

MEMBANGUN LOYALITAS NASABAH SIMPEDES DENGAN METODE CUSTOMER LIFETIME VALUE

Aviliani

Bank Rakyat Indonesia

This study has two objectives. First to analyze the value of Simpedes customers in the future with CLV method; and to analyze dependent factor to Customer lifetime value. The data used in this study were transaction data from Simpedes customers from several BRI units in 14 BRI Regional Offices. CLV method was used to analyze Simpedes customers' loyalty. The variables are Probability of Active, Average Contribution Margin, Acquisition Cost, Marketing Cost, Discount Rate, and Period. It can be concluded that Simpedes customers in outside Java region have higher average CLV compare to customers in Java region. BRI needs to increase its up-selling and cross-selling strategies to roll up BRI's profit.

Keywords: Bank Rakyat Indonesia (BRI), Customer Lifetime Value (CLV), Loyalty

PENDAHULUAN

Setelah krisis ekonomi 1997/1998, bank-bank di Indonesia lebih berfokus pada peningkatan pelayanan kepada nasabah dengan berbagai penawaran jasa di luar produk utama yaitu dengan investasi teknologi, ATM, bekerja sama dengan berbagai instansi pelayanan publik pemerintah maupun swasta seperti pembayaran listrik, air, dan lain sebagainya. Akan tetapi, pelayanan yang dilakukan lebih banyak pada perspektif manajemen memandang nasabah dengan berbagai kebutuhannya. Padahal manajemen perlu mengetahui profil nasabahnya, terutama nasabah yang loyal, nasabah yang sering melakukan migrasi dari satu bank ke bank lain, dan nasabah yang berhasil diambil alih atau *take over*, agar perusahaan mampu menetapkan strategi baru dalam mempertahankan maupun mengakuisisi nasabah bank lain.

Bank Rakyat Indonesia (BRI) merupakan salah satu bank besar yang termasuk dalam kategori bank yang menguasai pasar. Pada masa sebelum krisis sampai saat ini BRI masih tetap pada pangsa pasarnya yaitu UMKM. Hal tersebut tercermin pada besarnya pangsa pasar kredit yang mencapai 85 persen pada sektor UMKM. Sama juga halnya dengan tabungan BRI didominasi oleh tabungan mikro melalui Simpanan Pedesaan atau SIMPEDES. Akan tetapi, dengan melihat perkembangan tiga tahun terakhir, para pesaing BRI mulai agresif untuk memasuki pangsa pasar yang sama. Akibatnya, secara lambat laun pasar BRI mulai digerogeti oleh pesaing, dan bukan hanya satu dua bank, tetapi hampir

semua bank mengubah target *market* dari korporasi ke UMKM.

Di dalam kondisi lingkungan yang semakin *turbulence*, BRI perlu melakukan evaluasi terhadap strategi pemasaran yang telah dilakukan serta membuat strategi baru yang sesuai dengan kebutuhan nasabah. Di masa kini kebutuhan nasabah bukan lagi pada pendekatan produk (*product centric*), tetapi telah berubah paradigma menjadi pendekatan nasabah (*customer centric*). Nasabah sudah semakin *smart* dalam memilih bank. Oleh karena itu, pencapaian laba bukan lagi dari penjualan produk tetapi lebih pada pendekatan nasabah, sehingga diperlukan strategi untuk mempertahankan maupun mengakuisisi nasabah bank lain atau mencari nasabah baru. Salah satu strategi pemasaran dengan pendekatan nasabah adalah *Customer Relationship Management* (CRM) Lindgreen dan Antioco (2005), yang ukurannya dengan menggunakan Customer Lifetime Value (CLV), dan RFM.

Di dalam paper ini akan dibahas tiga hal. *Pertama*, menghitung nilai nasabah Simpedes BRI di masa mendatang dengan menggunakan metode CLV yang di kombinasi dengan segmentasi (RFM) sehingga akan diperoleh hasil setiap segmen berapa tingkat CLV nya. *Kedua*, menguji adanya perbedaan CLV jawa dan luar jawa. *Ketiga*, menganalisis faktor-faktor sosial ekonomi yang sangat mempengaruhi CLV.

TINJAUAN TEORITIS

Loyalitas Pelanggan (*Customer Loyalty*)

Oliver *dalam* Pont dan McQuilken (2004) mendefinisikan loyalitas sebagai suatu komitmen yang dipegang dengan kuat untuk melakukan pembelian kembali atau berlangganan kembali terhadap suatu produk terpilih secara konsisten di masa mendatang, meskipun dipengaruhi situasi tertentu atau kegiatan pemasaran yang berpotensi menyebabkan terjadinya peri-

laku yang berganti-ganti merk (*switching behavior*).

Di dalam perbankan, Meidan *dalam* Calik dan Balta (2006) mengungkapkan bahwa tingkat loyalitas dapat diperoleh dengan melacak pelanggan dari rekening mereka dalam suatu periode tertentu. Lebih lanjut, Meidan *dalam* Calik dan Balta (2006) mengemukakan beberapa alasan mengenai pentingnya loyalitas pelanggan. Pertama, pembukaan dan penutupan rekening memakan biaya yang mahal bagi bank dilihat dari waktu pegawai dan biaya pemrosesan. Kedua, *customers turnover* yang tinggi dapat menurunkan profitabilitas. Ketiga, mempertahankan pelanggan lama dapat menghasilkan pembelian-silang (*cross-selling*) untuk pelanggan tersebut di masa mendatang. Akhirnya, mempertahankan nasabah yang puas dapat menghasilkan *word-of-mouth* atau rekomendasi kepada orang lain.

Untuk membangun loyalitas indikator yang digunakan akan menghitung potensi yang dapat diperoleh dari setiap nasabah dengan *Customer Lifetime Value* (CLV). CLV adalah cara untuk mengukur tingkat penerimaan konsumen dan cara mempertahankan konsumen dengan “benar” dalam konteks manajemen hubungan konsumen (*Customer Relationship Management-CRM*). Menurut Berger dan Nasr (1998), CLV sesungguhnya merupakan perbedaan antara biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh, melayani, dan mempertahankan seorang pelanggan dengan pendapatan yang diperoleh dari pelanggan dalam suatu *customer lifecycle*. Oleh karena itu, perlu untuk mengidentifikasi dan mengukur suatu nilai pelanggan, yaitu mengestimasi besarnya nilai suatu bisnis pada pelanggan bagi suatu perusahaan sebagai suatu angka dalam dollar. Karena hubungan antara perusahaan dengan pelanggan akan berlangsung selama beberapa tahun ke depan, seseorang harus

membuat perhitungan nilai waktu terhadap uang. Dengan kata lain, aliran pendapatan dan biaya harus diberikan potongan oleh suatu faktor diskon yang tepat untuk mencapai *net present value* (NPV) untuk aliran uang di masa mendatang.

