



Strategi *Customer Relationship Management* dalam Menangani Keluhan Pelanggan di PT. Pos Indonesia Cabang Gunungsitoli

Selviaman Zega, Yupiter Mendrofa, Maria Magdalena Bate'e, Otanius Laia

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nias

selviamanzega147@gmail.com, yupiter.mend81@gmail.com, maria.batee82@gmail.com, otaniuslaia027@gmail.com

Abstrak

Peningkatan kualitas pelayanan pada perusahaan jasa menuntut penerapan *Customer Relationship Management* (CRM) yang efektif, khususnya dalam menangani keluhan pelanggan. PT. Pos Indonesia Cabang Gunungsitoli sebagai penyedia layanan pos dan logistik masih menghadapi berbagai keluhan pelanggan, seperti keterlambatan pengiriman, ketidakjelasan informasi status kiriman, lamanya proses penanganan komplain, serta belum optimalnya integrasi sistem pengelolaan keluhan. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan kepuasan dan kepercayaan pelanggan serta memengaruhi daya saing perusahaan di tengah persaingan industri jasa pengiriman yang semakin kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui mekanisme penanganan keluhan pelanggan, mengidentifikasi kendala dalam penerapan strategi CRM, serta mendeskripsikan strategi CRM yang efektif dalam menangani keluhan pelanggan di PT. Pos Indonesia Cabang Gunungsitoli. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, sedangkan analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mekanisme penanganan keluhan telah dilaksanakan melalui tahapan penerimaan, pencatatan, verifikasi, koordinasi, dan tindak lanjut penyelesaian keluhan, namun implementasinya belum optimal karena keterbatasan sumber daya manusia, belum terintegrasinya sistem informasi keluhan, serta koordinasi antarunit yang belum maksimal. Strategi CRM yang efektif dilakukan melalui peningkatan komunikasi yang responsif, pelayanan yang ramah dan empatik, percepatan tindak lanjut keluhan, penguatan koordinasi antarbagian, serta optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

Kata kunci: *Customer Relationship Management*, Penanganan Keluhan, Kualitas Pelayanan

Abstract

Improving service quality in service companies requires the effective implementation of *Customer Relationship Management* (CRM), particularly in handling customer complaints. PT. Pos Indonesia Gunungsitoli Branch, as a provider of postal and logistics services, continues to face various customer complaints, including delivery delays, unclear shipment tracking information, lengthy complaint handling processes, and the lack of an integrated complaint management system. These conditions have the potential to reduce customer satisfaction and trust, as well as affect the company's competitiveness amid increasingly intense competition in the courier and logistics industry. This study aims to examine the mechanism of customer complaint handling, identify the obstacles encountered in implementing CRM strategies, and describe effective CRM strategies in handling customer complaints at PT. Pos Indonesia Gunungsitoli Branch. This study employed a qualitative approach with a descriptive research design. Data were collected through interviews, observations, and documentation and analyzed using the Miles, Huberman, and Saldana model, which consists of data condensation, data display, and conclusion drawing and verification. The findings indicate that the customer complaint handling mechanism has been implemented through the stages of complaint reception, recording, verification, coordination, and follow-up actions. However, its implementation has not been optimal due to limited human resources, the absence of an integrated complaint information system, and insufficient inter-unit coordination. Effective CRM strategies include improving responsive communication, providing friendly and empathetic services, accelerating complaint follow-up, strengthening interdepartmental coordination, and optimizing the use of information technology to enhance service quality and build long-term relationships with customers.

Kata kunci: *Customer Relationship Management*, Complaint Handling, Service Quality

1. Pendahuluan

Perkembangan sektor jasa pada era globalisasi dan digitalisasi menuntut setiap organisasi pelayanan publik maupun perusahaan jasa untuk tidak hanya berorientasi pada pencapaian target operasional, tetapi juga pada

pembangunan hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Persaingan yang semakin kompetitif mendorong perusahaan jasa untuk memberikan pelayanan yang responsif, akurat, serta berorientasi pada kepuasan pelanggan. Dalam kondisi tersebut, kemampuan organisasi dalam mengelola hubungan dengan pelanggan menjadi salah satu faktor strategis yang menentukan keberlangsungan usaha sekaligus membentuk citra organisasi di mata masyarakat.

Salah satu sektor jasa yang mengalami perkembangan signifikan adalah industri jasa logistik dan pengiriman. Peningkatan aktivitas perdagangan, baik konvensional maupun berbasis digital, telah menyebabkan meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan distribusi barang dan dokumen. Meningkatnya intensitas aktivitas pengiriman tersebut membawa konsekuensi pada semakin tingginya tuntutan terhadap kualitas pelayanan perusahaan jasa pengiriman. Dalam praktiknya, berbagai permasalahan layanan seperti keterlambatan pengiriman, kerusakan barang, kehilangan kiriman, maupun ketidaksesuaian informasi sering kali menjadi sumber keluhan pelanggan. Apabila tidak ditangani secara tepat, keluhan pelanggan dapat menurunkan tingkat kepuasan serta kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan jasa.

