

ANALISIS SOLUSI MASALAH CCH (CUSTOMER COMPLAINT HANDLING) PADA KANTOR POS KCU KENDARI 93000

ROOT-CAUSE ANALYSIS AND IMPROVEMENT PROPOSALS FOR CUSTOMER COMPLAINT HANDLING AT PT POS INDONESIA KCU KENDARI 93000

Suryadi ^{a,1*}, Dani Leonidas Sumarna ^{a,2}, Febriani Sulistiyarningsih ^{a,3}

^a Logistik Bisnis, Universitas Logistik dan Bisnis Internasional, Jl. Sari Asih No. 54, Sarijadi, Kec. Sukasari, Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia 40151

¹ ipudbone5@gmail.com, ² danileonidas@ulbi.ac.id, ³ febriani@ulbi.ac.id

*corresponding: ipudbone5@gmail.com

Diterima: 29 Januari 2026, direvisi: 26 Februari 2026, disetujui: 18 Maret 2026, diterbitkan: 30 April 2026

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penyebab utama pengaduan pelanggan pada PT Pos Indonesia KCU Kendari 93000 serta menyusun rancangan usulan perbaikan berbasis *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif dengan metode studi kasus yang mengintegrasikan analisis kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif diperoleh melalui sensus data operasional *Customer Complaint Handling* (CCH) dan volume *incoming* periode Januari–Mei tahun 2024–2026, sedangkan data kualitatif diperoleh melalui observasi, wawancara semi-terstruktur, dokumentasi, dan telaah dokumen. Analisis dilakukan menggunakan *complaint rate*, analisis tren, Diagram Pareto, Fishbone Diagram, dan metode 5 Whys. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *complaint rate* meningkat dari 43,24 menjadi 145,41 pengaduan per 10.000 kiriman pada periode Januari–Mei 2024–2026. Analisis Pareto mengidentifikasi empat kategori pengaduan prioritas, yaitu keterlambatan (28,32%), pengembalian/retur (27,96%), belum terima (antar ulang) (21,01%), dan permintaan berita acara (10,37%), yang secara kumulatif mencakup 87,66% dari seluruh pengaduan. Analisis Fishbone dan metode 5 Whys menunjukkan bahwa penyebab utama berkaitan dengan aspek sumber daya manusia, metode kerja, sistem informasi, kualitas data pengiriman, dan lingkungan operasional. Berdasarkan temuan tersebut disusun rancangan usulan perbaikan berbasis PDCA yang dipadukan dengan pendekatan *Customer Centric* dan budaya AKHLAK sebagai kerangka peningkatan kualitas penanganan pengaduan pelanggan. Penelitian ini terbatas pada satu Kantor Cabang Utama PT Pos Indonesia dan belum mencakup implementasi maupun evaluasi efektivitas rancangan perbaikan.

Kata kunci : Customer Complaint Handling, PDCA, Pareto Diagram, Fishbone Diagram, 5 Whys

ABSTRACT

This study aims to analyze the main causes of customer complaints at PT Pos Indonesia KCU Kendari 93000 and to develop a proposed improvement framework based on the Plan-Do-

Check-Act (PDCA) approach. A descriptive case study integrating quantitative and qualitative methods was employed. Quantitative data were obtained from a census of Customer Complaint Handling (CCH) operational records and incoming shipment volumes for the January–May periods of 2024–2026, while qualitative data were collected through observations, semi-structured interviews, documentation, and document review. Data were analyzed using complaint rate analysis, trend analysis, Pareto Diagram, Fishbone Diagram, and the 5 Whys method. The results indicate that the complaint rate increased from 43.24 to 145.41 complaints per 10,000 shipments during the January–May periods of 2024–2026. The Pareto Diagram identified four priority complaint categories: delivery delays (28.32%), returned shipments (27.96%), undelivered items (redelivery) (21.01%), and requests for official investigation reports (10.37%), which together accounted for 87.66% of all recorded complaints. Fishbone Diagram and 5 Whys analyses revealed that the main causes were associated with human resources, work methods, information systems, shipment data quality, and the operational environment. Based on these findings, a PDCA-based improvement framework integrated with the Customer Centric approach and AKHLAK corporate values is proposed to enhance the effectiveness of customer complaint handling. This study was limited to a single main post office and did not include the implementation or evaluation of the proposed improvement framework.

Keywords : *Customer Complaint Handling, PDCA, Pareto Diagram, Fishbone Diagram, 5 Whys*

Pendahuluan

Perkembangan industri logistik di Indonesia terus mengalami pertumbuhan seiring dengan meningkatnya aktivitas perdagangan elektronik (*e-commerce*), perkembangan teknologi informasi, serta meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan distribusi yang cepat, aman, dan tepat waktu. Perkembangan *e-commerce* telah mendorong semakin banyak pelaku usaha memanfaatkan platform digital sebagai media transaksi, sehingga meningkatkan kebutuhan terhadap layanan logistik yang mampu mendukung proses distribusi barang secara efektif. Kondisi tersebut menuntut perusahaan jasa logistik untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan agar mampu memenuhi harapan pelanggan sekaligus mempertahankan daya saing di tengah persaingan industri yang semakin kompetitif. Dalam konteks tersebut, keberhasilan perusahaan logistik tidak hanya ditentukan oleh kemampuan mengirimkan barang ke tujuan, tetapi juga oleh kemampuannya dalam menangani berbagai permasalahan dan pengaduan pelanggan yang terjadi selama proses pengiriman (Badan Pusat Statistik, 2025).

Kualitas pelayanan merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kepuasan pelanggan pada perusahaan jasa logistik. Mohedano Torres dkk. (2023) menunjukkan bahwa kualitas pelayanan dapat dievaluasi menggunakan model *SERVQUAL* yang mencakup

dimensi *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy*, dan *tangibles*. Dalam layanan logistik, dimensi *reliability* dan *responsiveness* menjadi aspek yang sangat penting karena berkaitan dengan ketepatan waktu pengiriman, keakuratan informasi, serta kecepatan perusahaan dalam merespons kebutuhan dan keluhan pelanggan. Salah satu indikator yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kualitas pelayanan tersebut adalah *Customer Complaint Handling* (CCH), yaitu proses penerimaan, pencatatan, penanganan, hingga penyelesaian pengaduan pelanggan sebagai respons terhadap ketidaksesuaian layanan yang diterima pelanggan. Temuan tersebut sejalan dengan Qiang Yang dkk. (2024) yang menunjukkan bahwa kualitas layanan logistik, khususnya keandalan proses distribusi dan pengalaman pelanggan selama proses pelayanan, berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan

Penanganan pengaduan pelanggan yang efektif tidak hanya bertujuan menyelesaikan permasalahan pelanggan, tetapi juga menjadi sumber informasi bagi perusahaan dalam melakukan evaluasi dan perbaikan proses bisnis secara berkelanjutan. Purnomo (2026) menyatakan bahwa penanganan pengaduan yang baik mampu meningkatkan kepuasan pelanggan, memperkuat hubungan jangka panjang, serta meningkatkan loyalitas pelanggan. Selain itu, Mir dkk. (2023) menjelaskan bahwa keberhasilan *service recovery* dapat mengurangi dampak negatif kegagalan pelayanan terhadap kepuasan pelanggan, sedangkan keberhasilan penyelesaian pengaduan dipengaruhi oleh kecepatan respons, kualitas komunikasi, transparansi informasi, serta pengalaman pelanggan selama proses penyelesaian berlangsung (Van Vaerenbergh dkk., 2016; Van dkk., 2019). Oleh karena itu, pengelolaan *Customer Complaint Handling* tidak hanya dipandang sebagai aktivitas operasional, tetapi juga sebagai bagian dari strategi peningkatan kualitas pelayanan secara berkelanjutan.

