

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Rosmayani

Dosen Program Studi Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Islam Riau
Email : rosmayani_abi@yahoo.co.ic

Abstract

This paper aims to examine various concepts associated with the development of definitions and dimensions of customer relationship management, and strive to develop a comprehensive model of customer relationship management, especially in the service industry perbankan. Permasalahan be raised in writing this paper, first how the development of the concept , definitions and dimensions of customer relationship management and secondly, how to develop a model of customer relationship management that can be applied to the banking services industry. The approach used in this paper is the dimensional approach that examines the dimensions contained in the variables of the customer relationship management and find new dimensions in the implementation of customer relationship management. Implications academic presence in this paper theoretical understandings of the causes of failure and success of the company in implementing customer relationship management. While the practical implications of this paper is expected to be taken into consideration for businesses, especially in the banking services industry in the application of customer relationship management. Focus conceptually developed in the writing of this paper is to examine the dimensions of customer relationship management that can be prepared a model that describes the customer relationship managemet in the banking services industry. Original contribution of this paper can provide a new perspective on customer relationship management CRM towards a conception more proactive approach.

Key Word : dimensions of customer relationship management

Abstrak

Makalah ini bertujuan untuk mengkaji berbagai konsep yang terkait dengan perkembangan definisi dan dimensi-dimensi dari *customer relationship management*, dan berusaha mengembangkan model yang komprehensif tentang customer relationship management khususnya di industri jasa perbankan. Permasalahan yang akan diangkat dalam penulisan makalah ini, pertama bagaimana perkembangan konsep, definisi dan dimensi-dimensi dari *customer relationship management* dan kedua, bagaimana mengembangkan sebuah model tentang customer relationship management yang dapat diterapkan pada industri jasa perbankan. Pendekatan yang digunakan dalam penulisan makalah ini adalah pendekatan dimensional yaitu mengkaji dimensi-dimensi yang terdapat pada variabel-variabel dalam *customer relationship management* dan mencari dimensi-dimensi baru dalam pelaksanaan customer relationship management tersebut. Implikasi akademik dalam makalah ini terdapatnya pemahaman-pemahaman secara teoritis penyebab kegagalan dan keberhasilan perusahaan dalam menerapkan *customer relationship management*. Sedangkan implikasi praktis untuk paper ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pelaku bisnis khususnya di industri jasa perbankan dalam penerapan customer relationship management. Fokus konseptual yang dikembangkan dalam penulisan makalah ini adalah mengkaji dimensi-dimensi dari customer relationship management sehingga dapat disusun sebuah model yang menggambarkan customer relationship managemet di industri jasa perbankan. Kontribusi original penulisan makalah ini dapat memberikan perspektif baru tentang *customer relationship management* kearah konsepsi pendekatan CRM yang lebih proaktif.

Kata Kunci : dimensi- dimensi *Customer Relationship Management*

PENDAHULUAN

Istilah CRM baru populer digunakan dalam beberapa tahun terakhir ini. Bagi kalangan perusahaan yang khususnya bergerak dibidang informasi teknologi (IT), istilah CRM dipakai untuk menggambarkan berbagai aplikasi perangkat lunak yang

digunakan untuk mengoptimalkan fungsi pemasaran, penjualan dan pelayanan kepada pelanggan.

Beberapa versi penafsiran dan silang pendapat tentang *customer relationship*

management (CRM) menimbulkan miskonsepsi :

1. CRM dalam database marketing

Yang dimaksud dengan database marketing adalah langkah-langkah pengembangan dan pemanfaatan data pelanggan untuk tujuan pemasaran. Perusahaan berusaha mengumpulkan data tentang konsumen yang didapatkan dari berbagai sumber. Data tersebut disimpan dalam komputer dan ini banyak terdapat di perusahaan yang kita kenal dengan nama gudang data. Data yang telah diperoleh perusahaan dipergunakan untuk menunjang berbagai kegiatan pemasaran misalnya untuk mensegmentasi pasar, menargetkan siapa konsumen yang menjadi sasaran perusahaan, membidik konsumen yang potensial, membuat penawaran melalui proposal dan terakhir menjalin komunikasi dengan para konsumen. Banyak dari perusahaan baik itu perusahaan besar maupun perusahaan menengah sudah memanfaatkan database konsumen, namun sesungguhnya cakupan CRM jauh lebih luas daripada database marketing tersebut.

2. CRM identik dengan teknologi

Dalam pelaksanaan CRM menghasilkan adanya pengembangan database konsumen yang didukung oleh teknologi informatika yang canggih. Secara umum CRM tujuannya adalah untuk meningkatkan nilai perusahaan dan pelanggan. Kalau hanya itu saja akan dapat terwujud dengan pemanfaatan informasi teknologi. Akan tetapi, teknologi informasi merupakan wahana pendukung atau bagian dari CRM. Dengan demikian fokus CRM itu adalah peningkatan hubungan manajemen dengan pelanggan.

3. CRM adalah sebuah proses pemasaran

Jika diperhatikan sekilas, banyak juta mereka yang menganggap bahwa CRM adalah *Customer Relationship Marketing*. Walaupun aplikasi CRM dapat diterapkan untuk beberapa aktivitas pemasaran misalnya segmen pasar, menjaring konsumen, mengembangkan konsumen,

mempertahankan kesetiaan konsumen, CRM digunakan sebagai teknologi yang dapat mendukung misi perusahaan untuk meningkatkan orientasi pada pelanggan. Data yang didapat oleh perusahaan tentang konsumen yang dapat dipergunakan untuk berbagai kepentingan di perusahaan bukan semata-mata hanya untuk tujuan pemasaran saja. Tetapi dapat juga digunakan lagi oleh perusahaan dalam menjalin mitra dengan berbagai tekanan perusahaan. Intinya CRM bukan hanya tentang proses pemasaran saja akan tetapi bisa lebih dari itu.

4. CRM sama dengan skema loyalitas

Ada dua peran skema loyalitas, pertama menghasilkan database, sedangkan yang keduanya adalah sebagai siasat untuk mencegah supaya konsumen tidak pindah ke produk lain.

5. CRM dapat diterapkan di perusahaan mana saja

Dalam implementasinya CRM bisa ditetapkan oleh perusahaan apa saja yang dalam operasinya bisa didukung oleh kecanggihan teknologi. Teknologi CRM digunakan untuk mendukung kampanye-kampanye pemasaran dan untuk menangani permintaan informasi dari konsumen, memecahkan masalah dan mengatasi keluhan-keluhan konsumen.

Didalam singkatan CRM tersebut terdapat singkatan *relationship* (hubungan) yang artinya adalah suatu hubungan terdiri atas serangkaian episode yang terjadi antara dua pihak pada rentang waktu yang tertentu. Didalam hubungan kadang-kadang mengalami pasang surut (akan terjadi evolusi dalam hubungan tersebut). Model yang bisa dikembangkan dalam *relationship* yakni kepercayaan dan komitmen. Kepercayaan bisa datang ketika kedua belah pihak saling berbagi pengalaman, mereka mulai bisa saling memahami satu dengan yang lainnya. Sedangkan komitmen adalah keyakinan dari salah satu mitra akan pentingnya arti membangun hubungan jangka panjang yang langgeng dengan mitranya. Komitmen akan muncul sebagai buah dari pada kepercayaan.

