

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menurut Tjiptono (2000), manajemen complain adalah bentuk penanganan atau penataan, pengaturan yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam menyelesaikan atau mengatasi sanggahan atau reaksi ketidakpuasan atau ketidaksetujuan konsumen terhadap kegiatan-kegiatan fungsi manajemen yang dilakukan tidak efisien dan efektif oleh perusahaan tersebut. Ketidakpuasan pelanggan dapat disebabkan oleh banyak faktor dan pada akhirnya akan menimbulkan keluhan/keluhan pelanggan. Penanganan complain ini menjadi sangat penting karena jika perusahaan gagal dalam menangani complain pelanggan maka konsumen akan merasa kecewa dan tidak puas atas produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Jika konsumen sudah kecewa maka konsumen akan hilang dan berpotensi menebar berita negatif tersebut ke lingkungan sekitarnya dan membuat citra perusahaan menjadi buruk.

Agar dapat bersaing di pasar konsumen, sebuah perusahaan harus benar-benar mampu menangani berbagai keluhan pelanggan dengan baik. Penanganan keluhan yang efektif dapat mengubah pelanggan yang awalnya tidak puas menjadi yang puas dengan produk atau layanan perusahaan, atau bahkan menjadi pelanggan jangka panjang. Hasil dari penelitian Pedro *et al.*, (2021) menunjukkan bahwa cara pelayanan, manajemen kejadian yang mengganggu pelanggan, dan penanganan layanan pelanggan merupakan faktor penting dalam menjaga hubungan produsen dan konsumen.

Keluhan yang diberikan oleh pelanggan akan menjadi manfaat bagi perusahaan jika ditanggapi dan dilayani secara positif, dikarenakan keluhan tersebut merupakan masukan ataupun informasi terhadap produk yang tidak standar atau tidak diharapkan pelanggan. Sehingga keluhan yang diberikan oleh pelanggan dapat menjadi umpan balik yang bisa dimanfaatkan oleh perusahaan dalam perbaikan

kualitas produk/jasa yang akan dihasilkan oleh perusahaan. Masukan positif jika ditindak lanjuti dengan perbaikan yang nyata akan mampu meningkatkan mutu produk maupun jasa yang dihasilkan oleh produsen. Selain itu, masukan dari konsumen menandakan bahwa konsumen masih peduli dengan perusahaan tersebut dan menganggap perusahaan adalah bagian dari dirinya. Sehingga dengan penanganan keluhan tersebut dapat timbul kepuasan dan loyalitas dari konsumen (Salim, 2012). Konsumen atau pelanggan ibarat sebuah nyawa kehidupan bagi suatu perusahaan. Hidup dan matinya suatu perusahaan ditentukan oleh banyaknya pelanggan yang mengonsumsi produk dari perusahaan tersebut. Peningkatan jumlah pelanggan akan semakin memperkuat posisi perusahaan, sementara penurunan jumlah pelanggan yang dimiliki akan melemahkan posisi perusahaan. Peningkatan jumlah pelanggan berarti secara otomatis meningkatnya tingkat penjualan.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Salim (2018), yang menunjukkan bahwa *complaint handling* memiliki nilai koefisien paling besar dalam menciptakan kepuasan pelanggan. Sehingga, berdasarkan penelitian tersebut penanganan keluhan pelanggan yang tepat akan mampu meningkatkan kembali indeks kepuasan pelanggan yang berdampak terhadap penjualan produk/jasa perusahaan yang akan semakin baik.

Setiap keluhan-keluhan yang diberikan ke perusahaan dan ditangani dengan efektif akan berdampak terhadap kepuasan dan loyalitas konsumen. Dalam studi yang dilakukan oleh Rockefeller Foundation tentang pelanggan yang dikutip dari buku *Customer Loyalty* oleh Griffin (2005) menyatakan bahwa alasan dari hilangnya atau kepergian pelanggan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu (1) Keluhan yang tidak ditangani (14%), (2) Pesaing (9%), Relokasi (9%), Tidak ada alasan khusus (68%). Dari studi tersebut dapat dilihat bahwa keluhan yang tidak ditangani merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi hilangnya pelanggan, sehingga analisa penanganan keluhan pelanggan merupakan hal yang penting yang perlu diperhatikan dalam menjaga eksistensi sebuah perusahaan.

