

# ANALISIS PENANGANAN KELUHAN TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN PT XL AXIATA TBK DI DKI JAKARTA

## ANALYSIS OF COMPLAINT HANDLING ON CUSTOMER SATISFACTION ON XL AXIATA DKI JAKARTA

Inge Maudy Putri<sup>1</sup>, Heppy Millanyani<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Telkom  
<sup>1</sup>[inge\\_maudy@yahoo.com](mailto:inge_maudy@yahoo.com), <sup>2</sup>[heppymill@telkomuniversity.ac.id](mailto:heppymill@telkomuniversity.ac.id)

### ABSTRAK

Perkembangan teknologi telekomunikasi mengalami kemajuan yang sangat pesat. Kemajuan ini mendorong perusahaan-perusahaan telekomunikasi mengeluarkan produk telepon seluler termasuk PT XL Axiata Tbk. Pelanggan tidak akan beralih ke produk lain jika perusahaan bisa membuat pelanggan puas, salah satunya dengan menangani keluhan pelanggan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja, harapan, serta tingkat kepuasan pelanggan dan aspek-aspek yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan penanganan keluhan di PT XL Axiata Tbk.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Data diperoleh dengan menyebarkan kuisioner kepada 400 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deksriptif, indeks kepuasan konsumen, dan *Importance Performance Analysis* (IPA).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa harapan pelanggan atas penanganan keluhan di PT XL Axiata Tbk. dianggap tinggi karena mempunyai nilai persentase sebesar 73%. Kinerja PT XL Axiata Tbk. dianggap baik oleh pelanggan dengan persentase sebesar 69,01%. Berdasarkan analisis tingkat kepuasan pelanggan adalah sebesar 0,93 yang dalam kategori tidak puas. Pada *Importance Performance Analysis* (IPA) diketahui nilai skor rata-rata kinerja 11,03 dan nilai skor rata-rata harapan adalah 11,66.

Berdasarkan hasil penelitian, saran yang diberikan adalah 1) menambah karyawan *customer service* sehingga banyak pelanggan terlayani keluhannya dengan cepat, 2) memberikan prosedur yang cepat dan mudah, 3) memberikan informasi yang jelas dan tepat kepada pelanggan, 4) menyediakan sarana dan prasarana bagi pelanggan agar lebih mudah menghubungi XL, 5) *customer service* diberikan pelatihan agar bahasa yang disampaikan mudah dimengerti oleh pelanggan dan bersikap sopan, dan 6) *customer service* perlu diberikan pelatihan tentang masalah-masalah yang sering dialami oleh pelanggan sehingga bisa memberikan solusi yang efektif.

**Kata kunci :** Penanganan keluhan, Kepuasan pelanggan, *Importance Performance Analysis* (IPA)

### ABSTRACT

*The development of telecommunication technology is progressing very rapidly. This development encourages many telecommunication companies to produce cellular phone products, including PT XL Axiata Tbk. Customers will not switch to another product if the company can make them feel satisfied, which is handling the customer complaints. The purpose of this research is to find the performance, expectation, level of customer satisfaction, and aspects that need to be improved at PT XL Axiata Tbk.*

*This research used quantitative method and descriptive type. Data obtained by spreading it with questionnaire to 400 respondents. Data analysis techniques that used in this research are descriptive analysis, customer satisfaction index, and importance performance analysis (IPA).*

*The result of this research shows that customer expectations for complaints handling considered high by 73%. Employee performance of PT XL Axiata Tbk. considered good by 69,01%. Based on the analysis of customer satisfaction level at 0,93 considered the customers are not satisfied. On Importance Performance Analysis (IPA) the average score of performance is 11,03 and the average score for expectation is 11,66.*

*Based on the result, suggestions that can be given are 1) add more customer service employees so many customers can be served quickly, 2) provide an easy and fast procedure, 3) provide clear information to customer, 4) provide facilities and infrastructure for customers to easily contact XL, 5) provide training for customer service so customers can easily understand the language and be polite, and 6) provide training for customer service about the problems that often occurred to customers so they can give an effective solution.*