CLV merupakan suatu variabel keputusan dan bukan suatu alat statistik. Para manajer dan konsultan yang memandang analisis CLV seperti halnya analisis regresi justru akan mengalami kekeliruan dalam menanggapi suatu pokok permasalahan. CLV merupakan ukuran *outcomes* yang serupa dengan ROI, probabilitas dari respons terhadap suatu penawaran dan volume penjualan. Dengan demikian, seseorang akan menggunakan CLV sebagai variabel tak bebas dalam suatu analisis regresi untuk meneliti faktor-faktor apa saja yang mendorong nilai-nilai dalam CLV.

Model CLV dapat membantu mendorong strategi-strategi pemasaran dalam sejumlah cara. Pertama, CLV dapat digunakan untuk mengembangkan suatu profil dari para pelanggan yang bernilai tinggi yang kemudian dapat diterapkan pada suatu daftar prospek sehingga membuat akuisisi pelanggan menjadi lebih efisien dan efektif (Hansotia dan Wang, 1997). Kedua, model CLV memberikan pengetahuan yang lebih mendalam dalam mengelola landasan bagi pelanggan saat ini. Misalnya, mengelompokkan pelanggan ke dalam posisi tinggi, menengah, dan rendah – pelanggan yang bernilai tidak hanya memberikan diferensiasi produk/jasa menurut nilai pelanggan yang diharapkan, tetapi juga memberikan suatu landasan yang obyektif bagi upaya-upaya retensi langsung yang menuju kepada pelanggan yang bernilai tinggi. Ketiga, keefektifan relatif dari strategi-strategi pemasaran longitudinal dapat diukur dari kemampuannya untuk meningkatkan CLV (Jain dan Singh, 2002). Perhitungan CLV meliputi penentuan margin kontribusi di masa depan dan biaya di masa

depan, yang keduanya disesuaikan terhadap nilai waktu dari uang (*time value of money*).

P (Active)

Untuk menghitung kontribusi di masa depan dari seorang pelanggan dalam suatu keadaan yang tidak berdasarkan perjanjian (*noncontractual setting*), perusahaan sebaiknya mengetahui probabilitas pelanggan menjadi aktif dengan perusahaan pada suatu periode di masa depan. Dalam keadaan seperti demikian, *P (Active)* digunakan. Hal ini menunjukkan probabilitas bahwa pelanggan melanjutkan untuk menjadi aktif dalam suatu periode waktu berikutnya. Perhitungan terhadap probabilitas ini pada tingkat individu adalah penting bagi perhitungan CLV pada tingkat individu. Hal ini dikarenakan setiap pelanggan cenderung untuk memiliki pola pembelian dan periode tidak aktif yang berbeda.

Average Monthly Gross Contribution (Kontribusi Kotor Bulanan Rata-Rata)

Perusahaan mengetahui *Average Monthly Gross Contribution* (AMGC) dengan mengambil biaya rata-rata penjualan barang-barang dari pendapatan bulanan rata-rata seorang pelanggan. Hal ini dihitung berdasarkan pembelian-pembelian pelanggan di masa lalu. Hal ini diperoleh untuk seluruh pelanggan (i) dan periode waktu (t) untuk *lifetime value* yang diestimasi. Untuk menghasilkan *present value* dari kontribusi di masa depan, AMGC dari pelanggan disesuaikan dengan suatu tingkat diskonto (d), untuk jumlah periode waktu (n).

Net Present Value (NPV)

NPV dari kontribusi kotor yang diperkirakan (*expected gross contribution* = EGC) dapat dihitung dengan menggunakan produk dari *P (Active)* pelanggan pada periode n dan *discount-adjusted* AMGC

untuk seluruh pelanggan (i), dan menambahkan kuantitas pada keseluruhan periode waktu masa depan (T).

Perhitungan CLV

Untuk menghitung *lifetime value* seorang pelanggan, biaya akuisisi (A) dan biaya pemasaran (M) yang terjadi pada periode waktu di masa depan harus diambil dari *NPV of EGC* seorang pelanggan. Biaya-biaya pemasaran pada periode waktu di

masa depan harus dipotong dengan tingkat diskonto (d) yang tepat untuk menghasilkan *present value* dari biaya-biaya tersebut. Biaya-biaya pemasaran dan biaya akuisisi yang dipotong tersebut kemudian dikurangi dari *NPV of EGC* untuk menghasilkan CLV pelanggan. Jika biaya-biaya pemasaran dihitung pada awal periode waktu dan kontribusi kotor pada akhir periode waktu, CLV dapat ditunjukkan sebagai berikut:

$$CLV \text{ of customer } i = \sum_{t=1}^T P(\text{Active})_{it} \times \frac{AMGC_{it}}{(1+d)^t} - \sum_{t=1}^T M_{it} \times \left(\frac{1}{1+d}\right)^t - A_i \quad (1)$$

Di mana:

- $AMGC_{it}$ = marjin kontribusi kotor rata-rata pada periode t berdasarkan keseluruhan pembelian sebelumnya
- i = indeks pelanggan
- t = periode NPV diestimasi
- T = jumlah periode di luar t
- d = tingkat diskonto
- $P(\text{Active})_{it}$ = probabilitas bahwa pelanggan i aktif pada periode t
- M = biaya-biaya pemasaran perusahaan
- A = biaya-biaya akuisisi perusahaan

Komponen-komponen CLV

Menurut Bauer, *et al.* (2003), secara umum komponen-komponen di dalam CLV dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yaitu: *retention rate*, *revenue*, dan *cost*.

Retention rate merupakan faktor yang secara khusus didefinisikan dengan memperhatikan pelanggan individu. *Retention rate* berkenaan dengan probabilitas pelanggan individu tetap loyal dan terus menghasilkan pendapatan yang diharapkan dan biaya di dalam periode waktu yang tetap. *Retention rate* dapat diestimasi dengan bantuan determinan loyalitas yang telah divalidasi secara empiris, seperti kepuasan pelanggan, *switching barriers*, *variety-seeking behavior*, dan *attractiveness of alternatives*.

Revenue dapat diklasifikasikan kepada

empat sub-kategori: "*autonomous revenue*", "*up selling revenue*", "*cross selling revenue*" dan "*contribution margin*" yang diperoleh dari aktivitas *referral* dari pelanggan yang ada. Hal tersebut memiliki peranan penting dalam menghimpun catatan yang komplis mengenai efek pelanggan di sepanjang *life cycle* dan penting untuk identifikasi titik mulai yang operatif untuk mengontrol efek tersebut. "*Autonomous revenue*" meliputi faktor-faktor yang tidak secara langsung dipengaruhi oleh perusahaan atau yang hanya dipengaruhi oleh ukuran pemasaran standar seperti iklan televisi, yakni pendapatan dasar yang tidak mengikutsertakan ukuran yang ditargetkan untuk meningkatkan *up selling* atau *cross selling*. *Autonomous revenue* dihitung berdasarkan prosedur tradisional dari peramalan permintaan, seperti analisis deret waktu atau

model stokastik pemilihan merek seperti *multinomial logit model*. *Up selling revenue* dihasilkan melalui tambahan penjualan dari produk yang sama sebagai suatu konsekuensi dari frekuensi pembelian dan intensitas pada hubungan jangka-panjang yang meningkat. *Up selling revenue* juga ditimbulkan dari efek harga, yaitu penjualan produk substitusi pada kategori yang sama dengan harga yang lebih tinggi kepada pelanggan loyal dan lama yang tidak terlalu sensitif terhadap harga. Dengan demikian, *up selling revenue* menyimbolkan nilai retensi dari pelanggan.

