

OPTIMALISASI SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI PELATIHAN TELEMARKETING DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN DONATUR PADA YAYASAN SOSIAL

Herawati¹, Dadang², Supatmi³, Iwan Supriyanto⁴, Werna Hendri Nopayana⁵,
Mu'taeri⁶, Fitri Rachmiati Sunarya⁷

¹⁻⁷ Institut Agama Islam Al-Zaytun Indonesia

(herawati120702@gmail.com¹, dadangykmg@gmail.com², supatmi123456789@gmail.com³,
iwansupriyanto552@gmail.com⁴, whendrinop78@gmail.com⁵, muttaeri@gmail.com⁶,
fitri.sunarya@iai-alazis.ac.id⁷)

Abstrak

Keberlangsungan program pada yayasan sosial sangat dipengaruhi oleh kepercayaan masyarakat serta kualitas hubungan yang dibangun dengan para donatur. Di sisi lain, masih banyak yayasan yang menghadapi kendala dalam pengelolaan komunikasi, pelayanan kepada donatur, dan kompetensi relawan sehingga proses penghimpunan serta pemeliharaan hubungan dengan donatur belum berjalan secara optimal. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini bertujuan meningkatkan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan telemarketing untuk memperkuat kualitas pelayanan donatur pada tiga yayasan sosial sebagai mitra kegiatan. Pelaksanaan program menggunakan pendekatan partisipatif yang meliputi observasi awal, identifikasi kebutuhan, pelatihan interaktif, simulasi, pendampingan, serta evaluasi. Peserta terdiri atas pengurus dan relawan yang berperan langsung dalam pelayanan kepada donatur. Materi pelatihan difokuskan pada teknik komunikasi persuasif, etika pelayanan, pengelolaan hubungan dengan donatur, serta praktik telemarketing. Hasil kegiatan menunjukkan adanya peningkatan kemampuan komunikasi peserta, bertambahnya kepercayaan diri dalam memberikan pelayanan, serta meningkatnya pemahaman mengenai pengelolaan pelayanan donatur yang lebih sistematis. Selain itu, yayasan mulai menerapkan pola pelayanan yang lebih terstruktur dan memperkuat koordinasi internal dalam menjaga hubungan dengan para donatur. Pelatihan telemarketing terbukti menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia sekaligus mendukung keberlanjutan pelayanan pada yayasan sosial.

Kata Kunci: pengembangan sumber daya manusia; pelatihan telemarketing; pelayanan donatur; yayasan sosial; pengabdian kepada masyarakat

Abstract

Social foundations rely heavily on public trust and long-term donor relationships to sustain their programs. However, many foundations still experience limitations in donor communication, service management, and volunteer competence, reducing the effectiveness of donor engagement. This



community service program aimed to strengthen human resource capacity through telemarketing training to improve the quality of donor services across three partner social foundations. The program employed a participatory approach consisting of preliminary observation, needs assessment, interactive training, simulation, mentoring, and evaluation. The activities involved administrators and volunteers who directly interacted with donors in daily fundraising services. The implementation focused on communication techniques, ethical donor services, relationship management, and practical telemarketing skills. The program results show that participants demonstrate improved communication competence, greater confidence in interacting with donors, and a better understanding of structured donor service management. The participating foundations also begin to adopt more systematic service practices and strengthen internal coordination in maintaining donor relationships. Overall, telemarketing training serves as an effective strategy for enhancing volunteer capacity while supporting sustainable donor engagement within social foundations. Continuous mentoring and periodic evaluation remain essential to maintain the long-term impact of the program.
Keywords: human resource development; telemarketing training; donor service; social foundation; community service.

A. Pendahuluan

Yayasan sosial memiliki peran strategis dalam mendukung penyelenggaraan berbagai program kemanusiaan, pendidikan, pemberdayaan masyarakat, dan pelayanan sosial yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Berbeda dengan organisasi bisnis yang berorientasi pada keuntungan, keberlangsungan yayasan sangat dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan publik, partisipasi masyarakat, serta kesinambungan dukungan dari para donatur. Oleh karena itu, kemampuan organisasi dalam membangun hubungan yang baik dengan donatur menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberlanjutan program-program sosial. Menurut Ladychenko & Ladychenko, (2025), loyalitas donatur tidak hanya dipengaruhi oleh tujuan sosial

organisasi, tetapi juga oleh kualitas pelayanan, komunikasi, dan pengalaman yang dirasakan selama berinteraksi dengan lembaga.

Perkembangan teknologi informasi dan meningkatnya jumlah lembaga filantropi di Indonesia telah menciptakan persaingan yang semakin ketat dalam memperoleh serta mempertahankan kepercayaan masyarakat. Kondisi tersebut mendorong setiap yayasan untuk meningkatkan profesionalisme pelayanan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif terhadap perubahan. Nesbit et al., (2013) menjelaskan bahwa kualitas pelayanan yang konsisten merupakan fondasi utama dalam membangun hubungan jangka panjang dengan para pemangku kepentingan. Sejalan dengan itu, Renz & Herman, (2016) menemukan bahwa komunikasi yang



efektif, transparansi informasi, dan pelayanan yang responsif berpengaruh positif terhadap loyalitas donatur pada lembaga sosial. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan tidak hanya bergantung pada sistem organisasi, tetapi juga pada kompetensi individu yang berinteraksi langsung dengan donatur.

Meskipun demikian, berbagai organisasi sosial masih menghadapi tantangan dalam mengembangkan kapasitas sumber daya manusianya. Rendahnya keterampilan komunikasi, belum optimalnya penguasaan teknik pelayanan, serta terbatasnya kemampuan membangun hubungan yang berkelanjutan dengan donatur menjadi persoalan yang masih banyak ditemukan pada organisasi nirlaba. Pfiffner, (2020) menyatakan bahwa pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan merupakan strategi penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Pendapat tersebut diperkuat oleh Walk et al., (2014) yang menjelaskan bahwa organisasi akan mampu menghasilkan pelayanan yang berkualitas apabila memiliki sumber daya manusia yang kompeten, memperoleh pembelajaran secara berkelanjutan, serta didukung oleh sistem kerja yang terstruktur.