**Keywords:** Complaint handling, Customer satisfaction, *Importance Performance Analysis* (IPA)

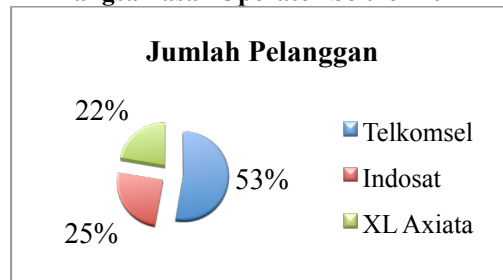
## 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi telekomunikasi mengalami kemajuan yang sangat pesat. Kemajuan teknologi telepon seluler yang pesat ini pun mendorong perusahaan-perusahaan telekomunikasi mengeluarkan berbagai produk telepon seluler. Menurut data Asosiasi Telekomunikasi Seluler Indonesia (ATSI) menunjukkan bahwa jumlah pelanggan seluler di Indonesia pada kuartal I/2012 tercatat mencapai 255 juta.

Sejak diberlakukannya Undang-Undang No. 36 Tahun 1999 Tentang Telekomunikasi yang mengatur kemudahan bagi para pemain baru dan mendorong persaingan, pertumbuhan industri telepon seluler pun meningkat pesat. Perusahaan telepon seluler bersaing ketat untuk merebut pangsa pasar.

**Gambar 1.3**  
**Pangsa Pasar Operator Seluler 2012**

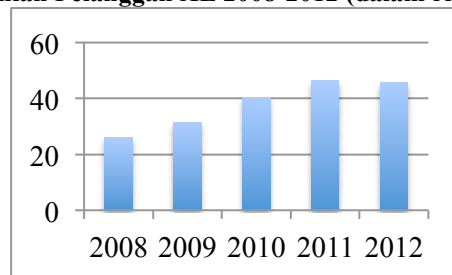


Sumber: [www.bisnis-jabar.com](http://www.bisnis-jabar.com), diakses pada 30 November 2013

Berdasarkan Gambar 1.3 terlihat bahwa pangsa pasar operator seluler di Indonesia tahun 2012 dimana pangsa terbesar dikuasai oleh Telkomsel dengan jumlah pelanggan sekitar 109,88 juta, disusul Indosat 52,1 juta dan XL Axiata sebanyak 46,4.

Telah menjadi operator seluler nomor 3 di Indonesia tidak membuat XL bisa lengah karena dalam bisnis ini apapun bisa terjadi. Banyak pelanggan baru datang dan banyak juga yang beralih ke produk lain. Terlihat pada Gambar 1.4 jumlah pelanggan XL seperti dibawah ini

**Gambar 1.4**  
**Jumlah Pelanggan XL 2008-2012 (dalam ribuan)**



Sumber: *Annual Report PT XL Axiata Tbk Tahun 2012*

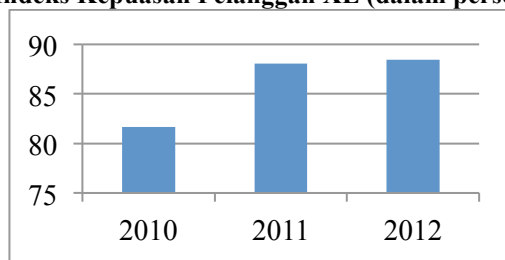
Berdasarkan Gambar 1.4 terlihat bahwa dari tahun ke tahun jumlah pelanggan XL terus meningkat. Walaupun pada tahun 2012 XL mengalami penurunan pelanggan, namun di tahun-tahun sebelumnya jumlah pelanggan terus meningkat. Namun tidak dapat dihindari bahwa keluhan pelanggan akan tetap ada. Menurut *Annual Report* PT XL Axiata Tbk tahun 2011, jumlah keluhan yang masuk ada 6.910.632 keluhan. Namun, XL berhasil mengurangi tingkat keluhan secara keseluruhan sebesar 37% selama tahun 2012 (*Annual Report* PT. XL Axiata Tbk 2012).

Pada tahun 2011 PT. XL Axiata Tbk membentuk *Service Management Directorate* (SMD/Direktorat Manajemen Layanan). Hal ini ditujukan untuk memimpin perbaikan pelayanan dan mempercepat pemberian pelayanan yang terbaik. XL berpendapat bahwa keberadaan *Call Center*/pusat layanan pelanggan adalah penting dalam upaya meningkatkan level pelayanan kepada pelanggan, terutama dalam melindungi hak mereka, dan sampai saat ini XL terus-menerus melakukan perbaikan terhadap *Call Center*/pusat layanan pelanggan melalui sejumlah inisiatif, antara lain memberdayakan karyawan dengan kemampuan untuk menangani keluhan pelanggan, termasuk mendengarkan dan menjawab secara langsung panggilan pelanggan ke XL (*Annual Report* PT. XL Axiata Tbk 2011).

