

**PENGARUH MANAJEMEN HUBUNGAN PELANGGAN TERHADAP LOYALITAS
NASABAH PRIORITAS PADA BANK MANDIRI
CABANG TOAR MANADO**

Sinjo James Laoh*
sjlaoh@gmail.com

Fakultas Ekonomi Universitas Klabat

This research aims to test the significant of customer relationship management consisting of two ways communication component, employees' attitude, employee's knowledgeability and service efficiency toward the customer loyalty of Bank Mandiri Cabang Toar Manado priority clients. There are 132 customers participated in this research using purposive sampling. Linear regression is the statistic method used to analyze the data. The results of statistical test show that, partially, independent variables i.e two ways communication components, employees' attitude, employees' knowledgeability and service efficiency significantly affect customer loyalty. Likewise, simultaneously, F-test shows that independent variables significantly customer loyalty. However, simultaneous coefficient test finds that only service efficiency that has significant relationship toward customer loyalty, whereas two ways communication component, employees' attitude and employees' knowledgeability do not have significant toward customer loyalty.

Keywords: Customer Relationship Management: Two-way communication, attitude, knowledgeability, efficiency of banking service, and Customer loyalty.

PENDAHULUAN

Hollensen (2010) menjabarkan bahwa keberhasilan manajemen hubungan pelanggan dipengaruhi adanya sinergi antara sumber daya manusia, kualitas jasa, proses teknologi dan fokus pelanggan. Pelanggan menjadi tujuan utama perusahaan yang menerapkan strategi fokus pelanggan dan keuntungan jangka panjang. Selain itu, fokus pelanggan merupakan kunci untuk membangun kepuasan pelanggan. Dan kepuasan adalah hasil dari berbagai strategi perusahaan yang diimplementasikan secara berkesinambungan untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

Manajemen hubungan pelanggan (MHP) telah menjadi alur kajian modern pada teori, konsep dan permodelan

manajemen strategi dan pemasaran, dan merupakan pendekatan strategik yang berperan dalam keberhasilan suatu perusahaan dimana strategi tersebut adalah strategi yang terarah dan tepat sehingga tercapai kinerja yang maksimal.

Perusahaan juga semakin kreatif dan inovatif dalam memberi pelayanan kepada konsumen dengan memberikan layanan dan fasilitas yang modern sesuai dengan perkembangan teknologi yang ada. Berkembangnya penekanan pada sektor layanan di bidang bisnis, para ahli pemasaran mulai lebih memperhatikan sisi dari interaksi antara perusahaan dengan pelanggan.

Hubungan antara perusahaan dengan pelanggan masih menjadi isu menarik untuk diteliti. Pernyataan bahwa MHP yang

selama ini dikatakan menguntungkan perusahaan (Kumar & Reinartz, 2006), ternyata tidak selamanya terjadi dan perusahaan tidak mampu atau merespon dan mengelola hubungan yang baik dengan pelanggan (Buttle, 2009). Alasan lain adalah hanya ada sedikit petunjuk praktis tentang bagaimana menentukan strategi MHP yang sukses (Lindgreen & Antiocho, 2003) dan penelitian akademis dan studi empiris telah memberikan bukti bahwa strategi MHP memiliki begitu banyak komponen yang efektif (Calik & Balta, 2006).

Persaingan bisnis saat ini tidak hanya bertumpu pada kualitas produk, tapi perlu dibarengi dengan kualitas layanan yang lebih mendorong pelanggan untuk kembali membeli produk atau menggunakan solusi yang ditawarkan perusahaan. Walker dan Mullins (2011) menyatakan bahwa kualitas layanan yang bermutu bila mampu memberi keselarasan terhadap kebutuhan pelanggan atau mampu memberikan layanan yang memiliki nilai yang setara dengan yang diharapkan pelanggan, dan membangun relasi yang baik dengan pelanggan maka akan lebih bermakna bagi pelanggan daripada sekadar menjual.

Membangun hubungan pelanggan memerlukan suatu cara yang tepat agar perusahaan dapat mengetahui pelanggannya secara lebih baik, sehingga mampu melayani dengan lebih baik. Untuk itu diperlukan suatu kebijakan yang terintegrasi dari strategi penjualan, pemasaran dan pelayanan yang terkoordinasi (Kalakota & Robinson, 2001).

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN KERANGKA KONSEPTUAL

Manajemen Hubungan Pelanggan & Industri Perbankan. Kompleksitas persaingan pada jasa layanan perbankan menyebabkan setiap perusahaan harus selalu berusaha meningkatkan produk dan pelayanan agar keinginan pelanggan dapat terwujud, dan mutu layanan. Mutu layanan

merupakan bentuk penilaian konsumen terhadap tingkat layanan yang diterima dengan tingkat layanan yang diharapkan (Kotler and Armstrong, 2012). Dan dalam upaya meningkatkan keunggulan daya saing di industri perbankan, setiap bank hendaklah mampu membuat suatu strategi yang dapat meningkatkan mutu jasa yang diharapkan dengan memberikan sebuah layanan yang prima, dimana layanan tersebut dapat dijadikan sebagai sebuah keunggulan dibandingkan dengan perbankan lainnya, sehingga mampu bertahan dalam iklim persaingan yang ketat.

Selain itu dalam memenangkan persaingan bank perlu membangun hubungan pelanggan dengan orientasi jangka panjang hingga menuju kesetiaan atau loyalitas pelanggan, dan mampu mempengaruhi keputusan pelanggan untuk terus berbisnis dengan perusahaan karena telah dipengaruhi oleh bagaimana pelanggan diperlakukan. Oleh karena itu Sin, Tse dan Yim (2005) menyatakan bahwa dalam suatu bisnis diperlukan pendekatan berbasis hubungan, agar memperoleh pemahaman tentang apa yang dibutuhkan, diinginkan pelanggan dan memandang pelanggan sebagai aset jangka panjang, karena MHP merupakan faktor sukses kritical untuk kinerja bisnis perusahaan.

Kotler dan Keller (2011) juga menjelaskan bahwa konsumen akan loyal diukur melalui tiga hal. Pertama *Word of mouth* yaitu merekomendasikan orang lain untuk membeli atau mereferensikan kepada orang lain. Kedua, *Reject another* yaitu menolak menggunakan produk lain atau menunjukkan kekebalan terhadap tarikan dari pesaing. Ketiga *Repeat purchasing* yaitu berapa sering melakukan pembelian ulang.

Pada industri perbankan, loyalitas nasabah merupakan salah satu bukti bahwa bank tersebut telah mampu bersaing dalam memberikan pelayanan prima dan membangun hubungan dengan setiap nasabah. Dan peran manajemen perbankan dalam menciptakan loyalitas pelanggan adalah dengan melakukan manajemen hubungan pelanggan. Penelitian Mustafid

Arofata (2011) menyatakan bahwa MHP merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan loyalitas pelanggan pada industry perbankan.