Dalam konteks tersebut, *Customer Relationship Management* (CRM) menjadi salah satu pendekatan strategis yang digunakan organisasi untuk membangun, mempertahankan, dan meningkatkan hubungan dengan pelanggan. CRM tidak hanya berkaitan dengan pemanfaatan teknologi informasi, tetapi juga mencakup pengelolaan sumber daya manusia, proses pelayanan, serta budaya organisasi yang berorientasi pada pelanggan. Secara teoretis, penanganan keluhan pelanggan merupakan bagian penting dari implementasi *Customer Relationship Management*, khususnya dalam tahap pemeliharaan hubungan pelanggan (*relationship maintenance*). Menurut Agung & Ardhoyo (2021), keluhan pelanggan tidak hanya dipandang sebagai permasalahan layanan, tetapi juga sebagai sumber informasi yang dapat dimanfaatkan organisasi untuk melakukan evaluasi dan perbaikan layanan secara berkelanjutan. Penanganan keluhan yang cepat, empatik, dan solutif dapat meningkatkan kepercayaan serta loyalitas pelanggan, sedangkan penanganan yang kurang responsif berpotensi menurunkan citra perusahaan (Santosa & Febriadi, 2022).

PT Pos Indonesia merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan pos dan logistik serta memiliki peran penting dalam mendukung aktivitas distribusi barang dan komunikasi masyarakat di berbagai wilayah Indonesia. Keberadaan layanan pos di Kota Gunungsitoli berkaitan dengan perkembangan administrasi pemerintahan pada masa kolonial Belanda, ketika pada sekitar tahun 1840 didirikan pos pemerintahan dan militer di wilayah Hilihati yang kemudian berkembang menjadi pusat administratif di Pulau Nias, disertai pembangunan infrastruktur pendukung seperti pelabuhan *Koninklijke Paketvaart Maatschappij* (KPM) pada tahun 1866. Berdasarkan hasil pengamatan awal yang dilakukan peneliti di PT. Pos Indonesia Cabang Gunungsitoli, ditemukan bahwa masih terdapat sejumlah keluhan pelanggan terkait pelayanan pengiriman. Keluhan tersebut antara lain berkaitan dengan keterlambatan pengiriman, kurangnya kepastian informasi mengenai status kiriman, serta lamanya proses penanganan keluhan di loket pelayanan. Selain itu, dalam beberapa kasus pelanggan harus menunggu cukup lama untuk memperoleh penjelasan maupun tindak lanjut atas keluhan yang disampaikan, terutama pada saat tingkat kunjungan pelanggan sedang tinggi.

Pengamatan awal ini juga diperkuat oleh pengalaman pribadi peneliti sebagai pengguna layanan pengiriman di Kantor Pos Gunungsitoli. Peneliti pernah mengalami keterlambatan pengiriman dokumen yang melebihi estimasi waktu yang dijanjikan serta kesulitan memperoleh informasi secara cepat mengenai status kiriman. Ketika peneliti menanyakan informasi tersebut kepada petugas layanan, proses klarifikasi memerlukan waktu yang cukup lama karena petugas harus melakukan pengecekan manual pada sistem yang tersedia. Pengalaman tersebut kemudian mendorong peneliti untuk melakukan pengamatan lebih lanjut terhadap pelayanan yang diberikan kepada pelanggan lain di loket pelayanan. Dari pengamatan tersebut terlihat bahwa beberapa pelanggan juga menyampaikan keluhan yang relatif serupa, sehingga menunjukkan bahwa permasalahan tersebut tidak hanya bersifat individual, tetapi juga dialami oleh pelanggan lainnya.

Hasil observasi awal yang dilakukan peneliti selama periode tahun 2025 menunjukkan bahwa terdapat beberapa jenis keluhan pelanggan yang cukup sering disampaikan kepada petugas layanan. Berdasarkan pencatatan tidak resmi yang diperoleh melalui pengamatan di loket pelayanan serta percakapan awal dengan petugas *customer service*, keluhan pelanggan yang paling dominan berkaitan dengan keterlambatan pengiriman barang atau dokumen, ketidakjelasan informasi mengenai status kiriman, serta lamanya proses penanganan komplain. Selain itu, terdapat pula keluhan mengenai kerusakan kemasan barang, ketidaksesuaian estimasi waktu pengiriman, serta kesulitan pelanggan dalam memperoleh informasi melalui saluran komunikasi jarak jauh seperti telepon atau pesan layanan.

Selain keluhan yang disampaikan secara langsung di loket pelayanan, sebagian pelanggan juga menyampaikan keluhan melalui saluran komunikasi lain seperti telepon maupun media komunikasi tidak langsung. Namun demikian, sistem pencatatan dan tindak lanjut keluhan melalui berbagai saluran komunikasi tersebut belum sepenuhnya terintegrasi dengan pelayanan di loket. Akibatnya, beberapa pelanggan harus menyampaikan kembali keluhan yang sama ketika berinteraksi dengan petugas layanan. Kondisi ini menunjukkan bahwa mekanisme pengelolaan keluhan pelanggan belum berjalan secara optimal.

Berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji peran *Customer Relationship Management* (CRM) dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan pada perusahaan jasa. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Darnah et al. (2023) menunjukkan bahwa penerapan CRM yang terintegrasi melalui pengelolaan data pelanggan, komunikasi yang efektif, dan respons pelayanan yang cepat mampu meningkatkan tingkat kepuasan serta loyalitas pelanggan pada sektor jasa. Penelitian lain yang dilakukan oleh Khoiriyah (2023) juga menemukan bahwa strategi CRM memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas hubungan perusahaan dengan pelanggan, khususnya dalam meningkatkan kepercayaan dan retensi pelanggan. Selain itu, Samrah (2024) dalam penelitiannya pada sektor jasa logistik menjelaskan bahwa pengelolaan keluhan pelanggan yang responsif dan terstruktur merupakan salah satu komponen penting dalam implementasi CRM yang dapat memperkuat loyalitas pelanggan.

Urgensi penelitian ini didasarkan pada pentingnya penerapan *Customer Relationship Management* (CRM) dalam meningkatkan kualitas pelayanan serta kemampuan organisasi dalam menangani keluhan pelanggan secara efektif. Meskipun secara konseptual CRM telah banyak dibahas dalam berbagai kajian akademik sebagai strategi untuk membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan, implementasinya pada tingkat unit pelayanan publik, khususnya pada perusahaan jasa pengiriman milik negara, masih belum sepenuhnya berjalan secara optimal. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya penelitian yang mampu menggali secara lebih mendalam bagaimana strategi *Customer Relationship Management* diterapkan dalam praktik pelayanan, khususnya dalam menangani berbagai keluhan pelanggan.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena sosial secara mendalam melalui eksplorasi makna, pengalaman, serta perspektif subjek penelitian dalam konteks alamiah. Dengan pendekatan ini, peneliti dapat memperoleh gambaran yang mendalam, komprehensif, dan kontekstual mengenai bagaimana strategi CRM diterapkan, bagaimana mekanisme komunikasi dijalankan, serta bagaimana respons perusahaan dalam menangani keluhan pelanggan di PT. Pos Indonesia Cabang Gunungsitoli.

Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu berdasarkan kriteria tertentu yang berkaitan langsung dengan implementasi CRM dan proses penanganan keluhan pelanggan. Informan meliputi pihak manajemen, petugas *customer service*, serta pelanggan yang pernah menyampaikan keluhan, sehingga data yang diperoleh mencerminkan berbagai sudut pandang yang relevan dengan fokus penelitian. Informan penelitian diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori, yaitu informan kunci, informan utama, dan informan pendukung. Pengelompokan ini bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi sumber data sesuai dengan tingkat kewenangan, keterlibatan operasional, serta perspektif yang dimiliki masing-masing informan.

Dalam mengumpulkan data, peneliti melakukan wawancara dengan tujuan untuk menggali pengalaman, pandangan, dan perasaan informan secara mendalam. Seterusnya peneliti juga melakukan observasi dengan secara langsung terlibat dalam lingkungan atau aktivitas yang sedang diteliti, sambil mengamati dan mencatat perilaku, interaksi, dan konteks secara sistematis. Terakhir, Catatan lapangan dilakukan untuk membantu mendokumentasikan konteks dan detail penting yang tidak selalu dapat direkam dengan teknik lain. Setelah data dikumpulkan, dilakukan analisis data yang melibatkan tiga komponen utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Dalam menguji keabsahan data dilakukan melalui empat kriteria, yaitu Kredibilitas (*Credibility*), Transferabilitas (*Transferability*), Dependabilitas (*Dependability*) dan Konfirmabilitas (*Confirmability*).

3. Hasil dan Pembahasan

PT Pos Indonesia (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) tertua di Indonesia yang bergerak dalam bidang layanan pos, logistik, dan jasa keuangan. Perkembangan layanan pos di Indonesia diawali

pada masa pemerintahan kolonial Belanda, yaitu pada tanggal 26 Agustus 1746, ketika *Vereenigde Oostindische Compagnie* (VOC) mendirikan kantor pos pertama di Batavia (kini Jakarta) sebagai sarana untuk mendukung kelancaran distribusi surat dan pertukaran informasi antardaerah. Seiring dengan perkembangan waktu, sistem layanan pos mengalami berbagai perubahan, dimulai dari pembentukan Post en Telegraafdienst pada tahun 1875, kemudian bertransformasi menjadi Post, Telegraaf, en Telefoon dienst (PTT) pada tahun 1906. Setelah Indonesia merdeka, pengelolaan layanan pos dilaksanakan oleh pemerintah melalui Djawatan Pos, Telegraf, dan Telepon. Selanjutnya, pada tahun 1995 status kelembagaan resmi berubah menjadi PT Pos Indonesia (Persero) sebagai upaya meningkatkan profesionalisme serta daya saing perusahaan dalam menghadapi perkembangan industri jasa dan logistik.

PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Gunungsitoli berlokasi di Jalan Kelurahan Gunungsitoli, Kecamatan Gunungsitoli, Kota Gunungsitoli, Provinsi Sumatera Utara. Keberadaan kantor cabang ini memiliki peranan penting dalam mendukung penyelenggaraan layanan komunikasi, pengiriman surat, dokumen, barang, serta berbagai layanan lainnya bagi masyarakat di Kota Gunungsitoli dan empat kabupaten di wilayah Kepulauan Nias. Lokasinya yang berada di pusat kota menjadikan Kantor Pos Gunungsitoli sebagai salah satu fasilitas pelayanan publik dengan tingkat interaksi yang tinggi, terutama dalam aktivitas pengiriman barang dan dokumen.