PT Pos Indonesia merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang layanan pos, kurir, logistik, jasa keuangan, dan layanan digital. Salah satu unit operasionalnya adalah Kantor Pos KCU Kendari 93000 yang bertanggung jawab terhadap kegiatan penerimaan kiriman, penyortiran, distribusi, pelayanan pelanggan, serta penanganan pengaduan pelanggan. Berdasarkan data operasional *Customer Complaint Handling* periode Januari 2024 hingga Mei 2026, jumlah pengaduan pelanggan masih tergolong tinggi. Pada tahun 2024 tercatat sebanyak 1.780 pengaduan, tahun 2025 sebanyak 1.702 pengaduan, sedangkan pada periode Januari hingga Mei 2026 jumlah pengaduan telah mencapai 2.847 kasus. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa proses pelayanan dan distribusi kiriman masih

menghadapi berbagai kendala yang berpotensi memengaruhi kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Analisis terhadap data operasional menunjukkan bahwa jenis pengaduan didominasi oleh kategori Keterlambatan, Pengembalian/Retur, dan Belum Terima (Antar Ulang). Perubahan pola pengaduan dari tahun ke tahun mengindikasikan adanya dinamika pada proses operasional distribusi yang memerlukan evaluasi secara menyeluruh. Penanganan setiap pengaduan secara individual belum cukup untuk menurunkan jumlah pengaduan secara berkelanjutan sehingga diperlukan pendekatan yang mampu mengidentifikasi prioritas permasalahan sekaligus menemukan akar penyebabnya. Dengan demikian, solusi yang dihasilkan tidak hanya bersifat korektif, tetapi juga preventif melalui perbaikan proses operasional.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Customer Complaint Handling* berperan penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan, *service recovery*, dan kepuasan pelanggan melalui penanganan pengaduan yang efektif. Mohedano Torres dkk. (2023) berfokus pada pengukuran kualitas layanan logistik menggunakan model SERVQUAL, sedangkan Mir dkk. (2023) membahas strategi *service recovery* untuk memulihkan kepuasan pelanggan setelah terjadi kegagalan layanan. Di sisi lain, Tsopa dkk. (2025) menjelaskan penerapan metode *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) sebagai kerangka *continuous improvement* dalam pengelolaan organisasi. Meskipun demikian, penelitian-penelitian tersebut masih mengkaji aspek-aspek tersebut secara terpisah sehingga belum memberikan suatu kerangka analisis yang mengintegrasikan identifikasi tren pengaduan, penentuan prioritas masalah menggunakan Pareto Diagram, identifikasi faktor penyebab melalui Fishbone Diagram, penelusuran akar penyebab menggunakan metode 5 Whys, serta penyusunan rancangan usulan perbaikan berbasis PDCA berdasarkan data operasional perusahaan jasa logistik. Oleh karena itu, penelitian ini mengintegrasikan kelima pendekatan tersebut dalam satu kerangka analisis untuk menentukan prioritas permasalahan, mengidentifikasi akar penyebab, serta menyusun rancangan usulan perbaikan *Customer Complaint Handling* pada PT Pos Indonesia KCU Kendari 93000.

Metode *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) digunakan sebagai kerangka penyusunan usulan perbaikan dalam penelitian ini (Tsopa dkk., 2025). Tahap *Plan* diawali dengan analisis tren *Customer Complaint Handling*, dilanjutkan dengan *Pareto Diagram* untuk menentukan prioritas permasalahan, *Fishbone Diagram* untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab,

serta metode 5 *Whys* untuk menemukan akar penyebab permasalahan. Hasil analisis tersebut menjadi dasar dalam penyusunan rancangan perbaikan yang dipadukan dengan pendekatan *Customer Centric* (Soklaridis dkk., 2024) dan budaya AKHLAK (Kementerian BUMN, 2022). Tahapan *Do*, *Check*, dan *Act* tidak diimplementasikan dalam penelitian ini, tetapi disajikan sebagai kerangka tindak lanjut yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam mengimplementasikan, mengevaluasi, dan melakukan standardisasi terhadap usulan perbaikan yang dihasilkan. Dengan demikian, penelitian ini menghasilkan rancangan perbaikan berbasis PDCA, bukan implementasi penuh siklus PDCA.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi *Customer Complaint Handling* pada PT Pos Indonesia KCU Kendari 93000, mengidentifikasi akar penyebab tingginya pengaduan pelanggan menggunakan *Pareto Diagram*, *Fishbone Diagram*, dan metode 5 *Whys*, serta menyusun usulan solusi perbaikan menggunakan pendekatan *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) yang dipadukan dengan pendekatan *Customer Centric* dan budaya AKHLAK. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi PT Pos Indonesia dalam meningkatkan efektivitas penanganan pengaduan pelanggan serta menjadi referensi bagi penerapan metode *continuous improvement* pada perusahaan jasa logistik.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan kualitatif dalam bentuk studi kasus pada PT Pos Indonesia KCU Kendari 93000. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menganalisis data operasional *Customer Complaint Handling* (CCH), sedangkan pendekatan kualitatif digunakan untuk mengidentifikasi faktor penyebab permasalahan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian dilaksanakan di Kantor Pos KCU Kendari 93000 dengan memanfaatkan seluruh data operasional *Customer Complaint Handling* periode Januari 2024 hingga Mei 2026, sehingga penelitian ini menggunakan sensus data operasional dan tidak dilakukan proses sampling. Unit analisis penelitian adalah setiap kasus *Customer Complaint Handling* yang tercatat dalam sistem operasional perusahaan. Satu kasus pengaduan didefinisikan sebagai satu laporan pengaduan pelanggan yang memiliki nomor registrasi dan status penanganan tersendiri. Data yang tidak lengkap, tidak memiliki identitas yang jelas, atau merupakan duplikasi pencatatan tidak disertakan dalam proses analisis.

Data primer diperoleh melalui observasi lapangan dan wawancara semi-terstruktur terhadap tiga informan yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu Manajer Operasi Pelayanan, Petugas Pelayanan Pelanggan, dan Petugas Distribusi. Pemilihan ketiga informan didasarkan pada keterlibatan langsung dalam proses *Customer Complaint Handling*, mulai dari penyusunan kebijakan operasional, penerimaan dan penanganan pengaduan pelanggan, hingga proses distribusi dan penyelesaian kendala pengiriman. Wawancara dilakukan menggunakan pedoman wawancara yang berfokus pada proses penanganan pengaduan, kendala operasional, faktor penyebab utama, serta alternatif perbaikan pelayanan.

Analisis data dilakukan secara bertahap dengan mengintegrasikan data kuantitatif dan kualitatif. Analisis diawali dengan analisis tren untuk mengidentifikasi perkembangan jumlah pengaduan selama periode penelitian, kemudian dilanjutkan menggunakan *Pareto Diagram* untuk menentukan prioritas permasalahan berdasarkan prinsip 80/20. Selanjutnya, *Fishbone Diagram* digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab utama berdasarkan aspek manusia, metode, mesin, material, dan lingkungan. Akar penyebab setiap permasalahan prioritas kemudian dianalisis menggunakan metode *5 Whys*. Hasil analisis tersebut menjadi dasar dalam penyusunan usulan perbaikan menggunakan kerangka *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) yang dipadukan dengan pendekatan *Customer Centric* dan budaya AKHLAK. Dalam penelitian ini, tahapan yang dilakukan berfokus pada penyusunan usulan perbaikan (*Plan*), sedangkan tahapan *Do*, *Check*, dan *Act* tidak diimplementasikan, tetapi disajikan sebagai kerangka tindak lanjut yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam mengimplementasikan, mengevaluasi, dan melakukan standarisasi terhadap usulan perbaikan.

Faktor-faktor pada *Fishbone Diagram* disusun berdasarkan hasil analisis data operasional, observasi lapangan, dan wawancara dengan ketiga informan, kemudian dikonfirmasi kembali melalui triangulasi dengan dokumen operasional perusahaan untuk memastikan kesesuaiannya dengan kondisi yang terjadi di PT Pos Indonesia KCU Kendari 93000.

Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini menggunakan data operasional Customer Complaint Handling (CCH) dan volume kiriman (incoming) PT Pos Indonesia KCU Kendari 93000 selama periode Januari–Mei tahun 2024, 2025, dan 2026. Pemilihan periode Januari–Mei pada ketiga tahun dilakukan agar perbandingan dilakukan pada rentang waktu yang sama (*apple-to-apple*).

