



Strategi Komunikasi *Relationship Manager* dalam Membangun Kepercayaan Nasabah Pembiayaan Korporasi

Ridho Arief Wicaksono^{1*}, Easter B. U. Tobing²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Perbanas Institute, Jakarta, Indonesia

E-mail: wicaksonoridhoarief@gmail.com¹, easter.tobing08@perbanas.id²

*Penulis Korespondensi: wicaksonoridhoarief@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the communication strategies of Relationship Managers (RMs) in building customer trust in corporate financing through the Productive Capital Loan (PMP) with an Invoice Financing scheme at PT Pegadaian (Persero). This study employed a qualitative approach with a case study design. The research was conducted from August 4 to 24, 2026, at PT Pegadaian (Persero) Head Office in Central Jakarta. Informants were selected purposively and consisted of one RM as the main informant, three internal company informants as supporting informants, and five corporate customers as key informants. Data were collected through interviews, observation, and documentation, and were analyzed through data reduction, data display, and conclusion drawing using source and technique triangulation. The findings show that RM communication strategies are developed through understanding business needs, RM competence, information clarity and transparency, responsiveness, consistency, expectation management, and problem solving. These strategies contribute to customer trust through credibility, reliability, competence, and integrity. Trust does not always remain stable, because process delays, additional clarification requirements, and delayed updates may reduce customer trust. Trust can be restored through transparency, consistent follow-up, and clear explanations regarding process developments. Relationship continuity is supported by communication adjusted to transaction needs, monitoring, and the business benefits perceived by customers. This study demonstrates that RM communication functions as a relational mechanism connecting customer business needs, the financing process, trust formation, and the continuity of corporate relationships.*

Keywords: *Communication Strategy; Corporate Financing; Customer Trust; Invoice Financing; Relationship Manager.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi komunikasi *Relationship Manager* (RM) dalam membangun kepercayaan nasabah pembiayaan korporasi pada produk Pinjaman Modal Produktif (PMP) dengan skema *Invoice Financing* di PT Pegadaian (Persero). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Penelitian dilaksanakan pada 4 sampai 24 Agustus 2026 di Kantor Pusat PT Pegadaian (Persero) Jakarta Pusat. Informan dipilih secara *purposive*, terdiri atas satu RM sebagai informan utama, tiga informan pendukung dari internal perusahaan, dan lima informan kunci dari nasabah korporasi. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi RM dibangun melalui pemahaman kebutuhan bisnis, kompetensi RM, kejelasan dan transparansi informasi, *responsiveness*, konsistensi, *expectation management*, dan *problem solving*. Strategi tersebut membentuk customer trust melalui *credibility*, *reliability*, *competence*, dan *integrity*. Kepercayaan tidak selalu berlangsung stabil karena keterlambatan proses, kebutuhan klarifikasi, dan keterlambatan update sempat menurunkan kepercayaan nasabah. Kepercayaan dapat dipulihkan melalui keterbukaan, *follow-up*, dan penjelasan mengenai perkembangan proses. Keberlanjutan hubungan didukung oleh komunikasi yang menyesuaikan kebutuhan transaksi, monitoring, dan manfaat bisnis bagi nasabah. Penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi RM berperan sebagai mekanisme relasional yang menghubungkan kebutuhan bisnis nasabah, proses pembiayaan, pembentukan kepercayaan, dan keberlanjutan hubungan korporasi.

Kata Kunci: *Invoice Financing; Kepercayaan Konsumen; Pembiayaan Korporasi; Relationship Manager; Strategi Komunikasi.*

1. PENDAHULUAN

Kebutuhan pembiayaan produktif menjadi bagian penting dalam menjaga kesinambungan kegiatan usaha. Perusahaan membutuhkan modal kerja ketika penerimaan kas belum sejalan dengan kewajiban pembayaran. Kondisi *cash flow gap* dapat muncul ketika

pekerjaan telah diselesaikan, tetapi pembayaran dari pelanggan baru diterima sesuai termin. Bank Indonesia (2026) mencatat pertumbuhan kredit perbankan pada Juni 2026 sebesar 12,67% secara tahunan, dengan kredit investasi tumbuh 24,90% dan kredit modal kerja tumbuh 8,94%.

Kebutuhan pembiayaan juga berkembang pada industri pergadaian. Otoritas Jasa Keuangan mencatat penyaluran pembiayaan industri pergadaian pada Juni 2026 mencapai Rp162,26 triliun dengan pertumbuhan 54,47% secara tahunan. Produk gadai masih mendominasi dengan nilai Rp136,88 triliun atau 84,36% dari total pembiayaan (Otoritas Jasa Keuangan, 2026). Arah penguatan industri melalui pengembangan produk dan pasar tercantum dalam Roadmap Pengembangan dan Penguatan Pergadaian 2025-2030 (Otoritas Jasa Keuangan, 2025).

Pembiayaan korporasi memiliki karakteristik yang lebih kompleks karena berkaitan langsung dengan aktivitas bisnis perusahaan. Skema *invoice financing* dapat digunakan ketika perusahaan membutuhkan likuiditas sebelum pembayaran atas pekerjaan atau transaksi diterima dari *payor*. Sumber pembayaran fasilitas berkaitan dengan realisasi pembayaran *invoice*, sehingga analisis tidak hanya mempertimbangkan kondisi *borrower*, tetapi juga kualitas transaksi dan kemampuan *payor*.

Pinjaman Modal Produktif (PMP) merupakan fasilitas pembiayaan produktif yang salah satu penggunaannya dapat menggunakan skema *invoice financing* (Budiastuti, 2023). Nasabah utamanya merupakan badan usaha yang membutuhkan tambahan modal kerja untuk menutup kesenjangan arus kas sebelum pembayaran *invoice* diterima. Karakteristik ini membuat proses pembiayaan membutuhkan pertukaran informasi yang akurat antara nasabah dan Pegadaian sejak pengajuan hingga penyelesaian pembiayaan.

