

PENERAPAN MANAJEMEN KOMUNIKASI DALAM CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT DI PT. REKSA MITRA MANDIRI

Fadil Achmad Fauzi¹, Habibana Latifah², Ahmad Ghilman Fathoni³, Najwan Akbar⁴, Fadiyah Maulidya Azzahra⁵, Isna Siskawati⁶

Program Studi Komunikasi dan Penyiaran Islam, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta
Email: fadil.achmad23@mhs.uinjkt.ac.id¹, ahmadghilman.fathoni23@mhs.uinjkt.ac.id²,
habibana.latifah23@mhs.uinjkt.ac.id³, najwan.akbar23@mhs.uinjkt.ac.id⁴,
fadiyah.zara23@mhs.uinjkt.ac.id⁵, isna.siskawati@uinjkt.ac.id⁶

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji penerapan manajemen komunikasi dalam kerangka Customer Relationship Management (CRM) di PT. Reksa Mitra Mandiri dengan perspektif Teori Communication Goal. Penelitian bertujuan menganalisis bagaimana tujuan komunikasi dirumuskan, diimplementasikan, dan dievaluasi dalam interaksi dengan pelanggan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus melalui wawancara mendalam terhadap komisaris sekaligus founder perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Reksa Mitra Mandiri menerapkan sistem komunikasi relasional berbasis kepercayaan dengan strategi multi-channel communication, pendekatan proaktif, transparansi penanganan masalah, dan evaluasi komunikasi yang adaptif. Keberhasilan CRM perusahaan ditentukan oleh kualitas komunikasi relasional yang dibangun secara konsisten untuk menjaga loyalitas pelanggan.

Kata kunci

Manajemen Komunikasi, CRM, Communication Goal Theory, Logistik, Pelanggan

ABSTRACT

This study examines the application of communication management within the framework of Customer Relationship Management (CRM) at PT. Reksa Mitra Mandiri using the Communication Goal Theory perspective. The research aims to analyze how communication goals are formulated, implemented, and evaluated in customer interactions. This study employed a qualitative approach with a case study method through in-depth interviews with the company founder and commissioner. The findings reveal that PT. Reksa Mitra Mandiri applies a trust-based relational communication system through multi-channel communication strategies, proactive approaches, transparent problem handling, and adaptive communication evaluation. The success of CRM is strongly influenced by the quality of relational communication in maintaining customer loyalty.

Keywords

Communication Management, CRM, Communication Goal Theory, Logistics, Customers

1. PENDAHULUAN

Globalisasi dan perkembangan teknologi informasi yang pesat dalam dua dekade terakhir telah membawa perubahan mendasar dalam lanskap persaingan bisnis di seluruh dunia, termasuk Indonesia. Organisasi bisnis kini tidak lagi hanya bersaing dalam dimensi harga dan kualitas produk semata, melainkan juga dalam hal kemampuan membangun dan memelihara hubungan yang bermakna dengan pelanggan. Menurut laporan McKinsey Global Institute, perusahaan yang mampu mengelola pengalaman pelanggan secara konsisten dan terencana terbukti menghasilkan pertumbuhan pendapatan dua hingga tiga kali lebih cepat dibandingkan perusahaan yang tidak memprioritaskan hal tersebut (McKinsey Global Institute, 2022). Kondisi ini mendorong organisasi untuk menempatkan komunikasi pelanggan bukan lagi sebagai fungsi

pendukung, melainkan sebagai kompetensi inti yang menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, kemampuan organisasi untuk membangun serta mempertahankan hubungan yang bermakna dengan pelanggan menjadi kebutuhan mendasar bagi keberlangsungan perusahaan. Hardjana menegaskan bahwa komunikasi organisasi yang efektif tidak dapat diserahkan pada proses yang bersifat *ad hoc* atau spontan, melainkan harus diintegrasikan ke dalam sistem manajemen yang terstruktur (Hardjana, 2016). Pace dan Faules juga menegaskan bahwa efektivitas komunikasi organisasi sangat ditentukan oleh sejauh mana arus informasi dikelola secara terencana di semua tingkatan hierarki (Pace & Faules, 1994). Mulyana menegaskan bahwa komunikasi merupakan proses fundamental yang menentukan pola relasi antarmanusia dan antarorganisasi, sehingga pengelolaan komunikasi yang baik menjadi prasyarat utama keberhasilan organisasi (Mulyana, 2010). Effendy juga menjelaskan bahwa efektivitas komunikasi sangat bergantung pada kemampuan komunikator dalam memahami konteks, memilih pesan yang tepat, dan menyesuaikan saluran komunikasi dengan kebutuhan penerima (Effendy, 2009).