Frow dan Payne (2009 : 11) menyatakan istilah CRM muncul pada tahun 1990 an, meskipun penggunaan pertama dari istilah CRM tidak teridentifikasi atau dibahas dalam literatur yang masih ada. Salah satu penggunaan awal istilah munculnya CRM terdapat dalam artikel Stone, Woodcock and Wilson (1996). Namun meskipun CRM muncul dalam artikel ini, fokus dari artikel ini pada pemasaran hubungan dari pada CRM. Dowling (2002) dalam Frow & Payne (2009 : 11) menunjukkan asal usul istilah CRM terletak didua tempat, yang pertama di Amerika Serikat, sehubungan dengan pelanggan berbasis solusi teknologi, kedua di Skandinavia dan Eropa utara sehubungan dengan IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*) group. Sepanjang tahun 1990 an kurangnya diskusi tentang sifat-sifat dari CRM, dasar-dasar dan bagaimana konsep berbeda dari hubungan pemasaran. Menurut Parvatiyar & Sheth (2001) dalam Frow & Payne (2009 : 12) mengatakan dalam dua komunitas yaitu akademis dan bisnis, istilah hubungan pemasaran dengan CRM sering dipergunakan secara bergantian. Sedangkan Nevin (1995) dalam Frow & Payne (2009 : 12) menjelaskan bahwa kedua istilah tersebut dipergunakan untuk mencerminkan berbagai tema dan perspektif.

Penggunaan istilah CRM lebih rumit dengan beberapa organisasi, seperti perusahaan konsultan Accenture, mengadopsi istilah manajemen pelanggan dalam CRM direspon oleh banyak perusahaan (*incorrect*) asosiasi CRM dengan solusi teknologi. Sebuah studi yang dilakukan oleh Payne dan Frow (2005) dalam Frow dan Payne (2009 : 12) menemukan berbagai pandangan yang berarti tentang CRM antara praktisi yaitu menyatakan CRM tersebut berarti direct mail, skema kartu loyalitas atau database, sedangkan yang lainnya menyatakan sebagai *help desk* atau *call centre*. Ada juga yang mengatakan tentang mengisi sebuah gudang data yang dianggap solusi dari CRM yaitu *e-commerce* seperti penggunaan mesin personalisasi di internet atau database. Mereka menyimpulkan bahwa kurangnya definisi CRM yang secara luas dan tepat

dapat diterima akan berdampak pada kontribusi kegagalan proyek CRM tersebut.

Customer Relationship Management adalah suatu alat yang dapat membantu organisasi mencapai sasarannya tetap menerapkan konsep-konsep dan teknologi-teknologi CRM terhadap suatu operasi bisnis, bergantung kepada jenis-jenis bisnis dan seberapa jauh ingin menerapkan CRM dan manajemen harus meneliti masalah-masalah yang mungkin ditemukan selama proses, sebelum dan sesudah melaksanakan penerapan CRM tersebut. Akan tetapi tidak semua organisasi yang melaksanakan CRM itu berhasil. Untuk memperoleh implementasi CRM yang berhasil organisasi-organisasi hendaknya mengevaluasi bagaimana CRM itu sesuai dengan seluruh strategi bisnis mereka seutuhnya, mengevaluasi kapasitas-kapasitas CRM nya dan mempunyai alasan bisnis untuk menerapkan CRM.

Apabila CRM dilaksanakan dengan baik dan tepat dapat meningkatkan kinerja bisnis perusahaan yaitu dengan cara peningkatan kepuasan pelanggan dan akhirnya akan menimbulkan kesetiaan pelanggan. Banyak sekali penelitian-penelitian tentang CRM yang dilakukan oleh para ahli seperti pada beberapa jurnal yang dianalisis dalam papper ini misalnya di industri jasa perbankan, telekomunikasi dan industri manufactur. Untuk lebih fokusnya papper ini maka difokuskan pada model *Customer Relationship Management* disektor jasa perbankan yang terkait dengan konsep dan definisi, dimensi-dimensi dan pengembangan dari CRM tersebut.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana perkembangan kajian konsep dan definisi serta dimensi-dimensi tentang *Customer Relationship Management*(CRM)
2. Bagaimana mengembangkan sebuah model tentang *Customer Relationship Management*(CRM) yang dapat diterapkan pada industri jasa perbankan.

Tujuan Penulisan

1. Mengkaji berbagai konsep yang terkait dengan perkembangan definisi dan dimensi-dimensi dari

- customer *Customer Relationship Management*(CRM)
2. Merancang model yang komprehensif tentang *Customer Relationship Management* (CRM) yang dapat digunakan pada industri jasa perbankan.

KAJIAN PUSTAKA

Analisis Literatur

Apabila kita telaah pada beberapa literatur, memperlihatkan berbagai konsep dan definisi serta dimensi-dimensi tentang *Customer Relationship Management*. Dengan melihat beberapa hal tersebut akan menambah pemahaman tentang CRM.

Pendekatan pertama berasal dari Frow & Payne (2009 : 7) yang mendefinisikan manajemen hubungan pelanggan adalah pendekatan strategi fungsional dengan menciptakan nilai pemegang saham melalui pengembangan hubungan-hubungan yang sesuai dengan pelanggan dan segmen pelanggan. Pada umumnya, mengidentifikasi strategi bisnis dan pelanggan yang sesuai, akuisisi dan pengetahuan pelanggan, memutuskan segmen yang sesuai, mengatur nilai pelanggan, mengembangkan strategi saluran yang terintegrasi dan menggunakan data dan teknologi untuk menciptakan pelanggan yang superior. Ada empat dimensi untuk membangun hubungan pelanggan yaitu: *product based selling, customer based marketing, managed service and support individualized CRM*. Dalam artikel ini juga membahas tentang perbedaan secara konseptual antara *customer relationship management* dengan *relationship marketing* serta *customer management*.

Pendekatan kedua berasal dari Johnson & Weistern (2004) dalam Stoor et.al (2010 : 111) mengatakan bahwa manajemen hubungan pelanggan adalah suatu strategi bisnis yang melibatkan upaya menyeleksi dan mengelola hubungan-hubungan pelanggan untuk mengoptimalkan nilai jangka panjang perusahaan. Kebutuhan akan pemasaran hubungan muncul akibat dari globalisasi industri. Fokusnya bergeser dari promosi produk ke upaya menciptakan nilai terkondisikan setiap saat. Ini ditumbuhkembangkan melalui gerakan nilai,

inovasi dalam teknologi dan satu pergeseran kekuasaan dari produsen ke konsumen. Sebelum ini paradigma pemasaran tradisional dari produk, harga, distribusi dan promosi sangat dimanfaatkan. Akan tetapi CRM dirancang untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk mengembangkan suatu hubungan yang terus menerus dengan para pelanggan yang akan memaksimalkan nilai yang dapat diantarkan oleh organisasi kepada mereka setiap saat. Proses ini hendaknya tidak bisa diacuhkan jika dimanfaatkan sebagaimana dirancangkan, meningkatkan nilai yang dirasakan pelanggan sehingga akan menaikkan tingkat kepuasan mereka sampai ke titik dimana pelanggan itu setia kepada perusahaan. Terdapat empat dimensi untuk CRM tersebut yaitu *planning* (perencanaan), untuk menjamin keberhasilan sebuah bisnis yang memanfaatkan CRM mengetahui benar apa yang ingin mereka capai dengan strategi CRM. Kedua berkenaan dengan *people* (orang) yakni semua pihak yang bersangkutan yaitu pegawai dan mitra-mitra haruslah secara inter fungsional dikoordinir dengan upaya CRM. Ketiga *process* (proses) tentang bagaimana pelanggan menghubungi perusahaan haruslah secara jelas didefinisikan, yang terakhir adalah platform yaitu menentukan sasaran-sasaran, mengkoordinis sasaran-sasaran dengan pihak-pihak yang relevan, memastikan prosesnya, IT Software hendaknya diseleksi yang menanggapi kebutuhan-kebutuhan CRM bagi bisnis tersebut.

Pendekatan ketiga berasal dari Lin, Chen and Chiu (2011:111), manajemen hubungan pelanggan adalah sebuah strategi yang imperative untuk memperbaiki kemampuan perusahaan untuk berinovasi dan mencari persaingan yang kompetitif, yang terdiri dari lima dimensi, pertama *informationsharing*, kedua adalah *customer involvement*, ketiga yaitu *long termpartnership* dan keempat adalah *join problem solving* sedangkan yang terakhir yaitu *technologybased*.