Penerapan MHP dalam menjalin komunikasi dengan pelanggan dipandang sangat efektif dalam memberikan pelayanan kepada nasabahnya. Karena MHP akan mempermudah perusahaan untuk memberikan layanan sesuai dengan kebutuhan dan perilaku pelanggan (Payne & Frow, 2005). Selanjutnya dikatakan bahwa ini dapat menjadi dasar memperoleh, merawat, mempertahankan dan pengembangan pelanggan. Sin, Tse dan Yim (2005) menyatakan MHP dapat menjadi sebuah cara yang kuat bagi perusahaan untuk memastikan bahwa pelanggan menjadi dan tetap setia, dapat membangun relasi yang erat antara perusahaan dengan para pelanggannya, sekaligus meningkatkan penawaran produk dan jasa, karena dimensi strategi tersebut adalah fokus pada pelanggan kunci dan manajemen pengetahuan.

Komunikasi Dua Arah.

Komunikasi adalah proses menyampaikan pesan atau informasi melalui berbagai media, dari seseorang atau kelompok kepada yang lain (Dodd, 2004). Melalui komunikasi maka informasi dapat beralih melalui media dan metode sehingga tercipta pengertian antara pengirim dan penerima pesan.

Komunikasi dua arah merujuk pada komunikasi antara perusahaan dengan pelanggan dan sebaliknya. Komunikasi yang efektif dan efisien dengan pelanggan yang menjadi tanggung jawab pemasaran yang fundamental dari setiap perusahaan (Dodd, 2004). Komunikasi bisnis antara perusahaan dan pelanggan yang menjadi hal penting pada proses penyampaian layanan (Payne & Frow, 2005). Little dan Marandi (2003) juga menyatakan yaitu kemitraan dan hubungan antara perusahaan dan pelanggan yang dibangun dan dipelihara oleh komunikasi. Hal ini dipertegas oleh Sin, Tse dan Yim (2005) yaitu komunikasi dapat menambah nilai pada layanan pelanggan, dan pelanggan merasa bahwa layanan yang diberikan oleh perusahaan

adalah sebagai mitra. Dan komunikasi dengan pelanggan yang dipandang sebagai mekanisme dua arah karena pelanggan ingin didengar lebih dari menjadi obyek promosi (Tseng, 2007).

Metode komunikasi yang digunakan oleh perusahaan layanan tidak selamanya menuntun kepada komunikasi dua arah. Komunikasi dua arah tidak selalu menuntun untuk mendengar dan belajar dari pihak lain. Tapi nilai komunikasi dua arah adalah suatu bukti oleh karena terjadi spontanitas dan kreativitas, dan perusahaan berusaha menciptakan nilai bagi pelanggan melalui metode komunikasi tersebut (Buttle, 2009).

Komunikasi dua arah menjadi penting pada industri perbankan karena peran karyawan bank saat ini harus menjadi *financial counseling* dimana peran tersebut termasuk proses mendengar, meluruskan, dan menyesuaikan. Proses tersebut mengharuskan karyawan bank memiliki ketrampilan mendengar dan persuasi (Sin, Tse & Yim, 2005). Menyediakan layanan menuntun pada pertukaran nilai dan itu sebabnya perusahaan berusaha memperbaiki hubungan dengan kebutuhan pelanggan dan secara berkelanjutan memonitor perilaku dan proses internal (Dodd, 2004). Penelitian dari Ball, Coelhi dan Machas (2004) menyimpulkan bahwa loyalitas pelanggan dapat dijelaskan dengan derajat yang substansi oleh komunikasi dua arah dan dapat menunjukkan dampak langsung maupun tidak langsung pada pelanggan yang ada pada sektor perbankan.

Sikap Kerja Karyawan. Sikap dapat didefinisikan sebagai suatu tendensi untuk merespons dengan cara yang spesifik didasarkan pada positif atau negatif pertimbangan sesuai dengan obyek, orang atau situasi, dan bagian dari persoalitas seseorang (Paul & Olson, 2008).

Sikap terdiri dari tiga komponen yakni kognitif, afektif, dan perilaku.. Kognitif merefleksikan kepercayaan atau opini sebagai akibat dari sikap spesifik seperti nilai-nilai pribadi persepsi, proses berpikir dan logika. Afektif komponen terdiri dari emosional atau perasaan. Hal ini dapat diperoleh atau dipelajari dari orang

tua, sahabat, pimpinan dan teman sekerja. Sedangkan komponen perilaku merujuk pada tujuan atau maksud sebagai akibat dari sikap (Paul & Olson 2008). Jadi sikap adalah perilaku seseorang dan ditentukan oleh situasi yang dihadapi dan yang berhubungan dengan persepsi pribadi, personalitas dan motivasi (Yavas, Ashill, Krisjanous & Woodbridge, 2007).

Sikap karyawan mempengaruhi perilaku dan bila hal tersebut terjadi maka dapat mempengaruhi cara berinteraksi dengan pelanggan, dan dengan demikian mempengaruhi tingkat MHP sehingga memperoleh kesuksesan dalam memelihara hubungan perusahaan dengan pelanggan. Paul dan Olson (2008) menyatakan bahwa sikap karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan dan kepuasan kerja sangat bermanfaat bagi organisasi. Bila mereka puas dengan pekerjaan maka tingkat kinerja yang ada hubungan dengan tugas akan meningkat. Lebih lanjut Bartel (2004) mengatakan kepuasan kerja karyawan dinyatakan pada sikap positif dan perasaan yang menyenangkan dalam interaksi dengan pelanggan, dan hal ini mempengaruhi MHP perusahaan.

Greenberg (2004) menyatakan bahwa kepuasan terhadap layanan yang diberikan seperti sikap kerja, dan situasi positif yang dihasilkan oleh sikap profesional karyawan merupakan peran penting untuk meningkatkan loyalitas pelanggan. Selanjutnya menurut Paul dan Olson (2008) pelanggan akan tetap loyal bila karyawan memiliki sikap melayani yang prima (*excellent*) terhadap pelanggan. Penelitian Kocoglu dan Kirmaci (2012) menyimpulkan bahwa sikap kerja karyawan seperti keinginan dan kemauan memberikan layanan yang baik dan prima memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan pada sektor perbankan.

Pengetahuan Yang Memadai. Pengetahuan yang memadai karyawan merupakan penyajian informasi dengan cara yang mudah dipahami oleh pelanggan, dan proses menyalurkan dan transformasi informasi oleh karyawan (Walker &

Mullins, 2011), serta usaha untuk mengetahui tingkat pengetahuan dari karyawan agar informasi dapat disampaikan secara efektif (Proctor, Vu & Salvendy, 2003).

Pengetahuan yang memadai merujuk pada derajat pengertian atau wawasan karyawan yang ada hubungan dengan aspek-aspek tertentu, produk dan layanan perusahaan. Karyawan memerlukan pengetahuan akademik dan *tacit knowledge*. Pengetahuan akademik adalah kemampuan untuk mengingat formula-formula dan informasi tentang produk dan layanan perusahaan, sedangkan *tacit knowledge* adalah kemampuan dalam hal praktikal dan orientasi tindakan sesuai dengan pengertian, intuisi dan emosi (Greenberg & Baron, 2000), ketrampilan teknis, kemampuan kognitif (Mithas, Fornell & Krishnan, 2005) yang ada hubungan dengan produk dan layanan perusahaan. Pada industri layanan bila *tacit knowledge* karyawan meningkat maka menuntun pada peningkatan daya saing layanan perusahaan (Thomson & Mchugh, 2002).