Posisi *Relationship Manager* (RM) menjadi penting dalam proses pembiayaan korporasi karena RM merupakan salah satu titik kontak utama antara Pegadaian dengan nasabah. Fungsi RM mencakup *selling*, *processing*, dan *monitoring*. Pada fungsi *selling*, RM mencari prospek, memahami kebutuhan modal kerja, menawarkan solusi pembiayaan, dan mengembangkan hubungan. Fungsi *processing* mencakup penggalan informasi usaha, pemahaman transaksi, pemenuhan dokumen, serta komunikasi antara nasabah dengan fungsi analisis dan operasional. Fungsi *monitoring* mencakup pemantauan penggunaan fasilitas, jatuh tempo *invoice*, pembayaran *payor*, kondisi usaha, kebutuhan pembiayaan berikutnya, serta potensi risiko. Peran tersebut menempatkan RM sebagai penghubung antara kepentingan komersial dan kebutuhan pengelolaan risiko pembiayaan.

Komunikasi RM dalam pembiayaan korporasi tidak terbatas pada penyampaian informasi mengenai produk. Transparansi dibutuhkan untuk menjelaskan proses pembiayaan, persyaratan, tahapan analisis, serta kewajiban nasabah. *Responsiveness* berkaitan dengan kecepatan dan kualitas respons terhadap kebutuhan nasabah. Kompetensi tercermin dari kemampuan RM memahami bisnis nasabah, *invoice financing*, struktur transaksi, *cash flow*, serta kebutuhan pembiayaan. Konsistensi dibutuhkan agar informasi yang diberikan tetap selaras selama proses pembiayaan. Pengelolaan ekspektasi diperlukan ketika RM menjelaskan kemungkinan terkait proses, dokumen, persetujuan, limit, tenor, *pricing*, dan waktu pencairan. Kemampuan menyelesaikan masalah juga menjadi bagian penting ketika nasabah menghadapi kendala.

Hubungan antara perusahaan dan pelanggan dalam perspektif *relationship marketing* tidak berhenti pada transaksi. Palmatier dan Steinhoff (2019) menempatkan hubungan pelanggan sebagai bagian penting dalam penciptaan nilai dan pengembangan hubungan jangka panjang. Wirtz dan Lovelock (2021) menjelaskan bahwa pengelolaan hubungan pelanggan berkaitan dengan upaya memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Perspektif ini relevan dengan pembiayaan korporasi karena hubungan RM dengan nasabah dapat berkembang dari transaksi menjadi *repeat transaction*, *account relationship*, dan *strategic partnership*.

Kepercayaan menjadi unsur penting dalam hubungan pembiayaan korporasi karena proses pembiayaan melibatkan pertukaran informasi bisnis antara nasabah dan penyedia pembiayaan. Nasabah perlu memiliki keyakinan terhadap kompetensi, profesionalisme, kerahasiaan informasi, kejelasan proses, dan kemampuan RM dalam memberikan solusi. Pegadaian, pada sisi lain, membutuhkan kepercayaan terhadap informasi yang disampaikan nasabah mengenai kondisi usaha, *invoice*, transaksi *underlying*, dan hubungan dengan *payor*. Komunikasi dapat berperan dalam mengurangi *information asymmetry* antara pemberi dan penerima pembiayaan. Konsep *relationship marketing* juga menempatkan kepercayaan sebagai unsur penting dalam pertukaran relasional antara pihak yang terlibat dalam hubungan bisnis (Badrinarayanan & Ramachandran, 2024).

Penelitian terdahulu menunjukkan keterkaitan antara *relationship marketing*, komunikasi, RM, dan kepercayaan. Sa'diah dkk. (2022) menunjukkan hubungan *relationship marketing* dengan loyalitas nasabah. Mubarakah (2024) mengkaji strategi komunikasi *customer relations* pada fungsi RM di Standard Chartered Bank Jakarta. Budiastuti (2023) membahas peran RM dalam membina hubungan dengan pelanggan. Pada konteks B2B, Lavan dkk. (2025) menunjukkan bahwa transfer pengetahuan berperan dalam pengembangan

hubungan pelanggan dan pembentukan *cognitive trust*. Badrinarayanan dan Ramachandran (2024) menempatkan kepercayaan sebagai unsur penting dalam pertukaran relasional. Kajian-kajian tersebut belum secara khusus menjelaskan strategi komunikasi RM dalam pembiayaan korporasi berbasis *invoice financing* yang melibatkan *borrower*, *underlying transaction*, dan *payor*.

Kebutuhan untuk memahami proses tersebut semakin terlihat dari perjalanan komunikasi dalam pembiayaan PMP. Komunikasi berlangsung sejak *prospecting*, identifikasi kebutuhan, pengajuan, pemenuhan dokumen, analisis, persetujuan, pencairan, *monitoring*, pembayaran *invoice*, pelunasan, hingga pengembangan hubungan menjadi *repeat business* dan *partnership*. Setiap tahap memiliki kebutuhan informasi dan bentuk interaksi yang berbeda. Pada tahap awal, komunikasi berperan dalam membangun kredibilitas. Pada tahap analisis, komunikasi membantu mengurangi *information asymmetry*. Setelah pencairan, komunikasi berperan dalam mempertahankan hubungan dan memantau kualitas pembiayaan. Hubungan setelah pelunasan dapat berkembang menuju pembiayaan berulang dan kerja sama yang lebih luas.

Berdasarkan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini berfokus pada strategi komunikasi *Relationship Manager* dalam membangun kepercayaan nasabah pembiayaan korporasi pada produk Pinjaman Modal Produktif (PMP) dengan skema *Invoice Financing* di PT Pegadaian (Persero). Penelitian diarahkan untuk memahami strategi komunikasi RM dalam menjalankan hubungan dengan nasabah sejak tahap awal hingga pengembangan hubungan bisnis. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi komunikasi *Relationship Manager* dalam membangun kepercayaan nasabah serta mengidentifikasi bentuk komunikasi yang mendukung keberlanjutan hubungan antara PT Pegadaian (Persero) dan nasabah korporasi.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai strategi komunikasi *Relationship Manager* dalam membangun kepercayaan nasabah pembiayaan korporasi (Sugiyono, 2021). Penelitian dilaksanakan pada 4 sampai 24 Agustus 2026 di Kantor Pusat PT Pegadaian (Persero) Jakarta Pusat. Fokus penelitian diarahkan pada produk Pinjaman Modal Produktif (PMP) berbasis *Invoice Financing*. Pemilihan studi kasus didasarkan pada karakteristik objek penelitian yang spesifik serta keterkaitan antara strategi komunikasi RM, proses pembiayaan, dan hubungan dengan nasabah korporasi.