Pendekatan keempat dikemukakan oleh Wong, Hu & Yu (2010 : 178) yang mendefinisikan manajemen hubungan pelanggan yaitu sebuah cara untuk memperbaiki kepuasan pelanggan melalui

media analisa kepada pelanggan, merinci informasi untuk memperbaiki kemampuan persaingan perusahaan. Terdapat dua dimensi dalam penelitian yang dilakukan di banks in china yaitu *customer center* dan *customer satisfaction*.

Pendekatan kelima menurut pendapat Chen and Popovich (2003 : 672) mengatakan bahwa manajemen hubungan pelanggan adalah suatu kombinasi orang-orang proses dan teknologi yang mencari dan memahami pelanggan-pelanggan perusahaan. Untuk suksesnya CRM dalam perusahaan terdapat tiga dimensi yaitu *people, process and technology*.

Pendekatan yang keenam dikemukakan oleh Agrawal dan Berg (2009 : 432), mengemukakan bahwa manajemen hubungan pelanggan adalah terbukti sangat membantu organisasi menganalisis aktivitas (pemasaran, penjualan, service, dll) dalam sebuah organisasi untuk menyimpan dan memelihara organisasi yang bermanfaat untuk keduanya yaitu pelanggan dan pertumbuhan serta perkembangan organisasi, yang terdiri dari tiga dimensi yaitu *service, process and technology*.

Pendekatan yang ketujuh dari Almotouri (2009 : 1), manajemen hubungan pelanggan adalah pendekatan yang strategis mengintegrasikan proses, orang dan teknologi secara fungsional melintas untuk memahami pelanggan-pelanggan organisasi, memperbaiki nilai stakeholder dan membina hubungan jangka panjang yang menguntungkan dengan pelanggan-pelanggan.

Pendekatan kedelapan dari Reimann, Schilke and Thomas (2010 : 326) yang menyatakan manajemen hubungan pelanggan adalah berhubungan dengan perbedaan strategi bisnis yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai hasil-hasil yang superior. Dalam artikel ini terdapat tiga dimensi yang membangun hubungan pelanggan yaitu *differentiation, cost leadership* dan *performance*.

Pendekatan yang kesembilan dikemukakan oleh Nguyen, Sherif dan Newby (2007; : 102), manajemen hubungan pelanggan adalah suatu sistem informasi menjejak interaksi-interaksi dengan pelanggan perusahaan dan membiarkan

karyawan untuk menarik informasi seperti penjualan pelanggan yang telah selesai, *service records, outstanding records and unresolved problem calls*. Terdapatnya dua dimensi dalam menjalin hubungan dengan pelanggan yaitu *CRM in e-business* dan *CRM in m-business*.

Pendekatan kesepuluh yang membahas tentang konsep dan definisi CRM berasal dari Nejatian, Sentosa, Kumar & Bahari (2011 : 181) mendefinisikan manajemen hubungan pelanggan adalah pendekatan dengan pengetahuan pelanggan, dimana mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan pelanggan yang terdiri dari *customer knowledge dan CRM performance*.

Beberapa gambaran pendekatan, konsep definisi dan dimensi dari customer relationship manajemen diatas yang didapat dari beberapa jurnal yang ada dapat disimpulkan bahwa, ada konsep dari CRM tersebut :

1. Menciptakan nilai pelanggan
2. Kombinasi proses bisnis, orang dan teknologi
3. *In e-business and in m-business*
4. *Customer knowledge, customer centre and customer satisfaction*
5. *Performance CRM*
6. Teknologi informasi

Dari 6 konsep CRM di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa *Customer Relationship Management* adalah suatu strategi dalam bisnis yang mengintegrasikan fungsi orang, proses dan teknologi untuk menciptakan nilai bagi pelanggan didukung oleh data konsumen yang berkualitas melalui teknologi informasi.

PEMBAHASAN

Analisis Model-model Penelitian

Agar mendapatkan gambaran yang cukup tentang *Customer Relationship Management*, maka pada bagian ini diuraikan analisis model-model penelitian tentang *Customer Relationship Management* yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti pemasaran, yaitu sebagai berikut:

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Payne & Frow (2006 : 135), tentang manajemen hubungan pelanggan (CRM) : strategi ke implementasi, tujuan dari CRM

adalah secara efektif dan efisien meningkatkan akuisisi dan penahanan pelanggan. Pelanggan yang menguntungkan dengan memulai membangun dan hubungan-hubungan pemeliharaan yang sesuai dengan mereka. Kemajuan teknologi informasi dapat membantu pengembangan hubungan pelanggan. Tujuan dari artikel ini untuk menguji perkembangan CRM dan mengusulkan model implementasi CRM.

1. Menguji peran dari model CRM dan mempertimbangkan dan menganggap penting strategi pengembangan CRM
2. Untuk mendiskusikan asal usul dan peranan dari CRM
3. Meninjau ulang pendekatan alternatif pengembangan ke pengembangan strategi CRM
4. Mengusulkan model untuk strategi CRM
5. Menggunakan struktur model untuk membantu mengidentifikasi keuntungan riset dimasa yang akan datang

Ada 5 proses untuk pengembangan strategi CRM yaitu :

1. Suatu proses pengembangan
2. Penciptaan nilai
3. Pengintegrasian multichannel
4. Manajemen informasi
5. Penilaian kinerja

Program riset ini memanfaatkan para eksekutif dari perusahaan-perusahaan besar dalam B2B ke sektor konsumen termasuk :

1. 34 eksekutif yang terpilih
2. Mewawancarai 20 orang eksekutif yang bekerja dalam CRM, pemasaran dan IT dalam bidang keuangan
3. Mewawancarai 6 orang eksekutif besar pemasok CRM dan 5 eksekutif dari 3 konsultan CRM
4. Wawancara individu, 18 orang pemasok CRM dan client-client mereka. Jumlah secara keseluruhan 35 tempat kerja
5. Mengemudikan model sebagai suatu alat perencanaan dalam dua organisasi global, 6 tempat kerja didalam masing-masing perusahaan.

Pengembangan model yang dilakukan dalam artikel ini adalah tentang strategi dan implementasi model. Model ini mempunyai dua komponen utama, unsur-

unsur implementasi CRM. Ada 4 unsur untuk sukses implementasi CRM :

- *CRM project management*
- *CRM readiness assessment*
- *CRM change management*
- *Employee engagement*

Yang melintas lima inti proses-proses CRM. Proses pengembangan strategi adalah proses pertama yang dipertimbangkan karena menggambarkan sasaran hasil dan parameter untuk aktivitas organisasi CRM.

Penelitian yang dilakukan oleh Alsmadi & Alanawas (2011 : 182) menggunakan metode analisis kuantitatif yang objek penelitiannya adalah pad a141 bank yang ada di Jordania. Tujuan dari penelitian dalam artikel ini adalah untuk melihat bagaimana CRM dapat dikembangkan disektor keuangan dan institusi keuangan. CRM dipandang sebagai suatu cara untuk mengintegrasikan penjualan, memasarkan dan melayani pelanggan untuk jangka panjang. Ada dua model yang dikembangkan yaitu *customer database* dan *customer intelligence*.

Storr, Forbes, Carraher and Baird (2009 : 45), meneliti tentang pengembangan model strategi manajemen hubungan pelanggan yang dilakukan di RBS Royal Bank of Canada. Walaupun RBC sudah menggunakan CRM sebagai suatu strategi, namun masih ada kekurangan-kekurangan berkenaan dengan implementasi strategi. Strategi tersebut yang menghambat sasaran RBC dalam upaya mencapai kesetiaan pelanggan. Alat utama yang dimanfaatkan untuk memastikan (Bahamas) adalah percakapan, wawancara dan email pribadi. Dengan informasi yang diberikan melalui survei untuk memperoleh wawasan mengenai bagaimana manajemen hubungan pelanggan dipandang oleh organisasi.

