
STRATEGI PENGUATAN PERSEPSI NASABAH: PENGARUH CRM TERHADAP KUALITAS HUBUNGAN DAN *CUSTOMER LIFETIME VALUE* DI PT. BANK MANDIRI (PERSERO), TBK AREA JAKARTA TEBET SUPOMO

Alan Brando^{1*}

alanbrandoxiitkj1@gmail.com

Dikdik Saleh Sadikin²

dikdik.sadikin@ibs.ac.id

Meta Andriani³

meta.andriani@ibs.ac.id

R. Bambang Budhijana⁴

rbambang.budhijana@ibs.ac.id

^{1,2,3,4} *STIE Indonesia Banking School, Jakarta, Indonesia*

Abstract

Customer Relationship Management (CRM) is a conceptual paradigm on marketing management perspective that refer to practical series on the implementation of a strategic processes which aimed to improve the relationship quality with customers. Based on bank's perspective, this paradigm has a significant role to establis long term profitability. The main purpose of this paradigm is to make customer's loyalty which loyalty is the main problem of bank's performance growth. The aim of this study is the implementation of CRM at Bank Mandiri in forming customer value which is reflected on historically of Bank Mandiri's CES, CSAT, NPS, and SES Value. The method used in this study is random sampling method where customers were selected to answer the staements in questionnaire. The analyctical methods that used in this study is Structural Equation Modeling to test the direct effect and indirect effect for each variables. The result of this study show that the Customer Relationship Management has a positive and significant effect on Relationship Quality and Customer Lifetime Value, direct or indirect effect. The result of this study have implication for management, practitioners and academics that bank's has to improve the capabilities of ther implementation of CRM to increase the relationship quality with customer to improve the customer lifetime value.

Keywords

customer relationship management, relationship quality, customer lifetime value

**) Corresponding Author*

Abstrak

Customer Relationship Management (CRM) merupakan paradigma konseptual dalam perspektif manajemen pemasaran yang merujuk pada rangkaian praktis antara implementasi rangkaian proses strategis yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas hubungan dengan pelanggan. Berdasarkan sudut pandang industri perbankan, paradigma ini memiliki peran penting dalam membentuk profitabilitas jangka panjang bagi Bank. Tujuan utama CRM pada akhirnya adalah membentuk loyalitas antara nasabah dengan Bank dimana aspek loyalitas masih menjadi permasalahan utama bagi Bank yang dapat menghambat pertumbuhan kinerja bank. Penelitian ini berfokus pada implementasi CRM di Bank Mandiri dalam membentuk *value* nasabah yang dicerminkan secara historis berdasarkan nilai CES, CSAT, NPS, dan SES Bank Mandiri. Penelitian dilakukan dengan metode *random sampling* dengan memilih nasabah untuk menjawab pernyataan dalam kuesioner. Metode analisis yang digunakan adalah Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung yang dihasilkan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Customer Relationship Management* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel *Relationship Quality* dan *Customer Lifetime Value*, baik secara langsung maupun tidak langsung. Hasil penelitian ini memberikan implikasi kepada manajemen, praktisi dan akademisi yakni guna meningkatkan *lifetime value* nasabah, Bank perlu meningkatkan kapabilitas dalam implementasi CRM yang dapat meningkatkan kualitas hubungan dengan nasabah.

Kata kunci

customer relationship management, relationship quality, customer lifetime value

Pendahuluan

Dinamika perubahan aktivitas perekonomian saat ini semakin berkembang dan menjadi semakin kompleks dimana tantangan industri perbankan saat ini mengarah pada adaptasi terhadap perubahan pada seluruh aspek sosial, politik, ekonomi, dan budaya. Perubahan-perubahan ini menuntut perusahaan untuk semakin adaptif guna mempertahankan daya saing (Bekmezci, 2013). Setiap perusahaan akan berkompetisi untuk menciptakan beragam inovasi yang berbeda sebagai tindakan responif perusahaan dalam upaya beradaptasi terhadap perubahan (Markides, 2006). Inovasi-inovasi yang hadir ini dapat memicu terciptanya model bisnis baru dan memicu terciptanya inovasi disruptif yang secara tidak langsung akan berdampak pada keberlangsungan bisnis perusahaan. Salah satu bentuk inovasi disruptif yang masif terjadi saat ini di sektor keuangan dan perbankan adalah inovasi pada teknologi berupa digitalisasi jasa keuangan yang dapat mempengaruhi berbagai aspek hidup masyarakat.

Penggunaan teknologi digital dalam layanan keuangan telah mengubah cara berpikir, gaya hidup, dan kegiatan ekonomi masyarakat sehingga menjadikan masyarakat sebagai *digital native*. Pada industri perbankan, OJK menjelaskan bahwa digitalisasi ekonomi dapat digunakan sebagai salah satu faktor yang dapat menstimulus perkembangan ekonomi dan keuangan di Indonesia (Otoritas Jasa Keuangan, 2023). Selain itu, demografis Indonesia didominasi oleh generasi milenial yang sangat menuntut terciptanya berbagai layanan keuangan berbasis digital. Data APJII menunjukkan bahwa tingkat penetrasi pengguna internet di Indonesia pada Q2 tahun 2019-2020 mencapai 196,71 juta jiwa atau sebesar 73,7% dari jumlah penduduk Indonesia sebesar 266,91 juta jiwa. Angka ini meningkat dibanding periode sebelumnya sebesar 171,17 juta jiwa atau sebesar 64,8% yang mengindikasinya adanya peningkatan sebesar 8,9% pada periode Q2 2019-2020 (APJII, 2024). Besarnya potensi ekonomi digital Indonesia membuat inovasi disruptif berupa digitalisasi ekonomi di sektor perbankan perlu disikapi secara positif guna mengakomodasi perubahan struktur sosial di masyarakat *digital native*.

