



**THE INFLUENCE OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, SERVICE QUALITY, AND DIGITAL MARKETING ON CUSTOMER LOYALTY THROUGH CUSTOMER SATISFACTION AT PT. BANK RAKYAT INDONESIA TBK**

**PENGARUH CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, KUALITAS PELAYANAN DAN DIGITAL MARKETING TERHADAP LOYALITAS NASABAH MELALUI KEPUASAN NASABAH PT. BANK RAKYAT INDONESIA TBK**

Agus Sutanto<sup>1</sup>, Nora Andira Brabo<sup>2</sup>

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Budi Luhur

E-mail: 2331600680@student.budiluhur.ac.id<sup>1</sup>, norabrabo@budiluhur.co.id<sup>2</sup>

## ARTICLE INFO

### Correspondent

**Agus Sutanto**  
2331600680@student.budiluhur.ac.id

### Key words:

**Customer Relationship Management, Service Quality, Digital Marketing, Customer Satisfaction, Customer Loyalty**

### Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Page: 879 - 899

## ABSTRACT

*This study aims to analyze the influence of customer relationship management, service quality, and digital marketing on customer loyalty through customer satisfaction at PT Bank Rakyat Indonesia Tbk. This research adopts a quantitative approach using a survey method, involving 212 respondents selected through a non-probability sampling technique with purposive sampling. Data were collected using a Likert-scale-based questionnaire and analyzed using the Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. The results of the direct effect test show that customer relationship management, service quality, and digital marketing significantly influence customer satisfaction. Meanwhile, only customer relationship management and digital marketing have a significant direct effect on customer loyalty, while service quality does not significantly affect customer loyalty. The indirect effect test reveals that all three independent variables significantly influence customer loyalty through customer satisfaction. The research model demonstrates a strong level of predictive relevance. The Importance Performance Map Analysis (IPMA) also emphasizes that service quality and customer satisfaction are strategic priority areas that the company needs to improve in order to strengthen customer loyalty.*

Copyright © 2025 JSER. All rights reserved.

---

**INFO ARTIKEL**

**Koresponden**

**Agus Sutanto**

2331600680@student.budiluhur.ac.id

**Kata kunci:**

*Customer Relationship Management, Kualitas Pelayanan, Digital Marketing, Kepuasan Nasabah, Loyalitas Nasabah*

**Website:**

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

**Hal: 879 - 899**

---

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh customer relationship management, kualitas pelayanan, dan digital marketing terhadap loyalitas nasabah melalui kepuasan nasabah pada PT Bank Rakyat Indonesia Tbk. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, melibatkan 212 responden yang dipilih melalui teknik non-probability sampling dengan metode purposive sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner berbasis skala Likert dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil uji pengaruh langsung menunjukkan bahwa customer relationship management, kualitas pelayanan, dan digital marketing berpengaruh signifikan terhadap kepuasan nasabah. Sementara itu, hanya customer relationship management dan digital marketing yang berpengaruh signifikan terhadap loyalitas nasabah secara langsung. Sedangkan kualitas pelayanan tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas nasabah. Uji pengaruh tidak langsung mengungkapkan bahwa ketiga variabel independen berpengaruh signifikan terhadap loyalitas nasabah melalui kepuasan nasabah. Model penelitian menunjukkan tingkat predictive relevance yang kuat. Analisis Importance Performance Map Analysis (IPMA) juga menegaskan bahwa kualitas pelayanan dan kepuasan nasabah merupakan area prioritas strategis yang perlu ditingkatkan oleh perusahaan dalam rangka memperkuat loyalitas nasabah.

*Copyright © 2025 JSER. All rights reserved.*

---

**PENDAHULUAN**

Industri perbankan global terus mengalami transformasi signifikan akibat inovasi teknologi, perubahan regulasi, dan dinamika pasar. Tantangan utama secara global meliputi digitalisasi, ancaman keamanan siber, serta perubahan preferensi nasabah menuju layanan digital. Di kawasan Asia Tenggara, pertumbuhan inklusi keuangan meningkat berkat adopsi digital banking dan dukungan kebijakan pemerintah. Di Indonesia, perbankan berkembang pesat melalui inovasi digital yang mendukung ekonomi digital nasional, sementara secara lokal bank menghadapi tantangan memahami kebutuhan masyarakat agar layanan tetap relevan, efisien, dan mudah diakses.

Secara global, industri perbankan menghadapi ancaman keamanan siber yang semakin kompleks, regulasi internasional seperti Basel III, dan persaingan dengan fintech yang menawarkan layanan cepat dan terjangkau. Di Asia Tenggara, bank berupaya memperluas akses keuangan di wilayah pedesaan, namun terkendala oleh infrastruktur digital dan literasi teknologi yang terbatas. Di Indonesia, perbankan menghadapi tantangan rendahnya literasi keuangan di daerah terpencil, resistensi terhadap teknologi baru, dan persaingan ketat antarbank dalam menarik generasi muda. Di tingkat lokal, bank perlu memastikan layanan dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat termasuk kelompok miskin tanpa mengurangi efisiensi operasional.

PT Bank Rakyat Indonesia Tbk (BRI) merupakan salah satu bank terbesar di Indonesia yang berfokus pada pemberdayaan sektor UMKM sejak berdiri tahun 1895. Dengan jaringan lebih dari 10.000 unit hingga ke daerah terpencil, BRI mampu melayani kebutuhan keuangan masyarakat secara luas. Transformasi digital menjadi strategi utama BRI melalui aplikasi BRImo dan program Kredit Usaha Rakyat (KUR) yang telah menyalurkan lebih dari Rp100 triliun bagi pelaku UMKM. Sinergi antara inovasi teknologi dan pemberdayaan ekonomi lokal menjadikan BRI pemimpin dalam inklusi keuangan nasional. Berikut disajikan data perbandingan kinerja keuangan BRI dan industri perbankan Indonesia berdasarkan Statistik Perbankan Indonesia Desember 2024 yang dirilis oleh OJK.

**Tabel 1. Perbandingan Industri Perbankan Indonesia dengan BRI Periode 2024**

Kategori	Industri Perbankan Indonesia	BRI
<b>Total Aset</b>	Rp. 11,500 triliun	Rp. 2,000 triliun
<b>Dana Pihak Ketiga (DPK)</b>	Rp. 8,700 triliun	Rp. 1,500 triliun
<b>Kredit yang Diberikan</b>	Rp. 6,900 triliun	Rp. 1,700 triliun
<b>Laba Bersih</b>	Rp. 126.5 triliun	Rp. 62.5 triliun
<b>Return on Assets (ROA)</b>	2.33%	3.00%
<b>Non-Performing Loan (NPL) Bruto</b>	2.33%	2.00%

Sumber: Statistik Perbankan Indonesia - Desember 2024 (OJK), Laporan Tahunan BRI 2024

Tabel menunjukkan perbandingan antara kinerja PT Bank Rakyat Indonesia Tbk (BRI) dengan industri perbankan Indonesia tahun 2024. Dari total aset sebesar Rp11.500 triliun di industri, BRI berkontribusi Rp2.000 triliun atau sekitar 17,4%, menegaskan posisinya sebagai pemain dominan. Dalam hal Dana Pihak Ketiga (DPK), BRI menghimpun Rp1.500 triliun dari total Rp8.700 triliun industri, menunjukkan kemampuannya dalam menarik dana masyarakat. BRI juga menyalurkan kredit sebesar Rp1.700 triliun, lebih agresif dibandingkan proporsi nasional, yang menandakan strategi ekspansi kredit yang kuat.

BRI menyumbang laba bersih sebesar Rp62,5 triliun atau hampir setengah dari total laba industri yang mencapai Rp126,5 triliun. Return on Assets (ROA) BRI sebesar 3,00% lebih tinggi dibanding rata-rata industri 2,33%, mencerminkan efisiensi pengelolaan aset yang lebih baik. Non-Performing Loan (NPL) Bruto BRI juga lebih rendah, yakni 2,00% dibanding 2,33% industri, menunjukkan kualitas kredit yang lebih sehat. Secara keseluruhan, BRI tampil unggul dalam profitabilitas, efisiensi, dan kualitas aset dibandingkan rata-rata industri perbankan nasional.

BRI menghadapi tantangan strategis akibat meningkatnya persaingan dari fintech dan bank digital yang menawarkan layanan lebih cepat dan fleksibel. Sebagian nasabah di daerah pedesaan masih mengandalkan layanan konvensional karena rendahnya literasi digital dan kekhawatiran terhadap keamanan data. Berdasarkan laporan PwC Indonesia (2023), sekitar 25% nasabah masih lebih memilih layanan tatap muka. BRI juga dituntut mempertahankan loyalitas nasabah di tengah pertumbuhan layanan digital seperti e-wallet dan platform pinjaman daring. Untuk itu, BRI perlu memperkuat literasi digital, keamanan siber, dan program loyalitas berbasis teknologi guna menjaga daya saingnya di pasar nasional.

