

PENERAPAN *FORMAL CONTROL* DALAM MENDUKUNG *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* PADA BCA KCU SITUBONDO

Vanessa Nathasia Sutijono

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Drs. Wiyono Pontjoharyo, M.M., Ak., CMA

INTISARI - Persaingan bisnis saat ini semakin ketat, banyak tuntutan masyarakat yang mengharuskan perusahaan untuk membangun strategi baru agar terus dapat bertahan dan berkembang. Salah satu strategi yang harus di inovasi adalah bagaimana cara membangun hubungan yang baik dengan pelanggan. Strategi inilah yang disebut dengan *Customer Relationship Management (CRM)*. Pada BCA KCU Situbondo, dalam penerapan strategi CRM diperlukan adanya kemampuan dari sumber daya manusia dalam badan usaha. Munculnya permasalahan pada sumber daya manusia dapat menghambat *customer relationship management*. Oleh karena itu, untuk mengatasi masalah yang terjadi pada BCA KCU Situbondo dan mendukung strategi *customer relationship management* maka diterapkan sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian yang diterapkan pada BCA KCU Situbondo adalah *action* dan *result control*.

Kata kunci : Sistem Pengendalian Manajemen, *Customer Relationship Management*, *Action Control*, *Result Control*.

ABSTRACT – *The current business competition is getting tougher, many people demands that require a company to build a new strategy in order to continue to survive and thrive. One of the strategies that should be in innovation is how to build a good relationship with the customer. The strategy is called Customer Relationship Management. At BCA KCU Situbondo, in the implementation of CRM strategies needed the ability of the human resources in the enterprise. The emergence of problems in human resources can hinder customer relationship management. Therefore, to overcome the problems that occur in the BCA KCU Situbondo and support the customer relationship management strategy is applied management control systems. The control systems are applied to the BCA KCU Situbondo is action and result control.*

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia baik dalam ilmu pengetahuan maupun teknologi saat ini semakin pesat. Badan usaha harus mampu untuk mengikuti perkembangan dunia yang dinamis. Sebuah badan usaha akan dapat berjalan dengan baik tergantung dari sumber daya manusia yang ada didalamnya. Hariandja (2002) mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu badan usaha disamping faktor yang lain seperti modal. Sebuah badan usaha yang baik harus dapat memperhatikan dan mengelola sumber daya manusia dengan baik, sehingga karyawan dapat berkerja dengan maksimal, serta visi badan usaha dapat terwujud.

Dalam membina, memperhatikan, dan mengelola sumber daya manusia dengan baik tidaklah mudah. Diperlukan adanya sistem pengendalian manajemen dalam sebuah badan usaha. Melalui sistem pengendalian manajemen maka diharapkan dapat membantu badan usaha untuk mencegah dan menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Cughero-Escofet dan Rosanas (2013), mengatakan bahwa sistem pengendalian manajemen didesain untuk mencapai tujuan terbesar dalam situasi dimana setiap anggota mengejar masing-masing tujuannya sesuai dengan tujuan dari badan usaha.

Secara umum, sebuah badan usaha awalnya menggunakan sistem pengendalian manajemen formal, karena dapat menyesuaikan dengan kondisi badan usaha dalam mencapai tujuan dari badan usaha (Davila, 2005). Sistem pengendalian manajemen formal yaitu *action control* dan *result control*. *Action control* digunakan untuk memperoleh keyakinan bahwa karyawan menjalankan tugasnya dengan baik sehingga menghasilkan manfaat bagi badan usaha. Sedangkan *result control* terkait bagaimana badan usaha dapat memberikan imbalan atau *reward* kepada karyawan yang telah memenuhi target yang ditetapkan perusahaan, dan memberikan hukuman atau *punishment* kepada karyawan yang tidak berhasil dalam memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan (Praptapa, 2009).

Porter (1980) mengatakan bahwa pelaku bisnis dituntut untuk dapat berlomba-lomba dalam melakukan strategi yang fokusnya dapat menciptakan sesuatu yang berbeda dalam melayani *customer*. Selain itu Porter (1999) juga mengatakan bahwa badan usaha dituntut untuk dapat sedekat mungkin dengan pelanggan dan kompetisi

pasar yang sedang dihadapi. Hubungan jangka panjang antara badan usaha dengan *customer* akan memberi manfaat kepada kedua sisi. Hal ini dikarenakan *customer* merupakan sumber utama keuntungan bagi badan usaha, sedangkan badan usaha menjadi tempat utama dimana *customer* mendapatkan apa yang dibutuhkan. Salah satu strategi dimana badan usaha dituntut untuk melakukan inovasi adalah bagaimana cara membangun hubungan yang baik dengan pelanggannya. Strategi inilah yang disebut dengan *Customer Relationship Management (CRM)*.

