model mekanistik yang dirumuskan Kualitas Layanan - Kepuasan - Kepercayaan - Loyalitas terbukti secara empiris dan diperkaya dengan dimensi spiritual sebagai variabel mediator tambahan yang tidak terakomodasi dalam teori loyalitas konvensional.

Kontribusi teoritis utama penelitian ini adalah penambahan dimensi spiritual sebagai variabel yang secara substantif memperkuat seluruh mekanisme pembentukan loyalitas dalam konteks filantropi Islam. Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan penguatan SOP layanan, optimalisasi sistem CRM berbasis segmentasi donatur, investasi berkelanjutan dalam pembentukan karakter dan nilai amil, serta pengembangan strategi digital engagement yang interaktif. Penelitian lanjutan dengan pendekatan kuantitatif atau mixed methods diperlukan untuk mengukur besaran pengaruh masing-masing dimensi layanan terhadap variabel loyalitas secara statistik.

DAFTAR PUSTAKA

- Sutomo, Najib, M., & Djohar, S. (2017). Pengaruh Kualitas Pelayanan Lembaga Amil Zakat (LAZ) terhadap Kepuasan dan Loyalitas Muzakki: Studi Kasus LAZ PKPU Yogyakarta. [Jurnal].
- Aranda, R. R. (2020). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepuasan terhadap Loyalitas Muzakki LAZISMU Kalimantan Barat. [Skripsi].
- Sya'adah, N. S. A. (2021). Pengaruh Service Quality, Brand Image, dan Brand Trust terhadap Donor Loyalty: Studi Kasus di LAZ Dompot Dhuafa Jawa Barat. Tesis Magister, UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
- Setiawan, H. (2021). Strategi Marketing Public Relations LAZ LPI Kota Mojokerto dalam Mempertahankan Loyalitas Donatur. [Jurnal/Tesis].
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 33–44.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Sargeant, A. (2001). Relationship Fundraising: How to Keep Donors Loyal. *Nonprofit Management & Leadership*, 12(2), 177–192.
- Berry, L. L. (1983). Relationship Marketing. In L. L. Berry, G. L. Shostack, & G. D. Upah (Eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing* (pp. 25–28). American Marketing Association.
- Gronroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32(2), 4–20.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Melvia, D. A. (2024). Implementasi Customer Relationship Management (CRM) dalam Menjaga Loyalitas Donatur pada LAZIS Nurul Falah Surabaya. [Tesis].
- Hidayatullah, A. R., & Lestari, D. (2022). Strategi Komunikasi Digital LAZ Baitulmaal Munzalan Indonesia dalam Meningkatkan Donasi Program Orang Tua Asuh. [Jurnal/Tesis].
- Istiqamah. (2024). Implementasi Customer Relationship Management (CRM) dalam Meningkatkan Efektivitas Penghimpunan Zakat pada LAZNAS IZI Cabang Kalimantan Timur. [Tesis].
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- [Merta, M., Firayanti, Y., & Rosadi, R. (2024). Analisis Strategi Digital Marketing dalam Meningkatkan Penghimpunan Dana ZISWAF Baitulmaal Munzalan Indonesia Cabang Kubu Raya. [Jurnal].
- Thomson, M., MacInnis, D. J., & Park, C. W. (2005). The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 77–91.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B., & Ilic, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271.
- Mulyadi, M. W. (2023). Strategi Fundraising Baitulmaal Munzalan Indonesia (BMI) Samarinda dalam Mengumpulkan Dana ZIS Paska COVID. [Jurnal/Tesis].