Besaran potensi pasar di sektor keuangan telah menstimulasi tingkat persaingan pasar menjadi lebih kompetitif di sektor keuangan. Saat ini perbankan tidak lagi menjadi satu-satunya penyedia layanan jasa keuangan yang dapat dinikmati masyarakat. Hadirnya berbagai perusahaan di bidang *financial technology* (*fintech*) dan *bigtech* turut mewarnai kompleksitas persaingan di sektor layanan jasa keuangan. Masyarakat saat ini memiliki lebih banyak opsi yang dapat mempengaruhi kemudahan mobilitas pelanggan dalam memutuskan pembelian. Pada akhirnya, loyalitas pelanggan menjadi salah satu permasalahan utama yang dihadapi perbankan di era kompleksitas persaingan industri layanan jasa keuangan.

PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk atau yang lebih dikenal dengan Bank Mandiri merupakan salah satu bank milik pemerintah yang berada dibawah naungan koordinasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan termasuk dalam kategori bank besar Buku 4 yang memiliki aset terbesar di Indonesia. Bank Mandiri menyadari bahwa aspek kenyamanan nasabah, kualitas hubungan dengan nasabah dan tingkat kepuasan nasabah terkait ekspektasi terhadap layanan perbankan merupakan aspek penting untuk mencapai pertumbuhan yang berkesinambungan.

Berdasarkan survey kepuasan yang dilaksanakan pada periode 2021-2023, Bank Mandiri bekerjasama dengan beberapa perusahaan surveyor untuk mengukur *Customer Satisfaction Survey* terhadap *contact point* layanan cabang dan e-banking. Pada tahun 2021, Bank Mandiri menggunakan tiga nilai yaitu *Customer Satisfaction Score* (CSAT), *Net Promoter Score* (NPS), dan *Service Excellence Survey* (SES). Sejak tahun 2022, Bank Mandiri menambah parameter baru yaitu *Customer Effort Score* (CES) untuk mengukur tingkat kemudahan dan kenyamanan pengalaman nasabah ketika berinteraksi dengan layanan dan produk Bank Mandiri. Metode survey tersebut dilakukan dengan beberapa metode yakni *face-to-face interview*, *Computer-Assisted Telephone Interviewing* (CATI), *Focus Group Discussion* (FGD), dan *In Depth Interview* (IDI) untuk menilai layanan cabang dan e-banking. Terkait nilai SES dihasilkan dari survey dengan metode *mystery shopping* untuk memastikan layanan yang diberikan selalu prima. Hasil survey kepuasan pelanggan Bank Mandiri periode tahun 2021-2023 dapat dilihat pada Tabel 1.

Pada Tabel 1 dapat dilihat bahwa pada setiap periode survey kepuasan, tingkat kepuasan nasabah terhadap produk dan layanan Bank Mandiri berada diatas rata-rata survey kepuasan industri perbankan nasional. Namun demikian, apabila ditelaah berdasarkan masing-masing nilai pada setiap periode, pada nilai CES Bank Mandiri tahun 2023 mengalami penurunan 17 bps yoy dibandingkan tahun 2022. Nilai ini berbanding terbalik dengan nilai CES industri perbankan dimana nilai CES tahun 2023 meningkat sebesar 105 bps yoy. Selain itu, dari aspek penilaian CSAT, hasil penilaian terhadap CSAT Bank Mandiri tahun 2023 mengalami kenaikan sebesar 119 bps yoy dimana kenaikan CSAT industri perbankan nasional mengalami kenaikan sebesar 130 bps yoy. Nilai NPS Bank Mandiri tahun 2023 juga mengalami perbaikan dibandingkan tahun 2022 dimana nilai NPS Bank Mandiri naik sebesar 6 poin yoy dimana kenaikan NPS industri perbankan mengalami kenaikan 10 poin yoy. Dan terkait nilai SES Bank Mandiri pada tahun 2023 mengalami penurunan sebesar 75 bps yoy sementara SES industri perbankan mengalami penurunan 163 bps yoy.

Berdasarkan hasil survey tersebut, meskipun nilai survey kepuasan Bank Mandiri tahun 2023 mengalami perbaikan dan berada di atas hasil survey kepuasan industri, namun dari beberapa aspek perbaikan yang dilakukan oleh Bank Mandiri belum menghasilkan output yang optimal dibandingkan kinerja kepuasan industri perbankan nasional. Poin utama dari beberapa aspek penilaian survey tersebut yakni pada aspek nilai CES dimana hasil penilaian ini menurun dikala nilai CES industri meningkat. Artinya terdapat penurunan ekspektasi pengalaman nasabah terhadap produk dan layanan Bank Mandiri dari segi tingkat kemudahan dan kenyamanan yang berdampak tingkat kepuasan dan loyalitas nasabah terhadap Bank Mandiri. Sehingga diperlukan suatu strategi bagi Bank Mandiri untuk melakukan *improvement* terhadap pengalaman yang menciptakan persepsi pelanggan terhadap produk dan layanan Bank Mandiri.

Tabel 1. Survey Kepuasan Pelanggan Bank Mandiri Tahun 2020

Contact Point	2021		2022		2023	
	Bank Mandiri	Industri Perbankan	Bank Mandiri	Industri Perbankan	Bank Mandiri	Industri Perbankan
CES	-	-	89,50	88,05	89,33	89,10
CSAT	88,31	88,14	85,57	84,90	86,76	86,20
NPS	72	68	60	54	66	64
SES	94,79	93,28	92,14	89,50	91,39	87,87

Sumber : Annual Sustainability Report Bank Mandiri Tahun 2021-2023

Bose (2002) menjelaskan bahwa para akademisi menawarkan salah satu metode yang dapat diimplementasikan oleh para pelaku bisnis, termasuk perbankan untuk meningkatkan efektivitas manajemen hubungan dengan pelanggan. Metode tersebut yaitu konsep manajemen hubungan pelanggan atau umumnya dikenal dengan konsep *Customer Relationship Management* (CRM). CRM merupakan sebuah paradigma konseptual dalam perspektif manajemen pemasaran dimana konsep ini mengacu pada rangkaian praktis yang diimplementasikan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kualitas hubungan dengan pelanggan. Dengan mengimplementasikan CRM, perusahaan dapat mengetahui apa yang menjadi daya tarik pelanggan sehingga loyalitas pelanggan terhadap perusahaan dapat terjaga.