XL juga menyediakan media lain agar pelanggannya dapat menyampaikan keluhan-keluhannya. Pelanggan bisa menyampaikan keluhan mereka melalui email [customerservice@xl.co.id](mailto:customerservice@xl.co.id). XL juga telah mempunyai banyak *channel* media sosial seperti Facebook, Twitter, Youtube, Pinterest, 8Tracks, dan Instagram. Karena sekarang ini media sosial telah merajalela maka XL dengan yakin membuat *channel* media sosialnya dengan harapan bahwa pelanggan akan lebih mudah untuk menyampaikan keluhannya. Bagi pelanggan yang ingin bergabung bisa di Facebook.com/XLRame, Twitter @XLCare untuk *customer service*

atau @XL123 untuk promo ([www.xl.co.id](http://www.xl.co.id)). Terlihat pada Gambar 1.5 dibawah ini indeks kepuasan pelanggan XL yang terus meningkat.

**Gambar 1.5**  
**Indeks Kepuasan Pelanggan XL (dalam persen)**



Berdasarkan dari gambar 1.5, Indeks Kepuasan Pelanggan XL terus meningkat dari tahun ke tahun. Hal ini merupakan hal yang bagus karena XL bisa mempertahankan kepuasan pelanggan atas jasa yang telah diberikan XL. Indeks Kepuasan Pelanggan ini didapatkan dari survei yang dilakukan XL untuk mengevaluasi kepuasan pelanggan terhadap produk dan dan layanannya. XL melakukan Survei Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction Survey* – CSAT) dua kali setahun, yang mencakup pelanggan XL dan pesaingnya di seluruh Indonesia. Survei yang diadakan oleh XL ini sangat berguna untuk mengetahui sejauh mana pelanggan merasa puas akan layanan yang diberikan oleh XL, survei ini juga menunjukkan bahwa XL terus memperbaiki layanannya (Annual Report PT. XL Axiata Tbk 2012).

Menurut Kotler (2009:192) beberapa perusahaan berpendapat mereka telah mendapatkan rasa puas pelanggan dengan mencentang keluhan, tetapi 96% dari pelanggan yang tidak puas itu tidak melakukan pengaduan; mereka hanya berhenti membeli. Hal terbaik yang dapat dilakukan perusahaan adalah mempermudah pelanggan untuk mengadu.

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik melakukan penelitian untuk mengetahui bagaimana penanganan keluhan (*complaint handling*) berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan XL. Untuk itu penulis melakukan penelitian dengan judul: **“Analisis Penanganan Keluhan Terhadap Kepuasan Pelanggan PT XL Axiata Tbk Di DKI Jakarta.”**

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah disebutkan dalam latar belakang, maka yang menjadi perumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana harapan pelanggan terhadap penanganan keluhan yang diberikan PT XL Axiata Tbk.
2. Bagaimana kinerja penanganan keluhan yang diberikan PT XL Axiata Tbk.?
3. Bagaimana kepuasan pelanggan terhadap penanganan keluhan PT XL Axiata Tbk.?
4. Aspek-aspek apa saja yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan penanganan keluhan PT XL Axiata Tbk.?

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Penanganan Keluhan

Tjiptono dan Chandra (2011:362) menentukan bahwa ada empat aspek dalam penanganan keluhan. Model dari Tjiptono ini merupakan rangkuman dari model-model penanganan keluhan seperti Stauss, Boshoff, dan Tax Brown. Berikut ini adalah aspek penanganan keluhan menurut Tjiptono, yaitu:

1. Empati terhadap pelanggan yang marah

Dalam menghadapi pelanggan yang emosi atau marah, staf layanan pelanggan harus ‘berkepala dingin’ dan bersikap empati. Bila tidak, situasi bakal bertambah runyam. Untuk itu perlu diluangkan waktu untuk mendengarkan keluhan mereka dan berusaha memahami situasi yang dirasakan oleh pelanggan tersebut. Dengan demikian permasalahan yang dihadapi dapat menjadi jelas, sehingga pemecahan yang optimal dapat diupayakan bersama. Menurut Lovelock & Wirtz (2011:407) empati mempunyai tiga dimensi, yaitu:

a. *Access*

Perusahaan mudah didekati dan kontakannya mudah dihubungi.

b. *Communication*

Mendengarkan pelanggan dan selalu memberitahu pelanggan tentang informasi terbaru.

c. *Understanding the customer*

Membuat upaya untuk mengenal pelanggan dan mengetahui kebutuhan mereka.

