



## Strategi Pelayanan Berbasis Customer Relationship Management (CRM) dalam Meningkatkan Loyalitas Penumpang : Studi Kasus pada Kapal Penumpang PT Pelni

Bagyo Dodo Munfarid<sup>1\*</sup>, Syamsul Arifin<sup>2</sup>, Nur Aini Anisa<sup>3</sup>

<sup>1-3</sup> Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pemuda Surabaya, Indonesia

Email: [dodomunfarid@gmail.com](mailto:dodomunfarid@gmail.com)<sup>1\*</sup>, [syamsularifin.stiepemuda@gmail.com](mailto:syamsularifin.stiepemuda@gmail.com)<sup>2</sup>,  
[nurainianisa.stiepemuda@gmail.com](mailto:nurainianisa.stiepemuda@gmail.com)<sup>3</sup>

Alamat: Jl. Bung Tomo No.8 Kav. 08-10, Ngagel, Kec. Wonokromo, Surabaya, Jawa Timur 60246

\*Penulis Korespondensi

**Abstract.** *This study was motivated by the increasing competition between sea transportation and other modes of transportation, such as air and land, which required PT PELNI as a state-owned shipping company to continuously develop service strategies capable of maintaining and enhancing passenger loyalty. In particular, the implementation of Customer Relationship Management (CRM) has become an important approach to improve the relationship between the company and passengers, ensuring service quality that meets expectations and fosters long-term engagement. The objectives of this study were to analyze the application of CRM strategies on PT PELNI passenger ships, identify factors influencing the effectiveness of CRM implementation, and assess its impact on passenger loyalty. A descriptive qualitative approach was employed, using in-depth interviews with passengers and staff, documentation of corporate policies and reports, as well as interactive data analysis to obtain a comprehensive understanding. The results indicate that CRM at PT PELNI has been fairly effective, particularly through improvements in service quality, staff professionalism, and the broad network of routes, which contribute to passenger satisfaction and loyalty. However, limitations were found in terms of service personalization, data utilization, and post-trip communication, signaling the need for digital-based loyalty programs and more integrated data management. The implications of this study highlight the importance of developing a more passenger-centric CRM strategy to strengthen long-term relationships, enhance customer retention, and support PT PELNI's competitiveness in the maritime transportation industry.*

**Keywords:** CRM; Passenger Loyalty; PT PELNI; Sea Transportation; Service Strategy.

**Abstrak.** Penelitian ini didorong oleh persaingan yang semakin ketat antara transportasi laut dan moda transportasi lainnya, seperti udara dan darat, yang mengharuskan PT PELNI sebagai perusahaan pelayaran milik negara untuk terus mengembangkan strategi layanan yang mampu mempertahankan dan meningkatkan loyalitas penumpang. Khususnya, penerapan Manajemen Hubungan Pelanggan (CRM) telah menjadi pendekatan penting untuk meningkatkan hubungan antara perusahaan dan penumpang, memastikan kualitas layanan yang memenuhi harapan, dan mendorong keterlibatan jangka panjang. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis penerapan strategi CRM pada kapal penumpang PT PELNI, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas implementasi CRM, dan mengevaluasi dampaknya terhadap loyalitas penumpang. Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan, dengan wawancara mendalam bersama penumpang dan staf, dokumentasi kebijakan korporat dan laporan, serta analisis data interaktif untuk memperoleh pemahaman komprehensif. Hasil menunjukkan bahwa CRM di PT PELNI cukup efektif, terutama melalui peningkatan kualitas layanan, profesionalisme staf, dan jaringan rute yang luas, yang berkontribusi pada kepuasan dan loyalitas penumpang. Namun, terdapat keterbatasan dalam hal personalisasi layanan, pemanfaatan data, dan komunikasi pasca perjalanan, yang menandakan kebutuhan akan program loyalitas berbasis digital dan manajemen data yang lebih terintegrasi. Implikasi dari studi ini menyoroti pentingnya mengembangkan strategi CRM yang lebih berorientasi pada penumpang untuk memperkuat hubungan jangka panjang, meningkatkan retensi pelanggan, dan mendukung daya saing PT PELNI di industri transportasi maritim.

**Kata kunci:** CRM; Loyalitas Penumpang; PT PELNI; Transportasi Laut; Strategi Layanan.

## **1. LATAR BELAKANG**

Bantuan yang berkualitas termasuk salah satu faktor kunci yang bisa memengaruhi loyalitas konsumen dalam berbagai sektor, termasuk industri transportasi. Dalam konteks industri pelayaran, khususnya pada perusahaan pelayaran milik negara seperti PT PELNI, bantuan yang memadai menjadi aspek penting dalam menjaga kepuasan dan loyalitas penumpang. Namun, di tengah persaingan yang semakin ketat dengan moda transportasi lain, seperti pesawat terbang dan kapal ferry swasta, PT PELNI menghadapi tantangan dalam mempertahankan dan meningkatkan jumlah penumpangnya. Menurut data Kementerian Perkaitan (2023), jumlah penumpang kapal laut di Indonesia mengalami fluktuasi dalam lima tahun terakhir, dengan tren penurunan yang disebabkan oleh meningkatnya preferensi pada moda transportasi udara. Oleh karena itu, pengembangan strategi bantuan yang efektif menjadi yang dibutuhkan mendesak bagi perusahaan untuk tetap kompetitif di industri ini.