Pengembangan teknologi telah mempertajam fokus terhadap pengetahuan dan keahlian karyawan. Karyawan perlu untuk menerapkan teori dan pengertian praktikal tentang hal-hal yang spesifik untuk menciptakan hasil yang bermanfaat bagi perusahaan dan pelanggan. Derajat pengetahuan karyawan yakni sebagai kemampuan untuk menciptakan ide dan nilai, dapat dirasakan oleh pelanggan bila karyawan menerapkan pengetahuan tersebut (Buttle, 2009). Dan pengetahuan karyawan bergantung atas kompetensi dalam melaksanakan tugas, dukungan dari pimpinan dan rekan sekerja, dan tugas serta peran, (Bartel, 2004). Jadi pengetahuan karyawan dapat meningkat bila melaksanakan tugas dengan cara yang benar, berinteraksi secara tetap dengan pimpinan dan rekan sekerja, dan diberikan informasi tentang kebijakan perusahaan secara lengkap.

Dalam industri perbankan, pengetahuan karyawan bergantung pada pandangan dan kemampuan untuk mengerti

prosedur, kebijakan-kebijakan, produk dan layanan bank. Serta kemampuan untuk mengimplementasi prosedur perbankan, melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan layanan yang harus diberikan dan sesuai dengan sistem perbankan (Tseng, 2007). Karyawan perlu memiliki kemampuan teknis, pengetahuan tentang produk, pengetahuan yang memadai dan cukup tentang layanan perusahaan (Mithas, Fornell & Krishnan, 2005), kemampuan untuk memberikan informasi sehingga kepercayaan pelanggan meningkat dan merasa lebih nyaman menggunakan produk atau layanan yang ditawarkan oleh bank (Bartel, 2004), memberikan perasaan positif dan meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan (Arofata, 2011).

Dalam memberikan asistensi, pelanggan merasa bahwa derajat pengetahuan karyawan sangat penting. Karyawan perlu menunjukkan pengetahuan dan keahlian pada saat menganjurkan dan membantu pelanggan dalam mengambil keputusan finansial (Bartel, 2004). Bila anjuran dan bantuan yang diberikan sangat membantu pelanggan dalam mengambil keputusan finansial maka akan tercipta hubungan yang baik. Penelitian McCain, Jang dan Hu (2005) menyimpulkan bahwa interaksi antara pelanggan dan karyawan seperti pengetahuan tentang produk dan prosedur layanan berdampak pada kualitas layanan yang diberikan dan pelanggan merasa puas dan loyal.

Efisiensi Layanan. Efisiensi adalah derajat dimana tugas atau aktifitas dilaksanakan secara benar dan sesuai keinginan perusahaan. Karena itu perusahaan perlu menuntun karyawan melaksanakan tugas dengan efisiensi untuk memenuhi keinginan pelanggan dan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan (Payne & Frow, 2005). Dengan demikian bank perlu memastikan bahwa karyawan melakukan tugas dan tanggung-jawab dengan cara benar dan efisiensi dalam menggunakan sumber daya dan mengemban tugas.

Ada enam dimensi efisien layanan bank yang berhubungan dengan MHP menurut Kocoglu dan Kirmaci (2012) yakni

menjaga kerahasiaan, jaminan keamanan, perilaku etikal, keanekaragaman layanan, biaya yang dikenakan, dan teknologi, dan kesemuanya ini mempengaruhi loyalitas pelanggan.

Pertama, pengguna layanan lebih beresiko dari pada pengguna produk secara fisik. Itu sebabnya menjaga kerahasiaan sangat relevan bagi penyedia layanan dan pelanggan. Bila membeli produk secara fisik, pelanggan akan menggunakan bukti fisik (*tangible*) seperti fitur produk dan menilai sesuai yang disediakan oleh perusahaan. Namun bila membeli layanan maka yang digunakan dan dinilai adalah kualitas layanan yang berbeda karena keunikan layanan yang diberikan secara berbeda (Greenberg, 2004). Itu sebabnya bank perlu merasa pasti bahwa kepercayaan nasabah akan meningkat melalui implementasi strategi yakni menjaga kerahasiaan informasi nasabah, keamanan dana dan perilaku etika yang diberikan oleh karyawan (Russ, 2012).

Nasabah membutuhkan kerahasiaan informasi, kerahasiaan pribadi, menghindari hal-hal yang memalukan dan kerugian ekonomi serta kriminal. Mereka merasa tidak nyaman bila orang lain mengetahui informasi tersebut (Tsarenko, Steward & Gabbott, 2004). Penelitian Krasnikov, Jayachandran dan Kumar (2009) menyatakan bahwa 21% nasabah bank tidak ingin menggunakan layanan *online banking* karena ingin menjaga kerahasiaan informasi. Nasabah berkeinginan bahwa informasi pribadi yang digunakan oleh petugas bank hanya sebagai penasihat keuangan yang relevan dan ingin supaya informasi pribadi dijaga dan dilindungi oleh bank (Kocoglu & Kirmaci, 2012).

Kedua, dana nasabah menjadi hal yang sangat penting bagi bank. Sumber dana yang terbatas tersebut dipercayakan oleh nasabah untuk dikelola dan diatur oleh bank. Jaminan keamanan dan proteksi menjadi hal yang penting bagi nasabah. Itu sebabnya alasan utama mengapa nasabah tidak suka menggunakan *online banking* karena mereka prihatin terhadap jaminan keamanan. Dan 26% nasabah meragukan

terhadap jaminan keamanan bila menggunakan fasilitas *online banking* (Krasnikov, Jayachandran & Kumar, 2009).

Ketiga, perilaku etikal karyawan bank merujuk pada pemenuhan norma-norma perilaku yang diterima dan sesuai dengan kebiasaan atau adat-istiadat, praktek dan hati nurani. Derajat perilaku etikal bergantung pada pemenuhan cara-cara *legal* dan penerimaan norma-norma perilaku yang diterima masyarakat dan nasabah (Gurbuz, 2008). Itu sebabnya bank perlu menyusun *standard operating procedure* sesuai dengan ketentuan hukum, kebijakan dan norma perilaku.

Keempat, keanekaragaman menyatakan ketersediaan produk dan layanan yang disediakan perusahaan kepada pelanggan. Pada industri perbankan disediakan jenis layanan dan opsi yang berbeda kepada nasabah seperti penggunaan *ATM, internet banking, mobile banking, saving account, checking and credit card account*, berbagai jenis transaksi yang disediakan seperti deposito, transfer, dan pembayaran (Jamal & Naser, 2002)..

Kelima, saat ini layanan yang disediakan oleh bank meningkat karena adanya kemajuan teknologi. Kebanyakan layanan yang diberikan kepada nasabah membutuhkan interaksi dengan teknologi (Buttle, 2009). Teknologi yang digunakan perusahaan menyebabkan layanan kepada pelanggan menjadi lebih cepat dan lebih baik, dan ketersediaan dan kenyamanan meningkat (Jayachandran, Sharma, Kaufman & Raman, 2005), biaya menjadi lebih efektif dan efisien serta dapat diandalkan (Krasnikov, Jayachandran & Kumar, 2009), dan menjadi dasar untuk memperoleh keunggulan bersaing (Subbu, Krishnan & Sambamurthy, 2005).

