

Pengaruh *e-CRM* terhadap Kualitas Hubungan dan Hasil dengan Atribut Layanan dan Pemulihan Layanan sebagai Variabel Mediasi

Rini Apriyanti^{1*}, Fatchur Rohman², Nur Khusniyah Indrawati²

¹Program Magister Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya

*rini.apriyanti7@gmail.com

Abstract

This research is expected to find out more about the effect of e-Customer Relationship Management (e-CRM) on relationship quality and outcomes by using service attributes and service recovery as a mediating variable for customers of PT BCA Tbk, The Main Branch of Malang. This study uses a quantitative approach by explanatory research. An online survey method which was conducted on 132 priority customer of PT BCA Tbk The Main Branch of Malang. The analytical method uses SEM-PLS. This research shows that the quality of the relationship & results is significantly influenced by e-CRM, and is also significantly and directly influenced by service attributes and service recovery. Each service attributes and service recovery were found to act as mediators in this study, namely partially mediating e-CRM on relationship quality and results. The results also convey that e-CRM can directly and significantly influence each service attribute and service recovery. It's miles hoped this research can assist practitioners in improving the relationship quality and outcomes of the company and customer relationships with e-CRM, through service attributes and service recovery.

Keywords: *e-CRM, Relationship Quality and Result, Service Attribute, Service Recovery*

PENDAHULUAN

Pergeseran perilaku konsumen salah satunya dipengaruhi perubahan dan kemajuan teknologi. Fakta menunjukkan perilaku nasabah perbankan mulai berkurang melakukan transaksi di kantor cabang dan lebih sering menggunakan transaksi *online*. Pemanfaatan teknologi digital oleh perbankan juga dapat menjadi peluang bagi perbankan dalam memperbesar *fee based income*, utamanya dari setiap transaksi sehari-hari masyarakat yang cenderung *cashless*.

Perkembangan *fintech* yang tak terbendung mengharuskan para bankir berpikir dan mengatur strategi untuk mengimbangi layanan inovasi *fintech* yang cepat dan instan. Pemanfaatan layanan dan aplikasi digital di perbankan memunculkan

tantangan besar. Bank harus dapat mempertahankan kualitas hubungan dengan nasabah yang semakin jarang datang bertransaksi di kantor cabang atau bertatap muka langsung. Perbankan mencari cara untuk mengelola hubungan dengan nasabah secara lebih efektif dari waktu ke waktu untuk meningkatkan daya saingnya.

Bank Central Asia (BCA) sebagai salah satu contoh bank swasta terbesar dapat mewakili kondisi tersebut karena secara data BCA mampu melayani jutaan transaksi setiap harinya yaitu hampir 23 juta rekening nasabah serta memproses berkisar 30 juta transaksi (data per akhir Juni 2020). Untuk layanan ini BCA menyediakan 1.251 kantor cabang, 17.360 ATM, serta layanan fasilitas klikBCA dan mBCA serta layanan Halo BCA yang dapat diakses 24 jam. BCA saat

ini melayani berkisar 98 persen transaksi secara digital (Bisnis.com 4/9/2020), padahal pada tahun 2007 masih mencatat 17% nasabah bertransaksi di kantor cabang. PT BCA Tbk masuk dalam urutan bank terbaik peringkat I dinilai dari kepuasan layanan secara umum dan juga atribut layanan yaitu kepercayaan, biaya, layanan digital, dan nasihat keuangan dalam 10 Top Bank Terbaik Indonesia tahun 2020 versi Forbes Indonesia dan masuk 8 TOP Worlds Best Banker versi The Economist.

Persaingan yang ketat sekarang ini menuntut perusahaan membuat strategi untuk mengelola hubungan dengan pelanggan. Konsep penting dalam pemasaran modern ialah bagaimana mengelola hubungan dengan pelanggan yaitu dengan *Customer Relationship Management (CRM)* (Kotler & Armstrong, 2012). Al-Dmour *et al.* (2019) menyampaikan bahwa *CRM* mewakili proses menjalin dan menjaga hubungan dengan pelanggan dan hubungan tersebut dapat diupayakan untuk memaksimalkan loyalitas pelanggan. Pergeseran dari manajemen hubungan pelanggan tradisional (*CRM*) menjadi manajemen hubungan pelanggan berbasis elektronik *e-Customer Relationship Management (e-CRM)* telah terjadi beberapa dekade yang lalu (Bahri-Ammari & Mraidi, 2016); Bitutu Muro *et al.*, 2013) dan *e-CRM* di gambarkan sebagai tindakan mengelola hubungan secara elektronik (Sujitha & Johnson, 2017). Fitur terpenting dari sistem informasi *e-CRM* diidentifikasi sebagai kemampuan untuk memastikan privasi pelanggan, keberadaan alat dan kecepatan (Olupot & Mayoka, 2013).

Fenomena transaksi PT. BCA yang sebagian besar (98%) menggunakan layanan digital memberikan gambaran semakin berkurangnya interaksi langsung dengan nasabah dan semakin pentingnya implementasi *e-Customer Relationship Management (e-CRM)* sebagai alat PT. BCA untuk menerapkan manajemen hubungan dengan nasabah agar kualitas hubungan dan hasil tetap optimal. Kualitas hubungan digambarkan sebagai persepsi pelanggan tentang seberapa baik harapan mereka,

antisipasi, tujuan dan aspirasi seluruh hubungan terpenuhi. Kualitas hubungan mencakup beberapa komponen utama yang merujuk kembali pada sifat umum hubungan antara perusahaan dan pelanggan (Kang *et al.*, 2013) yang menjadi tolok ukur hasil dari respon yang diberikan pelanggan. Roloff *et al.* (1987) menunjukkan bahwa kualitas hubungan berkontribusi pada ikatan yang langgeng dengan menawarkan jaminan bahwa penyedia layanan akan terus memenuhi dan melampaui harapan pelanggan dengan hubungan (kepuasan) dan tidak akan secara sengaja mengubah informasi atau menumbangkan kepentingan pelanggan (kepercayaan). Wahab *et al.* (2011) menemukan bahwa maksimalisasi kepuasan pelanggan dan pengurangan keluhan adalah di antara hasil utama dari kinerja *CRM* yang sukses.