Bagi perbankan, konsep CRM merupakan konsep penting untuk diterapkan sebab bank merupakan sektor bisnis jasa yang sangat bergantung pertumbuhannya kepada masyarakat selaku nasabah yang mempercayakan keuangannya untuk dikelola oleh bank. Bose (2002) menilai bahwa konsep CRM dapat menjadi kunci bagi perbankan dalam menghadapi kompleksitas persaingan bisnis yang semakin tinggi akibat banyaknya inovasi disruptif dalam fenomena bisnis saat ini. Menurutnya, konsep CRM akan mengubah sudut pandang perusahaan, termasuk perbankan yang semula memandang kesuksesan bersumber dari produk berubah menjadi kesuksesan bersumber dari pelanggan (*from product centric to customer centric*).

Al Hawari (2015) menjelaskan bahwa sudut pandang kesuksesan perbankan dalam konsep CRM yakni mengedepankan konsep pemahaman atas perilaku pelanggan dan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat retensi dan loyalitas pelanggan dalam rangka untuk menciptakan hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Hubungan jangka panjang yang tercipta dengan nasabah dapat memberikan banyak keuntungan bagi bank, seperti stabilitas pertumbuhan bisnis, peningkatan profitabilitas, peningkatan daya saing dengan kompetitor, dan masih banyak lagi keuntungan lainnya.

Berbagai studi terdahulu telah membuktikan secara empiris bahwa dengan menciptakan hubungan jangka panjang dengan pelanggan secara langsung dapat berpengaruh terhadap perkembangan suatu bisnis. Hasil penelitian Reichheld & Sasser (1990) menyebutkan bahwa dengan mengurangi tingkat kepergian pelanggan sebesar 5% maka dapat meningkatkan profit perusahaan sebesar 2 hingga 8%. Selain itu, hasil uji empiris yang mereka lakukan menyebutkan bahwa apabila perusahaan dapat meningkatkan retensi pelanggan sebesar 5% maka akan berpengaruh pada peningkatan *Net Present Value* (NPV) yang diberikan kepada pelanggan hingga sebesar 95%.

Hasil pengujian empiris lainnya dilakukan oleh Goodman, et al (2000) dimana hasil pengujian tersebut menyimpulkan bahwa dengan meningkatkan kualitas hubungan jangka panjang dengan pelanggan, perusahaan dapat menghemat alokasi biaya sebesar 2 hingga 20 kali lipat yang digunakan untuk mengakuisisi pelanggan baru. Terkait hal ini, Kotler, et al (2008) menjelaskan bahwa penghematan biaya ini dapat dilakukan sebab ketika perusahaan mengakuisisi pelanggan baru, perusahaan akan dihadapkan pada situasi dimana mereka dipaksa untuk membangun kembali suatu hubungan yang baru dengan pelanggan tersebut. Hubungan yang dibangun antara perusahaan dengan pelanggannya akan berpusat pada pemberian nilai unggul (*value added*) lainnya diluar nilai yang diberikan pelanggan terhadap fitur dan manfaat dari produk dan layanan yang ditawarkan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik sebuah garis lurus dimana secara teoritis terdapat tiga konsep yang memiliki hubungan kausalitas antara satu konsep dengan konsep lainnya yaitu konsep CRM, kualitas hubungan (*relationship quality*) dan konsep nilai jangka panjang dari pelanggan (*customer lifetime value*). Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris terhadap hubungan kausalitas ketiga konsep teoritis ini sehingga terbukti bahwa implementasi ketiga konsep ini akan membantu bank dalam mengevaluasi kebijakan-kebijakan yang diambil dalam rangka untuk menjaga dan meningkatkan *value added* yang diterima nasabah.

Landasan Literatur dan Pengembangan Hipotesis

Landasan Literatur

CRM merupakan suatu rangkaian strategi komprehensif yang mencakup keseluruhan proses perusahaan dalam memperoleh, menjaga dan kooperatif dengan pelanggan yang berorientasi pada penciptaan nilai (*value added*). Strategi ini memerlukan integritas dari fungsi masing-masing divisi dalam perusahaan untuk mencapai kompetensi dan efisiensi yang tinggi dalam menyampaikan nilai kepada pelanggan (Parvatiyar & Seth, 2001). Konsep CRM merupakan konsep yang menarik sebab berimplikasi pada kemampuan perusahaan dalam memahami dan memprediksi retensi pelanggannya dengan metode yang lebih baik. Dan selama dua dekade terakhir, para praktisi dan akademisi telah memberikan perhatian besar terhadap retensi pelanggan serta dampak dan konsekuensinya, khususnya dalam hal *lifetime value* pelanggan yang berpengaruh secara langsung pada keuntungan perusahaan (Nitzan & Libai, 2011). Terdapat tiga tujuan utama implementasi CRM yaitu menciptakan profitabilitas, menciptakan kepuasan pelanggan, dan menciptakan perilaku *repurchase* (Kalakota & Robinson, 2001). Terkait dimensi CRM, Seyyednejad, et.al., (2013) membagi dimensi CRM menjadi empat komponen yaitu *customer orientation*, *CRM organization*, *knowledge management*, dan *technology based on CRM*.