Pengembangan model yang dilakukan oleh Rootman, Tait & Bosch (2008 : 52) adalah tentang variabel yang mempengaruhi manajemen hubungan pelanggan bank. Model yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah *effectiveness of CRM strategies in Banks*, yang terdiri dari 3 variabel inti yaitu *attitude, knowledge ability and two way communication*. Bank adalah pemegang peranan penting bagi perekonomian negara manapun. Namun

untuk bertahan hidup dilingkungan bisnis yang kompetitif, bank perlu fokus untuk membangun dan mempertahankan hubungan klien dan untuk mengidentifikasi bagaimana karyawan mempengaruhi hubungan ini. Pengaruh variabel dalam artikel ini berkaitan dengan pegawai bank pada manajemen hubungan pelanggan dari sebuah bank. Dalam artikel ini diungkapkan bahwa *knowledge ability* variabel dan sikap karyawan bank memiliki dampak signifikan secara statistik pada efektivitas dan strategi CRM bank. Strategi bagi bank untuk meningkatkan *knowledge ability* karyawan mereka dan sikap dalam rangka untuk memastikan CRM lebih efektif. Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah klien bank Nelson Mandela Metropolitan in South Africa. Proses data dan analisisnya menggunakan program computer BMDP4M SAS dan SPSS.

Menurut Han (2007 : 1) membahas dalam artikelnya tentang memanfaatkan manajemen hubungan pelanggan untuk industri perbankan di Taiwan. Dalam artikel ini juga dibahas tentang EC yaitu suatu metodologi bisnis dengan pembelian dan penjualan informasi, produk, produk dan jasa via jaringan komputer (Kalakota & Whinston, 1997), yang melibatkan kontak-kontak atau aktivitas elektronik atau digital, keakraban pelanggan adalah salah satu strategi penting di EC. Dalam paper ini mengkaitkan CRM dengan teknologi informasi. Semua jasa didalam industri perbankan dapat diatur secara teoritis oleh aplikasi. Aplikasi IT di internet. Banyak studi-studi sebelumnya melakukan research tentang bank-bank yang mengembangkan suatu strategi. Pelanggan strategis mendapatkan keuntungan-keuntungan yang lebih tinggi dari awal service dari ATM. Industri perbankan menawarkan telepon perbankan, perbankan tata jaringan dan lain-lain. Ada 4 variabel yang dikembangkan dalam artikel ini yaitu :

1) *Contact channel management*, dalam pengembangan dari CRM menurut professional misalnya Brown (2000) mengemukakan ada 3 CRM *development* : *customer strategy, product and marketing channel & infra structure construction*. Menurut Knox

et.al (2003) ada 5 CRM *development* yaitu : *strategic development, value creation, channel and media integration, information management & performance assessment*.

- 2) *Enterprise – wide management*, CRM penting ketika suatu daya dorong kunci strategis suatu bisnis adalah keakraban pelanggan bank. Bank perlu mengintegrasikan *front office*.
- 3) *Customer data management*, manajemen hubungan pelanggan tergantung pada pengintegrasian yang tepat suatu variasi dari sumber data. Data bisnis, seluruh perusahaan dikumpulkan dari data pelanggan dalam *front office*.
- 4) *IT management*, CRM memerlukan perusahaan untuk menginvestasikan prasarana IT. IT management adalah meletakkan strategi manajemen kedalam praktek. Praktek, termasuk kontak pelanggan dan CRM dapat menggunakan media online untuk mengarahkan pelanggan.

Bank-bank perlu membangun berbagai saluran seperti ATM, i Banking, PC Banking (perbankan komputer pribadi), FEDI (pertukaran data elektronik keuangan), PDA (Asisten Digital Pribadi), telepon yang dilengkapi dengan GSM atau WAP.

Bank-bank perlu membangun hubungan pelanggan untuk menarik pelanggan (nasabah) baru dan mempertahankan nasabah yang sudah ada.

Hugos and Vaz (2010 : 143) dalam papernya tentang *implementasi CRM di Indian Public Sector Banks*. Terdapat lima variabel dalam pelaksanaan CRM yaitu : *the formulation of the CRM implementation of CRM technology, and constant evaluation and monitoring of the project for performance*.

Paper yang ditulis oleh Coltman (2007 : 102) tentang manajemen hubungan pelanggan dengan pengembangan model managerial beliefs, penelitian dilakukan di Australia Banks, sedangkan metode penelitian menggunakan SEM (Structural Equation Modeling). Apabila kapabilitas CRM unggul akan dapat mengantarkan kinerja yang baik. Supaya program-program CRM berhasil memerlukan kombinasi dari kapabilitas-kapabilitas teknis, manusia dan

bisnis. Bank-bank yang berkinerja tinggi melindasi keberhasilan program CRM atas struktur bisnis, pertama kedua keterampilan, keterampilan manusia dan ketiga IT.

Penelitian yang dilakukan oleh Menon & O'Connor (2007 : 157), tentang membangun komitmen *affective* terhadap bank ritel. Bank ritel perlu fokus pada strategi CRM yang akan menghasilkan komitmen pelanggan efektif dan menyebabkan peningkatan retensi pelanggan, *share of wallet* dan *advocacy*. Dalam penerapan ini perbankan ritel harus mempunyai database nasabah untuk mengidentifikasi nasabah.

Penggunaan teknologi tinggi dan strategi CRM yang akan menghasilkan database yang besar dengan strategi yang lebih tinggi akan menunjukkan kepada bankir bagaimana berinteraksi dengan setiap pelanggan individu.

Mukerjee and Singh (2009 : 65) menulis paper tentang CRM performance. Dalam analisisnya menggunakan 3 variabel yaitu CRM vision, CRM goals & CRM implementation. Paper ini membahas mulai dari aspek CRM yang dimulai dengan visi CRM, dan kemudian menuju kedalam sasaran-sasaran CRM dan proses implementasi CRM penelitian-penelitian kedalam CRM menegaskan bahwa 60% dari proyek-proyek CRM berakhir dalam kegagalan (Kale, 2004). Perusahaan-perusahaan konsultan juga telah menjalankan penelitian kedalam aspek ini dan menyebutkan bahwa hampir 70% dari implementasi-implementasi CRM telah gagal sebagaimana dijanjikan (IBM Website article, 2004). Dalam paper ini mengusulkan suatu karangan yang dapat digunakan untuk menjalankan pendekatan strategis. Diharapkan laju keberhasilan CRM dapat ditingkatkan dengan menggunakan suatu pendekatan strategis. Paper ini juga memperlihatkan aspek-aspek seperti visi CRM dan juga menyoroti aspek-aspek kritis dari sasaran-sasaran CRM dan proses implementasinya.