Hasil riset Alem Mohammad *et al.* (2013), Dubey dan Sangle (2019) dan Al-Dmour *et al.* (2019) menunjukkan bahwa ada hubungan antara *e-CRM* dengan kualitas hubungan dan hasil. Sementara itu Abu-Shanab dan Anagreh (2015) menunjukkan bahwa *e-CRM* mempunyai efek signifikan baik langsung maupun tidak langsung pada kualitas hubungan bank dengan pelanggan dan hasil yang meliputi kualitas hubungan, kepercayaan, kepuasan, kewajiban, loyalitas dan kesiapan untuk membantu. Penelitian ini bertujuan mengembangkan hasil riset tersebut dengan mengaitkan variabel atribut layanan dan pemulihan layanan sebagai mediator. Atribut layanan *e-banking* disinyalir mempengaruhi persepsi pelanggan dan upaya meningkatkan kualitas hubungan dengan pelanggan (kepuasan dan loyalitas). Selain itu layanan yang diharapkan tidak selalu sesuai dengan persepsi pelanggan, sehingga mengakibatkan ketidakpuasan dan keluhan. Kegagalan layanan ini sering menyebabkan ketidakpuasan pelanggan yang pada gilirannya berhubungan negatif dengan retensi pelanggan dan profitabilitas jangka panjang. Oleh karena itu pemulihan layanan mempengaruhi kualitas hubungan dalam hal niat membeli dan perilaku pembelian (Wang *et al.*, 2014).

E-CRM dan Kualitas Hubungan dan Hasil

CRM secara luas diartikan proses membangun dan memelihara hubungan pelanggan yang menguntungkan dan dapat memberikan nilai dan kepuasan pelanggan secara keseluruhan. Pan dan Lee (2003) mengatakan bahwa *e-CRM* memperluas teknik *CRM* tradisional melalui integrasi teknologi saluran elektronik baru, seperti Web, teknologi nirkabel dan suara, dan menggabungkannya dengan aplikasi e-bisnis ke dalam strategi *CRM* perusahaan keseluruhan. Dalam perkembangan yang serba digital saat ini, perkembangan *e-CRM* menyediakan sarana bagi perusahaan untuk melakukan komunikasi interaktif, personal, dan relevan dengan pelanggan di seluruh saluran elektronik dan tradisional (Farooqi & Kumari, 2014).

Sistem *CRM* memungkinkan setiap organisasi untuk menyediakan layanan bagi pelanggan, mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang pelanggan dan mengelola hubungan mereka dengan pelanggan secara lebih efektif (Khodakarami & Chan, 2011). Kotler dan Armstrong (2012) menekankan membangun hubungan pelanggan yang menguntungkan melalui memberikan nilai dan kepuasan pelanggan. Kualitas hubungan mencakup beberapa komponen utama yang merujuk kembali pada sifat umum hubungan antara perusahaan dan pelanggan, kualitas hubungan diukur dari kepercayaan, kepuasan, dan komitmen (Kang *et al.*, 2013). Meskipun tidak ada konsensus tentang dimensi dan unsur kualitas ada kesepakatan umum bahwa kepuasan, kepercayaan dan komitmen adalah kunci elemen kualitas hubungan (Brun *et al.*, 2014). Penelitian sebelumnya oleh Soltani dan Navimipour (2016) menunjukkan bahwa komponen utama faktor keberhasilan *e-CRM* adalah kesesuaian proses, kualitas informasi ke pelanggan dan dukungan sistem. Kualitas hubungan adalah konstruksi multi dimensial yang terdiri dari beberapa faktor yang mencerminkan sifat umum hubungan antara perusahaan dan pelanggan. Penerapan *e-CRM* dengan *e-banking* memungkinkan pelanggan untuk melakukan berbagai

aktivitas perbankan di setiap waktu dan tempat dengan biaya rendah (Alim & Ozuem, 2014). Penghapusan peran manusia secara perlahan dalam menyediakan layanan elektronik menghadirkan tantangan dalam meraih keuntungan loyalitas (Amin, 2016; Brun *et al.*, 2014). Alim & Ozuem (2014) menegaskan bahwa karakteristik *e-CRM* efektif dalam memperkuat hubungan dengan pelanggan yang secara signifikan berdampak pada kepuasan dan kesetiaan.

E-CRM dan Pemulihan Layanan

Bank memperkenalkan teknologi baru dan canggih dalam prosesnya sehingga kegagalan multichannel dan pemulihan layanan adalah subjek penting yang tak boleh diabaikan. Perusahaan yang menghargai pelanggan harus menyadari bahwa resolusi pemulihan layanan yang tepat waktu adalah syarat yang diperlukan untuk retensi pelanggan.

Song *et al.* (2013) menggarisbawahi bahwa mengetahui kegagalan layanan membantu perusahaan mempertahankan keunggulan kompetitif mereka. Yang *et al.* (2015) menegaskan bahwa pemulihan layanan sebagai sarana penting untuk mempertahankan pelanggan setelah terjadi kegagalan layanan. Banyak bukti menunjukkan kegagalan layanan secara online dan strategi pemulihan layanannya sangat berbeda dari layanan tradisional (Yang *et al.*, 2015). Hasil penelitian Reis *et al.* (2019) menunjukkan bahwa pelanggan *multichannel* cenderung tidak bersedia berinteraksi dengan sejumlah besar saluran dalam memecahkan masalah/kendala yang ada. Pelanggan tidak mengharapkan pemulihan yang kompleks, solusi pemulihan seperti permintaan maaf dan kompensasi moneter adalah solusi yang tidak permanen, yang tidak efisien dalam jangka panjang. Cambra-Fierro *et al.* (2015) dalam temuannya membahas jenis manfaat yang diberikan oleh masing-masing aktivitas penanganan keluhan/pemulihan layanan kepada pelanggan antara lain: 1) ketepatan waktu, 2) kompensasi, 3) komunikasi yang akan mempengaruhi kekuatan hubungan dan

profitabilitas dari pelanggan. Tax *et al.* (1998) membuktikan bahwa maksimalisasi kepuasan pelanggan dan pengurangan keluhan adalah di antara hasil utama dari kinerja CRM yang sukses. Menurut Robinson *et al.* (2011) pengelolaan hubungan *e-CRM* berdampak signifikan pada pemulihan layanan.