Loyalitas nasabah BRI dipengaruhi oleh tiga dimensi utama: kepuasan, kepercayaan, dan komitmen. Dari aspek kepuasan, meskipun layanan digital seperti BRImo mempermudah transaksi, ekspektasi terhadap kecepatan dan stabilitas layanan meningkat. Dalam aspek kepercayaan, kekhawatiran terhadap keamanan data pribadi masih menjadi isu meski sistem keamanan telah diperkuat. Dari sisi komitmen, BRI

harus bersaing dengan fintech yang menawarkan insentif seperti cashback dan layanan keuangan cepat. Perubahan perilaku nasabah, terutama generasi muda yang lebih memilih layanan digital berbasis aplikasi, menuntut BRI untuk terus berinovasi agar tetap relevan dan menjaga loyalitas nasabahnya.

Untuk memperkuat pemahaman mengenai posisi loyalitas nasabah, *BankQuality Consumer Survey 2024* mencatat peringkat bank di Indonesia berdasarkan skor loyalitas nasabah sebagai berikut:

**Tabel 2. Peringkat Bank**

Peringkat	Bank	Skor Loyalitas (%)
1	Bank Central Asia (BCA)	71%
2	Bank Mandiri	60%
3	Maybank Indonesia	59%
4	Bank Negara Indonesia (BNI)	58%
5	UOB Indonesia	54%
6	Bank Rakyat Indonesia (BRI)	50%
7	CIMB Niaga	49%
8	BNI Syariah	42%
9	BTPN	41%
10	Permata Bank	37%

**Sumber: BankQuality Consumer Survey 2024 - TABInsights**

BRI menempati posisi ke-6 dengan skor loyalitas 50%, meskipun termasuk dalam lima besar bank dengan jumlah nasabah terbanyak. Bank ini perlu terus berinovasi dalam layanan digital, memperkuat keamanan, dan merancang program loyalitas untuk mempertahankan nasabah. Data survei internal BRI (2024) menunjukkan bahwa 50% nasabah yang mengalami pengalaman layanan buruk tidak akan kembali, sehingga risiko kehilangan nasabah akibat ketidakpuasan menjadi tinggi. Loyalitas nasabah menjadi faktor strategis untuk mempertahankan pangsa pasar dan keberlanjutan bisnis di era digital.

Loyalitas nasabah BRI berbeda di tiap wilayah. Di daerah terpencil, loyalitas cenderung tinggi bukan karena kepuasan, melainkan karena minimnya alternatif layanan keuangan. Hal ini menciptakan loyalitas pasif akibat keterbatasan pilihan, sebagaimana dijelaskan oleh Kotler et al. (2021). Kondisi ini berisiko menurun jika kompetitor digital mulai memasuki wilayah tersebut dengan agresif.

Sebaliknya, di kota besar seperti Jakarta dan Surabaya, loyalitas bersifat dinamis karena persaingan dengan bank besar dan fintech seperti OVO dan Jenius. Loyalitas di wilayah ini terbentuk melalui pengalaman layanan yang cepat dan personal. Studi Alalwan et al. (2018) menekankan bahwa inovasi dan keterlibatan digital menjadi kunci mempertahankan loyalitas di pasar kompetitif. Oleh karena itu, BRI perlu menyesuaikan strategi loyalitas berdasarkan wilayah.

Loyalitas nasabah mencerminkan komitmen jangka panjang untuk terus menggunakan layanan meski ada alternatif lain. Oliver (2019) menyebut loyalitas sebagai kesediaan untuk melakukan pembelian ulang dan merekomendasikan layanan. Grewal et al. (2020) menekankan pentingnya pengalaman digital yang personal dan responsif, sedangkan Kumar et al. (2021) menyoroti dampak loyalitas terhadap efisiensi dan profitabilitas. Dengan demikian, loyalitas berperan penting dalam keberlanjutan bisnis perbankan.

Loyalitas nasabah dipengaruhi oleh empat variabel utama: CRM, kualitas pelayanan, digital marketing, dan kepuasan nasabah. CRM membantu memahami kebutuhan pelanggan (Payne & Frow, 2017), kualitas pelayanan dipengaruhi oleh keandalan dan empati (Parasuraman et al., 2018), digital marketing menciptakan pengalaman relevan (Chaffey & Chadwick, 2019), dan kepuasan nasabah menentukan loyalitas jangka panjang (Lemon & Verhoef, 2016).

CRM di BRI menghadapi tantangan dalam membangun hubungan yang personal dan konsisten karena keterbatasan pemanfaatan data nasabah. Survei internal (2024) menunjukkan 25% nasabah yang tidak puas akan menyebarkan *negative word of mouth*. Oleh karena itu, CRM berbasis data dan layanan responsif menjadi penting untuk menjaga kepercayaan. Laporan PwC (2023) dan McKinsey (2023) menekankan perlunya kemampuan analitik data dan kecepatan layanan digital untuk mempertahankan loyalitas.

CRM merupakan strategi untuk membangun dan mempertahankan hubungan jangka panjang dengan nasabah. Menurut Kumar dan Reinartz (2018), CRM memungkinkan pengelolaan data terintegrasi untuk memahami kebutuhan pelanggan. Integrasi teknologi digital dalam CRM (Grewal et al., 2020) juga memungkinkan pemberian layanan proaktif dan personal yang meningkatkan kepercayaan serta kepuasan.

Kualitas pelayanan BRI dapat dianalisis melalui tiga dimensi SERVQUAL: keandalan, daya tanggap, dan empati. Tantangan utama ada pada stabilitas sistem digital BRImo, kecepatan respons terhadap nasabah, dan peningkatan interaksi langsung di cabang. Survei PwC (2023) menunjukkan pergeseran preferensi nasabah ke layanan digital yang lebih personal dan efisien.

Survei internal BRI (2024) menemukan bahwa 20% nasabah yang tidak puas cenderung memberikan ulasan negatif secara daring. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi buruk terhadap kualitas layanan berpotensi menurunkan citra dan loyalitas. Oleh karena itu, peningkatan kecepatan respons, profesionalisme staf, dan kenyamanan kanal digital menjadi prioritas penting bagi BRI.

Kualitas pelayanan merupakan persepsi nasabah terhadap keunggulan layanan dibandingkan harapan mereka. Zeithaml et al. (2018) menyoroti pentingnya keandalan dan responsivitas, sedangkan Lovelock & Wirtz (2019) menambahkan aspek emosional. Berry et al. (2020) menegaskan pentingnya pengalaman digital yang lancar dalam menjaga loyalitas dan daya saing.

Masalah digital marketing di BRI meliputi kurangnya efektivitas konten, inkonsistensi lintas kanal, dan kesulitan mengukur hasil kampanye. Studi Google & Kantar (2022) menunjukkan bahwa bank tradisional kesulitan menjangkau generasi muda secara relevan. Survei internal (2024) juga mencatat 14% nasabah merasa terganggu oleh promosi tidak relevan. BRI perlu memperkuat segmentasi audiens dan otomatisasi pemasaran agar lebih personal dan tepat sasaran.

Digital marketing memungkinkan perusahaan menjangkau audiens luas, meningkatkan interaktivitas, dan menekan biaya. Chaffey & Chadwick (2019) menyoroti peran personalisasi, sementara Kotler et al. (2021) menambahkan pentingnya kecerdasan buatan (AI) untuk efisiensi. Dalam konteks BRI, digital marketing dapat memperkuat loyalitas melalui konten interaktif dan kampanye media sosial yang relevan.

Masalah kepuasan nasabah di BRI mencakup kesenjangan ekspektasi dan realitas layanan, pengalaman negatif di kanal digital, dan kurangnya personalisasi. Aplikasi BRImo sering dikeluhkan karena lambat, error, dan layanan pelanggan yang tidak

responsif. Studi Deloitte dan McKinsey (2023) menunjukkan bahwa pengalaman digital yang buruk mempercepat *churn rate* nasabah, menandakan pentingnya peningkatan stabilitas teknologi dan layanan personal.