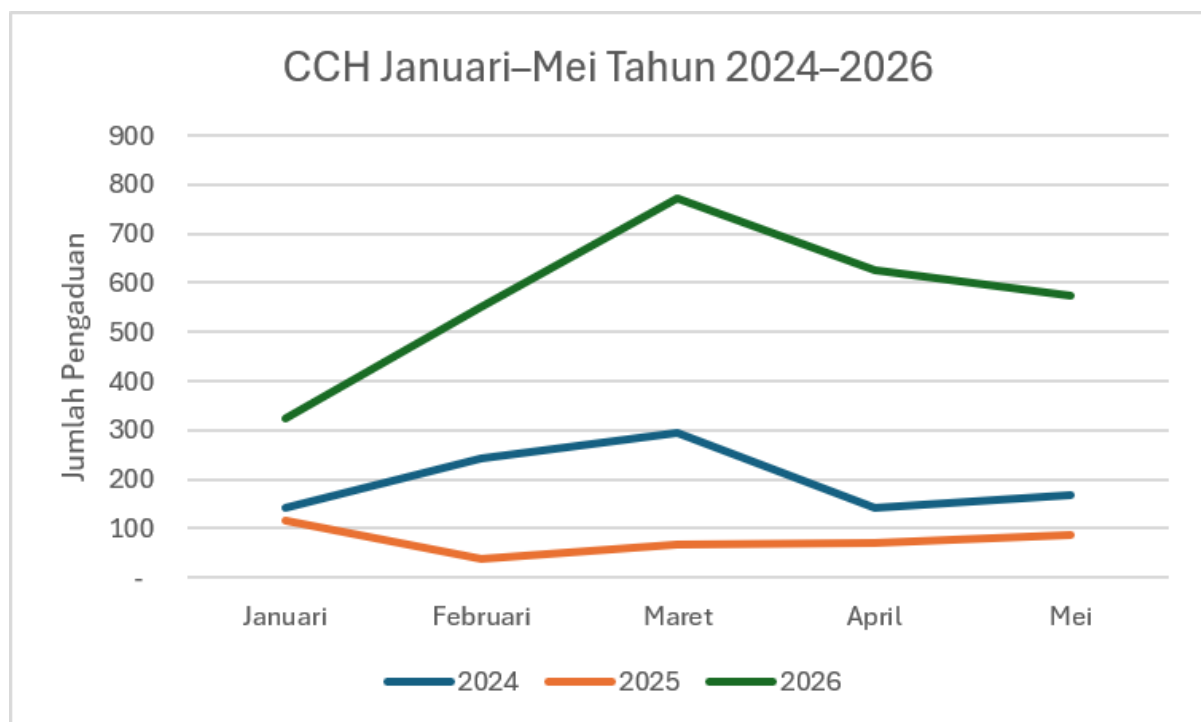
Selain jumlah pengaduan pelanggan, penelitian ini menggunakan volume kiriman (*incoming*) sebagai denominator untuk menghitung *complaint rate* per 10.000 kiriman sehingga interpretasi hasil mempertimbangkan perbedaan beban operasional antarperiode.

A. Analisis Tren *Customer Complaint Handling*

Tabel 1. Customer Complaint Handling Januari–Mei Tahun 2024–2026

Bulan	2024	2025	2026
Januari	143	115	325
Februari	242	39	551
Maret	295	67	773
April	141	71	625
Mei	168	85	573
Total	989	377	2.847

Sumber: Data Customer Complaint Handling PT Pos Indonesia KCU Kendari 93000, diolah peneliti (2026)



Gambar 1. Tren Customer Complaint Handling Januari–Mei Tahun 2024–2026

Berdasarkan Tabel 1 dan Gambar 1 terlihat bahwa jumlah *Customer Complaint Handling* pada periode Januari–Mei mengalami perubahan yang cukup besar selama tiga tahun pengamatan. Pada periode Januari–Mei 2024 tercatat sebanyak 989 pengaduan

pelanggan, kemudian menurun menjadi 377 pengaduan pada periode yang sama tahun 2025. Sebaliknya, pada Januari–Mei 2026 jumlah pengaduan meningkat menjadi 2.847 kasus.

Apabila diamati secara bulanan, tahun 2024 menunjukkan jumlah pengaduan tertinggi pada bulan Maret sebanyak 295 kasus, sedangkan tahun 2025 memiliki jumlah pengaduan relatif rendah pada hampir seluruh bulan dengan nilai terendah terjadi pada Februari sebanyak 39 kasus. Pada tahun 2026 terjadi lonjakan pengaduan sejak Februari dan mencapai puncaknya pada bulan Maret sebanyak 773 kasus sebelum kembali menurun pada April dan Mei.

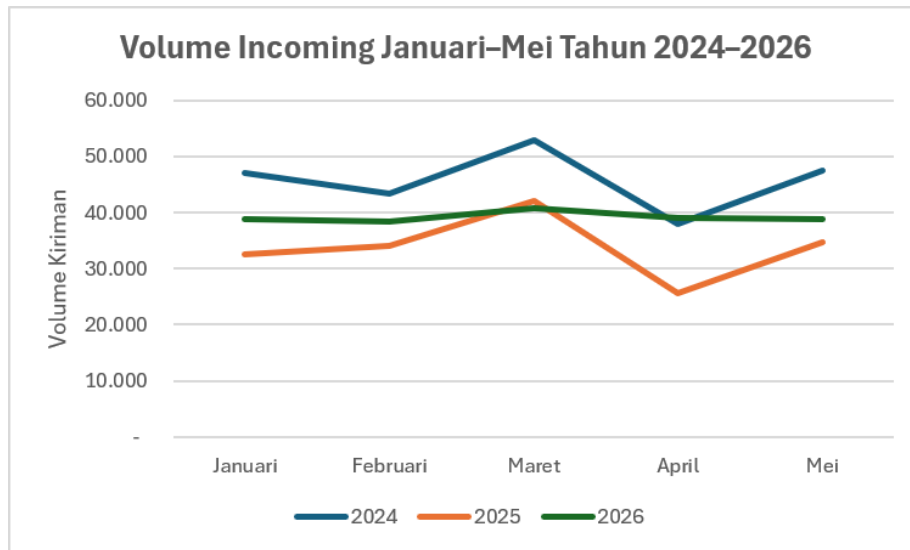
Hasil tersebut menunjukkan bahwa karakteristik volume pengaduan berubah antarperiode pengamatan. Namun demikian, perubahan jumlah pengaduan tidak dapat langsung diinterpretasikan sebagai peningkatan atau penurunan kualitas pelayanan karena jumlah pengaduan sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk volume kiriman yang ditangani perusahaan. Oleh sebab itu, analisis selanjutnya menggunakan data volume kiriman dan complaint rate agar evaluasi kinerja pelayanan dilakukan secara lebih proporsional.

Perubahan karakteristik pengaduan antarperiode menunjukkan bahwa evaluasi kinerja penanganan pengaduan tidak cukup dilakukan berdasarkan jumlah kasus semata. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan *complaint rate* sebagai indikator yang mempertimbangkan volume kiriman sehingga perbandingan antarperiode menjadi lebih proporsional. Pendekatan ini memberikan dasar yang lebih objektif dalam menilai dinamika pengaduan pelanggan dan menjadi landasan untuk analisis lebih lanjut mengenai prioritas permasalahan serta identifikasi akar penyebabnya.

Tabel 2. Volume Incoming Januari–Mei Tahun 2024–2026

Bulan	2024	2025	2026
Januari	47.084	32.525	38.759
Februari	43.313	34.143	38.398
Maret	52.974	42.026	40.752
April	37.871	25.553	39.035
Mei	47.458	34.755	38.845
Total	228.700	169.002	195.789

Sumber: Data Incoming PT Pos Indonesia KCU Kendari 93000, diolah peneliti (2026).



Gambar 2. Tren Volume Incoming Januari–Mei Tahun 2024–2026

Berdasarkan Tabel 2 dan Gambar 2 diketahui bahwa volume kiriman selama Januari–Mei juga mengalami perubahan antarperiode. Pada tahun 2024 jumlah kiriman mencapai 228.700 kiriman, kemudian menurun menjadi 169.002 kiriman pada tahun 2025, dan kembali meningkat menjadi 195.789 kiriman pada tahun 2026.

