

## Hubungan *Customer Relationship Management* dengan Loyalitas Nasabah (Studi Kasus: PT Bank XYZ Cabang Bogor)

### The Relationship Between Customer Relationship Management and Customer Loyalty (Case Study: PT Bank XYZ Branch Bogor)

Reni Sanjaya<sup>1\*</sup>, Ujang Sumarwan<sup>2#</sup> dan Kirbrandoko<sup>3#</sup>

<sup>1</sup>Magister Manajemen dan Bisnis, Sekolah Pascasarjana Institut Pertanian Bogor

<sup>2</sup>Dosen Program dan Pascasarjana Magister Manajemen Bisnis Institut Pertanian Bogor  
Jl Raya Pajajaran Bogor; e-mail: [sumarwan@mb.ipb.ac.id](mailto:sumarwan@mb.ipb.ac.id)

<sup>3</sup>Dosen Program dan Pascasarjana Magister Manajemen Bisnis Institut Pertanian Bogor  
Jl Raya Pajajaran Bogor; e-mail: [koko\\_kir@yahoo.com](mailto:koko_kir@yahoo.com)

---

#### ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara *customer relationship management* (CRM) yang diukur melalui persepsi nasabah dengan tingkat loyalitas nasabah. Model pada kajian ini menggunakan *recency*, *frequency* dan *monetary* (RFM) untuk mengukur loyalitas dan CRM melalui *people*, *process* dan *technology*. Analisis yang digunakan meliputi analisis deksriptif, korespondensi, khi-kuadrat dan regresi. Data yang digunakan berupa data primer dan sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan dengan wawancara terstruktur berdasarkan skala likert. Prosedur pengambilan populasi memakai *purposive sampling*, yaitu nasabah tabungan SiAga kerjasama dengan nominal Rp25 juta s/d < Rp175 juta sebanyak 100 orang dengan metode sensus. Analisis CRM dilakukan atas peubah *people* dengan indikator antusiasme, keramahan dan kemampuan; peubah *process* diukur dengan indikator identifikasi profil, komunikasi, pemberian souvenir, penanganan keluhan pelanggan dan *customized*; peubah teknologi dengan indikator *database* nasabah dan media komunikasi. Berdasarkan segmentasi RFM dihasilkan lima segmen, yaitu segmen platinum, segmen emas, segmen silver, segmen *blue* dan segmen *black*. Hasil penelitian memetakan bahwa mayoritas nasabah tabungan SiAga kerjasama XYZ terdapat pada segmen Silver (57%) dengan tingkat *recency* tinggi; sementara pada aspek *frequency* dan *monetary* cenderung rendah, sedangkan untuk nasabah dengan tingkat RFM tinggi (segmen platinum) hanya 12%. Persepsi nasabah mengenai CRM yang dilakukan Bank XYZ berdasarkan *people*, *process* dan *technology* menghasilkan nilai persepsi paling tinggi yaitu pada kesesuaian *database* nasabah (aspek teknologi). Namun, nasabah belum memanfaatkan fasilitas penggunaan teknologi dan belum merasakan mengenai kemudahan transaksi dengan teknologi. Berdasarkan analisis regresi antara CRM dan loyalitas, aspek proses bisnis paling memengaruhi frekuensi dan *monetary*, kemudian diikuti dengan aspek teknologi yang memengaruhi *monetary*. Untuk aspek *people* tidak memengaruhi tinggi atau rendahnya nilai RFM. Semakin loyal nasabah, maka semakin tinggi persepsi penilaian mengenai Bank XYZ yang dilihat dari aspek *people*, *process* dan *technology*.

Kata kunci: customer relationship management, loyalitas nasabah, model RFM

#### ABSTRACT

Purpose of this study is to analyze the relationship between customer relationship management (CRM) which is measured through customer perception with the level of customer loyalty. The models used in this study are *recency*, *frequency* and *monetary* (RFM) that measures loyalty and CRM through *people*, *process* and *technology*. The analysis used is descriptive analysis, correspondence analysis, chi-square analysis and regression analysis. The data used are primary and secondary data. Primary data were collected with a structured interview based on the Likert scale. The population in this study is using

---

\*) Korespondensi:

Jl Ir H. Djuanda No. 36 Bogor 16122, Telp. 02518362020, Hp. 081808973555, email: [sanjaya.reni@gmail.com](mailto:sanjaya.reni@gmail.com),  
fax. 02518361044

purposive sampling, the customers of tabungan SiAga with nominal savings Rp25 million up to <175 million as many as 100 people are taken by the census method. The analyses of CRM the people variable with the indicators consist of enthusiasm, friendliness and ability; the process variables measured by indicators of profile identification, communication, souvenirs, and handling customer complaints and customized; the technology variable which indicators consist of customer database and communication media. While RFM analysis is measured by variables Recency, Frequency and Monetary. Based on segmentation RFM there are five segments; the segments are platinum segment, gold segment, silver segment, blue segment and black segment. The study states that the majority of tabungan SiAga XYZ costumers are in the silver segment (57 percent) with a high degree of recency; while the frequency and monetary aspects tends to be low, while for customers with a level of RFM that are high (platinum segment) about 12 percent. Meanwhile perception of the customers about CRM by Bank XYZ based on people, process and technology produce that the highest perception is in conformity of the customer database (technological aspects). However, customers have not been using the technological facilities and yet feel about the ease of transaction with technology. Based on regression analysis between CRM and loyalty, aspect of the business processes most affect the frequency and monetary, and then followed with the technological aspects that affect monetary. For people aspect does not affect the high or low value of RFM. The more loyal customer, the higher perception about the Bank XYZ is seen from the aspect of people, process and technology.

Key words: customer relationship management, customer loyalty, RFM model

## PENDAHULUAN

Perkembangan pemasaran perbankan semakin meningkat dan bersaing ketat. Pertumbuhan industri perbankan telah bertransformasi dari hanya sekedar menawarkan produk, jasa dan layanan menjadi *relationship marketing* yang berpusat pada pelanggan (*customer centric*). Menurut Gitomer dalam Kotler dan Keller (2007), tantangan saat ini bukanlah menghasilkan pelanggan yang puas, melainkan pelanggan yang senang dan setia. Membangun relasi yang baik dengan pelanggan akan jauh lebih bermakna daripada hanya sekedar menjual produk atau jasa bermutu tinggi. Hal tersebut dinyatakan pada penelitian Hussain *et al* (2009), Bank perlu mengetahui kebutuhan dan permintaan dari setiap target nasabah dan membuat strategi agar lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu cara tepat, agar perusahaan dapat mengetahui pelanggannya menurut kebutuhan dan keinginan pelanggan. Menurut Andreani *et al* (2012), *customer relationship management* (CRM) merupakan salah satu strategi untuk *retain customer*, yang diperoleh dari menjaga hubungan dengan pelanggan dengan harapan bahwa konsumen akan loyal kepada perusahaan. Hal tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Imasari dan Nursalin (2011), Nadlifatin *et al* (2009), serta Munandar (2006) yang menghasilkan bahwa CRM berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan.