Salah satu pendekatan yang terbukti efektif dalam meningkatkan kaitan dengan konsumen yaitu penerapan sistem CRM. Kotler & Keller dalam Febrianti & Supriyoso (2024), mendefinisikan CRM sebagai pendekatan strategis yang bertujuan untuk meningkatkan kaitan konsumen melalui pemanfaatan teknologi informasi, personalisasi bantuan, serta interaksi yang lebih intensif. Dalam konteks bantuan kapal penumpang, CRM bisa diterapkan untuk mengumpulkan data konsumen secara komprehensif, menganalisis perilaku mereka, serta memberi bantuan yang lebih personal dan sesuai dengan yang dibutuhkan penumpang. Dengan berkembangnya teknologi digital, perusahaan pelayaran kini memiliki kesempatan untuk berinteraksi lebih dekat dengan penumpang melalui berbagai platform, seperti aplikasi mobile, media sosial, maupun sistem informasi berbasis web.

Industri pelayaran, khususnya kapal penumpang, kini menghadapi tantangan yang semakin besar akibat persaingan yang ketat dari moda transportasi lain, baik darat, udara, maupun laut, yang membuat PT Pelni perlu terus berinovasi dalam memberikan layanan terbaik guna mempertahankan pangsa pasar. Loyalitas penumpang menjadi hal yang sangat penting, karena penumpang yang setia tidak hanya berpotensi melakukan perjalanan ulang, tetapi juga merekomendasikan layanan kepada orang lain, yang akan meningkatkan reputasi perusahaan. Dalam konteks ini, Customer Relationship Management (CRM) menjadi solusi yang efektif untuk memahami kebutuhan penumpang, memberikan layanan yang lebih personal, dan memperkuat hubungan jangka panjang.

Penerapan CRM pada PT Pelni menghadapi beberapa kendala, seperti kurangnya pemahaman tentang manfaat CRM, keterbatasan teknologi, serta tantangan dalam pengumpulan dan analisis data penumpang yang efisien. Selain itu, meskipun PT Pelni

memiliki banyak penumpang, belum tentu semua merasa puas atau memiliki pengalaman yang menyenangkan, yang dapat mengurangi loyalitas mereka. Oleh karena itu, pengelolaan data penumpang yang baik menjadi kunci dalam menciptakan pengalaman layanan yang lebih baik, serta memenuhi harapan penumpang yang semakin tinggi seiring dengan perkembangan teknologi dan perubahan tren.

Dengan memanfaatkan teknologi terbaru, seperti aplikasi mobile dan media sosial, PT Pelni dapat lebih mudah berinteraksi dengan penumpang, memberikan layanan yang lebih cepat dan nyaman, serta mempersonalisasi pelayanan sesuai dengan kebutuhan individu. Penerapan strategi CRM yang tepat tidak hanya akan meningkatkan kepuasan penumpang, tetapi juga menciptakan hubungan jangka panjang yang menguntungkan bagi perusahaan, sehingga mendukung keberlanjutan bisnis dan pertumbuhan pendapatan PT Pelni di masa depan.

Fenomena penerapan CRM dalam sektor transportasi, terutama di industri penerbangan dan transportasi darat, telah menunjukkan dampak positif pada loyalitas konsumen. Misalnya, penelitian oleh Smith & Rogers (2021), mengungkapkan bahwa penerapan CRM di industri penerbangan meningkatkan kepuasan konsumen hingga 35% dengan adanya sistem loyalitas dan bantuan berbasis data. Namun, penelitian yang membahas penerapan CRM dalam sektor pelayaran, khususnya pada PT PELNI, masih terbatas. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan dalam kajian akademik yang perlu diisi. Oleh karena itu, penting untuk meneliti bagaimana CRM bisa diadaptasi dan diterapkan secara efektif dalam industri pelayaran di Indonesia serta faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya.