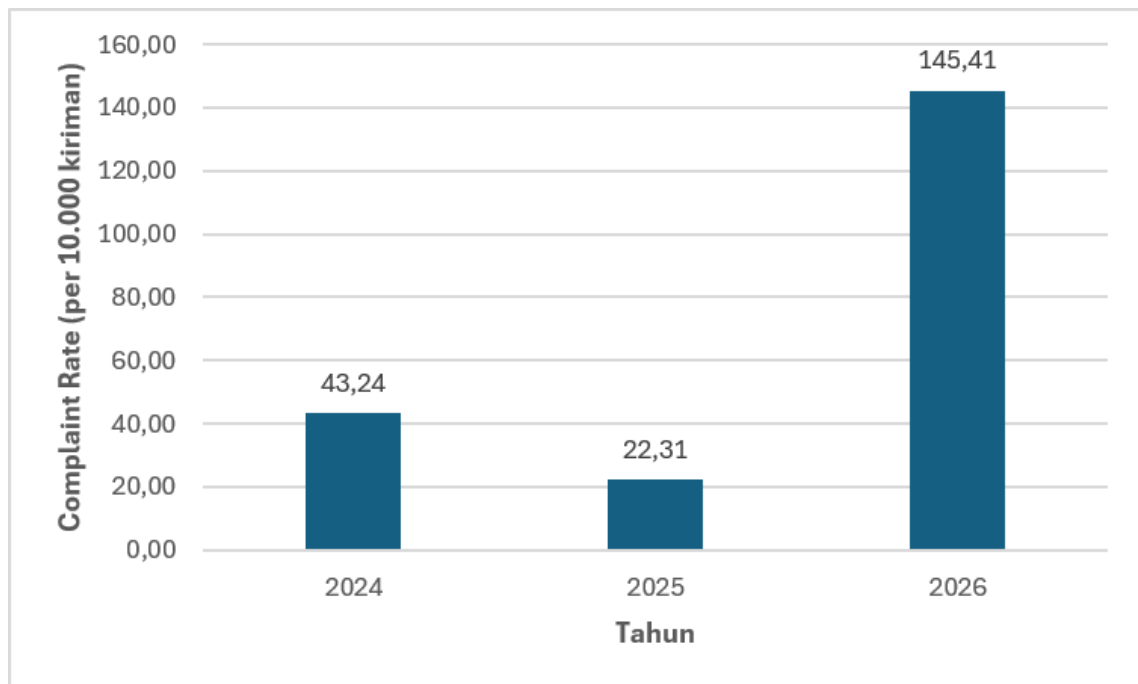
Pola perubahan volume kiriman tidak sepenuhnya sejalan dengan perubahan jumlah pengaduan. Walaupun volume kiriman tahun 2026 lebih tinggi dibandingkan tahun 2025, peningkatan volume tersebut tidak sebesar peningkatan jumlah pengaduan yang terjadi pada periode yang sama. Kondisi ini mengindikasikan bahwa evaluasi kualitas pelayanan tidak cukup dilakukan berdasarkan jumlah pengaduan absolut, tetapi perlu menggunakan indikator yang mempertimbangkan jumlah kiriman yang dilayani.

Penggunaan volume kiriman sebagai pembanding menjadi penting karena perusahaan logistik memiliki beban operasional yang berbeda pada setiap periode. Dengan demikian, indikator complaint rate memberikan gambaran yang lebih objektif mengenai tingkat pengaduan pelanggan dibandingkan hanya menggunakan jumlah pengaduan.

Tabel 3. Complaint Rate Januari–Mei Tahun 2024–2026

Tahun	Complaint	Incoming	Complaint Rate (per 10.000 kiriman)
2024	989	228.700	43,24
2025	377	169.002	22,31
2026	2.847	195.789	145,41

Sumber: Hasil perhitungan peneliti berdasarkan data Customer Complaint Handling dan volume incoming PT Pos Indonesia KCU Kendari 93000 (2026).



Gambar 3. Complaint Rate Januari–Mei Tahun 2024–2026

Hasil perhitungan *complaint rate* menunjukkan bahwa tahun 2025 memiliki tingkat pengaduan terendah, yaitu 22,31 complaint per 10.000 kiriman. Pada tahun 2024, complaint rate mencapai 43,24 complaint per 10.000 kiriman, sedangkan pada tahun 2026 meningkat menjadi 145,41 complaint per 10.000 kiriman.

Berbeda dengan jumlah pengaduan absolut, *complaint rate* telah mempertimbangkan volume kiriman yang dilayani sehingga memberikan ukuran yang lebih representatif terhadap kualitas pelayanan. Nilai *complaint rate* yang jauh lebih tinggi pada tahun 2026 menunjukkan bahwa peningkatan pengaduan tidak hanya disebabkan oleh bertambahnya jumlah kiriman, tetapi juga menunjukkan bahwa proporsi pengaduan relatif terhadap volume kiriman meningkat sehingga diperlukan analisis lebih lanjut terhadap faktor-faktor penyebabnya.

Penggunaan *complaint rate* memberikan dasar yang lebih objektif dalam mengevaluasi kinerja penanganan pengaduan karena telah mempertimbangkan perbedaan volume kiriman antarperiode. Dengan demikian, penentuan prioritas perbaikan tidak hanya didasarkan pada besarnya jumlah pengaduan, tetapi juga pada tingkat pengaduan relatif terhadap beban operasional perusahaan. Oleh karena itu, *complaint rate* digunakan sebagai dasar untuk analisis lanjutan terhadap distribusi jenis pengaduan, *Pareto Diagram*, *Fishbone Diagram*, dan metode *5 Whys* dalam penyusunan rancangan usulan perbaikan berbasis PDCA.

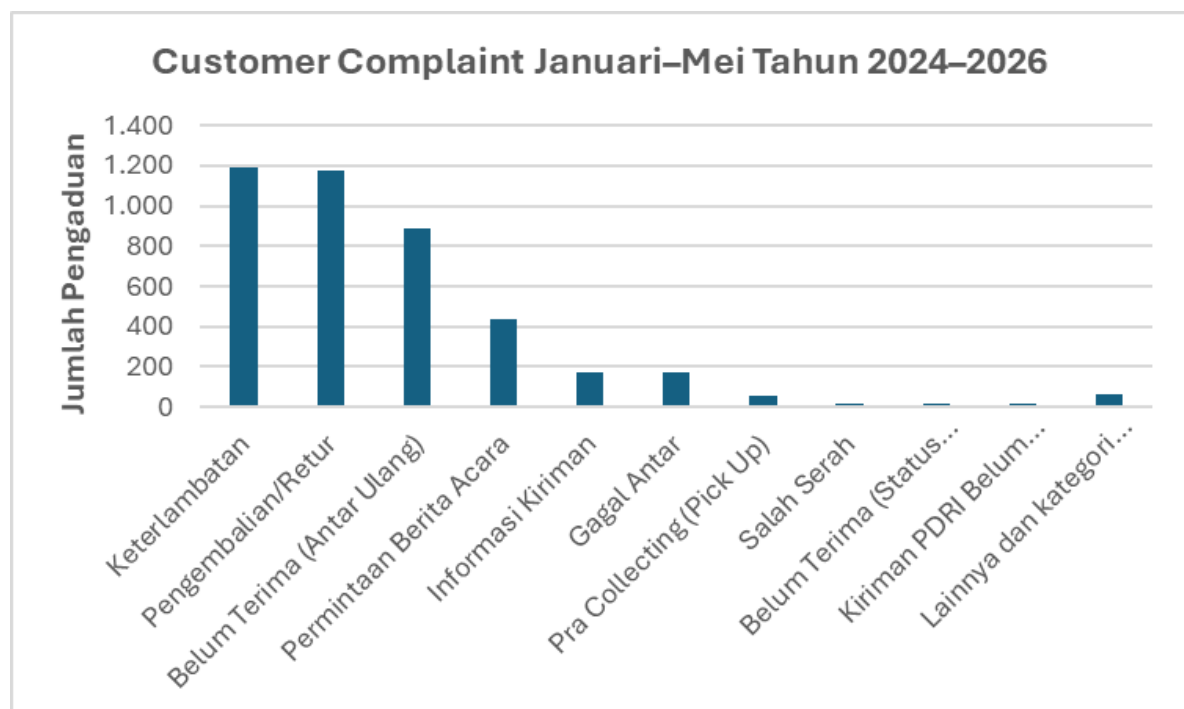
Peningkatan *complaint rate* pada tahun 2026 menunjukkan bahwa peningkatan jumlah pengaduan tidak hanya berkaitan dengan volume kiriman, tetapi juga dipengaruhi oleh jenis permasalahan yang dialami pelanggan. Oleh karena itu, analisis selanjutnya difokuskan pada distribusi jenis *customer complaint* selama periode Januari–Mei tahun 2024–2026 untuk mengidentifikasi kategori pengaduan yang paling dominan sebagai dasar penentuan prioritas perbaikan.