Dalam penerapan strategi CRM, diperlukan adanya kemampuan dari sumber daya manusia dalam sebuah badan usaha. Schierholz, Kolbe, dan Brenner (2007) melakukan penelitian dan kemudian mendefinisikan CRM sebagai suatu proses interaktif yang bertujuan untuk mencapai keseimbangan yang optimal antara investasi dalam sebuah badan usaha dengan kebutuhan pelanggan untuk menghasilkan keuntungan yang maksimal. Namun didalam sebuah badan usaha seringkali muncul sumber daya manusia yang kurang optimal, sehingga dapat berdampak pada badan usaha tersebut. Munculnya *problem* pada sumber daya manusia dapat menghambat CRM, untuk itu diperlukan adanya sistem pengendalian manajemen untuk mengendalikan dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Research question dari penelitian ini adalah: “Bagaimanakah penerapan formal *control* dalam mendukung *customer relationship management* pada BCA KCU Situbondo?”. Kemudian *mini research question* dari penelitian ini adalah bagaimana penerapan *management control system* dalam BCA KCU Situbondo?, bagaimana divisi KPBC dan operasi cabang menjaga *customer relationship management*?, bagaimana efektifitas penerapan *formal control* yang diterapkan pada badan usaha membawa dampak bagi CRM?, serta perbaikan apakah yang perlu dilakukan dalam mendukung *customer relationship management* pada BCA KCU Situbondo?.

METODE PENELITIAN

Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah BCA KCU Situbondo, yang berlokasi di Jalan Diponegoro No.68 Situbondo. Metode yang digunakan untuk menjawab *mini research question* ini adalah dengan melakukan wawancara terhadap kepala layanan dan kepala pendukung operasi yang berdurasi kurang lebih dua hingga tiga jam setiap kali pertemuan, serta menggunakan alat bantu *tape recorder* dan catatan tertulis untuk membantu memudahkan penulis dalam mengumpulkan dan menyusun penelitian ini. Wawancara dilakukan dengan metode *semi-structured*, yaitu suatu metode dimana penulis mempersiapkan beberapa pertanyaan dan responden memiliki kebebasan untuk memberikan pendapat. Dengan demikian, peneliti akan memperoleh informasi yang lebih jelas.

Selain itu wawancara juga dilakukan terhadap kabag *customer service* selama kurang lebih satu jam setiap kali pertemuan. Media yang digunakan adalah catatan tertulis dan *tape recorder*. Metode yang digunakan juga metode *semi structured* untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam mengenai pelayanan yang diberikan pada bagian CSO terhadap nasabah. Selain mengumpulkan informasi melalui wawancara, peneliti juga mengumpulkan informasi melalui observasi pada BCA KCU Situbondo. Peneliti berperan sebagai *non participant observer*, dimana peneliti hanya sebagai pengamat dan tidak terlibat sama sekali dengan aktivitas yang sedang berlangsung. Kegiatan observasi dilakukan selama 3 hari masing-masing selama 3 jam.

