

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Perkembangan teknologi informasi telah membawa perubahan besar dalam pola konsumsi masyarakat, termasuk dalam aktivitas belanja yang kini semakin didominasi oleh *platform e-commerce*. Janitra Collection sebagai salah satu pelaku *e-commerce* lokal, mengalami peningkatan volume transaksi yang signifikan dalam dua tahun terakhir. Namun, seiring dengan peningkatan transaksi, jumlah keluhan pelanggan yang masuk juga mengalami peningkatan.

Untuk mengetahui penyebab utama dalam ketidak efektifan penanganan keluhan, peneliti melakukan pra-survei terhadap 40 pelanggan Janitra Collection. Hasil pra-survei menunjukkan bahwa 62,5% responden merasa tidak puas dengan respon *customer service* terhadap keluhan yang mereka ajukan. Dari hasil wawancara lanjutan dengan 10 pelanggan, mayoritas mengeluhkan lambatnya respon dan kurangnya solusi yang tepat dari pihak karyawan.

Dua faktor utama yang dicurigai menjadi penyebab rendahnya efektivitas penanganan keluhan adalah kurangnya kompetensi dan kemampuan komunikasi karyawan. Dalam konteks pelayanan digital, kompetensi berperan penting dalam menghadirkan solusi yang tepat sasaran dan cepat, sementara kemampuan komunikasi menentukan sejauh mana pesan diterima dan dipahami dengan baik oleh pelanggan.

Beberapa penelitian sebelumnya telah menyoroti pentingnya kompetensi karyawan dalam pelayanan pelanggan, namun masih sedikit yang secara spesifik meneliti hubungan antara kompetensi dan komunikasi terhadap efektivitas penanganan keluhan dalam konteks *e-commerce* lokal. Gap penelitian ini menjadi dasar penting untuk mengkaji hubungan kedua variabel tersebut secara lebih mendalam di lingkungan Janitra Collection.

Seiring dengan meningkatnya tuntutan pelanggan terhadap kecepatan dan kualitas layanan, *e-commerce* dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang mampu merespon perubahan dengan sigap dan profesional. Pelanggan tidak hanya mengharapkan produk yang sesuai, tetapi juga pengalaman pelayanan yang memuaskan. Oleh karena itu, keberhasilan penanganan keluhan pelanggan menjadi salah satu indikator penting dalam menjaga reputasi dan keberlanjutan bisnis *e-commerce*.

*Problem solving* menjadi kompetensi krusial karena berkaitan langsung dengan kemampuan karyawan dalam menganalisis permasalahan, menentukan solusi, dan mengambil keputusan yang tepat dalam waktu yang singkat. Sementara itu, komunikasi yang efektif membantu karyawan dalam menyampaikan informasi secara jelas, mendengarkan keluhan pelanggan dengan empati, dan membangun hubungan yang positif.

Dalam konteks organisasi layanan digital seperti Janitra Collection, ketidak efektifan dalam penanganan keluhan dapat berakibat pada hilangnya kepercayaan pelanggan, meningkatnya *churn rate*, serta merosotnya citra perusahaan. Oleh karena itu, penguatan kompetensi internal khususnya dalam

aspek *problem solving* dan komunikasi menjadi strategi penting untuk meningkatkan kualitas layanan.

Penelitian ini tidak hanya penting secara akademis dalam memperluas literatur tentang layanan pelanggan di era digital, tetapi juga bermanfaat secara praktis dalam memberikan rekomendasi pengembangan SDM di *e-commerce* lokal. Dengan mengidentifikasi hubungan antara dua variabel kompetensi karyawan dan efektivitas penanganan keluhan, diharapkan Janitra Collection dapat mengoptimalkan pelatihan, pengawasan, serta sistem evaluasi kinerja pelayanan.

Janitra Collection sebagai salah satu pelaku bisnis *fashion online* di Indonesia, berupaya untuk memberikan layanan yang responsif terhadap kebutuhan pelanggan melalui berbagai kanal, termasuk *marketplace* seperti Tokopedia dan Shopee.