Manajemen komunikasi dipahami sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian aktivitas komunikasi organisasi guna mencapai tujuan tertentu. Kaye menjelaskan bahwa komunikasi harus dipandang sebagai sumber daya strategis organisasi yang perlu dikelola secara cermat, terencana, dan berkelanjutan (Kaye, 1994). Payne dan Frow menyatakan bahwa keberhasilan implementasi *Customer Relationship Management* (CRM) sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam membangun komunikasi yang terintegrasi, konsisten, dan berorientasi pada nilai jangka panjang (Payne & Frow, 2005). Kumar dan

Reinartz menambahkan bahwa pendekatan CRM yang efektif harus mampu menghubungkan strategi komunikasi dengan data pelanggan secara holistik (Kumar & Reinartz, 2018). Cornelissen menambahkan bahwa integrasi antara komunikasi pemasaran dan komunikasi organisasi merupakan kunci keberhasilan dalam membangun citra perusahaan yang konsisten di benak pelanggan (Cornelissen, 2017).

Salah satu kerangka teoritis yang relevan untuk memahami dinamika komunikasi dalam CRM adalah *Communication Goal Theory* yang dikembangkan oleh Dillard dan diperluas oleh Wilson. Teori ini menjelaskan bahwa setiap tindakan komunikasi selalu didorong oleh tujuan tertentu yang tersusun secara hierarkis, meliputi tujuan utama (*primary goals*) dan tujuan pendukung (*secondary goals*). *Primary goals* berkaitan langsung dengan tujuan substantif komunikasi, seperti memperoleh kepercayaan, menyampaikan informasi krusial, atau menyelesaikan konflik. Sementara itu, *secondary goals* berfungsi sebagai parameter yang membatasi dan memandu cara pencapaian tujuan utama, mencakup aspek pemeliharaan hubungan, perlindungan identitas, dan pengelolaan citra organisasi (Dillard, 1990; Wilson, 2002).

PT. Reksa Mitra Mandiri merupakan perusahaan yang bergerak di bidang logistik dan penyedia tenaga kerja profesional yang telah menjalankan operasionalnya sejak tahun 2013. Berdasarkan data Asosiasi Logistik Indonesia, industri logistik nasional tumbuh rata-rata 7,8% per tahun, dengan lebih dari 5.000 perusahaan aktif bersaing memperebutkan pasar yang terus berkembang (ALI, 2023). Greenberg mencatat bahwa dalam lingkungan bisnis yang demikian, kemampuan perusahaan untuk membangun dan mempertahankan loyalitas pelanggan melalui komunikasi yang responsif dan personal menjadi pembeda utama yang sulit ditiru oleh kompetitor (Greenberg, 2010).

Manajemen komunikasi merupakan perpaduan antara prinsip manajemen dan komunikasi dalam mengatur aktivitas komunikasi organisasi secara efektif. Kaye menjelaskan bahwa komunikasi harus dipandang sebagai sumber daya strategis organisasi yang perlu dikelola secara sistematis (Kaye, 1994). *Communication Goal Theory* menyatakan bahwa setiap tindakan komunikasi memiliki tujuan tertentu. *Primary goals* berkaitan dengan tujuan utama komunikasi seperti memperoleh kepercayaan dan menyelesaikan konflik, sedangkan *secondary goals* berkaitan dengan menjaga hubungan, identitas, dan citra organisasi (Dillard, 1990).