Selain mengumpulkan data melalui wawancara dan observasi, peneliti juga mengumpulkan dokumen-dokumen yang dapat dianalisis untuk memperoleh informasi. Dokumen-dokumen yang didapat adalah berupa struktur organisasi BCA KCU Situbondo, rincian dari *job desk* setiap divisi, visi dan misi BCA KCU Situbondo, serta *database* terkait informasi nasabah namun sifatnya tertutup dan peneliti tidak diperkenankan untuk menggandakan *file* tersebut. Data-data yang telah dikumpulkan akan diolah menjadi informasi yang bermanfaat bagi penelitian yang sedang berlangsung. Kemudian data tersebut akan diolah dan dilakukan analisis sesuai dengan teori yang telah diperoleh. Sehingga akan dapat diambil suatu kesimpulan dari penelitian, serta rekomendasi yang dapat ditujukan bagi BCA KCU Situbondo.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bank Central Asia yang berlokasi di kota Situbondo ini berdiri sejak tahun 1989 dan masih berlokasi di Jalan Diponegoro 30 Situbondo dan berstatus sebagai BCA KCP Jember namun pada tahun 1994 hingga sekarang, bank BCA berpindah lokasi ke Jalan Diponegoro 68 Situbondo dan berstatus menjadi BCA KCU Situbondo. Bank BCA merupakan salah satu bank swasta yang memiliki visi yaitu “merupakan bank pilihan utama andalan masyarakat, yang berperan sebagai pilar penting perekonomian Indonesia”. Sedangkan misi dari bank BCA adalah “membangun institusi yang unggul di bidang penyelesaian pembayaran dan solusi keuangan bagi nasabah bisnis dan perseorangan, memahami beragam kebutuhan nasabah dan memberikan layanan finansial yang tepat demi tercapainya kepuasan optimal bagi nasabah, serta meningkatkan nilai *franchise* dan nilai stakeholder BCA. BCA sendiri sangat menjunjung tinggi setiap tata nilai didalamnya, diantaranya integritas, kerjasama dalam tim, fokus pada nasabah, serta berusaha untuk mencapai yang terbaik. BCA KCU Situbondo terdiri atas lebih kurang 43 karyawan, belum termasuk karyawan magang didalamnya. Namun saat ini BCA mulai membatasi jumlah karyawan terutama karyawan magang, disebabkan karena alasan utama yaitu kebanyakan dari karyawan magang belum mengerti sepenuhnya prosedur BCA dalam melayani nasabah. Sehingga kebanyakan nasabah merasa kecewa dengan pelayanan yang diberikan karyawan magang BCA.

Sebagai layaknya sebuah bank, maka BCA memiliki segmen usaha yaitu terbagi dua dalam segmen *funding* dan segmen kredit. Dimana segmen *funding* berfokus pada hal-hal terkait pendanaan seperti tabungan, deposito, giro, dan lain sebagainya, sedangkan segmen kredit berfokus pada hal-hal terkait kredit seperti laba untuk bank melalui penyaluran kredit, KKR, dan sebagainya.

Divisi yang berkaitan erat dengan nasabah adalah divisi KPBC dan KA Operasi Cabang, dimana divisi tersebut diwajibkan untuk dapat memberikan layanan terbaik kepada setiap nasabah BCA yang telah mempercayai BCA sebagai bank penyimpanan dana mereka. Dalam hal ini maka berbagai kegiatan dilakukan BCA agar nasabah merasa puas dan loyalitas kepada BCA semakin meningkat.

Seluruh karyawan BCA KCU Situbondo memiliki jam kerja yang sama yaitu pukul 08.00 sampai dengan 17.00 setiap hari Senin sampai dengan hari Kamis, tetapi pada hari Jumat, para karyawan bekerja mulai pukul 08.00 sampai dengan pukul 14.00 saja.. Namun, mereka diwajibkan datang 30 menit sebelum masuk kerja, dengan tujuan untuk melakukan *briefing*, pemberian motivasi, dan doa pagi setiap hari. BCA KCU Situbondo mewajibkan karyawan untuk bekerja dengan rapi dan sesuai dengan standart layanan BCA, yaitu peraturan-peraturan mengenai tata cara berpakaian beserta kelengkapan asesoris yang wajib dibawa dan dikenakan. Setiap hari karyawan akan melakukan sistem *checklock* menggunakan *fingerprint* saat masuk maupun pulang kerja. Tujuan dari penerapan sistem ini adalah agar karyawan lebih disiplin waktu dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Setiap akhir bulan akan selalu diadakan evaluasi bagi setiap karyawan yang datang terlambat maupun yang tidak masuk kerja. Evaluasi dilihat berdasarkan catatan perilaku karyawan yang dicatat dan dinilai oleh masing-masing atasan per divisi.

Untuk seluruh karyawan pada BCA KCU Situbondo menerapkan sistem sentralisasi dalam menjalankan setiap pekerjaannya masing-masing, dimana perintah utama adalah berasal dari Kepala Kantor Cabang Utama, yang nantinya akan memberikan perintah kepada bawahannya sesuai dengan tugas dan pekerjaannya masing-masing. Kemudian tugas tersebut akan turun kepada anggota-anggotanya lagi. Karena keputusan tertinggi berada pada kepala kantor cabang utama, maka ketika akan mengadakan *gathering* bagi nasabah prioritas, atau *event* tertentu seperti mengajak nasabah melakukan acara jalan pagi, lomba-lomba beserta pemberian hadiah, harus menunggu keputusan dari kepala kantor cabang utama.