Berbeda dengan *up selling*, *cross selling* dapat didefinisikan sebagai penjualan dari produk komplementer atau kategori produk yang belum dibeli dari *vendor*; seperti kasus penjualan asuransi jiwa kepada pelanggan asuransi kendaraan bermotor. *Reference value* mengukur *margin* yang berasal dari pelanggan baru yang diperoleh melalui *referral* dari pelanggan yang ada. Estimasinya, sebagai contoh, dapat diperoleh melalui *reference value model* yang dikembangkan oleh Cornelsen.

Kategori ketiga komponen CLV adalah *Costs*. Biaya akuisisi harus diikutsertakan ketika bermaksud menghitung CLV dari pelanggan di masa yang akan datang (*future customer*). Untuk pelanggan yang sudah ada, harus dicatat sebagai *sunk costs*. Mengingat biaya-biaya tersebut hanya terjadi sekali, maka dapat dikarakteristikan sebagai investasi perusahaan yang bersifat *irreversible* kepada pelanggan. Perhitungan yang dilakukan tergantung prosedur akuisisi yang digunakan (sebagai contoh, *direct marketing vs. mass marketing* melalui periklanan). Biaya pemasaran merepresentasikan biaya retensi dan pengembangan pelanggan. Biaya ini mencakup semua ukuran pemasaran yang ditujukan pada peningkatan *customer profitability*, sebagai contoh ketika perhatian pelanggan dialihkan kepada produk

dengan harga yang lebih tinggi (*up selling*) atau produk dari kategori lain di perusahaan (*cross selling*). Pengeluaran promosional dan biaya untuk pengiriman katalog atau kartu ucapan personal merupakan biaya yang termasuk dalam kategori ini. Biaya pemulihan (*recovery costs*) juga termasuk dalam kategori ini. Terdapat dua jenis biaya pemulihan yang perlu dibedakan: biaya yang terjadi sebelum pemberhentian hubungan untuk menghindari perginya pelanggan dan biaya yang timbul setelah pemberhentian hubungan, berasal dari usaha yang bertujuan untuk memperoleh kembali pelanggan. Biaya penjualan meliputi biaya produksi dari produk yang dijual dan semua biaya yang terlibat dalam menyampaikan produk ke pelanggan, termasuk biaya proses pemesanan, *handling*, *warehousing* dan pengiriman. Ketika pelanggan yang telah berhenti tidak dianggap layak untuk diperoleh kembali, terdapat *termination cost* dari hubungan bisnis yang dicatat sebagai biaya akhir ("*final costs*"). Pengeluaran administratif ketika menutup rekening termasuk ke dalam biaya ini.

Sedangkan menurut Kumar (2008), komponen dari biaya dan margin kontribusi masa depan yang menentukan perhitungan CLV adalah sebagai berikut: Biaya Pemasaran (*Marketing Cost*) yang mengarah kepada biaya-biaya perencanaan yang melayani akun pelanggan, meningkatkan nilai dari hubungan saat ini misalnya program-program yang berkaitan dengan loyalitas atau *frequent-flyer*, dan usaha untuk "memenangkan kembali" pelanggan yang hilang. Secara umum, biaya pemasaran meliputi biaya pengembangan dan biaya retensi. Komponen utama dari biaya-biaya tersebut adalah biaya pemasaran melalui berbagai saluran komunikasi seperti *direct mail*, *email*, dan interaksi tatap muka.

Tingkat Diskonto (*Discount Rate*) Karena nilai uang tidak bersifat konstan sepanjang

waktu, dan karena uang yang diterima saat ini lebih berharga daripada uang yang diterima pada periode waktu di masa depan, maka perlu dilakukan diskonto terhadap kontribusi kotor dan biaya-biaya pemasaran untuk memperoleh nilai uang saat ini (*present value of money*). Hal ini dapat dilakukan dengan membagi *cash flow* pada periode waktu t dengan $(1 + d)^t$, dimana d adalah tingkat diskonto. Tingkat diskonto bergantung pada tingkat suku bunga secara umum dan biasanya proporsional terhadap *treasury bill* atau suku bunga yang dibayarkan oleh bank pada akun tabungan. Tingkat diskonto juga dapat bervariasi untuk beberapa perusahaan tergantung pada biaya modal perusahaan.

Periode Waktu (*Time Period*). Bilangan dari periode waktu di masa depan menunjukkan "*lifetime*" dasar dari pelanggan. Kata *lifetime* memiliki konotasi yang berbeda pada saat mempertimbangkan pembelian dalam satu waktu (misalnya pembelian rumah) dan pembelian reguler (seperti bahan-bahan makanan). Aspek penting lainnya adalah mengestimasi durasi pada saat membuat keputusan pemasaran. Untuk sebagian besar bisnis, masuk akal untuk memperkirakan bahwa pelanggan akan kembali dalam jangka waktu tertentu (t); akan tetapi tidak ada pedoman yang baku dalam menentukan nilai dari t tersebut.

Menurut Kumar dan Reinartz (2006), input untuk perhitungan *Lifetime Value* (LTV) tergantung pada banyak faktor, seperti sifat produk, ketersediaan data, dan kapabilitas

statistika. Oleh karena itu, sangatlah penting bagi peneliti untuk memahami prinsip-prinsip dasar perhitungan LTV. Berdasarkan prinsip umum LTV, peneliti dapat mengawalinya dengan menyesuaikan perhitungan dengan ketersediaan data yang reliabel. Selain itu, peneliti juga perlu untuk menyesuaikan formulasi perhitungan menurut konteks perusahaan dan sektor industri.