Kualitas Hubungan (*relationship quality*) merupakan salah satu konsep dalam bidang manajemen pemasaran dan berperan penting dalam mempelajari hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya. Kualitas hubungan didefinisikan sebagai tingkat kesesuaian dalam hubungan antara perusahaan dengan pelanggan yang direpresentasikan dengan bentuk komitmen sukarela pelanggan dalam mempertahankan hubungan dengan perusahaan (Hennig-Thurau & Klee, 1997). Konsep ini merupakan suatu paradigma yang mendeskripsikan *intangible value* dalam diri pelanggan untuk menghasilkan hubungan jangka panjang dengan perusahaan. Eggert (2006) menggunakan dimensi kepercayaan, kepuasan, dan komitmen sebagai dimensi pengukuran kualitas hubungan. Izogo (2016) menjelaskan bahwa untuk mengukur kualitas hubungan, mayoritas penelitian menggunakan kepercayaan dan kepuasan sebagai dimensi pengukuran.

Customer Lifetime Value (CLV) dikonseptualisasikan sebagai suatu konsep yang dapat merubah perspektif bisnis ke arah performa yang terbaik untuk saat dan prospek kedepan. Secara fundamental, perusahaan dapat menggunakan CLV untuk mengestimasi dan mengevaluasi nilai dari semua pelanggannya. CLV didefinisikan sebagai nilai saat ini dari keseluruhan keungan di masa depan yang diperoleh dari hasil hubungan antara perusahaan dengan pelanggan (Gupta, et.al., 2006). Nilai pelanggan merupakan nilai yang dibawa pelanggan untuk perusahaan sepanjang hidup mereka sebagai pelanggan (Nyman, 2014). Terdapat tiga dimensi yang digunakan untuk pengukuran CLV yaitu loyalitas pelanggan, *usage factor*, dan *relationship continuity* (Kim & Cha, 2002; Helgesen, 2006).

Beberapa penelitian terdahulu menjelaskan bahwa implementasi CRM yang efektif dapat berpengaruh secara positif terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan (C. Padmavathy, et.al., 2012; Azzam, 2014). Sivaraks, et.al., (2011) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa terdapat korelasi yang positif antara CRM terhadap kualitas hubungan dan *outcomes* yang dihasilkan. Kurniati, et.al., (2015) menjelaskan bahwa kualitas layanan yang selaras dengan implementasi CRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap citra perusahaan, nilai, kepuasan, dan loyalitas pelanggan. J. Cvijović, et.al., (2017) juga mengungkapkan bahwa CRM terbukti secara empiris mampu menciptakan hubungan yang aktif dan ramah dengan nasabah serta mampu menciptakan sumber daya pendapatan permanen dan aman dalam jangka panjang.

Hipotesis

Hubungan CRM terhadap *Relationship Quality*

Pada dasarnya, kunci utama CRM berkaitan dengan bagaimana kemampuan perusahaan dalam memperoleh, mengelola, dan memodelkan informasi pelanggan yang dapat membantu perusahaan dalam mengelola hubungan dengan pelanggan secara efektif dan efisien (Boulding, et.al., 2005). Pengaplikasian CRM dalam proses bisnis berkaitan erat dan berhubungan langsung dengan pelanggan serta tukar menukar informasi terkait produk atau jasa antara perusahaan dengan pelanggannya (Schmid, 2001; Gebert, et.al., 2003). Sivaraks, et.al., (2011) mengungkapkan bahwa implementasi CRM di industri perbankan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas hubungan. Padmavathy, et.al., (2012) juga memberikan pendapat yang sama dimana CRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan yang merupakan

salah satu bentuk anteseden dari kualitas hubungan. Dengan demikian, hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H1: *Customer Relationship Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Relationship Quality*

Hubungan CRM terhadap *Customer Lifetime Value*

Parvatiyar & Seth (2001) mengungkapkan bahwa CRM merupakan rangkaian strategi komprehensif dengan tujuan untuk menciptakan nilai (*value added*) pada perspektif pelanggan. Konsep CRM dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan ketertarikan dan loyalitas pelanggan (Swift, 2000). Sivarakas, et.al., (2011) menjelaskan bahwa dampak yang dihasilkan dari CRM dapat menciptakan *lifetime value* pelanggan ke arah yang lebih baik. Chen (2012) menambahkan bahwa implementasi CRM berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap *customer lifetime value*. Dengan demikian, hipotesis kedua pada penelitian ini adalah:

H2: *Customer Relationship Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Customer Lifetime Value*

Hubungan *Relationship Quality* terhadap *Customer Lifetime Value*

Aurier & N'Goala (2010) menjelaskan bahwa kualitas hubungan memiliki peran penting dalam menjaga hubungan jangka panjang antara perusahaan dengan pelanggan. Pelanggan yang memiliki persepsi yang tinggi pada kualitas hubungan yang dirasakan lebih bersedia untuk melakukan *repurchase* dan memiliki loyalitas yang tinggi dimana hal ini berkontribusi pada peningkatan volume penjualan dan laba perusahaan (Pepper & Rogers, 1993). Tingkat RQ yang lebih dapat mengurangi konflik antara pelanggan dengan perusahaan dan dapat meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan (Kumar, et.al., 1995). Leu & Hsieh (2000) berpendapat bahwa level RQ yang lebih tinggi dapat berpengaruh signifikan dalam meningkatkan *lifetime value* pelanggan. Dengan demikian, hipotesis ketiga pada penelitian ini adalah:

H3: *Relationship Quality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Customer Lifetime Value*

Metode Penelitian

Penelitian ini menguji secara empiris mengenai persepsi nasabah terhadap implementasi CRM yang telah dilakukan oleh Bank Mandiri serta dampaknya terhadap peningkatan kualitas hubungan dan persepsi nilai hidup nasabah (*lifetime value*). Penelitian ini merupakan penelitian eksploratif deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi variabel-variabel dominan yang membentuk faktor-faktor variabel dependen (Muhamad, 2008). Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data yaitu data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden dan juga data sekunder yang diperoleh dari lembaga lainnya. Objek penelitian adalah nasabah di Bank Mandiri Area Jakarta Tebet Supomo dimana sampel yang digunakan dipilih menggunakan teknik *random sampling* yang dilandaskan asumsi pengambilan sampel untuk analisis *Structural Equation Modeling*. Jumlah keseluruhan sampel didasarkan pada asumsi rasio maksimum dimana 1 indikator diwakili oleh 10 responden (1:10), sehingga jumlah keseluruhan responden berjumlah 100 responden.