Informan penelitian dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan langsung dan pengalaman informan dalam proses pembiayaan PMP. Informan utama terdiri atas satu orang Relationship Manager yang menangani PMP. Informan pendukung terdiri atas atasan atau pejabat yang membawahi unit operasional produk korporasi, serta personel yang terlibat dalam fungsi analisis, persetujuan, administrasi, dan monitoring. Informan kunci terdiri atas lima nasabah korporasi PMP dengan pengalaman pembiayaan yang berbeda-beda. Pemilihan informan dilakukan untuk memperoleh perspektif dari sisi RM, internal organisasi, dan nasabah. Kriteria informan disesuaikan dengan peran serta pengalaman langsung dalam tahapan pembiayaan PMP.

Data penelitian diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali pengalaman informan mengenai strategi komunikasi RM, pembentukan kepercayaan, pengelolaan ekspektasi, *responsiveness*, kompetensi, konsistensi komunikasi, dan penyelesaian masalah. Observasi digunakan untuk memahami proses interaksi dan koordinasi yang berkaitan dengan hubungan RM dan nasabah. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi informasi mengenai proses bisnis PMP serta tahapan pembiayaan. Pedoman wawancara disusun berdasarkan konsep *relationship marketing*, yang digunakan untuk memahami pengelolaan hubungan antara perusahaan dan pelanggan (Kotler dkk., 2022). Konsep *customer relationship management* digunakan untuk memahami pengelolaan hubungan pelanggan secara berkelanjutan (Buttle & Maklan, 2019). Konsep kepercayaan dalam hubungan bisnis digunakan untuk memperkuat fokus penggalian data mengenai pembentukan kepercayaan dalam hubungan RM dan nasabah (Badrinarayanan & Ramachandran, 2024).

Analisis data dilakukan menggunakan model Miles dkk. (2020) yang mencakup kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dikondensasi berdasarkan tema yang berkaitan dengan strategi komunikasi RM dan pembentukan kepercayaan. Data kemudian disajikan dalam bentuk uraian tematik untuk menemukan pola komunikasi pada setiap tahapan hubungan pembiayaan. Kesimpulan ditarik secara bertahap melalui perbandingan antarsumber dan verifikasi terhadap data penelitian. Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari RM, pihak internal yang terlibat dalam proses pembiayaan, dan nasabah korporasi. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Proses triangulasi digunakan untuk memastikan kesesuaian informasi dan meningkatkan kredibilitas temuan penelitian (Sugiyono, 2021).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Temuan Penelitian

Hasil penelitian diperoleh melalui wawancara dengan sembilan informan yang terdiri atas satu *Relationship Manager* sebagai informan utama, tiga informan pendukung dari internal unit pembiayaan korporasi, serta lima nasabah korporasi sebagai informan kunci. Pengumpulan data dilaksanakan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi selama periode penelitian. Data wawancara menunjukkan bahwa strategi komunikasi RM dalam membangun kepercayaan nasabah tidak berlangsung melalui satu bentuk komunikasi. Prosesnya berkembang sejak pemahaman terhadap kebutuhan bisnis nasabah hingga pemeliharaan hubungan setelah pembiayaan berjalan.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa komunikasi RM memiliki beberapa pola utama. Pemahaman terhadap kebutuhan bisnis menjadi tahap awal dalam membangun hubungan. Transparansi dan kejelasan diperlukan ketika RM menyampaikan karakteristik produk, persyaratan, serta tahapan pembiayaan. *Responsiveness* dan konsistensi berperan dalam menjaga kesinambungan komunikasi. Kompetensi RM terlihat dari kemampuan memahami bisnis nasabah dan transaksi yang mendasari pembiayaan. Pengelolaan ekspektasi diperlukan ketika proses belum memberikan kepastian. *Problem solving* menjadi semakin penting ketika muncul kendala dalam proses pembiayaan. Rangkaian komunikasi tersebut kemudian berkaitan dengan terbentuknya *credibility*, *reliability*, *competence*, *integrity*, dan *confidence* pada diri nasabah.

Temuan juga menunjukkan bahwa pengalaman komunikasi tidak sepenuhnya seragam. Beberapa nasabah menilai respons RM cukup cepat, terutama untuk kebutuhan informasi yang dapat dijawab secara langsung. Kebutuhan yang memerlukan konfirmasi internal dapat menyebabkan waktu respons menjadi lebih panjang. Beban pekerjaan RM juga dapat memengaruhi intensitas komunikasi pada kondisi tertentu. Pengalaman tersebut menunjukkan bahwa strategi komunikasi RM memiliki sisi positif sekaligus keterbatasan yang muncul dari kompleksitas proses pembiayaan korporasi.

Pengalaman ketika terjadi kendala menjadi temuan penting dalam penelitian. Salah satu nasabah mengalami kekecewaan ketika proses berlangsung lebih lama dari harapan dan pembaruan informasi belum diterima sesuai ekspektasi. Kepercayaan tidak kemudian berhenti pada kondisi tersebut. Komunikasi yang lebih aktif melalui pemberian *update* dan penjelasan membantu memperbaiki persepsi nasabah terhadap RM. Temuan ini menunjukkan bahwa kepercayaan tidak hanya terbentuk ketika proses berjalan lancar. Cara RM menghadapi kondisi yang tidak sesuai harapan juga menjadi pengalaman yang memengaruhi kepercayaan nasabah.

Observasi digunakan sebagai penguat terhadap data wawancara dengan melihat praktik komunikasi yang dapat diamati secara langsung. Dokumentasi digunakan secara terbatas sesuai izin perusahaan. Informasi yang bersifat rahasia tidak digunakan dalam pemaparan hasil penelitian. Dokumentasi yang tersedia terutama digunakan untuk memahami konteks umum proses PMP dan mendukung interpretasi terhadap temuan wawancara. Dengan keterbatasan akses tersebut, data observasi dan dokumentasi ditempatkan sebagai data pendukung, sedangkan wawancara menjadi sumber utama dalam menguraikan pengalaman dan persepsi informan.

Tabel 1. Ringkasan Temuan Penelitian Berdasarkan Dimensi Analisis.