Nasabah selalu menginginkan manfaat layanan dari bank seperti ketersediaan produk dan layanan, kecepatan, pemindahan dana, mudah mendapat keterangan, dan partisipasi bank dalam mengambil keputusan keuangan (Jamal & Naser, 2002). Selain itu nasabah ingin layanan yang cepat dan benar, itu sebabnya efisiensi pada layanan akan memberikan pengaruh pada

MHP, khususnya dalam hal menjaga kerahasiaan informasi, keamanan dana, perilaku etikal karyawan, keanekaragaman layanan, biaya yang dikenakan oleh bank, dan teknologi (Kocoglu & Kirmaci, 2012). Penelitian Cullen (2002) dan Gurbuz (2008) menyimpulkan bahwa efisiensi layanan merupakan hal penting dalam keputusan pembelian dari nasabah bank, dan efisiensi layanan bank punya pengaruh langsung dan positif terhadap loyalitas nasabah dan mempengaruhi secara tidak langsung terhadap kualitas layanan.

Loyalitas Pelanggan. Loyalitas pelanggan adalah komitmen untuk bertahan secara mendalam untuk melakukan pembelian ulang atau berlangganan kembali produk atau jasa terpilih secara konsisten dimasa yang akan datang, meskipun pengaruh situasi dan usaha-usaha pemasaran mempunyai potensi untuk menyebabkan perubahan perilaku (Griffin, 2002), memberikan layanan yang memenuhi bahkan melampaui kebutuhan pelanggan (Lemon, White & Winer, 2002),

Menurut Hayes (2008) ada enam indikator yang digunakan untuk mengukur loyalitas pelanggan yaitu pembelian berulang, kebiasaan mengkonsumsi merek, selalu menyukai merek tersebut, tetap memiliki merek tersebut, memiliki keyakinan bahwa merek tersebut yang terbaik, merekomendasikan merek tersebut pada orang lain. Sedang Gurbuz (2008) menyatakan bahwa ada empat atribut pengukur loyalitas pelanggan yakni mengatakan hal positif tentang merek, merekomendasikan, mempertimbangkan sebagai pilihan pertama ketika melakukan pembelian, dan melakukan pembelian kembali. Dan untuk mengukur kepuasan pelanggan, keinginan membeli kembali, dan loyalitas pelanggan maka pemasar mengandalkan sistem umpan balik melalui survei pelanggan (Berry, Wall, Carbone, 2006).

Loyalitas pelanggan menjadi salah satu tujuan penting dalam mengimplementasi MHP. Hayes (2008) menyatakan bahwa pelanggan merupakan faktor penggerak bagi pertumbuhan bisnis yang menguntungkan

dan loyalitas pelanggan menuntun pada profitabilitas perusahaan. Dan perusahaan akan memperoleh loyalitas pelanggan bila memperlakukan pelanggan secara berbeda (Walker & Mullins (2011), memberikan layanan yang memenuhi bahkan melampaui kebutuhan pelanggan (Lemon, White & Winer, 2002), memberikan kualitas layanan yang tinggi sehingga meningkatkan kepuasan nasabah dan akhirnya meningkatkan loyalitas nasabah (Fatrio Novel, 2006), dan memberikan keunggulan produk pada nasabah (Ariyani Ferlina, 2008).

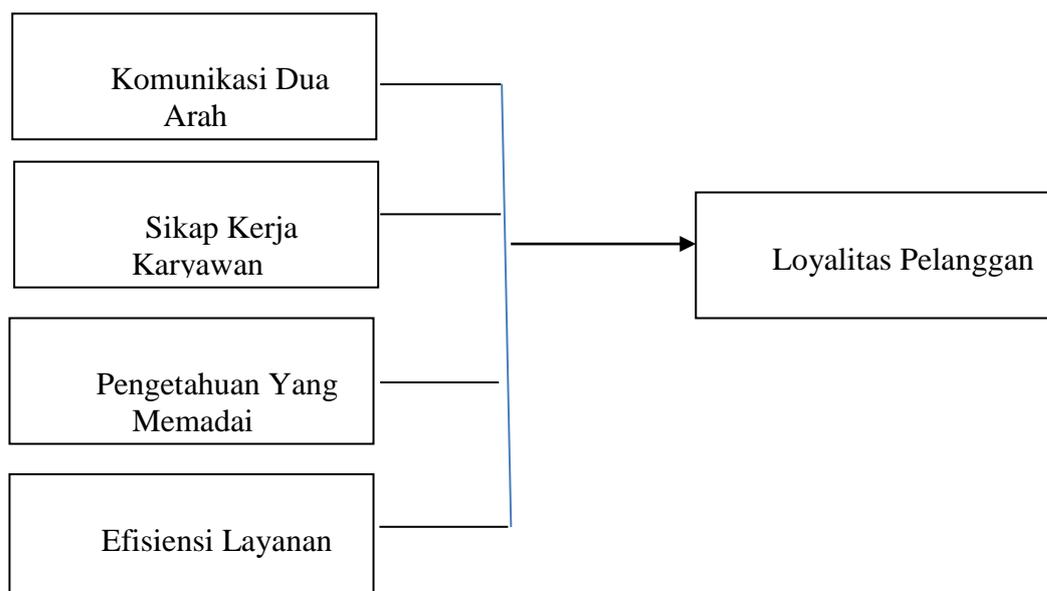
Beberapa penelitian menyatakan hubungan kebijakan MHP dengan loyalitas pelanggan. Penelitian dari Kocoglu dan Kirmaci (2012) menyatakan bahwa MHP memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas nasabah pada sektor perbankan. Oleh karena itu peneliti tersebut menganjurkan supaya bank perlu melakukan hubungan pribadi dengan nasabah, menyediakan layanan yang khusus (*offer privatized services*), menentukan kebutuhan dan keinginan nasabah, memberikan informasi untuk menggerakkan dan loyalitas pelanggan, pelatihan karyawan

untuk meningkatkan pengetahuan dan penguasaan materi sehingga kecepatan layanan yang diberikan meningkat. Dan semua kebijakan tersebut adalah bagian dari MHP.

Penelitian yang dilakukan oleh Lindgreen dan Antioco (2008) dengan melakukan evaluasi implementasi MHP pada European Bank dan menggunakan metode *Balance Scorecard*. Hasilnya menyatakan bahwa ada hubungan kebijakan MHP dengan kinerja bank sehingga diperoleh *more revenue, less costs, more retention, more efficient sales, and a multi-channel, well-integrated distribution*.

Penelitian Xuan Zhang dan Yuanyuan Feng (2009), untuk menguji dampak hubungan antara taktik pemasaran dalam hal ini kualitas layanan, persepsi harga, nilai yang diberikan, dan citra merek terhadap kualitas hubungan yakni kepercayaan dan kepuasan, dan dampak pada loyalitas pelanggan. Hasilnya menyatakan bahwa taktik pemasaran dapat meningkatkan kualitas hubungan antara penyedia layanan dan pelanggan, dan akhirnya meningkatkan loyalitas pelanggan.

