

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT SEBAGAI STRATEGI MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN PENGGILINGAN PADI

Febby Candra Pratama

Program Studi Kewirausahaan, Institut Teknologi Kreatif Bina Nusantara, Malang, Indonesia
febby.pratama@binus.edu

Abstract: *The purpose of this study was to explain the sustainable competitive advantage from Rice Milling industry. This research was conducted at PP Djasa Bhakti because it was indicated have a sustainable competitive advantage, in terms of its durability that able to operate for more than 40 years. This study was conducted with a qualitative case study design approach to explore in depth the sustainable competitive advantage gained. The results showed that customer relationship management based on PP Djasa Bhakti's perspective is the key to having a sustainable competitive advantage. The customer relationship management strategy adopted incorporates components that focus on core customers, internal organization improvement, and production technology improvement. The combination of these components has proven influential in acquire new customers, enhance relationships, and retain relationships that have been built. The results of the implementation of the customer relationship management strategy are proven to make PP Djasa Bhakti able to operate for more than 40 years and have sales performance above 50 tons per month.*

Keyword: *Sustainable Competitive Advantage, Strategy Management, Customer Relationship Management*

Abstrak: Penelitian ini dilakukan untuk menjelaskan keunggulan bersaing berkelanjutan yang dimiliki sebuah industri Penggilingan Padi. Penelitian dilakukan pada PP Djasa Bhakti karena terindikasi telah memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan, yakni dari segi durabilitas telah mampu beroperasi selama lebih dari 40 tahun. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif desain studi kasus guna membedah secara mendalam dimilikinya keunggulan bersaing berkelanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen hubungan pelanggan berdasarkan perspektif pimpinan PP Djasa Bhakti menjadi kunci dimilikinya keunggulan bersaing berkelanjutan. Strategi manajemen hubungan pelanggan yang diterapkan mengkombinasikan komponen fokus pada pelanggan inti, peningkatan internal organisasional, dan peningkatan teknologi produksi. Kombinasi dari komponen tersebut terbukti sangat berpengaruh dalam mendapatkan pelanggan baru, meningkatkan hubungan, dan menjaga hubungan yang telah terbangun. Hasil dari implementasi strategi manajemen hubungan pelanggan terbukti membuat PP Djasa Bhakti mampu beroperasi lebih dari 40 tahun dan memiliki kinerja penjualan diatas 50 ton per bulan.

Kata kunci: Keunggulan Bersaing Berkelanjutan, Manajemen Strategi, Manajemen Hubungan Pelanggan

Penggilingan padi menjadi industri yang menarik untuk diteliti karena berhubungan langsung dengan produksi makanan pokok di Indonesia dan berkaitan langsung dengan upaya pemerintah mencapai pemerataan ekonomi melalui kedaulatan pangan. Namun dinamika yang terjadi pada penggilingan padi membuat sebagian besar perusahaan, khususnya di Jawa Timur mengalami kebangkrutan. Terhitung sejak tahun 2014 hingga 2016, sekitar 8000 dari 27.000 penggilingan padi mengalami pasang surut hingga gulung tikar (Surya.com, 2017).

Fenomena tersebut membuktikan sulitnya industri penggilingan padi mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan.

Penelitian ini dilakukan pada Penggilingan Padi (PP) Djasa Bhakti yang merupakan perusahaan yang bergerak pada bisnis penggilingan padi dan jual beli beras. PP Djasa Bhakti berdiri sejak tahun 1978 dan terbukti mampu melewati masa-masa sulit. Terhitung hingga saat ini, PP Djasa Bhakti telah beroperasi lebih dari 40 tahun. Salah satu indikator perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan adalah

durabilitas yang bermakna kemampuan perusahaan mampu bertahan dalam jangka panjang. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing yang mampu beroperasi dalam waktu yang lama (Asmarani, 2006).

Bagi PP Djasa Bhakti, rahasia dibalik kemampuan perusahaan dapat beroperasi selama puluhan tahun adalah kemampuan menjaga nama baik perusahaan dengan membina hubungan yang baik dengan semua jenis pelanggan. Dapat dikatakan bahwa ini merupakan sebuah pilihan strategi yang dipilih perusahaan dan terbukti strategi manajemen hubungan pelanggan dapat dilaksanakan dengan baik. Proses manajemen strategi dibedakan menjadi tiga tahap, yakni formulasi, implementasi, dan evaluasi. Namun masing-masing perusahaan memiliki rahasianya sendiri sehingga strategi tersebut dapat dirasakan dampaknya (Sigalas, 2015; David & David, 2016).