2. Kecepatan dalam penanganan keluhan

Kecepatan merupakan hal yang sangat penting dalam penanganan keluhan. Apabila keluhan pelanggan tidak segera ditanggapi, maka rasa tidak puas terhadap perusahaan akan menjadi permanen dan tidak dapat diubah lagi. Sedangkan apabila keluhan tersebut ditangani dengan cepat, maka ada

- kemungkinan pelanggan tersebut menjadi puas. Apabila pelanggan puas dengan cara penanganan keluhannya, maka besar kemungkinan ia akan menjadi pelanggan perusahaan kembali. Menurut Lovelock & Wirtz (2011:382) jika keluhan dibuat pada saat penyampaian layanan, maka waktu adalah esensi untuk mencapai pemulihan penuh. Ketika layanan dibuat setelah fakta, banyak perusahaan telah membuat kebijakan untuk merespon dalam waktu 24 jam, atau lebih cepat. Bahkan ketika resolusi penuh memakan waktu lebih lama, respon cepat tetap paling penting.
3. Kewajaran atau keadilan dalam memecahkan permasalahan atau keluhan  
Perusahaan harus memperhatikan aspek kewajaran dalam hal biaya dan kinerja jangka panjang. Hasil yang diharapkan tentunya adalah situasi 'win-win' (fair, realistis, dan proporsional), dimana pelanggan dan perusahaan sama-sama diuntungkan. Menurut Lovelock & Wirtz (2011:375) dimensi keadilan terbagi menjadi tiga, yaitu:
    - a. *Procedural justice*  
Pelanggan mengharapkan perusahaan untuk bertanggung jawab, yang merupakan kunci awal dari prosedur yang adil, diikuti dengan proses pemulihan yang nyaman dan responsif. Ini juga mencakup fleksibilitas sistem dan mempertimbangkan saran dari pelanggan dalam proses pemulihan.
    - b. *Interactional justice*  
Meliputi karyawan dari perusahaan yang memberikan pemulihan layanan dan perilaku mereka terhadap pelanggan. Memberikan penjelasan tentang kegagalan dan membuat upaya untuk menyelesaikan masalah merupakan hal yang paling penting. Bagaimanapun, upaya pemulihan tersebut harus tulus, jujur, dan sopan.
    - c. *Outcome justice*  
Mengenai kompensasi yang diterima pelanggan dari hasil kehilangan dan ketidaknyamanan yang terjadi karena kegagalan jasa. Ini juga mencakup kompensasi waktu, upaya, dan energi yang dihabiskan pada saat proses pemulihan layanan.
  4. Kemudahan bagi pelanggan untuk menghubungi perusahaan  
Hal ini sangat penting bagi konsumen untuk menyampaikan komentar, saran, kritik, pertanyaan, maupun keluhannya. Disini sangat dibutuhkan adanya metode komunikasi yang mudah dan relatif tidak mahal, dimana pelanggan dapat menyampaikan keluhan-kesahannya. Bila perlu dan memungkinkan, perusahaan dapat menyediakan saluran telepon bebas pulsa (*hot line service*) dan/atau *website* untuk menampung keluhan pelanggan. Berikut ini merupakan berbagai macam *service delivery channel* yang harus dimiliki perusahaan, yaitu (Lovelock & Wirtz, 2011:203):
    - a. *Service outlets*  
Pesan yang direncanakan dan tidak direncanakan sama-sama menjangkau pelanggan melalui media dari lingkungan penyampaian layanan. Pesan umum bisa didistribusikan melalui bentuk *banner*, poster, *video*, dan *audio*.
    - b. *Frontline employees*  
Karyawan di posisi *frontline* bisa melayani pelanggan secara *face-to-face*, dengan telepon, atau melalui email. Komunikasi dari karyawan *frontline* mengambil bentuk layanan inti dan berbagai layanan tambahan, termasuk memberikan informasi, mengambil pesan, menerima pembayaran, dan memecahkan masalah. Pelanggan baru biasanya bergantung pada staf *customer service* untuk meminta bantuan dalam mempelajari bagaimana menggunakan layanan secara efektif dan untuk memecahkan masalah.
    - c. *Self-service delivery points*  
ATM, *vending machine*, dan *website* adalah contoh dari layanan *self-service*. Layanan *self-service* sering dipakai dalam komunikasi secara efektif dengan pelanggan tetap dan pelanggan potensial dan layanan *cross-sell* dan mempromosikan layanan baru.