Saat ini, PT Pos Indonesia Kantor Cabang Gunungsitoli dipimpin oleh Ridho Saputra Situmorang sebagai *Executive Manager* dengan jumlah pegawai sebanyak 21 orang yang terdiri atas pegawai tetap, staf administrasi, dan kurir pengantaran. Melalui berbagai upaya transformasi pelayanan yang telah dilakukan, PT Pos Indonesia Kantor Cabang Gunungsitoli terus berkomitmen mempertahankan eksistensinya sebagai penyedia layanan pos dan logistik yang profesional, responsif, adaptif terhadap perkembangan teknologi, serta berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan pelanggan.

Visi dari PT Pos Indonesia Kantor Cabang Gunungsitoli yaitu “Menjadi Postal Operator, Kurir, Logistic, dan Penyedia Jasa Keuangan Yang Paling Kompetitif” dalam mewujudkannya dilakukan beberapa misi yaitu Memberikan produk yang relevan sesuai dengan kebutuhan pasar, Memberikan pelayanan prima bagi konsumen dan pengguna jasa, Membangun solusi teknologi informasi yang prima dan *human capital* yang handal, Mengoperasikan proses bisnis secara efisien dan Memperkuat sistem pengendalian internal, tata kelola, dan manajemen risiko untuk mencapai tingkat kematangan yang memadai dan mengamankan pencapaian tujuan perusahaan.

Untuk memperoleh data yang komprehensif, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan, peneliti menetapkan delapan orang informan yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Pemilihan informan didasarkan pada tingkat keterlibatan mereka secara langsung dalam proses penanganan keluhan pelanggan serta pelaksanaan strategi *Customer Relationship Management* (CRM) di Kantor Pos Cabang Gunungsitoli.

Tabel 1. Profil Informan Penelitian

No.	Nama Informan	Jabatan
1	Ridho S. Situmeang	<i>Executive Manager</i>
2	Ledy Dyana A. Pangaribuan	Supervisor Operasi Pelayanan
3	Sanny Nur F. Martafanca	<i>Customer Service</i>
4	Sophia Mendrofa	<i>Oranger Loker</i>
5	Veni	<i>Oranger Loker</i>
6	Yanuari Zebua	<i>Oranger Mobile</i>
7	Hendri Lipur Hulu	Mitra LPU
8	Rahmat Indrayanto	<i>Supervisor Operasi Kurir dan Logistik</i>

3.1 Mekanisme Penanganan Keluhan Pelanggan di PT. Pos Indonesia Cabang Gunungsitoli

Penerimaan Jenis Keluhan Pelanggan.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan para informan, yang didukung oleh hasil observasi lapangan dan studi dokumentasi, diketahui bahwa PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Gunungsitoli telah menyediakan beberapa media bagi pelanggan untuk menyampaikan keluhan. Saluran tersebut meliputi penyampaian keluhan secara langsung melalui loket pelayanan, komunikasi melalui telepon, aplikasi layanan pelanggan, serta media komunikasi digital lainnya. Meskipun perusahaan telah menyediakan berbagai alternatif penyampaian keluhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pelanggan masih lebih memilih datang langsung ke kantor pos. Pilihan tersebut didasarkan pada keinginan pelanggan untuk memperoleh kepastian informasi mengenai status kiriman maupun penyelesaian atas permasalahan yang sedang dihadapi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa jenis keluhan yang diterima relatif beragam, namun memiliki pola yang cenderung sama pada setiap periode pelayanan. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari seluruh informan, keluhan yang paling dominan meliputi keterlambatan pengiriman barang atau dokumen, ketidakjelasan informasi mengenai status pelacakan (*tracking*) kiriman, lamanya proses penyelesaian keluhan, kerusakan kemasan barang, kehilangan kiriman, serta kurang optimalnya komunikasi antara petugas dengan pelanggan selama proses pelayanan. Berbagai bentuk keluhan tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar permasalahan yang muncul berkaitan dengan kualitas pelayanan operasional serta efektivitas komunikasi yang dibangun perusahaan dengan pelanggan.

Temuan tersebut mengindikasikan bahwa keluhan pelanggan tidak hanya dipengaruhi oleh hasil akhir pelayanan berupa diterimanya kiriman, tetapi juga oleh pengalaman pelanggan selama proses pelayanan berlangsung. Dengan demikian, kecepatan penyampaian informasi, kejelasan komunikasi, dan kepastian tindak lanjut terhadap keluhan menjadi faktor yang turut menentukan tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan yang diberikan.