Kegiatan yang dilakukan oleh bank pada umumnya adalah terkait uang, baik transaksi peminjaman uang, penarikan uang, setor uang, dan sebagainya. Namun lebih spesifik akan dibahas mengenai kegiatan yang dilakukan oleh bagian KPBC dan bagian Operasi Cabang. Bagian KPBC ini memiliki tugas dan tanggung jawab terhadap nasabah terkait kredit, misalnya laba untuk bank melalui penyaluran kredit. Sedangkan bagian operasi cabang memiliki tugas dan tanggung jawab kepada nasabah terkait tarikan maupun setoran, pembukaan rekening, deposito, komplain, dan sebagainya. Jadi bukan hanya uang saja, tetapi bagaimana memberikan layanan yang terbaik bagi

nasabah itu juga merupakan tugas penting dari bank BCA KCU Situbondo. Setiap karyawan pada divisi KPBC dan operasi cabang diharuskan dan dituntut untuk memenuhi kriteria yang baik dalam melayani nasabah, yaitu CRM = ketepatan layanan + teknologi + kemudahan = kepuasan nasabah.

Berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan, ternyata terdapat kinerja karyawan yang kurang optimal justru pada bagian *front office*, yang menyebabkan antrian yang sangat panjang pada BCA KCU Situbondo. Karyawan tersebut beberapa diantaranya masih merupakan karyawan magang BCA, oleh karena itu mereka masih belum paham benar mengenai aturan-aturan di BCA yang mewajibkan karyawan untuk melayani nasabah dengan cepat, cekatan, dan ramah. Beberapa karyawan magang juga tidak mendapat akses penuh dalam membuka data-data nasabah, sehingga dalam hal ini karyawan magang masih harus mencari karyawan tetap untuk membantu mengakses data-data yang diperlukan dalam mengatasi beberapa keluhan atau masalah yang dihadapi nasabah. Selain itu, beberapa karyawan tetap BCA KCU Situbondo pun bertugas dengan tidak maksimal. Karyawan tersebut kurang konsisten terhadap layanan serta kurangnya komitmen dari karyawan magang BCA KCU Situbondo. Dalam hal ini, beberapa karyawan BCA tidak dapat memenuhi ketepatan layanan yang dapat berdampak pada kepuasan dan loyalitas nasabah jika tidak segera diatasi. Masalah lain yang terjadi juga adalah tidak adanya target yang harus dicapai karyawan dalam *memfollow-up* nasabah, baik nasabah lama maupun nasabah baru. Hal ini dikarenakan BCA KCU Situbondo merupakan salah satu bank yang diminati oleh masyarakat, sehingga BCA KCU Situbondo cenderung tidak mencari nasabah namun nasabah yang datang sendiri mencari BCA.

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis mengenai penerapan *formal control* dalam mendukung *customer relationship management* pada BCA KCU Situbondo, maka terdapat beberapa temuan penting yang diperoleh, antara lain:

1. *Action control - administrative constraints*

Pembagian tugas pada BCA KCU Situbondo sudah sangat jelas, namun tidak ada pengembangan tugas bagi karyawan. Hal ini berdampak pada hubungan antara nasabah dengan karyawan menjadi kurang dekat. Karena tidak adanya kreasi dan kreatifitas dalam menjalankan tugas, maka menyebabkan karyawan yang mengenal

nasabah hanya karyawan yang itu saja, karyawan yang lain tidak mengenal nasabah dengan baik. . Oleh karena itu lebih baik jika dilakukan adanya pembagian tugas yang merata dan bergilir kepada setiap karyawan, sehingga tidak hanya pengalaman baru yang dapat dirasakan oleh karyawan, namun juga setiap karyawan bisa semakin dekat dengan nasabah BCA KCU Situbondo.

2. Action control - action accountability

Kurangnya pengawasan langsung dari kepala cabang BCA KCU Situbondo yang menyebabkan karyawan kurang konsisten dalam bekerja dan kurang berkomitmen dalam melaksanakan pekerjaannya. Rekomendasi untuk masalah ini adalah sebaiknya kepala cabang memberikan perhatian khusus bagi karyawannya, sehingga karyawan dapat lebih antusias lagi dalam bekerja, dan melaksanakan pekerjaan dengan maksimal.