Dimensi Analisis	Temuan Empiris	Sumber Data
Pemahaman kebutuhan	RM menggali kondisi usaha, kebutuhan modal kerja, dan transaksi yang mendasari pembiayaan	IU dan IK
Transparansi dan kejelasan	Informasi pembiayaan dijelaskan secara bertahap, tetapi beberapa bagian masih membutuhkan klarifikasi	IU, IP, dan IK
Responsiveness	Respons relatif cepat untuk kebutuhan sederhana, tetapi dapat melambat ketika membutuhkan koordinasi internal	IU, IP, dan IK
Kompetensi	Pemahaman terhadap bisnis nasabah dan transaksi menjadi bagian penting dalam komunikasi RM	IU, IP, dan IK
Konsistensi	Informasi umumnya dijaga tetap konsisten, tetapi pembaruan dapat mengalami keterlambatan pada kondisi tertentu	IU, IP, dan IK
<i>Expectation management</i>	RM berupaya menjelaskan proses dan batas kewenangan tanpa memberikan kepastian di luar kewenangannya	IU, IP, dan IK
<i>Problem solving</i>	Intensitas komunikasi meningkat ketika terjadi kendala dan membutuhkan koordinasi	IU, IP, dan IK
<i>Customer trust</i>	Kepercayaan terbentuk melalui pengalaman terhadap kredibilitas, keandalan, kompetensi, integritas, dan rasa aman	IU dan IK
Keberlanjutan hubungan	Komunikasi setelah pembiayaan dan pengalaman positif mendukung keinginan mempertahankan hubungan	IU dan IK

Sumber: Diolah dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi penelitian, 2026.

Secara keseluruhan, temuan tersebut memperlihatkan bahwa strategi komunikasi RM dalam konteks PMP tidak dapat dipahami hanya sebagai aktivitas penyampaian informasi produk. Komunikasi berlangsung sebagai proses relasional yang mengikuti perjalanan pembiayaan, mulai dari pemahaman kebutuhan hingga hubungan setelah transaksi. Temuan awal ini menjadi dasar pembahasan mengenai bagaimana strategi komunikasi RM dijalankan

dalam membangun hubungan dengan nasabah serta bagaimana proses tersebut berkontribusi terhadap pembentukan kepercayaan.

Strategi Komunikasi *Relationship Manager* dalam Membangun Hubungan dengan Nasabah

Strategi komunikasi RM diawali dengan memahami kebutuhan bisnis nasabah sebelum pembahasan pembiayaan diarahkan pada fasilitas PMP. RM tidak hanya memperhatikan nominal kebutuhan, tetapi juga mempelajari transaksi yang mendasari *invoice* dan pola pembayaran *payor*. IU-01 menjelaskan: "Saya membaca dokumen yang diberikan kemudian berdiskusi dengan nasabah mengenai transaksi dasarnya. Saya juga perlu memahami pola pembayaran dari payor karena invoice saja belum cukup untuk melihat keseluruhan transaksi." (IU-01, 4 Agustus 2026).

Pengalaman nasabah memperkuat temuan tersebut. IK-01 menyatakan bahwa RM menanyakan siklus tagihan dan pihak payor sebelum membahas kebutuhan pembiayaan. Observasi pada pertemuan awal juga memperlihatkan bahwa RM menanyakan kondisi usaha sebelum menjelaskan PMP dan tidak langsung menawarkan nominal pembiayaan. Pola ini menunjukkan bahwa komunikasi RM lebih berorientasi pada pemahaman kebutuhan daripada penjualan langsung. Temuan tersebut sejalan dengan konsep *relationship marketing* yang menempatkan pemahaman pelanggan sebagai bagian dari pengembangan hubungan jangka panjang (Palmatier & Steinhoff, 2019). Temuan ini memiliki persamaan dengan penelitian Hidayat dan Idrus (2023) mengenai pentingnya pengelolaan hubungan dalam membangun customer trust. Perbedaannya terletak pada konteks penelitian, karena pemahaman kebutuhan pada PMP berkaitan langsung dengan kondisi usaha, *invoice*, *payor*, dan kebutuhan modal kerja.

Transparansi dan kejelasan menjadi bagian berikutnya dari strategi komunikasi RM. Informasi yang belum pasti tidak disampaikan sebagai keputusan akhir. IU-01 menyatakan: "Saya usahakan tidak memberikan kepastian kalau memang belum ada keputusan. Kalau ditanya kapan cair saya jelaskan bahwa waktunya tergantung kelengkapan dokumen dan proses internal." (IU-01, 4 Agustus 2026).

Cara penyampaian tersebut membantu menjaga ekspektasi nasabah, meskipun perubahan proses masih dapat menimbulkan kebingungan. IK-01 menyebutkan bahwa penjelasan RM cukup mudah dipahami, tetapi permintaan dokumen tambahan setelah dokumen awal disampaikan membutuhkan penjelasan lebih lanjut. Temuan ini menunjukkan bahwa transparansi bukan hanya berkaitan dengan penyampaian informasi, tetapi juga kemampuan menjelaskan alasan ketika terjadi perubahan.

Kondisi tersebut sejalan dengan pandangan Saunders dkk. (2019) mengenai pentingnya pengelolaan interaksi pelanggan dalam mempertahankan hubungan. Perbedaannya terletak pada kompleksitas komunikasi pembiayaan korporasi yang melibatkan dokumen transaksi dan proses verifikasi internal. *Responsiveness* dalam komunikasi RM menunjukkan pola yang tidak sepenuhnya seragam. Pertanyaan sederhana dapat dijawab secara langsung, sedangkan kebutuhan yang memerlukan konfirmasi internal membutuhkan waktu lebih panjang. IU-01 menjelaskan: "Kalau pertanyaannya sederhana biasanya saya jawab langsung lewat telepon atau pesan kerja. Kalau berkaitan dengan analisis atau keputusan yang bukan kewenangan saya, saya cek dulu. Kalau pekerjaan sedang banyak, respons bisa lebih lambat." (IU-01, 4 Agustus 2026).