Survei internal (2024) menunjukkan 50% nasabah yang tidak puas tidak akan kembali, dan 25% akan menyarankan orang lain untuk tidak menggunakan BRI. Keluhan utama meliputi kesulitan login BRImo, transaksi gagal, serta layanan pelanggan yang lambat. Nasabah juga menilai produk loyalitas BRI kurang menarik dibanding kompetitor. Hal ini menunjukkan tantangan besar dalam menjaga kepuasan dan kepercayaan nasabah.

Kepuasan nasabah merupakan evaluasi pengalaman layanan terhadap harapan mereka. Lemon & Verhoef (2016) menekankan peran pengalaman digital, sementara Kumar et al. (2019) dan Grewal et al. (2020) menyoroti pentingnya layanan yang cepat, nyaman, dan responsif untuk membangun kepuasan jangka panjang.

Penelitian ini bertujuan memberikan wawasan strategis bagi BRI dalam meningkatkan loyalitas, kualitas pelayanan, digital marketing, dan kepuasan nasabah. Setiap aspek dianalisis untuk membantu BRI merancang strategi yang inovatif, relevan, dan adaptif menghadapi persaingan perbankan digital yang semakin ketat di Indonesia.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif, bertujuan untuk menganalisis pengaruh Customer Relationship Management, kualitas pelayanan, dan digital marketing terhadap loyalitas nasabah melalui kepuasan nasabah pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Sumber data diperoleh dari data primer melalui wawancara dan kuesioner kepada nasabah, serta data sekunder dari literatur dan sumber daring terkait. Unit analisis penelitian ini adalah individu, yaitu nasabah BRI. Pengumpulan data dilakukan melalui studi pustaka dan penelitian lapangan menggunakan wawancara dan kuesioner. Populasi penelitian mencakup seluruh nasabah BRI, dengan sampel minimal 125 responden yang ditentukan melalui metode purposive sampling berdasarkan 25 indikator penelitian. Variabel yang digunakan terdiri dari variabel independen (CRM, kualitas pelayanan, digital marketing), variabel dependen (loyalitas nasabah), dan variabel intervening (kepuasan nasabah). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert dengan rentang nilai 1 hingga 5 untuk menilai tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan dalam kuesioner.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Uji Hipotesis Penelitian**

Setelah model penelitian diuji secara keseluruhan, tahapan selanjutnya adalah melakukan pengujian terhadap hipotesis yang telah dirumuskan. Uji hipotesis ini dilakukan dengan mengacu pada nilai *T-statistic* yang dibandingkan dengan nilai *T-table* sebesar 1,96 pada tingkat signifikansi sebesar 0,05. Berdasarkan pedoman dari Ghazali dan Latan (2020), jika nilai *T-statistic* yang dihasilkan lebih besar dari nilai *T-table*, maka dapat disimpulkan bahwa variabel eksogen memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel endogen dalam model yang diuji.

**Tabel 3. Hasil Pengaruh Langsung**

Hipotesis	Variabel	Koefisien	T statistics	P values	Hasil
H1	<i>Customer Relationship Management</i> -> Kepuasan Nasabah	0.200	2.906	0.004	<i>Supported</i>
H2	<i>Digital Marketing</i> -> Kepuasan Nasabah	0.305	4.189	0.000	<i>Supported</i>
H3	Kualitas Pelayanan -> Kepuasan Nasabah	0.443	7.370	0.000	<i>Supported</i>
H4	<i>Customer Relationship Management</i> -> Loyalitas Nasabah	0.165	2.121	0.034	<i>Supported</i>
H5	<i>Digital Marketing</i> -> Loyalitas Nasabah	0.191	2.714	0.007	<i>Supported</i>
H6	Kualitas Pelayanan -> Loyalitas Nasabah	0.130	1.631	0.103	<i>Not Supported</i>
H7	Kepuasan Nasabah -> Loyalitas Nasabah	0.416	4.329	0.000	<i>Supported</i>

Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2025)

### 1. Pengaruh *Customer Relationship Management* terhadap Kepuasan Nasabah

Berdasarkan hasil pengujian, nilai koefisien sebesar 0,200 dengan *T- statistics* 2,906 dan *P-values* 0,004 menunjukkan bahwa *customer relationship management* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan nasabah. Nilai *T-statistics* berada di atas ambang batas 1,96 dan *P-values* di bawah 0,05, sehingga hipotesis pertama dapat diterima. Hal ini berarti bahwa semakin efektif penerapan CRM oleh perusahaan, maka semakin besar pula kontribusinya dalam meningkatkan tingkat kepuasan nasabah terhadap layanan yang diterima.

Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Putra *et al.* (2017), Kuswandarini dan Annisa (2021), Pratama *et al.* (2021), dan Rompas *et al.* (2020), yang juga menunjukkan pengaruh positif CRM terhadap kepuasan. Namun demikian, hasil ini bertentangan dengan penelitian Sukma *et al.* (2024), yang menyatakan bahwa CRM tidak berpengaruh terhadap kepuasan konsumen pada konteks Bank Syariah Indonesia di Aceh Tenggara.

### 2. Pengaruh *Digital Marketing* terhadap Kepuasan Nasabah

Hasil analisis menunjukkan bahwa *digital marketing* memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan nasabah, sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien 0,305, *T-statistics* 4,189, dan *P-values* 0,000. Nilai-nilai ini melampaui ambang batas yang ditetapkan (*T-statistics* > 1,96 dan *P-values* < 0,05), sehingga hipotesis kedua diterima. Artinya, penerapan strategi *digital marketing* yang efektif mampu meningkatkan kepuasan nasabah terhadap layanan perbankan.

Temuan ini didukung oleh penelitian Sofiati *et al.* (2023), Siswadi *et al.* (2023), dan Hendrayati & Nurwulandari (2022), yang menunjukkan bahwa *digital marketing* berpengaruh positif terhadap kepuasan nasabah. Di sisi lain, temuan ini tidak bertentangan secara langsung karena sebagian besar penelitian terdahulu tidak mengevaluasi *digital marketing* terhadap kepuasan secara khusus atau menjadikannya sebagai variabel utama dalam relasi tersebut.

### 3. Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Nasabah

Nilai koefisien sebesar 0,443 dengan *T-statistics* 7,370 dan *P-values* 0,000 menunjukkan bahwa kualitas pelayanan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan nasabah. Tingginya nilai *T-statistics* dan kecilnya *P-values* menguatkan penerimaan terhadap hipotesis ketiga. Hal ini berarti bahwa semakin

tinggi kualitas pelayanan yang diberikan, maka semakin besar pula tingkat kepuasan yang dirasakan oleh nasabah.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Hendrawan *et al.* (2021), Siagian *et al.* (2021), dan Sukma *et al.* (2024), yang menunjukkan pengaruh positif kualitas pelayanan terhadap kepuasan nasabah. Namun demikian, hasil ini berbeda dengan temuan Kuswandarini dan Annisa (2021), yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan nasabah pada konteks PT BSI di Semarang.

#### **4. Pengaruh Customer Relationship Management terhadap Loyalitas Nasabah**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *customer relationship management* memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas nasabah dengan koefisien sebesar 0,165, *T-statistics* sebesar 2,121, dan *P-values* sebesar 0,034. Karena nilai *T-statistics* lebih besar dari 1,96 dan *P-values* di bawah 0,05, maka hipotesis keempat diterima. Artinya, semakin baik penerapan CRM oleh perusahaan, maka semakin tinggi pula tingkat loyalitas nasabah terhadap layanan yang diberikan.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Putra *et al.* (2017), Kuswandarini dan Annisa (2021), Pratama *et al.* (2021), dan Rompas *et al.* (2020), yang juga membuktikan bahwa CRM berpengaruh terhadap loyalitas nasabah. Sebaliknya, hasil ini bertentangan dengan temuan Victor *et al.* (2015) dan Sukma *et al.* (2024), yang menyatakan bahwa CRM tidak berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas nasabah.

#### **5. Pengaruh Digital Marketing terhadap Loyalitas Nasabah**

Hipotesis kelima mengenai pengaruh *digital marketing* terhadap loyalitas nasabah didukung dengan nilai koefisien sebesar 0,191, *T-statistics* sebesar 2,714, dan *P-values* sebesar 0,007. Dengan nilai *T-statistics* di atas 1,96 dan *P-values* kurang dari 0,05, maka *digital marketing* terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas nasabah. Ini menunjukkan bahwa strategi pemasaran digital yang efektif dapat mendorong keterikatan jangka panjang nasabah terhadap perusahaan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian oleh Siswadi *et al.* (2023), Putri *et al.* (2023), Hendrayati & Nurwulandari (2022), Purnomo Sidi (2018), dan Wicaksana (2021), yang menemukan bahwa *digital marketing* berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan. Tidak ditemukan penelitian terdahulu dalam rekap Anda yang bertentangan secara langsung terhadap hasil ini, mengingat sebagian besar penelitian menyatakan adanya pengaruh signifikan.