Penelitian yang dilakukan oleh Cristobal, et-al (2007 : 317) mengukur fenomena CRM yang dibentuk dari mutu pelayanan. Pandangan peneliti beranggapan bahwa unsur terpenting dalam CRM adalah

mutu. Model penelitian ini dirumuskan untuk menjawab permasalahan yang berkaitan dengan mutu pelayanan. Se jauh ini jumlah penelitian yang ada masih belum dapat memberikan penjelasan yang lengkap dan mudah untuk memahami pengukuran mutu pelayanan dalam membentuk perilaku pelanggan yang loyal kepada perusahaan. Temuan dalam penelitian ini menggambarkan hubungan segitiga yang membentuk sinergi yang positif antara mutu pelayanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas. Penelitian ini memberikan pijakan penting bahwa implementasi dan hasil CRM ditentukan dari implementasi dan hasil mutu pelayanan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Zineldin (2006 : 430) berusaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendah pendekatan mutu pelayanan, kepuasan dan loyalitas serta CRM. Model penelitian telah merumuskan kerangka positif. CRM telah menjadi prioritas studi bagi para peneliti dan praktisi. Pada berbagai studi CRM menghasilkan berbagai keuntungan bagi perusahaan, namun dari pengamatan mereka berbagai studi tersebut masih sedikit yang meneliti pada wilayah yang paling mendasar yaitu pelanggan. Sementara ini rumusan CRM adalah pelanggan sebagai tujuan utama strategi CRM. Kesimpulan penelitian ini bahwa nilai strategis dari penelitian ini adalah memperkuat justifikasi pemahaman CRM. Mutu pelayanan merupakan dasar sukses penerapan strategi CRM. Mutu pelayanan menghasilkan kinerja yang diharapkan pelanggan. Kepuasan akan membentuk perilaku yang loyal.

Didalam penelitian yang dilakukan Chung, et.al (2007 : 1), meskipun telah banyak penelitian tentang efektivitas strategi CRM dengan segala macam keragamannya dan sampai saat ini belum ada peneliti yang secara tepat mengukur efektivitas strategi CRM. Penelitian ini merancang sebuah permodalan dengan mengedepankan pemasaran, nilai pelanggan, mutu pelayanan dan teknologi sebagai elemen yang mampu menciptakan efektivitas strategi CRM. Hasil dari penelitian ini bahwa dalam implementasi dan membangun rancangan

yang kuat akan CRM perusahaan harus mempertimbangkan unsur pemasaran, nilai pelanggan, mutu pelayanan dan teknologi.

Penelitian yang dilakukan oleh Sin et.al (2005 : 1264) tentang CRM Conceptualization and Scale Development menyikapi begitu banyak kesenjangan dalam pengukuran CRM. Sedangkan tuntutan implementasi dan strategi CRM merupakan sebuah tuntutan yang penting dan mendesak untuk dapat diterapkan oleh banyak perusahaan. Hasil dari penelitian mengungkapkan pengukuran dan pengembangan skala CRM banyak memberikan manfaat. Bagi perusahaan skala pengukuran CRM merupakan media perusahaan untuk memahami secara lengkap tentang CRM.

Terakhir penelitian oleh Wang et.al (2004 : 169), bahwa belum banyak peneliti yang mengkaji kinerja CRM dari sudut pelanggan. Penelitian yang sering dilakukan masih seputar bagaimana perusahaan menerapkan CRM apakah perusahaan telah menerapkan CRM. Oleh sebab yang menjadi paradigma dalam tulisan ini adalah customer to business. CRM memberikan banyak keuntungan dan manfaat bagi perusahaan. Pelangganlah yang bekerja bagi perusahaan sehingga kinerja perusahaan meningkat.

Analisis School of Thought

Pada bagian ini dicoba untuk merangkaikan sekolah-sekolah pemikiran tentang *customer relationship management* atas dasar konsep-konsep yang telah diuraikan sebelumnya. Berdasarkan penelusuran beberapa literatur yang berhasil dikelompokkan 6 (enam) *schools of thought*, keenam kelompok sekolah pemelihara tersebut secara detail diuraikan sebagai berikut :

Pertama, Stone (1996) istilah CRM muncul pada tahun 1990-an, meskipun pengguna pertama dari istilah CRM tidak teridentifikasi atau dibahas dalam literatur yang masih ada. Salah satu penggunaan awal istilah munculnya CRM berada dalam sebuah artikel yang ditulis oleh Stone, Woodcock & Wilson pada tahun 1996. Namun, meskipun CRM muncul dalam artikel ini fokus dari pada penulisan artikel itu adalah pada pemasaran hubungan (RM)

dari pada *Customer Relationship Management* (CRM). Dalam artikel ini dibahas asal usul CRM terletak di dua tempat pertama di Amerika Serikat, sehubungan dengan pelanggan berbasis teknologi. Kedua di Skandinavia dari Eropa Utara sehubungan dengan IMP (Industri pemasaran dan pembelian).

Kedua, Papper (1999) lebih menekankan bahwa manajemen hubungan pelanggan merupakan hal yang penting apabila perusahaan ingin mendapatkan keuntungan yang kompetitif dalam jangka panjang.

Ketiga, dikemukakan oleh Peppard (2000), mengemukakan bahwa sasaran atau tujuan dari pada CRM adalah untuk mendapatkan dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada. Sektor jasa keuangan telah mengimplementasikan kemampuan internet dan layanan yang bersifat elektronik untuk dapat selalu berinteraksi dengan customer dalam hal ini adalah nasabah.

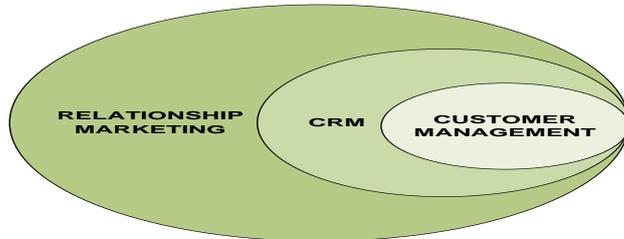
Keempat adalah Parvatiyar & Sheth (2001), dalam konsep yang dikemukakannya memberikan penjelasan tentang bagaimana penerapan secara terpadu untuk mendapatkan customer baru dan juga mempertahankan customer yang sudah ada dengan CRM. Sedangkan sasaran akhir dari pada CRM tersebut adalah untuk menciptakan nilai yang superior tidak hanya untuk perusahaan tetapi juga untuk para pelanggan.

Konsep yang kelima oleh Kim (2003), dalam mengembangkan konsep CRM lebih mengarah kepada performance CRM. Kim (2003) mengembangkan konsep CRM tersebut dengan kerangka pengukuran menggunakan BSC (*Balance Scorecard*). Hasil yang didapatnya adalah dibutuhkannya sebuah pengukuran kinerja CRM untuk menghubungkan strategi jangka pendek dan panjang perusahaan.

Terakhir konsep yang dikemukakan oleh Payne (2005), yang lebih menekankan pada implementasi dan perumusan dari strategi CRM. Untuk lebih meningkatnya hubungan dengan pelanggan dimulai dengan memelihara hubungan yang diharapkan oleh pelanggan. Salah satunya adalah dengan teknologi informasi dan mengumpulkan data

pelanggan. Tujuan utama dari implementasi dari CRM adalah secara efektif dan efisien adalah untuk meningkatkan pertumbuhan pelanggan yang menguntungkan.

PENGEMBANGAN MODEL Konsep Relationship Marketing, Customer Management & CRM



Relationship Marketing :
Strategic management of relationship with all relevant stakeholders

CRM :
Strategic management of relationship with customers, involving appropriate use of technology

Customer Management :
Implementation and tactical management of customer interactions

Figure 1. Relationship Marketing CRM dan Customer Management
(Frow and Payne (2009 : 10))

Dari gambar di atas terlihat perbedaan antara RM, CRM dan CM. *Relationship marketing is the strategic management of relationships with all relevant stakeholders in orders t achieve long term shareholder value. Critical task include the identification of relevant relational forms for different stakeholders and the segments and sub-groups within them and the optimal management of interactions within them and the optimal management of interactions within stakeholders networks.* Frow & Payne (2009 : 9). Menurut Payne and Frow (2005) *Customer management is concerned with tactical aspects of CRM implementation that relate to management of customer interactions, including the use of tools such as campaign management, sales force automation, web-enable personalization and call centre management.* Sedangkan *customer relationship management is a cross functional strategic approach concerned with crating improved shareholder valve thought the development of appropriate relationships with key customers and customer segments. It typically involves identifying appropriate business and customer strategies the acquisition and diffusion of customer knowledge, deciding appropriate segment granularity, managing the co-creation of customer value, developing integrated channel strategies and the intelligent use of*

Beberapa konsep yang dibahas sebelumnya memperlihatkan adanya perbedaan antara Relationship Marketing (RM), Customer Relationship Management (CRM) dan Customer Management (CM), hal ini dapat kita lihat pada gambar berikut ini :

data technology solutions to create superior customer experience.