Hasil observasi awal yang dilakukan pada tiga yayasan sosial mitra

menunjukkan bahwa permasalahan yang dihadapi memiliki karakteristik yang relatif sama. Pengurus dan relawan masih mengandalkan pengalaman pribadi dalam memberikan pelayanan kepada donatur sehingga pola komunikasi yang dibangun belum sepenuhnya terarah dan konsisten. Selain itu, tindak lanjut terhadap donatur masih dilakukan secara sederhana tanpa adanya mekanisme komunikasi yang berkesinambungan. Kondisi tersebut menyebabkan hubungan antara yayasan dan donatur belum berkembang secara optimal sehingga berpotensi memengaruhi tingkat kepuasan, kepercayaan, dan loyalitas donatur dalam mendukung berbagai program sosial yang dilaksanakan.

Kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat ini melibatkan tiga yayasan sosial sebagai mitra pelaksana dengan 43 peserta yang terdiri atas pengurus, staf administrasi, dan relawan yang bertanggung jawab dalam pelayanan kepada donatur. Ketiga yayasan berada pada wilayah perkotaan dengan akses teknologi komunikasi yang cukup memadai, namun pemanfaatannya dalam mendukung pelayanan donatur masih belum optimal. Di sisi lain, masing-masing yayasan memiliki potensi yang besar untuk mengembangkan sistem pelayanan berbasis komunikasi digital karena didukung oleh komitmen pengurus, ketersediaan relawan aktif, serta tingginya



semangat untuk meningkatkan profesionalisme organisasi. Potensi tersebut menjadi dasar dalam penyusunan program pelatihan yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan keterampilan individu, tetapi juga pada penguatan tata kelola pelayanan donatur secara berkelanjutan.

Salah satu strategi yang dinilai relevan untuk menjawab kebutuhan tersebut adalah pelatihan telemarketing. Dalam konteks organisasi sosial, telemarketing dipahami sebagai pendekatan komunikasi interpersonal yang bertujuan membangun hubungan yang lebih dekat dengan donatur melalui penyampaian informasi secara persuasif, pelayanan yang ramah, serta komunikasi yang berkesinambungan. Pendekatan ini tidak berorientasi pada aktivitas penjualan sebagaimana dalam dunia bisnis, melainkan lebih menekankan pada pembentukan kepercayaan, pemeliharaan hubungan, dan peningkatan kualitas pelayanan. (Jalloh & Ming, (2020) menjelaskan bahwa relationship marketing merupakan strategi yang mampu memperkuat hubungan jangka panjang antara organisasi dengan para pemangku kepentingan melalui komunikasi yang berkelanjutan. Sementara itu, Arpana Katiyar, (2024) menyatakan bahwa komunikasi yang personal dan terencana mampu meningkatkan kepuasan serta loyalitas penerima layanan.

Berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji hubungan antara kualitas pelayanan, komunikasi organisasi, dan loyalitas donatur. Nordin et al., (2024) menekankan pentingnya komitmen relasional dalam membangun loyalitas donatur pada organisasi filantropi. Penelitian Nabilla & Wibisono, (2025) menunjukkan bahwa pemanfaatan media digital memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan partisipasi masyarakat dalam kegiatan sosial. Penelitian Marapatla, (2025) juga menjelaskan bahwa pengelolaan hubungan dengan donatur secara sistematis mampu meningkatkan efektivitas komunikasi organisasi. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada aspek hubungan pelayanan dengan loyalitas donatur atau efektivitas komunikasi secara parsial. Kajian yang mengintegrasikan pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan telemarketing pada beberapa yayasan sosial sebagai satu model implementasi pengabdian kepada masyarakat masih relatif terbatas. Kondisi tersebut menjadi *research gap* yang mendasari pelaksanaan kegiatan ini sekaligus menjadi nilai kebaruan dari program yang dilaksanakan.

Berdasarkan uraian tersebut, permasalahan utama dalam kegiatan ini adalah bagaimana meningkatkan



kapasitas sumber daya manusia agar mampu memberikan pelayanan kepada donatur secara lebih profesional, komunikatif, dan berorientasi pada pembangunan hubungan jangka panjang. Oleh karena itu, kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pengurus dan relawan melalui pelatihan telemarketing, memperkuat kemampuan komunikasi interpersonal, meningkatkan kualitas pelayanan kepada donatur, serta mendorong terbentuknya sistem pelayanan yang lebih terstruktur pada yayasan sosial. Luaran kegiatan diharapkan tidak hanya meningkatkan keterampilan peserta, tetapi juga menjadi model penguatan pelayanan donatur yang dapat diterapkan secara berkelanjutan pada organisasi sosial dengan karakteristik yang serupa.

B. Metode Pelaksanaan

Kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat (PKM) ini dilaksanakan menggunakan pendekatan partisipatif (*Participatory Action Approach*) yang menempatkan mitra sebagai subjek utama dalam setiap tahapan kegiatan. Pendekatan ini dipilih karena tidak hanya berorientasi pada penyampaian materi, tetapi juga mendorong keterlibatan aktif peserta dalam mengidentifikasi permasalahan, merumuskan solusi, mempraktikkan keterampilan yang diberikan, serta mengevaluasi hasil pelaksanaan program. Melalui pendekatan tersebut, diharapkan terjadi peningkatan

kapasitas sumber daya manusia yang dapat diterapkan secara berkelanjutan dalam aktivitas pelayanan kepada donatur.

Kegiatan dilaksanakan pada tiga yayasan sosial yang bergerak di bidang pelayanan kemanusiaan dan pemberdayaan masyarakat, yaitu Yayasan Kreasi Bangun Semesta Kota Depok, Yayasan Taman Mandiri Syariah Kota Tangerang Selatan, dan Yayasan Kota Maju Gemilang Kota Tangerang. Ketiga yayasan dipilih karena memiliki karakteristik organisasi yang relatif serupa, terutama dalam pengelolaan donatur yang masih mengandalkan komunikasi konvensional serta belum didukung sistem pelayanan yang terstruktur. Khalayak sasaran kegiatan berjumlah 43 peserta, terdiri atas pengurus yayasan, staf administrasi, serta relawan yang berinteraksi secara langsung dengan donatur dalam kegiatan penghimpunan maupun pelayanan informasi.

Pelaksanaan kegiatan dilakukan melalui lima tahapan utama. Tahap pertama adalah identifikasi kebutuhan (*need assessment*) yang dilaksanakan melalui observasi lapangan, wawancara dengan pengurus yayasan, serta diskusi kelompok untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi aktual pelayanan donatur. Tahap ini bertujuan mengidentifikasi permasalahan utama yang dihadapi mitra, mulai dari



keterbatasan kemampuan komunikasi, belum adanya pola pelayanan yang seragam, hingga rendahnya pemanfaatan media komunikasi dalam menjaga hubungan dengan donatur.