Tujuan dari penelitian ini untuk membedah secara mendalam terkait strategi manajemen hubungan pelanggan yang dilakukan PP Djasa Bhakti sehingga perusahaan mampu beroperasi hingga lebih dari 40 tahun, memiliki tingkat penjualan rata-rata 50 ton per bulan, dan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan.

Manajemen Strategi

Manajemen strategi sebagai keseluruhan rencana penggunaan sumber daya yang tersedia guna mengantarkan perusahaan pada posisi yang menguntungkan sehingga perusahaan benar-benar dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Organisasi yang mempunyai strategi yang jelas akan lebih unggul (*outperformed*) kinerjanya dibandingkan dengan organisasi yang tidak memformulasikan strategi bisnisnya dengan jelas (Grant, 2013).

Manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan manajemen yang bersifat lintas fungsi pada organisasi bisnis (Pearce & Robinson 2015; David & David, 2016). Dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan langkah perusahaan dalam menentukan tujuan yang jelas, mempersiapkan cara untuk mencapai tujuan

tersebut, dan mengalokasikan sumber daya agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai. Tujuan akhir dari manajemen strategi adalah diperolehnya keunggulan bersaing berkelanjutan.

Manajemen Hubungan Pelanggan

Manajemen Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship Management/ CRM*) adalah strategi inti dalam bisnis yang mengintegrasikan proses-proses dan fungsi-fungsi internal dengan semua jaringan eksternal untuk menciptakan serta mewujudkan nilai bagi para konsumen sasaran secara profitable (Buttle, 2007).

CRM merupakan suatu proses mendapatkan, mempertahankan, dan mengembangkan pelanggan yang menguntungkan. Proses tersebut merupakan *core business strategy* yang dilakukan oleh perusahaan dengan mengintegrasikan proses internal serta fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan dengan jejaring eksternal untuk menciptakan dan men-deliver *value* (manfaat) kepada target pelanggan yang memberikan keuntungan (Sin *et al.*, 2005; Buttle, 2007). Pada intinya CRM adalah suatu strategi untuk melakukan analisa perilaku pelanggan. Dari analisa ini, perusahaan dapat mengambil cara terbaik dalam melayani pelanggannya secara lebih personal sehingga efeknya pelanggan menjadi loyal.

Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika pelaksanaan strateginya tidak secara simultan mampu dilakukan oleh pesaing dan pesaing potensialnya. Keunggulan bersaing dapat dicapai jika perusahaan memiliki sumberdaya yang bernilai (*value*), langka (*rareness*), tidak mudah ditiru (*imperfect imitability*), dan tidak tersubstitusikan (*Non Substitutable*) (Barney, 1991).

Keunggulan bersaing didefinisikan segala sesuatu yang secara khusus dilakukan oleh perusahaan dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Ketika perusahaan dapat melakukan hal yang tidak dapat ditiru perusahaan lain atau memiliki sesuatu yang diinginkan oleh perusahaan pesaing, kondisi tersebut menggambarkan keunggulan

bersaing. Normalnya perusahaan hanya dapat mempertahankan keunggulan bersaing untuk periode tertentu karena pesaing tidak akan tinggal diam dan terus mengintimidasi serta mengikuti keunggulan tersebut (David & David, 2016). Keunggulan bersaing dapat disimpulkan sebagai suatu titik dimana perusahaan memiliki kinerja yang baik mengungguli pesaingnya. Dalam penelitian ini, tolak ukur dari dimilikinya keunggulan bersaing PP Djasa Bhakti adalah kemampuan perusahaan beroperasi lebih dari 40 tahun, tingkat penjualan rata-rata mencapai 50 ton per bulan, dan kinerja keuangan yang baik.

METODE

Penelitian ini menggunakan paradigma interpretivisme yang mengarahkan penelitian kepada pemahaman menyeluruh terhadap kedalaman dan kompleksitas suatu fenomena (Creswell, 2015; Creswell, 2016). Berdasarkan paradigma tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain penelitian studi kasus tunggal holistik (Yin, 2011).