METODE PENELITIAN

Data

Sumber data yang digunakan adalah data sekunder, yaitu transaksi nasabah Simpedes BRI Unit yang diperoleh dari 14 kantor wilayah BRI yang dibagi wilayah Jawa dan luar Jawa. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara purposive sampling dari nasabah Simpedes BRI. Selain itu juga membedakan Jawa dan non Jawa untuk lebih mengarah pada fokus pengembangan produk dan jasa bank dengan menggunakan uji Komparasi, serta analisis Regresi untuk mengukur pengaruh sosial ekonomi pada CLV

Variabel Penelitian

Variabel-variabel CLV pada penelitian ini terdiri dari P (*Active*), margin kontribusi kotor rata-rata, biaya pemasaran, biaya akuisisi, tingkat diskonto, dan periode waktu. definisi operasional dari variabel-variabel CLV. Formulasi perhitungan CLV yang digunakan dalam penelitian ini dapat ditunjukkan sebagai berikut:

$$CLV \text{ of customer } i = \sum_{t=1}^T P(Active)_i \times \frac{AMGC_i}{(1+d)^t} - \sum_{t=1}^T M_i \times \left(\frac{1}{1+d}\right)^t - A_i \quad (1)$$

Di mana:

- $AMGC_i$ = margin kontribusi kotor rata-rata pada periode t berdasarkan keseluruhan pembelian sebelumnya
- i = indeks pelanggan
- t = periode NPV diestimasi
- T = jumlah periode di luar t
- d = tingkat diskonto

$P(Active)_t$ = probabilitas bahwa pelanggan i aktif pada periode t

$$P(active) = \left(\frac{T}{N} \right)^n \quad (2)$$

Di mana:

- n = jumlah pembelian dalam periode observasi
 T = periode waktu pembelian yang paling akhir dilakukan
 N = periode waktu saat ini yang mana $P(Active)$ perlu untuk ditentukan
 M = biaya-biaya pemasaran perusahaan
 A = biaya-biaya akuisisi perusahaan

Dari perhitungan CLV yang dilakukan akan dapat diketahui bahwa nasabah dengan nilai CLV yang tinggi berarti nasabah tersebut memiliki prospek dan kontribusi yang tinggi terhadap pendapatan bank BRI.

Tabel 1 Definisi Operasional Variabel pada Metode CLV

Variabel/ Subvariabel	Konsep Variabel/Subvariabel	Indikator	Ukuran	Skala
CLV	<i>Profit</i> yang diperoleh dari nasabah di sepanjang <i>customer lifetime value</i>	$P(Active)$, margin kontribusi rata-rata, biaya pemasaran, biaya akuisisi, tingkat diskonto, dan periode waktu	Rupiah	Rasio
$P(Active)$	Probabilitas bahwa seorang nasabah menjadi aktif (atau melakukan transaksi) pada periode waktu tertentu	Hasil pangkat dari pembagian antara periode waktu transaksi terakhir dengan periode waktu observasi terhadap jumlah transaksi pada periode observasi	Persentase	Rasio
Margin kontribusi kotor rata-rata	Margin kontribusi kotor rata-rata pada periode t berdasarkan keseluruhan transaksi sebelumnya	Biaya rata-rata penjualan produk/jasa dari pendapatan bulanan rata-rata seorang nasabah	Rupiah	Rasio
Biaya akuisisi	Biaya yang dikeluarkan untuk menarik seorang nasabah	Jumlah uang yang dikeluarkan untuk menarik nasabah i dalam periode t	Rupiah	Rasio
Biaya pemasaran	Biaya untuk retensi dan pengembangan nasabah	Jumlah biaya yang dikeluarkan untuk meningkatkan profitabilitas nasabah i pada periode t	Rupiah	Rasio
Tingkat diskonto	Merefleksikan <i>present value</i> dari uang yang diterima	Pembagian <i>cash flow</i> pada periode waktu t terhadap $(1 + d)^t$, dimana d adalah tingkat diskonto	Persentase	Rasio
Periode	Periode proyeksi CLV	Lamanya periode proyeksi yang dilakukan	Jumlah Tahun	Rasio

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis CLV dihubungkan dengan RFM menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai RFM seorang nasabah Simpedes belum tentu nilai CLV nya juga tinggi. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 1, dimana nasabah dengan nilai RFM sebesar 40 (Segmen 1) memiliki nilai CLV yang tidak lebih dari Rp. 280.000, sedangkan nasabah dengan nilai RFM 30 dan 32 (Segmen 2)

justru memiliki nilai CLV yang mencapai Rp. 760.000. Hasil analisis ini diperkuat dengan hasil analisis korelasi bivariat antara CLV dan RFM, dimana nilai *Pearson Correlation* yang diperoleh adalah sebesar -0.297 (Tabel 22). Artinya, jika nilai RFM seorang nasabah tinggi, maka nilai CLV nya rendah. Adapun tingkat kekuatan hubungan antara RFM dan CLV adalah rendah.

Tabel 2 Hasil Analisis Korelasi Bivariat RFM vs CLV

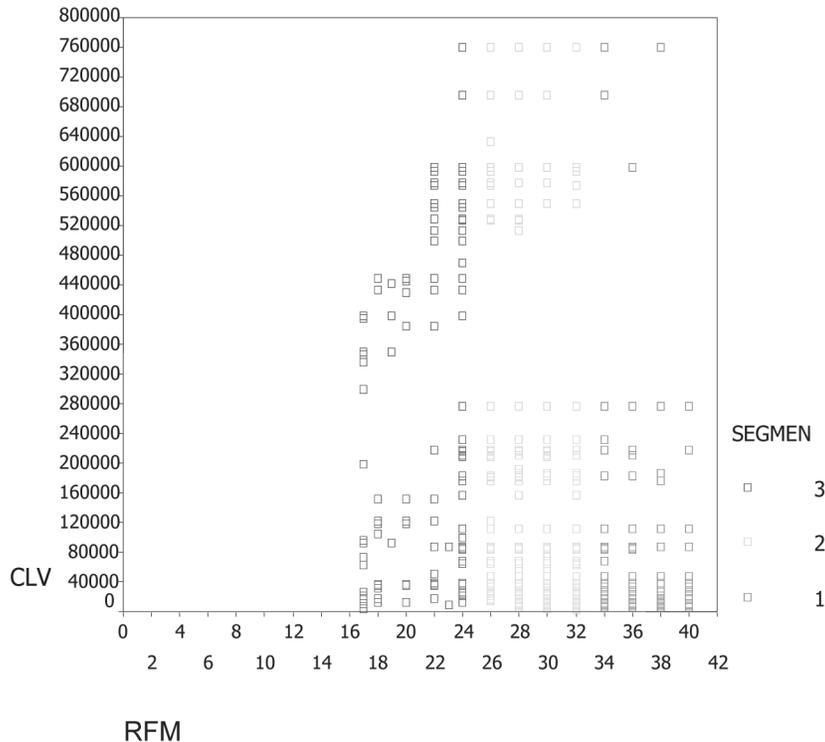
		RFM	CLV
RFM	Pearson Correlation	1	-.297(**)
	Significance(2-tailed)	.	.000
	N	1175	1175
CLV	Pearson Correlation	-.297(**)	1
	Significance(2-tailed)	.000	.
	N	1175	1175