E-CRM dan Atribut Layanan Berbasis Pelanggan

Atribut layanan berbasis pelanggan didefinisikan aplikasi IT support yang mendukung kegiatan layanan *e-CRM* dari perspektif pelanggan. Kecepatan dalam pemberian layanan, kesopanan dan staf bank yang membantu dan layanan perbankan online adalah atribut yang paling penting mempengaruhi kepuasan pelanggan dengan bank ritel Kuwait (Al-Eisa & Alhemoud, 2009). Temuan menunjukkan bahwa Bank Syariah Malaysia berusaha keras untuk meningkatkan semua dimensi dan item atribut layanan (*reliability, responsiveness, assurance, empathy, tangibles*) untuk mendorong persepsi kualitas layanan dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi (Kumar & Kumar, 2020).

Menurut Kumar dan Kumar (2020) manfaat *e-CRM* melalui *e-banking* menawarkan kepada pelanggan pilihan layanan yang lebih luas, terkontrol, nyaman dan membantu dalam mengurangi biaya serta pelanggan dapat mendekati data keuangan mereka kapanpun dan dimana pun. Keuntungan dari aplikasi pendekatan *e-CRM* untuk pemasaran, interaksi layanan termasuk cepat dilihat waktu pelayanan/respon, ada interaksi hubungan layanan dua arah, dan kemampuan untuk memberikan layanan bagi pelanggan dari mana saja kapan saja (Lai & Hsiao, 2009; Pan & Lee, 2003).

Pemulihan Layanan dan Kualitas Hubungan dan Hasil

Layanan berkualitas adalah kunci untuk menjalankan bisnis layanan yang sukses. Namun demikian, kegagalan layanan seringkali sulit untuk dihindari dalam situasi bisnis nyata. Kegagalan layanan terjadi

ketika persepsi pelanggan tentang pengiriman layanan tidak memenuhi harapan pelanggan (Forbes *et al.*, 2005). Menurut Holloway *et al.* (2009) pelanggan yang baik justru akan bereaksi terutama jika mengalami pemulihan layanan buruk. Sehingga dengan temuan ini perusahaan diharapkan menerapkan strategi bagaimana pemulihan layanan yang mampu melebihi ekspektasi dari masing-masing pelanggan. Dimana secara bisnis menurut penelitian Yu *et al.* (2015) responden dengan tingkat kepuasan pemulihan layanan tinggi cenderung membangun kualitas hubungan dengan penyedia layanan dan menunjukkan niat membeli kembali yang kuat. Menurut Robinson *et al.* (2011) komponen pemulihan kegagalan layanan (teknologi layanan, SDM) dan manajemen hubungan pelanggan (*CRM*) berdampak positif terhadap kepuasan pelanggan.

Atribut Layanan Berbasis Pelanggan dan Kualitas Hubungan dan Hasil

Organisasi harus mampu melakukan klasifikasi sistem informasi organisasi untuk menyediakan layanan bagi pelanggan, mengumpulkan dan menganalisis informasi pelanggan dan mengelola hubungan mereka dengan pelanggan secara lebih efektif (Khodakarami & Chan, 2011). Menurut literatur pemasaran, ada beberapa metode untuk mengukur kinerja dan pentingnya atribut layanan (Herzberg & Mausner, 1959). Teknik tradisional berasumsi bahwa ada hubungan linear antara kinerja atribut pelayanan dan kepuasan pelanggan. Penting mengetahui atribut layanan *e-banking* yang mempengaruhi persepsi pelanggan dan upaya meningkatkan kualitas hubungan dengan pelanggan (kepuasan dan loyalitas). Oleh karena itu, mengetahui kepentingan relatif dari atribut layanan secara spesifik dapat membantu meningkatkan kualitas hubungan dengan pelanggan. Menurut Al-Eisa & Alhemoud (2009) atribut layanan penting untuk memprediksi kepuasan pelanggan adalah layanan cepat, sopan santun dan kesiapan karyawan dalam membantu serta ketersediaan layanan mandiri.

Pelayanan *one stop*, kenyamanan berbelanja, reputasi perusahaan serta keahlian perusahaan adalah atribut layanan yang secara signifikan mempengaruhi retensi pelanggan dan *cross buying* (Liu & Wu, 2007). Menurut Al-Eisa dan Alhemoud (2009) kecepatan dalam pemberian layanan, kesopanan dan staf bank yang membantu dan layanan perbankan online adalah atribut yang paling penting mempengaruhi kepuasan pelanggan dengan bank ritel Kuwait. Eriksson dan Hermansson (2019) memaparkan bahwa atribut relasional memiliki efek positif pada perilaku menabung, durasi/lama menabung dan konteks memiliki efek total terbesar.

E-CRM, Pemulihan Layanan dan Kualitas Hubungan dan Hasil

Eriksson dan Hermansson (2019) menekankan bahwa *CRM* adalah cara perusahaan dalam membina relasi dengan para pelanggan dengan tujuan memelihara kesetiaan dan komitmen pelanggan untuk tetap menggunakan produk perusahaan yang bersangkutan. Kegagalan layanan dan pemulihan layanan berperan penting untuk menentukan kualitas layanan pelayanan dan kepuasan pelanggan (Smith, 1998). Tindakan yang disarankan tersebut antara lain: meminta maaf, mendengarkan, memberikan solusi dengan cepat, berjanji tidak akan mengulangi kesalahan tersebut, menjaga janji, dan menindaklanjuti (Johnston & Michel, 2008).