Temuan hasil wawancara diperkuat melalui studi dokumentasi terhadap data keluhan pelanggan yang dimiliki oleh *Customer Service* PT. Pos Indonesia Cabang Gunungsitoli. Berdasarkan dokumen tersebut diketahui bahwa selama periode Januari–Maret 2026 rata-rata terdapat 45–60 keluhan pelanggan setiap bulan. Dari jumlah tersebut, 55–60% merupakan keluhan mengenai keterlambatan pengiriman, 20–25% berkaitan dengan ketidakjelasan informasi status kiriman, 10–15% mengenai kerusakan maupun kehilangan kiriman, sedangkan 5–10% merupakan keluhan lainnya, seperti pelayanan petugas dan kesalahan administrasi. Hasil observasi peneliti di ruang pelayanan juga menunjukkan bahwa setiap hari terdapat sekitar 3–8 pelanggan yang datang secara langsung untuk mempertanyakan status kiriman ataupun menyampaikan keluhan.

Berdasarkan hasil triangulasi antara wawancara, observasi, dan dokumentasi, peneliti menemukan adanya konsistensi informasi dari seluruh informan. Perbedaan yang muncul lebih disebabkan oleh sudut pandang masing-masing informan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Informan pada level manajemen cenderung menjelaskan penyebab keluhan dari aspek kebijakan, sistem distribusi, dan faktor eksternal, sedangkan petugas pelayanan lebih menekankan pengalaman langsung dalam menghadapi berbagai bentuk ketidakpuasan pelanggan setiap hari. Temuan ini menunjukkan bahwa keluhan pelanggan di PT. Pos Indonesia Cabang Gunungsitoli bukan merupakan kasus yang bersifat insidental, melainkan fenomena pelayanan yang terjadi secara berulang sehingga memerlukan strategi penanganan yang lebih sistematis melalui implementasi *Customer Relationship Management* (CRM).

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Nafisah dan Surianto (2024) yang menyimpulkan bahwa keterlambatan pelayanan dan kurangnya kejelasan informasi merupakan penyebab utama munculnya keluhan pelanggan pada perusahaan jasa. Penelitian tersebut juga menegaskan bahwa efektivitas komunikasi pelayanan menjadi faktor penting dalam membangun kepuasan pelanggan. Demikian pula, Khan *et al.* (2022) menyatakan bahwa sebagian besar keluhan pelanggan pada industri jasa berawal dari kegagalan pelayanan (*service failure*) yang tidak segera direspons secara tepat sehingga memengaruhi kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan.

Saluran Penyampaian Keluhan Dan Prosedur Penanganan

Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh informan, diketahui bahwa PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Gunungsitoli telah menerapkan prosedur penanganan keluhan yang diawali dengan penerimaan laporan

dari pelanggan melalui berbagai saluran yang tersedia, kemudian dilanjutkan dengan proses verifikasi, penelusuran penyebab permasalahan, koordinasi dengan unit kerja terkait, hingga penyampaian hasil penyelesaian kepada pelanggan. Meskipun prosedur tersebut telah berjalan sesuai ketentuan perusahaan, efektivitas pelaksanaannya masih dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti karakteristik permasalahan yang dihadapi, koordinasi antarbidang, kondisi operasional di lapangan, serta pemanfaatan media komunikasi oleh pelanggan.

Selain itu, hasil observasi menunjukkan bahwa pencatatan keluhan pelanggan masih menggunakan dua mekanisme, yaitu melalui buku register manual dan sistem informasi digital. Kondisi ini menyebabkan data keluhan belum sepenuhnya terintegrasi dalam satu basis data pelayanan. Dalam beberapa situasi, pelanggan yang sebelumnya menyampaikan keluhan melalui telepon masih harus menjelaskan kembali kronologi permasalahannya ketika datang langsung ke kantor pos. Temuan tersebut menunjukkan bahwa proses integrasi informasi antar saluran pelayanan belum berjalan secara optimal sehingga berpotensi memengaruhi efisiensi pelayanan dan pengalaman pelanggan selama proses penyelesaian keluhan.

Berdasarkan keseluruhan hasil analisis, peneliti menilai bahwa mekanisme penanganan keluhan di PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Gunungsitoli pada dasarnya telah mencerminkan implementasi beberapa dimensi CRM, khususnya pada aspek komunikasi dengan pelanggan, responsivitas terhadap pengaduan, serta upaya penyelesaian keluhan. Hal tersebut terlihat dari tersedianya berbagai saluran pengaduan, adanya prosedur penanganan yang jelas, serta keterlibatan petugas dalam memberikan tindak lanjut terhadap setiap keluhan yang diterima.

Hasil observasi tersebut selaras dengan temuan studi dokumentasi terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP) Penanganan Keluhan Pelanggan PT Pos Indonesia. Berdasarkan dokumen SOP, perusahaan telah menetapkan tahapan penanganan keluhan yang meliputi penerimaan laporan, verifikasi data pelanggan, pencatatan keluhan, proses investigasi, penyelesaian permasalahan, hingga penyampaian hasil penyelesaian kepada pelanggan. Secara normatif, prosedur tersebut telah memberikan pedoman yang jelas bagi petugas dalam menangani setiap pengaduan pelanggan.