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini yakni menggunakan kuesioner sejumlah 38 item pernyataan dimana kategori jawaban disusun berdasarkan *favorable item* 1-6 skala Likert. Penggunaan skala 6 poin Likert cenderung akan menghasilkan nilai reliabilitas yang tinggi sehingga penggunaan skala ini akan menjadikan penelitian ini semakin baik (Chomeya, 2010). Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modelling* dengan tingkat keyakinan sebesar 95% atau dengan kemungkinan kesalahan dalam menolak hipotesis sebesar 5% ($\alpha=5\%$). Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian menggunakan uji validitas konstruk instrumen dengan metode analisis faktor konfirmatori (CFA). Agar instrumen dapat dinyatakan valid, ketentuan yang digunakan yaitu dengan melihat nilai *standardized loading factor* (λ) yang harus lebih besar dari 0,5 atau idealnya lebih besar dari 0,7 (Hair et al., 2010). Dachlan (2014) berpendapat bahwa batas nilai loading minimal adalah 0,45 namun disarankan minimal 0,7. (Dachlan, 2014). Sedangkan, agar instrumen dapat dinyatakan reliabel, ketentuan yang digunakan yaitu dengan melihat nilai *Construct Reliability* (CR) dan *Variance Extracted* (VE) masing-masing item dimana yang masih dapat diterima adalah sebesar 0,5 dan idealnya adalah 0,7 (Riadi, 2018).

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM). SEM memiliki dua komponen utama yaitu komponen pengukuran dan komponen struktural, dimana komponen pengukuran mencerminkan hubungan antara variabel laten, konstruksi, atau faktor-faktor dan indikator yang nyata, atau variabel yang diamati dan lazim disebut “*Confirmatory Factor Analysis*” (CFA) karena memungkinkan untuk mengevaluasi faktor yang dihipotesiskan. Sedangkan komponen struktural mencerminkan hubungan antara variabel laten, konstruksi, atau faktor sendiri. Pengujian dilakukan dengan menggunakan Lisrell 8.8. Terdapat tiga langkah utama dalam melakukan analisis SEM yaitu Spesifikasi dan Identifikasi Model Persamaan Struktural, Penentuan Metode Estimasi, dan Pengujian Kecocokan Model Struktural (*Goodness of Fit*) (Riadi, 2018).

Hasil dan Pembahasan

Analisis Deskriptif

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa kategori responden untuk melihat gambaran umum profil responden, antara lain Usia Responden, Pendidikan Terakhir, dan Rentang Waktu Responden Menjadi Nasabah di Bank Mandiri.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas instrumen penelitian menunjukkan bahwa seluruh nilai koefisien Slf pada masing-masing item berada diatas 0,50, sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh item valid dalam merepresentasikan indikator yang diukur. Selanjutnya dari masing-masing indikator dapat dilihat bahwa nilai CR dan VE berada diatas 0,70, sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh item pada setiap indikator *reliable* dalam merepresentasikan masing-masing indikator. Hasil keseluruhan pengujian validitas dan reliabilitas pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.

Hasil Uji Model Struktural: SEM

Evaluasi terhadap model struktural dilakukan dengan menggunakan beberapa ukuran dimana nilai RMSEA harus sama dengan atau lebih rendah dari 0,07 dan nilai CFI lebih besar dari 0,92 (Hair, et.al., 2010). Selain itu, nilai SRMR harus lebih rendah dari 0,09 dengan nilai TLI lebih dari 0,95 (Hu & Bentler, 1999). Riadi (2018) menambahkan bahwa agar model struktural dapat dinyatakan sebagai model yang fit, terdapat tiga indeks fit yang perlu dinilai yaitu *absolute index* (*chi-square* rendah dan p-value > 0,05, GFI ≥ 0,90, RMSEA < 0,05, dan SRMR < 0,05), *incremental index* (RFI ≥ 0,90, TLI ≥ 0,90, AGFI ≥ 0,90, CFI ≥ 0,90, IFI ≥ 0,90, dan NFI ≥ 0,90), dan *parsimonious index* (PGFI ≥ 0,5 dan PNFI ≥ 0,5).