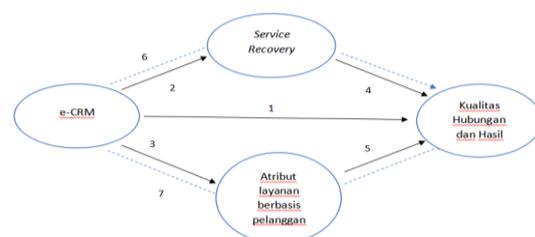
Kegagalan layanan dapat berdampak serius pada retensi perusahaan dan hubungan pelanggan, proses pemulihan layanan diimplementasikan untuk memberikan solusi atas masalah tersebut (Cambra-Fierro *et al.*, 2015). Sejak penggunaan mobile banking telah meningkat secara dramatis selama dekade terakhir ini, pelanggan sudah mulai terbiasa melakukan transaksi perbankan mereka tanpa interaksi pribadi. Ketika mengelola pengaduan yang berkaitan dengan ketidakpuasan pelanggan, pendekatan yang dilakukan oleh pemimpin untuk kualitas hubungan harus bertujuan untuk memberikan

keadilan dalam pemulihan layanan (Komunda & Osarenkhoe, 2012).

E-CRM, Atribut Layanan Berbasis Pelanggan dan Kualitas Hubungan dan Hasil

Bisnis yang kompetitif harus melangkah lebih jauh untuk mengidentifikasi pentingnya atribut layanan berbasis pelanggan dalam kaitannya dengan kepuasan pelanggan karena kepuasan pelanggan bervariasi sesuai dengan nilai atau preferensi atribut layanan tertentu. Atribut-atribut penting dari layanan *e-banking* Bank sektor publik yang memengaruhi persepsi pelanggan (Kumar & Kumar, 2020). Studi sebelumnya menunjukkan bahwa ada kesenjangan yang besar antara implementasi *e-CRM* dan hasil dan karena itu harus ada sesuatu untuk menghubungkan mereka. Atribut layanan berbasis pelanggan dikembangkan sebagai sebuah konstruksi untuk mengukur hasil *e-CRM* dari sudut pandang pelanggan. Hasil analisis faktor menunjukkan bahwa tiga faktor atribut layanan berbasis pelanggan (informasi, kenyamanan, dan saluran komunikasi) sangat penting bagi evaluasi persepsi pelanggan (Sivaraks *et al.*, 2011). Lebih lanjut Sivaraks *et al.* (2011) mengemukakan bahwa terdapat dampak tidak langsung yang positif dari implementasi *e-CRM* pada kualitas hubungan dan hasil (kepercayaan, kepuasan, komitmen, retensi, loyalitas dan kesediaan untuk merekomendasikan). Sivaraks *et al.* (2011) dan Najafi *et al.* (2017) menyebutkan bahwa *E-CRM* yang dipengaruhi atribut layanan berbasis pelanggan berpengaruh signifikan pada kualitas hubungan dan hasil.

Berdasarkan uraian tersebut, kerangka konseptual yang dapat dibentuk pada penelitian ini:



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

METODE

Penelitian yang dilakukan ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan *explanatory research* yang bertujuan untuk memperoleh penjelasan terkait hubungan antar variabel melalui pengujian hipotesis. Populasi yang dipilih adalah nasabah prioritas (nasabah dengan dana > Rp.500 juta per AUM) yang pernah mengalami kendala/keluhan selama bertransaksi dengan BCA dalam 1 tahun terakhir yang terkait dengan variabel pemulihan layanan. Nasabah prioritas menjadi fokus karena secara kontribusi bisnis *funding* dan *lending* menguasai lebih dari 70% total *funding* dan *lending* yang ada di BCA. Dari total 2.025 nasabah prioritas, nasabah prioritas yang pernah mengalami kendala/keluhan selama bertransaksi dengan BCA dalam 1 tahun terakhir sejumlah 197 nasabah. Sampel dihitung dengan metode Slovin menjadi sebanyak 132 nasabah dengan teknik pengambilan sample secara *simple random sampling* yaitu kesempatan atau kemungkinan setiap nasabah prioritas yang pernah menyampaikan keluhan/kendala transaksi dalam 1 tahun terakhir dapat dipilih adalah sama secara keseluruhan, dan jumlah populasinya diketahui (Papoulis & Saunders, 1989). Teknik pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner secara *online*.

Pengukuran *e-CRM* dalam penelitian ini menggunakan kualitas informasi, kenyamanan dan saluran komunikasi (Sivaraks *et al.*, 2011). Kualitas hubungan diukur dengan kepercayaan, komitmen, kepuasan dan loyalitas (Sivaraks *et al.*, 2011; Garepasha *et al.*, 2020). Atribut layanan diukur dengan Reliabilitas, *Responsiveness*, *Assurance* dan Empati (Islam *et al.*, 2015). Pemulihan layanan diukur dengan kualitas informasi yang dirasakan, komitmen digital, kinerja karyawan dan orientasi layanan (Mathew *et al.*, 2020). Peneliti menggunakan skala *likert* 5 poin dengan menggunakan metode analisis SEM-PLS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 menggambarkan kondisi umum 132 responden. Sebagian besar responden nasabah prioritas berjenis kelamin laki-laki dengan rentang usia antara 31-40 tahun dan berpendidikan sarjana. Sebagian besar berprofesi sebagai pengusaha dan telah menjadi nasabah lebih dari 10 tahun dengan frekuensi transaksi lebih dari 3 kali setiap bulan.

Tabel 1. Gambaran Umum Responden

Komposisi Responden	Mayoritas Responden	Σ Responden	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	69	52,30
Umur	31-40 th	42	31,80
Pendidikan Terakhir	S1	80	60,60
Pekerjaan	Pengusaha	71	53,80
Lama menjadi Nasabah	> 10 tahun	105	79,50
Frekuensi Transaksi	3x lebih/bulan	71	53,80
Jumlah Rekening Bank yang Dimiliki	2 bank	45	34,10

Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini mencakup pengujian hipotesis langsung dan tidak langsung dengan melihat nilai *t-statistics* melalui t-tabel. Hipotesis dengan nilai *t-statistics* lebih besar dari nilai t-tabel (1,96) dengan tingkat signifikansi 0,05 memiliki pengaruh yang signifikan.

Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis SEM-PLS dengan smartPLS3 sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2 dan Gambar 2 menunjukkan bahwa *e-CRM* secara positif dan signifikan berpengaruh pada kualitas hubungan dan hasil (baik langsung maupun tidak langsung), *e-CRM* secara positif dan signifikan berpengaruh langsung pada atribut layanan, *e-CRM* secara positif dan signifikan berpengaruh langsung pada pemulihan layanan. Atribut layanan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung pada kualitas hubungan dan hasil, dan pemulihan layanan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung pada kualitas hubungan dan hasil.

Tabel 2 Pengujian Hipotesis

Eksogen	Endogen	Path Coef.	St. Error	t Stat.	Keterangan
<i>E-CRM</i>	Atribut Layanan	0,734	0,029	2,146	signifikan
<i>E-CRM</i>	Pemulihan Layanan	0,685	0,037	18,424	signifikan
<i>E-CRM</i>	Kualitas Hubungan	0,280	0,066	4,224	signifikan
Atribut Layanan	Kualitas Hubungan	0,449	0,088	5,125	signifikan
Pemulihan Layanan	Kualitas Hubungan	0,236	0,093	2,541	signifikan

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Tabel 3. Pengujian Hipotesis *Indirect Effect*

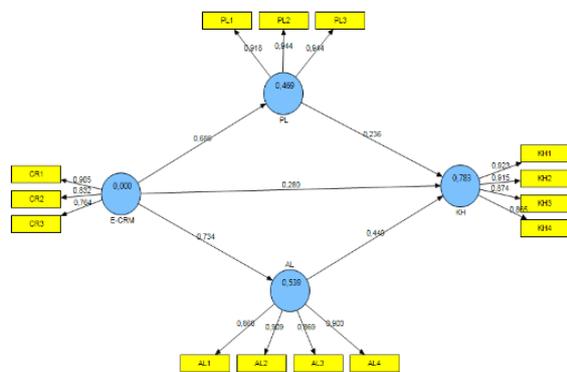
Eksogen	Intervening	Endogen	Indirect Coef.	St. Error	T Stat.	Keterangan
<i>E-CRM</i>	Pemulihan Layanan	Kualitas Hubungan	0,161	0,064	2,517	Signifikan
<i>E-CRM</i>	Atribut Layanan	Kualitas Hubungan	0,330	0,066	5,022	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Tabel 4. Analisi Total Efek

Eksogen	Intervening	Endogen	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
<i>E-CRM</i>		Atribut Layanan	0,734		0,734
<i>E-CRM</i>		Pemulihan Layanan	0,685		0,685
<i>E-CRM</i>	Pemulihan Layanan	Kualitas Hubungan & hasil	0,280	0,161	0,7769,61
Atribut Layanan		Kualitas Hubungan. & hasil	0,449	0,330	
Pemulihan Layanan		Kualitas Hub. & hasil	0,236		0,236

Sumber: Data Primer Diolah (2020)



Gambar 2. Path Model

Pada Tabel 3 jelas memaparkan bahwa *e-CRM* secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kualitas hubungan dan hasil dimediasi oleh atribut layanan. *E CRM* secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kualitas hubungan dan hasil dimediasi oleh pemulihan layanan

Nilai kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen ditunjukkan

dengan nilai R-square yang menurut Chin (1998) adalah koefisien determinasi di konstruk endogen, dengan kategori nilai R-square 0,67 (kuat); 0,33 (moderat); dan 0,19 (lemah). R-square *e-CRM* untuk variabel pemulihan layanan bernilai 0,469; untuk atribut layanan bernilai 0,539 dan untuk kualitas hubungan dan hasil bernilai 0,783.

Variabel eksogen yang memiliki pengaruh dominan terhadap variabel endogen dapat diketahui melalui nilai total efek yang paling besar. Hasil analisis pada Tabel 4 menginformasikan bahwa variabel yang memiliki total efek paling besar terhadap kualitas hubungan dan hasil adalah *e-CRM* yaitu nilai gabungan efek sebesar 0,771. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kualitas hubungan dan hasil dengan *intervening* oleh pemulihan layanan dan atribut layanan adalah *e-CRM*.

Pembahasan

Studi ini memberikan gambaran kualitas hubungan dan hasil yang dibentuk dan dipengaruhi oleh *e-CRM*, atribut layanan dan pemulihan layanan. Studi ini menemukan bahwa *e-CRM* secara positif dan signifikan memengaruhi kualitas hubungan dan hasil, hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik pengelolaan *e-CRM* akan semakin baik/tinggi pula kualitas hubungan dan hasil. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh Alem Mohammad *et al.*, (2013), Dubey dan Sangle, (2019) serta Al-Dmour *et al.*, (2019).

Berdasarkan hasil analisis data pembentuk variabel *e-CRM* tertinggi terdapat pada indikator *channel* komunikasi pada item bank dapat diakses kapan saja. Indikator kualitas informasi dari *e-CRM* mempunyai nilai yang sangat tinggi pada item bank memberikan informasi yang lengkap. Hal ini menunjukkan bahwa *e-CRM* dari PT BCA Tbk cabang Malang berpengaruh bagi nasabahnya bahwa BCA dapat diakses kapan saja dan BCA memberikan informasi yang lengkap. Hasil penelitian ini sesuai dengan ciri pendekatan *e-CRM* untuk pemasaran, yaitu interaksi layanan yang cepat dilihat

waktu pelayanan/respon, ada interaksi hubungan layanan dua arah, dan kemampuan untuk memberikan layanan bagi pelanggan dari mana saja kapan saja pada penelitian sebelumnya oleh Lai dan Hsiao, (2009) serta Pan dan Lee, (2003) bahwa *e-CRM* secara signifikan mempengaruhi atribut layanan, menunjukkan bahwa semakin baik *e-CRM* cenderung dapat meningkatkan atribut layanan (reliabilitas, *responsiveness*, *assurance*, *empathy*). Berdasarkan hasil penelitian ini, rata-rata persepsi responden paling tinggi adalah indikator reliabilitas yaitu bank tepat waktu dan menepati janji kepada nasabah serta *responsiveness* yaitu nasabah dapat merasakan bahwa staff bank selalu bersedia membantu nasabah. Dapat diartikan bahwa *e-CRM* yang dikelola dengan baik semakin memperkuat atribut layanan yang akan di *delivery* ke nasabah. Hasil ini konsisten dengan penelitian Wahab *et al.* (2011) dan Islam *et al.* (2015).