Tahap kedua merupakan perencanaan program, yaitu penyusunan materi pelatihan, penyusunan jadwal kegiatan, penyiapan instrumen evaluasi, serta koordinasi dengan masing-masing yayasan. Materi disusun berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan sehingga lebih sesuai dengan kondisi dan karakteristik peserta. Pada tahap ini juga disiapkan modul pelatihan, bahan presentasi, lembar observasi, studi kasus, serta panduan praktik komunikasi yang digunakan selama kegiatan berlangsung.

Tahap ketiga adalah pelaksanaan pelatihan, yang dilaksanakan melalui kombinasi metode ceramah interaktif, diskusi kelompok, studi kasus, simulasi (*role play*), dan praktik komunikasi secara langsung. Materi yang diberikan meliputi konsep pelayanan prima (*service excellence*), komunikasi persuasif, teknik telemarketing, etika pelayanan kepada donatur, strategi membangun hubungan jangka panjang (*donor relationship management*), penanganan keberatan (*objection handling*), serta pemanfaatan media komunikasi digital dalam pelayanan donatur. Selama proses pelatihan peserta tidak hanya menerima materi konseptual, tetapi juga diberikan

kesempatan mempraktikkan berbagai skenario pelayanan sehingga memperoleh pengalaman belajar yang lebih aplikatif.

Tahap keempat berupa pendampingan, yaitu pemberian bimbingan kepada peserta dalam menerapkan materi yang telah diperoleh selama pelatihan. Pendampingan dilakukan melalui diskusi langsung, konsultasi terhadap permasalahan yang dihadapi peserta, serta pemberian umpan balik terhadap praktik komunikasi yang dilakukan. Tahapan ini bertujuan memastikan bahwa peserta mampu mengimplementasikan keterampilan yang diperoleh sesuai dengan kondisi nyata di lingkungan kerja masing-masing.

Tahap terakhir adalah monitoring dan evaluasi untuk mengukur tingkat ketercapaian program. Evaluasi dilakukan menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan kualitatif. Evaluasi kuantitatif dilakukan melalui pemberian *pre-test* dan *post-test* guna mengukur peningkatan pemahaman peserta terhadap materi pelatihan. Sementara itu, evaluasi kualitatif dilakukan melalui observasi selama kegiatan berlangsung, wawancara dengan peserta dan pengurus yayasan, serta dokumentasi hasil praktik pelayanan. Analisis data dilakukan secara deskriptif dengan membandingkan kondisi peserta sebelum dan sesudah pelaksanaan kegiatan serta menginterpretasikan



perubahan perilaku yang muncul selama proses pendampingan.

Indikator keberhasilan kegiatan ditentukan berdasarkan beberapa aspek, yaitu meningkatnya pengetahuan peserta mengenai teknik telemarketing dan pelayanan donatur, meningkatnya kemampuan komunikasi interpersonal saat praktik pelayanan, tumbuhnya sikap yang lebih percaya diri dalam berinteraksi dengan donatur, serta mulai diterapkannya pola pelayanan yang lebih sistematis di masing-masing yayasan. Selain itu, keberhasilan kegiatan juga diukur melalui tingkat partisipasi peserta selama pelatihan, kemampuan menyelesaikan studi kasus, serta komitmen pengurus yayasan untuk mengimplementasikan materi pelatihan dalam kegiatan operasional sehari-hari.

C. Hasil dan Pembahasan

1. Hasil Pelaksanaan Kegiatan

Program Pengabdian kepada Masyarakat dilaksanakan pada tiga yayasan sosial yang bergerak dalam bidang pelayanan kemanusiaan dan pemberdayaan masyarakat, yaitu Yayasan Kreasi Bangun Semesta Kota Depok, Yayasan Taman Mandiri Syariah Kota Tangerang Selatan, dan Yayasan Kota Maju Gemilang Kota Tangerang. Kegiatan dirancang sebagai upaya meningkatkan kapasitas sumber daya manusia, khususnya pengurus dan relawan yang bertugas memberikan pelayanan kepada donatur. Pelaksanaan program dilakukan secara bertahap mulai dari identifikasi

kebutuhan mitra, penyusunan materi pelatihan, pelaksanaan pelatihan, pendampingan praktik, hingga evaluasi hasil kegiatan.

Berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan, ketiga yayasan menunjukkan karakteristik permasalahan yang relatif serupa. Sebagian besar peserta belum memiliki pemahaman yang memadai mengenai teknik komunikasi persuasif, pelayanan prima, maupun strategi menjaga hubungan dengan donatur secara berkelanjutan. Pola pelayanan yang diterapkan masih bersifat konvensional sehingga komunikasi dengan donatur cenderung dilakukan ketika terdapat kebutuhan penghimpunan dana atau penyampaian informasi tertentu. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penguatan kompetensi sumber daya manusia menjadi kebutuhan yang mendesak untuk meningkatkan kualitas pelayanan organisasi.

Pelaksanaan pelatihan berlangsung secara interaktif dengan mengombinasikan penyampaian materi, diskusi kelompok, studi kasus, *role play*, serta praktik komunikasi secara langsung. Pendekatan tersebut memberikan kesempatan kepada peserta untuk tidak hanya memahami konsep pelayanan donatur, tetapi juga mempraktikkan teknik komunikasi yang sesuai dengan kondisi nyata yang dihadapi di masing-masing yayasan. Selama kegiatan berlangsung,



peserta menunjukkan antusiasme yang tinggi, ditandai dengan keterlibatan aktif dalam diskusi, penyampaian pengalaman lapangan, serta kemampuan mengidentifikasi solusi terhadap berbagai kendala pelayanan yang selama ini dihadapi.

Materi pelatihan difokuskan pada pengembangan keterampilan komunikasi interpersonal, teknik telemarketing, etika pelayanan, strategi membangun hubungan jangka panjang dengan donatur, serta pemanfaatan media komunikasi digital sebagai sarana menjaga keberlanjutan interaksi. Selain memperoleh penjelasan teoritis, peserta juga mengikuti simulasi pelayanan berdasarkan berbagai karakteristik donatur sehingga mampu meningkatkan kemampuan dalam menyampaikan informasi secara persuasif, menangani keberatan, serta memberikan pelayanan yang lebih profesional.