** significant at 0.01 (2-tailed)

Nilai CLV nasabah dipengaruhi oleh lima komponen, yaitu: (1) *P(Active)*, (2) kontribusi kotor, (3) tingkat diskonto, (4) biaya pemasaran, dan (5) biaya akuisisi. Nilai *P(Active)* ini dipengaruhi oleh jumlah bulan dimana nasabah melakukan transaksi selama periode observasi dan bulan terakhir nasabah melakukan transaksi terakhir. Semakin besar jumlah bulan dimana nasabah melakukan transaksi, maka semakin kecil nilai *P(Active)* nya. Dalam Kumar (2008) dipaparkan bahwa pelanggan yang jarang melakukan pembelian dalam suatu periode cenderung menjadi pelanggan yang aktif di periode yang akan datang. Oleh karena itu, nilai *P(Active)* nasabah yang jarang melakukan transaksi akan lebih besar dibandingkan dengan nilai *P(Active)* nasabah yang sering melakukan

transaksi. Selain itu, dengan semakin besarnya biaya pemasaran dan biaya akuisisi seorang nasabah, maka nilai CLV nasabah tersebut akan menjadi semakin kecil. Dalam kasus ini, karena tidak memungkinkan untuk memperoleh data kontribusi kotor, biaya pemasaran dan biaya akuisisi per nasabah, sehingga biaya-biaya tersebut diperoleh per wilayah kantor cabang nasabah kemudian dihitung biaya per nasabahnya berdasarkan jumlah nasabah di masing-masing kantor cabang. Oleh karena itu, nasabah dengan nilai *P(Active)* yang tinggi dan berada pada wilayah kantor cabang dengan jumlah nasabah lebih sedikit akan cenderung memiliki nilai CLV yang lebih tinggi karena memperoleh nilai kontribusi kotor yang lebih besar.

**Gambar 1 Nilai RFM dan CLV nasabah
Bank BRI Wilayah Jawa**

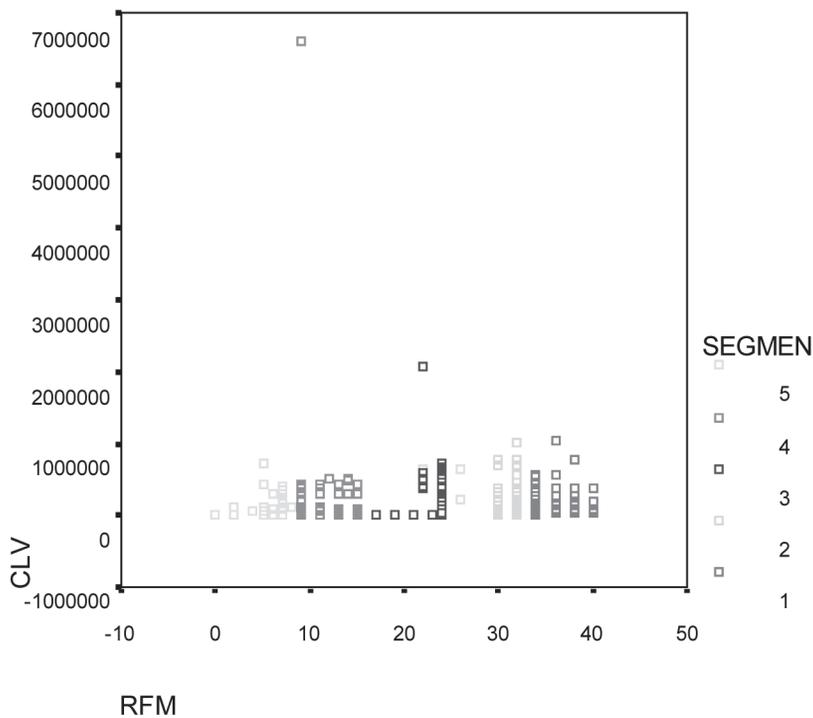


Apabila dilakukan perbandingan antara nilai CLV nasabah Simpedes bank BRI wilayah Jawa dengan nilai CLV nasabah Simpedes bank BRI wilayah Luar Jawa (Gambar 3), maka nasabah Simpedes di bank BRI wilayah Luar Jawa memiliki nilai CLV maksimum yang lebih tinggi yakni sebesar Rp. 6.603.713,72 dibandingkan dengan nasabah Simpedes bank BRI wilayah Jawa yakni sebesar Rp. 1.773.877,25. Jika dilihat secara rata-rata, nilai CLV rata-rata nasabah Simpedes bank BRI wilayah luar Jawa (yakni sebesar Rp. 290.399,82) lebih besar dibandingkan dengan nilai CLV rata-rata nasabah Simpedes bank BRI wilayah Jawa (yakni sebesar Rp. 286.693,71). Berdasarkan nilai CLV tersebut dapat diketahui bahwa secara umum nasabah Simpedes bank BRI di wilayah luar Jawa memiliki kecenderungan untuk lebih loyal dibandingkan dengan

nasabah Simpedes bank BRI di wilayah Jawa.

Nilai CLV secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata Rp. 287.937,14. Nilai CLV untuk nasabah di wilayah Jawa berkisar antara Rp. -1,639.82 sampai dengan Rp. 1,773,877.25 dengan rata-rata nilai CLV Rp. 286,718.04. Nasabah di wilayah Jawa yang memiliki nilai CLV di atas nilai rata-rata adalah sebanyak 4580 nasabah dari 10,286 nasabah (45 persen). Nasabah pada segmen 1 di wilayah Jawa yang memiliki nilai CLV di atas rata-rata hanya sebanyak 4 nasabah dari total 521 nasabah pada segmen 1 di wilayah Jawa. Nilai CLV tertinggi untuk nasabah pada segmen 1 di wilayah Jawa adalah Rp. 1.049.774,25 sedangkan nilai CLV terendah untuk nasabah pada segmen 1 di wilayah Jawa adalah Rp. 12.666,98.

Gambar 2 Nilai RFM dan CLV nasabah Bank BRI Wilayah Luar Jawa



Nasabah pada segmen 2 di wilayah Jawa yang memiliki nilai CLV di atas rata-rata adalah sebanyak 407 nasabah dari total 2179 nasabah pada segmen 2 di wilayah Jawa. Nilai CLV tertinggi untuk nasabah pada segmen 2 di wilayah Jawa adalah Rp. 1.113.336,26 sedangkan nilai CLV terendah untuk nasabah pada segmen 2 di wilayah Jawa adalah Rp. -1.475,95. Nasabah pada segmen 3 di wilayah Jawa yang memiliki nilai CLV di atas rata-rata adalah sejumlah 2701 nasabah dari total 3430 nasabah pada segmen 3 di wilayah Jawa. Nilai CLV tertinggi untuk nasabah pada segmen 3 di wilayah Jawa adalah Rp. 2.059.607,21 sedangkan nilai CLV terendah untuk nasabah pada segmen 3 di wilayah Jawa adalah Rp. -1.304,81.