Customer Relationship Management (CRM) merupakan pendekatan strategis untuk membangun dan mempertahankan hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Buttle menekankan bahwa CRM mengintegrasikan proses, teknologi, dan komunikasi untuk menciptakan nilai bersama antara perusahaan dan pelanggan (Buttle, 2009). Reichheld menambahkan bahwa loyalitas pelanggan sebagai *outcome* utama CRM yang berhasil lebih ditentukan oleh kualitas pengalaman relasional dibandingkan program insentif jangka pendek (Reichheld, 2003). Gronroos menegaskan bahwa dalam industri jasa, kualitas layanan tidak hanya ditentukan oleh *output* teknis, melainkan juga oleh kualitas proses interaksi dan komunikasi antara penyedia jasa dan pelanggan (Gronroos, 1990). Tjiptono menambahkan bahwa *service excellence* dalam konteks Indonesia sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk membangun komunikasi yang empatik, responsif, dan berorientasi pada solusi (Tjiptono, 2012).

Penelitian empiris tentang penerapan manajemen komunikasi dalam kerangka CRM pada perusahaan jasa skala menengah di Indonesia masih sangat terbatas, khususnya yang menggunakan pendekatan *Communication Goal Theory* sebagai pisau analisis. Yin menegaskan bahwa metode studi kasus sangat tepat digunakan untuk menggali fenomena kontekstual yang kompleks dalam *setting* alamiah yang tidak dapat dipisahkan dari konteksnya (Yin, 2018). Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis secara mendalam bagaimana tujuan komunikasi dirumuskan, diimplementasikan, dan dievaluasi dalam praktik CRM di PT. Reksa Mitra Mandiri melalui perspektif *Communication Goal Theory*.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus sebagaimana dirumuskan oleh Yin, yang menekankan bahwa studi kasus ideal untuk menyelidiki fenomena dalam konteks kehidupan nyata (Yin, 2018). Subjek penelitian adalah komisaris sekaligus *founder* PT. Reksa Mitra Mandiri yang telah berkecimpung di perusahaan sejak tahun 2013. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam secara semi-terstruktur.

Data dianalisis menggunakan teknik analisis tematik sebagaimana dikembangkan oleh Braun dan Clarke, yang meliputi proses identifikasi tema, pengkodean data, dan interpretasi berdasarkan *Communication Goal Theory* (Braun & Clarke, 2006). Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan *member checking* sebagaimana direkomendasikan oleh Creswell (2014).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan temuan penelitian yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan komisaris sekaligus *founder* PT. Reksa Mitra Mandiri, dan

menganalisisnya melalui kerangka *Communication Goal Theory* serta perspektif manajemen komunikasi dan *Customer Relationship Management (CRM)*. Temuan diorganisasikan dalam empat sub-tema utama, yakni: (1) perencanaan dan tujuan komunikasi, (2) strategi *multi-channel* dalam komunikasi pelanggan, (3) penanganan masalah dan transparansi komunikasi, serta (4) evaluasi dan pengukuran keberhasilan komunikasi.

3.1 Perencanaan dan Tujuan Komunikasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi di PT. Reksa Mitra Mandiri tidak berlangsung secara spontan, melainkan terencana dan berorientasi pada tujuan. Hal ini sejalan dengan *Communication Goal Theory* yang dikembangkan oleh Dillard, yang menyatakan bahwa setiap perilaku komunikasi interpersonal didorong oleh serangkaian tujuan yang tersusun secara hierarkis (Dillard, 1990). Dillard membedakan dua jenis tujuan utama, yaitu *primary goals* dan *secondary goals*.

Primary goals komunikasi perusahaan secara konsisten mengarah pada dua hal pokok: membangun kepercayaan mitra dan menjamin kelancaran operasional proyek. Sebagaimana diungkapkan oleh narasumber: "Komunikasi memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung hubungan pelanggan. Jika komunikasi dari awal tidak berjalan dengan baik, maka proyek-proyek PT Reksa Mitra Mandiri juga tidak akan berjalan dengan lancar." Hardjana menegaskan bahwa dalam organisasi berbasis jasa, komunikasi yang efektif merupakan sumber daya strategis yang menentukan kualitas layanan dan keberlangsungan relasi (Hardjana, 2016).