## 2.2 Kepuasan Pelanggan

Menurut Kotler (2009:177) kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan kinerja (hasil) produk yang dipikirkan terhadap kinerja (atau hasil) yang diharapkan. Jika kinerja berada dibawah harapan, pelanggan tidak puas. Jika kinerja memenuhi harapan, pelanggan puas. Jika kinerja melebihi harapan, pelanggan amat puas atau senang.

## 3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Melalui penelitian ini, dapat diperoleh gambaran mengenai penanganan keluhan di PT XL Axiata Tbk. Variabel dalam penelitian ini adalah variabel independen yaitu penanganan keluhan.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif, indeks kepuasan pelanggan, dan *Importance Performance Analysis* (IPA). Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian

ini adalah skala *Likert*. Menurut Malhotra (2009:298) skala *Likert* adalah skala yang digunakan secara luas yang meminta responden menandai derajat persetujuan atau ketidaksetujuan terhadap masing-masing dari serangkaian pernyataan mengenai obyek stimulus. Populasi pada penelitian ini berjumlah 4.625.000 orang, menggunakan rumus Taro Yamane dengan tingkat kesalahan 5%, maka sampel dalam penelitian ini berjumlah 400 orang.

#### 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

##### 4.1 Karakteristik Responden

Berdasarkan jenis kelamin, dari 400 responden, persentase responden berjenis kelamin perempuan adalah 54,2% atau sebanyak 217 orang. Sedangkan persentase responden berjenis kelamin pria adalah 45,8% atau sebanyak 183 orang. Berdasarkan usia, persentase responden yang berusia 18-25 tahun adalah 44% atau sebanyak 175 orang, usia 26-40 tahun adalah 31% atau sebanyak 123 orang, usia >40 tahun adalah 16% atau sebanyak 65 orang, dan usia <18 tahun adalah 9% atau sebanyak 37 orang. Berdasarkan pekerjaan persentase responden yang berprofesi sebagai karyawan adalah 45% atau sebanyak 180 orang, yang berprofesi sebagai mahasiswa adalah 28% atau sebanyak 112 orang, yang berprofesi sebagai selain yang ada di kuisioner adalah 10% atau sebanyak 41 orang, yang berprofesi sebagai pelajar adalah sebanyak 9% atau sebanyak 37 orang, dan yang berprofesi sebagai wiraswasta adalah 8% atau sebanyak 30 responden. Berdasarkan waktu penggunaan, responden yang telah menggunakan XL lebih dari 3 tahun adalah 45% atau sebanyak 178 orang, yang telah menggunakan XL selama 2-3 tahun adalah 28% atau sebanyak 110 orang, yang menggunakan XL selama 3-12 bulan adalah 20% atau sebanyak 82 orang, dan responden yang memakai XL kurang dari 3 bulan adalah 7% atau sebanyak 30 orang.

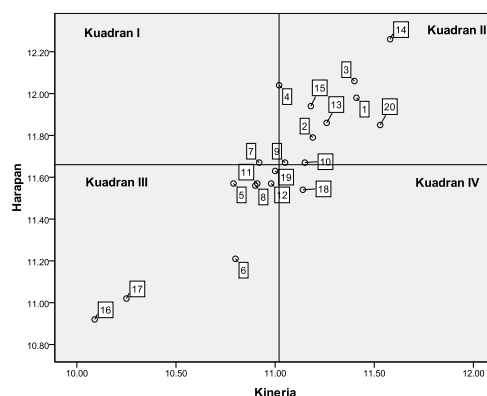
##### 4.2 Analisis Deskriptif

Secara keseluruhan rata-rata persentase harapan variabel penanganan keluhan di PT XL Axiata Tbk. yaitu 73%. Penilaian responden terhadap empati terhadap pelanggan yang marah merupakan penilaian tertinggi dibandingkan dimensi yang lainnya yaitu sebesar 73,6%. Penilaian tertinggi kedua yaitu dimensi kemudahan dalam menghubungi perusahaan yaitu sebesar 73%, penilaian ketiga tertinggi yaitu kecepatan dalam penanganan keluhan, dan penilaian terendah yaitu kewajaran atau keadilan dalam memecahkan keluhan sebesar 72,5%.