Tabel 2. Analisis Deskriptif Profil Responden

Profil Responden	Kategori	Jumlah
Usia Responden	Di atas 50 tahun	10
	41 - 50 tahun	8
	31 - 40 tahun	25
	21 - 30 tahun	57
Pendidikan Terakhir	Diploma	22
	Sarjana	48
	SMA	24
	SMP	6
Rentang Waktu Responden Menjadi Nasabah	< 1 tahun	10
	> 10 tahun	27
	1 - 5 tahun	39
	5 - 10 tahun	24

Sumber : Output SPSS 16.0

Tabel 3. Uji Validitas dan Reliabilitas

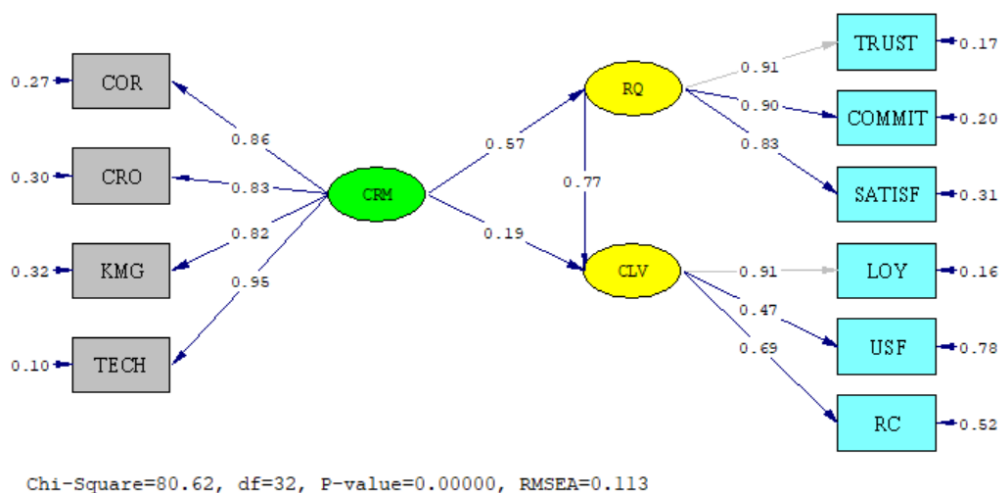
Variabel Laten	Item	Koefisien Sif	t-value	Error Var	λ^2
Customer Orientation CR = 0.97; VE = 0.85	Orientasi bisnis (Q1)	0,92	17,18	0,15	0,85
	Orientasi layanan (Q2)	0,92	17,19	0,16	0,85
	Keunggulan produk dan layanan (Q3)	0,96	17,64	0,07	0,92
	Pemenuhan ekspektasi (Q4)	0,97	17,63	0,06	0,94
	Kesediaan produk dan layanan (Q5)	0,83	16,07	0,32	0,69
CRM Organization CR = 0.93; VE = 0.76	Kualitas layanan sama (Q6)	0,76	11,95	0,42	0,58
	Kemampuan menjaga hubungan (Q7)	0,90	12,91	0,18	0,81
	Layanan yang adil (Q8)	0,90	12,81	0,19	0,81
	Ekspektasi terhadap standar layanan (Q9)	0,91	12,96	0,17	0,83
	Pemahaman kebutuhan (Q10)	0,93	14,77	0,13	0,86
Knowledge Management CR = 0.97 VE = 0.89	Pemenuhan kebutuhan (Q11)	0,90	14,56	0,20	0,81
	Kemampuan <i>problem solving</i> (Q12)	1,00	15,21	0,01	1,00
	Kemampuan menyelesaikan keluhan (Q13)	0,94	14,86	0,12	0,88
	Aksesibilitas informasi (Q14)	0,87	14,05	0,24	0,76
	Adopsi teknologi digital (Q15)	0,98	14,79	0,03	0,96
Technology Based on CRM CR = 0.96; VE = 0.86	Penyampaian saran dan keluhan (Q16)	0,86	14,05	0,25	0,74
	Efisiensi waktu layanan (Q17)	0,97	14,68	0,05	0,94
	Kejujuran dalam melayani (Q18)	0,93	0,00	0,14	0,86
	Kompetensi dalam melayani (Q19)	0,93	18,01	0,14	0,86
	Kompetensi pemenuhan ekspektasi (Q20)	0,97	18,47	0,06	0,94
Trust CR = 0.97; VE = 0.89	Kemampuan dalam melayani (Q21)	0,95	18,12	0,10	0,90
	Keinginan untuk tetap (Q22)	0,94	0,00	0,12	0,88
	Keinginan untuk mempertahankan (Q23)	0,95	18,49	0,09	0,90
	Ikatan emosional (Q24)	0,94	18,46	0,11	0,88
	Preferensi nasabah (Q25)	0,95	18,39	0,10	0,90
Commitment CR = 0.97; VE = 0.89	Kepuasan secara umum (Q26)	0,98	0,00	0,05	0,96
	Ekspektasi terhadap kualitas (Q27)	1,00	20,86	0,02	1,00
	Kesesuaian ekspektasi dan realita (Q28)	0,98	20,51	0,04	0,96
	Kemungkinan beralih (Q29)	0,79	-	0,37	0,62
	<i>Willingness to recommend</i> (Q30)	0,92	13,28	0,15	0,85
Loyalty CR = 0.96; VE = 0.82	<i>Share positive experiences</i> (Q31)	0,91	13,18	0,17	0,83
	Preferensi penggunaan (Q32)	0,94	13,48	0,13	0,88
	Intensitas repurchase (Q33)	0,96	13,50	0,08	0,92
	Keengganan beralih (Q34)	0,75	-	0,43	0,56
	Intensitas penggunaan (Q35)	0,95	12,84	0,10	0,90
Usage Factor CR = 0.89; VE = 0.74	Kesesuaian antara <i>cost</i> dan <i>benefit</i> (Q36)	0,90	12,47	0,19	0,81
	Keyakinan mempertahankan (Q37)	0,98	-	0,05	0,96
	Keyakinan untuk melanjutkan (Q38)	0,98	17,30	0,03	0,96
Relationship Cont' CR = 0.99; VE = 0.96					

Hasil evaluasi model struktural didapatkan nilai *Chi-square* sebesar 80.62, *df* 2, *p-value* 0.00000 dan RMSEA 0.113. Selanjutnya berdasarkan masing-masing indeks fit hasil model struktural didapat nilai *absolute index* berupa RMSEA 0,113, GFI 0,881, dan SRMR 0,063, nilai *incremental index* berupa RFI 0,921, TLI 0,948, AGFI 0,795, CFI 0,963, IFI, 0,964, dan NFI 0,944, serta nilai *parsimonious index* berupa PGFI 0,795 dan PNFI 0,671. Berdasarkan evaluasi tersebut, secara keseluruhan model struktural dapat dinyatakan *good fit* untuk dapat diterima sebagai model pengukuran.