Pengalaman nasabah menunjukkan kondisi yang serupa. IK-01 menilai respons cukup cepat untuk pertanyaan sederhana, tetapi dapat lebih lama ketika membutuhkan keputusan internal. IP-02 menambahkan bahwa komunikasi RM membantu proses analisis ketika informasi disampaikan secara runtut. Temuan ini menunjukkan bahwa *responsiveness* tidak hanya ditentukan oleh kecepatan menjawab, tetapi juga oleh kemampuan RM memberikan informasi yang lengkap dan melakukan koordinasi. Kondisi tersebut memperkuat pandangan Badrinarayanan dan Ramachandran (2024) mengenai pentingnya kepercayaan dalam hubungan pertukaran relasional. Temuan ini memiliki kesamaan dengan Mubarakah (2024) dalam menempatkan komunikasi RM sebagai bagian dari pemeliharaan hubungan. Perbedaannya terlihat pada konteks PMP, karena respons RM dipengaruhi oleh proses analisis dan kewenangan fungsi internal.

Konsistensi komunikasi menjadi aspek yang berkaitan dengan *responsiveness*. Informasi dapat berubah ketika proses verifikasi menghasilkan kebutuhan klarifikasi. IU-01 menjelaskan bahwa perubahan dokumen perlu disertai alasan dan informasi mengenai posisi proses terakhir. IK-01 juga mengakui bahwa perubahan informasi sempat menimbulkan kebingungan, tetapi dapat dipahami setelah RM menjelaskan adanya tahap verifikasi lanjutan. Dengan demikian, konsistensi dalam penelitian ini tidak berarti informasi harus selalu sama sejak awal. Konsistensi lebih terlihat dari kemampuan RM menjaga keterhubungan informasi ketika proses mengalami perubahan.

Secara keseluruhan, strategi komunikasi RM dalam membangun hubungan dengan nasabah PMP bertumpu pada pemahaman kebutuhan, transparansi, *responsiveness*, dan konsistensi komunikasi. Kompetensi RM dalam memahami transaksi menjadi dasar dari proses tersebut. Keterbukaan mengenai informasi yang belum pasti membantu mengelola ekspektasi nasabah. *Responsiveness* menjaga kesinambungan komunikasi meskipun sebagian proses

membutuhkan koordinasi internal. Konsistensi membantu nasabah memahami perubahan yang muncul selama proses pembiayaan. Temuan ini memperkuat penelitian terdahulu mengenai peran komunikasi dalam hubungan pelanggan, tetapi menunjukkan karakter yang lebih spesifik pada pembiayaan korporasi berbasis *invoice financing*. Kondisi tersebut menjadi dasar penting untuk melihat bagaimana strategi komunikasi yang sama diuji ketika muncul kendala dan bagaimana pengalaman itu membentuk *customer trust*.

Strategi Komunikasi Relationship Manager dalam Menangani Kendala dan Membentuk Customer Trust

Kepercayaan nasabah tidak hanya diuji ketika proses pembiayaan berjalan sesuai harapan. Pengalaman IK-04 menunjukkan bahwa kendala berupa klarifikasi dokumen menyebabkan proses menjadi lebih panjang dari perkiraan dan sempat mengganggu kebutuhan arus kas perusahaan. Nasabah juga mempertanyakan munculnya kebutuhan klarifikasi setelah dokumen awal disampaikan. IK-04 menjelaskan: "Pernah ada keterlambatan karena dokumen transaksi perlu diklarifikasi dan waktu proses menjadi lebih panjang dari perkiraan kami. Dari sisi perusahaan, kondisi itu cukup mengganggu karena dana dibutuhkan untuk menjaga arus kas. Kami sempat mempertanyakan mengapa klarifikasi baru muncul setelah dokumen awal disampaikan." (IK-04, 12 Agustus 2026).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kendala proses dapat memengaruhi persepsi nasabah terhadap komunikasi RM. Persoalan tidak hanya terletak pada lamanya proses, tetapi juga pada munculnya kebutuhan informasi tambahan setelah nasabah merasa dokumen awal telah disampaikan. Kondisi ini menjadi titik penting karena kualitas komunikasi RM kemudian dinilai dari cara menjelaskan masalah dan menjaga hubungan ketika ekspektasi awal tidak terpenuhi.

Komunikasi RM setelah kendala muncul memperlihatkan adanya perbaikan intensitas *follow-up*. IK-04 menjelaskan: "RM menjelaskan bahwa proses masih berjalan dan menyampaikan bagian yang perlu diperbaiki. Pada awal kendala, komunikasi terasa belum cukup cepat sehingga kami sempat menghubungi lebih dulu. Setelah itu, frekuensi update meningkat." (IK-04, 12 Agustus 2026).

Pernyataan di atas memperlihatkan adanya sisi negatif yang tidak dapat diabaikan. Pada awal kendala, *responsiveness* belum sesuai harapan sehingga nasabah harus melakukan *follow-up*. Perbaikan kemudian terlihat dari meningkatnya frekuensi *update*. Hasil observasi pada 13 Agustus 2026 juga mencatat adanya keberatan nasabah ketika muncul kebutuhan dokumen tambahan.

RM memberikan penjelasan mengenai alasan klarifikasi dan meminta waktu untuk memastikan kebutuhan internal. Ketegangan ringan tetap muncul, meskipun komunikasi dapat dipertahankan. Kondisi ini memperlihatkan bahwa *problem solving* dalam hubungan pembiayaan tidak selalu berlangsung mulus. Kemampuan RM menjaga komunikasi ketika solusi belum dapat diberikan secara langsung menjadi bagian dari proses penyelesaian masalah.

Upaya penyelesaian masalah juga terlihat dari kemampuan RM membantu nasabah memilah informasi yang perlu dilengkapi dan yang hanya membutuhkan penjelasan. IK-04 menyatakan: "RM membantu memilah dokumen yang memang harus dilengkapi dan bagian yang hanya perlu penjelasan. Dia juga berkoordinasi dengan fungsi internal supaya kami tidak mengulang informasi yang sama berkali-kali. Solusinya tidak langsung selesai, tetapi setidaknya arah penyelesaiannya menjadi jelas." (IK-04, 12 Agustus 2026).