B. Analisis Jenis Pengaduan

Tabel 4. Distribusi Jenis Customer Complaint Januari–Mei Tahun 2024–2026

Jenis Complaint	2024	2025	2026	Total	Persentase (%)
Keterlambatan	191	70	932	1.193	28,32
Pengembalian/Retur	79	58	1.041	1.178	27,96
Belum Terima (Antar Ulang)	396	108	381	885	21,01
Permintaan Berita Acara	139	42	256	437	10,37
Informasi Kiriman	31	34	111	176	4,18
Gagal Antar	102	43	27	172	4,08
Pra Collecting (Pick Up)	22	4	32	58	1,38
Salah Serah	2	4	14	20	0,47
Belum Terima (Status Delivered)	8	2	6	16	0,38
Kiriman PDRI Belum Dilunasi	2	1	11	14	0,33
Lainnya dan kategori lainnya	17	11	36	64	1,52
Total	989	377	2.847	4.213	100,00

Sumber: Data Customer Complaint Handling PT Pos Indonesia KCU Kendari 93000, diolah peneliti (2026).



Gambar 4. Distribusi Jenis Customer Complaint Januari–Mei Tahun 2024–2026

Berdasarkan Tabel 4 diketahui bahwa selama periode Januari–Mei tahun 2024–2026 terdapat 4.213 customer *complaint*. Sebanyak 989 complaint terjadi pada Januari–Mei 2024, 377 complaint pada Januari–Mei 2025, dan meningkat menjadi 2.847 complaint pada Januari–Mei 2026.

Distribusi jenis complaint menunjukkan bahwa pengaduan pelanggan tidak tersebar secara merata. Empat kategori utama mendominasi keseluruhan pengaduan, yaitu Keterlambatan sebanyak 1.193 complaint (28,32%), Pengembalian/Retur sebanyak 1.178 complaint (27,96%), Belum Terima (Antar Ulang) sebanyak 885 complaint (21,01%), dan Permintaan Berita Acara sebanyak 437 complaint (10,37%). Sementara itu, kategori lainnya masing-masing memberikan kontribusi relatif kecil terhadap total complaint.

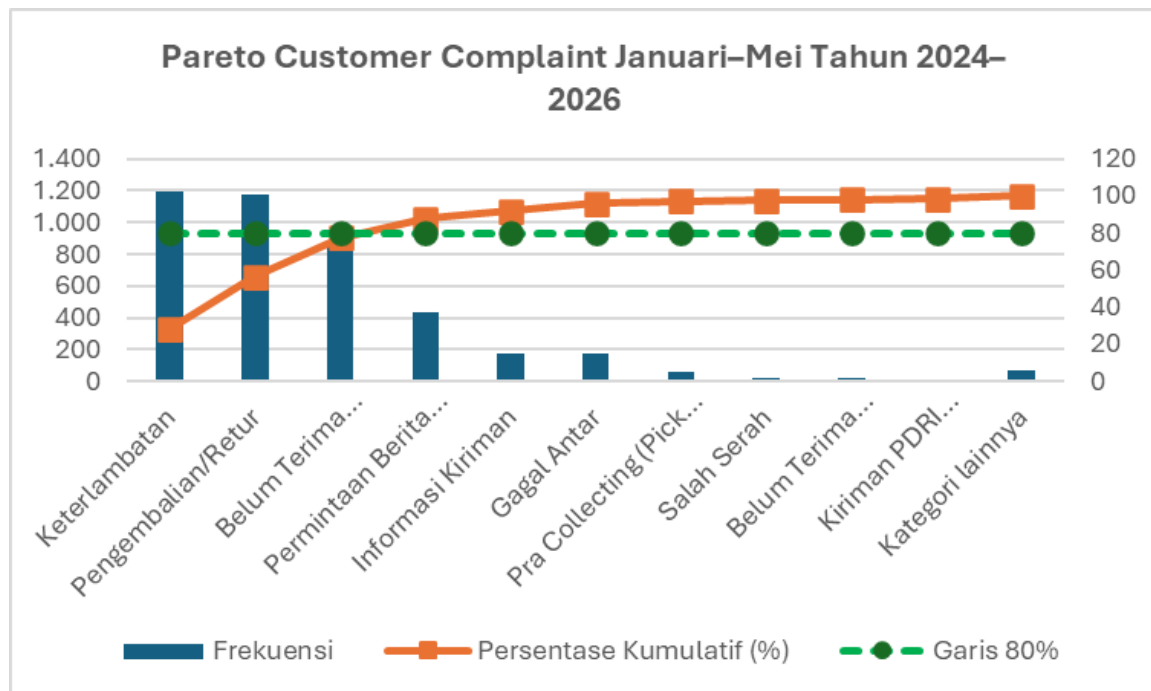
C. Analisis Pareto

Dominasi beberapa kategori tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar permasalahan pelayanan masih berpusat pada proses distribusi kiriman dan penyelesaian pengaduan pelanggan. Oleh karena itu, identifikasi prioritas perbaikan perlu difokuskan pada kategori complaint yang memberikan kontribusi terbesar terhadap keseluruhan pengaduan. Untuk menentukan prioritas tersebut digunakan analisis Pareto.

Tabel 5. Hasil Analisis Pareto Customer Complaint Januari–Mei Tahun 2024–2026

Jenis Complaint	Frekuensi	Persentase (%)	Persentase Kumulatif (%)
Keterlambatan	1.193	28,32	28,32
Pengembalian/Retur	1.178	27,96	56,28
Belum Terima (Antar Ulang)	885	21,01	77,28
Permintaan Berita Acara	437	10,37	87,66
Informasi Kiriman	176	4,18	91,83
Gagal Antar	172	4,08	95,92
Pra Collecting (Pick Up)	58	1,38	97,29
Salah Serah	20	0,47	97,77
Belum Terima (Status Delivered)	16	0,38	98,15
Kiriman PDRI Belum Dilunasi	14	0,33	98,48
Kategori lainnya	64	1,52	100,00

Sumber: Data Customer Complaint Handling PT Pos Indonesia KCU Kendari 93000, diolah peneliti (2026).



Gambar 5. Diagram Pareto Customer Complaint Januari–Mei Tahun 2024–2026

Berdasarkan Tabel 5 dan Gambar 5 diketahui bahwa empat kategori complaint teratas telah mencapai 87,66% dari seluruh customer complaint. Nilai tersebut telah melampaui batas 80% sesuai prinsip Pareto, sehingga kategori Keterlambatan, Pengembalian/Retur, Belum Terima (Antar Ulang), dan Permintaan Berita Acara ditetapkan sebagai prioritas utama dalam analisis lanjutan.

Kategori Keterlambatan memberikan kontribusi terbesar sebesar 28,32%, diikuti Pengembalian/Retur sebesar 27,96%, serta Belum Terima (Antar Ulang) sebesar 21,01%. Ketiga kategori tersebut secara kumulatif telah menyumbang 77,29% dari seluruh complaint. Setelah ditambahkan kategori Permintaan Berita Acara, persentase kumulatif meningkat menjadi 87,66%, sehingga melewati ambang batas Pareto.

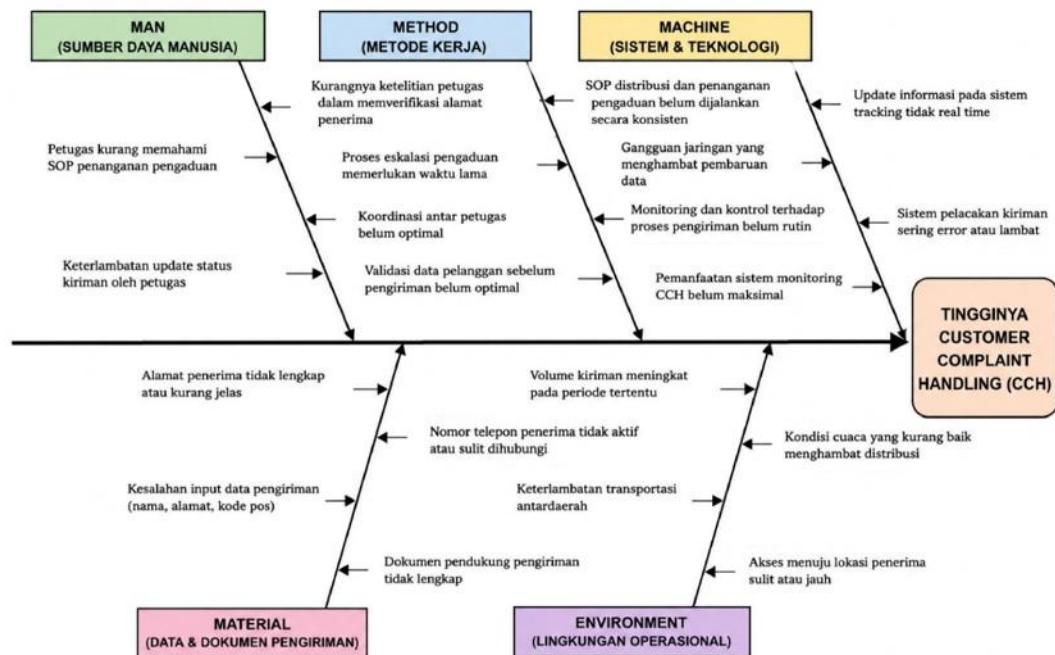
Hasil analisis ini menunjukkan bahwa sebagian besar pengaduan pelanggan terkonsentrasi pada sejumlah kecil kategori. Oleh karena itu, perusahaan dapat memprioritaskan sumber daya dan program perbaikan pada kategori-kategori tersebut agar peningkatan kualitas pelayanan lebih efektif dibandingkan melakukan perbaikan secara merata terhadap seluruh jenis complaint.