Metode pengumpulan data dilakukan dengan berbagai sumber, yakni: observasi, wawancara, dan studi dokumen. Pengambilan data menggunakan berbagai sumber dilakukan sebagai ciri dari penelitian kualitatif dengan desain studi kasus (Creswell, 2015; Creswell, 2016). Penelitian ini menggunakan teknik wawancara sebagai metode utama dalam mengumpulkan data. Wawancara dilakukan mendalam (*in depth interview*) dengan metode semi terstruktur (*semi structure interviews*).

Informan penelitian terdiri dari informan kunci dan informan pendukung sebagai berikut:

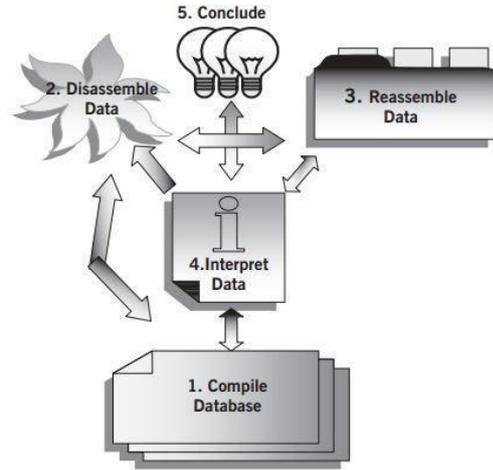
Tabel 1. Informan Penelitian

No	Nama	Petimbangan	Status
1	Isnandar Hasyim	Pimpinan PP Djasa Bhakti	Informan Kunci
2	Abah Zunaidi	Pendiri PP Djasa Bhakti	Informan Pendukung
3	Pak Gundul	Kepala Produksi PP Djasa Bhakti	Informan Pendukung
4	Bu Ratna	Komisari UD. Kuswara (Mitra PP Djasa Bhakti)	Informan Pendukung

5	Pak Wahyu	Ketua PERPADI Malang	Informan Pendukung
---	-----------	----------------------	--------------------

Sumber: Data Peneliti (2019)

Teknik analisis data menggunakan metode Yin yang terdiri dari lima fase. Teknik tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Teknik Analisis Data
Sumber: (Yin, 2011)

Tahapan pertama adalah pengumpulan data dari PP Djasa Bhakti dengan observasi, wawancara, dan studi dokumen. Jikalau data mencukupi dalam pengambilan kesimpulan maka pengumpulan data bisa dihentikan.

Tahap kedua yaitu proses penyederhanaan dari kumpulan-kumpulan data menjadi bagian-bagian yang lebih kecil dalam penyederhanaan. Proses reduksi data dapat dilakukan berulang kali sebagai bagian dari proses tahap pertama dan tahap kedua.

Tahap ketiga adalah penyajian data dimana tahapan ini menata ulang atau mengorganisasikan informasi secara sistematis, menggabungkan dan merangkai keterkaitan antar data, menggambarkan proses serta fenomena yang ada pada objek penelitian sehingga dalam proses penyajian data dapat dilakukan berulang kali.

Tahap keempat adalah penyajian interpretasi data dan tahap kelima merupakan tahapan penutup. Tahapan ini adalah penggambaran kesimpulan dari keseluruhan penelitian, kesimpulan ini terkait dengan interpretasi dari tahap keempat serta mencakup semua tahapan yang lainnya.

Pada setiap masing-masing tahapan analisis data, dilakukan uji keabsahan. Pengujian keabsahan data dilakukan dengan beberapa cara, yakni: (1) uji derajat kepercayaan menggunakan metode triangulasi metode dan *member checking*, (2) uji keteralihan, (3) uji kebergantungan, (4) obyektivitas (Emzir, 2010).

HASIL DAN PEMBAHASAN

“Konsumen” Perspektif PP Djasa Bhakti

Penggalian data dilakukan pada para informan dan menghasilkan sebuah pemaknaan konsumen berdasarkan perspektif PP Djasa Bhakti. Konsumen diartikan sebagai elemen yang sangat penting dan harus benar-benar diperhatikan. Konsumen PP Djasa Bhakti dibagi menjadi tiga tipe, yakni: (1) konsumen proyek, (2) konsumen reseller, (3) konsumen akhir.