Temuan ini memperlihatkan bahwa *problem solving* tidak harus selalu menghasilkan penyelesaian seketika. Kejelasan mengenai arah penyelesaian juga menjadi bagian dari nilai komunikasi RM. Perspektif *relationship marketing* menempatkan pemeliharaan hubungan sebagai proses yang berlangsung melalui interaksi dengan pelanggan (Palmatier & Steinhoff, 2019). Pengelolaan hubungan pelanggan juga menekankan pentingnya interaksi yang mampu mempertahankan hubungan ketika pelanggan menghadapi persoalan (Buttle & Maklan, 2019). Temuan penelitian ini memperluas pemahaman tersebut pada pembiayaan korporasi, karena *problem solving* tidak hanya berkaitan dengan layanan, tetapi juga koordinasi dokumen dan fungsi internal yang berada di luar kewenangan langsung RM.

Pengelolaan ekspektasi menjadi bagian penting setelah kendala muncul. IK-04 menjelaskan bahwa RM kemudian lebih berhati-hati dalam menyampaikan waktu penyelesaian dan membedakan bagian proses yang telah selesai dengan bagian yang masih menunggu. "Setelah masalah muncul, RM lebih berhati-hati menyampaikan waktu. Dia mengatakan bagian mana yang sudah selesai dan mana yang masih menunggu. Bagi kami, pola seperti ini lebih baik karena sebelumnya kami terlalu mengandalkan perkiraan waktu awal." (IK-04, 12 Agustus 2026).

Perubahan cara komunikasi tersebut menjadi penting dalam pembentukan *trust*. Nasabah tidak lagi hanya membutuhkan perkiraan waktu, tetapi membutuhkan informasi mengenai posisi aktual proses. Kondisi ini sejalan dengan temuan sebelumnya bahwa kejelasan dan keterbukaan menjadi bagian dari strategi komunikasi RM. Perbedaannya terletak pada situasi komunikasi. Pada kondisi normal, kejelasan berfungsi membantu pemahaman nasabah,

sedangkan ketika terjadi kendala kejelasan berfungsi menjaga kepercayaan yang sedang menghadapi tekanan.

Dimensi *integrity* terlihat dari kesediaan RM menjelaskan batas kewenangannya. IK-04 menyatakan: "Saya menilai cukup terbuka karena RM akhirnya menjelaskan bahwa ada bagian yang memang bukan kewenangannya. Dia tidak menyalahkan perusahaan kami atau pihak lain secara sepihak. Walaupun awalnya kami kecewa, cara menjelaskan masalah membuat kami tetap bisa berdiskusi." (IK-04, 12 Agustus 2026).

Keterbukaan mengenai keterbatasan kewenangan justru dapat mempertahankan hubungan ketika hasil belum sesuai harapan. Kepercayaan tidak dibangun dengan memberikan kepastian yang tidak dapat dikendalikan. Kepercayaan dibangun melalui kesesuaian antara informasi yang disampaikan dan tindakan RM. Temuan ini sejalan dengan Ho dan Wong (2022) mengenai pentingnya *trust* dalam hubungan pertukaran relasional. Perbedaannya terletak pada konteks pembentukan kepercayaan. Penelitian ini menunjukkan bahwa *integrity* RM terlihat secara lebih nyata ketika terjadi masalah, karena nasabah dapat menilai apakah RM tetap terbuka atau justru menghindari tanggung jawab komunikasi.

Keandalan RM juga tidak sepenuhnya tanpa kelemahan. IK-04 menyampaikan: "Sebagian besar ditindaklanjuti. Ada satu kali kami harus mengingatkan karena update yang dijanjikan belum masuk pada waktu yang kami harapkan. Setelah diingatkan, RM segera memberikan informasi. Jadi keandalannya cukup baik, tetapi belum selalu sempurna." (IK-04, 12 Agustus 2026).

Temuan ini penting karena menunjukkan bahwa *reliability* tidak berada pada kondisi yang sempurna. Terdapat pengalaman keterlambatan *update* yang membuat nasabah harus mengingatkan RM. Kepercayaan tetap dapat dipertahankan karena tindak lanjut diberikan setelah pengingat. Dengan demikian, *reliability* dalam penelitian ini lebih tepat dipahami sebagai kemampuan menjaga komitmen komunikasi dan melakukan pemulihan ketika terjadi keterlambatan.

Dampak komunikasi terhadap *trust recovery* terlihat secara langsung pada pengalaman IK-04. Nasabah menyatakan: "Awalnya kepercayaan menurun karena proses lebih lama dan komunikasi belum langsung jelas. Kepercayaan mulai pulih setelah RM lebih rutin memberi update dan tidak menghindari pertanyaan kami. Jadi masalah tidak otomatis merusak hubungan apabila penanganannya terbuka." (IK-04, 12 Agustus 2026).

Temuan tersebut menjadi salah satu temuan penting penelitian karena memperlihatkan bahwa *customer trust* bersifat dinamis. Kepercayaan dapat mengalami penurunan ketika proses dan komunikasi tidak sesuai harapan. Kepercayaan juga dapat dipulihkan melalui komunikasi yang lebih terbuka dan *follow-up* yang lebih konsisten. Temuan ini memiliki persamaan dengan Hidayat dan Idrus (2023) yang menunjukkan hubungan *relationship marketing* dengan *customer trust* pada nasabah. Perbedaannya terletak pada kondisi empiris yang ditemukan. Penelitian ini tidak hanya menunjukkan proses pembentukan kepercayaan, tetapi juga memperlihatkan proses pemulihan kepercayaan setelah terjadi gangguan dalam pembiayaan korporasi.

Berdasarkan keseluruhan temuan, *customer trust* dalam hubungan PMP terbentuk melalui pengalaman terhadap *credibility*, *reliability*, *competence*, dan *integrity*. Informan juga menghubungkan rasa aman dengan kemampuan RM menjelaskan proses dan kewajiban sebelum keputusan pembiayaan dibuat. Dengan demikian, strategi komunikasi RM dalam menangani kendala tidak hanya berfungsi menyelesaikan persoalan operasional. Strategi tersebut menjadi mekanisme untuk menjaga hubungan ketika ekspektasi nasabah mengalami perubahan. Kontribusi temuan penelitian ini terletak pada penunjukan bahwa kepercayaan dalam pembiayaan korporasi tidak hanya dibangun melalui komunikasi yang berjalan lancar, tetapi juga melalui kemampuan RM mengelola ketidakpastian, memperjelas batas kewenangan, melakukan *follow-up*, dan memulihkan kepercayaan setelah terjadi kendala.