Namun, seiring meningkatnya jumlah transaksi dan pelanggan, tantangan terbesar yang dihadapi Janitra Collection adalah dalam penanganan keluhan pelanggan. Keluhan dapat timbul dari keterlambatan pengiriman, ketidaksesuaian produk, hingga respon pelayanan yang kurang memuaskan. Keluhan yang tidak ditangani secara tepat dapat menyebabkan penurunan loyalitas pelanggan, bahkan bisa berdampak pada penilaian reputasi toko secara *online*.

Dua faktor penting yang dapat memengaruhi efektivitas penanganan keluhan pelanggan adalah kompetensi dan kemampuan komunikasi karyawan. Kompetensi mencakup kemampuan karyawan dalam mengidentifikasi masalah,

menganalisis situasi, dan memberikan solusi yang cepat dan tepat. Sementara itu, kemampuan komunikasi berkaitan dengan bagaimana karyawan menyampaikan informasi dengan jelas, empati, dan sopan dalam merespons keluhan pelanggan.

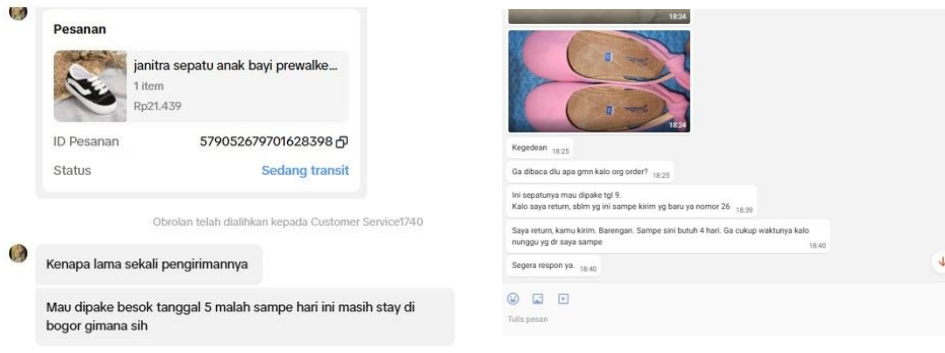
Untuk mendapatkan gambaran awal, peneliti melakukan pra-survei terhadap keluhan pelanggan, berikut hasil pra-survei :

Tabel 1  
Keluhan Pelanggan Janitra Collection

No.	Jenis Keluhan	Contoh Keluhan Pelanggan	Aspek yang Terkait
1	Produk tidak sesuai	“Saya pesan sepatu ukuran 33, tapi yang dikirim sepatu ukuran 23.”	Problem Solving, Prosedur, Tanggung Jawab
2	Respon lambat dari customer service	“Saya sudah kirim pesan sejak kemarin, tapi belum ada jawaban sampai sekarang.”	Komunikasi, Responsivitas
3	Produk rusak atau cacat	“Sepatu yang saya terima bagian solnya copot. Saya kecewa karena tidak diperiksa dulu sebelum dikirim.”	Problem Solving, Kualitas Produk
4	Komunikasi kurang sopan dan empatik	“Admin menjawab singkat dan terkesan tidak ramah saat saya komplain.”	Komunikasi, Sikap Pelayanan
5	Proses retur atau penukaran sulit	“Saya mau tukar ukuran tapi prosedurnya ribet dan tidak jelas, tidak ada petunjuk sama sekali.”	Problem Solving, Prosedur, Informasi
6	Informasi produk tidak jelas	“Deskripsi produknya minim. Ukuran dan bahan ternyata beda jauh dari yang saya kira.”	Komunikasi, Transparansi Informasi
7	Tidak ada perbaikan setelah keluhan	“Saya sudah komplain dua minggu lalu, tapi belum ada solusi atau perbaikan apa pun.”	Efektivitas Penanganan, Tindak Lanjut
8	Pelanggan tidak merasakan perubahan	“Saya sering belanja di sini, tapi tiap ada keluhan jawabannya sama, tidak pernah ada peningkatan pelayanan.”	Evaluasi Layanan, Kepuasan Pelanggan

Sumber : Pra Survey, Janitra Collection (2025)

Temuan ini menunjukkan bahwa terdapat ruang untuk perbaikan dalam kompetensi karyawan,



Sumber : Janitra Collection, 2025

Gambar 1

### Keluhan Pelanggan Janitra Collection

Peneliti juga melakukan pra survey terkait kompetensi, berikut hasil pra survey kompetensi yang peneliti lakukan :