Selain itu setelah melakukan pengamatan melalui observasi, maka ditemukan bahwa adanya karyawan magang BCA KCU Situbondo yang kurang mengerti dan kurang paham terhadap prosedur BCA KCU Situbondo. Hal ini mengakibatkan pelayanan yang diberikan karyawan magang terhadap nasabah cukup lama, sehingga terjadi banyak keluhan dari nasabah. Jika hal ini berlangsung terus menerus maka akan berdampak buruk pada kegiatan operasional BCA KCU Situbondo. Oleh karena itu lebih baik jika baik calon karyawan, karyawan tetap, karyawan magang diberikan training secara merata, agar seluruh karyawan mengetahui dengan pasti prosedur pada BCA KCU Situbondo.

3. Action control - preaction review

BCA KCU Situbondo merupakan bank yang cukup terkenal di Situbondo, oleh karena itu, BCA KCU Situbondo termasuk bank yang bukan mencari nasabah namun bank yang dicari oleh nasabah. Karena adanya hal demikian maka pada BCA KCU Situbondo tidak menetapkan berapa target minimal yang harus dilakukan oleh satu orang karyawan untuk melakukan *follow up* nasabah. Hal demikian dapat mengakibatkan ketimpangan antara karyawan yang satu dengan yang lainnya dalam hal *follow up* nasabah. Oleh karena itu lebih baik jika ditetapkan target minimal bagi karyawan dalam *follow up* nasabah. Selain itu juga lebih baik dilakukan *sharing* antar

karyawan yang telah melakukan *follow up* nasabah dalam jumlah banyak dengan karyawan yang kurang dalam *follow up* nasabah.

4. *Action control - redundancy*

Karena adanya komplain nasabah mengenai kurang cekatan dan kurang antusiasnya karyawan BCA khususnya karyawan magang dalam melayani nasabah BCA KCU Situbondo, maka lebih baik jika diberikan suatu jam *digital* sebagai *timer* untuk menandakan berapa lama satu CSO dalam melayani satu orang nasabah. Sehingga tidak terjadi kekecewaan antar nasabah yang dapat merugikan BCA KCU Situbondo sendiri.

5. *Result control - reward*

Pemberian *reward* kepada karyawan BCA KCU Situbondo masih belum bisa menarik hati karyawan untuk berlomba-lomba menjadi yang terbaik untuk mendapatkan *reward* tersebut. Lebih baik jika diberikan *reward* yang lebih menarik lagi, sehingga setiap karyawan akan lebih antusias dalam bekerja.

6. *Result control - punishment*

Sama halnya dengan *reward* pada BCA KCU Situbondo, pemberian *punishment* juga kurang tegas. Sehingga karyawan meremehkan *punishment* dari BCA KCU Situbondo. Hal demikian dapat menyebabkan karyawan tidak merasa takut jika melakukan kesalahan. Oleh karena itu lebih baik jika *punishment* yang diberikan oleh BCA KCU Situbondo lebih dipertegas lagi.

Berikut adalah rekomendasi yang diperlukan oleh BCA KCU Situbondo dalam penerapan *formal control* untuk mendukung *customer relationship management* pada BCA KCU Situbondo:

Tabel 1
Rekomendasi Pengukuran Kinerja

No	Permasalahan	Dampak	Bentuk Pengendalian	Rekomendasi	Komponen CRM
1	Tidak ada pengembangan tugas bagi karyawan	Tidak adanya pengalaman baru yang dapat dirasakan oleh karyawan. Sehingga karyawan juga kurang mengenal nasabah.	<i>Action control</i> - <i>administrative constraints</i>	Adanya pembagian tugas secara bergilir, sehingga tidak hanya beberapa orang yang dapat mengenal nasabah, namun divisi lain juga dapat mengenal nasabah.	<i>Segmentation</i>
2	Kurang pengawasan dari kepala cabang BCA KCU Situbondo	Kurang konsistennya karyawan terhadap pekerjaan, serta kurangnya komitmen karyawan dalam melaksanakan pekerjaan	<i>Action control</i> - <i>action accountability</i>	Adanya perhatian khusus dari kepala cabang terhadap karyawan, sehingga karyawan merasa atasan peduli terhadap karyawan yang nantinya membuat karyawan akan semakin semangat dan loyal dalam bekerja.	<i>Customer loyalty</i>
3	Pemberian reward yang masih minim	Kurangnya antusias karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.	<i>Result control</i> - <i>reward</i>	Pemberian reward yang lebih menarik sehingga karyawan berlomba-lomba untuk mencapai bahkan melampaui target yang diharapkan.	<i>Customer loyalty</i>