Loyalitas itu sendiri berpengaruh terhadap tingkat profitabilitas terhadap perusahaan, seperti penelitian yang dilakukan oleh Prihartono, *et al* (2012) mengemukakan bahwa loyalitas sangat berpengaruh nyata terhadap tingkat profitabilitas perusahaan dan pendapatan bersama.

Bank XYZ Cabang Bogor merupakan salah satu Cabang yang memiliki pertumbuhan tabungan yang tinggi (Bukopin, 2012), terutama pada produk tabungan SiAga kerjasama dari segi *customer based* menempati posisi terbanyak dibandingkan dengan produk tabungan lain. Tabungan siaga kerjasama itu sendiri adalah tabungan khusus nasabah yang melakukan penggajian (*payroll*) melalui Bank XYZ. Walaupun XYZ Cabang Bogor terbanyak menjual tabungan SiAga kerjasama, namun banyak rekening SiAga kerjasama yang dorman atau pasif, dengan kata lain banyak nasabah tidak aktif. Hal tersebut bisa diakibatkan karena Bank XYZ belum fokus terhadap target potensial. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengelola hubungan terhadap pelanggan adalah dengan memahami, serta memberikan perlakuan yang berbeda-beda sesuai dengan karakteristik pelanggan pada setiap segmen.

Miglautsch (2000) menyatakan bahwa salah satu teknik segmentasi adalah *Recency, Frequency, and Monetary* (RFM) dalam mengukur tingkat kelayakan nasabah yang dilihat dari pola perilaku transaksi masa lalu. Penelitian terdahulu seperti Ariana dan Bagus (2011), Bacila *et al* (2012),

Winner (2001) serta Aviliani, *et al* (2011), Irmariani (2013) meneliti mengenai metode sistem keputusan yang menggunakan *data mining* pada perusahaan. Model yang digunakan adalah pola segmentasi pelanggan dengan model RFM.

Tabel 1. *Customer based* tabungan XYZ tahun 2013

Jenis tabungan	Jumlah account
Tabungan Rencana	714
Tabungan Siaga kerjasama	8313
Tabungan Siaga Bisnis	286
Tabungan Haji	144
Tabungan Premium	47
Tabungan Ku	6737

Sumber: BIS Bukopin (2014)

Selain itu, kajian ini membahas bagaimana persepsi nasabah terhadap Bank XYZ apakah berkorelasi positif dengan transaksi yang dilakukan nasabah atau sebaliknya. Iriana *et al* (2006) meneliti CRM untuk mengukur kinerja internal (orang/karyawan dan manajemen) sebagai pelaksana CRM. Pada penelitian Kanaidi dan Kurniawan (2012), Siahaan (2008) dan Vazifehdust *et al* (2012) menjelaskan bahwa pelaksanaan CRM perlu memperhatikan aspek *people* yang terlibat dengan kemampuan dalam mengadopsi perubahan, aspek *process* (proses bisnis) menilai seberapa baik proses bisnis yang sudah dimiliki dilihat dari sudut pandang

keinginan konsumen dan kebutuhan perusahaan, serta aspek teknologi, karena pemilihan teknologi yang tepat dapat mendukung pemenuhan kebutuhan pelanggan dengan cepat. Mishra (2009) mengkaji implementasi CRM dalam mengukur kinerja manajemen dengan menggunakan teknologi informasi (TI).

Oleh karena itu, pada kajian ini akan dikaji dari sisi persepsi nasabah terhadap CRM yang telah diterapkan oleh pihak Bank XYZ melalui aspek *people*, *process* dan *technology* (Anton dalam Goldenbery, 2002 dan Kalakota dan Robinson, 2001). Adapun tujuan dari kajian ini yaitu: (1) memetakan segmentasi nasabah tabungan SiAga kerjasama XYZ berdasarkan tingkat loyalitas yang diukur dengan RFM, (2) menganalisis *relationship* melalui persepsi nasabah terhadap CRM dan (3) menganalisis hubungan antara CRM dan loyalitas.

## METODE PENELITIAN

Penelitian kajian ini dilakukan di Bank XYZ Cabang Bogor pada bulan Agustus 2014 sampai Maret 2015. Penelitian menggunakan metode deskriptif dalam bentuk studi kasus. Jenis data berupa data primer dan sekunder. Data primer dan sekunder pada penelitian ini diperoleh dengan cara: (1) wawancara langsung meng-

Tabel 2. Definisi operasional peubah RFM

Peubah/ Sub peubah	Definisi Peubah/Sub peubah	Indikator	Ukuran	Skala
<i>Recency</i>	Dimensi untuk mengetahui waktu nasabah terakhir kali melakukan transaksi (Womack dan Butler 2004).	Semakin sedikit selisih antar transaksi terakhir dengan waktu sekarang maka skor semakin tinggi.	Waktu transaksi terakhir per nasabah tahun 2013	Rasio
<i>Frequency</i>	Dimensi untuk mengetahui seberapa sering pelanggan/nasabah melakukan transaksi pada periode waktu tertentu. Pada penelitian ini periode waktu dalam 12 bulan terakhir (Womack dan Butler 2004). Transaksi disini merupakan seluruh transaksi yang dilakukan oleh nasabah baik yang menghasilkan laba/ <i>fee base</i> maupun tidak menghasilkan laba.	Frekuensi (jumlah) transaksi, dimana semakin tinggi frekuensi transaksi, maka skor frekuensi semakin tinggi.	Frekuensi transaksi per nasabah pada tahun 2013	Rasio
<i>Monetary</i>	Ukuran satuan rupiah yang dikeluarkan nasabah dalam setiap transaksi yang menghasilkan <i>fee base</i> dan <i>profit</i> pada periode 12 bulan terakhir, (Womack dan Butler, 2004). Transaksi yang menghasilkan laba seperti transfer ke Bank lain, pembayaran listrik, biaya administrasi dan lain-lain.	Semakin besar nasabah melakukan transaksi yang menghasilkan <i>fee base</i> , maka semakin tinggi nilai <i>monetary</i> .	Pendapatan yang diterima oleh Bank dari tiap nasabah pada periode tahun 2013	Rasio