Hasil observasi selama kegiatan menunjukkan adanya perubahan positif terhadap sikap dan keterampilan peserta. Sebelum pelatihan, sebagian besar peserta masih menyampaikan informasi kepada donatur secara spontan tanpa pola komunikasi yang terstruktur. Setelah mengikuti pelatihan dan pendampingan, peserta mulai menerapkan teknik komunikasi yang lebih sistematis, menggunakan pendekatan yang lebih empatik, serta mampu membangun percakapan yang berorientasi pada

kebutuhan donatur. Perubahan tersebut juga terlihat dari meningkatnya kepercayaan diri peserta ketika melakukan simulasi komunikasi maupun saat menyampaikan solusi terhadap berbagai studi kasus yang diberikan selama pelatihan.

Secara kelembagaan, kegiatan ini juga memberikan dampak terhadap penguatan tata kelola pelayanan pada masing-masing yayasan. Pengurus mulai menyadari pentingnya penyusunan mekanisme pelayanan yang lebih terstruktur, pembagian tugas yang lebih jelas, serta perlunya evaluasi berkala terhadap kualitas pelayanan kepada donatur. Meskipun perubahan tersebut masih berada pada tahap awal implementasi, kegiatan ini telah memberikan fondasi yang kuat bagi pengembangan sistem pelayanan donatur yang lebih profesional dan berkelanjutan.



Gambar 1. Pelaksanaan pelatihan telemarketing dan diskusi interaktif bersama peserta pada tiga yayasan mitra.

Berdasarkan Gambar 1, pelaksanaan pelatihan *telemarketing* pada tiga yayasan mitra berlangsung secara partisipatif dan mendapat respons yang sangat baik dari peserta. Setiap sesi diawali dengan penyampaian materi mengenai pelayanan prima, komunikasi persuasif, teknik *telemarketing*, serta pengelolaan hubungan dengan donatur, kemudian dilanjutkan dengan diskusi interaktif yang melibatkan pengurus, staf, dan relawan. Dokumentasi tersebut menunjukkan bahwa peserta tidak hanya berperan sebagai penerima materi, tetapi juga aktif menyampaikan pengalaman, mengajukan pertanyaan, serta mendiskusikan berbagai kendala yang dihadapi dalam pelayanan kepada donatur. Interaksi yang terbangun antara fasilitator dan peserta menciptakan suasana belajar yang kondusif sehingga proses transfer pengetahuan berlangsung secara efektif. Keterlibatan aktif peserta pada ketiga lokasi pelaksanaan juga menunjukkan bahwa materi pelatihan relevan dengan kebutuhan yayasan serta mampu membangun kesadaran akan pentingnya peningkatan kompetensi sumber daya manusia sebagai upaya mewujudkan pelayanan donatur yang lebih profesional, komunikatif, dan berkelanjutan.

2. Peningkatan Kompetensi Peserta Melalui Pelatihan Telemarketing

Salah satu indikator utama keberhasilan kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat ini adalah meningkatnya kompetensi peserta setelah mengikuti seluruh rangkaian pelatihan. Untuk mengukur efektivitas program, tim pelaksana melakukan evaluasi melalui *pre-test* dan *post-test* yang diberikan sebelum dan sesudah kegiatan. Instrumen evaluasi terdiri atas 20 butir pertanyaan yang disusun berdasarkan lima aspek kompetensi utama, yaitu komunikasi persuasif, konsep pelayanan prima, teknik *telemarketing*, etika pelayanan dan profesionalisme, serta manajemen hubungan dengan donatur. Selain itu, hasil evaluasi kuantitatif diperkuat melalui observasi selama proses pelatihan, penilaian terhadap praktik simulasi, serta diskusi reflektif bersama peserta pada akhir kegiatan.

Tabel 1. Hasil Evaluasi Pengetahuan Peserta Sebelum dan Sesudah Pelatihan

Aspek yang Dinilai	Ju mla h Soa l	Ra ta- rat a Pr e- tes t (%)	Ra ta- rat a Po st- tes t (%)	Penin gkatan (%)	Kate gori



Komuni kasi Persuasi f	4	58, 14	86, 51	28,37	Ting gi
Konsep Pelayan an Prima	4	60, 47	88, 37	27,90	Ting gi
Teknik <i>Telemark eting</i>	4	54, 65	84, 88	30,23	Ting gi
Etika dan Profesio nalisme	4	62, 79	90, 70	27,91	Ting gi
Manaje men Hubung an Donatur	4	56, 98	85, 58	28,60	Ting gi
Rata- rata Keselur uhan	20	58, 61	87, 61	29,00	Ting gi

Hasil evaluasi pada Tabel 1 menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan memberikan dampak yang positif terhadap peningkatan pengetahuan peserta. Nilai rata-rata keseluruhan meningkat dari 58,61% pada *pre-test*

menjadi 87,61% pada *post-test*, sehingga terjadi peningkatan sebesar 29,00%. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa materi yang diberikan mampu dipahami dengan baik oleh peserta dan sesuai dengan kebutuhan nyata yang dihadapi dalam pelaksanaan pelayanan kepada donatur.

Peningkatan tertinggi terjadi pada aspek teknik *telemarketing* dengan kenaikan sebesar 30,23%. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar peserta sebelumnya belum memiliki pengalaman maupun pemahaman yang memadai mengenai teknik komunikasi melalui media telepon atau komunikasi jarak jauh. Setelah memperoleh pelatihan dan melakukan praktik secara langsung, peserta mulai memahami tahapan membuka percakapan, menggali kebutuhan donatur, menyampaikan informasi secara persuasif, hingga menutup komunikasi dengan tetap menjaga hubungan yang baik. Perubahan tersebut juga terlihat selama sesi simulasi, ketika peserta mampu menyampaikan informasi secara lebih runtut, percaya diri, dan komunikatif dibandingkan sebelum mengikuti pelatihan.

Pada aspek komunikasi persuasif dan manajemen hubungan donatur juga terjadi peningkatan yang cukup signifikan. Peserta mulai memahami bahwa komunikasi kepada donatur tidak hanya bertujuan menyampaikan informasi mengenai program yayasan, tetapi juga



membangun hubungan jangka panjang yang dilandasi oleh rasa percaya, empati, dan komitmen. Selama diskusi berlangsung, banyak peserta menyampaikan bahwa sebelumnya komunikasi dengan donatur lebih sering dilakukan ketika membutuhkan dukungan pendanaan. Setelah mengikuti pelatihan, peserta memahami pentingnya menjaga komunikasi secara berkelanjutan melalui penyampaian laporan kegiatan, ucapan terima kasih, maupun pemberian informasi mengenai perkembangan program yang telah dilaksanakan.