Kerangka Koseptual



Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh manajemen hubungan

pelanggan yang terdiri variabel independen yakni Komunikasi Dua Arah (X1), Sikap

Kerja Karyawan (X2), Pengetahuan Yang Memadai (X3), dan Efisiensi Layanan (X4) terhadap Loyalitas Nasabah (Y) sebagai variabel dependen, baik secara parsial maupun secara simultan.. Selain itu untuk melihat nilai koefisien korelasi dari setiap variabel independen (X1, X2, X3 dan X4) terhadap variabel dependen (Y).

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian. Desain penelitian menggunakan metode deskriptif dan penelitian ini dijelaskan hubungan dan pengaruh kebijakan MHP yang terdiri dari komunikasi dua arah, sikap kerja, pengetahuan yang memadai dan efisiensi layanan sebagai variabel independen, terhadap loyalitas nasabah prioritas sebagai variabel dependen pada Bank Mandiri Toar Manado.

Sampel dan Teknik Sampel. Populasi penelitian ini adalah semua nasabah prioritas pada Bank Mandiri Toar Manado yang berjumlah 198 nasabah. Pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria adalah merupakan nasabah perorangan dan bukan nasabah perusahaan, memiliki rekening tabungan (*saving account*) dengan saldo rata-rata Rp 500,000,000.- dan merupakan nasabah prioritas, serta berdomisili di Kota Manado dan sekitarnya. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 132.

Instrumen Pengumpulan Data. Sumber data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui kuesioner dimana responden diminta menjawab pertanyaan dengan memilih dari sejumlah alternatif yang tersedia. Kuesioner terbagi atas dua bagian, bagian pertama adalah kumpulan pertanyaan untuk mendapatkan data pribadi responden seperti jenis kelamin, tingkat usia, dan pekerjaan. Bagian yang kedua dikembangkan untuk mengidentifikasi pengaruh beberapa variabel MHP seperti komunikasi dua arah, sikap kerja karyawan, pengetahuan yang memadai, dan efisiensi layanan terhadap loyalitas pelanggan. Hasil uji validitas dan

reliabilitas menyatakan bahwa instrumen untuk semua variabel memiliki nilai signifikan $0.00 < 0.05$ maka instrumen yang digunakan adalah valid. Hasil uji reliabilitas menyatakan bahwa nilai *Alpha Cronbach* sebesar 0.916 sehingga instrumen yang digunakan dapat diandalkan dan seluruh tes secara konsisten memiliki reliabilitas sempurna.

Pengujian Multikolinieritas. Nilai VIF untuk semua variabel independen yakni komunikasi dua arah, sikap kerja karyawan, pengetahuan dan efisiensi adalah lebih kecil 10 dan nilai *tolerance* untuk semua variabel independen lebih besar 0.10 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas pada model regresi tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Korelasi dan Signifikansi Korelasi

Berdasarkan hasil pengujian didapati bahwa hasil korelasi dan signifikansi sebagai berikut: (1) Antara variabel komunikasi dua arah dengan loyalitas nasabah memiliki nilai koefisien korelasi sebesar 0.548 dan nilai signifikansi 0.00. Ini berarti bahwa ada hubungan yang signifikan antara kedua variabel dan menunjukkan derajat hubungan yang substansial yaitu sebesar 54.8% (2) Antara variabel sikap kerja karyawan dengan loyalitas nasabah memiliki nilai koefisien korelasi sebesar 0.514 dan nilai signifikansi 0.00. Ini berarti bahwa ada hubungan yang signifikan antara kedua variabel dan menunjukkan derajat hubungan yang substansial yaitu sebesar 51.4% (3) Antara variabel pengetahuan yang memadai karyawan dengan loyalitas nasabah memiliki nilai koefisien korelasi sebesar 0.587 dan nilai signifikansi 0.00. Ini berarti bahwa ada hubungan yang signifikan antara kedua variabel dan menunjukkan derajat hubungan yang substansial yaitu sebesar 58.7% (4) Antara variabel efisiensi layanan karyawan dengan loyalitas nasabah memiliki nilai koefisien korelasi sebesar 0.637 dan nilai signifikansi 0.00. Ini berarti bahwa ada hubungan yang signifikan antara

kedua variabel dan menunjukkan derajat hubungan yang substansial yaitu sebesar 63.7%

Uji Signifikan Simultan Terhadap Loyalitas Nasabah

Tabel 1
Uji Signifikan Simultan Terhadap Loyalitas Nasabah
ANOVA

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.759	4	5.19	24.539	.000(a)
	Residual	26.648	126	0.211		
	Total	47.407	130			

a Predictors: (Constant), X4, X1, X2, X3

b Dependent Variable: Y

Hasil pengujian pada tabel 1 menyatakan bahwa uji signifikan secara simultan dengan menggunakan SPSS for windows versi 15 menghasilkan nilai signifikansi (p-value) $0.00 < \alpha < 0.05$. Hasil uji tersebut memberikan kesimpulan bahwa variabel komunikasi dua arah, sikap kerja karyawan, pengetahuan yang memadai dan efisiensi

layanan secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Penelitian ini sesuai dengan penelitian dari Nguyen dan Akyuz (2012) terhadap perusahaan-perusahaan angkutan laut di Vietnam menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif terhadap loyalitas pelanggan.

Tabel 2
Uji Koefisien Simultan Terhadap Loyalitas Nasabah
Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-0.546	0.502		-1.088	0.279
	X1	0.263	0.175	0.166	1.509	0.134
	X2	-0.051	0.172	-0.034	-0.298	0.767
	X3	0.266	0.193	0.168	1.375	0.172
	X4	0.618	0.168	0.418	3.68	0

Dependent Variable: Y

Dari model analisis pada kolom model (constant) diperoleh hasil bahwa hanya X4 yakni efisiensi layanan yang memiliki hubungan yang signifikansi terhadap loyalitas pelanggan, sedangkan X1, X2, dan X3 tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Hasil ini terlihat pada nilai *standardized coefficients beta* bahwa hanya X4 (efisiensi

layanan) memiliki dampak atau pengaruh sebesar 41.8% signifikansinya dibanding dengan X3 dan X1 yang memberi pengaruh masing-masing sebesar 16.6% dan 16.8% terhadap loyalitas pelanggan. Sebaliknya X2 (sikap kerja karyawan) memberikan pengaruh yang terbalik yakni nilai sebesar -3% dan ini menyatakan bila sikap kerja karyawan meningkat maka loyalitas

pelanggan menurun. Hasil ini juga menyatakan derajat hubungan yang dapat diabaikan karena berada pada hasil < 0.2 (Sugiyono, 2010).

Persepsi nasabah terhadap komponen MHP yakni efisiensi layanan memiliki hubungan yang signifikan (significant 0.00), dan hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian dari Fornell (1999) yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas pelanggan adalah besar kecilnya rintangan berpindah (*switching barrier*) yang terdiri dari biaya keuangan (*financial cost*), biaya transaksi (*transaction cost*), diskon bagi pelanggan loyal (*loyal customer discount*) dan biaya emosional (*emotional cost*). Semakin besar rintangan untuk berpindah akan membuat pelanggan menjadi loyal.