Sesuai permasalahan itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana penerapan strategi CRM di PT PELNI bisa memengaruhi tingkat loyalitas penumpang. Di sisi lain, penelitian ini juga akan mengeksplorasi berbagai faktor yang memengaruhi efektivitas strategi CRM, seperti kualitas bantuan, interaksi dengan konsumen, serta pemanfaatan teknologi informasi. Dengan demikian, penelitian ini berharap bisa memberi kontribusi pada pengembangan teori CRM di sektor pelayaran serta memberi rekomendasi praktis bagi PT PELNI dan perusahaan pelayaran lainnya dalam memaksimalkan loyalitas konsumen mereka.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### **Strategi Pelayanan**

Strategi pelayanan merupakan seperangkat rencana terarah yang disusun untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengelolaan sumber daya dan penyesuaian terhadap lingkungan. Para ahli memberikan perspektif berbeda mengenai strategi: Stoner, Freeman, dan Gilbert Jr. dalam

Mustaan & Hamdi (2021) melihatnya sebagai rencana untuk mencapai tujuan organisasi sekaligus pola respons terhadap lingkungannya. Itami dalam Ernawati (2023) menekankan strategi sebagai kerangka kerja adaptif. Chandler dalam Bidara et.al. (2022) menggarisbawahi penentuan tujuan jangka panjang, pelaksanaan program, serta alokasi sumber daya. Sedangkan Tjiptono dalam Mahmudin (2022) menekankan strategi sebagai panduan distribusi sumber daya sesuai arah yang dipilih organisasi. Strategi pelayanan yang efektif harus mampu membedakan antara strategi dan taktik, di mana strategi berorientasi pada penciptaan keunggulan kompetitif jangka panjang, sedangkan taktik berkaitan dengan pemanfaatan kemampuan dan kompetensi untuk tujuan jangka pendek (Nur Rahma, 2021). Dengan demikian, strategi pelayanan yang baik adalah strategi yang mampu menyesuaikan faktor internal dan eksternal organisasi sehingga dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Maulidin, 2021).

### ***Customer Relationship Management (CRM)***

*Customer Relationship Management (CRM)* merupakan konsep manajemen yang berfokus pada konsumen sebagai aset utama untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan memaksimalkan kepuasan dengan biaya efisien. Tujuan utama penerapan CRM adalah meningkatkan retensi, kepuasan, dan nilai jangka panjang pelanggan, dengan cara mengumpulkan dan mengintegrasikan data dari berbagai saluran, seperti web, email, telepon, maupun media sosial (Siswati et.al., 2024). Sistem ini memberikan manfaat ganda, baik bagi perusahaan maupun pelanggan, melalui peningkatan keterlibatan, respon cepat, kemudahan akses, serta penciptaan pengalaman positif yang mendorong loyalitas. Keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh faktor organisasi, sumber daya manusia, dan teknologi, di mana keterlibatan staf garis depan, proses identifikasi, diferensiasi, interaksi, hingga personalisasi menjadi kunci utama (Kusumawati, 2021).

Kunci keberhasilan CRM terletak pada tiga aspek: manusia, proses, dan teknologi. Sumber daya manusia menjadi faktor paling penting karena interaksi personal memerlukan sikap proaktif dan empati, proses organisasi harus mencerminkan orientasi pada konsumen, sementara teknologi mendukung pengelolaan data serta menciptakan nilai tambah. Ketiganya harus terintegrasi agar perusahaan dapat mengoptimalkan interaksi dengan konsumen dan membangun loyalitas jangka panjang (Satriyono et.al., 2024).

## Loyalitas Penumpang

Loyalitas penumpang dipahami sebagai komitmen mendalam untuk terus menggunakan jasa tertentu di masa mendatang meskipun terdapat pengaruh situasional maupun upaya pemasaran dari pesaing. Lismawati & Arrozi (2020) serta Halim et.al. (2021) mendefinisikan loyalitas sebagai keinginan kuat untuk membeli kembali meskipun ada godaan untuk beralih, sedangkan Yang & Peterson dalam Ismanto (2020) menekankan loyalitas sebagai kesediaan konsumen untuk berinvestasi pada perusahaan yang memberi manfaat kompetitif. Menurut Kotler et.al. dalam Febriani & Cipta (2023) loyalitas ini terwujud dalam beberapa ciri, antara lain kepuasan atas pelayanan yang diterima, pembelian berulang, promosi dari mulut ke mulut, hingga rasa memiliki terhadap keberhasilan perusahaan.

Dimensi loyalitas penumpang mencakup referensi atau rekomendasi kepada orang lain, retensi untuk tetap menggunakan jasa meski ada alternatif, serta *repeat purchase* yang menunjukkan konsumen berkomitmen terhadap layanan yang dipercaya (Yang & Peterson dalam Ismanto, 2020). Terbentuknya loyalitas dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya kepuasan konsumen, kualitas produk dan jasa, citra merek, persepsi nilai, kepercayaan, serta keterikatan emosional dengan perusahaan (Kurniawan et al., 2023).