Konsumen pertama ialah konsumen proyek. PP Djasa Bhakti mendefinisikan konsumen proyek merupakan transaksi proyek-proyek yang dimiliki PP Djasa Bhakti. Beberapa proyek yang dikerjakan PP Djasa Bhakti adalah proyek BPNT (Bantuan Pemerintah Non Tunai) dan Supply ke UD. Kuswara Asta Dana. BPNT merupakan proyek sosial dibawah Dinas Sosial. BPNT ditujukan untuk mencapai pemerataan ekonomi melalui pemberian beras berkualitas bagi para keluarga yang terdaftar. PP Djasa Bhakti berhasil mendapatkan kepercayaan menjadi pemasok proyek BPNT karena terafiliasi dengan PERPADI Malang. PERPADI (Persatuan Perusahaan Penggilingan Padi Indonesia) merupakan organisasi yang didalamnya tergabung para pengusaha penggilingan padi dan pedagang beras. Karena kinerjanya yang bagus, pimpinan PP Djasa Bhakti (Isnandar Hasyim) terpilih menjadi Sekretaris PERPADI Malang. Proyek lainnya adalah menjadi mitra bagi UD. Kuswara Asta Dana sebagai pemasok untuk kebutuhan BULOG Bandug. Hubungan baik yang terjadi antara PP Djasa Bhakti dengan para kolega tidak terlepas dari kemampuan managemen hubungan pelanggan yang baik.

Konsumen kedua adalah konsumen reseller. PP Djasa Bhakti mendistribusikan produknya ke wilayah Kabupaten Malang.

Distribusi dilakukan dengan membentuk jaringan reseller. Reseller PP Djasa Bhakti hingga saat ini dapat dikatakan cukup loyal karena dua hal, yakni: (1) system pembayaran yang fleksibel, dapat dilakukan dengan cara cash keras untuk mendapatkan harga termurah atau juga dapat termin dengan syarat dan ketentuan yang berlaku, dan (2) kualitas beras dari PP Djasa Bhakti yang terjamin. PP Djasa Bhakti sangat memahami pertarungan reseller adalah kualitas dan harga, apabila dua hal ini dapat dimenangkan maka keunggulan komparatif dapat dimiliki.

Konsumen ketiga adalah konsumen akhir. PP Djasa Bhakti memaknai konsumen akhir merupakan sarana mensejahterakan warga sekitar pabrik. PP Djasa Bhakti hanya menjual produknya secara ecer kepada masyarakat sekitar lokasi pabrik, yakni Desa Sananrejo, Kecamatan Turen, Kab. Malang. Pertimbangan ini memiliki tujuan agar masyarakat sekitar lokasi perusahaan dapat merasakan kesejahteraan atas kehadiran PP Djasa Bhakti. Selain itu, mayoritas penduduk sekitar PP Djasa Bhakti berprofesi sebagai petani, sehingga perusahaan melihat ini sebagai peluang untuk memberikan jasa selep (mengolah padi menjadi beras) dan memberikan kemudahan bagi petani untuk mengolah hasil panen padinya. Jadi dapat dikatakan untuk konsumen akhir, PP Djasa Bhakti menggunakan sebuah prinsip dari petani Turen untuk warga Turen.

Perilaku PP Djasa Bhakti mengelompokkan konsumen karena perlakuan terhadap masing-masing kelompok konsumen tersebut juga berbeda. Hal ini menjadi kunci kesuksesan PP Djasa Bhakti dalam mencapai keunggulan bersaing. Perlakuan PP Djasa Bhakti dalam memanjakan konsumennya merupakan sebuah perilaku yang tidak tiba-tiba muncul. Analisis mendalam tentang karakter masing-masing konsumen dilakukan dengan cermat, sehingga diketahui pelayanan yang tepat untuk konsumennya.

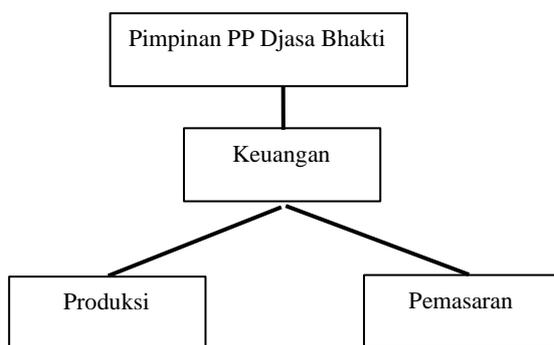
Pengelompokan konsumen berdasarkan karakternya tersebut sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Newell (2000 dalam Sin et al., 2005) bahwa akan sangat bermanfaat jika perusahaan mengidentifikasi kelompok-kelompok pelanggan yang tepat. Kelompok pelanggan

inti dapat memberikan kontribusi puluhan kali lipat terhadap pendapatan perusahaan dibanding pelanggan transaksional yang sangat rentan dan tingkat loyalitasnya rendah, sehingga sangat perlu untuk perusahaan mengidentifikasi pelanggan inti tersebut. Chadiq (2015) mengatakan bahwa pelanggan inti atau disebut dengan relationship customer sangat jarang berpaling ke produk atau perusahaan lain karena pelanggan tersebut telah mendapatkan pelayanan yang berkualitas.