#### **6. Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Loyalitas Nasabah**

Pengujian hipotesis keenam menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,130, dengan *T-statistics* sebesar 1,631 dan *P-values* sebesar 0,103. Nilai *T-statistics* yang lebih kecil dari 1,96 dan *P-values* lebih besar dari 0,05 mengindikasikan bahwa pengaruh kualitas pelayanan terhadap loyalitas nasabah tidak signifikan. Dengan demikian, hipotesis keenam ditolak. Artinya, meskipun kualitas layanan penting, namun dalam konteks penelitian ini, faktor tersebut tidak secara langsung memengaruhi loyalitas nasabah.

Hasil ini bertentangan dengan sebagian besar penelitian terdahulu seperti Hendrawan *et al.* (2021), Siagian *et al.* (2021), Sampurna & Miranti (2022), dan Sukma *et al.* (2024), yang menunjukkan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh positif terhadap loyalitas. Namun, hasil ini masih sejalan secara tidak langsung dengan temuan Kuswandarini dan Annisa (2021), yang menyatakan bahwa kualitas

pelayanan tidak berpengaruh terhadap kepuasan, yang merupakan jalur mediasi menuju loyalitas.

#### 7. Pengaruh Kepuasan Nasabah terhadap Loyalitas Nasabah

Pada hipotesis ketujuh, hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan nasabah memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas dengan nilai koefisien sebesar 0,416, *T-statistics* sebesar 4,329, dan *P-values* sebesar 0,000. Nilai *T-statistics* yang tinggi dan *P-values* yang sangat rendah mengonfirmasi bahwa kepuasan merupakan salah satu penentu utama dalam menciptakan loyalitas nasabah. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh diterima.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Victor *et al.* (2015), Putra *et al.* (2017), Kuswandarini dan Annisa (2021), Rompas *et al.* (2020), dan Hendrawan *et al.* (2021) yang membuktikan bahwa kepuasan berpengaruh terhadap loyalitas. Tidak terdapat hasil penelitian dalam rekap Anda yang bertentangan terhadap hubungan ini, mengingat secara teoritis dan empiris, kepuasan dianggap sebagai variabel mediator kunci dalam membangun loyalitas pelanggan.

#### Hasil Uji Path Analysis

Setelah melakukan uji pengaruh langsung pada penelitian ini dilakukan uji pengaruh tidak langsung dengan analisis jalur atau *path analysis*. Menurut Ghazali dan Latan (2020) apabila suatu model dibentuk dengan menggunakan variabel mediasi, maka suatu model regresi berganda tidak dapat menyelesaikan persoalan tersebut. Teknik analisis yang tepat yaitu analisis jalur. Analisis jalur memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan langsung antar variabel maupun hubungan tidak langsung antar variabel dalam model.

Tabel 4. Hasil Uji Efek Mediasi

Hipotesis	Variabel	Koefisien	T statistics	P values	Hasil
H8	<i>Customer Relationship Management</i> -> Kepuasan Nasabah -> Loyalitas Nasabah	0.083	2.598	0.009	Supported
H19	Kualitas Pelayanan Nasabah -> Kepuasan Nasabah -> Loyalitas Nasabah	0.184	3.849	0.000	Supported
H10	<i>Digital Marketing</i> -> Kepuasan Nasabah -> Loyalitas Nasabah	0.127	2.755	0.006	Supported

Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2025)

#### 1. Pengaruh *Customer Relationship Management* terhadap Loyalitas Nasabah melalui Kepuasan Nasabah

Berdasarkan hasil uji mediasi pada tabel, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,083, *T-statistics* sebesar 2,598, dan *P-values* sebesar 0,009. Karena nilai *T-statistics* lebih besar dari 1,96 dan *P-values* lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis kedelapan diterima. Artinya, *customer relationship management* memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap loyalitas nasabah melalui kepuasan nasabah. Temuan ini menegaskan bahwa CRM tidak hanya penting dalam membangun relasi, tetapi juga berperan menciptakan pengalaman yang memuaskan sehingga memengaruhi loyalitas jangka panjang.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Putra *et al.* (2017), Kuswandarini dan Annisa (2021), serta Rompas *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan nasabah mampu menjadi mediator dalam hubungan antara CRM dan loyalitas. Ketiganya menyoroti pentingnya pengalaman positif dan keterlibatan emosional dalam CRM yang pada

akhirnya memicu loyalitas. Di sisi lain, hasil ini bertentangan dengan studi Victor *et al.* (2015) dan Sukma *et al.* (2024) yang menyatakan bahwa CRM tidak selalu bermuara pada loyalitas melalui kepuasan Karena faktor-faktor lain seperti ekspektasi yang terlalu tinggi atau ketidakselarasan antara janji layanan dan realisasi di lapangan.

## **2. Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Loyalitas Nasabah melalui Kepuasan Nasabah**

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh secara tidak langsung terhadap loyalitas nasabah melalui kepuasan nasabah, dengan nilai koefisien sebesar 0,184, *T-statistics* sebesar 3,849, dan *P-values* sebesar 0,000. Karena nilai *T-statistics* lebih besar dari 1,96 dan *P-values* jauh di bawah 0,05, maka hipotesis kesembilan diterima. Ini mengindikasikan bahwa kualitas pelayanan yang baik seperti keramahan, kecepatan, dan keandalan dalam memberikan layanan mendorong tingkat kepuasan yang tinggi, yang pada akhirnya memunculkan loyalitas.

Temuan ini sesuai dengan penelitian Hendrawan *et al.* (2021), Siagian *et al.* (2021), dan Sukma *et al.* (2024), yang secara konsisten menunjukkan bahwa kepuasan dapat menjadi jembatan penting dalam mengonversi kualitas layanan menjadi loyalitas. Ketiga studi tersebut memperkuat argumen bahwa loyalitas tidak bisa diperoleh hanya dengan memberikan layanan berkualitas, tetapi harus disertai dengan kepuasan yang dirasakan pelanggan. Tidak ada temuan dalam rekap Anda yang bertentangan dengan hasil ini, sehingga memperkuat relevansi peran kepuasan sebagai mediator utama dalam hubungan antara kualitas pelayanan dan loyalitas nasabah.

## **3. Pengaruh Digital Marketing terhadap Loyalitas Nasabah melalui Kepuasan Nasabah**

Pada hipotesis kesembilan, diperoleh hasil koefisien sebesar 0,127, *T-statistics* sebesar 2,755, dan *P-values* sebesar 0,006. Karena nilai *T-statistics* di atas 1,96 dan *P-values* di bawah 0,05, maka hipotesis ini dinyatakan diterima. Ini berarti *digital marketing* berpengaruh secara tidak langsung terhadap loyalitas nasabah melalui kepuasan nasabah. Dengan kata lain, strategi digital yang dilakukan oleh perusahaan seperti kampanye media sosial, konten interaktif, dan kemudahan akses layanan digital dapat meningkatkan kepuasan, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas nasabah.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Hendrayati dan Nurwulandari (2022), yang menegaskan bahwa keberhasilan strategi digital dalam membangun loyalitas sangat tergantung pada tingkat kepuasan yang dialami nasabah. Nasabah yang merasa nyaman, terbantu, dan puas dengan pendekatan digital akan lebih mungkin untuk tetap setia. Tidak ditemukan hasil penelitian dalam rekap Anda yang secara langsung bertentangan dengan temuan ini, menandakan bahwa peran kepuasan dalam menjembatani pengaruh *digital marketing* terhadap loyalitas cenderung diterima secara umum di berbagai studi.

### **Analisis Importance Performance**

Dalam pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, penting untuk melakukan analisis lanjutan guna memperoleh implikasi manajerial yang lebih mendalam dan terarah, khususnya dalam menetapkan prioritas kebijakan yang perlu menjadi fokus perhatian manajemen (Hair *et al.*, 2021). Salah satu teknik analisis yang dapat digunakan dalam perangkat lunak *SmartPLS* adalah *Importance Performance Map Analysis (IPMA)*. Teknik ini memberikan gambaran dua dimensi secara simultan, yaitu

tingkat kepentingan (*importance*) serta tingkat kinerja (*performance*) dari setiap variabel maupun indikator terhadap konstruk dependen dalam model penelitian.