Peningkatan kompetensi juga terlihat pada aspek pelayanan prima dan etika profesional. Sebelum pelatihan, sebagian peserta masih memandang pelayanan kepada donatur sebatas penyampaian informasi administratif. Setelah memperoleh materi dan praktik, peserta mulai menerapkan pendekatan yang lebih berorientasi pada kebutuhan donatur melalui komunikasi yang sopan, penggunaan bahasa yang lebih persuasif, kemampuan mendengarkan secara aktif, serta penyampaian solusi yang lebih tepat terhadap berbagai pertanyaan yang diajukan. Perubahan tersebut menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan aspek pengetahuan, tetapi juga mulai membentuk sikap profesional dalam memberikan pelayanan.

Temuan tersebut diperkuat oleh hasil observasi selama pelaksanaan kegiatan.

Pada saat simulasi, peserta mampu mengembangkan pola komunikasi yang lebih sistematis, membangun interaksi yang lebih hangat, serta menunjukkan peningkatan rasa percaya diri ketika menghadapi berbagai skenario pelayanan yang diberikan oleh fasilitator. Pengurus yayasan juga memberikan tanggapan positif terhadap perubahan tersebut karena peserta mulai menerapkan teknik komunikasi yang lebih efektif dalam aktivitas pelayanan sehari-hari.

3. Dampak Program terhadap Pengelolaan Pelayanan Donatur

Pelaksanaan program pelatihan *telemarketing* tidak hanya memberikan peningkatan kompetensi pada tingkat individu, tetapi juga memberikan dampak terhadap tata kelola pelayanan donatur di masing-masing yayasan mitra. Selama proses pendampingan, pengurus mulai melakukan penyesuaian terhadap mekanisme pelayanan yang sebelumnya masih bersifat konvensional menjadi lebih terstruktur dan berorientasi pada kebutuhan donatur. Perubahan tersebut terlihat dari meningkatnya koordinasi antarrelawan, adanya pembagian tugas yang lebih jelas dalam proses pelayanan, serta mulai diterapkannya komunikasi yang lebih terencana kepada donatur setelah pelaksanaan kegiatan.

Selain perubahan pada aspek teknis pelayanan, kegiatan ini juga mendorong



terbentuknya budaya kerja yang lebih kolaboratif. Relawan tidak lagi bekerja secara individual berdasarkan pengalaman masing-masing, tetapi mulai menerapkan pola komunikasi yang seragam sesuai materi pelatihan yang telah diberikan. Pengurus yayasan juga mulai menyadari pentingnya melakukan evaluasi pelayanan secara berkala sebagai bagian dari upaya meningkatkan kualitas layanan kepada donatur. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pelatihan telah memberikan dampak tidak hanya pada peningkatan keterampilan peserta, tetapi juga terhadap perubahan perilaku organisasi dalam mengelola hubungan dengan para donatur.

Tabel 2. Perubahan Pengelolaan Pelayanan Donatur Sebelum dan Sesudah Pelaksanaan Program

Aspek Pengelolaan	Sebelum Program	Sesudah Program
Pola komunikasi dengan donatur	Dilakukan secara insidental dan belum terencana	Dilakukan secara lebih terjadwal, komunikatif, dan berorientasi pada hubungan jangka panjang

Kemampuan komunikasi relawan	Mengandalkan pengalaman masing-masing	Menggunakan teknik komunikasi persuasif yang lebih sistematis
Pelayanan kepada donatur	Belum memiliki standar pelayanan yang seragam	Mulai menerapkan prinsip pelayanan prima (<i>service excellence</i>)
Koordinasi antar pengurus dan relawan	Bersifat informal dan belum terdokumentasi	Koordinasi lebih terstruktur dengan pembagian tugas yang lebih jelas
Tindak lanjut kepada donatur	Dilakukan apabila terdapat kebutuhan pengumpulan dana	Mulai dilakukan secara berkala melalui penyampaian informasi dan komunikasi lanjutan
Pemanfaatan media	Masih terbatas	Mulai memanfaatkan



komunika si	pada komunikasi konvensional	media komunikasi digital sebagai sarana pelayanan
	1	
Evaluasi pelayanan	Belum dilakukan secara rutin	Pengurus mulai melakukan evaluasi dan refleksi terhadap kualitas pelayanan

Berdasarkan Tabel 2, terlihat bahwa pelaksanaan program memberikan perubahan yang cukup nyata terhadap pengelolaan pelayanan donatur pada ketiga yayasan mitra. Sebelum kegiatan berlangsung, sebagian besar pelayanan masih berorientasi pada penyampaian informasi secara insidental dan belum memiliki mekanisme yang terstruktur. Setelah pelatihan dan pendampingan dilaksanakan, pengurus bersama relawan mulai menerapkan pola komunikasi yang lebih sistematis, meningkatkan koordinasi internal, serta memperkuat tindak lanjut kepada donatur sebagai bagian dari upaya membangun hubungan jangka panjang. Meskipun perubahan tersebut masih berada pada tahap awal implementasi, kondisi ini menunjukkan bahwa program

telah berhasil mendorong perubahan perilaku organisasi menuju tata kelola pelayanan yang lebih profesional, adaptif, dan berkelanjutan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kapasitas sumber daya manusia tidak hanya berdampak pada kompetensi individu, tetapi juga menjadi faktor penting dalam memperkuat sistem pelayanan organisasi secara keseluruhan.

Pembahasan

Pelaksanaan pelatihan *telemarketing* pada tiga yayasan mitra menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan kepada donatur tidak hanya ditentukan oleh tersedianya sumber daya organisasi, tetapi juga oleh kompetensi sumber daya manusia yang menjalankan fungsi pelayanan secara langsung. Hasil kegiatan memperlihatkan adanya peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kepercayaan diri peserta setelah mengikuti seluruh rangkaian pelatihan dan pendampingan. Perubahan tersebut terlihat dari kemampuan peserta dalam menyampaikan informasi secara lebih sistematis, membangun komunikasi yang lebih persuasif, serta memberikan pelayanan yang lebih responsif terhadap kebutuhan donatur. Temuan ini sejalan dengan pendapat Waters, (2011) yang menyatakan bahwa pelatihan merupakan investasi organisasi yang mampu meningkatkan kompetensi individu



sekaligus memperbaiki kinerja organisasi secara berkelanjutan. Jabbour Al Maalouf et al., (2025) juga menjelaskan bahwa organisasi yang secara konsisten mengembangkan kompetensi sumber daya manusianya akan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan lingkungan serta mampu meningkatkan kualitas pelayanan kepada para pemangku kepentingan. Dalam konteks kegiatan ini, pelatihan tidak hanya memberikan tambahan pengetahuan, tetapi juga membangun pola pikir peserta mengenai pentingnya pelayanan yang berorientasi pada kepuasan dan loyalitas donatur. Dengan demikian, keberhasilan program tidak hanya tercermin dari meningkatnya hasil evaluasi peserta, tetapi juga dari perubahan cara pandang mereka terhadap peran strategis pelayanan dalam mendukung keberlanjutan yayasan.