Meskipun demikian, hasil triangulasi antara wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan antara prosedur yang telah ditetapkan dengan implementasinya di lapangan. Kesenjangan tersebut terutama terlihat pada konsistensi tindak lanjut terhadap keluhan, koordinasi antarsatuan kerja, serta kecepatan penyampaian informasi kepada pelanggan, khususnya pada kasus-kasus yang memerlukan penanganan lintas unit atau melibatkan kantor tujuan pengiriman di luar wilayah kerja Kantor Pos Cabang Gunungsitoli. Dengan demikian, keberadaan SOP belum sepenuhnya menjamin keseragaman kualitas pelayanan apabila belum didukung oleh sistem informasi yang terintegrasi dan koordinasi operasional yang efektif.

Berdasarkan keseluruhan hasil analisis, peneliti menilai bahwa mekanisme penanganan keluhan di PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Gunungsitoli pada dasarnya telah mencerminkan implementasi beberapa dimensi CRM, khususnya pada aspek komunikasi dengan pelanggan, responsivitas terhadap pengaduan, serta upaya penyelesaian keluhan. Hal tersebut terlihat dari tersedianya berbagai saluran pengaduan, adanya prosedur penanganan yang jelas, serta keterlibatan petugas dalam memberikan tindak lanjut terhadap setiap keluhan yang diterima.

Namun demikian, implementasi CRM pada dimensi pengelolaan informasi pelanggan (*customer information management*) masih belum berjalan secara optimal. Belum terintegrasinya sistem pencatatan keluhan menyebabkan informasi pelanggan belum dapat diakses secara menyeluruh oleh seluruh unit pelayanan. Akibatnya, pelanggan yang menggunakan lebih dari satu saluran komunikasi masih harus mengulang penyampaian informasi mengenai keluhan yang sama. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa integrasi data pelanggan merupakan salah satu aspek yang perlu ditingkatkan agar proses pelayanan menjadi lebih efektif, efisien, dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan.

3.2 Kendala yang Dihadapi PT. Pos Indonesia Cabang Gunungsitoli dalam Penerapan Strategi CRM untuk Menangani Keluhan Pelanggan

Temuan penelitian pada fokus kedua mengungkapkan bahwa implementasi strategi *Customer Relationship Management* (CRM) dalam menangani keluhan pelanggan di PT. Pos Indonesia Cabang Gunungsitoli masih menghadapi sejumlah kendala internal yang memengaruhi efektivitas pelayanan. Berdasarkan hasil wawancara,

observasi, dan studi dokumentasi, kendala internal tersebut meliputi keterbatasan sumber daya manusia, belum optimalnya sistem teknologi informasi, serta koordinasi antarunit kerja yang belum berjalan secara maksimal. Ketiga aspek tersebut saling berkaitan dan berdampak langsung terhadap kecepatan, ketepatan, serta kualitas pelayanan kepada pelanggan. Selain kendala internal, penelitian ini juga menemukan adanya berbagai faktor eksternal yang memengaruhi efektivitas implementasi strategi CRM. Kendala tersebut terutama berasal dari kondisi geografis wilayah Kepulauan Nias, keterbatasan infrastruktur transportasi, serta meningkatnya ekspektasi pelanggan akibat persaingan dengan perusahaan jasa ekspedisi swasta.

Hasil wawancara tersebut diperkuat oleh hasil observasi yang dilakukan peneliti selama penelitian berlangsung. Peneliti mengamati bahwa pada jam pelayanan tertentu, terutama pukul 09.00 - 11.00 WIB dan 13.00 -14.30 WIB, terjadi peningkatan jumlah pelanggan sehingga antrean pelayanan menjadi lebih panjang. Peneliti juga mengamati bahwa petugas beberapa kali harus menghubungi bagian operasional sebelum dapat memberikan kepastian informasi kepada pelanggan. Selain itu, berdasarkan hasil dokumentasi, peneliti menemukan bahwa tidak seluruh formulir pencatatan keluhan memuat informasi tindak lanjut secara lengkap, sehingga proses monitoring penyelesaian keluhan belum berjalan secara optimal.

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, peneliti menganalisis bahwa kendala implementasi *Customer Relationship Management* di PT. Pos Indonesia Cabang Gunungsitoli bersifat multidimensional, yaitu merupakan kombinasi antara faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi keterbatasan sumber daya manusia, sistem informasi yang belum terintegrasi, serta koordinasi antarunit yang belum optimal. Sementara itu, faktor eksternal meliputi kondisi geografis wilayah Kepulauan Nias, keterbatasan infrastruktur transportasi, serta meningkatnya ekspektasi pelanggan terhadap kualitas pelayanan jasa pengiriman. Temuan penelitian ini sejalan dengan teori Payne (2006) yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi *Customer Relationship Management* dipengaruhi oleh sinergi antara manusia (*people*), proses (*process*), dan teknologi (*technology*). Apabila salah satu komponen tersebut belum berjalan secara optimal, maka hubungan jangka panjang dengan pelanggan akan sulit diwujudkan secara maksimal.

3.3 Strategi *Customer Relationship Management* yang Efektif Diterapkan oleh PT. Pos Indonesia Cabang Gunungsitoli dalam Menangani Keluhan Pelanggan

Salah satu indikator keberhasilan implementasi *Customer Relationship Management* (CRM) tidak hanya diukur dari kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan keluhan pelanggan, tetapi juga dari strategi yang diterapkan untuk membangun hubungan yang positif, berkelanjutan, dan berorientasi pada kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, pada subfokus ini peneliti menganalisis berbagai strategi yang diterapkan oleh PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Gunungsitoli dalam menangani keluhan pelanggan. Strategi tersebut diidentifikasi berdasarkan hasil wawancara mendalam, observasi lapangan, serta didukung oleh studi dokumentasi sehingga mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai praktik implementasi CRM di lokasi penelitian.