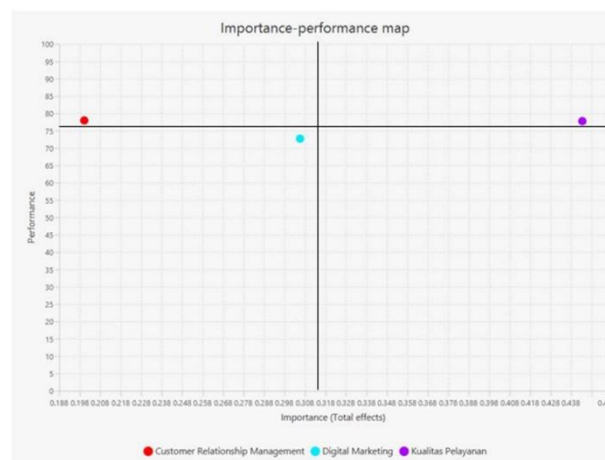
Melalui pendekatan dua dimensi ini, pengambilan keputusan manajerial dapat diarahkan berdasarkan data empiris, bukan hanya asumsi, karena hasil IPMA mampu menunjukkan secara jelas aspek mana yang dipersepsikan penting oleh responden namun kinerjanya masih rendah. Analisis IPMA merupakan gabungan dari analisis deskriptif menggunakan nilai rata-rata (*mean performance*) dan analisis inferensial melalui *total effect*. Tahapan analisis diawali dengan menyusun tabel kepentingan berdasarkan nilai *total effect*, kemudian dikombinasikan dengan nilai rata-rata kinerja dari setiap konstruk dan indikator.

**Tabel 5. Nilai *Importance* dan *Performance* Konstruk Kepuasan Nasabah**

Variabel	Construct <i>Importance</i> for Kepuasan Nasabah	Construct <i>Performance</i> for Kepuasan Nasabah
<i>Customer Relationship Management</i>	0.200	77.961
<i>Digital Marketing</i>	0.305	72.702
Kualitas Pelayanan	0.443	77.756
Mean	0.316	76.140

Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2025)

Berdasarkan hasil *Importance Performance Map Analysis* (IPMA), variabel Kualitas Pelayanan menunjukkan tingkat *importance* tertinggi terhadap Kepuasan Nasabah dengan nilai sebesar 0,443 dan *performance* sebesar 77,756. Sementara itu, variabel *Digital marketing* memiliki nilai *importance* sebesar 0,305 dengan tingkat *performance* yang lebih rendah, yaitu 72,702. Adapun variabel *Customer Relationship Management* (CRM) memiliki nilai *importance* sebesar 0,200 dan *performance* sebesar 77,961. Jika dibandingkan dengan nilai rata-rata keseluruhan (*mean importance* 0,316 dan *mean performance* 76,140), maka variabel Kualitas Pelayanan berada di atas rata-rata baik dari sisi pengaruh maupun kinerja, sehingga perlu dipertahankan dan ditingkatkan secara berkelanjutan. Di sisi lain, variabel *Digital marketing* memiliki pengaruh yang cukup tinggi namun performanya masih di bawah rata-rata, sehingga perlu menjadi perhatian utama untuk diperbaiki. Sementara itu, variabel CRM menunjukkan performa yang tinggi, namun kontribusinya terhadap Kepuasan Nasabah masih relatif rendah, sehingga pengembangan strategi yang lebih tepat diperlukan agar pengaruhnya dapat ditingkatkan.



**Gambar 1. Hasil IPMA Konstruk Kepuasan Nasabah**

Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2025)

Hasil *Importance-Performance Map Analysis* (IPMA) menunjukkan tiga variabel utama yang memengaruhi kepuasan nasabah, yaitu Kualitas Pelayanan, Digital Marketing, dan *Customer Relationship Management* (CRM). Berdasarkan nilai rata-rata importance (0,316) dan performance (76,140), variabel Kualitas Pelayanan berada di kuadran kanan atas dengan importance tertinggi (0,443) dan performance di atas rata-rata (77,756), menandakan faktor ini sangat penting dan sudah berkinerja baik sehingga perlu terus dipertahankan. Digital Marketing berada di kuadran kanan bawah (importance 0,305; performance 72,702), artinya cukup penting namun belum optimal dan perlu menjadi prioritas peningkatan melalui strategi digital yang lebih efektif. Sementara CRM berada di kuadran kiri atas (importance 0,200; performance 77,961), menunjukkan kinerja baik tetapi pengaruh terhadap kepuasan masih rendah, sehingga perlu evaluasi agar kontribusinya lebih signifikan. Secara keseluruhan, analisis ini membantu manajemen menentukan prioritas pengembangan berdasarkan kombinasi tingkat pengaruh dan kinerja setiap variabel.

Analisis yang lebih mendalam dapat dilakukan pada tingkat IPMA indikator. Berikut ini merupakan tabel analisis IPMA indikator dari kepuasan kerja:

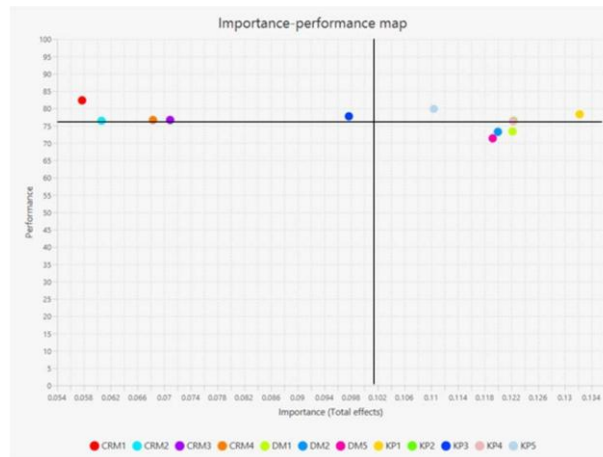
**Tabel 6. Nilai Importance dan Performance Indikator Kepuasan Nasabah**

<b>Indikator</b>	<b>Indikator Importance for Kepuasan Nasabah</b>	<b>Indikator Performance for Kepuasan Nasabah</b>
CRM1	0.057	82.311
CRM2	0.060	76.415
CRM3	0.071	76.651
CRM4	0.068	76.651
DM1	0.122	73.349
DM2	0.120	73.231
DM5	0.119	71.344
KP1	0.132	78.302
KP2	0.122	76.415
KP3	0.097	77.712
KP4	0.122	76.297
KP5	0.110	79.835
<b>Mean</b>	<b>0.100</b>	<b>76.543</b>

Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2025)

Hasil *Importance-Performance Map Analysis* (IPMA) pada tingkat indikator menunjukkan bahwa rata-rata nilai importance sebesar 0,100 dan performance sebesar 76,543. Indikator KP1 (0,132) memiliki pengaruh paling besar terhadap Kepuasan Nasabah, diikuti oleh DM1 dan KP2 (masing-masing 0,122). Namun, meskipun indikator Kualitas Pelayanan berpengaruh tinggi, indikator DM5 dari Digital Marketing memiliki kinerja terendah (71,344), sehingga perlu menjadi prioritas perbaikan. Sebaliknya, CRM1 mencatat kinerja tertinggi (82,311) namun dengan pengaruh rendah (0,057), menandakan kontribusinya terhadap kepuasan masih terbatas. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan adanya kesenjangan antara pengaruh dan kinerja pada beberapa indikator, khususnya pada aspek Digital Marketing, sehingga manajemen perlu memfokuskan peningkatan pada indikator dengan importance tinggi namun performance rendah agar strategi peningkatan kepuasan nasabah lebih efektif dan berdampak nyata.

Untuk selanjutnya, nilai *importance* dan *performance* indikator dari analisis IPMA indikator kepuasan kerja dapat di lihat pada gambar kuadran dibawah ini.



**Gambar 2. Hasil IPMA Indikator Kepuasan Nasabah**

Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2025)

Hasil *Importance-Performance Map Analysis* (IPMA) pada tingkat indikator menggambarkan posisi tiap indikator dari variabel *Customer Relationship Management* (CRM), *Digital Marketing*, dan *Kualitas Pelayanan* berdasarkan nilai *importance* (X) dan *performance* (Y) dengan rata-rata masing-masing 0,100 dan 76,543. Indikator KP1 menempati posisi strategis di kuadran kanan atas dengan *importance* tertinggi (0,132) dan *performance* 78,302, menunjukkan pengaruh besar serta kinerja baik yang perlu dipertahankan. KP5 juga menunjukkan hasil serupa dengan *performance* tertinggi (79,835) dan *importance* 0,110. Sebaliknya, indikator DM2 dan DM5 dari *Digital Marketing* berada di kuadran kanan bawah, dengan *importance* tinggi (0,119-0,122) namun *performance* rendah (71-73), sehingga menjadi prioritas utama untuk ditingkatkan. Indikator CRM1 memiliki *performance* tertinggi (82,311) tetapi *importance* rendah (0,057), menandakan kinerjanya baik namun kontribusinya kecil terhadap kepuasan nasabah. Indikator CRM lainnya berada di sekitar kuadran kiri atas dengan kinerja cukup baik tetapi pengaruh terbatas. Secara keseluruhan, analisis ini membantu manajemen menentukan prioritas strategi: fokus pada peningkatan indikator penting namun berkinerja rendah seperti DM2 dan DM5, serta mempertahankan indikator berkinerja tinggi dan berpengaruh besar seperti KP1 dan KP5 untuk mengoptimalkan kepuasan nasabah.