Hasil pengujian terhadap model struktural menunjukkan bahwa koefisien korelasi pada masing-masing jalur menunjukkan angka positif. Dengan menggunakan signifikansi $\alpha = 5\%$ dimana t-tabel yang didapat adalah 1.98 dimana nilai t-value masing-masing jalur lebih besar dari pada t-tabel sehingga dapat dinyatakan bahwa korelasi pada masing-masing jalur menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Keseluruhan hasil pengujian model struktural dapat dilihat pada Tabel 4 dan Gambar 1.

Tabel 4. Hasil Uji Model Struktural

Hipotesis	Jalur	Koefisien Jalur	t-value	Keputusan
H1	CRM → RQ	0.57	6.17	Diterima
H2	CRM → CLV	0.19	2.50	Diterima
H3	RQ → CLV	0.77	9.11	Diterima

**Gambar 1.** Solusi Standar Model Struktural

Sumber: Output Lisrell

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa variabel CRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel RQ ($\gamma = 0,57$; t-value = 6,17) dan CLV ($\gamma = 0,19$; t-value = 2,50) serta variabel RQ berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel CLV ($\gamma = 0,77$; t-value = 9,11). Hasil ini menunjukkan bahwa implementasi CRM dapat mempengaruhi secara langsung terhadap RQ dan CLV serta untuk variabel RQ berpengaruh secara langsung terhadap variabel CLV. Dengan demikian, merujuk pada hipotesis awal penelitian maka dapat diambil keputusan bahwa H1 diterima dan H0 ditolak.

Selanjutnya berdasarkan hasil pengujian model struktural dapat dilihat dimana nasabah memberikan persetujuan bahwa implementasi CRM yang dilakukan oleh Bank Mandiri dapat berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kualitas hubungan dan *lifetime value* nasabah. Dampak pengaruh implementasi CRM secara langsung dapat meningkatkan persepsi kualitas hubungan sebesar 0,57 dan *lifetime value* sebesar 0,19. Sementara dampak pengaruh tidak langsung dari implementasi CRM terhadap peningkatan *lifetime value* sebesar 0,44. Dengan demikian koefisien muatan pengaruh tidak langsung antara implementasi CRM terhadap *lifetime value* lebih besar dibandingkan koefisien muatan pengaruh langsung. Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sivaraks, et.al. (2011) dan Chen (2012) dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa bentuk pengaruh antara implementasi CRM terhadap *lifetime value* merupakan bentuk pengaruh tidak langsung dengan menggunakan variabel kualitas hubungan sebagai variabel intervening.

Kesimpulan

Pada dasarnya tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk memaparkan secara empiris pengaruh *Customer Relationship Management* terhadap peningkatan kualitas hubungan dan *lifetime value* nasabah. Hasil pengujian empiris memberikan kesimpulan penelitian bahwa implementasi CRM yang dilakukan oleh Bank Mandiri memberikan dampak secara langsung dan tidak langsung terhadap kualitas hubungan dan *lifetime value* nasabah. Namun demikian, hasil penelitian juga memberikan kesimpulan bahwa pengaruh implementasi CRM terhadap *lifetime value* nasabah adalah pengaruh tidak langsung. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan *lifetime value* nasabah, Bank Mandiri perlu meningkatkan kemampuannya dalam hal implementasi CRM yang dapat meningkatkan kualitas hubungan mereka dengan

nasabah. Ketidaksesuaian dalam mengimplementasikan CRM saat membangun sebuah hubungan dengan nasabah dapat menciptakan persepsi buruk pada nasabah yang akan direpresentasikan dalam bentuk *lifetime value*. Oleh sebab itu, diperlukan langkah manajemen strategis yang mampu meningkatkan implementasi CRM, baik dari aspek orientasi produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi nasabah, teknologi yang diadopsi oleh Bank Mandiri dalam mengimplementasikan CRM, serta meningkatkan *knowledge* sumber daya manusia yang dimiliki untuk memahami apa yang menjadi kebutuhan nasabah serta solusi layanan yang dapat diberikan agar mampu melampaui ekspektasi nasabah

Penelitian memberikan kontribusi terhadap literatur di beberapa bidang. Pertama, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap studi perilaku pelanggan, khususnya terkait peningkatan persepsi pelanggan dalam bentuk output *lifetime value*. Kedua, penelitian ini meningkatkan pemahaman mengenai persepsi nasabah dengan memasukkan beberapa faktor yang mempengaruhi persepsi dan ekspektasi. Ketiga, penelitian ini memberikan bukti empiris terkait pentingnya meningkatkan kualitas hubungan untuk menciptakan persepsi nasabah yang lebih baik.

Kendati demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, khususnya pada aspek sampel dan indikator yang digunakan sebagai alat ukur pengujian empiris. Dari segi sampel yang digunakan, penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan sampel yang lebih luas sehingga hasil pengujian empiris yang dilakukan dapat lebih kompleks dan komprehensif dalam mewakili populasi penelitian. Dari segi alat ukur yang digunakan, penelitian selanjutnya diharapkan dapat lebih mengeksplorasi kembali terkait indikator yang digunakan untuk mengukur implementasi *Customer Relationship Management*, *Relationship Quality*, dan *Customer Lifetime Value*, sehingga hasil pengujian dapat lebih komprehensif dalam merepresentasikan fenomena persepsi, *behavior*, dan *value* pelanggan.