## 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan tujuan untuk memahami secara mendalam strategi Customer Relationship Management (CRM) dalam meningkatkan loyalitas penumpang PT PELNI. Populasi penelitian adalah penumpang kapal PT PELNI serta pihak internal perusahaan yang terkait dengan penerapan CRM. Sampel penelitian ditentukan secara purposive, yaitu penumpang yang pernah menggunakan jasa PT PELNI lebih dari satu kali serta staf yang terlibat dalam pelayanan pelanggan. Jumlah informan ditetapkan berdasarkan prinsip kecukupan data (*saturation*), sehingga data dianggap memadai ketika informasi yang diperoleh telah berulang.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan penumpang dan staf PT PELNI, studi dokumentasi terhadap laporan perusahaan serta kebijakan terkait, dan observasi langsung terhadap proses pelayanan. Instrumen utama penelitian adalah peneliti sendiri yang dilengkapi pedoman wawancara semi-terstruktur dan catatan lapangan. Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles dan Huberman yang mencakup tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Keabsahan data diuji menggunakan triangulasi sumber dan metode.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Penerapan strategi CRM pada PT PELNI dalam memaksimalkan loyalitas penumpang kapal**

Penerapan strategi Customer Relationship Management (CRM) oleh PT PELNI tampak diarahkan pada upaya membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan melalui penyediaan layanan transportasi laut yang aman, nyaman, serta menjangkau wilayah-wilayah yang belum dilayani moda transportasi lain. Hal ini sejalan dengan pandangan Stoner, Freeman, dan Gilbert Jr. dalam Mustaan & Hamdi (2021), yang menyatakan bahwa strategi adalah rencana organisasi untuk mencapai tujuan dan misinya, serta mencerminkan pola respons terhadap lingkungan eksternal. PT PELNI menunjukkan respons terhadap kebutuhan pasar melalui layanan yang menyesuaikan kebutuhan geografis masyarakat kepulauan, terutama di wilayah Indonesia Timur.

Kenyamanan dan keamanan menjadi aspek penting dalam strategi CRM PT PELNI, sebagaimana tercermin dari pengalaman penumpang yang merasa aman dan nyaman saat membawa keluarga, serta menganggap kapal Pelni sebagai moda transportasi yang terpercaya. Strategi pelayanan yang konsisten dan berorientasi pada kepuasan ini selaras dengan pemikiran Chandler dalam Bidara et al. (2022), bahwa strategi mencakup penentuan tujuan jangka panjang, pelaksanaan kegiatan, serta alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut. PT PELNI secara bertahap mengalokasikan sumber dayanya, baik dalam bentuk pelayanan petugas, jadwal yang tetap, maupun fasilitas kapal, untuk membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan.

Strategi CRM yang diterapkan juga mengacu pada dimensi kualitas pelayanan. Menurut Fandy Tjiptono dalam Mahmudin (2022), kualitas adalah kondisi dinamis yang terkait dengan produk dan jasa yang mampu memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Berdasarkan temuan lapangan, sebagian besar penumpang menilai kualitas pelayanan PT PELNI cukup baik dari sisi keramahan petugas, fasilitas kabin yang fleksibel, hingga komunikasi yang sopan.

Ini mencerminkan penerapan high-contact service menurut Kotler (dalam Ardhana & Yudianto, 2024), yaitu jenis layanan di mana pelanggan banyak berinteraksi langsung dengan penyedia jasa. Dalam konteks ini, sikap petugas menjadi elemen penting yang turut memengaruhi persepsi loyalitas. Lebih jauh, penerapan strategi CRM oleh PT PELNI juga menunjukkan adanya perhatian terhadap faktor organisasi, SDM, dan teknologi sebagaimana dijelaskan oleh Hamidin dalam Kusumawati (2021). Pada aspek SDM, kemampuan petugas dalam memberikan bantuan dengan sigap dan sopan mencerminkan pemahaman akan

pentingnya peran manusia dalam membangun relasi dengan pelanggan. Interaksi ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga emosional, yang kemudian berdampak positif terhadap persepsi loyalitas pelanggan.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa strategi CRM yang diterapkan PT PELNI belum sepenuhnya mengarah pada layanan yang dipersonalisasi, padahal ini merupakan salah satu tahap penting dalam implementasi CRM menurut Hamidin, yakni tahap personalisasi. Dalam tahap ini, strategi CRM seharusnya sudah mulai memperlakukan pelanggan sebagai individu dengan kebutuhan dan preferensi unik, bukan sekadar pengguna jasa secara umum. Pernyataan penumpang yang mengaku belum pernah mendapat perlakuan berbeda berdasarkan riwayat perjalanan mengindikasikan bahwa sistem CRM PT PELNI masih berada pada tahap dasar dan belum optimal dalam memanfaatkan data pelanggan untuk menciptakan nilai tambah.

Ketidakhadiran program loyalitas atau penghargaan khusus bagi pelanggan tetap juga menjadi catatan dalam pengembangan strategi CRM. Padahal, menurut Rahmayanti dalam Kesuma (2021), salah satu tujuan dari pelayanan prima adalah mempertahankan konsumen dan menimbulkan loyalitas melalui pelayanan yang luar biasa dan melebihi harapan pelanggan. Sentuhan personal, seperti pemberian diskon bagi pelanggan tetap atau notifikasi ulang tahun, dapat menjadi strategi sederhana namun bermakna dalam meningkatkan keterikatan emosional pelanggan.