Keberlanjutan Hubungan dan Sintesis Strategi Komunikasi *Relationship Manager*

Hubungan RM dengan nasabah tetap berlangsung setelah pembiayaan direalisasikan. Hasil observasi pada 7 Agustus 2026 menunjukkan bahwa RM melakukan *monitoring* terhadap status *invoice*, *payor*, dan jatuh tempo pembayaran. *Follow-up* dilakukan ketika mendekati jatuh tempo atau ketika nasabah membutuhkan informasi berkaitan dengan transaksi. Intensitas komunikasi tidak dipertahankan pada tingkat yang sama ketika transaksi telah berjalan stabil. Pola komunikasi setelah pembiayaan juga terlihat pada pengalaman IK-05. Komunikasi lebih intensif ketika proses pengajuan berlangsung dan ketika beberapa *invoice* diproses dalam waktu berdekatan. Intensitas komunikasi kemudian menurun setelah transaksi berjalan stabil. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberlanjutan komunikasi RM disesuaikan dengan kebutuhan transaksi nasabah. Keberlanjutan hubungan tidak hanya didasarkan pada kepercayaan terhadap RM.

Salah satu nasabah menjelaskan: "Kami mempertahankan hubungan karena sudah memahami pola kerja. Komunikasi relatif terbuka dan kebutuhan pembiayaan dapat dibicarakan. Kami tetap membandingkan pilihan lain jika ada kebutuhan baru. Jadi keberlanjutan hubungan muncul dari kombinasi trust dan manfaat bisnis." (IK-01, 10 Agustus 2026).

Customer trust bukan satu-satunya pertimbangan dalam mempertahankan hubungan. Manfaat bisnis tetap menjadi pertimbangan ketika nasabah menentukan pilihan pembiayaan berikutnya. Kondisi ini memperlihatkan karakter hubungan B2B yang tidak hanya dibangun melalui kedekatan interpersonal, tetapi juga melalui relevansi solusi terhadap kebutuhan perusahaan.

Temuan ini secara teoritis sejalan dengan Palmatier dan Steinhoff (2019) yang menempatkan hubungan pelanggan sebagai bagian dari penciptaan nilai dan pengembangan hubungan jangka panjang. Buttle dan Maklan (2019) menjelaskan *customer relationship management* sebagai proses untuk memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Badrinarayanan dan Ramachandran (2024) menempatkan kepercayaan sebagai bagian penting dalam hubungan pertukaran relasional melalui perspektif *Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*. Temuan penelitian ini memperlihatkan konsep tersebut dalam konteks pembiayaan korporasi. Keberlanjutan hubungan muncul melalui komunikasi yang menyesuaikan kebutuhan transaksi dan pengalaman nasabah terhadap kinerja RM.

Temuan ini memiliki persamaan dengan Hidayat dan Idrus (2023) yang menunjukkan hubungan *relationship marketing* dengan *customer trust* pada nasabah bank. Kesamaan dengan Mubarakah (2024) terlihat pada posisi RM sebagai aktor komunikasi dalam pengelolaan hubungan dengan pelanggan. Budiastuti (2023) juga menempatkan RM sebagai pihak yang berperan dalam membina hubungan dengan pelanggan. Lavan dkk. (2025) menunjukkan bahwa pertukaran pengetahuan berperan dalam pengembangan hubungan pelanggan B2B dan berkaitan dengan pembentukan *cognitive trust*.

Perbedaan penelitian ini terdapat pada konteks dan proses komunikasi yang dikaji. Sa'diah dkk. (2022) menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antarvariabel, sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami proses komunikasi RM secara mendalam. Mubarakah (2024) berfokus pada strategi komunikasi *customer relations* pada produk dan layanan perbankan ritel *Standard Chartered Bank Jakarta*, sedangkan penelitian ini berfokus pada pembiayaan korporasi berbasis *invoice financing*.

Budiastuti (2023) membahas peran RM dalam industri pergadaian secara umum, sedangkan penelitian ini menempatkan RM pada unit operasional pembiayaan korporasi PT Pegadaian (Persero). Lavan dkk. (2025) berfokus pada transfer pengetahuan dalam hubungan B2B, sedangkan penelitian ini memperlihatkan bahwa pertukaran informasi merupakan bagian dari strategi komunikasi RM sejak penggalan kebutuhan sampai monitoring pembiayaan.

Berdasarkan keseluruhan temuan, strategi komunikasi RM dapat disintesis melalui pemahaman kebutuhan bisnis, kompetensi RM, kejelasan dan transparansi informasi, *responsiveness*, konsistensi, *expectation management*, serta *problem solving*. Rangkaian tersebut berkaitan dengan pembentukan *credibility*, *reliability*, *competence*, dan *integrity*. Keempat dimensi tersebut membentuk *customer trust* yang kemudian mendukung keberlanjutan hubungan, sebagaimana disintesis pada Tabel 2.

Tabel 2. Sintesis Strategi Komunikasi *Relationship Manager* dalam Membangun *Customer Trust*.

Tahap / Unsur	Deskripsi
1. Fondasi	Pemahaman kebutuhan bisnis + Kompetensi RM
2. Perilaku Komunikasi	Kejelasan & transparansi informasi → <i>Responsiveness</i> → <i>Konsistensi</i> → <i>Expectation management</i> → <i>Problem solving</i>
3. Dimensi Kepercayaan	<i>Credibility</i> , <i>Reliability</i> , <i>Competence</i> , <i>Integrity</i>
4. Hasil	<i>Customer Trust</i>
5. Keberlanjutan	<i>Monitoring</i> dan peluang <i>Repeat Business</i>

Sumber: Diolah dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta Palmatier dan Steinhoff (2019), Buttle dan Maklan (2019), Badrinarayanan dan Ramachandran (2024), Hidayat dan Idrus (2023), Mubarakah (2024), Budiastuti (2023), dan Lavan dkk. (2025).