Di sisi lain, *secondary goals* perusahaan tercermin dalam upaya menjaga citra profesional, mempertahankan reputasi sebagai mitra terpercaya, serta menjaga identitas organisasi sebagai penyedia jasa yang responsif. Wilson menjelaskan bahwa *secondary goals* berfungsi sebagai "constraint goals" yang menentukan bagaimana dan dengan cara apa *primary goals* dicapai tanpa mengorbankan nilai-nilai relasional yang telah dibangun (Wilson, 2002).

Perencanaan komunikasi juga tampak dalam mekanisme evaluasi berkala yang dilakukan perusahaan, yaitu pada tiga tahap: awal pekerjaan (analisis kebutuhan dan survei lokasi), pertengahan (evaluasi *progress*), dan akhir (evaluasi keseluruhan). Pola ini selaras dengan model manajemen komunikasi yang dikemukakan Kaye, yang menekankan pentingnya siklus perencanaan-pelaksanaan-evaluasi dalam pengelolaan komunikasi organisasional secara sistematis (Kaye, 1994).

3.2 Strategi Multi-Channel Communication dalam Pengelolaan Hubungan Pelanggan

Salah satu temuan signifikan dari penelitian ini adalah penerapan strategi *multi-channel communication* oleh PT. Reksa Mitra Mandiri. Perusahaan menggunakan tiga saluran komunikasi utama: WhatsApp untuk komunikasi cepat dan informal, *email* untuk penyampaian dokumen resmi, serta *Handy Talky (HT)* untuk koordinasi operasional langsung di lapangan.

Pendekatan ini relevan dengan konsep *media richness theory* yang dikembangkan oleh Daft dan Lengel, di mana pemilihan media komunikasi harus disesuaikan dengan tingkat kompleksitas pesan dan kebutuhan umpan balik (Daft & Lengel, 1986). Buttle menekankan bahwa integrasi berbagai saluran komunikasi merupakan komponen penting dalam membangun pengalaman pelanggan yang konsisten dan memuaskan (Buttle, 2009). Greenberg juga menegaskan bahwa perusahaan yang mampu mengintegrasikan saluran digital dan personal secara sinergis akan memiliki keunggulan relasional yang signifikan (Greenberg, 2010).

Temuan ini juga mengindikasikan bahwa perusahaan menjalankan pendekatan komunikasi proaktif, bukan reaktif. Sebelum menjalin kerja sama, perusahaan terlebih dahulu melakukan kunjungan langsung kepada calon pelanggan. Pendekatan proaktif semacam ini sesuai dengan apa yang diidentifikasi Payne dan Frow sebagai salah satu karakteristik utama CRM yang strategis (Payne & Frow, 2005). Kotler dan Keller menambahkan bahwa kehadiran digital yang terencana merupakan bagian integral dari strategi pemasaran dan manajemen hubungan pelanggan di era modern (Kotler & Keller, 2016). Grunig dan Hunt menjelaskan bahwa model komunikasi dua arah yang simetris merupakan fondasi dari hubungan publik yang efektif dan berkelanjutan (Grunig & Hunt, 1984).

3.3 Transparansi dan Penanganan Masalah sebagai Wujud Secondary Goals Komunikasi

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa salah satu pilar utama dalam strategi CRM PT. Reksa Mitra Mandiri adalah transparansi dalam penanganan masalah. Ketika terjadi hambatan di lapangan, perusahaan tidak menunda atau menyembunyikan informasi, melainkan langsung membuat laporan tertulis (berita acara) dan mengkomunikasikannya kepada klien. Narasumber menyatakan: "Jika terjadi masalah di lapangan, perusahaan langsung membuat laporan atau berita acara dan menyampaikan kondisi sebenarnya kepada owner agar hubungan tetap terjaga."