Berdasarkan hasil analisis Pareto, empat kategori *customer complaint* yang menjadi prioritas perbaikan adalah Keterlambatan, Pengembalian/Retur, Belum Terima (Antar Ulang), dan Permintaan Berita Acara. Selanjutnya dilakukan identifikasi penyebab menggunakan

Fishbone Diagram untuk memperoleh faktor-faktor yang berkontribusi terhadap munculnya kategori complaint tersebut.

D. Analisis Fishbone Diagram

Analisis *Fishbone Diagram* digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang diduga berkontribusi terhadap tingginya *Customer Complaint Handling* (CCH) pada PT Pos Indonesia KCU Kendari 93000. Penyusunan *Fishbone Diagram* didasarkan pada kategori pengaduan prioritas hasil Analisis Pareto serta informasi yang diperoleh melalui observasi lapangan dan wawancara dengan pihak yang terlibat dalam proses pelayanan dan distribusi kiriman. Faktor-faktor yang teridentifikasi selanjutnya dikelompokkan ke dalam kategori *Man*, *Method*, *Machine*, *Material*, dan *Environment* sebagai dasar penelusuran akar penyebab menggunakan metode *5 Whys* (Tague, 2021).



Gambar 6. Fishbone Diagram Penyebab Customer Complaint Handling
(Sumber: Hasil analisis peneliti, 2026)

Fishbone Diagram disusun berdasarkan hasil observasi proses pelayanan dan distribusi, telaah dokumen operasional, serta wawancara dengan petugas pelayanan pelanggan, petugas distribusi, dan manajer pelayanan PT Pos Indonesia KCU Kendari 93000. Hasil identifikasi selanjutnya dikelompokkan ke dalam lima kategori penyebab, yaitu *Man*, *Method*, *Machine*, *Material*, dan *Environment*.

Pada aspek Man, hasil observasi dan wawancara menunjukkan adanya ketidakkonsistenan dalam verifikasi data pelanggan sebelum pengiriman, koordinasi antarpetugas yang belum optimal, serta keterlambatan pembaruan informasi status kiriman. Temuan tersebut berpotensi meningkatkan risiko terjadinya keterlambatan distribusi maupun pengembalian kiriman.

Pada aspek Method, ditemukan bahwa pelaksanaan standar operasional prosedur (SOP) belum dilakukan secara konsisten, monitoring distribusi belum dilaksanakan secara berkala, serta proses eskalasi complaint masih memerlukan waktu yang relatif lama. Faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa mekanisme pengendalian operasional masih memerlukan penyempurnaan.

Pada aspek Machine, penyebab yang teridentifikasi meliputi keterlambatan pembaruan data pada sistem *tracking*, gangguan jaringan komunikasi pada waktu tertentu, serta belum optimalnya pemanfaatan sistem monitoring Customer Complaint Handling. Kondisi tersebut dapat memengaruhi kecepatan penyampaian informasi kepada pelanggan.

Pada aspek Material, hasil identifikasi menunjukkan adanya alamat penerima yang belum lengkap, nomor telepon pelanggan yang tidak dapat dihubungi, kesalahan pengisian data pengiriman, serta dokumen pendukung yang belum lengkap sehingga menghambat proses distribusi.

Pada aspek Environment, faktor yang memengaruhi proses distribusi meliputi peningkatan volume kiriman pada periode tertentu, kondisi cuaca, keterlambatan transportasi antardaerah, serta keterbatasan akses menuju wilayah kepulauan dan daerah 3T yang termasuk dalam cakupan operasional PT Pos Indonesia KCU Kendari 93000. Faktor-faktor tersebut tidak sepenuhnya berada dalam kendali perusahaan, namun perlu dipertimbangkan dalam penyusunan strategi pelayanan.

Hasil Fishbone Diagram menunjukkan bahwa tingginya customer complaint dipengaruhi oleh kombinasi faktor sumber daya manusia, metode kerja, sistem informasi, kualitas data pengiriman, dan kondisi operasional. Namun demikian, Fishbone Diagram hanya menggambarkan hubungan sebab-akibat sehingga diperlukan analisis lanjutan menggunakan metode 5 Whys untuk memperoleh akar penyebab yang menjadi fokus perbaikan.

E. Analisis 5 Whys

Analisis 5 *Whys* dilakukan untuk mengidentifikasi akar penyebab (*root cause*) dari faktor-faktor penyebab *Customer Complaint Handling* yang telah diperoleh melalui *Fishbone Diagram*. Teknik ini dilakukan dengan mengajukan pertanyaan "mengapa" secara bertahap hingga diperoleh akar penyebab yang paling mendasar (Tague, 2021; Majka, 2024). Hasil analisis ini menjadi dasar dalam penyusunan usulan perbaikan menggunakan pendekatan *Plan–Do–Check–Act* (PDCA) (Tague, 2021).

Dalam penelitian ini, analisis 5 *Whys* difokuskan pada kategori Keterlambatan karena hasil Pareto menunjukkan bahwa kategori tersebut merupakan penyumbang pengaduan terbesar, sedangkan hasil *Fishbone Diagram* menunjukkan faktor-faktor penyebabnya paling representatif untuk ditelusuri lebih lanjut.

Tabel 6. Analisis 5 *Whys*

Tahapan	Analisis
Masalah	Tingginya pengaduan Keterlambatan.
Why 1	Mengapa banyak kiriman mengalami keterlambatan? Karena proses distribusi tidak selesai sesuai waktu yang ditetapkan.
Why 2	Mengapa proses distribusi tidak selesai tepat waktu? Karena monitoring terhadap pergerakan kiriman belum dilakukan secara optimal.
Why 3	Mengapa monitoring distribusi belum optimal? Karena pembaruan status kiriman dan koordinasi antartugas belum dilakukan secara konsisten.
Why 4	Mengapa pembaruan status dan koordinasi belum konsisten? Karena pelaksanaan standar operasional prosedur (SOP) monitoring distribusi belum berjalan secara disiplin dan belum dievaluasi secara berkala.
Why 5	Mengapa SOP monitoring distribusi belum berjalan secara disiplin? Karena belum terdapat mekanisme pengawasan dan evaluasi rutin terhadap pelaksanaan monitoring distribusi.
Akar Penyebab	Belum optimalnya penerapan SOP monitoring distribusi serta mekanisme pengawasan dan evaluasi terhadap proses distribusi kiriman.

(Sumber: Hasil analisis peneliti berdasarkan observasi, wawancara, *Fishbone Analysis*, dan data CCH, 2026)

Berdasarkan Tabel 6, analisis 5 *Whys* menunjukkan bahwa permasalahan *Customer Complaint Handling* tidak hanya disebabkan oleh gejala yang tampak pada proses pelayanan, tetapi dipengaruhi oleh penyebab yang lebih mendasar pada aspek operasional. Hasil penelusuran secara bertahap memperlihatkan bahwa setiap permasalahan saling berkaitan sehingga penyelesaian terhadap gejala saja belum mampu mengurangi jumlah pengaduan secara berkelanjutan.

Analisis terhadap setiap faktor penyebab menunjukkan bahwa beberapa permasalahan memiliki hubungan yang erat dengan pelaksanaan prosedur operasional, koordinasi antarpetugas, proses monitoring, serta pengendalian terhadap kegiatan pelayanan dan distribusi kiriman. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas pelayanan memerlukan perbaikan yang bersifat sistemik, bukan hanya penyelesaian terhadap setiap kasus pengaduan yang diterima.