Tabel 2  
Pra Survey Kompetensi

No.	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
1.	Saya dapat merancang solusi yang efektif dan efisien terhadap setiap keluhan.	13 43,3%	17 56,7%
2.	Saya memahami prosedur dan kebijakan perusahaan dalam menangani keluhan pelanggan	14 46,6%	16 53,4%
3.	Saya merasa bertanggung jawab atas kenyamanan pelanggan saat mereka mengalami masalah.	11 36,6 %	19 63,4 %
4	Saya percaya diri dalam menyelesaikan masalah pelanggan dengan cara yang profesional.	14 46,6%	16 53,4%
5	Saya bersedia mendengarkan keluhan pelanggan dengan sabar dan penuh empati.	11 36,6 %	19 63,4 %

Sumber : Pra Survey, 2025

Berdasarkan hasil pra-survei mengenai kompetensi problem solving, diketahui bahwa sebagian besar responden belum menunjukkan kemampuan yang optimal dalam menangani keluhan pelanggan. Banyak dari mereka belum mampu merancang solusi yang tepat dan efisien, belum memahami prosedur serta kebijakan perusahaan dengan baik, dan belum menunjukkan rasa tanggung jawab yang kuat terhadap kenyamanan pelanggan. Selain itu, kepercayaan diri dalam menyelesaikan masalah masih rendah, serta sikap empatik dalam mendengarkan keluhan belum tertanam secara merata. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi karyawan, baik dari segi keterampilan teknis maupun sikap kerja, masih perlu ditingkatkan agar dapat mendukung efektivitas penanganan keluhan secara profesional.

Komunikasi adalah proses pemindahan suatu informasi, ide, dari seseorang ke orang lain tersebut dapat meninterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Kerjasama dapat dilaksanakan dengan baik apabila terjadi komunikasi dialogis antara manajer dan bawahan dan diantara seluruh pekerja yang melaksanakan kegiatan organisasi, dengan adanya respon, anggapan atau umpan balik yang diberikan oleh komunikan berarti pesan yang dikirim itu sudah sampai sehingga terjadi komunikasi dua arah. Kinerja organisasi tidak lepas dari adanya komunikasi yang baik antara pimpinan dan karyawannya demi keberlangsungan kegiatan organisasi.

Peneliti melakukan pra survey mengenai komunikasi, berikut hasil pra survey yang peneliti lakukan :

Tabel 3  
Pra Survey Komunikasi

No.	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
Kemudahan dalam memperoleh informasi			
1.	Informasi internal perusahaan mudah diakses oleh karyawan yang bertugas melayani pelanggan.	14 46,6%	16 53,4%
Intensitas komunikasi			
2.	Saya aktif berkomunikasi dengan pelanggan saat mereka menyampaikan keluhan	11 36,6 %	19 63,4 %
Efektivitas komunikasi			
3.	Informasi yang saya sampaikan kepada pelanggan mudah dipahami oleh mereka.	14 46,6%	16 53,4%
Tingkat pemahaman pesan			
4	Saya menyampaikan informasi dengan jelas, singkat, dan tidak berbelit-belit.	13 43,3%	17 56,7%
Perubahan sikap			
5	Komunikasi saya mampu mengubah sikap pelanggan dari negatif menjadi positif.	11 36,6 %	19 63,4 %

Sumber : Pra Survey, 2025

Pada aspek kemampuan komunikasi, hasil pra-survei juga menunjukkan bahwa mayoritas responden mengalami kendala dalam menjalankan komunikasi yang efektif dengan pelanggan. Beberapa masalah yang ditemukan meliputi kesulitan dalam mengakses informasi internal yang dibutuhkan, rendahnya intensitas komunikasi saat melayani keluhan, serta cara penyampaian informasi yang belum jelas dan mudah dipahami. Selain itu, banyak responden yang belum mampu membangun komunikasi yang mampu meredam emosi pelanggan atau mengubah sikap negatif menjadi positif. Kondisi ini mengindikasikan bahwa

komunikasi interpersonal karyawan masih belum optimal dan perlu pengembangan lebih lanjut agar mampu mendukung pelayanan pelanggan yang berkualitas..