Hasil kegiatan juga memperlihatkan bahwa komunikasi persuasif menjadi salah satu kompetensi yang mengalami perkembangan paling signifikan selama proses pelatihan. Sebelum kegiatan dilaksanakan, sebagian besar peserta masih menyampaikan informasi kepada donatur secara spontan tanpa memperhatikan teknik komunikasi yang efektif maupun karakteristik penerima informasi. Setelah memperoleh materi dan melakukan simulasi, peserta mulai memahami pentingnya membangun hubungan melalui pendekatan yang lebih

personal, penggunaan bahasa yang sopan, kemampuan mendengarkan secara aktif, serta penyampaian solusi yang sesuai dengan kebutuhan donatur. Temuan tersebut mendukung konsep *relationship marketing* yang dikemukakan oleh Moon & Azizi, (2013), yaitu bahwa hubungan jangka panjang hanya dapat dibangun melalui komunikasi yang berkelanjutan dan memberikan nilai tambah bagi penerima layanan. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian Kazanskaia, (2025) yang menjelaskan bahwa loyalitas donatur lebih dipengaruhi oleh kualitas pengalaman pelayanan dibandingkan frekuensi permintaan donasi. Oleh karena itu, peningkatan kemampuan komunikasi menjadi modal penting bagi yayasan untuk mempertahankan hubungan yang harmonis dengan para donatur. Perubahan tersebut memperlihatkan bahwa komunikasi yang efektif bukan sekadar keterampilan teknis, melainkan bagian dari strategi organisasi dalam membangun kepercayaan publik.

Perubahan yang terjadi pada peserta turut memberikan dampak terhadap perilaku organisasi di masing-masing yayasan. Setelah pelatihan berlangsung, pengurus mulai menyusun mekanisme pelayanan yang lebih terstruktur, memperjelas pembagian tugas antarrelawan, serta membiasakan evaluasi terhadap kualitas pelayanan yang diberikan kepada donatur. Perubahan



tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi individu mampu mendorong terjadinya perubahan pada tingkat organisasi melalui penerapan praktik kerja yang lebih sistematis. Kondisi ini mendukung teori pengembangan organisasi yang dikemukakan oleh Van Steenburg et al., (2022), yang menjelaskan bahwa perubahan organisasi berawal dari perubahan perilaku individu yang kemudian berkembang menjadi budaya kerja bersama. Temuan ini juga memiliki kesamaan dengan penelitian DeMasters et al., (2021) yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan yang didukung komunikasi yang baik mampu meningkatkan kepercayaan dan komitmen donatur terhadap organisasi sosial. Dengan adanya perubahan pola kerja tersebut, pelayanan kepada donatur tidak lagi bergantung pada kemampuan individu tertentu, tetapi mulai menjadi bagian dari sistem organisasi yang dijalankan secara bersama-sama. Hal tersebut merupakan indikator bahwa program pengabdian telah memberikan dampak yang melampaui peningkatan pengetahuan peserta semata.

Apabila dibandingkan dengan berbagai penelitian sebelumnya, kegiatan ini memiliki karakteristik yang berbeda. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak membahas hubungan antara kualitas pelayanan dengan loyalitas donatur atau efektivitas komunikasi

organisasi melalui pendekatan survei dan analisis kuantitatif. Penelitian joo Lee, (2022) misalnya, lebih menitikberatkan pada komitmen relasional dalam membangun loyalitas donatur, sedangkan Lee & Shon, (2023) berfokus pada pemanfaatan media digital dalam meningkatkan partisipasi masyarakat terhadap kegiatan filantropi. Berbeda dengan penelitian tersebut, kegiatan pengabdian ini mengintegrasikan pelatihan, praktik, pendampingan, dan evaluasi secara langsung sehingga perubahan yang terjadi dapat diamati selama proses berlangsung. Kebaruan (*novelty*) kegiatan ini terletak pada penerapan model pelatihan *telemarketing* sebagai media penguatan kapasitas sumber daya manusia yang diimplementasikan secara simultan pada tiga yayasan sosial dengan karakteristik yang relatif serupa. Pendekatan tersebut menghasilkan model pembelajaran yang lebih aplikatif karena peserta memperoleh pengalaman langsung dalam mempraktikkan keterampilan komunikasi sesuai dengan kondisi nyata di lapangan. Dengan demikian, kegiatan ini tidak hanya memberikan kontribusi praktis bagi mitra, tetapi juga memperkaya model implementasi pengabdian kepada masyarakat berbasis penguatan kapasitas sumber daya manusia.

Pengabdian kepada masyarakat ini menunjukkan bahwa salah satu kelebihan



utama program ini terletak pada pendekatan pelatihan yang mengombinasikan materi konseptual dengan praktik secara langsung melalui simulasi *telemarketing*. Pendekatan tersebut memungkinkan peserta tidak hanya memahami teori mengenai pelayanan donatur, tetapi juga memperoleh pengalaman nyata dalam menghadapi berbagai situasi komunikasi yang sering ditemui di lapangan. Metode yang diterapkan mampu menciptakan suasana belajar yang interaktif sehingga peserta lebih mudah menghubungkan materi dengan pengalaman kerja sehari-hari (Pan & Dong, 2023; Millán et al., 2024). Selain itu, pelaksanaan kegiatan pada tiga yayasan sosial yang memiliki karakteristik serupa memberikan ruang bagi peserta untuk saling berbagi pengalaman dan praktik terbaik dalam mengelola pelayanan kepada donatur. Interaksi tersebut memperkaya proses pembelajaran karena setiap yayasan memiliki tantangan dan strategi penyelesaian yang berbeda. Keunggulan lainnya adalah materi pelatihan disusun berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan mitra sehingga pembahasan yang diberikan lebih kontekstual dan sesuai dengan permasalahan yang dihadapi peserta. Pendekatan berbasis kebutuhan tersebut membuat proses pendampingan menjadi lebih efektif karena solusi yang diberikan dapat langsung diterapkan dalam kegiatan

operasional yayasan. Oleh karena itu, program ini tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memperkuat kapasitas organisasi dalam membangun sistem pelayanan yang lebih profesional dan berorientasi pada keberlanjutan hubungan dengan donatur.