Hasil penelitian ini sedikit berbeda dengan penelitian Rootman (2006) bahwa pengetahuan yang memadai dan sikap kerja karyawan memiliki hubungan positif yakni sebesar 1.0 dan 0.4 sedangkan komunikasi dua arah memiliki pengaruh kecil yakni sebesar 0.01 dan efisiensi layanan memiliki hubungan terbalik sebesar -0.02. Demikian juga penelitian dari Das (2012) menyimpulkan bahwa citra publik bank, dan aktifitas MHP yang terintegrasi dan didukung oleh semua departemendi Bank memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap loyalitas nasabah prioritas di India. Penelitian Troy (2008) menyimpulkan bahwa komponen MHP yakni *emotional bonds* antara karyawan dan pelanggan berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Penelitian Kartika dan Kezia (2011) terhadap kebijakan MHP pada Bank Central Asia (BCA) menyimpulkan bahwa komponen MHP yaitu teknologi, orang,

process, pengetahuan dan wawasan berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas nasabah. Pula Ndubisi (2007) menyimpulkan bahwa komponen MHP seperti *trust, commitment, communication and conflict handling* memiliki dampak signifikan dan dapat meramalkan proporsi dari varians pada loyalitas pelanggan.

Kesimpulan penelitian ini adalah bahwa kebijakan MHP memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas pelanggan, namun pada komponen MHP yang berbeda. Kecuali pada penelitian Rootman (2006) walaupun komponen MHP yang sama namun hasilnya sedikit berbeda karena responden penelitian yang dipilih berbeda. Pada penelitian ini responden yang dipilih adalah nasabah prioritas sehingga hanya efisien layanan yang signifikan, sedangkan yang lain tidak signifikan bila diuji secara simultan. Persepsi nasabah prioritas lebih mementingkan efisiensi layanan karena komunikasi, sikap kerja karyawan dan pengetahuan yang memadai adalah bagian dari layanan yang harus mereka terima sebagai nasabah prioritas.

Kedua, bisnis bank adalah menjual jasa yang berdasarkan kepercayaan sehingga citra bank merupakan hal yang sangat penting. Pengaruh citra terhadap loyalitas ditemukan dalam hasil penelitian Andreassen (1999). Hasil penelitian tersebut, menyimpulkan bahwa citra bank mempunyai dampak langsung yang signifikan terhadap loyalitas nasabah. Sebaliknya penelitian Bloemer, Ruyter dan Peeters (1998) pula menyimpulkan bahwa citra bank tidak memberi dampak langsung kepada loyalitas, namun menjadi variabel moderator antara kualitas dan loyalitas nasabah.

Uji Parsial Pengaruh Efisiensi Layanan Terhadap Loyalitas Nasabah

Tabel 3

Uji Signifikan Pengaruh Efisiensi Layanan Karyawan Terhadap Loyalitas Nasabah
ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.231	1	19.231	88.049	.000(a)
	Residual	28.175	129	0.218		
	Total	47.406	130			

a Predictors: (Constant), X4

b Dependent Variable: Y

Hasil tabel 3 menyatakan bahwa hasil uji signifikansi (*p-value*) adalah sebesar $0.00 < \alpha 0.05$ dan hasil uji ini dapat disimpulkan

bahwa efisiensi layanan kerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas nasabah.

Tabel 4

Uji Koefisien Efisiensi Layanan Karyawan Terhadap Loyalitas Nasabah

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	0.138	0.432		0.319	0.751
	X4	0.942	0.1	0.637	9.383	0

a Dependent Variable: Y

Pada tabel 4 nilai koefisien beta yang *unstandardized* untuk variabel efisiensi layanan sebesar 0.94. Ini menyatakan bahwa bila 1 unit efisiensi layanan berubah maka akan mempengaruhi nilai loyalitas

nasabah sebesar 0.94. Hasil nilai koefisien beta yang *standardized* adalah sebesar 0.637 dan hasil ini menyatakan bahwa variabel efisiensi layanan berdampak sebesar 63.7% signifikansinya terhadap loyalitas nasabah.

Tabel 5

Uji Koefisien Determinasi Efisiensi Layanan Karyawan Terhadap Loyalitas Nasabah
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.637(a)	0.406	0.401	0.46735

a Predictors: (Constant), X4

Pada tabel 5 hasil koefisien korelasi adalah sebesar 0.64 dan hasil ini menyatakan bahwa derajat hubungan antara efisiensi layanan memiliki derajat hubungan yang substansial. Hasil r^2 adalah sebesar

0.406 dan hasil ini menunjukkan informasi bahwa 40.6% nilai dari besarnya loyalitas nasabah telah dapat dijelaskan oleh efisiensi layanan, sedangkan sisanya 59.4% informasi mengenai besarnya nilai loyalitas nasabah

belum dapat dijelaskan oleh variabel efisiensi layanan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh An (2010) yang menyimpulkan bahwa tingkat efisiensi layanan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Penelitian Gurbuz (2008) juga menyatakan bahwa teknologi membuat efisiensi layanan karyawan meningkat sehingga mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan nasabah dan meningkatkan loyalitas pelanggan di sektor perbankan. Penelitian Deng, Lu, We dan Zhang (2009), terhadap *mobile instant messages* di China menyimpulkan bahwa pemberian layanan yang efisien dari karyawan meningkatkan loyalitas pada pelanggan.

KESIMPULAN

Bahwa 42% varians yang terjadi pada loyalitas pelanggan bisa diprediksi oleh variabel bebas secara bersama-sama atau simultan, dan menunjukkan derajat hubungan yang substansial. Uji F menyatakan bahwa komunikasi dua arah, sikap kerja karyawan, pengetahuan yang memadai dan efisiensi layanan secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Namun uji ini menyatakan bahwa hanya efisiensi layanan yang memiliki hubungan yang signifikan, sedangkan komunikasi dua arah, sikap kerja karyawan dan pengetahuan yang memadai tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap loyalitas pelanggan.

Hasil uji t (parsial) menyimpulkan bahwa efisiensi layanan kerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas nasabah, dan berdampak sebesar 63.7% signifikansinya terhadap loyalitas nasabah. Memiliki derajat hubungan yang substansial dan besarnya loyalitas nasabah dapat dijelaskan oleh efisiensi layanan sebesar 40.6% sedangkan sisanya 59.4% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain.

Nasabah Prioritas Bank Mandiri adalah nasabah istimewa dan memperoleh layanan eksklusif, fasilitas terbaik dan

mendapat perhatian khusus terhadap pertumbuhan finansial nasabah. Kemudian petugas bank selalu membantu menyelaraskan dengan portofolio serta karakteristik nasabah. Karena itu persepsi efisiensi layanan menjadi perhatian nasabah sedangkan komunikasi dua arah dan pengetahuan yang memadai kurang menjadi perhatian karena kedua variabel tersebut menjadi layanan yang harus diterima sebagai nasabah Prioritas. Sebaliknya sikap kerja karyawan memberikan pengaruh yang terbalik karena nasabah merasa bahwa hal tersebut menjadi kewajiban bagi karyawan yang bertugas melayani nasabah Prioritas.