Tabel 3. Definisi operasional peubah CRM

Peubah/ Subpeubah	Definisi Peubah/Sub peubah	Indikator	Ukuran	Skala
<i>People</i> (Kalakota 2001)	Orang/pihak bank yaitu marketing atau <i>customer service</i> dalam melayani dan berhubungan dengan pelanggan	Antusiasme, Keramahan dan Kemampuan	Tingkat antusiasme, Tingkat keramahan, Tingkat kemampuan	Interval
<i>Process</i> (Kalakota 2001)	Sistem dan prosedur yang membantu <i>marketing</i> atau <i>customer service</i> untuk lebih mengenal dan menjalin hubungan dekat dengan nasabah	Identifikasi profil nasabah, Komunikasi, Pemberian souvenir pada pelanggan, Penanganan keluhan pelanggan, <i>Customized</i>	Tingkat kelengkapan informasi profil nasabah, Tingkat frekuensi komunikasi dengan nasabah, Tingkat frekuensi pemberian souvenir pada nasabah, Tingkat kecepatan penanganan keluhan pelanggan, Tingkat pemenuhan keinginan pelanggan.	Interval
<i>Technology</i> (Kalakota 2001)	Penggunaan informasi teknologi dalam membantu mempercepat dan mengoptimalkan aktivitas dalam melakukan proses bisnis	<i>Database</i> pelanggan, Media komunikasi	Tingkat kesesuaian, Tingkat kelengkapan Media komunikasi	Interval

gunakan *skala likert (summated rating scale)*. Skala ini banyak digunakan karena memberi peluang kepada responden mengekspresikan perasaannya dalam bentuk persetujuan terhadap suatu pernyataan (Sumarwan, 2011b); (2) Pengumpulan data dan informasi jenis transaksi diperoleh dari data transaksi nasabah dan data profil nasabah Tabungan SiAga Kerjasama XYZ Bogor.

Populasi dalam menganalisis RFM dan persepsi nasabah pada kajian ini memakai *purposive sampling*, dimana contoh data telah ditentukan yaitu nasabah dengan nominal Rp 25 juta s.d < 175 juta sebanyak 100 orang. Terdiri dari 55% termasuk nasabah dorman atau pasif dan sebanyak 45% merupakan nasabah aktif. Rekening dikategorikan dorman atau pasif jika tidak melakukan transaksi dalam 3 (tiga) bulan terakhir.

Teknik pengolahan data pada kajian ini terbagi menjadi tahap wawancara, *input*, tahap analisis dan tahap hasil. Tahap *input* dilakukan dengan analisis dekriptif, analisis RFM *scoring* dengan *assigned point*, analisis faktor, analisis korespondensi dan analisis regresi.

Analisis RFM *scoring*, pertama-tama melakukan penyortiran transaksi yang dilakukan oleh nasabah. *Recency*, *database* nasabah disortir dari transaksi yang paling baru ke transaksi yang paling lama. *Frequency*, *database* nasabah disortir

dari frekuensi transaksi yang paling banyak ke frekuensi transaksi yang terdikit. *Monetary*, nilai diperoleh dari perhitungan biaya yang memberikan keuntungan bagi Bank baik melalui *teller* man anjungan tunai mandiri (ATM).

Tahap selanjutnya adalah memberikan *assigned point* untuk matrik R, F dan M yang dapat dilihat pada Tabel 4, 5 dan 6.

Tabel 4. *Assigned point* untuk *recency*

<i>Assigned Point</i>	Periode Transaksi	Jumlah Nasabah (orang)	Persentase (%)
20	November-Desember	91	91
10	September-Oktober	1	1
5	Juli-Agustus	1	1
3	April-Juni	5	5
1	Januari-Maret	2	2

Tabel 5. *Assigned point* untuk *frequency*

<i>Assigned Point</i>	Frekuensi Transaksi	Jumlah Nasabah (orang)	Persentase (%)
5	> 20	15	15
4	16 – 20	14	14
3	11 – 15	16	16
2	6 – 10	22	22
1	1 – 5	33	33

Tabel 6. *Assigned point* untuk *monetary*

<i>Assigned Point</i>	<i>Monetary Transaksi (Rp)</i>	Jumlah Nasabah (orang)	Persentase (%)
5	> 30.001	18	18
4	22.501-30.000	12	12
3	15.00-22.500	10	10
2	7.501-15.000	20	20
1	1-7.500	40	40

Setelah skoring tahapan selanjutnya menggunakan analisis faktor (Baroroh, 2013), yaitu menguji faktor-faktor yang akan dianalisis menggunakan uji *Bartlett Test of Sphericity* dan *Measure of Sampling Adequacy (MSA)*. Jika nilai Bartlett hitung > Bartlett tabel atau Sign < Alpha 5%, maka menunjukkan bahwa terjadi korelasi nyata diantara peubah yang dianalisis dan proses dapat dilanjutkan. *Measure of Sampling Adequacy (MSA)* dalam *Statistical Package for Social Science (SPSS)* menggunakan indeks *Kaiser Meyer Olkin*, sehingga sering disebut *Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO MSA)*. Nilai KMO MSA 0,5-1,0 menunjukkan bahwa proses analisis faktor yang dilakukan sudah tepat dan dapat dilanjutkan. Setelah itu proses pemisahan peubah-peubah yang memenuhi korelasi dari nilai MSA sebelumnya menjadi suatu kelompok atau grup. Pada kajian ini menggunakan *Principal Component Analysis (PCA)*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Kajian ini, melakukan analisa terhadap profil nasabah meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, tingkat pekerjaan dan tingkat pendapatan. Profil nasabah berdasarkan jenis kelamin didominasi oleh nasabah dengan jenis kelamin laki-laki (68%) dibandingkan dengan perempuan (32%). Persentase terbesar profil nasabah pada usia 41-50 tahun (44%), kemudian diikuti dengan nasabah berusia 31-40 tahun (23%), 51-60 tahun (20%), di atas 60 tahun (10%) dan terkecil, yaitu di bawah 30 tahun (5%). Profil nasabah berdasarkan tingkat pendidikan, persentase terbesar tingkat pendidikan sarjana (41%), kemudian diikuti dengan nasabah tingkat pendidikan pascasarjana (25%), SMA (23%), diploma (8%), doktor (2%) dan terendah SMP (1%).

Persentase terbesar profil nasabah berada di wilayah Kabupaten Bogor (31%), kemudian diikuti dengan nasabah di wilayah Jadetabek

(27%), Tanah Sareal (13%), Bogor Barat (9%), Bogor Utara (8%), Bogor Timur (6%), Bogor Tengah (4%) dan paling sedikit nasabah berada di Bogor Selatan (2%). Persentase terbesar profil nasabah bekerja sebagai pegawai swasta (66%), kemudian diikuti dengan nasabah yang bekerja sebagai profesional seperti dokter, pengacara (28%), paling sedikit dengan pekerjaan pegawai negeri, pegawai BUMN, dan pensiunan masing-masing memiliki jumlah persentase 2%.