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, peneliti menyimpulkan bahwa strategi CRM yang diterapkan di PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Gunungsitoli telah mengarah pada upaya membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan melalui komunikasi yang terbuka, pemanfaatan data pelanggan, pelayanan yang empatik, serta peningkatan akses pelayanan. Meskipun demikian, efektivitas implementasi strategi tersebut perlu diperkuat melalui optimalisasi sistem informasi, standarisasi pengelolaan data pelanggan, dan peningkatan kapasitas petugas agar tujuan CRM dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan dapat tercapai secara lebih optimal.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan serta analisis data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, maka dapat disimpulkan bahwa Secara umum, mekanisme penanganan keluhan telah dilaksanakan berdasarkan prosedur pelayanan yang diterapkan oleh perusahaan. Strategi *Customer Relationship Management* (CRM) yang diterapkan oleh PT. Pos Indonesia Cabang Gunungsitoli diwujudkan melalui peningkatan kualitas komunikasi dalam pelayanan, kecepatan dan ketepatan dalam merespons keluhan pelanggan, pemanfaatan informasi pelanggan, serta upaya membangun hubungan pelayanan yang lebih baik dan berkelanjutan. Meskipun *Customer Relationship Management* telah dilakukan namun terdapat beberapa kendala, kendala tersebut meliputi keterbatasan sumber daya manusia, tingginya volume pelanggan pada waktu tertentu, belum optimalnya sistem pencatatan dan integrasi data keluhan pelanggan, serta keterbatasan komunikasi dan

koordinasi antarunit kerja. Selain itu, masih ditemukan pelanggan yang kurang memahami prosedur pelayanan dan penyampaian keluhan, sehingga proses penanganan komplain menjadi lebih lama. Kendala-kendala tersebut memengaruhi efektivitas pelayanan dan respons perusahaan terhadap keluhan pelanggan. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan kajian mengenai *Customer Relationship Management* dalam penanganan keluhan pelanggan dengan ruang lingkup dan pendekatan penelitian yang lebih luas. Penelitian berikutnya dapat menggunakan pendekatan kuantitatif maupun mixed methods untuk memperoleh gambaran yang lebih mendalam mengenai hubungan antara penerapan CRM, penanganan keluhan, dan kepuasan pelanggan. Selain itu, penelitian dapat dilakukan pada perusahaan jasa atau lokasi penelitian yang berbeda sehingga hasilnya dapat menjadi bahan perbandingan dan memperkaya kajian mengenai penerapan CRM dalam meningkatkan kualitas pelayanan.