Konsep *customer relationship management (CRM)* menekankan pada pelanggan karena dalam hal ini perusahaan menjalin hubungannya dengan pelanggan. Pelanggan dianggap sebagai ujung tombak suatu perusahaan. Dengan berubahnya dinamika bisnis maka peran konsumen terlibat menerus mengalami perubahan, karena konsumen semakin terlibat dalam komunikasi yang aktif dengan perusahaan. Mengingat semakin tingginya peran konsumen bagi suatu perusahaan dirasakan perlu untuk menjalin hubungan yang lebih dalam dan jangka panjang dengan pelanggan atau yang kita kenal dengan istilah CRM.

CRM Strategy Matrix

Terdapat 4 pendekatan matrix strategy CRM seperti gambar di bawah ini yang menganggap kesesuaian dari jenis hubungan pelanggan, sekarang dan dimasa yang akan datang berdasarkan kelengkapan informasi pelanggan dan tingkat individualisasi hubungan pelanggan.

Kerangka kerja ini mengidentifikasikan empat jenis relationship pelanggan. Sumber vertikal dari kerangka kerja dalam gambar di bawah ini menunjukkan kelengkapan informasi pelanggan. Dimensi ini mencakup berapa banyak informasi yang diselenggarakan pada pelanggan dan tingkat kecanggihan

dalam analisis informasi tersebut. Sumber horizontal menunjukkan tingkat individualisasi pelanggan, sejauhmana

organisasi dapat menggunakan apapun informasi yang ada tentang pelanggan.

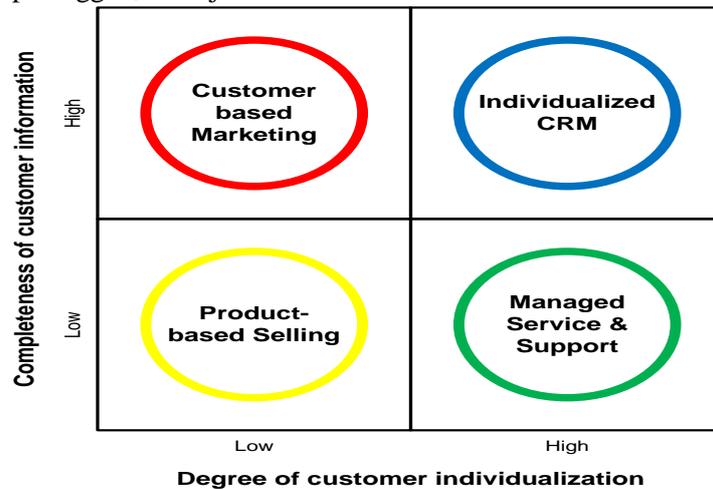


Figure 2. CRM Strategy Matrix (Frow and Payne (2009 : 17))

Model Implementasi CRM

Suatu model tentang implementasi CRM yang mengintegrasikan tiga dimensi kunci yaitu orang, proses dan teknologi,

didalam kontek dari satu pelanggan, mengintegrasikan teknologi, *cross functional organization*.

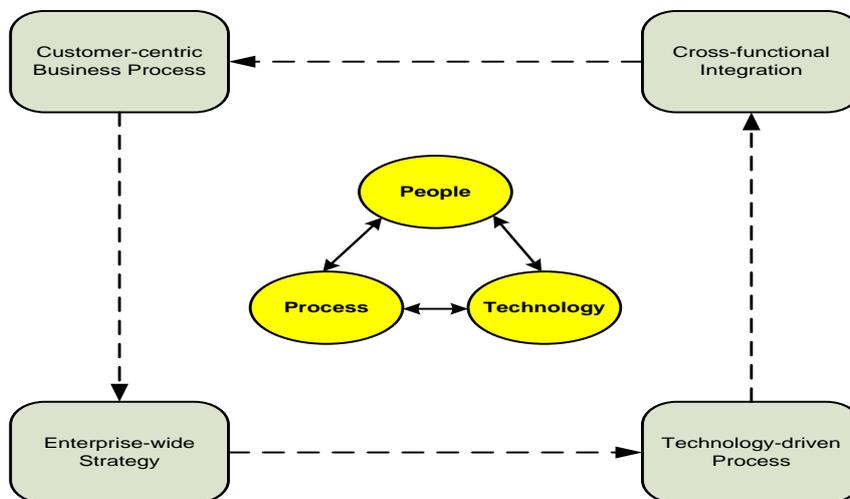


Figure 3. A CRM Implementation Model (Injazz. Chen & Poporich, 2003 : 676)

CRM Strategy and Implementation Model

Terdapat 5 *cross functional process* yaitu

- a. *The strategy development process* : proses pengembangan strategy rangkap yang berfokus kepada strategi bisnis organisasi dan strategi pelanggan. Proses ini tidak hanya membentuk sifat

dari empat kunci proses CRM tetapi lebih dari itu menggambarkan hasil secara menyeluruh untuk aktivitas-aktivitas CRM di organisasi.

- b. *The value creation process* : proses penciptaan nilai yang terkait dengan mentransformasi keluaran-keluaran dari pengembangan strategi kedalam

- program-program, bahwa kedua-duanya (extract and deliver) bernilai.
- c. *The multi-channel integration process* : dimulai dengan proses pengintegrasian multi-channel untuk mengidentifikasi pilihan-pilihan saluran yang paling sesuai dengan segmen-segmen yang khusus dan terkait dengan *customer experience* dan kesemua saluran.
 - d. *The information management process* : proses manajemen informasi adalah

- terkait dengan penyusunan informasi pelanggan dari semua *point contact* pelanggan dan memperoleh pengertian yang lebih dalam tentang pelanggan yang berkualitas.
- e. *The performance assessment process* : memperkirakan proses hasil kinerja organisasi strategis yang menggunakan CRM akan mendapatkan standar yang sesuai.

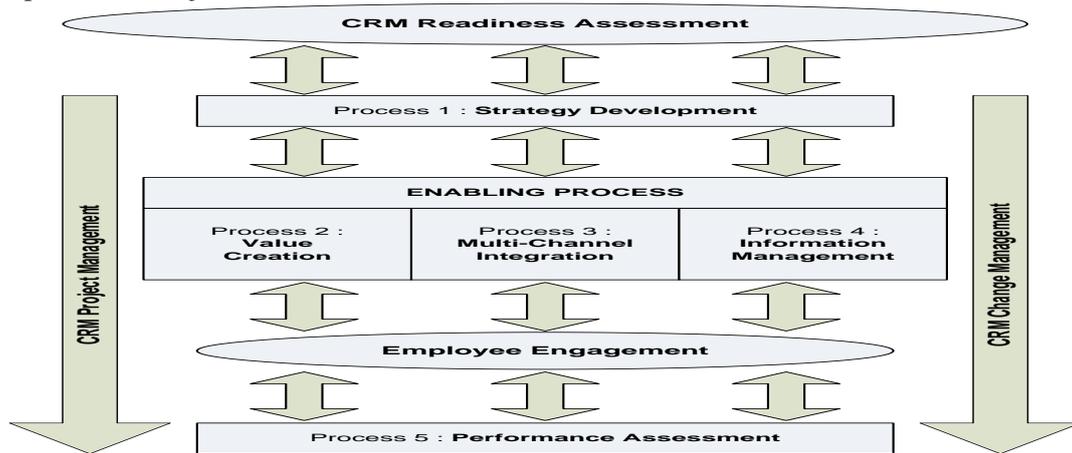


Figure 4. CRM Strategy and Implementation Model
 (Payne & Frow, 2006 : 343)