Dari sisi teknologi, PT PELNI sebenarnya telah mulai mengembangkan sistem komunikasi digital, seperti pengiriman email terkait promo dan survei pasca-perjalanan. Namun, penggunaan teknologi ini masih bersifat umum dan belum diarahkan sepenuhnya untuk mengelola data pelanggan secara strategis sebagaimana dijelaskan dalam faktor teknologi CRM. Padahal, pemanfaatan teknologi yang memadai dapat memudahkan proses diferensiasi pelanggan, membangun interaksi dua arah, serta mempercepat proses identifikasi kebutuhan penumpang berdasarkan data riwayat perjalanan.

Sebagaimana dijelaskan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry dalam model SERVQUAL, keberhasilan pelayanan jasa dipengaruhi oleh sejauh mana layanan aktual dapat memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Berdasarkan hasil penelitian, sebagian besar pelanggan memiliki harapan yang belum sepenuhnya terpenuhi seperti peningkatan kebersihan, variasi makanan, dan hiburan selama perjalanan. Hal ini menunjukkan bahwa PT PELNI masih perlu menyempurnakan pengelolaan harapan pelanggan, salah satu langkah penting dalam strategi pelayanan prima menurut Tjiptono dalam Aprilia et al. (2020).

Dengan demikian, strategi CRM PT PELNI dalam membangun loyalitas pelanggan sudah menunjukkan arah yang positif, terutama melalui layanan dasar yang aman, nyaman, dan profesional. Namun, pengembangan ke arah personalisasi layanan dan penggunaan teknologi secara lebih terintegrasi masih menjadi tantangan yang harus dihadapi. Untuk memaksimalkan loyalitas, strategi CRM perlu diperluas dengan menambahkan program loyalitas pelanggan, segmentasi layanan, serta sistem komunikasi lanjutan yang adaptif, sehingga pelanggan tidak hanya puas, tetapi juga merasa dihargai secara personal. Jika hal ini dilakukan secara berkelanjutan, PT PELNI tidak hanya akan mempertahankan penumpang yang ada, tetapi juga berpotensi menambah basis pelanggan reguler melalui pengalaman yang lebih bermakna dan personal.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Implementasi Customer Relationship Management (CRM) dalam Memaksimalkan Loyalitas Penumpang di Kapal Penumpang PT PELNI**

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi Customer Relationship Management (CRM) di PT PELNI dipengaruhi oleh tiga faktor utama yang telah diidentifikasi dalam teori, yaitu faktor organisasi, sumber daya manusia (SDM), dan teknologi. Ketiga faktor ini secara bersama-sama menentukan seberapa efektif perusahaan dalam membangun dan mempertahankan hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

Faktor Organisasi, Dalam teori disebutkan bahwa struktur organisasi, peran dan kewajiban, budaya bisnis, prosedur, dan rencana manajemen perubahan merupakan aspek penting dalam mendukung implementasi CRM (Hamidin dalam Kusumawati, 2021). Temuan lapangan menunjukkan bahwa PT PELNI memiliki budaya pelayanan yang cukup baik, yang ditunjukkan melalui tindakan petugas yang sigap dan peduli terhadap kebutuhan pelanggan, termasuk kebutuhan khusus.

Budaya kerja yang memungkinkan petugas menunjukkan kepedulian tanpa menunggu perintah mencerminkan adanya nilai organisasi yang mendorong pelayanan yang humanis. Ini sejalan dengan teori yang menekankan bahwa organisasi tidak boleh mengabaikan keterlibatan pekerja garis depan dalam pengembangan dan pengelolaan program CRM.

Dengan kata lain, keberhasilan implementasi CRM di PT PELNI tidak hanya bertumpu pada sistem dan prosedur administratif, tetapi juga pada bagaimana organisasi membentuk pola pikir dan perilaku pelayanan yang responsif dan empatik terhadap pelanggan.



Faktor Sumber Daya Manusia (SDM), Teori menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan CRM, karyawan harus mampu memahami cara mempertahankan dan menyenangkan konsumen (Sanjaya et.al., 2023). SDM yang baik akan mampu menjalankan metode CRM karena mereka memahami nilai dari metode tersebut serta kontribusinya terhadap pekerjaan mereka. Praktik CRM dapat dimanfaatkan untuk memberikan informasi pelanggan penting yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi (Hasan et.al., 2023).

Temuan dalam penelitian memperlihatkan bahwa petugas di lapangan menunjukkan sikap profesional, sopan, dan peka terhadap situasi pelanggan. Tindakan seperti membantu tanpa diminta, menyampaikan informasi secara jelas, dan melayani kelompok rentan menunjukkan bahwa SDM di PT PELNI telah menjalankan prinsip CRM secara langsung.

Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan CRM di perusahaan ini sangat bergantung pada kompetensi interpersonal dan komitmen pelayanan dari SDM, sebagaimana dijelaskan dalam teori bahwa keterlibatan langsung karyawan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam membangun relasi dengan pelanggan (Fadiyah & Munawaroh, 2025).