4	Pemberian punishment yang kurang tegas	Karyawan tidak merasa takut untuk melakukan kesalahan	<i>Result control - punishment</i>	Pemberian punishment yang lebih tegas dan lebih bisa membuat karyawan untuk menghindari kesalahan. Sehingga kinerja karyawan akan semakin baik.	<i>Customer loyalty</i>
5	Tidak ada target bagi karyawan untuk melakukan follow up terhadap nasabah	Hanya beberapa karyawan yang antusias dalam follow up nasabah, sedangkan karyawan lain tidak melakukan apa-apa.	<i>Action control - preaction review</i>	Diberikan target minimal yang harus dicapai oleh karyawan dalam hal follow up nasabah, dilakukan sharing antar karyawan.	<i>Personalization</i>
6	Kurang adanya <i>timing</i> bagi bagian CSO dalam melayani nasabah	Jika CSO melayani 1 nasabah terlalu lama maka akan mengakibatkan adanya kekecewaan nasabah lain yang menunggu terlalu lama.	<i>Action control - redundancy</i>	Disediakan teknologi berupa digital clock sebagai batas waktu CSO dalam melayani satu orang nasabah.	<i>Customer loyalty</i>
7	Adanya karyawan magang BCA yang kurang mengerti jelas mengenai prosedur BCA KCU Situbondo.	Terjadi antrian panjang pada bagian CSO karena kurang pahamiya karyawan magang dalam melayani nasabah.	<i>Action control - action accountability</i>	Dilakukan training bagi seluruh karyawan baik karyawan tetap maupun karyawan magang, sehingga seluruh karyawan mengerti dengan jelas prosedur dan tata cara BCA KCU Situbondo	<i>Campaign management</i>

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., dan Govindarajan, Vijay. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen edisi pertama*. Jakarta: Salemba Empat.
- Anthony, Robert N., dan Govindarajan, Vijay. 2007. *Management Control System 12th edition*. New York : McGraw Hill Education.
- Brown, Stanley W. 2000. *Customer Relationship Management*. Singapore: John Wiley and Sons Canada, Ltd
- Buttle, Francis. 2004. *Customer Relationship Management Concept and Tools 1st edition*. Sydney: ELSEVIER
- Buttle, Francis. 2007. *Customer Relationship Management (Manajemen Hubungan Pelanggan)*. Bayumedia. Jakarta.
- Elsingerich, Andreas. Simon. Bell. 2006. *Relationship Marketing in the Financial Service Industry: The Importance of Customer Education, Participation, and Problem Management for Customer Loyalty*. Journal of Financial Service Marketing Pg. 86-87.
- Jill Dyche. 2002. *The CRM Hand Book : A Business Guide to Customer Relationship Management*.
- Kalakota, Ravi & Maria Robinson. 2001. *E-Business 2.0 : Roadmap for Success*. Addison Wesley, Longman Inc., USA.
- Kartajaya, Hermawan. 2002. *MarkPlus on Strategy*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kincaid, Judith W. (2003). *Customer Relationship Management*. Upper Sadle River. New Jersey : Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. 2004. *Principles of marketing*. Prentice Hall: New Jersey
- Merchant, K.A., & Van der Stede, W.A. 2003. *Management Control Systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow, UK: Financial Times/Prentice Hall. London.
- Merchant, K.A. and Stede, W.A. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives. 2nd Edition*. Prentice Hall. London.
- Østergren, and Stensaker. 2011. *Accounting for Managers: Interpreting Accounting Information for Decision Making 5th edition*. Paul M.Collier.
- Parvatiyar, Atul & Jagdish N Sheth. 2001. *Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Dicipline*. Journal of Economic and Social Research 3.

- Robinette, Scott. 2000. *Emotion Marketing*. McGraw Hill Book Company. New York.
- Storbacka, Kaj & Jarmo R. Lehtinen. 2001. *Customer Relationship Management: Creating Competitive Advantage Through Win-Win Relationship Strategies*. McGraw-Hill. Singapore.
- Turban, Ephraim Mc.Lean, dan James Wetherbe. 2004. *Information Technology for Management; Transforming Organizations in the Digital Economy 4th edition*. U.S.A: John Wiley and Son. Inc.
- Todman, Chris. 2000. *Designing a Data Warehouse: Supporting Customer Relationship Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall Inc.
- Zeithaml, Valerie A. 2006. "Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn." *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 No 1.