Hasil analisis *5 Whys* mengidentifikasi bahwa akar penyebab (*root cause*) tingginya *Customer Complaint Handling* berasal dari belum optimalnya pelaksanaan proses operasional secara konsisten, yang mencakup penerapan standar operasional prosedur, koordinasi antarunit kerja, monitoring terhadap proses distribusi, serta evaluasi berkelanjutan terhadap kinerja pelayanan. Akar penyebab tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pengaduan pelanggan merupakan konsekuensi dari proses operasional yang belum berjalan secara optimal, sehingga diperlukan perbaikan yang bersifat menyeluruh pada sistem pelayanan.

Hasil analisis *5 Whys* memperkuat temuan pada *Fishbone Diagram* bahwa tingginya *Customer Complaint Handling* dipengaruhi oleh kombinasi berbagai faktor yang saling berhubungan. Dengan mengidentifikasi akar penyebab, perusahaan dapat memfokuskan upaya perbaikan pada sumber utama permasalahan sehingga tindakan yang dilakukan tidak hanya mengurangi jumlah pengaduan dalam jangka pendek, tetapi juga mencegah terulangnya permasalahan yang sama pada masa mendatang.

Temuan ini menjadi dasar dalam penyusunan usulan perbaikan menggunakan pendekatan *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). Melalui pendekatan tersebut, setiap akar penyebab yang telah diidentifikasi dapat diterjemahkan menjadi langkah-langkah perbaikan yang terencana, terukur, dan berkelanjutan sehingga mendukung peningkatan kualitas pelayanan serta efektivitas *Customer Complaint Handling* pada PT Pos Indonesia KCU Kendari 93000.

F. Rancangan Usulan Perbaikan Berbasis PDCA

Berdasarkan hasil Analisis Pareto, *Fishbone Diagram*, dan metode *5 Whys*, disusun rancangan usulan perbaikan berbasis pendekatan *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). Pada penelitian ini, PDCA digunakan sebagai kerangka konseptual untuk menyusun rekomendasi perbaikan terhadap akar penyebab yang telah diidentifikasi. Penelitian ini tidak mencakup implementasi maupun evaluasi hasil perbaikan sehingga tahap *Do*, *Check*, dan *Act* disajikan

sebagai rencana implementasi yang dapat diterapkan oleh PT Pos Indonesia KCU Kendari 93000 pada penelitian atau kegiatan perbaikan berikutnya.

Tabel 7. Rancangan Usulan Perbaikan Berbasis Pendekatan PDCA

Masalah Prioritas	Akar Penyebab	Tahap PDCA	Usulan Tindakan	Indikator (KPI)	Tindak Lanjut
Keterlambatan	Belum optimalnya penerapan SOP monitoring distribusi serta mekanisme pengawasan dan evaluasi terhadap proses distribusi kiriman.	Plan	Menyusun mekanisme monitoring distribusi	Rencana monitoring	Sosialisasi
		Do	Melaksanakan monitoring berkala	On-time delivery	Monitoring mingguan
		Check	Mengevaluasi ketepatan waktu distribusi	On-time delivery	Evaluasi bulanan
		Act	Menyempurnakan mekanisme monitoring	SOP monitoring	Standardisasi
		Plan	Menyusun SOP verifikasi alamat dan nomor telepon	SOP tersusun	SOP disosialisasikan
		Do	Menerapkan SOP pada proses distribusi	Kepatuhan SOP	Monitoring pelaksanaan
Pengembalian/ Retur	Verifikasi data pengiriman belum optimal	Check	Mengevaluasi jumlah retur dan kepatuhan SOP	Return rate, complaint rate	Evaluasi bulanan
		Act	Menyempurnakan SOP berdasarkan	SOP revisi	Standardisasi SOP

Masalah Prioritas	Akar Penyebab	Tahap PDCA	Usulan Tindakan	Indikator (KPI)	Tindak Lanjut
Belum Terima (Antar Ulang)	Koordinasi antarpetugas belum optimal	Plan	hasil evaluasi Menyusun prosedur koordinasi	SOP koordinasi	Sosialisasi
		Do	Menerapkan koordinasi sebelum distribusi	Pengaduan berulang	Monitoring
		Check	Mengevaluasi efektivitas koordinasi	Repeat complaint	Evaluasi
		Act	Penyempurnaan prosedur	SOP final	Standardisasi
Permintaan Berita Acara	Proses dokumentasi dan penyampaian berita acara belum terstandar	Plan	Menyusun SOP penyusunan dan penyampaian berita acara	SOP berita acara	Sosialisasi
		Do	Menerapkan prosedur penyusunan berita acara sesuai standar	Ketepatan penyelesaian berita acara	Monitoring
		Check	Mengevaluasi waktu penyelesaian dan kelengkapan dokumen	Waktu penyelesaian, Kelengkapan dokumen	Evaluasi bulanan
		Act	Menyempurnakan prosedur berdasarkan hasil evaluasi	SOP revisi	Standardisasi

Keterangan: Akar penyebab diperoleh dari hasil analisis *Fishbone Diagram* dan metode 5 *Whys*.

(Sumber: Hasil analisis peneliti, 2026)

Pada penelitian ini, pendekatan *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) digunakan sebagai kerangka penyusunan usulan perbaikan berdasarkan hasil Analisis Pareto, *Fishbone Diagram*, dan metode 5 *Whys*. Penelitian ini tidak mencakup tahap implementasi maupun evaluasi hasil perbaikan di lingkungan perusahaan. Oleh karena itu, tahapan *Do*, *Check*, dan *Act* disajikan

sebagai rancangan implementasi yang dapat digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan perbaikan berkelanjutan.

Plan

Tahap *Plan* difokuskan pada penyusunan rencana perbaikan berdasarkan hasil identifikasi akar penyebab yang diperoleh melalui *Fishbone Diagram* dan metode *5 Whys*. Prioritas perbaikan diarahkan pada faktor-faktor yang memberikan kontribusi terbesar terhadap *Customer Complaint Handling* sehingga setiap tindakan yang direncanakan memiliki dasar yang jelas berdasarkan hasil analisis. Penyusunan rencana kerja juga mempertimbangkan peningkatan kualitas pelayanan, efektivitas proses distribusi, serta penguatan koordinasi antarunit kerja..

Do

Tahap *Do* dirancang sebagai implementasi terhadap rencana perbaikan yang telah disusun. Implementasi diusulkan dilakukan melalui penerapan standar operasional prosedur (SOP) secara konsisten, peningkatan koordinasi antarpetugas, penguatan monitoring proses distribusi, serta peningkatan kompetensi sumber daya manusia sesuai kebutuhan operasional. Tahap ini dapat dilaksanakan secara bertahap agar setiap tindakan perbaikan berjalan efektif tanpa mengganggu kelancaran pelayanan.

Check

Tahap *Check* dirancang untuk mengevaluasi efektivitas implementasi program perbaikan. Evaluasi dapat dilakukan dengan memantau perkembangan jumlah *Customer Complaint Handling*, perubahan kategori pengaduan yang dominan, serta tingkat kepatuhan terhadap pelaksanaan SOP. Hasil evaluasi diharapkan menjadi dasar dalam menilai efektivitas tindakan perbaikan yang telah diterapkan..

Act

Tahap *Act* dirancang sebagai tindak lanjut terhadap hasil evaluasi pada tahap *Check*. Apabila hasil evaluasi menunjukkan bahwa tindakan perbaikan efektif, perusahaan dapat menetapkan prosedur tersebut sebagai standar operasional. Sebaliknya, apabila masih ditemukan ketidaksesuaian atau permasalahan baru, perusahaan dapat melakukan penyempurnaan terhadap rencana perbaikan dan melanjutkan siklus PDCA sebagai bagian dari *continuous improvement*.

Implikasi Pendekatan *Customer Centric*

Pendekatan *Customer Centric* mendukung rancangan usulan perbaikan dengan menempatkan kebutuhan dan kepuasan pelanggan sebagai fokus utama dalam proses penanganan *Customer Complaint Handling* (Soklaridis dkk., 2024). Dalam penelitian ini, penerapan *Customer Centric* dioperasionalkan melalui beberapa dimensi pelayanan yang relevan dengan proses penanganan pengaduan, yaitu kecepatan respons terhadap pengaduan, transparansi informasi status pengaduan, waktu penyelesaian pengaduan, kemudahan proses eskalasi, serta upaya pencegahan pengaduan berulang.