A Conceptual Framework for CRM Strategy

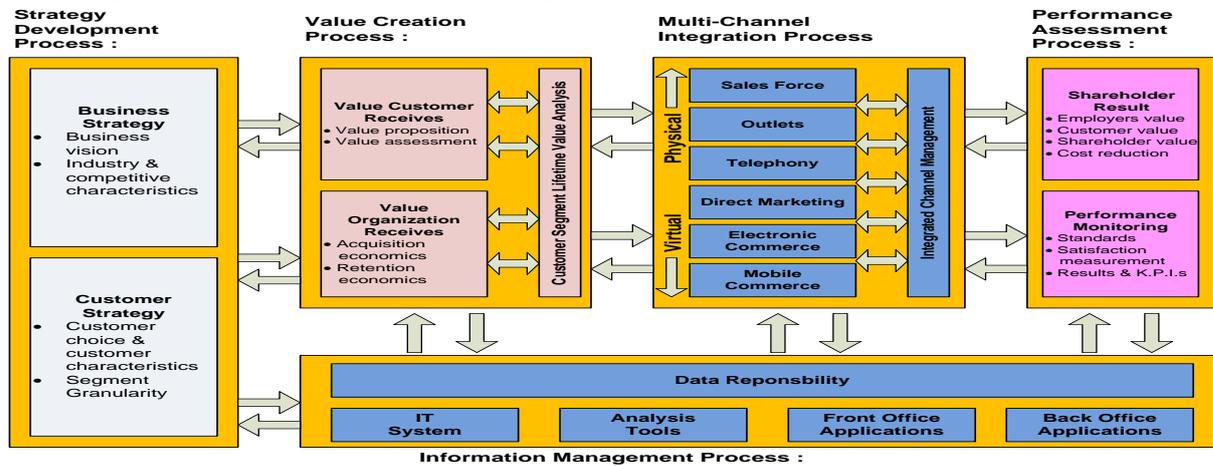


Figure 5. A Conceptual Framework for CRM Strategy
 (Payne & Frow, 2007 : 3)

Dari gambar di atas terlihat bahwa ada 5 kunci *cross-functional process CRM* : *The strategy development process, the value creation process, multi-channel integration process, performance assessment process and the information management*, proses ini memperlihatkan terdapat 5 ukuran yang menjelaskan tentang pelanggan dengan

organisasi yang menggunakan kemampuan organisasi.

CRM Architecture in The Banking Industry

Dasar dari pengembangan praktek CRM yang terbaik, dibangun agar masing-masing merencanakan strategi CRM. Yang dipusatkan pada nilai disiplin dan keakraban

pelanggan dengan proses bisnis. Bank perlu memperbaiki keamanan dan kenyamanan dari kontak mereka, menggali dan memperluas jasa dengan kesempurnaan dari informasi keuangan sebagai proses menciptakan keramahan bagi pelanggan ketika nasabah berhubungan dengan bank

melalui berbagai saluran. Bank perlu mengintegrasikan semua kontak dengan customer-centric dan membangun SOP (Standar operasional prosedur) antar berbagai saluran untuk memproses dan mengintegrasikan data pelanggan seperti yang tergambar dibawah ini :

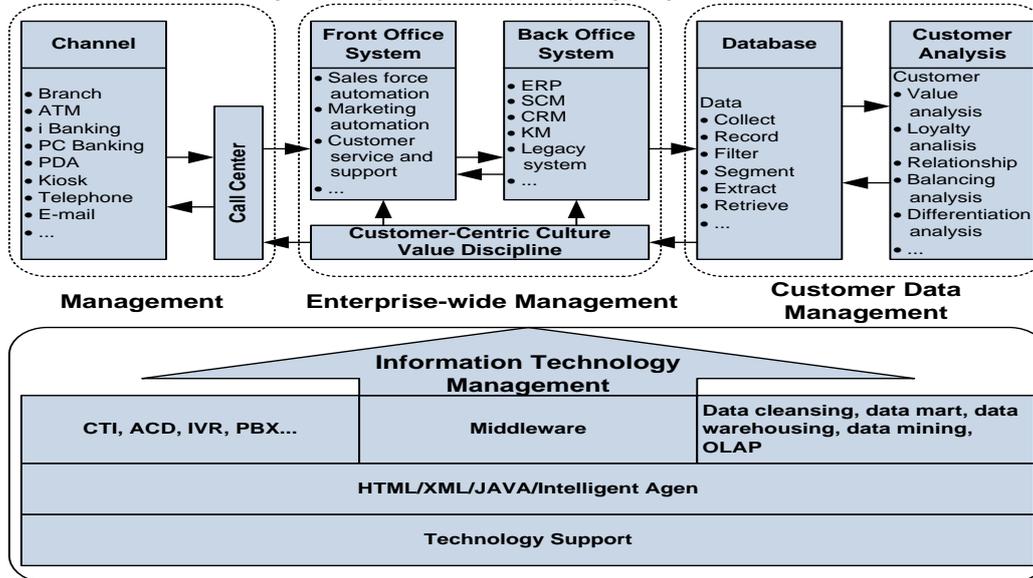


Figure 6. CRM Architecture in the Banking Industry (Liu, 2007 : 15)

Model for CRM Implementation in India Public Sector Banks

Gambar di bawah ini menjelaskan ada 5 tahap model seperti berikut ini :

- Phase I : The formation of the CRM implementation team
- Phase II : Sorting preliminary issues

- Phase III : Preparation for implementation
- Phase IV : Implementation of CRM technology
- Phase V : Constant evaluation and monitoring of the project for performance



Figure 7. Model for CRM Implementation in Indian Public Sector Banks (See Online Version for Colors) (Hugar & Vaz (D'Costa, 2010 : 155)

Loyalitas Pelanggan

Memiliki pelanggan yang loyal adalah salah satu tujuan akhir dari perusahaan karena loyalitas pelanggan dapat

menjamin kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Konsep loyalitas pelanggan lebih banyak mengarah kepada perilaku (*behavior*) dibandingkan dengan

sikap (*attitude*). Ada beberapa aspek yang mempengaruhi loyalitas pelanggan yaitu *satisfaction* (kepuasan) merupakan perbandingan antara harapan dengan kinerja yang dirasakan.

Dalam kaitannya dengan CRM, loyalitas pelanggan adalah hasil yang didapat dari suatu organisasi yang menciptakan manfaat untuk para pelanggannya, dalam tulisan ini pelanggan yang dimaksud adalah nasabah. Loyalitas pelanggan dapat diciptakan tentunya organisasi dalam hal ini perbankan harus bekerja keras untuk menciptakan suatu hubungan win win antara bank dengan nasabah melalui pemberian manfaat bagi kedua belah pihak.

Nilai Pelanggan

Ada 4 istilah tentang nilai :

- Nilai adalah harga yang murah
- Nilai adalah mendapatkan apa yang diinginkan dari produk atau jasa
- Nilai adalah kualitas yang didapat atas harga yang dibayar
- Nilai adalah semua yang didapatkan atas semua pengorbanan yang telah diberikan

Nilai adalah persepsi pelanggan tentang keseimbangan antara manfaat yang diterima dengan pengorbanan yang diberikan untuk mendapatkan manfaat tersebut. Jasa merupakan kinerja atas tindakan yang dijalankan untuk pelanggan. Jasa merupakan bagian penting dari banyak proposisi nilai perusahaan. Perusahaan perlu memahami bahwa usaha meningkatkan layanan harus menjadi fokus utama. Dalam studi ini lebih menekankan pada industri jasa perbankan, organisasi perbankan menggunakan teknologi informasi untuk memberikan peningkatan kualitas jasa kepada nasabahnya. Memberikan jasa perbankan internet kepada nasabah untuk akses lebih cepat dan aman dan layanan lain seperti kemampuan mentransfer uang dengan mudah diantara rekening dan jasa-jasa perbankan yang lain.