Selain melakukan analisis *Importance-Performance* terhadap kepuasan kerja, selanjutnya akan di uraikan analisis *Importance-Performance* terhadap kinerja karyawan yang dapat dilihat berdasarkan tabel berikut ini:

**Tabel 7. Nilai *Importance* dan *Performance* Konstruk Loyalitas Nasabah**

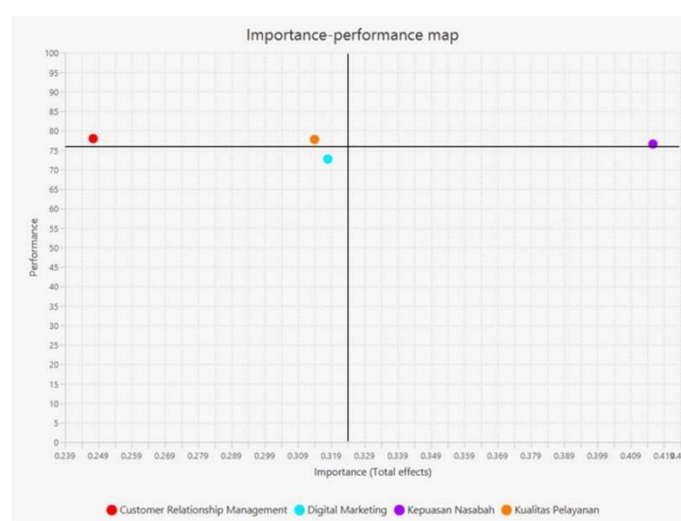
Variabel	Construct Importance for Loyalitas Nasabah	Construct Performance for Loyalitas Nasabah
<i>Customer Relationship Management</i>	0.248	77.961
<i>Digital Marketing</i>	0.318	72.702
Kepuasan Nasabah	0.416	76.559
Kualitas Pelayanan	0.314	77.756
<b>Mean</b>	<b>0.324</b>	<b>76.2445</b>

Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2025)

Hasil *Importance-Performance Map Analysis* (IPMA) terhadap variabel Loyalitas Nasabah menunjukkan bahwa Kepuasan Nasabah memiliki pengaruh terbesar (*importance* 0,416) dengan kinerja mendekati rata-rata (*performance* 76,559), sehingga menjadi faktor utama yang harus dipertahankan dan ditingkatkan. *Digital Marketing* menempati posisi kedua dalam *importance* (0,318) namun memiliki kinerja terendah (72,702), menandakan

bahwa aspek ini penting tetapi belum optimal dan perlu menjadi prioritas peningkatan melalui perbaikan konten, personalisasi pesan, serta efektivitas kampanye digital. Kualitas Pelayanan memiliki importance 0,314 dan performance 77,756, menunjukkan kinerja baik dan pengaruh signifikan yang perlu dijaga. Sementara Customer Relationship Management (CRM) mencatat importance terendah (0,248) namun performance tertinggi (77,961), menandakan persepsi positif terhadap kinerja tetapi kontribusi langsungnya terhadap loyalitas masih rendah. Dengan rata-rata importance 0,324 dan performance 76,2445, hasil ini menegaskan bahwa Kepuasan Nasabah dan Kualitas Pelayanan perlu terus diperkuat, sementara Digital Marketing menjadi area prioritas utama untuk peningkatan agar dapat lebih berkontribusi dalam membangun Loyalitas Nasabah.

Dari data tersebut, dapat dibuat dua garis pembagi yang mengelompokkan variabel ke dalam empat kuadran dalam grafik mapping, seperti yang terlihat pada gambar dibawah ini.



**Gambar 3. Hasil IPMA Konstruksi Loyalitas Nasabah**

Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2025)

Hasil *Importance-Performance Map Analysis* (IPMA) menunjukkan posisi empat variabel utama terhadap Loyalitas Nasabah, yaitu Customer Relationship Management (CRM), Digital Marketing, Kepuasan Nasabah, dan Kualitas Pelayanan. Dengan rata-rata importance 0,324 dan performance 76,2445, variabel Kepuasan Nasabah menempati kuadran kanan atas dengan importance tertinggi (0,416) dan performance 76,559, menandakan faktor ini paling berpengaruh dan berkinerja baik sehingga perlu dipertahankan serta ditingkatkan. Digital Marketing berada di kuadran kanan bawah (importance 0,318; performance 72,702), menunjukkan penting namun belum optimal sehingga harus menjadi prioritas utama perbaikan, terutama dalam kualitas komunikasi dan efektivitas kampanye digital. Kualitas Pelayanan menempati posisi kanan atas (importance 0,314; performance 77,756) dengan kinerja baik dan pengaruh signifikan yang perlu dijaga. Sementara CRM berada di kuadran kiri atas (importance 0,248; performance 77,961), menandakan kinerja tinggi tetapi pengaruh rendah terhadap loyalitas. Secara keseluruhan, analisis ini menegaskan bahwa Digital Marketing memerlukan peningkatan prioritas, sedangkan Kepuasan Nasabah dan Kualitas Pelayanan perlu terus diperkuat untuk mempertahankan kontribusinya terhadap Loyalitas Nasabah.

Analisis yang lebih mendalam dapat dilakukan pada tingkat IPMA indikator. Berikut ini merupakan tabel analisis IPMA indikator dari kinerja karyawan:

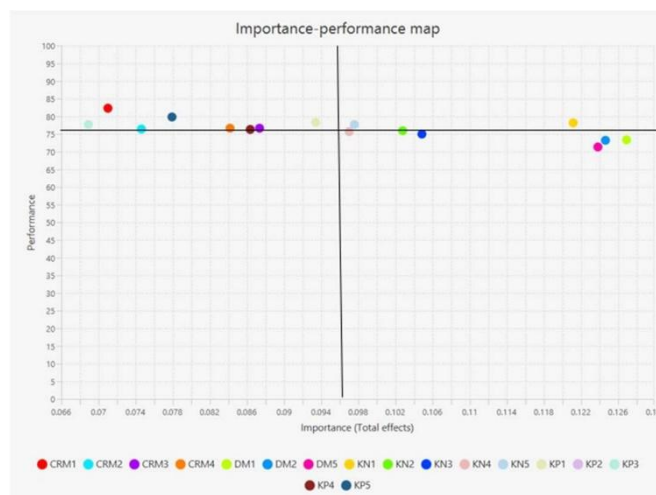
**Tabel 8. Nilai *Importance* dan *Performance* Indikator Loyalitas Nasabah**

<b>Indikator</b>	<b>Indikator <i>Importance</i> for Loyalitas Nasabah</b>	<b>Indikator <i>Performance</i> for Loyalitas Nasabah</b>
CRM1	0.071	82.311
CRM2	0.075	76.415
CRM3	0.087	76.651
CRM4	0.084	76.651
DM1	0.127	73.349
DM2	0.125	73.231
DM5	0.124	71.344
KN1	0.121	78.184
KN2	0.103	75.943
KN3	0.105	75.000
KN4	0.097	75.708
KN5	0.098	77.712
KP1	0.093	78.302
KP2	0.086	76.415
KP3	0.069	77.712
KP4	0.086	76.297
KP5	0.078	79.835
<b>Mean</b>	<b>0.096</b>	<b>76.533</b>

Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2025)

Hasil *Importance-Performance Map Analysis* (IPMA) pada tingkat indikator terhadap Loyalitas Nasabah menunjukkan rata-rata nilai *importance* sebesar 0,096 dan *performance* sebesar 76,533. Indikator dengan pengaruh terbesar berasal dari Digital Marketing, yaitu DM1 (0,127), DM2 (0,125), dan DM5 (0,124), namun ketiganya memiliki kinerja rendah, terutama DM5 dengan *performance* hanya 71,344, sehingga perlu menjadi prioritas utama untuk ditingkatkan. Sementara itu, CRM1 mencatat kinerja tertinggi (82,311) tetapi dengan pengaruh rendah (0,071), menandakan kontribusinya terhadap loyalitas masih terbatas meskipun dinilai sangat baik oleh responden. Indikator dari Kepuasan Nasabah (KN1-KN5) memiliki pengaruh cukup tinggi dan kinerja mendekati rata-rata, seperti KN1 (0,121; 78,184) dan KN5 (0,098; 77,712), yang menunjukkan pentingnya aspek kepuasan dalam membentuk loyalitas. Indikator dari Kualitas Pelayanan (KP1-KP5) juga menunjukkan kinerja stabil di sekitar rata-rata, seperti KP1 (0,093; 78,302) dan KP5 (0,078; 79,835). Secara keseluruhan, analisis ini menegaskan bahwa indikator Digital Marketing dengan *importance* tinggi namun *performance* rendah perlu menjadi fokus utama peningkatan, sementara indikator dari Kepuasan Nasabah dan Kualitas Pelayanan perlu terus dijaga dan dikembangkan untuk mempertahankan loyalitas nasabah.