Nasabah pada segmen 4 yang memiliki nilai CLV di atas rata-rata adalah sejumlah 995 nasabah dari total 1751 nasabah pada

segmen 4 di wilayah Jawa. Nilai CLV tertinggi untuk nasabah pada segmen 4 di wilayah Jawa adalah Rp. 6.603.713,72, sedangkan nilai CLV terendah untuk segmen 4 di wilayah Jawa adalah Rp. -1.577,88. Nasabah pada segmen 5 yang memiliki nilai CLV di atas rata-rata adalah sejumlah 473 nasabah dari total 2404 nasabah pada segmen 5 di wilayah Jawa. Nilai CLV tertinggi untuk nasabah segmen 5 di wilayah Jawa adalah Rp. 732.500,99, sedangkan nilai CLV terendah untuk nasabah segmen 5 di wilayah Jawa adalah Rp. -1.577,88.

Nilai CLV untuk nasabah di wilayah luar Jawa berkisar antara Rp. -1.577,88 sampai Rp. 6.603.713,72 dengan rata-rata nilai CLV Rp. 290.399,82. Nasabah di wilayah luar Jawa yang memiliki nilai CLV di atas nilai rata-rata adalah sejumlah 2327 nasabah, sedangkan yang di bawah nilai rata-rata adalah sejumlah 3050 nasabah. Nasabah

pada segmen 1 di wilayah luar Jawa dengan nilai CLV di atas rata-rata hanya terdapat 25 nasabah dari total 197 nasabah pada segmen 1 di wilayah luar Jawa. Nilai CLV tertinggi untuk nasabah pada segmen 1 di wilayah luar Jawa adalah Rp. 759.296,07, sedangkan nilai CLV terendah untuk nasabah segmen 1 di wilayah luar Jawa adalah Rp. 4.633,14.

Nasabah pada segmen 2 di wilayah luar Jawa dengan nilai CLV di atas rata-rata terdapat sejumlah 653 nasabah dengan total 1531 nasabah pada segmen 2 di wilayah luar Jawa. Nilai CLV tertinggi untuk nasabah segmen 2 di wilayah luar Jawa adalah Rp. 1.773.877,25, sedangkan nilai terendah untuk nasabah segmen 2 di wilayah luar Jawa adalah Rp. 1.901,10. Nasabah pada segmen 3 di wilayah luar Jawa dengan nilai CLV di atas rata-rata terdapat sejumlah 847 nasabah dari 1191 nasabah. Nilai CLV tertinggi untuk nasabah segmen 3 di wilayah luar Jawa adalah Rp. 759.296,07, sedangkan nilai CLV terendah untuk nasabah segmen 3 di wilayah luar Jawa adalah Rp. -1.639,82. Nasabah pada segmen 4 di wilayah luar Jawa dengan nilai CLV di atas rata-rata terdapat sejumlah 284 nasabah dari total 933 nasabah pada segmen 4 di wilayah luar Jawa. Nilai CLV tertinggi untuk nasabah pada segmen 4 di wilayah luar Jawa adalah Rp. 632.473,42, sedangkan nilai CLV terendah untuk nasabah segmen 4 di wilayah luar Jawa adalah Rp. -1.639,82. Nasabah pada

segmen 5 di wilayah luar Jawa dengan nilai CLV di atas rata-rata terdapat sejumlah 518 nasabah dari total 1541 nasabah pada segmen 5 di wilayah luar Jawa. Nilai CLV tertinggi untuk nasabah segmen 5 di wilayah luar Jawa adalah Rp. 759.296,07 sedangkan nilai CLV terendah untuk nasabah segmen 5 di wilayah luar Jawa adalah Rp. -1.639,82.

Dilihat dari rata-rata nilai CLV, nasabah di wilayah luar Jawa memiliki nilai rata-rata yang lebih tinggi dibanding nasabah di wilayah Jawa. Nasabah di wilayah luar Jawa memiliki nilai tertinggi CLV yang lebih tinggi, yaitu 6,603,713.72 dibanding nilai tertinggi CLV di wilayah Jawa, yaitu 1,773,877.25. Sedangkan nilai terendah CLV terdapat pada wilayah Jawa, yaitu -1,639.82.

Uji Komparasi

Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa nilai D_{hitung} adalah sebesar 0,172317. Nilai D_{hitung} ini lebih besar dibandingkan dengan nilai D_{tabel} sebesar 0,0275. Hal ini berarti bahwa distribusi CLV Jawa dan CLV luar Jawa berbeda secara nyata. Nilai $Pr > Ksa$ (0,0001) yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa perbedaan tersebut signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara nilai CLV Jawa dan nilai CLV luar Jawa. Kesimpulan ini dapat memperkuat alasan yang mendasari penelitian melakukan pembagian Kantor Wilayah BRI ke dalam dua kelompok wilayah yaitu Jawa dan luar Jawa.

Tabel 3 Uji Kolmogorov-Smirnov Dua sampel

Kolmogorov-Smirnov Two-Sample Test (Asymptotic)			
KS	0.079969	D	0.172317
KSa	8.505375	Pr > KSa	<.0001

Analisis Regresi

Dalam bagian ini akan dibahas mengenai faktor-faktor pembentuk CLV yang terdiri

dari recency, frequency, monetary, dan berbagai variabel demografis. Faktor-faktor ini penting untuk diketahui terutama dalam

perumusan strategi optimalisasi CLV dari masing-masing nasabah simpedes. Dari berbagai analisis statistika eksploratori yang dibahas dalam beberapa bagian terdahulu dapat diketahui bahwa berbagai variabel demografis merupakan penciri dari segmen RFM maupun CLV. Satu hal yang harus dilakukan adalah mengukur sejauh mana berbagai variabel tersebut memiliki pengaruh terhadap CLV.

Pengukuran tersebut tentunya dapat difasilitasi melalui analisis yang sifatnya parametrik yang salah satunya adalah analisis regresi berganda. Analisis regresi dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur sejauh mana komponen RFM dan variabel demografi memiliki pengaruh terhadap pembentukan CLV. Dengan kata lain, CLV diregresikan dengan recency, frequency, monetary dan variabel demografi. Hasil analisis regresi pada gilirannya dapat digunakan dalam perumusan strategi optimasi CLV nasabah simpedes melalui pengelolaan RFM dan variabel demografis.

Langkah empirik yang dilakukan adalah sebagai berikut. Pertama, melakukan transformasi logaritmik terhadap CLV, frequency, monetary, dan saldo sehingga didapatkan variable baru yakni LOG_CLV, LOG_FREQUENCY, LOG_MONETARY dan LOG_SALDO. Transformasi ini dibutuhkan untuk mendapatkan *functional form* yang tepat sehingga model regresi dapat menghasilkan sebaran galat yang kurang

lebih normal.