Efektivitas kerja karyawan masih perlu adanya peningkatan. Peningkatan efektivitas kerja tersebut salah satunya dapat dibangun melalui sumber daya manusia dengan melakukan komunikasi yang baik. Tetapi dalam menjalankan komunikasi dalam organisasi yang efektif kadang kala ditemui kendala diduga seperti perdedaan informasi dalam penerimaan pesan, kurang terciptanya kesamaan makna, kurang terjadinya hubungan yang interaktif. Peneliti melakukan pra survey mengenai efektifitas karyawan dalam menangani keluhan pelanggan, berikut hasil pra survey :

Tabel 4  
Pra Survey Efektivitas

No.	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
1.	Keluhan saya ditangani hingga selesai sesuai yang saya harapkan.	13 43,3%	17 56,7%
2.	Solusi yang diberikan sesuai dengan jenis keluhan saya.	14 46,6%	16 53,4%
3.	Keluhan saya ditanggapi dengan cepat oleh layanan pelanggan..	11 36,6 %	19 63,4 %
4	Informasi mengenai penanganan keluhan disampaikan dengan jelas oleh pihak Janitra Collection.	13 43,3%	17 56,7%
5	Setelah saya mengajukan keluhan, ada perbaikan layanan yang saya rasakan.	14 46,6%	16 53,4%

Sumber : Pra Survey, 2025

Berdasarkan hasil pra-survei terkait efektivitas penanganan keluhan pelanggan di Janitra Collection, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar

pelanggan merasa penanganan keluhan yang dilakukan belum berjalan secara maksimal. Banyak pelanggan menyatakan bahwa keluhan mereka belum ditangani hingga tuntas dan belum sesuai dengan harapan. Selain itu, solusi yang diberikan sering kali tidak relevan atau kurang tepat sasaran dengan jenis keluhan yang disampaikan. Kecepatan respon dari pihak layanan pelanggan juga dinilai masih lambat, serta informasi mengenai proses penanganan keluhan disampaikan dengan cara yang kurang jelas. Bahkan setelah mengajukan keluhan, sebagian pelanggan belum merasakan adanya perbaikan nyata dalam layanan.

Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas dalam menangani keluhan pelanggan masih perlu ditingkatkan, baik dari sisi ketepatan solusi, kecepatan respon, maupun kualitas komunikasi yang disampaikan oleh pihak perusahaan. Hal ini penting agar kepuasan pelanggan dapat tercapai dan loyalitas terhadap layanan tetap terjaga.

Berdasarkan latar belakang di atas penting untuk dilakukan penelitian yang secara khusus menganalisis hubungan antara kompetensi dan kemampuan komunikasi karyawan terhadap efektivitas penanganan keluhan pelanggan, dengan studi kasus pada *e-commerce* Janitra Collection.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan hasil pra-survei yang dilakukan terhadap pelanggan Janitra Collection, ditemukan beberapa permasalahan utama yang menunjukkan rendahnya efektivitas penanganan keluhan pelanggan. Permasalahan tersebut

berkaitan dengan dua aspek penting, yaitu kompetensi dan kemampuan komunikasi karyawan. Adapun identifikasi masalah yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

1. Karyawan belum mampu merancang solusi yang tepat dan efisien terhadap keluhan pelanggan.
2. Karyawan kurang memahami prosedur dan kebijakan perusahaan dalam menangani keluhan pelanggan.
3. Kemampuan Komunikasi Karyawan Belum Optimal.
4. Penyampaian informasi kepada pelanggan oleh karyawan belum dilakukan dengan jelas, singkat, dan mudah dipahami.
5. Keluhan pelanggan belum sepenuhnya ditangani hingga selesai sesuai harapan pelanggan.
6. Solusi yang diberikan oleh karyawan sering kali tidak sesuai dengan jenis keluhan yang disampaikan.
7. Pelanggan belum merasakan adanya perbaikan nyata dalam layanan setelah menyampaikan keluhan.
8. Respon terhadap keluhan cenderung lambat dan kurang komunikatif.

### **C. Batasan Masalah**

Untuk mengarahkan penelitian agar lebih fokus dan terukur, maka penelitian ini dibatasi pada hal-hal berikut:

1. Objek penelitian dibatasi pada karyawan bagian *customer service* dan/atau bagian penanganan keluhan pelanggan di *E-Commerce Janitra Collection*.