Untuk selanjutnya, nilai *importance* dan *performance* indikator dari analisis IPMA indikator kepuasan kerja dapat di lihat pada gambar kuadran dibawah ini.



**Gambar 4. Hasil IPMA Indikator Loyalitas Nasabah**

Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2025)

Hasil *Importance-Performance Map Analysis* (IPMA) pada tingkat indikator terhadap Loyalitas Nasabah menunjukkan bahwa indikator dari Digital Marketing (DM1, DM2, dan DM5) menempati kuadran kanan bawah, dengan nilai importance tinggi (0,124–0,127) namun *performance* rendah (71–73). Hal ini menandakan bahwa meskipun memiliki pengaruh besar terhadap loyalitas, kinerjanya belum optimal sehingga perlu peningkatan pada strategi komunikasi digital dan efektivitas kampanye pemasaran. Sebaliknya, indikator CRM1 berada di kuadran kiri atas dengan *performance* tertinggi (82,311) namun importance rendah (0,071), menunjukkan kinerja baik tetapi pengaruhnya kecil terhadap loyalitas. Indikator CRM lainnya juga memiliki kinerja cukup baik namun pengaruh di bawah rata-rata. Indikator Kepuasan Nasabah (KN1–KN5) tersebar di sekitar garis tengah, dengan KN1 (0,121; 78,184) dan KN5 (0,098; 77,712) menunjukkan kontribusi stabil yang perlu dipertahankan. Sementara itu, indikator dari Kualitas Pelayanan (KP1–KP5) berada di kuadran kanan atas, seperti KP1 (0,093; 78,302) dan KP5 (0,078; 79,835), menandakan kinerja baik dan pengaruh cukup besar terhadap loyalitas. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa Digital Marketing memerlukan prioritas peningkatan, sedangkan Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Nasabah perlu terus dijaga karena berkontribusi signifikan terhadap peningkatan Loyalitas Nasabah.

Secara keseluruhan, hasil visualisasi ini memberikan arahan strategis bagi manajemen. Indikator-indikator dari *Digital Marketing* perlu menjadi fokus utama untuk peningkatan karena memiliki pengaruh tinggi namun kinerja rendah. Indikator-indikator dari *Customer Relationship Management* menunjukkan kinerja yang baik namun pengaruhnya masih perlu dimaksimalkan. Sementara itu, indikator dari Kepuasan Nasabah dan Kualitas Pelayanan umumnya menunjukkan keseimbangan antara pengaruh dan kinerja, sehingga perlu dipertahankan dan ditingkatkan secara berkelanjutan.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis kuantitatif menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), penelitian ini mengevaluasi pengaruh *Customer Relationship Management*, kualitas pelayanan dan *digital marketing* terhadap loyalitas nasabah kepuasan nasabah pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Temuan-temuan utama yang diperoleh dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Customer relationship management* terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan nasabah. Artinya, upaya yang dilakukan bank dalam membangun hubungan baik dengan nasabah, seperti pelayanan personal, komunikasi yang responsif, dan pemenuhan kebutuhan individual, mampu menciptakan kepuasan yang bermakna dalam interaksi antara nasabah dan perusahaan.
2. Kualitas pelayanan juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan nasabah. Hal ini menunjukkan bahwa pelayanan yang cepat, tepat, sopan, dan konsisten menjadi salah satu fondasi utama dalam membentuk persepsi positif dan perasaan puas dari nasabah terhadap layanan yang diberikan oleh bank.
3. *Digital marketing* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan nasabah. Strategi pemasaran digital yang diterapkan bank melalui media sosial, aplikasi, dan kanal daring lainnya terbukti mampu meningkatkan pengalaman dan kenyamanan nasabah, sehingga turut memperkuat kepuasan mereka terhadap layanan perbankan.
4. *Customer relationship management* berpengaruh langsung terhadap loyalitas nasabah. Ini menandakan bahwa hubungan emosional dan kepercayaan yang terbangun dari interaksi jangka panjang antara nasabah dan bank akan memperbesar kemungkinan nasabah untuk tetap setia dan menggunakan layanan yang sama secara berkelanjutan.
5. *Digital marketing* juga menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap loyalitas nasabah. Artinya, efektivitas komunikasi digital dan strategi promosi yang disampaikan melalui saluran digital dapat menumbuhkan kepercayaan dan minat nasabah untuk terus menggunakan produk dan layanan dari bank yang sama.
6. Kualitas pelayanan tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap loyalitas nasabah. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun pelayanan yang baik tetap penting, loyalitas tidak terbentuk hanya karena layanan yang prima, tetapi membutuhkan pengalaman emosional yang lebih dalam seperti kepuasan menyeluruh.
7. Kepuasan nasabah terbukti berpengaruh signifikan terhadap loyalitas nasabah. Nasabah yang merasa puas dengan produk dan layanan yang diterima cenderung akan lebih loyal, memperlihatkan perilaku penggunaan ulang, serta menyarankan layanan kepada orang lain.
8. *Customer relationship management* berpengaruh secara tidak langsung terhadap loyalitas nasabah melalui kepuasan nasabah. Ini menunjukkan bahwa CRM yang efektif akan lebih optimal membentuk loyalitas apabila nasabah terlebih dahulu merasakan kepuasan terhadap layanan yang diberikan.
9. Kualitas pelayanan juga memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap loyalitas nasabah melalui kepuasan nasabah. Meskipun tidak memengaruhi loyalitas secara langsung, pelayanan yang unggul tetap menjadi fondasi dalam menciptakan pengalaman positif yang menghasilkan kepuasan dan akhirnya memperkuat loyalitas.
10. *Digital marketing* berpengaruh secara tidak langsung terhadap loyalitas nasabah melalui kepuasan nasabah. Dengan kata lain, kampanye dan layanan digital yang dijalankan bank akan mendorong loyalitas apabila berhasil memberikan kepuasan pengalaman kepada nasabah selama proses interaksi berlangsung.
11. Nilai *R-square* untuk variabel kepuasan nasabah dan loyalitas nasabah menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang tergolong kuat. Sebagian besar variasi kepuasan nasabah dapat dijelaskan oleh *customer relationship management*, kualitas pelayanan, dan *digital marketing*. Sementara itu,