Sedangkan rata-rata persentase kinerja variabel penanganan keluhan di PT XL Axiata Tbk. yaitu 69,01%. Penilaian responden terhadap kemudahan dalam menghubungi perusahaan merupakan penilaian tertinggi dibandingkan dimensi yang lainnya yaitu sebesar 70,14%. Penilaian tertinggi kedua yaitu dimensi empati terhadap pelanggan yang marah yaitu sebesar 69,30%, penilaian tertinggi ketiga yaitu kewajaran atau keadilan dalam memecahkan keadilan sebesar 68,30%, dan penilaian terendah yaitu kecepatan dalam penanganan keluhan yaitu sebesar 68,20%.

##### 4.3 Importance Performance Analysis (IPA)

**Gambar 4.15**  
Rata-rata Plot Data *Item-item* Kepentingan dan Kinerja Penanganan Keluhan pada PT XL Axiata Tbk



Berdasarkan gambar 4.15 untuk masing-masing *item* atribut dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### **Kuadran I : Prioritas Utama**

Menunjukkan faktor atau atribut yang dianggap mempengaruhi kepuasan pelanggan, termasuk unsur-unsur jasa yang dianggap sangat penting, namun manajemen belum melaksanakannya sesuai dengan keinginan pelanggan sehingga mengecewakan/tidak puas. Terdapat dua *item* atribut yang termasuk dalam kuadran ini yaitu XL selalu memberikan informasi terbaru kepada saya dan *customer service* XL cepat dalam menangani keluhan saya.

Pada kuadran I berdasarkan dimensinya, *item* pernyataan nomor 4 termasuk dalam dimensi empati terhadap pelanggan yang marah, sedangkan *item* pernyataan nomor 7 termasuk dalam dimensi kecepatan dalam penanganan keluhan. Pada kuadran I ini, kinerja *item-item* atribut dianggap sangat penting mempengaruhi kepuasan pelanggan, namun pihak manajemen belum melaksanakannya sesuai dengan keinginan pelanggan. Oleh karena itu pihak manajemen harus memperbaiki kinerja atribut-atribut yang termasuk pada kuadran I ini untuk dapat meningkatkan kepuasan pelanggan.

#### **Kuadran II : Pertahankan Prestasi**

Menunjukkan unsur jasa pokok yang telah berhasil dilaksanakan. Untuk itu wajib dipertahankan. Terdapat sembilan *item* atribut yang termasuk dalam kuadran ini yaitu sebagai berikut:

1. Saya mudah berbicara dengan *customer service* XL
2. Saya mudah menghubungi XL
3. *Customer service* XL mendengarkan keluhan saya dengan baik
4. *Customer service* XL bertanggung jawab atas keluhan yang saya sampaikan
5. Prosedur yang dilakukan XL bersifat responsif
6. *Customer service* XL bersikap jujur
7. *Customer service* XL bersikap sopan
8. *Customer service* XL memberikan solusi atas masalah saya
9. Saya dengan mudah bisa mendapatkan informasi melalui *website* XL

Pada kuadran II berdasarkan dimensinya, *item* pernyataan nomor 1-3 termasuk ke dalam dimensi empati terhadap pelanggan yang marah, *item* pernyataan nomor 4-8 termasuk ke dalam dimensi kewajaran atau keadilan dalam memecahkan keluhan. *Item* pernyataan nomor 9 termasuk dalam dimensi kemudahan bagi pelanggan untuk menghubungi perusahaan. Pada kuadran II ini, kinerja *item-item* atribut telah berhasil dilaksanakan dengan baik oleh pihak manajemen dan telah memenuhi harapan pelanggan. Oleh karena itu, *item-item* atribut ini wajib dipertahankan oleh pihak manajemen, karena dianggap sangat penting dan sangat memuaskan bagi pelanggan.