Faktor Teknologi, Dalam teori CRM, teknologi berperan dalam memfasilitasi pelaksanaan strategi melalui pengelolaan data pelanggan dan penyediaan layanan yang lebih cepat serta tepat sasaran (Firdausy & Ahmadi, 2025). Teori juga menyebutkan bahwa teknologi membantu CRM menciptakan nilai, namun harus diawali dengan memahami struktur organisasi, perilaku konsumen, personel, dan budaya kerja (Hamidin dalam Kusumawati, 2021).

Temuan di lapangan menunjukkan bahwa pelanggan mengharapkan adanya pengembangan sistem digital seperti aplikasi Pelni yang mampu menyimpan riwayat perjalanan, memberikan rekomendasi, serta menyediakan layanan personal. Selain itu, adanya harapan terhadap program loyalitas berbasis poin dan komunikasi personal melalui digital menandakan perlunya peningkatan integrasi teknologi dalam mendukung CRM.

Hal ini memperkuat pemahaman bahwa teknologi bukan hanya alat bantu operasional, tetapi menjadi bagian penting dari strategi relasional jangka panjang dengan pelanggan (Barus et.al., 2024). Namun demikian, teknologi hanya akan efektif jika didukung oleh kesiapan internal perusahaan, termasuk SDM dan budaya kerja yang mendukung.

## **Dampak dari penerapan strategi CRM pada persepsi loyalitas penumpang dan apakah strategi itu bisa berkontribusi pada peningkatan jumlah penumpang reguler di PT PELNI**

Penerapan strategi Customer Relationship Management (CRM) oleh PT PELNI menunjukkan pengaruh yang beragam terhadap persepsi loyalitas pelanggan. Hal ini sejalan dengan pandangan Stoner, Freeman, dan Gilbert Jr. dalam Mustaan & Hamdi (2021), bahwa strategi merupakan pola reaksi organisasi terhadap lingkungannya. Dalam hal ini, PT PELNI telah berusaha mengembangkan pola pelayanan yang responsif terhadap kebutuhan pelanggannya, namun belum seluruhnya berhasil menciptakan keterikatan yang merata pada semua segmen penumpang.

Sebagian pelanggan menunjukkan loyalitas fungsional, yang didorong oleh ketersediaan rute ke daerah-daerah terpencil. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas tersebut belum sepenuhnya ditopang oleh kualitas layanan, melainkan oleh kebutuhan geografis. Dalam konteks strategi, seperti dijelaskan oleh Chandler dalam Bidara et al. (2022), strategi yang kuat harus melibatkan penentuan tujuan jangka panjang dan alokasi sumber daya secara tepat. Maka dari itu, strategi CRM PT PELNI perlu diarahkan tidak hanya pada pemenuhan aksesibilitas wilayah, tetapi juga pada penciptaan pengalaman layanan yang unggul secara berkelanjutan.

Loyalitas yang masih bersifat situasional juga mencerminkan perlunya pendekatan yang lebih personal dalam pelayanan. Strategi yang diterapkan harus mampu menjangkau dimensi emosional pelanggan, bukan hanya dimensi fungsional. Sejalan dengan hal ini, Fandi Tjiptono (dalam Aprilia et al., 2020) menyatakan bahwa bantuan prima (pelayanan berkualitas) dapat mempertahankan dan meningkatkan loyalitas pelanggan apabila disertai dengan pemahaman mendalam terhadap ekspektasi mereka, pengelolaan harapan, serta tindak lanjut pelayanan.

Permintaan pelanggan terhadap perbaikan aspek-aspek tertentu seperti kebersihan, ketepatan jadwal, variasi makanan, serta hiburan di kapal menunjukkan bahwa kualitas pelayanan belum sepenuhnya memenuhi standar yang diharapkan. Model SERVQUAL oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry menekankan pentingnya menutup kesenjangan antara pelayanan yang diharapkan dan pelayanan yang dirasakan. Dalam konteks PT PELNI, harapan terhadap perbaikan infrastruktur dan peningkatan kenyamanan menunjukkan adanya celah yang harus dijawab melalui strategi pelayanan yang lebih menyeluruh.

Saran-saran konkret dari pelanggan untuk memperkuat CRM, seperti pengembangan sistem database pelanggan, program loyalitas, dan penggunaan teknologi digital, menunjukkan bahwa pelanggan menginginkan relasi yang lebih bersifat jangka panjang dan personal. Ini berkaitan dengan teori Tjiptono dalam Mahmudin (2022) yang menyebut bahwa strategi harus

memandu alokasi sumber daya secara efektif untuk menjawab tantangan lingkungan, termasuk ekspektasi pelanggan yang terus berkembang.

Lebih jauh lagi, saran agar pelanggan dilibatkan dalam proses evaluasi pelayanan menggambarkan pentingnya membangun kepercayaan melalui partisipasi. Strategi CRM yang efektif tidak hanya memberikan layanan, tetapi juga menciptakan ruang dialog dan pengakuan terhadap suara pelanggan, sebagaimana dikemukakan oleh Rahmayanti dalam Kesuma (2021), bahwa bantuan prima bertujuan tidak hanya mempertahankan konsumen tetapi juga menumbuhkan kepercayaan dan kebahagiaan mereka.