Profil penempatan dana nasabah XYZ Bogor menunjukkan bahwa nasabah dengan penempatan dana Rp25 juta-Rp50 juta mendominasi (53%), diikuti dengan nasabah penempatan dana Rp51 juta-Rp100 juta (31%) dan nasabah urutan terakhir yaitu nasabah dengan nominal penempatan dana Rp100 juta-Rp175 juta (16%).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penarikan tunai melalui ATM XYZ (28,09%) dan penarikan tunai di ATM Bank lain (25,26%) merupakan dua transaksi yang paling sering dilakukan oleh nasabah tabungan SiAga kerjasama XYZ Cabang Bogor pada tahun 2013. Transaksi tersebut merupakan transaksi yang tidak mengeluarkan dana, walaupun penarikan di ATM bank lain namun terdapat program gratis tarik tunai di ATM manapun, apabila saldo setelah penarikan minimal Rp2 juta. Fitur transaksi justru memberikan keuntungan bagi Bank XYZ seperti RTGS (0,19%), info saldo di ATM Bank lain (3,11%), transfer ke Bank lain melalui ATM (6,12%) dan pembayaran tagihan kartu kredit. Adapun aktivitas nasabah rekening SiAga kerjasama dapat terlihat pada Tabel 7.

### Analisis Segmentasi RFM

Salah satu tujuan kajian ini menentukan segmentasi nasabah berdasarkan peubah RFM. Seluruh nasabah yang terdaftar pada data transaksi dianalisis berdasarkan tanggal terakhir melakukan transaksi, frekuensi transaksi rata-rata per bulan dan besarnya dana transaksi yang dikeluarkan nasabah untuk Bank XYZ rata-rata per bulan.

Kesimpulan tentang layak tidaknya analisis faktor yang dilakukan menggunakan uji *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of adequacy* dan *Bartlett Test of Sphericity* (Baroroh, 2013). Pada Tabel 8 dapat dilihat bahwa nilai KMO 0,501, maka faktor ini layak dilakukan.

Tabel 7. Frekuensi transaksi nasabah Tabungan SiAga Kerjasama pada tahun 2013.

Jenis transaksi	Persentase (%)
Setoran tunai	1,55
Pemindahbukuan antar Bukopin	2,04
Penarikan tunai di teller	2,43
Penarikan tunai di ATM Bukopin	28,09
Transfer ke Bank lain melalui ATM dan <i>e-banking</i> .	6,12
Penarikan tunai di ATM lain	25,56
<i>Real Time Gross Settlement</i> (RTGS)	0,19
Pembayaran kartu kredit baik melalui ATM, <i>e-banking</i> dan teller.	0,97
Pembelian pulsa telepon melalui <i>e-banking</i> dan ATM	4,28
Pembelian pulsa listrik melalui <i>e-banking</i> dan ATM	0,58
Pembayaran listrik pasca bayar melalui <i>e-banking</i> , teller dan ATM	1,46
Pembayaran telepon pascabayar melalui <i>e-banking</i> , teller dan ATM	5,73
Pembayaran iuran sekolah	0,10
Info saldo melalui ATM Bank lain	3,11
Pembuatan referensi Bank	0
Transaksi sistem kliring Indonesia	0,58
Transaksi <i>remittance</i> dan inkaso	0
Transaksi di mesin <i>electronic data capture</i> (EDC)	8,94
Cetak rekening koran	0,10
Pembayaran <i>safe deposit box</i> (SDB)	0,1
<i>Autodebet</i> pembayaran telpon paska bayar	3,40
<i>Autodebet</i> listrik paska bayar	3,40
Pembayaran Indovision melalui ATM	1,17
Saldo tidak mencukupi	0,10
Total	100

Tabel 8. KMO dan Bartlett's Test

Keiser-Meyer-Olkin Measure		0,501
Barlett's Test of Sphericity	<i>Approx. Chi Square</i>	41.419
	Df	3
	Sig. Bartlett	0,000

Setelah mendapatkan faktor yang terbentuk melalui proses reduksi, maka perlu mencari persamaannya.

Tabel 9. *Component score coefficient matrix*

	Component
	1
R	.277
F	.886
M	.863

*Extraction Method: Principal Component Analysis*

Menggunakan hasil Tabel 8, maka persamaan yang terbentuk adalah:

$$F1 = 0,277 R + 0,886 F + 0,883 M$$

Skor yang diperoleh tersebut kemudian digunakan sebagai faktor pengali dalam poin pembobotan (*weighted points*) peubah RFM. Peubah *Recency* (R) dengan faktor pengali adalah satu (1), peubah *Frequency* (F) faktor pengali adalah tiga (3) dan peubah *Monetary* (M) faktor pengali adalah tiga (3). Setelah *weighted points* diperoleh, kemudian dilakukan perhitungan *cummulative points* untuk setiap nasabah dengan menjumlahkan *weighted points* dari setiap peubah R, F dan M. Nilai RFM kemudian diperoleh dari penjumlahan *weighted points* ketiga peubah.

Berdasarkan skor RFM secara keseluruhan, dilakukan segmentasi sesuai skor tersebut dibagi menjadi lima segmen yang terbagi menjadi segmen *Black*, *Blue*, *Silver*, *Emas* dan *Platinum*. Hal tersebut tertuang pada Tabel 10.

Tabel 10. Segmentasi nasabah tabungan siaga kerjasama menurut nilai RFM

Segmen	Nilai RFM	Matrik RFM
1 = Black	5-15	R rendah, F rendah, M rendah
2 = Blue	16-25	R rendah, F tinggi, M tinggi
3 = Silver	26-35	R tinggi, F rendah, M tinggi
4 = Emas	36-45	R tinggi, F tinggi, M rendah
5 = Platinum	46-55	R tinggi, F tinggi, M tinggi

Mayoritas nasabah Tabungan SiAga kerjasama XYZ Cabang Bogor terdapat pada segmen 3 (57%), yang dapat dilihat pada Gambar 1. Kemudian diikuti dengan nasabah segmen 4 (23%) dan segmen 5 (12%), sedangkan jumlah paling sedikit, yaitu nasabah pada segmen 2 (3%). Apabila digabung antara segmen 3, 4 dan 5, maka jumlahnya 92 persen, hal tersebut menunjukkan bahwa nasabah Tabungan SiAga Kerjasama XYZ cukup loyal (Gambar 1).

Berdasarkan hasil penelitian, seluruh nasabah segmen *Black* mempunyai RFM yang rendah. Sementara pada segmen *Blue*, hanya 33% nasabah dengan tingkat *recency* tinggi, 67% memiliki tingkat *recency* rendah. Pada aspek *frequency*, keseluruhan nasabah segmen *Blue* memiliki tingkat *frequency* rendah. Sedangkan pada aspek *monetary*, segmen *Blue* cenderung memiliki *monetary* yang tinggi (67%), sementara sisanya (33%) dengan tingkat *monetary* rendah. Sementara untuk segmen *Silver*, 98,2% nasabah dengan tingkat *recency* tinggi, 1,8% dengan tingkat *recency* rendah. Sementara pada aspek *frequency*

dan *monetary*, segmen Silver cenderung rendah (80,4%) dengan tingkat *frequency* rendah (89,3%) dengan tingkat *monetary* rendah. Hanya 19,6% pada segmen silver dengan tingkat *frequency* tinggi dan 10,7% dengan tingkat *monetary* tinggi. Sementara pada segmen Emas, baik dari segi *recency* dan *frequency* cenderung tinggi. Seluruh nasabah segmen Emas 100% dengan tingkat *recency* tinggi, 95,7% nasabah dengan tingkat *frequency* tinggi akan tetapi tingkat *monetary* rendah. Begitupun dengan segmen Platinum, keseluruhan nasabah (100%) mempunyai tingkat RFM tinggi (Tabel 11). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semakin baik segmen tersebut semakin tinggi nilai RFM-nya.