SARAN

Bank dapat meningkatkan efektifitas strategi MHP dengan mengidentifikasi pelanggan sesuai dengan nilai yang diperlukan dan membedakan nasabah sesuai dengan apa yang dibutuhkan dan ekspektasinya. Kemudian mengembangkan strategi yang unik untuk fokus pada setiap segmen tersebut.

Pada struktur bank, setiap karyawan perlu bekerja dengan efektif sebagai anggota tim untuk mendukung program MHP secara lintas fungsional sehingga dapat melayani nasabah dengan cara yang tepat dan akurat untuk meningkatkan program dan kebijakan MHP. Juga karyawan perlu dilengkapi dengan pendidikan dan pelatihan yang baik tentang produk, kebijakan, prosedur, peraturan dan regulasi dari bank.

Untuk manajemen pengetahuan dan sikap karyawan, sangat penting bagi bank untuk menetapkan percakapan antara nasabah dan karyawan sehingga karyawan dapat belajar lebih tentang keinginan, kebutuhan dan prioritas nasabah, dan membagi informasi tersebut kepada departemen yang lain sehingga bank dapat memberikan *customized service* dalam merespons keinginan nasabah yang khusus. Pula karyawan perlu memperlakukan nasabah secara khusus sesuai dengan segmen prioritas dengan mendengar penuh perhatian terhadap kebutuhan dan keluhan

nasabah, tepat waktu dan kesiapan melayani nasabah pada waktunya, dan memenuhi janji karena nasabah prioritas adalah titik penting dalam memperoleh keunggulan bersaing.

Saran bagi penelitian lanjutan, bahwa penelitian ini hanya menggunakan komponen komunikasi dua arah, sikap kerja karyawan, pengetahuan yang memadai dan efisiensi layanan dari MHP. Namun komponen atau variabel yang lain dari MHP seperti finansial, kualitas layanan, kebijakan sumber daya manusia, proses desain dan teknologi perlu digunakan pada penelitian lanjutan. Kedua, responden penelitian ini hanya dibatasi pada nasabah Prioritas dan hanya pada Bank Mandiri. Disarankan untuk memperluas basis nasabah dengan diikut sertakan segmen nasabah lainnya, dan memperluas kelompok perbankan yang ada di Manado.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- An, J. (2010). "Evaluation of Customer Relationship Management's Performance Under Networked Manufacturing". *International Journal of Business and Management* 5(1), 665-683
- Anderson, Eugene W., Claes Fornell, and Sanal K. Mazvancheryl (2004). "Customer Satisfaction and Shareholder Value," *Journal of Marketing*, 68, 97-109
- Andreassen, T. W (1999), "What Drives Customer Loyalty with Complaint Resolution?" *Journal of Service Research*, Vol. 1, No. 4, 531-547.
- Ariyani Ferlina. (2008). "Membangun Loyalitas Nasabah Melalui Peningkatan Kualitas Pelayanan Dan Keunggulan Produk. Studi Empiris Pada P.T. Bank Bukopin Kota Semarang. Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang. *Journal of Financial Services Marketing*, 10(4).
- Cooper Donald & Schindler Pamela. (2010). Arofata Mustafid. (2011). *Penerapan Strategi Customer Relationship Management Dalam Meningkatkan Loyalitas Pelanggan Suatu Perusahaan*. Skripsi Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer STMIK AMIKON, Yogyakarta.
- Ball Dwayne, Pedro Coelhi, Alexandra Machas. (2004) "The role of communication and trust in explaining customer loyalty: An extension to the ECSI model", *European Journal of Marketing*, 38, 171-191.
- Bartel, Ann. (2004). "Human Resources Management and Organizational Performance: Evidence From Retail Banking". *Industrial & Labor Relations Review*. 57. No 2, 137-147
- Beerli, A., Martin, J.D., Quintana, A (2004). "A model of customer loyalty in the retail banking market", *European Journal of Marketing*, 38(1/2), 209-221
- Berry L, Wall E, Carbone L. (2006). "Service Clues and Customer Assessment of the Service Experience: Lessons From Marketing", *Academy of Management Perspective*, 20(2), 117-131
- Bloemer Ruyter, Peeters J. (1998). "Investigating Drivers of Bank Loyalty: the Complex Relationship between Image, Service Quality and Satisfaction", *International Journal of Bank Marketing*, 16 (7), 201
- Buttle Francis. (2009). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Calik, N., Balta, N.F. (2006). "Consumer satisfaction and loyalty derived from the perceived quality of individual banking services: a field study in Eskisehir from Turkey", *Business Research Methods*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Curasi, C. F and Kennedy, K. N. (2002).

- “From Prisoners to Apostles: A Typology of Repeat Buyers and Loyal Customers in Service Businesses”, *The Journal of Service Marketing*, 16(4).
- Deng, Z., Lu, Y, Wei, K. K., Zhang, J. (2009), “Understanding customer satisfaction and loyalty: An empirical study of mobile instant messages in China”, *International Journal of Information Management*, 30, 822-841
- Dodd, C.H. (2004). *Managing Business and Professional Communication*. Boston: Pearson Education.
- Donnelly Martina. (2009). “*Building Customer Loyalty: A Customer Experience Based Approach In A Tourism Context*”, Unpublished Master Thesis, Waterford Institute of Technology. Ireland.
- Duncan, T & Mariarty, S.E. (1998). “A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships”. *Journal of Marketing*. 62, April.
- Emers Anthony. (2007). “*The Effects of Employee Satisfaction and Customer Retention on Corporate Profitability: An Analysis of the Service-Profit Chain*”, Unpublished Doctoral dissertation for the International School of Management’s Doctor of Business Administration.
- Fatrio Novel. (2006). “*Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Nasabah Dalam Meningkatkan Loyalitas Nasabah*”, Studi Kasus Pada P.T. Bank Bukopin Kantor Cabang Tegal, Semarang.
- Fornell A. (1999). “A National Satisfaction Barometer: The Swedish Experience”, *Journal of Marketing*, 56, January.
- Greenberg Paul. (2004). *CRM at the Speed of Light: Essential Customer Strategies for the 21st Century*. New York: McGraw-Hill.
- Griffin, Jill. (2002). *Customer Loyalty: How To Earn It, How To Keep It*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Groysberg Boris, Slind Michael (2012). “How To Improve Employee Engagement and Alignment in Today’s Flatter, More Networked Organizations”, *Harvard Business Review*. June, 52-66
- Gurbuz, E. (2008). “Retail Store Banking In Turkey: Its Effect On Perceived Quality, Satisfaction And Loyalty”. *EuroMED Journal of Business*. 3.
- Hayes B.E. (2008). *Measuring Customer Satisfaction and Loyalty*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Hollensen, Svend. (2010). *Marketing Management: A Relationship Approach*. Essex England: Pearson Education Limited.
- Holloway, A. (2002), It’s All About Relationships”, Database: Business Source Premier, Canadian Business, 75, Issue 20.
- Jamal A, Naser, K. (2002). “Customer Satisfaction And Retail Banking: An Assessment Of Some Of The Key Antecedents of Customer Satisfaction In Retail Banking.” *International Journal of Bank Marketing*. 20, 136-152
- Jasman Claudia, Vera Blazevic, & Ko de Ruyter. (2012). “Generating Sales While Providing Service: A Study of Customer Service Representative Ambidextrous Behavior”, *Journal of Marketing*. 76 No 1 January.
- Jayachandran Satish, Sharma Subhash, Kaufman Peter, Raman Pushkala. (2005). “The Role Of Relational Information Processes And Technology Use in CRM.” *Journal of Marketing*, 69 (October).
- Kalakota Ravi & Robinson Marcia. (2001). *E-Business 2.0: Road For Success*. New Jersey: Addison-Wesley/Pearson.
- Kartika Imasari, Kezia Kurniawati Nursalin.