Pemanfaatan teknologi dalam strategi CRM juga menjadi titik penting. Seperti dijelaskan oleh Hartono (2020), strategi yang baik harus mencakup metode dan alokasi sumber daya yang efisien dalam pencapaian tujuan. Dengan mengembangkan aplikasi mobile, sistem notifikasi personal, dan fitur reward, PT PELNI dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang bukan hanya berbasis layanan, tetapi juga berbasis hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

PT PELNI telah menerapkan strategi Customer Relationship Management (CRM) melalui layanan transportasi laut yang aman, nyaman, dan menjangkau wilayah terpencil. Namun, penerapan ini masih umum, belum personal, serta belum dilengkapi program loyalitas dan pemanfaatan data pelanggan secara strategis.

Efektivitas CRM dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu organisasi, sumber daya manusia (SDM), dan teknologi. Budaya kerja yang humanis, profesionalisme petugas, serta kebutuhan pengembangan sistem digital adaptif menjadi penentu keberhasilan implementasi.

Strategi CRM telah berdampak positif terhadap loyalitas penumpang, tetapi loyalitas masih bersifat fungsional dan situasional karena dipengaruhi kebutuhan geografis. Untuk memperkuat loyalitas, CRM perlu diarahkan pada pendekatan personal dan emosional melalui program loyalitas, pengelolaan harapan pelanggan, serta pemanfaatan teknologi digital.

### **Saran**

PT PELNI perlu mulai menerapkan personalisasi layanan dengan memanfaatkan data pelanggan dan mengembangkan program loyalitas berbasis poin atau keanggotaan agar keterikatan emosional penumpang semakin kuat. Efektivitas CRM dapat ditingkatkan melalui budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan prima, peningkatan kompetensi petugas, serta pengembangan sistem digital adaptif yang memudahkan interaksi dengan pelanggan. Untuk

memperkuat loyalitas penumpang, PT PELNI disarankan mengarahkan strategi CRM pada pendekatan personal dan emosional melalui program loyalitas, pelibatan pelanggan dalam evaluasi layanan, serta pemanfaatan teknologi digital.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada: Kepada kedua orang tua tercinta yang senantiasa memberikan doa, dukungan, kasih sayang, serta motivasi yang tiada henti selama proses penelitian dan penulisan jurnal ini. Kepada dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, serta memberikan bimbingan, arahan, dan saran yang sangat berharga dalam penyusunan penelitian dan penulisan jurnal ini.

## DAFTAR REFERENSI

- Aprilia, S. B., Ati, N. U., & Sekarsari, R. W. (2020). Analisis kualitas pelayanan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kecamatan Dampit dalam menanggapi pengaduan masyarakat untuk meningkatkan kepuasan pelanggan (Studi pada Desa Pamotan, Ubalan, Dawuhan Kecamatan Dampit Kabupaten Malang). *Respon Publik*, 14(5), 1–13.
- Ardhana, C. S., & Yudianto, K. (2024). Pengaruh kualitas pelayanan petugas check-in counter terhadap kepuasan penumpang maskapai Citilink di Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali. *MES Management Journal*, 3(1), 15–29. <https://doi.org/10.56709/mesman.v3i1.139>
- Barus, D. R., Simangunsong, J. S., Ginting, S. E. B., & Saragih, L. S. (2024). Pengaruh perkembangan teknologi informasi terhadap pasar global (The influence of information technology developments on global markets). *JIIIC: Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 1(4), 1–12.
- Bidara, M. M., Wilar, W. F., & Lambey, T. (2022). Strategi pemerintah desa untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa (Studi di Desa Talawid Kecamatan Siau Barat Selatan Kabupaten Siau Tagulandang Biaro). *POLITICO: Jurnal Ilmu Politik*, 11(1), 92–105. <https://doi.org/10.35797/jp.v11i1.42655>
- Ernawati, L. (2023). Strategi pemasaran produk Bachiss dalam menghadapi persaingan bisnis ditinjau dari etika bisnis Islam di Kab. Pinrang. *IAIN Pare-Pare*. <https://repository.iainpare.ac.id/id/eprint/8277/1/18.2400.008.pdf>
- Fadiyah, S. N., & Munawaroh. (2025). Analisis manajemen sumber daya manusia guna meningkatkan loyalitas pelanggan. *MASMAN: Master Manajemen*, 3(1), 123–133. <https://doi.org/10.59603/masman.v3i1.716>
- Febriani, & Cipta, W. (2023). Kualitas produk dan kualitas pelayanan serta harga berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan di Kedai Kebab Turkey Telaga Mas, Karangasem. *Jurnal Manajemen Perhotelan dan Pariwisata*, 6(1), 1–10. <https://doi.org/10.23887/jmpp.v6i1.36896>
- Febrianti, T. N., & Supriyoso, P. (2024). Strategi customer relationship management (CRM) untuk meningkatkan customer retention pada PD. Putra I'S. *Prosiding*, 7, 804–815.