Setiap usulan perbaikan yang disusun berbasis *Plan–Do–Check–Act* (PDCA) diarahkan untuk meningkatkan dimensi-dimensi tersebut. Misalnya, penyusunan SOP verifikasi data pengiriman diharapkan dapat mengurangi kasus *Pengembalian/Retur*, sedangkan peningkatan monitoring distribusi diharapkan mendukung ketepatan waktu penyampaian kiriman. Penguatan koordinasi antarpetugas diharapkan meningkatkan kecepatan penanganan pengaduan dan memberikan informasi yang lebih konsisten kepada pelanggan.

Karena penelitian ini belum mencakup tahap implementasi, maka peningkatan kualitas pelayanan belum dapat dievaluasi secara empiris. Oleh karena itu, efektivitas pendekatan *Customer Centric* dapat diukur menggunakan indikator seperti kecepatan respons terhadap pengaduan, waktu penyelesaian pengaduan, tingkat transparansi status pengaduan, tingkat pengaduan berulang, serta tingkat kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction/CSAT*) yang merupakan salah satu ukuran penting dalam evaluasi kualitas layanan (Lovaglio, 2022). Indikator-indikator tersebut dapat digunakan sebagai dasar evaluasi pada tahap *Check* dalam siklus PDCA untuk menilai keberhasilan implementasi usulan perbaikan.

Implikasi Budaya AKHLAK

Budaya AKHLAK menjadi landasan dalam penyusunan rancangan usulan perbaikan berbasis *Plan–Do–Check–Act* (PDCA) (Kementerian BUMN, 2022). Pada penelitian ini, nilai-nilai AKHLAK tidak hanya diposisikan sebagai prinsip organisasi, tetapi juga diterjemahkan ke dalam perilaku kerja yang mendukung peningkatan kualitas *Customer Complaint Handling*.

Nilai Berorientasi Pelayanan diwujudkan melalui penyusunan SOP verifikasi data pengiriman, peningkatan kecepatan penanganan pengaduan, dan penyampaian informasi status pengaduan secara jelas kepada pelanggan. Nilai Akuntabel diterapkan melalui

kepatuhan terhadap SOP, pencatatan proses penanganan pengaduan, dan evaluasi kinerja secara berkala. Nilai Kompeten diwujudkan melalui peningkatan kemampuan petugas dalam menangani pengaduan dan penggunaan sistem pendukung pelayanan.

Nilai Harmonis dan Kolaboratif mendukung penguatan koordinasi antara petugas pelayanan dan petugas distribusi agar proses penyelesaian pengaduan berjalan lebih efektif. Nilai Loyal diwujudkan melalui komitmen untuk menyelesaikan pengaduan sesuai standar pelayanan perusahaan, sedangkan nilai Adaptif mendukung penyempurnaan proses kerja secara berkelanjutan berdasarkan hasil evaluasi pada setiap siklus PDCA.

Karena penelitian ini belum mencakup tahap implementasi, penerapan nilai-nilai AKHLAK belum dievaluasi secara empiris. Oleh karena itu, implementasinya dapat dipantau pada tahap *Check* melalui indikator seperti kepatuhan terhadap SOP, ketepatan waktu penyelesaian pengaduan, konsistensi pembaruan status pengaduan, efektivitas koordinasi antarunit, serta jumlah pengaduan berulang. Indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk menilai sejauh mana nilai-nilai AKHLAK telah mendukung peningkatan kualitas pelayanan dan efektivitas *Customer Complaint Handling*.

Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan analisis terhadap 4.213 data *Customer Complaint Handling* (CCH) periode Januari–Mei tahun 2024–2026, empat kategori pengaduan prioritas, yaitu Keterlambatan (28,32%), Pengembalian/Retur (27,96%), Belum Terima (Antar Ulang) (21,01%), dan Permintaan Berita Acara (10,37%), memberikan kontribusi kumulatif sebesar 87,66% terhadap seluruh pengaduan pelanggan. Hasil analisis *Fishbone Diagram* dan metode *5 Whys* menunjukkan bahwa faktor-faktor penyebab utama berkaitan dengan aspek Man, Method, Machine, Material, dan Environment, yang selanjutnya menjadi dasar penyusunan rancangan usulan perbaikan berbasis *Plan–Do–Check–Act* (PDCA) yang diintegrasikan dengan pendekatan *Customer Centric* dan budaya AKHLAK.

Kontribusi penelitian ini terletak pada penyusunan kerangka analisis terintegrasi yang mengombinasikan analisis tren, *complaint rate*, *Pareto Diagram*, *Fishbone Diagram*, metode *5 Whys*, dan PDCA untuk menentukan prioritas permasalahan, mengidentifikasi akar penyebab, serta menyusun rancangan usulan perbaikan *Customer Complaint Handling* pada perusahaan jasa logistik.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Analisis dilakukan hanya pada satu Kantor Cabang Utama PT Pos Indonesia sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan ke seluruh unit operasional. Data tahun 2026 hanya mencakup periode Januari–Mei sehingga interpretasi perbandingan antarperiode perlu dilakukan secara hati-hati. Selain itu, penelitian mengasumsikan konsistensi sistem pencatatan pengaduan selama periode pengamatan, sedangkan validasi kualitatif terhadap faktor-faktor penyebab masih terbatas pada observasi, wawancara, dan telaah dokumen operasional. Pendekatan PDCA dalam penelitian ini disajikan sebagai rancangan usulan perbaikan dan belum diimplementasikan maupun dievaluasi efektivitasnya.

Penelitian selanjutnya disarankan mengimplementasikan rancangan perbaikan berbasis PDCA pada lingkungan operasional PT Pos Indonesia serta mengevaluasi efektivitasnya menggunakan indikator kinerja yang terukur, seperti *complaint rate*, *return rate*, *on-time delivery*, waktu penyelesaian pengaduan, *first-contact resolution*, tingkat pengaduan berulang, dan kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction/CSAT*), sehingga dampak usulan perbaikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan dapat dibuktikan secara empiris..

Daftar Pustaka

- Badan Pusat Statistik. (2025). *Statistik E-Commerce 2023*.
- Kementerian BUMN. (2022). *Kementerian BUMN. (2022). Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor SK-115/MBU/05/2022 tentang Nilai-Nilai Utama (Core Values) AKHLAK*.
- Lovaglio, P. G. (2022). *The estimate of Customer Satisfaction La stima della Customer Satisfaction*.
- Marcin Majka. (2024). *Mastering Root Cause Analysis with the 5 Whys Method*.
- Mir, M., Ashraf, R., Syed, T. A., Ali, S., & Nawaz, R. (2023). Mapping the service recovery research landscape: A bibliometric-based systematic review. *Psychology and Marketing*, 40(10), 2060–2087. <https://doi.org/10.1002/mar.21864>
- Mohedano Torres, E. de J., Echeverría Ríos, O. M., Martínez Hernández, M., & Lezama León, M. H. (2023). SERVQUAL Model to Measure the Service Quality of Logistics Operators. *Revista CEA*, 9(19), e2234. <https://doi.org/10.22430/24223182.2234>
- Nancy R. Tague. (2021). *The Quality Toolbox* (3rd Edition). https://books.google.co.id/books?id=0hLqEAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Purnomo, A. (2026). *Logistics Customer Satisfaction in Indonesia: A Systematic Literature Review with Focus on the Role of Logistics Service* (Vol. 1).
- Qiang Yang, Zhong-Sen Wang, Kun Feng, & Qiu-Yu Tang. (2024). Investigating the crucial role of logistics service quality in customer satisfaction for fresh e-commerce: A mutually validating method based on SERVQUAL and service encounter theory. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 81.
- Soklaridis, S., Geske, A. M., & Kummer, S. (2024). Key characteristics of perceived customer centricity in the passenger airline industry: A systematic literature review. *Journal of the Air Transport Research Society*, 3, 100031. <https://doi.org/10.1016/j.jatrs.2024.100031>
- Tsopa, V., Volodchenkova, N., & Demchuk, H. (2025). Improvement of the PDCA Cycle Concept in Organizational Management Systems. *Labour Protection Problems in Ukraine*, 41(3–4), 37–44. <https://doi.org/10.36804/nndipbop.41-3-4.2025.37-44>
- Van Vaerenbergh, Y., Leuven, K. U., Chiara Orsingher, B., & Orsingher, C. (2016). *Service Recovery: An Integrative Framework and Research Agenda*.
- Van, Y., Ku, V., Dorottya, L., Ku, V., & De Keyser, L. A. (2019). *The Service Recovery Journey: Conceptualization, Integration, and Directions for Future Research*.