Berdasarkan pengembangan-pengembangan model sebelumnya diambil konsep pengembangan model menurut penulis seperti bagan yang terdapat di bawah ini :

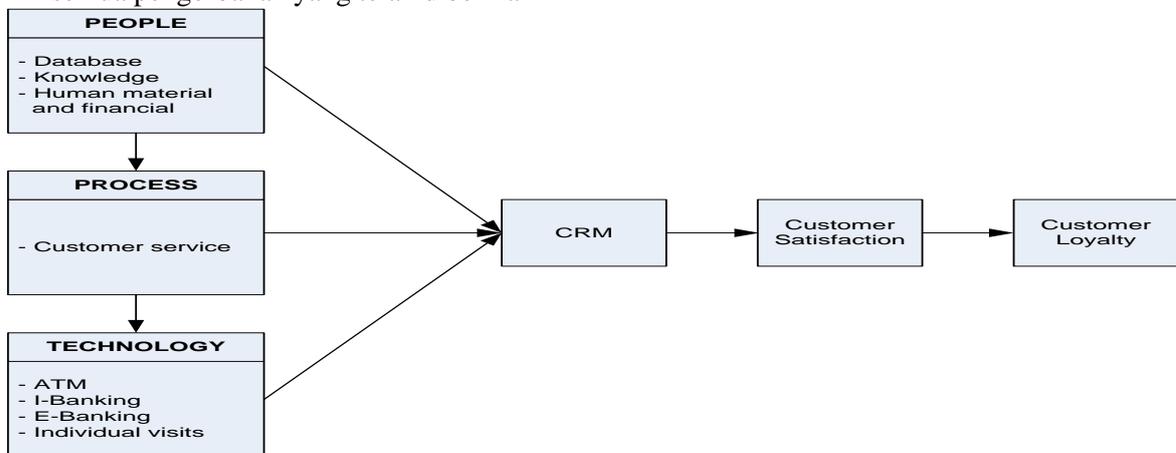


Figure 8. Model pengembangan customer relationship management (modifikasi penulis)

Berdasarkan gambar 8 di atas bahwa *people*, *process* dan *technology* secara bersamaan mempengaruhi *customer relationship management* dan jika CRM dalam industri (perbankan) telah bekerja dengan baik menimbulkan *customer satisfaction* dan *customer loyalty*.

DAFTAR PUSTAKA

- Almotoiri Muhammad, 2009. *A Framework for Successful CRM Implementation European and Mediterranean*. Juli P. 1-14
- Alsmadi Sami and Ibrahim Alnawas, 2011. *Empirical Investigation of The CRM Concept in The Jordanian Contest : The Case of Banks and Financial Institution*. *International Journal of Business and Management*. Vol 6. No. 2 P. 182-195
- Chung, Yi-Chan, Shiaw-Wen Tien, Chih-Hung Tsai and Lin-Lin Tang, 2007. *An Empirical Study of Customer Relationship Management Implementation in Taiwan's Machine Industri, Business and Public Affairs*. Vol 1, Issue 1, P 1-12.
- Cristobal, Eduard, Carles Flarian and Miguel Guinaliu, 2007. *Perceived e Service Quality (PeSQ) Measurement Validation and Effects on Customer Satisfaction and Website Loyalty, Managing Service Quality*. Vol 17, No. 3 P. 317-340
- Coltman Tim, 2007. *Can Superior CRM Capabilities Improve Performance In Banking, Journal of Financial Service Marketing*. Vol. 12,2 P. 102-114
- Chen Injaz J. and Kasen Popovich, 2003. *Understanding Customer Relationship Management (CRM) People, Process and Technology, Business Process Management Journal*. 9,5 ABI/INFORM Complete, P. 672-688
- Frow Pennie and Adrian Payne, 2009. *Customer Relationship Management : A Strategy Perspective*, *jbm*. vol 3, P. 7-27
- Gauvar K. Agrawal and Daniel Berg, 2009. *The Development of Service in Customer Relationship Management (CRM) Environment From Technology Perspective J. Service Science & Management* 2. P. 432-438
- Hugar S.S. and Nancy H. Vas, 2010. *A Model for CRM Implementation in India Public Sector Banks, Int J. Business Innovation and Research*. Vol 4. Nos 1/2. P. 143-162
- Menon Kalyani and Aidan O'Conner, 2007. *Building Customers Affective Commitment Towards Retail Banks : The Role of CRM in Each Moment of Truth, Journal of Financial Service Marketing*. Vol 12,2. P. 157-168
- Mukerjee Kaushik and Kundan Singh, 2009. *CRM : A Strategic Approach, The IUP Journal of Management Research*. Vol VIII, No. 2 P. 65-82
- Nejatian Hadi, Ilham Sentosa, Shishi Kumar Piaral and Abdul Manaf Bahtiar, 2011. *The Influence of Customer Knowledge on CRM Performance of Malaysia ICT Companies : A Structural Equation Modeling Approach, International Journal of Business and Management*. Vol 6 No. 7 P. 181-198
- Payne Adrian and Pennie Frow, 2006. *Customer Relationship Management : From Strategy to Implementation Journal of Marketing Management*. 22 P. 135-168
- Reimann Martin, Schilke Oliver and Thomas Jacquelyn, 2009. *Customer Relationship Management and Firm Performance The Mediating Role of Business Strategy, Academy of Marketing Science*. 38, P. 326-346
- Rootman Chantal, Tait Madele & Bosch Johan, 2008. *Variables Influencing The Customer Relationship Management of Banks, Journal of Financial Service Marketing*. Vol 13,1 P. 52-62
- Ru, Jen Lin, Rong Hue Ch and Kevin Kuan Shin Chiu, 2010. *Customer Relationship Management and Innovation Capability an Empirical Study, Industrial Management & Data System*. Vol 110, P. 111-133
- Sin, Leo Y.M. Alan C.B. Tse and Frederick H.K. Yim, 2005. *CRM : Conceptualization and Scale Development, European Journal Of*

- Marketing*. Vol 39, No. 12, P. 1264-1290
- Storr Tramaine, Forbes Delgado, Carraher Shawn M. & Biard Thomas, 2009, *Customer Relationship Management in RBC Royal Bank of Canada (Bahamas) : An Analysis of The Present and a Pathway to Future Success, Proceeding of The Academy of Marketing Studies*. Vol 14, P. 45-48
- Sum Philip, Bove Liliana & AUh Seigyoung, 2007. *Employeess Affective Commitment to Change The Key to Successful CRM Implementation, European Journal of Marketing*. Vol 42, No. 11/12, P. 1346-1371
- Uyen Thuy H. Nguyen, Joseph S. Sherif & Michael Newby, 2007. *Strategies for Successful CRM Implementation. Information Management & Computer Security*. Vol 15, No. 2 P. 102-115
- Wang, Yonggul, Hing Po Lo, Renyong Chi and Yongheng Yang, 2004. *An Integrated Frame Work For Customer Value and Customer Relationship Management Performance a Customer - Based Perspective From China, Managing Service Quality*. Vol 14, P. 169-182
- Wang Fan, Hu Fang & Yu Li, 2010. *The Application of Customer Relationship Management in Investment Banks Asian Social Science*. Vol 16, No. 10
- Yu Liu Han, 2007. *Development of a Frame for Customer Relationship Management (CRM) in The Banking Industry, International Journal of Management*. 24, 1 : ABI/INFORM Complete P. 15
- Zineldin, Mosed, 2006. *The Royalty of Loyalty : CRM Quality and Retention, Journal of Customer Marketing*. Vol 23, No. 7, P. 430-437