Penanganan keluhan pelanggan pada dasarnya dapat ditinjau dari tiga aspek pemulihan keluhan pelanggan, yaitu aspek (*outcome*) hasil, (*procedure*) procedural, (*treatment*) perlakuan Griffin dan Michael (2001). Dalam Buku Griffin dan Michael yang berjudul “*Customer WinBack-How to Recapture Lost Customers And Keep Them Loyal*” dijelaskan bahwa ketika perusahaan tidak melalui ketiga tahap tersebut maka konsumen akan hilang dan berpotensi menyebarkan berita negatif tentang perusahaan pada lingkungan sekitar mereka. Tentunya ini akan menjadi citra buruk bagi perusahaan di mata para konsumen dan calon konsumen.

Aspek (*outcome*) hasil merupakan aspek pertama yang paling diharapkan oleh pelanggan. Aspek ini bisa berupa pengembalian uang perbaikan, penggantian produk/jasa, koreksi biaya ataupun bentuk kompensasi lainnya (Griffin dan Michael, 2001). Pelanggan akan memberikan reaksi negatif ketika keluhan mereka tak kunjung diselesaikan dan menganggap perusahaan tidak memadai atau gagal dalam menyelesaikan keluhan (Tax and Brown, 1998).

Aspek (*procedure*) prosedural merupakan aspek yang mengacu pada tindakan penanganan keluhan yang dilakukan secara jelas oleh perusahaan, yang dimana setiap tahapannya dapat diikuti oleh pelanggan dan mudah dapat dengan mudah untuk menyampaikan atau menyuarakan keluhan (Griffin dan Michael, 2001). Studi Tax dan Brown, (1998) menemukan bahwa proses yang dibutuhkan konsumen dalam menangani keluhan konsumen ialah procedural yang cepat dan tidak berganti perwakilan ketika menangani proses keluhan.

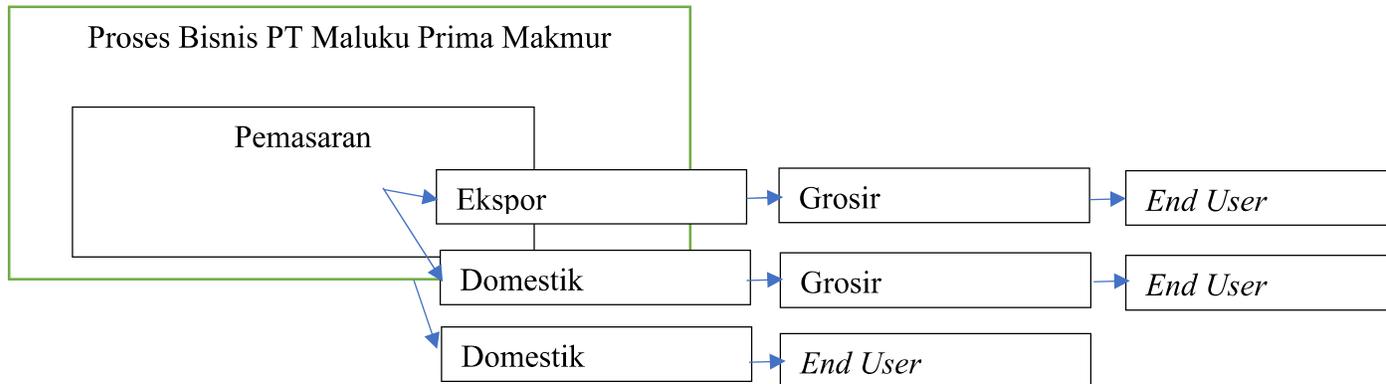
Aspek (*Treatment*) perlakuan terhadap konsumen merupakan perilaku interpersonal yang adil dengan pelanggan dan menunjukkan kesopanan, perhatian, dan kejujuran dan memberikan penjelasan atas kegagalan tersebut dan berusaha bersungguh sungguh dalam menyelesaikan masalah tersebut (Griffin dan Michael, 2001). Penelitian Tax dan Brown, (1998) menunjukkan bahwa komunikasi secara lisan seringkali lebih cocok untuk menyampaikan empati kepada pelanggan yang marah daripada komunikasi secara tertulis. Konsumen tidak ingin membuang waktu

dan perusahaan juga tidak ingin membuang waktu berlarut larut untuk menyelesaikan masalah, maka dari itu, semakin cepat solusi ditemukan maka semakin besar kemungkinan perusahaan untuk menyelamatkan pelanggan dan mendapatkan pelanggan yang sangat berharga.

Kepuasan pelanggan adalah evaluasi pasca pembelian, di mana penilaian setidaknya sama atau lebih baik dari harapan pelanggan, sedangkan ketidakpuasan pelanggan terjadi jika hasilnya tidak memuaskan. Kehilangan pelanggan karena keluhan yang tidak ditangani dengan baik oleh perusahaan dan kegagalan memenuhi harapan pelanggan adalah frustrasi utama di pihak perusahaan. Dengan demikian, keluhan atau komplain pelanggan dapat dilihat sebagai indikator penting bagi perusahaan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk dan layanan yang diberikan oleh perusahaan.