- (2011). *Jurnal Fokus Ekonomi*. 10, No. 3. Universitas Kristen Maranatha. Bandung
- Kocoglu Duygu, Kirmaci Sevcin. (2012). "Customer Relationship Management and Customer Loyalty: A Survey in the Sector of Banking", *International Journal of Business and Social Science*. 3 (3), 1967-2072
- Kotler Philip, Gary Armstrong. (2012). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler Philip & Keller Kevin. (2011). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Krasnikov Alexander, Jayachandran Satish, Kumar V. (2009). "The impact of CRM implementation on cost and profit efficiencies: evidence from the U.S. Commercial Banking Industry", *Journal of Marketing*. 73 No. 6
- Kumar V, Reinartz W. (2006). *Customer Relationship Management: A Databased Approach*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lemon K, White T, Winer R. (2002). "Dynamic CRM: Incorporating Future Considerations Into The Service Retention Decision." *Journal of Marketing*. 66. 224-236
- Lindgreen Adam, Antiocho Michael. (2008). *Customer Relationship Management: One European Bank's Experiences*. Department of Marketing. Belgium: Catholic University.
- Lowenstein Michael. (2011). *The Customer Advocate and The Customer Saboteur*. France: SKEMA Graduate Business School.
- Little, E & Marandi, E. (2003). *Relationship Marketing Management*. Australia: Thomson Learning.
- Mardalis Ahmad. (2005). "Meraih Loyalitas Pelanggan", *Jurnal Benefit FE Universitas Muhammadiyah* Surakarta. 9, No. 2 (Desember), 70-83
- Mascarenhas Oswald, Kesavan Ram, Bernacchi Michael. (2006). *Lasting Customer Loyalty: A Total Customer Experience Approach*. Emerald Group Publishing Limited.
- McCain Shiang Lih Chen, Song Cheong Jang & Clark Hu (2005) "Service quality gap analysis toward customer loyalty: practical guidelines for casino hotels", *International Journal of Hospitality Management*. 24 (3), 949-964
- Mithas Sunil, Claes Fornell & M.S. Krishnan. (2005). "Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction? *Journal of Marketing*. 69 (October)
- Mostafa Ghazizadeh, Ali Soleimani Besheli, Vajihah Talebi. (2010). "Assessing of Bank Customers Retention and Loyalty: A Case Study of State-owned Banks in Tehran", *European Journal of Social Sciences – 17 (2)*.
- Ndubisi Nelson Oly. (2007). "Relationship Marketing and Customer Loyalty", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 25 Issue 1. Emerald Group Publishing Limited.
- Nguyen Trong Cuong & Akyuz Alican. (2012). *Evaluating Customer Loyalty in Association with CRM in freight forwarder firms*. Unpublished Thesis: Jonkoping International Business School (JIBS).
- Payne Adrian, Pennie Frow. (2005). "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*. 69 (4), 424-440
- Peter Paul, Olson Jerry. (2008). *Consumer Behavior & Marketing Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Pezeshki, V., Mousavi A, Grant S. (2009). "Importance-performance analysis of service attributes and its impact on

- decision making in the mobile telecommunication industry”, *Journal of Measuring Business Excellence*, 13 (1), 280-296
- Proctor, Robert., Vu Kim Phuong, Salvendy Gavriel. (2003). Content Preparation and Management For E-Commerce Web Sites. *Communications Of The ACM*. 46 (December).
- Robbins Stephen & Mary Coulter. (2012). *Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Rootman Chantal. (2006). *The influence of customer relationship management on the service quality of banks*. Unpublished dissertation Faculty of Business and Economic Sciences. Nelson Mandela Metropolitan University.
- Russ Pat. (2012). *Customer Relationship Management in Retail Banking*. Texas: EDS Business.
- Salanova Marisa, Sonia Agut, Jose Peiro (2005). “Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate”, *Journal of Applied Psychology by the American Psychological Association*, 90 (6), 519-539
- Sanjay Kanti Das (2012). “Customer relationship management in banking sector in India”, *Journal of Economics and Management*. 1 (6), 277-289
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model”, *Journal of Applied Psychology*, 83, 519-539
- Sin Leo, Alan Tse, Frederick Yim (2005). “CRM: Conceptualization and Scale Development”, *European Journal of Marketing*. 39, 11/12.
- Smith, R.E., Wright, W.F. (2004). “Determinants of customer loyalty and financial Performance”, *Journal of Management Accounting Research*, 16 (1).
- Subbu Rama, Krishnan M.S, Sambamurthy V. (2005). “*Information Technology Infrastructure Capability And Firm Performance: An Empirical Analysis.*” Ross School of Business, University of Michigan.
- Sugihartono Joko. (2009). *Analisis Pengaruh Citra, Kualitas Layanan dan Kepuasan Terhadap Loyalitas Pelanggan Pada PT Pupuk Kalimantan Timur*. Tesis Program Studi Magister Manajemen Pasca Sarjana. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Sugiyono (2010). *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sureshchander G.S, Chandrasekharan R, N. Anantharaman. (2002). Determinants of customer-perceived service quality:a confirmatory factor analysis approach. *Journal of services marketing*. 1(16), 15-33
- Thompson, P & Mchugh D. (2002). *Work Organisations*. New York: Palgrave.
- Troy Virgil. (2008). *The anatomy of a customer relationship management (CRM) initiative*. Unpublished thesis Massey University. Palmerston North, New Zealand.
- Tsarenko, Y. Steward, D & Gabbott, M. (2004). Privacy implications in the online financial marketplace. *Proceedings of the annual International Global Business and Technology Association Conference*. June 7-13 Cape Town.
- Tseng, Y.M. (2007). “The Impacts of Relationship Marketing Tactics on Relationship Quality in Service industry. *The Business Review*. 7 (2).
- Walker, D. (1990). *Customer First*. England: Gower Publishing
- Walker Orville & Mullins John. (2011). *Marketing Strategy: A Decision Focused Approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

- Wood, J. A (2008). "The Effect of Buyers' Perceptions of Environmental Uncertainty on Satisfaction and Loyalty", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16 (4).
- Xuan Zhang, Yuanyuan Feng. (2009). *The Impact of Customer Relationship Marketing Tactics On Customer Loyalty - Within Swedish Mobile Telecommunication Industry*. Unpublished Master Thesis in International Marketing, Halmstad University. Swedia
- Yavas Ugur, Nicholas Ashill, Jayne Krisjanous, Amanda Woodbridge (2007). "Attitude of Tweeners To Cause-Related Marketing: A New Zealand Study", *Scientific Journal of Administrative Development*. 5, 243-254