Pengelompokan konsumen oleh PP Djasa Bhakti menunjukkan perilaku fokus pelanggan inti. CRM sendiri dimaknai PP Djasa Bhakti sebagai strategi yang dibentuk oleh beberapa komponen, yakni (1) fokus pelanggan, (2) faktor internal organisasional, dan (3) teknologi. Ketiga komponen tersebut menjadi perhatian bagi PP Djasa Bhakti sehingga ujungnya adalah kinerja yang terjaga.

Faktor Internal Organisasional

Internal menjadi sangat penting bagi PP Djasa Bhakti karena merupakan “dapur” yang harus dikelola dengan baik sehingga konsumen mendapatkan produk berkualitas. Faktor internal organisasi PP Djasa Bhakti terlihat sangat sederhana namun benar-benar berfokus pada pelanggan. Struktur organisasi PP Djasa Bhakti digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Struktur Organisasi PP Djasa Bhakti

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2019

Struktur yang sangat sederhana tersebut justru memberikan efektifitas dalam membina hubungan baik dengan pelanggan. Pada praktiknya, pimpinan PP Djasa Bhakti masih terjun langsung di bagian pemasaran. Hal tersebut karena pimpinan PP Djasa Bhakti

menjabat sebagai sekretaris PEPRPADI Malang yang didalamnya terdapat lingkaran konsumen potensial atau pelanggan inti. Proyek-proyek yang dimiliki PP Djasa Bhakti merupakan hasil dari kemampuan pimpinan perusahaan menunjukkan kualitas produk dan layanan yang dimiliki.

Selanjutnya dari struktur organisasi tersebut, komitmen sumber daya sangat dijaga. Terlebih pada sisi pemasaran dimana pimpinan PP Djasa Bhakti turun langsung untuk menjalin hubungan dengan pelanggan inti. Selain itu, keahlian teknis yang dimiliki tim produksi sangat penting untuk dijaga karena pada bagian ini diproduksi keistimewaan kualitas produk. PP Djasa Bhakti merawat tim produksi yang dipimpin oleh Pak Gundul dengan memberikan ruang keterlibatan yang cukup besar. Setiap proyek yang didapatkan selalu disampaikan kepada tim produksi untuk ditinjau spek yang dibutuhkan apakah dapat dipenuhi. Pengambilan keputusan terkait kemampuan perusahaan dalam memenuhi spek yang dibutuhkan merupakan fase yang sangat rawan, karena apabila produksinya dibawah dari standar maka nama baik PP Djasa Bhakti akan luntur seketika.

Pemahaman tentang pentingnya bagian produksi dipenetrasikan dengan baik sehingga rasa memiliki atas perusahaan muncul sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan dari tim produksi. Terbukti bahwa Pak Gundul sudah lebih dari 20 tahun memegang kendali produksi PP Djasa Bhakti yang dapat dikatakan sebagai posisi vital dari perusahaan ini. Sumber daya manusia menjadi faktor internal organisasional yang sangat penting. Hal ini tidak dapat dibentuk dalam waktu singkat, melainkan telah melalui seleksi alam dan proses yang cukup panjang.

Perilaku PP Djasa Bhakti dalam mengelola sumber daya internal perusahaan sejalan dengan yang disampaikan oleh David & David (2016) yakni internal perusahaan sangat penting, dari internal dapat diketahui seberapa mampu perusahaan memenuhi kebutuhan konsumen. Kelemahan yang terdeteksi harus dibenahi dan dikembangkan hingga menjadi kekuatan. Kekuatan yang dimiliki merupakan kekuatan yang tidak dapat ditiru oleh pesaing, sehingga kekuatan tersebut akan membentuk kompetensi khusus

yang juga disebut superior value yang dapat dirasakan konsumen sehingga perusahaan memiliki keunggulan bersaing (David & David, 2016). Sin et al., (2005) mengatakan bahwa bagian tersulit untuk orientasi CRM adalah pada pengelolaan sumber daya manusia. Pemasaran internal, dimana sumberdaya manusia dan pemasaran bertemu akan menanamkan kepada karyawan mengenai pentingnya layanan dan orientasi pelanggan.