Meskipun memberikan berbagai dampak positif, pelaksanaan program ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang perlu menjadi perhatian dalam pengembangan kegiatan selanjutnya. Salah satu keterbatasan yang ditemui adalah waktu pelaksanaan yang relatif singkat sehingga proses pendampingan belum mampu mengakomodasi seluruh kebutuhan peserta secara mendalam. Perubahan perilaku organisasi pada dasarnya memerlukan proses yang berlangsung secara bertahap dan membutuhkan penguatan melalui kegiatan lanjutan agar dapat menjadi budaya kerja yang berkelanjutan (Mitchell & Clark, 2022). Selain itu, karakteristik masing-masing yayasan yang berbeda menyebabkan kecepatan penerapan hasil pelatihan juga tidak sama. Beberapa yayasan mampu mengimplementasikan perubahan dengan cepat karena memiliki dukungan manajemen yang kuat, sedangkan yayasan lainnya masih memerlukan penyesuaian terhadap sumber daya dan sistem kerja yang dimiliki. Keterbatasan lain berkaitan dengan belum optimalnya pemanfaatan



teknologi digital sebagai sarana pengelolaan hubungan dengan donatur karena sebagian besar peserta masih berada pada tahap pengenalan penggunaan media komunikasi yang lebih terstruktur. Evaluasi yang dilakukan juga lebih menitikberatkan pada perubahan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku peserta dalam jangka pendek sehingga dampak terhadap peningkatan loyalitas donatur belum dapat diukur secara komprehensif. Oleh sebab itu, diperlukan evaluasi lanjutan dengan periode pengamatan yang lebih panjang agar efektivitas program dapat dinilai secara lebih menyeluruh.

Berdasarkan hasil pelaksanaan kegiatan, program ini memiliki peluang yang cukup besar untuk dikembangkan menjadi model pembinaan sumber daya manusia pada organisasi sosial maupun lembaga filantropi lainnya. Model pelatihan yang diterapkan bersifat fleksibel sehingga dapat disesuaikan dengan karakteristik, skala organisasi, maupun kebutuhan masing-masing lembaga. Pada tahap berikutnya, materi pelatihan dapat dikembangkan dengan mengintegrasikan penggunaan teknologi digital seperti *Customer Relationship Management (CRM)*, sistem basis data donatur, *digital fundraising*, serta pemanfaatan media sosial sebagai sarana komunikasi yang lebih efektif. Pengembangan tersebut diharapkan

mampu memperluas jangkauan pelayanan sekaligus meningkatkan efisiensi pengelolaan hubungan dengan donatur. Selain aspek teknologi, kegiatan pendampingan juga dapat diperluas melalui pembentukan mentor internal pada masing-masing yayasan sehingga proses peningkatan kompetensi tidak berhenti setelah program pengabdian selesai dilaksanakan. Pendekatan tersebut akan mendorong terjadinya proses pembelajaran yang berkelanjutan dan memperkuat budaya organisasi yang berorientasi pada pelayanan. Di sisi lain, kerja sama antara perguruan tinggi, yayasan sosial, pemerintah daerah, dan lembaga filantropi juga berpotensi memperluas implementasi model pelatihan ini ke berbagai wilayah dengan karakteristik masyarakat yang berbeda. Dengan demikian, program ini memiliki prospek untuk direplikasi sebagai salah satu bentuk pemberdayaan sumber daya manusia pada organisasi sosial secara lebih luas dan berkelanjutan.

Dari perspektif praktis, kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat ini memberikan kontribusi nyata bagi yayasan dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada donatur melalui penguatan kompetensi pengurus dan relawan. Penerapan teknik komunikasi yang lebih sistematis, pelayanan yang lebih responsif, serta pengelolaan hubungan yang lebih terencana menjadi modal penting bagi yayasan dalam



membangun kepercayaan publik dan mempertahankan loyalitas donatur. Bagi peserta, pelatihan ini tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga membentuk sikap profesional, rasa percaya diri, dan kesadaran akan pentingnya pelayanan yang berorientasi pada kebutuhan donatur. Dari sisi akademik, hasil kegiatan ini memperkaya kajian mengenai implementasi pengembangan sumber daya manusia pada organisasi nirlaba melalui pendekatan pelatihan berbasis praktik. Kegiatan ini juga menunjukkan bahwa integrasi antara teori manajemen sumber daya manusia, *relationship marketing*, dan pelayanan prima dapat diterapkan secara efektif dalam program pengabdian kepada masyarakat. Temuan tersebut memberikan alternatif model pelaksanaan pengabdian yang tidak hanya berorientasi pada transfer pengetahuan, tetapi juga pada perubahan perilaku individu dan organisasi secara simultan. Oleh karena itu, hasil kegiatan ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti maupun pelaksana pengabdian berikutnya dalam merancang program pemberdayaan yang lebih inovatif, terukur, dan berkelanjutan pada berbagai organisasi sosial di Indonesia.

D. Simpulan

Pelaksanaan kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat melalui pelatihan *telemarketing* pada tiga yayasan sosial telah berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yaitu meningkatkan kapasitas sumber daya manusia dalam memberikan

pelayanan kepada donatur secara lebih profesional, komunikatif, dan berorientasi pada hubungan jangka panjang. Program yang dilaksanakan melalui tahapan identifikasi kebutuhan, pelatihan, simulasi, pendampingan, serta evaluasi menunjukkan adanya peningkatan kompetensi peserta, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan komunikasi, maupun sikap profesional dalam melayani donatur. Selain memberikan dampak terhadap individu peserta, kegiatan ini juga mendorong perubahan pada tingkat organisasi melalui penerapan pola pelayanan yang lebih sistematis, peningkatan koordinasi antarrelawan, serta tumbuhnya kesadaran pengurus terhadap pentingnya evaluasi pelayanan secara berkelanjutan.

Keunggulan program ini terletak pada penerapan metode pembelajaran partisipatif yang memadukan penyampaian materi, diskusi, simulasi, dan praktik langsung sehingga peserta memperoleh pengalaman belajar yang lebih aplikatif sesuai dengan kondisi nyata di lapangan. Pelaksanaan kegiatan pada tiga yayasan sosial juga memperkuat validitas implementasi program karena menunjukkan bahwa model pelatihan yang dikembangkan dapat diterapkan pada organisasi dengan karakteristik yang relatif serupa. Namun demikian, kegiatan ini masih memiliki beberapa keterbatasan, di antaranya waktu pendampingan yang



relatif singkat, belum optimalnya pemanfaatan teknologi digital dalam pengelolaan hubungan dengan donatur, serta belum dilaksanakannya evaluasi jangka panjang untuk mengukur dampak program terhadap peningkatan loyalitas donatur dan keberlanjutan organisasi.