Atribut layanan juga secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kualitas hubungan dan hasil, artinya semakin baik atribut layanan yang disiapkan untuk melayani nasabah maka kualitas hubungan dan hasil akan semakin membaik yaitu kepercayaan, komitmen, kepuasan dan loyalty nasabah akan meningkat. Dari rata-rata respon paling tinggi pada indikator kepercayaan dan kepuasan, hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menyebutkan kecepatan dalam pemberian layanan, kesopanan dan staf bank yang membantu dalam layanan perbankan online adalah atribut yang paling penting mempengaruhi kepuasan pelanggan dengan bank ritel Kuwait. (Al-Eisa & Alhemoud, 2009).

E-CRM secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap pemulihan layanan. Dapat diartikan semakin baik *e-CRM* maka cenderung dapat meningkatkan pemulihan layanan. Penelitian Reis *et al.* (2019) memaparkan bahwa pelanggan *multichannel* cenderung tidak bersedia berinteraksi dengan sejumlah besar saluran dalam memecahkan masalah/kendala yang ada, solusi pemulihan seperti permintaan maaf dan kompensasi

moneter adalah solusi yang tidak permanen, akan menjadi kurang efisien untuk jangka panjang. *E-CRM* secara positif dan signifikan menunjukkan pengaruh pada pemulihan layanan. menurut Robinson *et al.* (2011) pemulihan layanan signifikan berpengaruh terhadap kualitas hubungan dan hasil. Indikator pemulihan layanan menunjukkan rata-rata respon pada kualitas informasi yaitu item bank memberikan informasi yang dapat dipercaya untuk menyelesaikan kegagalan layanan, untuk indikator kinerja staff yaitu item staf bank menyampaikan permintaan maaf atas kegagalan layanan yang dialami nasabah dan rata-rata paling tinggi di indikator kualitas pemulihan layanan yaitu item nasabah merasa terbantu atas proses pemulihan layanan. Menurut Holloway *et al.* (2009) kualitas hubungan pelanggan yang baik justru akan bereaksi terutama jika mengalami pemulihan layanan buruk. Sehingga dengan temuan ini perusahaan diharapkan menerapkan strategi bagaimana pemulihan layanan yang mampu melebihi ekspektasi dari masing-masing pelanggan. Menurut Robinson *et al.* (2011) komponen pemulihan kegagalan layanan (teknologi layanan, SDM) dan manajemen hubungan pelanggan (*CRM*) berdampak positif terhadap kepuasan pelanggan. Menurut Mathew *et al.* (2020) dari sisi pelanggan kualitas pemulihan layanan elektronik yang dirasakan diidentifikasi adalah kualitas informasi yang dirasakan saat ini, komitmen digital, kinerja karyawan dan orientasi layanan. Keadilan yang dirasakan memoderasi hubungan antara layanan yang dirasakan kualitas pemulihan dan kepuasan pemulihan layanan elektronik. *E-CRM* menunjukkan hasil positif dan signifikan berpengaruh pada kualitas hubungan dan hasil melalui pemulihan layanan. Dapat diartikan semakin baik pemulihan layanan yang dikarenakan oleh semakin baiknya *e-CRM* maka cenderung dapat meningkatkan kualitas hubungan dan hasil, temuan ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya Reis *et al.* (2019), Yang *et al.* (2015) dan Mathew *et al.* (2020). *E-CRM* yang dimediasi pemulihan layanan terhadap

kualitas hubungan dan hasil, nilainya t statistiknya berkurang jika dibandingkan dengan *e-CRM* langsung ke kualitas hubungan dan hasil. Menurut Kenny (2008) serta Preacher dan Hayes (2004) apabila terjadi penurunan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, tetapi masih berbeda dari nol, dan telah mengontrol variabel mediator maka dinyatakan terjadi mediasi partial. Pemulihan layanan di BCA yang mencakup kualitas informasi, kualitas staf dan kualitas saat ditempatkan sebagai mediasi, mampu mempengaruhi kualitas hubungan pelanggan secara signifikan. Temuan ini juga mengungkapkan peran mediasi dari pemulihan layanan antara *e-CRM* dan kualitas hubungan dan hasil mampu berperan sebagai mediasi partial. Dengan kata lain, BCA berusaha menerapkan *e-CRM* agar kualitas hubungan dan hasil tetap terjaga maksimal dengan nasabah disaat nasabah jarang berinteraksi secara langsung (lebih banyak transaksi digital), dari penelitiannya ini layanan penyelesaian keluhan / kendala transaksi yang terkelola dengan baik (dari sisi kualitas informasi penyelesaian keluhan, kualitas kinerja staff dan kualitas pemulihan layanan itu sendiri) antara lain melalui HaloBCA 1500888 selalu siap membantu nasabah dalam 24 jam, kantor cabang yang tersebar diseluruh Indonesia semakin meningkatkan kualitas hubungan dan hasil BCA dengan nasabahnya.

e-CRM menunjukkan hasil positif dan signifikan berpengaruh pada kualitas hubungan dan hasil dimediasi atribut layanan. Dapat diartikan semakin bagus atribut layanan yang disebabkan semakin baiknya *e-CRM* maka cenderung dapat meningkatkan kualitas hubungan dan hasil. Penemuan ini sejalan dengan hasil temuan dalam penelitian Sivaraks *et al.* (2011) menyebutkan bahwa *e-CRM* yang dipengaruhi atribut layanan berbasis pelanggan, berpengaruh signifikan pada kualitas hubungan dan hasil. Temuan ini juga mengungkapkan variabel atribut layanan memediasi parsial hubungan antara *e-CRM* terhadap kualitas hubungan dan hasil, artinya

atribut layanan tidak memediasi sepenuhnya *e-CRM* terhadap kualitas hubungan dan hasil, karena *e-CRM* juga berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kualitas hubungan dan hasil. Dapat dijelaskan bahwa *e-CRM* berdampak meningkatkan kualitas hubungan dan hasil secara langsung, dan *e-CRM* yang dikelola dengan baik akan berpengaruh pada atribut layanan (reliabilitas, *responsiveness*, *assurance*, *empathy*) yang diberikan BCA dan berdampak signifikan positif pada kualitas hubungan dan hasil menjadi semakin baik.