Kedua, melakukan regresi OLS dengan LOG_CLV sebagai dependent variable dan yang menjadi variabel penjelasnya adalah SCORE_RECENCY, LOG_FREQUENCY, LOG_MONETARY, LOG_SALDO, PENDIDIKAN, USIA, D_KELAMIN, D_PENGANGGUR, D_TETAP, D_PULAU. Variable D_KELAMIN adalah dummy untuk jenis kelamin dimana laki-laki diberi skor 0 dan perempuan adalah 1. Jenis pekerjaan dibagi menjadi tiga kelompok yakni pekerja dengan penghasilan tetap (D_TETAP), tidak bekerja (D_PENGANGGUR) dan pekerja dengan penghasilan tidak tetap. Penganggur, pelajar dan ibu rumah tangga dimasukkan kedalam kelompok tidak bekerja. Variabel D_PULAU adalah dummy lokasi dimana Jawa diberi skor 0 dan luar Jawa diberi skor 1.

Ketiga, melakukan uji pelanggaran asumsi yaitu heteroskedastisitas dan otokorelasi. Hasil uji dinyatakan dalam tabel berikut ini. Nilai uji Durbin-Watson menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan ternyata tidak memiliki masalah otokorelasi yang tentunya wajar karena yang digunakan adalah data *cross-section*. Tetapi uji heteroskedastisitas (Breusch-Pagan-Godfrey test) menunjukkan bahwa galat tidak bersifat homoskedastik. Karena itu perlu dilakukan langkah koreksi terhadap model regresi agar asumsi homoskedastisitas terpenuhi.

Tabel 4. Uji Pelanggaran Asumsi Regresi

Breusch-Pagan-Godfrey			
F-statistic	56.05895	Prob. F(10,8551)	0.0000
Obs*R-squared	526.7761	Prob. Chi-Square(10)	0.0000
Scaled explained SS	4008.080	Prob. Chi-Square(10)	0.0000
Durbin-Watson stat	1.910296		

Keempat, melakukan regresi two-stage least square (2SLS) untuk mengkoreksi

masalah heteroskedastisitas. Semua variabel penjelas dijadikan sebagai instrumental

variable. Galat dan kovarian diestimasi dengan metoda *White heteroskedasticity-*

consistent standard errors and covariance. Hasil akhir dari 2SLS disajikan dalam tabel 5.

Tabel 5 Hasil Regresi 2SLS

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
SCORE_RECENCY	-0.010490	0.001110	-9.452342	0.0000
LOG_FREQUENCY	0.027597	0.008437	3.271013	0.0011
LOG_MONETARY	0.747871	0.005251	142.4180	0.0000
LOG_SALDO	0.165924	0.011068	14.99196	0.0000
PENDIDIKAN	-0.015748	0.006497	-2.423839	0.0154
USIA	-0.001207	0.000558	-2.164775	0.0304
D_KELAMIN	-0.012418	0.016110	-0.770818	0.4408
D_PENGANGGUR	0.015946	0.022203	0.718175	0.4727
D_TETAP	0.004914	0.018462	0.266138	0.7901
D_PULAU	-0.142385	0.021135	-6.736947	0.0000
C	0.477786	0.125255	3.814518	0.0001
R-squared	0.914729	Mean dependent var9.612123		
Adjusted R-squared	0.914629	S.D. dependent var2.387687		
S.E. of regression	0.697641	Sum squared resid4161.793		
F-statistic	9172.933	Durbin-Watson stat1.910296		
Prob(F-statistic)	0.000000	Second-Stage SSR4161.793		

Hasil regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut. Secara keseluruhan, model dapat menerangkan 91,46 persen variasi dari LOG_CLV. Selain itu uji-F menunjukkan bahwa variabel penjelas secara bersama-sama dapat menerangkan variabel yang dijelaskan secara signifikan. Secara umum dapat dikatakan bahwa model regresi memenuhi *goodness of fit*.

Ada tiga buah variabel yang secara individual tidak signifikan yakni D_KELAMIN, D_TETAP dan D_PENGANGGUR. tampaknya jenis kelamin dan jenis pekerjaan tidak dapat secara signifikan menerangkan variasi dalam CLV. Dengan kata lain, variabel tersebut bisa jadi tidak terlalu penting dalam mempengaruhi besaran CLV masing-masing nasabah.

Dari tiga variabel RFM, ternyata variabel recency memiliki tanda negatif yang tidak sesuai dengan harapan. Seharusnya, secara teoritis nilai koefisiennya positif. Karena tandanya berkebalikan, maka recency tidak

bisa dijadikan instrument dalam penentuan strategi optimasi CLV.

Frequency (dalam hal ini dinyatakan dalam bentuk log), memiliki elastisitas 0,0276. Artinya, setiap satu persen kenaikan dalam frekuensi transaksi nasabah maka hal tersebut akan meningkatkan nilai CLV sebesar 0,0276 persen. Dengan demikian, perlu adanya program pemasaran yang mampu meningkatkan frekuensi transaksi. Sebagaimana telah dibahas, mayoritas fitur-fitur transaksi melalui ATM masih belum banyak digunakan oleh nasabah. Berdasarkan data yang ada, frekuensi transaksi nasabah hanya memiliki rata-rata 8,8 kali per tahun per nasabah. Hal ini selain menunjukkan bahwa fasilitas transaksi belum banyak digunakan oleh nasabah, itu juga berarti bahwa masih terdapat potensi yang sangat besar bagi BRI untuk meningkatkan pendapatan melalui peningkatan frekuensi transaksi. Untuk meningkatkan CLV sebesar satu

persen maka hanya dibutuhkan peningkatan frekuensi transaksi menjadi 12 kali per tahun per nasabah. Kalau frekuensi rata-rata dapat ditingkatkan sebanyak 2 kali sebulan maka peningkatan CLV yang terjadi adalah sebesar 4,7 persen.

Variabel monetary (dalam hal ini dinyatakan dalam LOG_MONETARY) memiliki elastisitas 0,748. Artinya setiap satu persen peningkatan kontribusi moneter dari transaksi yang dilakukan oleh nasabah, maka nilai CLV akan meningkat sebesar 0,748 persen. Dibanding dengan variabel lainnya, variabel ini memiliki koefisien yang paling besar dan dengan demikian menjadi lebih penting untuk dikelola. Dipadukan dengan temuan sebelumnya, peningkatan CLV seyogyanya ditempuh dengan cara meningkatkan transaksi yang memberikan kontribusi pendapatan terhadap bank. Artinya program promosi harus diarahkan untuk menstimulir transaksi jenis ini. Selain itu *product knowledge* di tingkat *front liner* dan nasabah harus menjadi fokus strategi peningkatan pendapatan bukan bunga (*fee based income*).

Variabel saldo (dalam hal ini dinyatakan dalam LOG_SALDO) memiliki elastisitas 0,166. Artinya setiap terjadi peningkatan saldo sebanyak satu persen maka CLV akan bertambah sebanyak 0,166 persen. Dengan demikian temuan ini mengkonfirmasi pentingnya program promosi untuk meningkatkan saldo nasabah penabung yang selama ini memang gencar dilakukan oleh BRI. Namun demikian, strategi promosi seyogyanya tidak hanya berhenti sampai di situ saja. Peningkatan *fee based income* yang paling potensial justru adalah dari peningkatan transaksi yang memiliki kontribusi pendapatan terhadap BRI.