Faktor Teknologi

Produksi yang berkualitas dari PP Djasa Bhakti didukung dengan teknologi mesin produksi dan tenaga ahli yang mampu mengoperasikan dengan baik sehingga didapat hasil maksimal. Berawal dari pengamatan atas keinginan konsumen yang terbagi menjadi dua, yakni berbasis kualitas dan berbasis harga, maka perusahaan mengendalikan produksinya sedemikian rupa hingga diperoleh produk yang tepat bagi masing-masing konsumen. Mesin produksi yang dimiliki perusahaan terus ditingkatkan berdasarkan jumlah kebutuhan pasar yang terus bertambah. Hingga saat ini, kapasitas mesin produksi PP Djasa Bhakti mencapai 8-10 ton per hari.

PP Djasa Bhakti benar-benar menyadari pentingnya data pelanggan yang akurat untuk meraih keberhasilan. Teknologi memainkan peran penting pada perusahaan yang berorientasi CRM. Kinerja perusahaan akan lebih efektif apabila mampu mengumpulkan informasi, menyimpannya, menganalisa dan menindaklanjuti dengan cara meningkatkan kemampuan perusahaan dalam merespon kebutuhan para pelanggannya sehingga pelanggan benar-benar merasa dimanjakan. Teknologi produksi PP Djasa Bhakti terus dikembangkan karena merupakan posisi vital perusahaan. Fokus pengembangan pada teknologi produksi adalah karena pada industri penggilingan padi, produksi menjadi kunci bagi kualitas layanan produk. Tak jarang penggilingan padi yang gulung tikar karena tidak mampu mengendalikan teknologi produksinya. Keberadaan tenaga ahli dan mesin produksi yang saling bergantung sangat dijaga oleh pimpinan PP Djasa Bhakti.

Kinerja Perusahaan

Implementasi strategi CRM pada PP Djasa Bhakti menghasilkan kinerja penjualan yang cenderung meningkat dari tahun ke tahun. Berikut data penjualan PP Djasa Bhakti pada konsumen reseller dan konsumen akhir:

Tabel 2. Penjualan Beras PP Djasa Bhakti 2015-2018 (dalam Ton)

Bulan	2015	2016	2017	2018
Januari	51	53	54	54
Februari	53	54	53	55
Maret	54	54	54	58
April	58	58	58	57
Mei	57	57	58	55
Juni	57	58	59	58
Juli	65	62	64	68
Agustus	55	55	54	55
September	52	50	49	52
Oktober	57	57	59	57
November	49	49	49	47
Desember	56	51	53	50

Sumber: Dokumen PP Djasa Bhakti Diolah, 2019

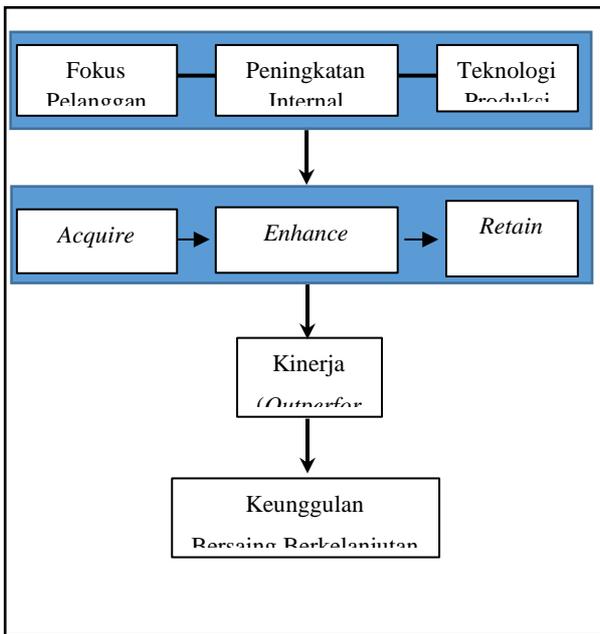
Untuk data konsumen proyek, PP Djasa Bhakti mampu menjual lebih dari 200 ton pada tahun 2018. Proyek tersebut didapatkan dari penunjukan PERPADI Malang sebagai supplier program BPNT dengan rata-rata 15 ton per bulan. Selain itu, kemitraan dengan UD Kuswara Asta Dana memberikan nilai proyek sekitar 30 ton per bulan untuk memasok Bulog Bandung. Kepercayaan yang muncul atas kinerja PP Djasa Bhakti tak lepas dari kemampuan perusahaan membangun manajemen hubungan pelanggan yang baik dan tepat.

Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Manajemen strategi adalah semua hal tentang memperoleh dan mempertahankan keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing didefinisikan segala sesuatu yang secara khusus dilakukan oleh perusahaan dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Ketika perusahaan dapat melakukan sesuatu yang tidak dapat ditiru perusahaan lain atau memiliki sesuatu yang diinginkan oleh perusahaan pesaing, hal tersebut menggambarkan keunggulan bersaing (David & David, 2016)

Strategi Manajemen Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*)

Management/ CRM) PP Djasa Bhakti bisa dikatakan merupakan sumber dari keunggulan bersaing perusahaan. Proses CRM dilakukan dengan menerapkan perilaku fokus pada pelanggan inti yang didukung dengan peningkatan faktor internal organisasional dan spesialisasi pada teknologi produksi. Implementasi strategi CRM yang tepat membuat perusahaan mampu beroperasi lebih dari 40 tahun dan memiliki capaian penjualan lebih dari 50 ton perbulan. Berikut model dari strategi CRM yang diterapkan PP Djasa Bhakti:



Gambar 3. Strategi CRM Pada Penggilingan Padi Djasa Bhakti

Sumber: Temuan Peneliti, 2019

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Implementasi CRM pada PP Djasa Bhakti didasari pada persepsi perusahaan atas konsumen. Konsumen merupakan faktor utama yang harus dijaga dan dipenuhi kebutuhannya. PP Djasa Bhakti membagi konsumennya menjadi tiga kelompok, yakni konsumen proyek, konsumen *reseller* dan konsumen akhir. Masing-masing kelompok memiliki perawatan yang berbeda.

Dalam implementasi manajemen hubungan pelanggan, PP Djasa Bhakti memadukan komponen fokus pada pelanggan inti, peningkatan internal organisasional, dan meningkatkan teknologi produksi. Sehingga

dapat mendukung perusahaan dalam mendapatkan, meningkatkan, dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan.

Kemampuan perusahaan beroperasi selama 40 tahun dan memiliki rata-rata kinerja penjualan 50 ton per bulan menunjukkan perusahaan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan.

Saran

Penelitian ini dilakukan pada Industri Penggilingan Padi dengan skala menengah UMKM, penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada industri sejenis dengan skala perusahaan yang lebih tinggi.

DAFTAR RUJUKAN

- Asmarani, D. E. (2006). Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Dalam Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing. *Tesis*.
- Buttle, Francis. (2007). *Customer Relationship Management Concept and Tools*. Published by Elsevier, Oxford.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Management Science*.
- Chadiq, U. (2015). Customer Relationship Management (CRM): Pilihan Strategi untuk Meraih Keunggulan Bersaing. *DHARMA EKONOMI*, 18(33).
- Creswell, J. W. (2015). *Penelitian kualitatif dan Desain Riset: Memilih Diantara 5 Pendekatan*. Yogyakarta: Pustaka Pintar.
- Creswell, J.W. 2016. *RESEARCH DESIGN: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- David, F. R., & David, F. R. (2016). *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Emzir. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Rajawali Pers. Jakarta
- Grant, R. M. (2013). The Development of Knowledge Management in the Oil & Gas Industry. *University Business Review*.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2014). *Manajemen Strategis: Formulasi*,

- Implementasi, dan Pengendalian.*
Jakarta: Salemba Empat.
- Sigalas, C. (2015). Competitive Advantage: The Known Unknown Concept. *Journal of Management Decision.*
- Sin, Leo, Alan, Tse., Yim, Frederick. (2005). CRM: Conceptualization and Scale Development. *European Journal of Marketing, Vol.39.*
- Surya.com. (2017). *Terkuak Penyebab 30% Industri Penggilingan Padi dan Pengusaha Beras di Jatim Gulung Tikar.* Retrieved from <http://surabaya.tribunnews.com>
- Yin, R. K. (2011). *Case Study Research: Design and Methods.* SAGE.