Perilaku komunikasi ini sesuai dengan prinsip komunikasi relasional yang dikemukakan oleh Littlejohn dan Foss, bahwa *Communication Goal Theory*, sikap transparan ini mencerminkan *secondary goal* berupa "face concern goals", yakni keinginan untuk tetap dipandang positif oleh mitra bisnis meskipun sedang menghadapi permasalahan (Wilson, 2002). Morgan dan Hunt menegaskan bahwa kepercayaan dan komitmen merupakan dua variabel mediasi utama dalam pemasaran relasional, dan keduanya sangat dipengaruhi oleh konsistensi komunikasi dalam situasi sulit (Morgan & Hunt, 1994).

Kendala yang paling sering dihadapi perusahaan adalah miskomunikasi, khususnya pada tahap awal kerja sama terkait *invoice* dan penawaran. Miskomunikasi semacam ini dalam perspektif manajemen komunikasi dikategorikan sebagai "noise semantik" yang dapat muncul akibat perbedaan pemahaman atas istilah teknis atau klausul perjanjian. DeVito menjelaskan bahwa *noise* semantik dapat diminimalkan melalui verifikasi silang (*crosscheck*) dan klarifikasi eksplisit dalam setiap tahap komunikasi (DeVito, 2013).

3.4 Evaluasi Komunikasi dan Pengukuran Keberhasilan CRM

Mekanisme evaluasi komunikasi di PT. Reksa Mitra Mandiri bersifat adaptif dan kontekstual. Untuk mitra lama yang telah memiliki pemahaman mendalam tentang standar operasional perusahaan, evaluasi formal tidak selalu dilakukan jika tidak ada masalah yang muncul. Narasumber menyatakan: "Kalau tidak ada masalah, maka tidak perlu adanya evaluasi, karena di awal dan di pertengahan sudah melakukan evaluasi."

Pendekatan evaluasi yang demikian mencerminkan apa yang dalam literatur manajemen komunikasi disebut sebagai *relational maintenance strategies*. Dindia dan Canary menyatakan bahwa strategi pemeliharaan relasi yang efektif tidak selalu memerlukan intervensi formal, melainkan cukup dengan konsistensi perilaku komunikasi yang positif (Dindia & Canary, 1993). Morgan dan Hunt menambahkan bahwa kepercayaan merupakan variabel mediasi utama dalam hubungan bisnis jangka panjang yang meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi biaya koordinasi (Morgan & Hunt, 1994). Robbins dan Judge menyatakan bahwa perilaku organisasi yang efektif sangat dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam organisasi untuk berkolaborasi,

membangun kepercayaan, dan mengelola konflik secara konstruktif (Robbins & Judge, 2017).

Indikator keberhasilan komunikasi yang digunakan perusahaan bersifat kualitatif dan relasional: kepuasan pelanggan dan keberlangsungan hubungan kerja sama. Reichheld mencatat bahwa kepuasan dan loyalitas pelanggan merupakan indikator

3.5 Komunikasi Berbasis Kepercayaan sebagai Model CRM Perusahaan Jasa

Secara keseluruhan, pola CRM yang diterapkan PT. Reksa Mitra Mandiri dapat dikategorikan sebagai *trust-based relational CRM*, yakni model CRM yang mengutamakan kualitas hubungan interpersonal dan kepercayaan sebagai fondasi utama, bukan teknologi atau sistem formal. Kumar dan Reinartz menyatakan bahwa model CRM yang efektif pada perusahaan jasa menengah justru lebih bergantung pada kualitas interaksi manusiawi dibandingkan kecanggihan sistem teknologi (Kumar & Reinartz, 2018). Kotler dan Keller juga menegaskan bahwa dalam sektor *business-to-business* (B2B), loyalitas pelanggan lebih banyak ditentukan oleh konsistensi kualitas layanan dan kepercayaan relasional dibandingkan program insentif jangka pendek (Kotler & Keller, 2016). Argenti menegaskan bahwa komunikasi korporat yang bersifat strategis dan konsisten merupakan instrumen kunci dalam membangun dan mempertahankan kepercayaan pelanggan jangka panjang, terutama pada perusahaan yang bergerak dalam sektor jasa profesional (Argenti, 2016).