Variabel pendidikan memiliki koefisien yang negatif sehingga sepiantas tampak agak aneh. Tetapi perlu diketahui bahwa memang nasabah BRI memiliki pendidikan yang relatif rendah yaitu rata-rata setingkat

SMA ke bawah. Tentunya temuan ini mengkonfirmasi bahwa potensi terbesar dari nasabah BRI justru berasal dari nasabah-nasabah yang kurang berpendidikan. Selain itu, teknologi informasi juga dapat memudahkan mereka yang kurang berpendidikan sekalipun untuk bisa bertransaksi.

Variabel usia menunjukkan koefisien yang negatif dimana semakin tua usia semakin rendah potensi kontribusi CLV. Hal ini mengisyaratkan bahwa potensi CLV terbesar justru datang dari nasabah yang memiliki usia yang lebih rendah. Implikasinya, BRI perlu lebih intensif lagi untuk melakukan promosi peningkatan transaksi nasabah terutama untuk yang berusia muda.

Hasil regresi menunjukkan bahwa sumbangan CLV di Jawa cenderung lebih baik dibanding luar Jawa. Hal ini menunjukkan bahwa BRI belum mengoptimalkan pemanfaatan keunggulannya di luar Jawa. Di luar Jawa terutama di wilayah luar perkotaan, BRI praktis tidak memiliki pesaing. Karena itu, pendapatan dari wilayah yang demikian seyogyanya lebih digalakan lagi di masa depan.

KESIMPULAN

Dari hasil analisis CLV dapat disimpulkan bahwa nasabah Simpedes BRI di wilayah Luar Jawa cenderung lebih loyal dibandingkan dengan nasabah Simpedes BRI di wilayah Jawa. Hal ini dapat dilihat dari nilai CLV rata-rata nasabah di wilayah luar Jawa yang lebih tinggi dibandingkan nasabah di wilayah Jawa. Selain itu, nasabah di wilayah luar Jawa juga memiliki nilai tertinggi CLV (6.603.713,72) dibandingkan dengan nilai tertinggi CLV di wilayah Jawa (1.773.877,25). Untuk nasabah Simpedes BRI pada segmen 1 di Wilayah Jawa, strategi sebaiknya difokuskan pada strategi *upselling*. Sedangkan untuk nasabah Simpedes BRI pada segmen 2 dan 3 di wilayah Jawa, strategi sebaiknya difokus-

kan pada strategi *cross-selling*. Secara umum, untuk nasabah Simpedes BRI di wilayah Jawa, sebaiknya strategi berfokus pada peningkatan penggunaan transaksi yang memberikan keuntungan bagi BRI. Untuk nasabah Simpedes BRI pada segmen 1, 2, dan 3 di wilayah Luar Jawa, sebaiknya Bank BRI melakukan peningkatan strategi *up-selling* mengingat nasabah pada segmen 1, 2, dan 3 di wilayah luar Jawa telah memanfaatkan transaksi-transaksi yang memberikan keuntungan bagi BRI. Strategi *cross-selling* juga tetap dapat dilakukan kepada nasabah Simpedes BRI pada segmen 2 dan 3 ini untuk meningkatkan nilai nasabah tersebut. Sebaiknya BRI tidak terlalu banyak mengalokasikan sumber dayanya untuk melakukan strategi pemasaran kepada nasabah Simpedes BRI pada segmen 4 dan 5 baik untuk wilayah Jawa maupun luar Jawa. Hal tersebut karena nasabah yang termasuk pada segmen tersebut tergolong nasabah yang kurang loyal bagi BRI. Akan tetapi, jika BRI ingin melakukan strategi *upselling* dan *cross-selling* sebaiknya di antara nasabah pada segmen 5 tersebut BRI memilih nasabah yang memiliki nilai CLV tinggi.

REFERENSI

- Bauer, H. H., M. Hammerschmidt, and M. Braehler. (2003). The Customer Lifetime Value Concept and Its Contribution to Corporate Valuation. *Yearbook of Marketing and Consumer Research Vol. 1*. www.ideas.repec.org. Diakses pada 31 Januari 2008.
- Berger, P.D. and N. I. Nasr. (1998). Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications. *Journal of Interactive Marketing*, 12 (1), 17-30. <http://www.proquest.com/pqdweb>. Diakses pada 5 Desember 2007.
- Buttle, F. (2004). *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*. Elsevier Ltd.
- Calik, N. and N. F. Balta. (2006). *Consumer Satisfaction and Loyalty Derived From The Perceived Quality of Individual Banking Services: A Field Study in Eskisehir from Turkey*. www.proquest.com/pqdweb. Diakses pada 4 Januari 2008.
- Dimitriades, Z. S. (2006). Customer Satisfaction, Loyalty, and Commitment in Service Organizations: Some Evidence from Greece. *Management Research News*, Vol 29 No. 12. www.proquest.com/pqdweb. Diakses pada 4 Januari 2007.
- Girish, P. B. (2010). *Cross Selling at Banks: Adopting The Right Strategy for a Healthy Bottom Line*. www.customerthink.com. Diakses pada 4 April 2010.
- Kincaid, J.W. (2003). *Customer Relationship Management: Getting It Right!*. Prentice Hall. New Jersey.
- Kohavi, R. and R. Parekh. (2004). *Visualizing RFM Segmentation*. <http://www.siam.org>. Diakses pada 30 Juli 2007.
- Kumar, V. (2008). *Managing Customers for Profit*. Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Kumar, V. and W. J. Reinartz. (2006). *Customer Relationship Management: A Database Approach*. John Wiley & Sons, Inc. USA.
- Kuusik, A. (2007). *Affecting Customer Loyalty: Do Different Factors Have Various Influences in Different Loyalty Levels*. <Http://infutik.mtk.ut.ee.pdf>. Diakses pada 2 Januari 2007.
- Lindgreen, A. and M. Antiocho. (2005). Customer Relationship Management: The Case of a European Bank. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23 No. 2. www.proquest.com/pqdweb. Diakses pada 5 Desember 2007.
- Liu, H.Y. (2007). *Development of A Framework for Customer Relationship Management in the Banking Industry*. <http://>

- www.proquest.com/pqdweb. Diakses pada 18 Maret 2008.
- Ngai, E. W. T. (2005). Customer relationship management research (1992-2002): An academic literature review and classification. *Jurnal Marketing Intelligence and Planning*. <http://www.proquest.com/pqdweb>. Diakses pada 5 Desember 2007.
- Pont, M. and L. McQuilken. (2004). An Empirical Investigation of Customer Satisfaction and Loyalty Across Two Divergent Bank Segments. *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 9 pg. 344-359. www.proquest.com/pqdweb. Diakses pada 4 Januari 2008.