Kesimpulan

Manajemen hubungan pelanggan saat ini melalui *e-CRM* dan upaya membangun kualitas hubungan dan hasil dengan atribut layanan dan pemulihan layanan sebagai variabel mediasi adalah hal yang penting bagi semua perusahaan termasuk juga perusahaan jasa. Penelitian sebelumnya telah menguji *e-CRM* dan kualitas hubungan dan hasil namun masih sedikit yang menguji atribut layanan dan pemulihan layanan sebagai variabel yang mempengaruhi kualitas hubungan dan hasil.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *e-CRM* terbukti memberikan dampak pada meningkatnya kualitas hubungan. Pengelolaan *relationship* nasabah perbankan melalui *e-CRM* dalam penelitian ini mampu meningkatkan kepercayaan, komitmen, kepuasan dan *loyalty* nasabah. *E-CRM* yang menyediakan kualitas informasi yang baik, kenyamanan nasabah dalam bertransaksi dan berinteraksi, *channel* komunikasi yang selalu dapat diakses kapan pun dan dimana pun mempengaruhi atribut layanan yang disiapkan untuk memperkuat kualitas hubungan dengan nasabah.

E-CRM juga memberi dampak positif pada aktivitas pemulihan layanan. *E-CRM* yang dikelola dengan baik memudahkan nasabah jika mengalami kendala terkait transaksi perbankan, nasabah dapat merasakan terbantu atas kualitas informasi, kinerja staff dan kualitas pemulihan layanan itu sendiri. Atribut layanan yang dibangun dari aspek reliabilitas (ketepatan waktu dan

upaya memberikan layanan terbaik), *responsiveness* (respon yang cepat, tepat dan kesiapan membantu), *assurance* (tim dan staff yang punya kemampuan dan kemauan melayani), *empathy* (upaya memahami kebutuhan nasabahnya dan memberikan solusi terbaik) mempengaruhi kualitas hubungan. Hal ini mengindikasikan bahwa atribut layanan (*reliabilitas, responsiveness, assurance, empathy*) yang diberikan tersampaikan dengan baik dan dirasakan oleh nasabah.

Pemulihan layanan juga terbukti mempengaruhi kualitas hubungan. Pasca layanan yang diberikan sangat dibutuhkan untuk memastikan kembali bahwa layanan yang diberikan sudah sesuai dengan yang dibutuhkan tanpa kendala. Kondisi serba digital yang membuat nasabah jarang berinteraksi langsung memerlukan pihak penyedia jasa untuk proaktif menggali apakah ada kegagalan atas layanan yang diberikan artinya dari indikator pemulihan layanan (kualitas informasi, kualitas kinerja staff dan kualitas pemulihan layanan) dapat dirasakan oleh nasabah dan mampu meningkatkan kualitas hubungan.

E-CRM dalam penelitian ini terbukti mempengaruhi kualitas hubungan melalui atribut layanan dan pemulihan layanan. *E-CRM* yang mampu mempengaruhi kualitas hubungan secara langsung saat di diperkuat dengan atribut layanan dan pemulihan layanan semakin meningkatkan kualitas hubungan yang terbentuk dan hasil yang ingin di capai. Oleh karena itu BCA tetap harus mempertahankan saluran komunikasi yang sudah bagus dan baik menjadi mudah dan dapat diakses kapan pun dan dimanapun.

Berdasar hasil penelitian, selanjutnya perlu mengkaji lebih dalam *e-CRM* dari sisi internal juga terkait penerapan *e-CRM* dan diperluas dengan membandingkan beberapa bank yang sudah menjalankan *e-CRM*.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Dmour, H. H., Algharabat, R. S., Khawaja, R., & Al-Dmour, R. H. (2019). Investigating the impact of ECRM success factors on business

performance: Jordanian commercial banks. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 31(1), 105-127.

Al-Eisa, A. S., & Alhemoud, A. M. (2009). Using a multiple-attribute approach for measuring customer satisfaction with retail banking services in Kuwait. *International Journal of Bank Marketing*, 7(4), 294-314.

Alim, S., & Ozuem, W. (2014). The Influences of *e-CRM* on customer satisfaction and loyalty in the UK mobile industry. *Journal of Applied Business and Finance Researches*, 3(2), 47-54.

Alem Mohammad, A., bin Rashid, B., & bin Tahir, S. (2013). Assessing the influence of customer relationship management (CRM) dimensions on organization performance. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 4(3), 228-247.

Amin, M. (2016). Internet banking service quality and its implication on e-customer satisfaction and e-customer loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 280-306.

Bahri-Ammari, N., & Mraidi, S. (2016). Loyalty strategy and social-crm: How consumers adhere to the tools. *Competitive Social Media Marketing Strategies*. Hershey, PA: IGI Global.

Bitutu Muro, M., Obara Magutu, P., & Nyankora Getembe, K. (2013). The strategic benefits and challenges in the use of customer relationship management systems among commercial banks in Kenya. *European Scientific Journal*, 9(13), 1857-7881.

Brun, I., Rajaobelina, L., & Line, R. (2014). Online relationship quality: Scale development and initial testing. *International Journal of Bank Marketing*, 32(1), 5-27.

Cambra-Fierro, J., Melero, I., & Sese, F. J. (2015). Managing complaints to improve customer profitability. *Journal of Retailing*, 91(1), 109-124.

- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295-336.
- Dubey, N. K., & Sangle, P. (2019). Customer perception of CRM implementation in banking context: Scale development and validation. *Journal of Advances in Management Research*, 16(1), 38–63.
- Eriksson, K. and Hermansson, C. (2019). How relationship attributes affect bank customers' saving. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 156-170.
- Farooqi, M. R., & Kumari, S. (2014). Effectiveness of e-CRM in commercial banks: A customer perspective. *Srusti Management Review*, 8(1), 15-20.
- Forbes, L., S. Kelley, & D. Hoffman. (2005). Typologies of e-commerce retail failures and recovery strategies. *Journal of Services Marketing*, 19(5), 280– 292.
- Garepasha, A., Aali, S., Zende, A. B., & Iranzadeh, S. (2020). Dynamics of online relationship marketing: Relationship quality and customer loyalty in Iranian banks. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 22(1), 140–162.
- Herzberg, F., Mausner, B., & S. B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Holloway, B. B., Wang, S., & Beatty, S. E. (2009). Betrayal? Relationship quality implications in service recovery. *Journal of Services Marketing*, 23(6), 385–396.
- Islam, R., Ahmed, S., & Razak, D. A. (2015). Identifying the gaps between customer expectations and perceptions on service quality dimensions of Islamic banks in Malaysia. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(4), 424–441.
- Johnston, R., & Michel, S. (2008). Three outcomes of service recovery: Customer recovery, process recovery and employee recovery. *International Journal of Operations and Production Management*, 28(1), 79–99.
- Kang, B., Oh, S., & Sivadas, E. (2013). Beyond relationship quality: Examining relationship management effectiveness. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 21(3), 273–288.
- Kenny, D. A. (2008). Reflections on mediation. *Organizational Research Methods*, 11(2), 353–358.
- Khodakarami, F., & Chan, Y. (2011). Evaluating the success of customer relationship management system. *Proceedings of the European Conference on Information Management & Evaluation*, 253-266.
- Komunda, M., & Osarenkhoe, A. (2012). Remedy or cure for service failure? *Business Process Management Journal*, 18(1), 82–103.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Prinsip-prinsip Pemasaran* (1st ed.). Jakarta: Erlangga.
- Kumar, J., & Kumar, V. (2020). Drivers of brand community engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54(3), 1-12.
- Lai, S., & Hsiao, Y. (2009). The mediating influence of service quality satisfaction and information trust on the e-CRM process model: An empirical bank marketing research. *The Journal of American Academy of Business*, 15(1).
- Liu, T.-C., & Wu, L.-W. (2007). Customer retention and cross-buying in the banking industry: An integration of service attributes, satisfaction and trust. *Journal of Financial Services Marketing*, 12(2), 132–145.
- Mathew, S., Jose, A., G, R., & Chacko, D. P. (2020). Examining the relationship between e-service recovery quality and e-service recovery satisfaction moderated by perceived justice in the banking context. *Benchmarking*, 27(6), 1951–1980.

- Najafi, A., Rezaei, S., & Rodi, A. D. (2017). The effect of electronic customer relationship management on customer relationship quality: Evidence from Mellat Bank of Arak City. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(3), 539–548.
- Olupot, C., & Mayoka, K. G. (2013). The electronic journal on information systems in developing countries a framework for the adoption of electronic customer relationship management information systems in uganda. In *EJISDC*, 58.
- Pan, S. L., & Lee, J.-N. (2003). Using e-CRM for a unified view of the customer. *Communications of the ACM*, 46(4), 95–99.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717–731.
- Reis, J., Amorim, M., & Melão, N. (2019). Multichannel service failure and recovery in a O2O era: A qualitative multi-method research in the banking services industry. *International Journal of Production Economics*, 215, 24–33.
- Robinson, L., Neeley, S. E., & Williamson, K. (2011). Implementing service recovery through customer relationship management: Identifying the antecedents. *Journal of Services Marketing*, 25(2), 90–100.
- Roloff, M. E., Miller, G. R., & Roloff, M. E. (Ed). (1987). *Interpersonal Processes: New Directions in Communication Research*. Sage.
- Shanab, E. A., & Anagreh, L. (2015). Impact of electronic customer relationship management in banking sector. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 9(4), 254-271.
- Sivaraks, P., Krairit, D., & Tang, J. C. S. (2011). Effects of e-CRM on customer–bank relationship quality and outcomes: The case of Thailand. *The Journal of High Technology Management Research*, 22(2), 141–157.
- Smith, J. B. (1998). Buyer-Seller relationships: Similarity, relationship management, and quality. *Psychology & Marketing*, 15(1), 3-12.
- Soltani, Z., & Navimipour, N. J. (2016). Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Computers in Human Behavior*, 61, 667–688.
- Song, B., Lee, C., & Park, Y. (2013). Assessing the risks of service failures based on ripple effects: A Bayesian network approach. *International Journal of Production Economics*, 141(2), 493–504.
- Sujitha K. A. & Johnson B. (2017). *Electronic Customer Relationship Management (e-CRM) techniques for effective banking in Research Methodology and Statistical Analysis using SPSS*. New Delhi: Excell India Publisher
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76.
- Wahab, S., Jusoff, K., Abed, K., Al, M., Mohd, N. A., Suffian, A., & Zahari, M. (2011). The influence of usability and enjoyment on electronic customer relationship management performance in Jordan mobile communication services. *African Journal of Business Management*, 5(1), 128–134.
- Wang, K. Y., Hsu, L. C., & Chih, W. H. (2014). Retaining customers after service failure recoveries: A contingency model. *Managing Service Quality*, 24(4), 318–338.

- Yang, Y., Lee, P. K. C., & Cheng, T. C. E. (2015). Operational improvement competence and service recovery performance: The moderating effects of role stress and job resources. *International Journal of Production Economics*, *164*, 134–145.
- Yu, X., Nguyen, B., Han, S. H., Chen, C. H. S., & Li, F. (2015). Electronic CRM and perceptions of unfairness. *Information Technology and Management*, *16*(4), 351–362.