PT Maluku Prima Makmur, merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri makanan beku sejak tahun 1994. Secara keseluruhan produk yang dihasilkan meliputi *Frozen Fish*, *Frozen Cephalopod*, *Frozen Surimi*, *Frozen Shrimp*, *Value Added*, *Crab Meat*. Pada saat ini PT Maluku Prima Makmur sudah melakukan ekspansi ke benua Amerika dan Asia. Diketahui bahwa salah satu nilai dasar yang diterapkan oleh PT Maluku Prima Makmur dalam memproduksi produk adalah *quality* (kualitas). PT Maluku Prima Makmur berkomitmen untuk menghasilkan produk yang unggul dan berkualitas didukung oleh penanganan secara langsung dari hulu ke hilir sesuai dengan komitmen perusahaan yang mengedepankan kualitas.

PT Maluku Prima Makmur memiliki anak perusahaan yang berada di wilayah Ambon, Maluku yang berfokus pada produksi produk olahan tuna yang bernama PT Maluku Prima Makmur. Produk yang dibuat oleh PT Maluku Prima Makmur didistribusikan kepada pembeli yang ada di Amerika dan juga ada produk yang didistribusikan secara domestik. Produk yang dihasilkan oleh PT Maluku Prima Makmur adalah *Frozen Tuna*, *Frozen Tuna Saku*, *Frozen Tuna Loin*, *Frozen Tuna Cube Cut*, *Frozen Tuna Chunk Meat*, *Frozen Tuna Ground Meat*.



Gambar 1.1 Diagram Supply Chain PT Maluku Prima Makmur, Ambon

End User yang dimaksud dalam hal ini merupakan konsumen yang mengkonsumsi produk dari Pt Maluku Prima Makmur yang tersebar di dalam negeri maupun luar negeri. Setiap grosir yang menjadi pelanggan dan menjual produk-produk akan berhubungan secara intens dan konsisten dengan distritubir, sehingga setiap proses pengorderan produk, porses administrasi hingga complain terhadap produk, grosir akan menyampaikan secara langsung kepada distirbutir dan selanjutnya distributor akan meneruskan setiap permasalahan ataupun keluhan tersebut kepada PT Maluku Prima Makmur.

Berdasarkan hasil pengamatan awal terlihat bahwa jumlah keluhan pelanggan terhadap kualitas produk yang dihasilkan PT Maluku Prima Makmur masih berfluktuatif dari tahun ke tahun. Keluhan yang umum diberikan konsumen seperti produk yang tidak sesuai spesifikasi, adanya bahaya biologi yang ada di dalam produk dan berbagai keluhan lainnya. Berdasarkan keluhan pelanggan yang diterima serta dilakukan Analisa lebih lanjut oleh PT Maluku Prima Makmur di periode 2021 mendapatkan total keluhan pelanggan sebanyak 17 kali. Produk yang mendapatkan keluhan akan segera ditindak lanjuti oleh tim internal PT Maluku Prima Makmur Departemen *Quality Assurance* dan *Quality Control* dengan menganalisa secara objektif terhadap produk yang dikeluhkan tersebut, mulai dari proses pengolahan hingga transfer ke bagian logistic. Meskipun diperoleh Analisa kerusakan dan akar masalah produk yang tidak sesuai, Analisa lebih lanjut dibutuhkan untuk mengetahui

apakah Penanganan Keluhan Pelanggan oleh PT Maluku Prima Makmur sudah sesuai dengan teori Griffin dan Michael sehingga konsumen merasa terpuaskan dan tidak sampai kehilangan konsumen

Dalam proses bisnis dan operasional yang dijalankan PT Maluku Prima Makmur, terdapat target khusus yang ditetapkan oleh Departemen Departemen *Quality Assurance* dan *Quality Control* dalam menjaga kualitas dan mutu produk, salah satunya ialah *zero complaint*. Akan tetapi pada kenyataannya, masih terdapat keluhan pelanggan seperti pada Tabel 1.1 berikut ini.