Model tersebut menunjukkan bahwa strategi komunikasi RM tidak berhenti pada penyampaian informasi produk. Pemahaman kebutuhan bisnis menjadi dasar bagi RM untuk menunjukkan kompetensi dalam memahami kondisi nasabah. Kejelasan informasi dan transparansi mendukung *credibility*. *Responsiveness* dan konsistensi berkaitan dengan *reliability*. Kemampuan memahami bisnis dan memberikan solusi memperkuat *competence*. Keterbukaan mengenai kondisi proses dan batas kewenangan memperlihatkan *integrity*. Rangkaian pengalaman komunikasi itu membentuk *customer trust* yang selanjutnya mendukung keberlanjutan hubungan melalui *monitoring* dan peluang *repeat business*.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Strategi komunikasi *Relationship Manager* dalam membangun kepercayaan nasabah PMP *Invoice Financing* berlangsung melalui pemahaman kebutuhan bisnis, kompetensi RM, kejelasan dan transparansi informasi, *responsiveness*, konsistensi, *expectation management*, serta *problem solving*. Pemahaman terhadap kondisi usaha, transaksi *invoice*, dan *payor* menjadi dasar bagi RM dalam menyesuaikan komunikasi dengan kebutuhan nasabah. Kejelasan informasi membantu nasabah memahami proses pembiayaan, sedangkan *responsiveness* dan konsistensi menjaga kesinambungan komunikasi selama proses berlangsung.

Customer trust terbentuk melalui pengalaman nasabah terhadap *credibility*, *reliability*, *competence*, dan *integrity* RM. Kepercayaan tidak selalu berada pada kondisi yang stabil. Keterlambatan proses dan komunikasi dapat menurunkan kepercayaan, namun *follow-up* yang lebih konsisten, keterbukaan, dan penjelasan mengenai posisi proses dapat membantu memulihkannya. Temuan ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi RM tidak hanya berfungsi ketika pembiayaan berjalan lancar, tetapi juga ketika terjadi kendala dan ketidakpastian.

Keberlanjutan hubungan terbentuk melalui komunikasi yang disesuaikan dengan kebutuhan transaksi. Setelah pembiayaan berjalan stabil, intensitas komunikasi cenderung menurun, tetapi *monitoring* dan *follow-up* tetap dilakukan pada kondisi yang membutuhkan perhatian. Keberlanjutan hubungan juga dipengaruhi oleh kombinasi *customer trust* dan manfaat bisnis yang dirasakan nasabah. Dengan demikian, kontribusi penelitian ini terletak pada temuan bahwa komunikasi RM dalam pembiayaan korporasi berbasis *invoice financing* merupakan proses relasional yang menghubungkan pemahaman kebutuhan bisnis, pengelolaan informasi, penanganan kendala, pembentukan kepercayaan, dan keberlanjutan hubungan bisnis.

Saran

PT Pegadaian (Persero) perlu memperkuat mekanisme *follow-up* dan pembaruan informasi, terutama ketika proses membutuhkan koordinasi lintas fungsi. Standar komunikasi mengenai status proses, dokumen tambahan, dan estimasi waktu dapat dibuat lebih seragam tanpa menghilangkan fleksibilitas RM dalam menghadapi karakteristik setiap nasabah. Penguatan pemahaman RM terhadap transaksi *invoice*, *payor*, dan kebutuhan modal kerja juga perlu dipertahankan karena aspek tersebut menjadi dasar penting dalam membangun kepercayaan nasabah.

Penelitian selanjutnya dapat memperluas objek pada beberapa unit pembiayaan korporasi atau membandingkan strategi komunikasi RM pada produk pembiayaan yang berbeda. Pendekatan tersebut dapat memberikan gambaran yang lebih luas mengenai variasi strategi komunikasi, pembentukan *customer trust*, dan keberlanjutan hubungan dalam pembiayaan korporasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Badrinarayanan, V., & Ramachandran, I. (2024). Relational exchanges in the sales domain: A review and research agenda through the lens of commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Business Research*, 177, 114644. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114644>
- Bank Indonesia. (2026). *Laporan kebijakan moneter triwulan II 2026*. Bank Indonesia. <https://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan/Pages/Laporan-Kebijakan-Moneter-Triwulan-II-2026.aspx>
- Budiastuti, D. R. (2023). Peran Relationship Manager dalam membina hubungan baik dengan customer: Studi pada CIMB Niaga Pondok Indah. *Akrab Juara: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*, 8(1), 32–48. <https://doi.org/10.58487/akrabjuara.v8i1.2034>
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: Concepts and technologies*. Routledge.
- Hidayat, K., & Idrus, M. I. (2023). The effect of relationship marketing towards switching barrier, customer satisfaction, and customer trust on bank customers. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12, Article 29. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00270-7>
- Ho, S. P. S., & Wong, A. (2022). The role of customer personality in premium banking services. *Journal of Financial Services Marketing*, 28(2), 285–305. <https://doi.org/10.1057/s41264-022-00150-3>
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.
- Lavan, T., Tran, K. T., Chen, J., Yao, J., Wang, D., & Huang, Y. (2025). Knowledge transfer in business-to-business customer relationship development. *Industrial Marketing Management*, 125, 319–338. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.01.012>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Mubarokah, R. N. (2024). Strategi komunikasi customer relations untuk mendapatkan customer loyalty: Studi pada divisi Relationship Manager pada produk Standard Chartered Bank Jakarta. *CommLine*, 9(2), 164–183. <https://doi.org/10.36722/cl.v10i2.3114>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2025). *Roadmap pengembangan dan penguatan pergadaian 2025–2030*. Otoritas Jasa Keuangan. <https://ojk.go.id/id/Publikasi/Roadmap-dan-Pedoman/PVML/Pages/Roadmap-Pengembangan-dan-Penguatan-Pergadaian-2025-2030.aspx>

- Otoritas Jasa Keuangan. (2026). *Stabilitas sektor jasa keuangan terjaga mendukung ketahanan ekonomi nasional di tengah dinamika global dan domestik: RDKB Juli 2026*. Otoritas Jasa Keuangan. <https://ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/siaran-pers/Pages/RDKB-Juli-2026.aspx>
- Palmatier, R., & Steinhoff, L. (2019). *Relationship marketing in the digital age*. Routledge.
- Sa'diah, K., Komaryatin, N., & Huda, N. (2022). Pengaruh customer relationship marketing, suku bunga, dan kepuasan nasabah terhadap loyalitas nasabah. *Jurnal Rekognisi Manajemen*, 6(1), 1–12. <http://ejournal.unisnu.ac.id/jrm/>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Cetakan ke-3). Alfabeta.
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2021). *Services marketing: People, technology, strategy*. World Scientific.