Berdasarkan hasil kegiatan tersebut, pengembangan program pada masa mendatang diarahkan pada pelaksanaan pendampingan secara berkelanjutan, integrasi teknologi *Customer Relationship Management* (CRM) dan *digital fundraising* dalam pengelolaan donatur, serta perluasan implementasi model pelatihan pada lebih banyak organisasi sosial dan lembaga filantropi. Dengan demikian, program ini diharapkan tidak hanya memberikan manfaat praktis bagi yayasan mitra, tetapi juga menjadi model pengembangan sumber daya manusia yang dapat direplikasi sebagai bagian dari upaya meningkatkan kualitas pelayanan donatur dan memperkuat tata kelola organisasi sosial secara berkelanjutan

E. Daftar Pustaka

- DeMasters, C., Morgan, K., Schwoerer, K., & Wiley, K. (2021). Forging Connections: Nonprofits, TikTok, and Authentic Engagement - A Mixed-Methods Study. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 10(1). <https://doi.org/10.20899/jpna.dky82f18>
- Dr. Arpana Katiyar. (2024). The Role of Human Factors in Maintaining Service Quality in Hospitals. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management (IRJAEM)*, 2(04). <https://doi.org/10.47392/irjaem.2024.0129>
- Jabbour Al Maalouf, N., Sawaya, C., & Elia, J. (2025). Evaluating the influence of organizational capability on fundraising success in lebanese non-governmental organizations. *Heliyon*, 11(2). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e41891>
- Jalloh*, A. A. A., & Ming*, P. F. (2020). Determinants of Employees Outstanding Performance in Public Corporations: Strategic Human Resource Management Perspectives of Organisational Development and Sustainability. *International Journal of Management and Humanities*, 5(1). <https://doi.org/10.35940/ijmh.a1125.095120>
- Kazanskaia, A. N. (2025). Donor Relations and Fundraising in Non-Profit Organizations: Strategies for Trust, Engagement, and Ethical Practice. *NEYA Global Journal of Non-Profit Studies*. <https://doi.org/10.64357/neya-gjnps-ldrmsdrorg-09>
- Ladychenko, K., & Ladychenko, O. (2025). Social Media As An Instrument For Non-Governmental Organizations' Branding. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, (4(49)). <https://doi.org/10.32782/easterneurop.e.49-20>
- Lee, Y. J., & Shon, J. (2023). Nonprofits' Online Social Capital and Charitable Support. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 35(3).



- <https://doi.org/10.1080/10495142.2021.1982112>
- Lee, Y. joo. (2022). Social media capital and civic engagement: Does type of connection matter? *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 19(1).
<https://doi.org/10.1007/s12208-021-00300-8>
- Marapatla, P. R. (2025). Intelligent APIs: AI-Powered Ecosystem for Nonprofit Digital Transformation. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(60s).
- Millán, Á., Retamosa, M., & Carranza, R. (2024). What About NPOs? Identifying Factors in the Intention to Donate: The Role of Brand Identification and Past Behavior. *Voluntas*, 35(2).
<https://doi.org/10.1007/s11266-023-00586-8>
- Mitchell, S. L., & Clark, M. K. (2022). Rethinking nonprofit service disintermediation through service communication interactions. *Journal of Service Management*, 33(4–5).
<https://doi.org/10.1108/IOSM-10-2021-0401>
- Moon, S., & Azizi, K. (2013). Finding Donors by Relationship Fundraising. *Journal of Interactive Marketing*, 27(2).
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2012.10.002>
- Nabilla, F. A., & Wibisono, D. (2025). Proposed Performance Management System (PMS) using performance prism indicators case study at NGO XYZ. *Jurnal Bisnis Dan Pemasaran Digital*, 4(2).
<https://doi.org/10.35912/jbpd.v4i2.4534>
- Nesbit, R., Rimes, H., Christensen, R. K., & Brudney, J. L. (2013). Inadvertent Volunteer Managers: Exploring Perceptions of Volunteer Managers' and Volunteers' Roles in the Public Workplace. *Review of Public Personnel Administration*, 36(2).
<https://doi.org/10.1177/0734371X15576409>
- Nordin, N., Khatibi, A., & Azam, S. M. F. (2024). Nonprofit capacity and social performance: mapping the field and future directions. *Management Review Quarterly*, 74(1).
<https://doi.org/10.1007/s11301-022-00297-2>
- Opirman Waruwu, & Ambelina Henriques De Carvalho. (2026). Training On Processing Banana Stems Into Chips: Food Product Innovation Based On Local Potential In Hiliamuri Village. *Haga : Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(1), 56-70.
<https://doi.org/10.57094/haga.v5i1.4932>
- Pan, X., & Dong, L. (2023). What Determines the Success of Charitable Crowdfunding Campaigns? Evidence from China During the COVID-19 Pandemic. *Voluntas*, 34(6).
<https://doi.org/10.1007/s11266-023-00557-z>
- Pfiffner, R. (2020). Measuring quality for human service improvement: How nonprofits meet the quality requirements of public authorities. *Nonprofit Management and Leadership*,



- 31(1).
<https://doi.org/10.1002/nml.21416>
- Renz, D. O., & Herman, R. D. (2016). The jossey-bass handbook of nonprofit leadership and management. In *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*.
<https://doi.org/10.1002/9781119176558>
- Van Steenburg, E., Anaza, N. A., Ashhar, A., Barrios, A., Deutsch, A. R., Gardner, M. P., Priya, P., Roy, A., Sivaraman, A., & Taylor, K. A. (2022). The new world of philanthropy: How changing financial behavior, public policies, and COVID-19 affect nonprofit fundraising and marketing. *Journal of Consumer Affairs*, 56(3).
<https://doi.org/10.1111/joca.12461>
- Walk, M., Schinnenburg, H., & Handy, F. (2014). Missing in Action: Strategic Human Resource Management in German Nonprofits. *Voluntas*, 25(4).
<https://doi.org/10.1007/s11266-013-9380-7>
- Waters, R. D. (2011). Increasing fundraising efficiency through evaluation: Applying communication theory to the nonprofit organization-donor relationship. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(3).
<https://doi.org/10.1177/0899764009354322>