Daftar Pustaka

- Al-hawari, Mohammad A., (2015), "How the Personality of Retail Bank Customers Interferes With the Relationship Between Service Quality and Loyalty", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 33, Iss. 1.
- Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia, (2024), "APJII Jumlah Pengguna Internet Indonesia Tembus 221 Juta Orang", APJII, <https://apjii.or.id/berita/d/apjii-jumlah-pengguna-internet-indonesia-tembus-221-juta-orang>, diakses pada tanggal 27 Februari 2024.
- Aurier, P., dan N'Goala, G., (2010), "The Differing and Mediating Roles of Trust and Relationship Commitment in Service Relationship Maintenance and Development", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, No. 3.
- Azzam, Zakaria A. M., (2014), "The Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction in the Banking Industry-A Case of Jordan", *European Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 32.
- Bekmezci, Mustafa, (2013), "Taking Competitive Advantage by Business Model Innovation", *Journal of Management & Economics*, Vol. 20, No. 1. Petrakis, P.E., & Konstantakopoulou.
- Bose, Ranjit, (2002), "Customer Relationship Management: Key Components for IT success", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102, No. 2.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., dan Johnston, W. J., (2005), "A Customer Relationship Management Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go", *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4.
- Chen, Chien-Lin, (2012), "Conceptualising Customer Relationship Management and Its Impact on Customer Lifetime Value in the Taiwanese Banking Sector", A Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy, Leicester Business School, De Montfort University.
- Cvijović, J., Kostić-Stanković, M., dan Reljić, M., (2017), "Customer Relationship Management in Banking Industry: Modern Approach", *Journal of Industrija*, Vol. 45, No. 3.
- Dachlan, Usman, (2014), *Panduan Lengkap Structural Equation Modeling-Tingkat Dasar*, Semarang : Lentera Ilmu.
- Eggert, Wolfgang Ulaga Andreas, (2006), "Relationship Value and Relationship Quality", *European Journal of Marketing*, Vol. 40.

- Gebert, Henning. Geib, M. Kolbe, L. and Brenner W., (2003), "Knowledge-Enabled Customer Relationship Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts (1)", Journal of Knowledge Management, Vol 7 No. 5, MCB UP Limited.
- Goodman, J., O'Brien, P., dan Segal, E., (2000), *Selling Quality to the CFO*, Arlington: Quality Progress.
- Gupta, Sunil, and Zeithaml, Valerie, (2006), "Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance", Marketing Science, Vol. 25 No. 6, pp. 718-739.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. 2010, *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, 7th ed., Pearson Prentice Hall, NJ.
- Helgesen, Oyvind, (2006), "Are Loyal Customers Profitable? Customer Satisfaction, Customer (Action) Loyalty and Customer Profitability at the Individual Level", Journal of Marketing Management, Vol. 22.
- Hennig-Thurau, T., dan Klee, A., (1997), "The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation", Academy of Management Journal, Vol. 35.
- Izogo, Ernest Emeka, (2016), "Should Relationship Quality be Measured as a Disaggregated of a Composite Construct?", Management Research Review, Vol. 39, Emerald Group Publishing Limited.
- Kim, Woo Gon and Cha, Youngmi, (2002), "Antecedents and Consequences of Relationship Quality in Hotel Industry", International Journal of Hospitality Management, Vol. 21.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., dan Saunders, J. A., (2008), *Principles of Marketing*, 4th Ed, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Kurniati, R. R., Suharyono, D. Hamid, dan Arifin, Z., (2015), "The Effect of Customer Relationship Management (CRM) and Service Quality to Corporate Image, Value, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty", European Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 11.
- Leu, H. D., dan Hsieh, I. W., (2000), "Relationships Among Customer Satisfaction, Brand Equity, and Customer Lifetime Value" Chung Yuan Journal, Vol. 28, No. 2.
- Markides, Constantinos, (2006), "Disruptive Innovation: In Need of Better Theory", Journal of Product Innovation Management, Vol. 23, No. 1, pp. 19- 25.
- Muhamad, (2008), *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Nyman, H., (2014), "The Added Value of Service Provision", International Journal of Bank Marketing, Vol. 32.
- Otoritas Jasa Keuangan, (2023), "Edukasi Konsumen: Keuangan Digital, Kunci Perekonomian Indonesia 2045", Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan.
- Padmavathy, C., Balaji, M.S. and Sivakumar, V.J., (2012), "Measuring Effectiveness of Customer Relationship Management in Indian Retail Banks", International Journal of Bank Marketing, Vol. 30 No. 4.
- Parvatiyar, A. & Sheth, T.N., (2002), "Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline", Journal of Economic and Social Research, Vol. 3, No. 2.
- Peppers, D., dan Rogers, M., (1993), *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, New York: Doubleday.
- Rai, Alok Kumar dan Srivasta, Medha, (Oktober-November, 2012), "Customer Loyalty Atributes: A Perspective", NMIMS Management Review, Volume XXII.
- Reichheld, F. F., dan Sasser, W. E., (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Service", Harvard Business Review, Vol. 68.
- Riadi, Edi, (2018), *Statistik SEM (Structural Equation Modeling) dengan LISREL*, Jakarta: Andi Publisher.
- Schmid, R.E., (2001), "An Architecture of Customer Relationship Management and Process Portals for Banks", Thesis University of St Gallen, St Gallen.
- Seyyednejad, Seyyedah M., Alipur, Hossein, and Feizi, Mohammad, (2013), "Surveying the Relationship Between Relationship Marketing and Customer Loyalty, Case Study: Pasargad Bank in Mazandaran Province", International Journal of Management and Social Sciences Research, Vol. 2, No. 3.
- Sustainability Report PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk., Tahun 2021.
- Sustainability Report PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk., Tahun 2022.
- Sustainability Report PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk., Tahun 2023.
- Swift, R. S., (2000), *Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies*, Prentice Hall.