- loyalitas nasabah dapat dijelaskan oleh keempat variabel tersebut, termasuk kepuasan nasabah, dengan kualitas penjelasan yang juga cukup baik.
12. Berdasarkan nilai *f-square*, kualitas pelayanan memiliki kontribusi besar terhadap kepuasan nasabah, sedangkan kepuasan nasabah juga menunjukkan kontribusi besar terhadap loyalitas nasabah. Sementara itu, *customer relationship management* dan *digital marketing* memberikan kontribusi sedang terhadap kepuasan maupun loyalitas. Temuan ini menegaskan pentingnya memprioritaskan peningkatan pelayanan dan penciptaan pengalaman memuaskan sebagai strategi loyalitas nasabah.
  13. Hasil *Q-square* dan *Q-square predict* menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik terhadap kepuasan nasabah maupun loyalitas nasabah. Model PLS-SEM dalam penelitian ini dapat memprediksi data aktual maupun data baru dengan relevansi prediktif yang tergolong sedang hingga kuat, dan memiliki keunggulan prediktif dibandingkan model linier pada sebagian besar indikator dalam konstruk yang diuji.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (2020). Improving service quality in digital contexts. *Journal of Service Research*, 23(1), 10–21. <https://doi.org/10.1177/1094670520930353>
- Brown, S. A. (2012). *Customer relationship management: A strategic imperative in the world of e-business*. John Wiley & Sons.
- Buttle, F. (2012). *Customer relationship management: Concepts and tools* (2nd ed.). Routledge.
- Chaffey, D., & Chadwick, F. E. (2016). *Digital marketing: Strategy, implementation, and practice* (6th ed.). Pearson Education.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation, and practice* (7th ed.). Pearson Education.
- Dyche, J. (2012). *The CRM handbook: A business guide to customer relationship management*. Addison-Wesley Professional.
- Gartner. (2021). *CRM: Customer relationship management*.
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2020). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 96(1), 86–95. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.01.009>
- Griffin, J. (2005). *Customer loyalty: How to earn it, how to keep it*. Jossey-Bass.
- Hendrawan, A., Fauzi, A., & Fawzee, B. K. (2021). Effect of service quality and company image on customer loyalty with satisfaction customers as intervening variables (Case study of Brilink Agent PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) TBK. Medan Region Office). *International Journal of Research and Review*, 8(8), 196–202. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20210827>
- Hendrayati, H., & Nurwulandari, A. (2022). Pengaruh gaya hidup, lokasi, dan digital marketing terhadap loyalitas pelanggan melalui kepuasan konsumen pada Kedai Latar Kopi Jagakarsa, Jakarta Selatan. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(12), 1–4.
- Inkiriwang, S. J., Purwana, D., & Nasdini, D. (2012). *Pengukuran efektivitas digital marketing*. Jakarta: Inkiriwang Publishers.
- Kasmir. (2017). *Manajemen pelayanan pelanggan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

- Kingsnorth, S. (2022). *Digital marketing strategy: An integrated approach to online marketing* (3rd ed.). Kogan Page.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of marketing* (16th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools* (3rd ed.). Springer.
- Kumar, V., Sharma, A., & Rajan, B. (2021). Exploring the role of AI in customer experience management. *Journal of Business Research*, 125, 121–130. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.043>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2019). *Services marketing: People, technology, strategy* (8th ed.). Pearson Education.
- Lusiah, A. (2018). *Manajemen hubungan pelanggan di era digital*. Jakarta: Pustaka Nusantara.
- Maharani, R. M. (2023). Analisis digital marketing, citra merek, dan layanan mobile banking terhadap loyalitas nasabah PT. Bank Syariah Indonesia Kota Semarang. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 3(3), 141–151. <https://doi.org/10.60036/jbm.v3i3.125>
- Musnaini, & Suherman. (2020). *Pemasaran digital: Konsep dan implementasi*. Jakarta: Erlangga.
- Nanda, V. P., Listyani, I., & Rahmawati, Z. (2023). Pengaruh customer relationship management dan digital marketing terhadap loyalitas pelanggan pada Lembaga Global English Pare. *Jurnal Manajemen Riset Inovasi*, 1(2), 74–85. <https://doi.org/10.55606/mri.v1i2.1048>
- Oliver, R. L. (2019). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer* (3rd ed.). Routledge.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2018). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale in the digital era. *Journal of Service Marketing*, 32(3), 220–230.
- Payne, A., & Frow, P. (2013). *Strategic customer management: Integrating relationship marketing and CRM*. Cambridge University Press.
- Payne, A., & Frow, P. (2017). *Strategic customer management: Integrating relationship marketing and CRM*. Cambridge University Press.
- Priansa, D. J., & Wibowo, W. (2017). *Manajemen bisnis: Strategi dan kebijakan*. Bandung: Alfabeta.
- Pratama, D. (2021). Pengaruh customer relationship management dan citra perusahaan terhadap kepuasan dan loyalitas nasabah di PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang Tambun, Bekasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 3(1), 94. <https://doi.org/10.31599/jmu.v3i1.878>
- Purwana, D., Suhud, U., & Syah, T. Y. R. (2017). *Digital marketing: Teori dan praktik di era digital*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

- Purwana, D., Suhendra, T., & Aisyah, S. (2017). Pemasaran digital untuk usaha mikro, kecil, dan menengah. Jakarta: Salemba Empat.
- Rolando, S. (2018). Analisis kualitas pelayanan pada bisnis modern. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sabila, S. (2019). Digital marketing: Konsep dan strategi praktis. Jakarta: Kencana.
- Sampurna, P. A., & Miranti, T. (2022). The effect of service quality, banking digitalization, and customer relationship management (CRM) on customer loyalty. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 12(1), 303. <https://doi.org/10.30588/jmp.v12i1.1138>
- Sanjaya, R., & Tarigan, J. (2009). Creative digital marketing. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Siagian, M., Rini, E. S., & Situmorang, S. H. (2021). The effect of digital service quality (BRIMO) on customer loyalty through customer trust and satisfaction during the COVID-19 situation (PT Bank Rakyat Indonesia Medan Regional Office). *International Journal of Research and Review*, 8(8), 263-271. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20210836>
- Sidi, A. P. (2018). Pengaruh kualitas produk, kualitas pelayanan, dan digital marketing terhadap loyalitas pelanggan (Studi pada pelanggan Kedai Hj.S Jl. Kesumba Kota Malang). *Jurnal JIBEKA*, 12(1), 1-8.
- Siswadi, S., Jumaizi, J., Supriyanto, S., & Dewa, A. L. (2023). Indonesian online transportation (Go-Jek) customers satisfaction and loyalty. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(2), 1-19. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i2.362>
- Sofiati, N. A., Sudaryo, Y., Natigor, D. H., & Jaya, R. C. (2023). Increased customer satisfaction using digital marketing implementation in the banking industry image. *Sosiohumaniora*, 25(1), 80. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v25i1.45604>
- Sumarauw, J., Jorie, R., & Victor, C. (2015). Pengaruh customer relationship management dan kepercayaan terhadap kepuasan serta dampaknya terhadap loyalitas konsumen PT. Bank BCA Tbk di Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3(2), 671-683.
- Sukma, R. N., Sugianto, & Nurbaiti. (2024). The influence of service quality and customer relationship management on customer loyalty. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 7(2), 2314-2341.
- Sutarso, B. (2019). Strategi manajemen pelanggan untuk meningkatkan loyalitas. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tjiptono, F. (2015). Service management: Mewujudkan layanan prima (3rd ed.). Yogyakarta: Andi Offset.
- Tjiptono, F. (2019). Strategi pemasaran (5th ed.). Yogyakarta: Andi Offset.
- Tjiptono, F. (2022). Pemasaran strategik dan implementasi. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2015). Strategi pemasaran (4th ed.). Yogyakarta: Andi Offset.
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2016). Service, quality, & satisfaction (4th ed.). Yogyakarta: Andi Offset.
- Wicaksana, I. (2021). Pengaruh pemasaran digital dan kualitas produk terhadap loyalitas melalui kepuasan pelanggan usia muda. *Jurnal Manajemen*

Kewirausahaan, 18(1), 1. <https://doi.org/10.33370/jmk.v18i1.507>

Widiantara, I. M., & Trianasari, L. (2021). Indikator kepuasan pelanggan dalam industri jasa. Denpasar: Udayana Press.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). Services marketing: Integrating customer focus across the firm (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Bank Rakyat Indonesia (BRI). (2024). Laporan Tahunan 2023. Jakarta: PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Retrieved from <https://bri.co.id>

Deloitte. (2023). 2023 Global Marketing Trends: Resilient to Relevance. <https://www2.deloitte.com>

EY. (2023). Global Banking Outlook 2023: Reframing the Future. <https://www.ey.com>  
Google & Kantar. (2022). The Digital Expectations of Gen Z in Asia Pacific. <https://www.thinkwithgoogle.com>

McKinsey & Company. (2023). The State of Digital Marketing in Banking: 2023 Report. <https://www.mckinsey.com>

McKinsey & Company. (2023). Global Banking Annual Review 2023: Recharging Retail Banking. <https://www.mckinsey.com>

Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2023). Laporan Perkembangan Keuangan Digital Indonesia 2023. Jakarta: OJK. Retrieved from <https://www.ojk.go.id>

PwC Indonesia. (2023). Indonesia Banking Survey 2023: Redefining trust in a digital world. Jakarta: PricewaterhouseCoopers Indonesia. Retrieved from <https://www.pwc.com/id>

TABInsights. (2023). BankQuality Consumer Survey 2023: Customer Satisfaction in ASEAN Banking. Singapore: TAB International Pte Ltd. Retrieved from <https://tabinsights.com>

TABInsights. (2024). BankQuality Consumer Survey 2024: Customer Loyalty Benchmark in ASEAN. Singapore: TAB International Pte Ltd. Retrieved from <https://tabinsights.com>.