2. Jenis keluhan yang diteliti adalah keluhan pelanggan yang diterima melalui media komunikasi digital (seperti *email*, *live chat*, *WhatsApp*, dan media sosial) dalam kurun waktu satu tahun terakhir.
3. Kompetensi yang diteliti mencakup lima indikator: keterampilan, pengetahuan, peran sosial, citra diri, dan sikap.
4. Kemampuan komunikasi yang diteliti dibatasi pada lima indikator, yaitu kemudahan dalam memperoleh informasi, intensitas komunikasi, efektivitas komunikasi, tingkat pemahaman pesan, dan perubahan sikap pelanggan.
5. Penelitian ini tidak membahas faktor-faktor lain yang mungkin turut memengaruhi efektivitas penanganan keluhan pelanggan seperti sistem teknologi, kebijakan perusahaan, atau kepuasan kerja karyawan.
6. Data yang digunakan dalam penelitian ini dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada karyawan yang relevan serta didukung oleh data pra-survei dan dokumentasi keluhan pelanggan.
7. Pembahasan hanya pada variable Kompetensi Dan Kemampuan Komunikasi Karyawan.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan diatas, maka rumusan pokok permasalahan dari penelitian ini adalah :

1. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Efektivitas Penanganan Keluhan Pelanggan ?

2. Apakah Kemampuan Komunikasi Karyawan berpengaruh terhadap Efektivitas Penanganan Keluhan Pelanggan ?
3. Apakah Kompetensi dan Kemampuan Komunikasi Karyawan berpengaruh terhadap Efektivitas Penanganan Keluhan Pelanggan ?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah dan batasan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Efektivitas Penanganan Keluhan Pelanggan
2. Untuk mengetahui apakah Kemampuan Komunikasi Karyawan berpengaruh terhadap Efektivitas Penanganan Keluhan Pelanggan.
3. Untuk mengetahui apakah Kompetensi dan Kemampuan Komunikasi Karyawan berpengaruh terhadap Efektivitas Penanganan Keluhan Pelanggan.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara teoritis dan praktis, diantaranya :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kompetensi karyawan dalam menangani keluhan pelanggan di era digital. Hasil dari penelitian ini juga

dapat memperkaya literatur mengenai peran problem solving dan kemampuan komunikasi dalam konteks pelayanan e-commerce.

## 2. Manfaat Praktis

Bagi Manajemen Janitra Collection: Penelitian ini dapat menjadi dasar evaluasi dan pengembangan kompetensi karyawan, khususnya dalam hal kemampuan problem solving dan komunikasi, guna meningkatkan efektivitas penanganan keluhan pelanggan dan mempertahankan loyalitas konsumen.

## 3. Bagi Karyawan: Memberikan pemahaman mengenai pentingnya kompetensi pribadi dalam mendukung keberhasilan pelayanan, serta sebagai acuan untuk meningkatkan kemampuan dalam menangani situasi sulit secara profesional.

## 4. Bagi Peneliti Selanjutnya:

Memberikan referensi dan landasan awal untuk penelitian lanjutan yang membahas topik serupa, baik dengan pendekatan kuantitatif maupun kualitatif, atau dengan menambahkan variabel lain yang relevan.

## **G. Sistematika Penulisan**

Untuk memudahkan dan mengetahui alur penelitian Skripsi ini maka akan diberikan gambaran mengenai isi Skripsi sebagai berikut :

### **BAB I            PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang, identifikasi Masalah, pembatasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

**BAB II            TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini akan menjelaskan landasan teori yang digunakan untuk memecahkan masalah dalam penelitian seperti Kompetensi dan komunikasi, kerangka pemikiran, penelitian terdahulu dan hipotesis penelitian.

**BAB III            METODOLOGI PENELITIAN**

Dalam bab ini menguraikan tentang metodologi penelitian, Lokasi penelitian, variabel penelitian dan operasional, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, metode analisis data, instrumen penelitian

**BAB IV            HASIL DAN PEMBAHASAN**

Menerangkan tentang isi dari penelitian mengenai Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi Terhadap Efektifitas

**BAB IV            KESIMPULAN DAN SARAN**

Menerangkan hasil kesimpulan dari pembahasan dan memberikan saran bagi perusahaan.