Tabel 11. RFM berdasarkan segmentasi.

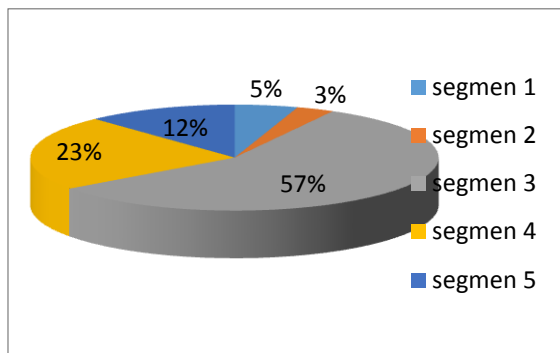
Tingkat RFM	R rendah		R tinggi	
	M rendah	M Tinggi	M rendah	M Tinggi
F rendah	Black	Blue	Silver	
F tinggi			Emas	Platinum

**Analisis Korespondensi Antara Segmen dan Pofil Sosial Nasabah**

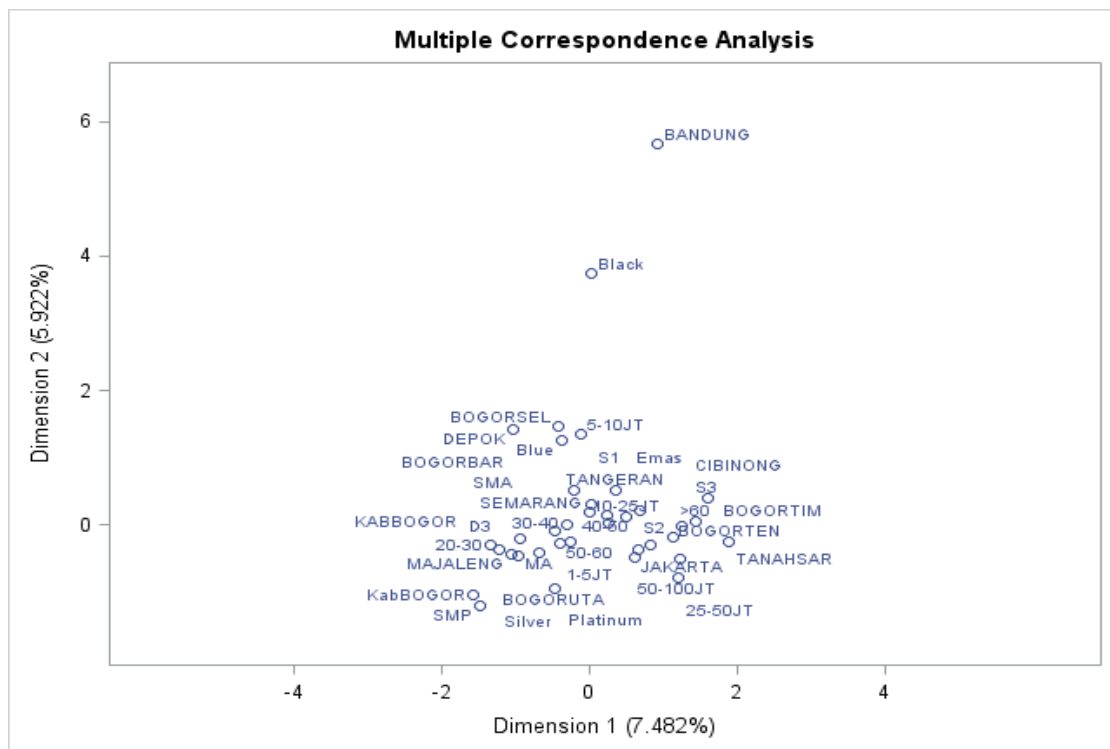
Analisis korespondensi bertujuan untuk mengetahui kemiripan dan keterkaitan (Greenacre, 2007) antara segmen dengan profil sosial nasabah. Gambar 2 menunjukkan nasabah pada segmen Silver dan segmen Platinum mempunyai profil wilayah, pendidikan, pendapatan dan usia yang relatif mirip. Segmen Silver dan Platinum didominasi oleh nasabah wilayah kabupaten Bogor dan Bogor Utara.

Segmen Silver dan Platinum didominasi oleh nasabah dengan pendapatan Rp1-5 juta, Rp25-50 juta dan Rp50-100 juta. Pendidikan SMP berdekatan dengan segmen Silver. Kelompok usia 50-60 tahun berdekatan dengan segmen Silver dan Platinum, sehingga mendominasi segmen Silver dan Platinum.

Gambar 2 menunjukkan bahwa segmen *Blue* berdekatan dengan wilayah Bogor Barat, Bogor Selatan dan Depok. Kelompok segmen *Blue* dan Emas memiliki kemiripan profil dari segi pendidikan dan pendapatan yang saling berde-



Gambar 1. Persentase jumlah nasabah tabungan siaga kerjasama menurut segmentasi RFM di Bank XYZ Cabang Bogor



Gambar 2. Korespondensi antara segmen dengan profil sosial nasabah

katan, yaitu pendidikan S1 dan pendapatan Rp5-10 juta. Segmen Emas didominasi dengan nasabah wilayah Cibinong dan Tangerang, serta pendidikan, yaitu kelompok S1 dan kelompok S3, sedangkan segmen *Black* berdekatan dengan kelompok wilayah Bandung. Dua dimensi plot korespondensi segmen dan profil sosial nasabah dapat menjelaskan  $5,92\% + 7,48\% = 13,40\%$  keragaman.

### **Analisis Relationship melalui Persepsi Nasabah terhadap CRM**

Berdasarkan hasil penelitian, persepsi nasabah paling tinggi adalah kesesuaian *database* yang dimiliki Bank XYZ. Selain itu, pada umumnya nasabah menyatakan setuju bahwa antusiasme, keramahan, kesopanan dan pengetahuan yang dimiliki pihak perbankan baik. Selain itu, nasabah setuju bahwa pihak perbankan mengenal baik nasabah dan telah memiliki catatan mengenai profil nasabah.