#### **Kuadran III : Prioritas Rendah**

Menunjukkan beberapa faktor yang kurang penting pengaruhnya bagi pelanggan. Pelaksananya oleh perusahaan biasa-biasa saja. Dianggap kurang penting dan kurang memuaskan. Terdapat delapan *item* atribut yang termasuk dalam kuadran ini yaitu sebagai berikut:

1. XL mengetahui apa yang diinginkan pelanggannya
2. XL mengenal pelanggannya dengan baik
3. *Customer service* XL merespon keluhan pelanggan dalam waktu 24 jam atau kurang dari 24 jam
4. XL mendengarkan saran dari pelanggan
5. *Customer service* XL memberikan pemahaman atas kegagalan jasa yang saya alami
6. Saya menerima kompensasi dari XL
7. Saya merasa senang dengan kompensasi yang diberikan oleh XL
8. Saya bisa menemui *customer service* XL secara *face-to-face* di gerai XL *Center* dengan mudah

Pada kuadran III berdasarkan dimensinya, *item* pernyataan nomor 1 dan 2 termasuk ke dalam dimensi empati terhadap pelanggan yang marah, *item* pernyataan nomor 3 termasuk ke dalam dimensi kecepatan dalam penanganan keluhan, *item* pernyataan nomor 4, 5, 6, dan 7 termasuk ke dalam dimensi kewajaran atau keadilan dalam memecahkan keluhan. *Item* pernyataan nomor 8 termasuk ke dalam dimensi kemudahan bagi pelanggan untuk menghubungi perusahaan. Pada kuadran III ini, kinerja *item-item* atribut dianggap kurang penting pengaruhnya bagi pelanggan dan pelaksananya oleh pihak manajemen dianggap biasa-biasa saja dalam persepsi pelanggan. Pihak manajemen dapat mempertimbangkan untuk peningkatan kinerja atribut-atribut ini walaupun dianggap kurang penting pengaruhnya bagi pelanggan.

#### **Kuadran IV : Berlebihan**

Menunjukkan faktor yang menurut pelanggan kurang penting, akan tetapi pelaksananya berlebihan. Dianggap kurang penting tetapi sangat memuaskan. Terdapat satu *item* atribut yang termasuk dalam kuadran ini yaitu saya dengan mudah bisa mendapatkan informasi melalui media seperti *banner*, poster, *video*, dan *audio*. Pada kuadran IV berdasarkan dimensinya, *item* tersebut termasuk ke dalam dimensi kemudahan bagi pelanggan untuk menghubungi perusahaan.

#### **4.4 Analisis Indeks Kepuasan Pelanggan**

Pengukuran kepuasan pelanggan di PT XL Axiata Tbk. dapat diperoleh dengan membandingkan antara kinerja dan harapan pelanggan. Tjiptono menyatakan ada tiga kemungkinan tingkat kepuasan yaitu sangat puas, puas dan tidak puas. Dari tiga kriteria tersebut dengan spesifikasi sebagai berikut:

- a. Kepuasan  $> 1$  : menunjukkan kinerja aktual perusahaan lebih tinggi dari harapan pelanggan, kriterianya pelanggan tergolong sangat puas.
- b. Kepuasan  $= 1$  : menunjukkan kinerja aktual perusahaan sesuai atau sama dengan harapan pelanggan, kriterianya pelanggan tergolong puas.

- c. Kepuasan < 1 : menunjukkan kinerja aktual perusahaan lebih rendah dari harapan pelanggan, kriterianya pelanggan tergolong tidak puas.

Adapun rumus penentuan indeks kepuasan adalah :

$$\text{Indeks Kepuasan} : \frac{\text{Kinerja Aktual Perusahaan}}{\text{Harapan Konsumen}}$$

*Sumber : Ginting (2014:37)*

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan diketahui bahwa secara keseluruhan rata-rata kepuasan pelanggan PT XL Axiata Tbk. adalah 0,93. Nilai rata-rata kepuasan pelanggan PT XL Axiata Tbk. ini termasuk dalam kriteria tidak puas karena kepuasan < 1, yang menunjukkan kinerja perusahaan lebih rendah dari harapan pelanggan.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa yang telah dilakukan, maka diperoleh kesimpulan yang dapat menjawab tujuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Harapan pelanggan atas penanganan keluhan di PT XL Axiata Tbk. secara keseluruhan berada dalam kategori tinggi.
2. Persepsi pelanggan atas penanganan keluhan di PT XL Axiata Tbk. secara keseluruhan berada dalam kategori baik.
3. Tingkat kepuasan pelanggan adalah sebesar 0,93, nilai tersebut menggambarkan bahwa pelanggan merasa tidak puas karena kinerja pelayanan berdasarkan persepsi pelanggan lebih rendah dari harapan pelanggan.
4. Aspek-aspek yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kepuasan pelanggan atas penanganan keluhan di PT XL Axiata Tbk. adalah XL selalu memberikan informasi terbaru kepada pelanggannya dan kecepatan *customer service* XL dalam menangani keluhan pelanggan.