- Firdausy, S. B. K., & Ahmadi, M. A. (2025). Strategi pemasaran omnichannel: Tinjauan literatur terhadap tren dan inovasi dalam pengalaman konsumen di era digital. *Jurnal Serambi Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 618–628.
- Halim, F., Kurniullah, A. Z., Butarbutar, M., Efendi, E., Sudarso, A., Purba, B., ... & Novela, V. (2021). *Manajemen pemasaran jasa*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Hartono, R. (2020). Strategi bantuan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Unit Enrekang dalam upaya memaksimalkan loyalitas nasabah (Analisis manajemen syariah). *IAIN Pare-Pare*.  
<https://repository.iainpare.ac.id/id/eprint/2345/2/15.2300.205%20Sampul%20dan%20Abstrak.pdf>
- Hasan, G., Lim, J., Fernandes, N., Raymond, & Eddison, T. (2023). Dampak customer relationship management (CRM) terhadap kinerja perusahaan di tiga segmen (keuangan, pemasaran dan operasional). *Jurnal Minfo Polgan*, 12(2), 1–9.  
<https://doi.org/10.33395/jmp.v12i2.12431>
- Ismanto, J. (2020). *Manajemen pemasaran* (1st ed.). Tangerang Selatan: UNPAM Press.
- Kesuma, B. P. (2021). Strategi managerial kepala sekolah dalam membangun budaya pelayanan prima di SMPIT Al-Hijrah Medan. *Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan*. <https://share.google/pTpt2IK5ZskBY1o9x>
- Kurniawan, K. J., Wahyudi, R., & Hellyani, C. A. (2023). Pengaruh brand awareness dan brand image terhadap keputusan pembelian produk Mixue di Kota Malang. *Jurnal Riset Manajemen dan Ekonomi (JRIME)*, 1(3), 231–242. <https://doi.org/10.54066/jrime-itb.v1i3.434>
- Kusumawati, E. (2021). Implementasi customer relationship management pada industri pendidikan: Studi kasus pada Akademi Pariwisata. *Altasia Jurnal Pariwisata Indonesia*, 3(1), 1–8. <https://doi.org/10.37253/altasia.v3i1.1385>
- Lismawati, L., & Arrozi, M. F. (2020). Pengaruh kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan dimediasi oleh trust dan switching barrier pada pengguna kartu Telkomsel Simpati. *JCA of Economics and Business*, 1(2).
- Mahmudin, M. (2022). Analisis teknik permainan violin II pada lagu Concerto for Two Violins, 1st movement karya J.S. Bach. *Repertoar Journal*, 2(2), 295–311.  
<https://doi.org/10.26740/rj.v2n2.p295-311>
- Maulidin, A. (2021). Strategi pengembangan hasil perikanan pemerintah daerah dalam meningkatkan kesejahteraan ekonomi nelayan (Studi pada Dinas Perikanan Kota Probolinggo). *Universitas Panca Marga*. <http://repository.upm.ac.id/3753/>
- Mustaan, & Hamdi, N. (2021). Peranan strategi marketing guna meningkatkan volume penjualan pada perusahaan Master Gift Box Malang. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(2).
- Nur Rahma, R. N. (2021). Strategi pemasaran untuk meningkatkan penjualan busana muslim pada Butik Mahda Collection di Kota Palopo. *Institut Agama Islam Negeri Palopo*.  
[https://repository.iainpalopo.ac.id/id/eprint/4129/1/NUR%20RAHMA%20\(1504010126\).pdf](https://repository.iainpalopo.ac.id/id/eprint/4129/1/NUR%20RAHMA%20(1504010126).pdf)
- Sanjaya, R., Afdhal, S., & Syahputro, S. B. (2023). Analisis customer relationship management pada Ouca Ice Cream & Space Batu 8 di Tanjungpinang. *Management Journal*, 1(6), 1204–1214.

- Satriyono, G., Rukmini, M., Arindra, B. F. K., Musyafar, R. H., & Agustina, E. (2023). Penerapan customer relationship management (CRM) pada model pelayanan konsumen rumah makan Pecel Tumpang Bu Beny Kota Kediri. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(4), 4239–4246.
- Siswati, E., Iradawati, S. N., & Imamah, N. (2024). *Customer relationship management dan implementasinya pada perusahaan kecil*. Jawa Tengah: Eureka Media Aksara.
- Smith, J., & Rogers, M. (2021). Customer relationship management: A discussion on its misconceptions. *ResearchGate*.  
[https://www.researchgate.net/publication/354023384\\_Customer\\_Relationship\\_Management\\_A\\_Discussion\\_on\\_Its\\_Misconceptions](https://www.researchgate.net/publication/354023384_Customer_Relationship_Management_A_Discussion_on_Its_Misconceptions)