Persepsi nasabah sangat rendah atau menyatakan tidak setuju mengenai pemberian souvenir yang dilakukan oleh Bank XYZ, baik pada hari raya, hari ulang tahun maupun diluar hari spesial. Komunikasi yang dilakukan pihak bank XYZ melalui media komunikasi telepon tidak secara berkala atau lebih dari sebulan sekali, bahkan hampir tidak pernah. Persepsi nasabah mengenai tindakan penanganan pada keluhan pelanggan, pertanyaan dan tindakan pada setiap keluhan pada umumnya dinilai baik, namun sebagian nasabah lagi menyatakan netral. Selain itu, persepsi nasabah mengenai pemenuhan kebutuhan pelanggan seperti program khusus yang sesuai dengan keinginan nasabah, kemudahan dalam transaksi, inisiatif peningkatan pelayanan yang sudah berjalan, pemenuhan kebutuhan dan keinginan nasabah, respon yang tepat pada kebutuhan nasabah, pemenuhan kebutuhan nasabah secara konsisten dan dalam, pemberian pelayanan dengan cepat dan tepat, memomorsatukan kepentingan nasabah dan penciptaan kepercayaan terhadap nasabah dinilai cukup baik. Sebagian kecil menyatakan netral dan tidak setuju. Nasabah menilai bahwa Bank XYZ belum memanfaatkan dengan optimal mengenai penggunaan teknologi seperti *email*, *short message service* (SMS) dalam berkomunikasi dengan nasabah. Selain itu, persepsi nasabah mengenai kemudahan transaksi dengan teknologi yang diberikan Bank XYZ seperti *internet banking* dan *sms banking* belum cukup *familiar* atau nasabah

tidak setuju karena ketakutan dalam kemudahan terjadinya pembobolan dana melalui jaringan teknologi seperti *internet banking* maupun *sms banking*.

Berdasarkan penelitian, persepsi nasabah mengenai aspek *people* yang terdiri dari antusiasme, keramahan dan kemampuan merupakan aspek yang dinilai baik. Sementara itu, pada aspek proses hanya identifikasi profil yang dinilai cukup baik oleh nasabah pada umumnya. Untuk peubah komunikasi, pemberian souvenir pelanggan, pemenuhan kebutuhan pelanggan, nasabah menilai masih belum cukup puas.

Persepsi nasabah mengenai aspek teknologi yang digunakan Bank XYZ untuk media komunikasi baik melalui *sms*, *email*, maupun telepon, nasabah menyatakan bahwa Bank XYZ jarang melakukannya atau hampir tidak pernah. Begitu pula dengan teknologi transaksi seperti *e-banking* (*internet banking* dan *sms banking*), sebagian besar nasabah belum memanfaatkannya karena dalam pemikiran nasabah masih belum percaya mengenai tingkat keamanan *e-banking*. Sedangkan untuk kelengkapan *database*, semua nasabah menyatakan setuju bahwa *database* yang dimiliki Bank XYZ sesuai dengan data pelanggan sebenarnya pada saat melakukan registrasi.

### **Analisis Hubungan CRM dan Loyalitas**

Berdasarkan hasil penelitian yang menggunakan analisis regresi diperlihatkan bahwa peubah *people*, proses dan teknologi terhadap total skor *recency* menghasilkan *p-value* yang lebih besar dari alpha 5%, artinya tidak tolak H0 atau peubah *people*, proses dan teknologi tidak memiliki pengaruh terhadap nilai skor *recency*. Artinya bahwa pihak perbankan baik dari segi *people*, proses dan teknologi tidak memengaruhi waktu transaksi terakhir nasabah mengunjungi Bank XYZ.

Sementara hasil regresi peubah *people*, proses dan teknologi terhadap nilai frekuensi menghasilkan *p-value* untuk peubah proses = 0.013 lebih rendah dari alpha 5%, artinya persepsi nasabah mengenai proses berpengaruh terhadap frekuensi nasabah. Sementara untuk *people* dan teknologi tidak memengaruhi frekuensi nasabah mengunjungi atau bertransaksi di Bank XYZ.

Hal tersebut sama seperti analisis regresi peubah *people*, proses dan teknologi terhadap nilai *monetary* menghasilkan *p-value* untuk peubah proses = 0.002 lebih rendah dari alpha 5%, artinya persepsi nasabah mengenai proses berpengaruh



terhadap *monetary* nasabah, pengaruh proses terhadap *monetary* adalah positif. Selain itu, jika menggunakan alpha 10% dapat dilihat juga *p-value* teknologi nyata pada *p-value* = 0.082 (lebih kecil dari alpha) artinya dengan selang kepercayaan 90% persepsi teknologi nyata berpengaruh terhadap *monetary* nasabah dengan pengaruh positif. Berdasarkan hasil tersebut, aspek proses bisnis paling memengaruhi frekuensi dan *monetary* nasabah dalam bertransaksi, kemudian diikuti dengan aspek teknologi yang mempengaruhi *monetary* nasabah dalam mengeluarkan dana untuk setiap kali bertransaksi di Bank XYZ. Sedangkan aspek *people* tidak memengaruhi tinggi atau rendahnya nilai RFM yang dilakukan oleh nasabah.

Jelas terlihat bahwa segmentasi nasabah Platinum memiliki rata-rata nilai persepsi paling tinggi pada *people* kemudian proses dan teknologi. Selain itu dapat dilihat pula untuk nasabah dengan segmentasi Platinum selalu memiliki rata-rata nilai persepsi lebih tinggi dari segmentasi lain. Nilai persepsi pada *people* dan proses bisnis tertinggi setelah Platinum adalah segmen Emas, diikuti dengan segmen *Blue*, kemudian segmen Silver dan terakhir segmen *Black*. Untuk aspek teknologi, persepsi yang terbaik dinyatakan oleh Platinum, kemudian *Blue*, Emas, Silver dan terakhir tetap pada segmen *Black*. Hal tersebut dapat dilihat jelas pada Tabel 12.

Uji khi kuadrat menunjukkan *p-value* 0.01 lebih kecil dari alpha 5%, maka tolak  $H_0$  artinya pada tingkat kepercayaan 95% terdapat hubungan persepsi nasabah dengan segmentasi. Hasil ini

menunjukkan semakin tinggi nilai RFM (nasabah loyal), maka semakin tinggi persepsi setuju bahwa pihak perbankan baik dalam melayani, menangani serta melakukan hubungan yang baik dengan nasabah, baik dari aspek *people*, *process* maupun *technology*.