### 5.2 Saran

#### 1. Saran Untuk Perusahaan

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian dan pembahasan diatas, maka penulis memiliki beberapa saran yang dapat diberikan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan, yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan/memperbaiki *item-item* yang ada di kuadran I, karena *item* yang ada di kuadran I dianggap mempengaruhi kepuasan pelanggan namun perusahaan belum melaksanakannya sesuai dengan harapan pelanggan. Hal yang bisa dilakukan untuk memperbaiki/meningkatkan *item-item* yang ada di kuadran I adalah sebagai berikut: menambah karyawan *customer service* sehingga banyak keluhan pelanggan dapat terlayani dengan cepat, memberikan prosedur yang cepat dan mudah, memberikan informasi yang jelas dan tepat kepada pelanggan.
2. Mempertahankan *item-item* yang ada di kuadran II dan IV karena *item-item* yang berada pada kuadran ini dinilai sangat memuaskan bagi pelanggan. Dengan mempertahankan *item-item* tersebut pelanggan tidak akan beralih ke produk lain.
3. Meningkatkan/memperbaiki *item-item* yang ada di kuadran III. Hal yang bisa dilakukan untuk memperbaiki/meningkatkan *item-item* yang ada di kuadran III adalah sebagai berikut: menyediakan sarana dan prasarana bagi pelanggan agar lebih mudah dapat menghubungi XL (seperti *XL Center*), *customer service* diberikan pelatihan agar bahasa yang disampaikan mudah dimengerti oleh pelanggan dan bersikap sopan, dan *customer service* juga perlu diberikan pelatihan tentang masalah-masalah yang sering dialami oleh pelanggan sehingga bisa memberikan solusi yang efektif.

#### 2. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

1. Untuk penelitian selanjutnya disarankan meneliti faktor lain seperti melakukan strategi *service recovery* yang efektif yang dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan (Zeithaml, Bitner, dan Gremler, 2009:214).
2. Untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan objek penelitian yang berbeda, seperti jasa travel dan lain-lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Annual Report PT XL Axiata Tbk 2012. (2013). Diakses dari [www.xl.co.id](http://www.xl.co.id) pada tanggal 18 November 2013
- [2] Boshoff, Peelen, Hogendoorn, Kraan. (2005). *A Differentiated Approach To Service Recovery*. NRG Working Paper Series No. 05-03
- [3] Ginting, Eliza. (2014). *Analisis Kepuasan Pelanggan atas Kualitas Pelayanan Seven Laundry pada Tahun 2012*. Skripsi. Universitas Telkom
- [4] Kotler & Keller. (2009). *Manajemen Pemasaran. Edisi 12 Jilid 1*. Jakarta: PT Indeks
- [5] Lovelock & Wirtz. (2011). *Services Marketing: People, Technology, Strategy. Seventh Edition*. England: Pearson Education Limited
- [6] Malhotra, Naresh K. (2009). *Riset Pemasaran Pendekatan Terapan. Edisi 4 Jilid 1*. Jakarta: PT Indeks
- [7] Pangsa Pasar Operator Seluler 2012. (2013). Diakses dari [www.bisnis-jabar.com](http://www.bisnis-jabar.com) pada tanggal 30 November 2013
- [8] Stauss & Seidel. (2004). *Complaint Management The Heart Of CRM*. USA: Thomson Business dan Professional Publishing
- [9] Sugiyono. (2011). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- [10] Supranto. (2011). *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk Meningkatkan Pangsa Pasar*. Jakarta: Rineka Cipta
- [11] Tax, Brown, Chandrashekar. (1998). *Service Complaint Experiences: Implications For Relationship Marketing*. Journal of Marketing. Volume 62 (April 1998), pg 60-76
- [12] Tjitpono & Chandra. (2011). *Service, Quality, and Satisfaction. Edisi 3*. Yogyakarta: Andi
- [13] Zeithaml, Bitner, Gremler. (2009). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm Fifth Edition*. McGraw-Hill