Dalam kerangka *Communication Goal Theory*, seluruh pola komunikasi yang ditemukan di PT. Reksa Mitra Mandiri menunjukkan integrasi yang harmonis antara *primary goals* (menjaga kelancaran operasional dan memperoleh kepercayaan pelanggan) dan *secondary goals* (menjaga citra profesional, mempertahankan identitas organisasi sebagai mitra terpercaya, dan mengelola relasi jangka panjang) (Dillard, 1990; Wilson, 2002). Integrasi kedua jenis tujuan inilah yang menjadikan komunikasi perusahaan bukan sekadar alat operasional, melainkan instrumen strategis dalam manajemen hubungan pelanggan secara berkelanjutan.

4. SIMPULAN

PT. Reksa Mitra Mandiri menerapkan sistem komunikasi relasional berbasis kepercayaan dalam praktik CRM. Komunikasi tidak hanya digunakan sebagai alat pendukung operasional, tetapi juga sebagai strategi utama dalam menjaga loyalitas pelanggan. Melalui perspektif *Communication Goal Theory*, ditemukan bahwa perusahaan berhasil mengintegrasikan *primary goals* dan *secondary goals* dalam setiap interaksi komunikasi dengan pelanggan. Keberhasilan CRM perusahaan lebih dipengaruhi oleh. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan perspektif pelanggan agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif terkait efektivitas komunikasi CRM perusahaan.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Argenti, Paul A. (2016). *Corporate Communication*. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Asosiasi Logistik Indonesia. (2023). *Laporan Industri Logistik Nasional 2023*. Jakarta: ALI.
- Braun, Virginia, & Clarke, Victoria. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Buttle, Francis. (2009). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 2nd ed. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann.

- Cornelissen, Joep. (2017). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. 5th ed. London: SAGE Publications.
- Creswell, John W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Daft, Richard L., & Lengel, Robert H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554–571.
- DeVito, Joseph A. (2013). *The Interpersonal Communication Book*. 13th ed. Upper Saddle River: Pearson.
- Dillard, James P. (1990). A Goal-Driven Model of Interpersonal Influence. In M. J. Cody & M. L. McLaughlin (Eds.), *The Psychology of Tactical Communication* (pp. 41–56). Clevedon: Multilingual Matters.
- Dindia, Kathryn, & Canary, Daniel J. (1993). Definitions and Theoretical Perspectives on Maintaining Relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 10(2), 163–173.
- Effendy, Onong Uchjana. (2009). *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Greenberg, Paul. (2010). *CRM at the Speed of Light: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers*. 4th ed. New York: McGraw-Hill.
- Gronroos, Christian. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington: Lexington Books.
- Grunig, James E., & Hunt, Todd. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Hardjana, André. (2016). *Komunikasi Organisasi: Strategi dan Kompetensi*. Jakarta: Kompas.
- Kotler, Philip, & Keller, Kevin L. (2016). *Marketing Management*. 15th ed. Harlow: Pearson Education.
- Kumar, V., & Reinartz, Werner. (2018). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. 3rd ed. Berlin: Springer.
- Kaye, Michael. (1994). *Communication Management*. New York: Prentice Hall.
- Littlejohn, Stephen W., & Foss, Karen A. (2011). *Theories of Human Communication*. 10th ed. Long Grove: Waveland Press.
- McKinsey Global Institute. (2022). *The Value of Getting Personalization Right—or Wrong—Is Multiplying*. New York: McKinsey & Company.
- Morgan, Robert M., & Hunt, Shelby D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Mulyana, Deddy. (2010). *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pace, R. Wayne, & Faules, Don F. (1994). *Organizational Communication*. 3rd ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Payne, Adrian, & Frow, Pennie. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Reichheld, Frederick F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2017). *Organizational Behavior*. 17th ed. Harlow: Pearson Education.
- Tjiptono, Fandy. (2012). *Service Management: Mewujudkan Layanan Prima*. 2nd ed. Yogyakarta: Andi.

- Wilson, Steven R. (2002). *Seeking and Resisting Compliance: Face Concerns and Interactive Goals in Interpersonal Influence*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yin, Robert K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Zeithaml, Valarie A., Bitner, Mary Jo, & Gremler, Dwayne D. (2013). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 6th ed. New York: McGraw-Hill.