### Implikasi Kajian

Segmen *Black* mempunyai nilai RFM rendah dikarenakan tidak aktif dan jauh dari outlet Bank XYZ, sehingga nasabah jarang/hampir tidak pernah melakukan transaksi di outlet Bank XYZ Cabang Bogor. Dari segi pendapatan, nasabah ini cukup besar, sehingga nasabah segmen ini perlu dirangsang untuk melakukan transaksi secara rutin dari waktu ke waktu. Bank XYZ dapat menyediakan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan nasabah dan secara periodik menghubungi nasabah melalui *telesales* dan memberikan *reward* untuk merangsang peningkatan transaksi dan kunjungan ke Bank XYZ. Selain itu, pihak perbankan memberikan pengetahuan kepada nasabah mengenai penggunaan *e-banking* atau ATM, sehingga lebih efisien dalam waktu, tempat dan biaya.

Segmen *Blue* merupakan nasabah dengan pola R rendah, F rendah dan M tinggi. Nasabah segmen ini menguntungkan Bank XYZ namun tergolong tidak aktif (dorman). Nasabah mempunyai dana lebih, namun tidak aktif atau tidak cukup waktu mengunjungi Bank. Nasabah pada segmen ini perlu diperlakukan secara khusus untuk melakukan transaksi lebih banyak. Strategi

Tabel 12. Deskriptif statistik: *people*, *process* dan teknologi

Peubah	segmen	N*	Mean	SE Mean	St Deviasi	Minimum	Q1	Median
<i>People</i>	1	5	0,6800	0,0490	0,1095	0,6000	0,6000	0,6000
	2	3	0,79259	0,00741	0,01283	0,7778	0,7778	0,8000
	3	57	0,7330	0,0135	0,1022	0,6000	0,6000	0,8000
	4	23	0,8058	0,0155	0,0744	0,6000	0,8000	0,8000
	5	12	0,8315	0,0288	0,0790	0,7778	0,8000	0,8000
<i>Process</i>	1	5	0,5513	0,0184	0,0412	0,5200	0,5200	0,5236
	2	3	0,7067	0,0581	0,1007	0,6000	0,6000	0,7200
	3	57	0,6249	0,0123	0,0925	0,4800	0,5236	0,6000
	4	23	0,7099	0,0134	0,0641	0,5236	0,6800	0,7200
	5	12	0,7609	0,0198	0,0687	0,6000	0,7200	0,7891
<i>Technology</i>	1	5	0,6400	0,0187	0,0418	0,6000	0,6000	0,6500
	2	3	0,7333	0,0667	0,1155	0,6000	0,6000	0,8000
	3	57	0,68947	0,00999	0,07544	0,60000	0,62500	0,70000
	4	23	0,7022	0,0149	0,0715	0,6000	0,6000	0,7000
	5	12	0,7583	0,0193	0,0699	0,6000	0,7000	0,8000

yang dapat dilakukan yaitu memberikan hadiah, *souvenir* atau *cashback* bagi nasabah yang melakukan transaksi, sehingga nasabah lebih tertarik dalam meningkatkan transaksi perbankan. Selain itu, *up-selling* cocok untuk nasabah segmen ini.

Nasabah dengan pola R tinggi, F rendah dan M rendah (segmen Silver) atau R tinggi, F tinggi dan M rendah (segmen Emas) merupakan nasabah yang kurang memberikan keuntungan bagi Bank XYZ (*monetary* rendah). Terhadap nasabah dalam kelompok tersebut, Bank XYZ perlu melakukan pelayanan ekstra agar tertarik melakukan transaksi yang memberikan keuntungan bagi Bank XYZ. Strategi *cross-selling* merupakan strategi yang cocok untuk nasabah pada segmen ini. Strategi *cross-selling* yang dapat dilakukan yaitu promosi mengenai fitur-fitur yang belum dimanfaatkan oleh nasabah dan memberikan keuntungan tambahan bagi Bank XYZ. Contoh strategi *cross-selling* yaitu nasabah diberikan penawaran atau promosi produk lain seperti kartu kredit, Kredit Pemilikan Rumah (KPR), Kredit Serbaguna (KSG), ataupun promosi program-program berhadiah seperti pemberian poin pada setiap nasabah yang melakukan transaksi di Bank XYZ melalui ATM maupun *e-banking*.

Pada segmen Platinum, nasabah merupakan nasabah loyal dengan nilai RFM tinggi. Persepsi nasabah Platinum mengenai pelayanan Bank XYZ sangat baik. Strategi yang perlu dilakukan agar nasabah tetap loyal yaitu memberikan pelayanan yang lebih dengan memberikan layanan prioritas, *up-selling* dan *cross-selling* untuk meningkatkan transaksi dan meminta *referral* nasabah baru.

Aspek teknologi mempengaruhi tingkat *monetary* nasabah, persepsi nasabah mengenai kesesuaian *database* sangat baik. Namun, nasabah belum memanfaatkan fasilitas teknologi dengan baik. Mengenai *database* nasabah agar selalu diupdate seminggu sekali. Selain itu, membuat laporan untuk mengontrol nasabah mana yang sudah memberikan nilai kontribusi dan belum memberikan kontribusi bagi bank XYZ. Memberikan *transfer knowledge* kemudahan serta kenyamanan dalam penggunaan teknologi perbankan kepada nasabah agar lebih efisien dalam waktu dan tempat.

Aspek *people* antusiasme, keramahan dan kemampuan dinilai baik, namun tidak mempengaruhi nilai RFM nasabah. Oleh karena itu, perlu ditingkatkan dalam pelayanan yang sesuai

dengan standar operasional perusahaan (SOP) yang mengacu pada MRI (*Market Research Indonesia*) dan memberikan inovasi-inovasi pelayanan terbaru dengan melakukan *roleplay* seminggu sekali untuk menambah pengetahuan *customer service* dan *marketing* mengenai produk maupun pemberian solusi, sehingga nasabah dapat meningkatkan transaksi di Bank XYZ.

Aspek proses bisnis mempengaruhi frekuensi dan *monetary* nasabah. Pada aspek proses, hanya identifikasi profil dinilai baik, sementara komunikasi, pemberian *souvenir*, pemenuhan kebutuhan pelanggan serta penanganan keluhan pelanggan dinyatakan kurang memenuhi harapan nasabah. Oleh karena itu, perlu ditingkatkan kembali komunikasi dengan pelanggan minimal sebulan sekali. Perhatian lebih mengenai pemberian *souvenir* dengan nasabah guna meningkatkan dana dan pemberian *referral* nasabah baru. Memberikan program sesuai dengan kebutuhan nasabah, sehingga melakukan survey terlebih dahulu terhadap kebutuhan pelanggan yang disesuaikan dengan minat nasabah. Menampung keluhan pelanggan dengan baik, memberikan solusi secara cepat, tepat dan handal.

## KESIMPULAN

Pemetaan segmentasi nasabah tabungan SiAga kerjasama XYZ berdasarkan tingkat loyalitas diukur dengan RFM atas lima segmen, dimana mayoritas nasabah terdapat pada segmen Silver, kemudian diikuti dengan nasabah segmen Emas, segmen Platinum, segmen *Black* dan paling sedikit yaitu segmen *Blue*.