Reference

1. Adwitya, I. (2023). Analisis Penanganan Keluhan Pelanggan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Baubau. *GALANGI (Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis)*, 1(2), 61–66.
2. Bharmawan, A. S., & Hanif, N. (2022). Manajemen pemasaran jasa: Strategi, mengukur kepuasan dan loyalitas pelanggan. Scopindo Media Pustaka.
3. Buckhary, B. (2022). Analisis Pengaruh *Customer Relationship Management* (CRM) terhadap Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan.
4. Cahyani, R., & Diniati, A. (2024). Strategi Social CRM Dalam Menangani Keluhan Pelanggan Pada Instagram Pos Indonesia. *WACANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, 16–27.
5. Darnah, D., Wijaya, A., & Amartiwi, Y. (2024). Penerapan *Customer Relationship Management* (CRM) dalam Meningkatkan Kepuasan Konsumen. *All Fields of Science Journal Liaison Academia and Society*, 4(3), 34–41.
6. Fernando, A. (2024). Penanganan Keluhan sebagai Strategi Komunikasi Pemasaran dalam Meningkatkan Kepuasan dan Membangun Kepercayaan Konsumen Delta Coffee Roaster (Doctoral dissertation, Universitas Islam Sultan Agung Semarang).
7. Ferrer-Estévez, M., & Chalmeta, R. (2023). Sustainable *Customer Relationship Management*. *Marketing Intelligence & Planning*, 41(2), 244–262.
8. Hariyanto, D. (2023). Buku Ajar Komunikasi Pemasaran. Umsida Press.
9. Hermawati, A. (2023). Pengaruh Penanganan Keluhan, Komunikasi Pemasaran dan Kepercayaan terhadap Loyalitas (Literature Review Manajemen Pemasaran). *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Digital*, 1(1), 14–28.
10. Hikam, M. N., & Christin, M. (2024). Aktivitas *Customer Relationship Management* (CRM) dalam Mempertahankan Loyalitas Customer pada PT Mitsubishi Nusantara Berlian Motor Cibubur. *Journal of Communication, Business and Social Science (JCOBS)*, 2(1), 10–15.
11. Irayanti, I., Enas, E., & Faruk, M. (2022). Pengaruh *Customer Relationship Management* dan Customer Value terhadap Kepuasan Pelanggan (Studi pada PT Pos Indonesia Cabang Kota Banjar).
12. Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Iqbal, Q., & Yang, S. (2022). The impact of *Customer Relationship Management* and company reputation on customer loyalty: The mediating role of customer satisfaction. *Journal of Relationship Marketing*, 21(1), 1–26.
13. Kurniasari, M. D. (2025). Peran *Customer Relationship Management* (CRM) dalam Meningkatkan Loyalitas Pelanggan (Doctoral dissertation, IAIN Kediri).
14. Kusumawardani, D., Tresnati, R., & Respati, T. (2025). Pengaruh *Customer Relationship Management* dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepercayaan Pasien (Studi Kasus di Rumah Sakit Hermina Pasteur Bandung). *Journal of Syntax Literate*, 10(6).
15. Lestari, M. (2022). Sistem Kepuasan Pelanggan terhadap Pelayanan dengan Implementasi CRM (*Customer Relationship Management*) Kantor Pos Kotabumi Menggunakan Metode UCD. *JATI (Jurnal Mahasiswa Teknik Informatika)*, 6(1), 103–109.
16. Maduhu, V. (2023). Effectiveness of complaints resolution approaches on customer satisfaction in local government authorities (Doctoral dissertation, Institute of Accountancy Arusha).
17. Muhti Saputri, D. Q. (2023). Analisis Peningkatan Kinerja Pemasaran Berbasis Orientasi Pelanggan, *Customer Relationship Management*, Inovasi, dan Keunggulan Bersaing (Doctoral dissertation, Universitas Islam Sultan Agung).
18. Nafisah, D., & Surianto, M. A. (2024). Customer service Optimization: A Study of Service Quality Analysis. *El-Idare: Journal of Islamic Education Management*, 10(1), 84–89.
19. Nansi, M. R. (2022). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keputusan Konsumen dalam Pemilihan Jasa Pengiriman Barang. *Eqien: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 317–324.
20. Nuroh, E. L., Putrianti, S. D., Nugroho, A. B., & Tindaon, S. S. (2024). Penanganan Keluhan Penyewaan Point Lab Coworking Space di Bandung Milik PT. POS Properti Indonesia. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 8(1), 610–619.
21. Putri, D., Pramudita, A., Skepy, S. N. A., Carolina, A., & Hidayat, R. (2026). Strategi *Customer Relationship Management* (CRM) dalam Meningkatkan Retensi Pelanggan pada Bisnis Ritel Modern. *Business and Investment Review*, 4(1).
22. Rahmawati, R. D., & Utomo, Y. P. (2025). Upaya Membangun Loyalitas Konsumen dengan Pendekatan Kualitatif Menggunakan Kualitas Pelayanan, CRM, dan Kepuasan Konsumen. *Determinasi: Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*, 3(1), 9–19.
23. Ramadian, A., Judijanto, L., & Erwin, E. (2025). *Customer Relationship Management* (CRM): Strategi Membangun Hubungan Pelanggan yang Kuat. PT Green Pustaka Indonesia.
24. Riani, R. (2024). Komunikasi Dalam Pengambilan Keputusan Untuk Menangani Keluhan Pelanggan Study kasus Pada PT. Rianti Chemindo Perkasa. *CommLine*, 9(1), 19–39.
25. Rosmalina, R., Nistrina, K., Rusdianto, D., & Mujadi, Y. (2025). Pengembangan Sistem Informasi Keluhan Pelanggan Berbasis Laravel Untuk Peningkatan Layanan Jasa Nugraha Ekakurir (JNE). *Jurnal Pendidikan dan Teknologi Indonesia*, 5(1), 131–142.
26. Santosa, S., & Febriadi, Y. (2022). Pengaruh *Customer Relationship Management* (CRM) terhadap Loyalitas Pelanggan Korporat. *Pro Mark*, 12(1).
27. Sari, D. I. P., Riwayani, R., Zelani, D. I., Lubis, R. H., & Suganda, H. A. (2025). Customer Relation Management. YPAD Penerbit.
28. Sastika, W., Kusumahadi, K., & Hanifa, F. H. (2024). Buku Ajar Service Marketing.
29. Sepriano, S., & Judijanto, L. (2025). Mastering Service Quality, Managing Failures, dan Delivery Service Recovery. PT Sonpedia Publishing Indonesia.
30. Sulianta, F. (2025). Dasar dan Konsep *Customer Relationship Management*. Feri Sulianta.

31. Wahyudi, R. (2023). Strategi Komunikasi Customer service PT. Pos Indonesia Cabang Pekanbaru Dalam Menangani Keluhan Pelanggan (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau).
32. Wardhana, A. (2024). Service Quality & E-Service Quality in the Digital Edge (Edisi Indonesia). Eureka Media Aksara.
33. Wijaya, H. D. (2024). Pengaruh *Customer Relationship Management* (CRM) terhadap Kepuasan Pelanggan dan Kinerja Perusahaan. EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, 3(3), 1279–1289.
34. Yucha, N., Arif, D., & Sevana, B. C. (2024). Perilaku Konsumen Terkait Loyalitas Pelanggan. CV Intelektual Manifes Media.