Table 1.1 Data Keluhan Pelanggan di PT Maluku Prima Makmur, Ambon

Tahun	Jumlah Keluhan	Keterangan
2017	1	Ukuran produk tidak sesuai dengan ketentuan
2018	1	Terdapat logam pada kemasan produk
2019	4	Warna produk kurang cerah
2020	5	Produk memiliki kadar bakteri yang berbahaya jika dikonsumsi
2021	6	Produk tidak sesuai dengan ukuran yang disepakati, label pada kemasan sulit untuk diidentifikasi

Sumber: PT Maluku Prima Makmur, Ambon

Keluhan merupakan konsekuensi alami dari setiap kegiatan pelayanan akibat dari kesalahan tindakan manusia yang tidak dapat dihindari. Adanya keluhan dari pelanggan dapat memberikan kesempatan pada organisasi/perusahaan untuk mengidentifikasi masalah manajemen yang tidak disadarinya. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti memiliki ketertarikan untuk melakukan penelitian

tentang efektivitas penanganan complain pelanggan di PT MALUKU PRIMA MAKMUR.

Persaingan dalam bisnis yang berlangsung dengan kuat membuat para pelaku bisnis selalu ingin menarik konsumen untuk dapat menaklukkan pasar pelanggan. Tingginya tingkat persaingan usaha disebabkan oleh pola pikir masyarakat yang berkembang karena kemajuan teknologi dan gaya hidup yang tidak lepas dari pengaruh globalisasi. Oleh karena itu hal ini memuat perusahaan semakin gigih dalam memebrikan kepuasan pelanggan yang maksimal. Namun dalam prakteknya masih sering terjadi kesalahan manusia atau faktor produksi. Produk yang cacat pada proses pembuatan atau cacat sehingga produk sampai ke tangan konsumen akan mengakibatkan beberapa dampak negatif seperti terjadinya ketidakpuasan pelanggan yang menyebabkan keluhan untuk produk yang cacat. Jika perusahaan tidak mengatasi keluhan ini, konsumen akan dipaksa untuk menceritakan pengalaman buruk mereka menggunakan produk yang merupakan kata negatif dari mulut ke mulut yang dapat berdampak negatif dan membuat berkurangnya keuntungan perusahaan.

Dunia industri yang terus berubah berdampak langsung pada meningkatnya persaingan antar perusahaan. Sementara itu, masyarakat konsumen mulai berkembang menjadi masyarakat yang semakin kritis, sehingga membuat tingginya permintaan konsumen yang kuat akan produk dan jasa yang dihasilkan. Perilaku pengaduan setidaknya mencakup tiga bentuk tanggapan yaitu pengaduan langsung oleh pelanggan kepada penyedia layanan, tanggapan kepada pihak ketiga yang dilakukan melalui ujaran negatif, dan tanggapan pribadi yang mengambil Tindakan hukum secara langsung (Min *et al.*, 2019). Komitmen manajemen perusahaan pada kepuasan pelanggan dalam menjaga kualitas produk merupakan salah satu faktor utama dalam menunjang keberhasilan bisnis. Hal ini dikarenakan keberhasilan dari bisnis tergantung dari penilaian konsumen, sehingga memperhatikan kepuasan konsumen merupakan hal yang sangat penting.

1.2 Rumusan Masalah

Dengan adanya jumlah keluhan konsumen yang fluktuatif dari tahun 2017-2021, maka PT Maluku Prima Makmur perlu untuk mengetahui dan memahami bagaimana penanganan complain pelanggan yang perlu dilakukan. Berdasarkan latar belakang penelitian dan penelitian terdahulu yang telah dilakukan, perumusan masalah yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah berikut:

1. Bagaimana manajemen penanganan complain yang ada di PT Maluku Prima Makmur ?
2. Bagaimana strategi manajemen complain di PT Maluku Prima Makmur jika dikaji menurut teori Griffin dan Michael?
3. Bagaimana menentukan strategi terbaik untuk membuat manajemen complain di PT Maluku Prima Makmur ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis manajemen penanganan complain di PT Maluku Prima Makmur
2. Menganalisis strategi manajemen complain di PT Maluku Prima Makmur jika dikaji menurut teori Griffin dan Michael
3. Menemukan strategi terbaik untuk manajemen complain di PT Maluku Prima Makmur

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Ilmu Pengetahuan
Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Pemasaran khususnya Manajemen Penanganan Keluhan Pelanggan.
2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi penanganan pelanggan.

3. Bagi Institusi

Penelitian ini dapat memberikan informasi dan tambahan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen pemasaran, sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan dan acuan dalam melakukan penulisan karya ilmiah

4. Bagi Peneliti

Sebagai penambah wawasan serta pembanding sejauh mana teori manajemen pemasaran yang diperoleh selama perkuliahan dapat diaplikasikan secara nyata dalam dunia bisnis