Gabungan segmen Silver, Emas dan Platinum diperoleh 92%. Hal tersebut mengindikasikan nasabah tabungan SiAga Kerjasama Bank XYZ cukup loyal. Dalam hal ini, kelompok usia, pendidikan, pendapatan dan wilayah tidak terdapat hubungan antara segmen dengan profil sosial ekonomi nasabah. Disisi lain, segmen silver mendominasi semua kelompok.

Analisis *relationship* melalui persepsi nasabah terhadap CRM di Bank XYZ, didasarkan nilai persepsi paling tinggi (kesesuaian *database* yang dimiliki Bank XYZ). Namun, nasabah belum memanfaatkan fasilitas penggunaan teknologi dan belum merasakan mengenai kemudahan transaksi dengan teknologi yang diberikan Bank XYZ. Mengenai aspek *people* yang terdiri dari antusiasme, keramahan dan kemampuan merupakan aspek yang dinilai baik. Sementara

itu, untuk aspek proses hanya identifikasi profil yang dinilai cukup baik oleh nasabah pada umumnya, sedangkan peubah komunikasi, pemberian souvenir pelanggan, pemenuhan kebutuhan pelanggan, nasabah menilai masih belum cukup puas, untuk penanganan keluhan nasabah berpendapat netral karena belum pernah mengeluh.

Analisis hubungan CRM dengan loyalitas, menghasilkan aspek proses bisnis yang dipengaruhi frekuensi dan *monetary* nasabah dalam bertransaksi, kemudian diikuti dengan aspek teknologi yang memengaruhi *monetary* nasabah untuk mengeluarkan dana setiap kali bertransaksi di Bank XYZ. Untuk aspek *people* tidak memengaruhi tinggi atau rendahnya nilai RFM yang dilakukan oleh nasabah, dimana aspek *people*, proses dan teknologi tidak memengaruhi *recency* atau kunjungan terakhir nasabah ke Bank.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Andreani, F, Yesslyn Sumargo dan Chen Lie. 2012. The Influence of Customer Relationship Management (CRM) on Customer Loyalty in JW Marriot Hotel Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 14(2): 156-163.
- Ariana, AAGB. 2011. Customer Segmentation dengan Metode Self Organizing Map (studi Kasus U.D Fenny). *Jurnal Lontar Komputer*, 2(1): 1-7.
- Aviliani, U. Sumarwan, I. Sugema, A. Saefuddin. 2011. Segmentasi Nasabah Tabungan Mikro Berdasarkan *Recency*, *Frequency* dan *Monetary* Kasus Bank BRI. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 13(1): 95-109.
- Bacila MF, Adrian R dan Ioan LM. 2012. RFM Based Segmentation: An Analysis of a Telecom Company's Customers. *Journal International Conference "Marketing – from Information to Decision"*. 5<sup>th</sup> Ed: 52-62.
- Baroroh, Ali. 2013. Analisis Multivariat dan Time Series dengan spss 21. PT Elex Media Komputindo Gramedia, Jakarta.
- Bukopin. 2012. Mengukir Prestasi Membentuk Perspektif Bank Bukopin Laporan Tahunan 2012. Bank Bukopin, Jakarta.
- Goldenbery, B. 2002. Successful CRM : Getting the People, Process and Technology. Prentice Hall, New Jersey.
- Greenacre, Michael. 2007. Correspondence Analysis in Practice. Chapman & Hall/CRC, Newyork.
- Hussain, Iftikhar, Mazhar Hussain, Shahid Hussain and MA. Sajid. 2009. Customer Relationship Management: Strategies and Practices Inselected Banks of Pakistan. *International Review of Business Research Papers* 5(2): 117-132.
- Imasari, Kartika dan Kezia K Nursalin. 2011. Pengaruh Customer Relationship Management Terhadap Loyalitas Pelanggan pada PT BCA, tbk. *Jurnal Fokus Ekonomi (FE)*, 10(3): 183-192.
- Iriana, Reiny dan Francis B. 2006. Customer Relationship Management (CRM) System Implementations [internet]. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management* 6(2): 137-147. [diakses 2014 Maret 14].
- Irmariani, Rida. 2013. Analisis Customer Relationship Management BPR Supra Bogor. Tugas Akhir [Tesis]. Magister Manajemen Bisnis, Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor.
- Kalakota, Ravi dan Robinson Marcia. 2001. E-business 2.0. Roadmap for Success. Boston.
- Kanaidi dan A. Kurniawan. 2012. Analisis Customer Relationship Management (CRM) pada SBU Pos Admail. *Jurnal Manajemen Pemasaran Politeknik Pos Indonesia. Jurnal Banking & Management* 1(1): 25-34.
- Kotler P dan Keller KL. 2007. Manajemen Pemasaran (Terjemahan). PT Indeks. 12<sup>th</sup> Ed Jilid 2, Jakarta (ID).
- Miglautsch JR. 2000. Thoughts on RFM scoring. *Journal of Database Marketing* 8(1): 67-72.
- Mishra, Alok dan D. Mishra. 2009. Customer Relationship Management: Implementation Process Perspective. *Journal of Atılım University, Ankara, Turke*: 83-99.
- Munandar, D. 2006. Pengaruh customer Relationship Management Terhadap Loyalitas Pelanggan Bisnis PT Frisian Flag Indonesia Bandung. *Majalah Ilmiah Unikom* 7(1): 137-147.
- Nadlifatin, Reny, Mudjahidin, Mahendrawathi Rr. 2009. Pengukuran Performansi Praktik Pengelolaan Hubungan Pelanggan dengan Menggunakan Kerangka crm Scorecard (Studi Kasus: PT Bank Mandiri (Persero) tbk). [diakses di [www.digilib.its.ac.id](http://www.digilib.its.ac.id)]

- Prihartono, A.G., U. Sumarwan, N.A. Achسانی, Kirbrandoko. 2012. The Influence of Loyalty Index Score on Consumer Credit Profitability. *Asia Pacific Journal of Finance and Banking Research* 6( 6): 15-25.
- Siahaan, H. 2008. Customer Relationship Management (CRM) Sebagai Sarana Meraih Image Positif untuk Perpustakaan. *Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi* 4(2): 80-87.
- Sumarwan, U. 2011b. Riset Pemasaran dan Konsumen. IPB Press, Bogor.
- Vazifehdust, Hossein, Shahnavazi A, Jourshari MRT, Fataneh SS. 2012. Investigation Critical Success Factors of Customer Relationship Management Implementation. *World Applied Sciences Journal* 18(8): 1052-1064.
- Winner, Russell S. 2001. A Framework for Customer Relationship Management. *California Management Review Summer* 43(4): 89-107.
- Womack, D K dan Claudia G B. 2004. System and Method for Generating a Strategic Marketing Plan for Enhancing Customer Relations. Patent Application Publication USA: 1-6.