

Identifikasi Penyebab Pelanggan Hilang Pada Perusahaan *Freight Forwarding* (Studi Pada PT. Panah Perdana Logisindo)

Rullyta Indrianti

Magister Manajemen Universitas Airlangga Surabaya, Indonesia
mm@feb.unair.ac.id

Tanti Handriana

Magister Manajemen Universitas Airlangga Surabaya, Indonesia
tanti.handriana@feb.unair.ac.id
mm@feb.unair.ac.id

Tujuan : Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi beberapa faktor mengapa pelanggan akhirnya memutuskan untuk meninggalkan perusahaan pengiriman barang sebagai mitra layanan logistik.

Desain/Metode : Sampel dari penelitian ini adalah 10 informan dari pelanggan yang hilang dan perwakilan pemasar di perusahaan freight forwarding. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara mendalam dan akan dianalisis menggunakan teknik triangulasi.

Temuan : Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada beberapa faktor bagi pelanggan untuk meninggalkan perusahaan seperti harga dan kualitas layanan yang tidak memenuhi harapan. Pelanggan yang keluar karena alasan harga mungkin tertarik dengan paket promosi. Tetapi mereka yang pergi karena kualitas layanan akan membutuhkan perbaikan internal dan pendekatan secara personal.

Implikasi : Penelitian ini memiliki implikasi bahwa pelanggan akan memiliki keinginan untuk kembali dan memberikan trial shipment ketika perusahaan menunjukkan perbaikan bagi setiap alasan yang dikemukakan.

Jenis Penelitian : Studi Empiris

Kata Kunci — Pasar B2B, freight forwarding, pelanggan hilang

I. PENDAHULUAN

Industri logistik dalam skala nasional, semakin diramalkan oleh pemain-pemain yang berasal dari perusahaan jasa kiriman ekspres, ekspedisi (*delivery services*), dan pengiriman kargo (*freight forwarding*) yang mulai memasuki jasa logistik terpadu (Wedanaji, 2015). Prospek bisnis yang tinggi menarik penyedia jasa logistik multinasional untuk berinvestasi ke dalam negeri membuat level kompetisi yang ada semakin tinggi. Mulai dari proses *supply chain* yang berfungsi untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan efisiensi dan efektivitas penyimpanan dan aliran barang dari titik permulaan (*point of origin*) hingga titik konsumsi (*point of consumption*) untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Seiring dengan peluang di sektor logistik yang terbilang sangat besar, pertumbuhan jumlah perusahaan *freight forwarding* juga mencatat perkembangan yang positif. Berdasarkan data dari Gabungan Forwarder dan Ekspedisi Indonesia (Gafeksi) terdapat 3.000 perusahaan *freight forwarding* berskala internasional dan lokal yang bernaung didalam induk organisasi ini, dan diperkirakan terdapat lebih dari 1000 perusahaan *freight forwarding* yang berada di luar keanggotaan GAFEKSI yang terdapat di Indonesia dan menawarkan jasanya (Wedanaji, 2015). Pelanggan dari perusahaan freight forwarding merupakan pelanggan B2B. Stanton (2000) mengemukakan bahwa model *Business to Business* (B2B) memiliki persaingan harga yang cukup kompetitif sehingga berakibat pada tipisnya *profit margin* dari pengusaha. Walaupun *profit margin* yang didapatkan kecil, jika pengusaha tetap melakukan kegiatan bisnisnya secara berkesinambungan dengan *network* yang ada, maka nilai bisnis akan menjadi lebih besar dan potensial. Model B2B juga lebih fokus terhadap hubungan jangka panjang pengusaha dengan pelanggannya agar bisnisnya terus berkembang.

PT. Panah Perdana Logisindo merupakan salah satu perusahaan freight forwarding yang juga berkompetisi dalam industri logistik ini. Sebagai perusahaan freight forwarding, adapun jasa yang

ditawarkan antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain memiliki kesamaan, diantaranya jasa layanan internasion dan domestik, jasa kepabeanan (PPJK), sistem pelacakan pengiriman hingga asuransi pengangkutan (Wedanaji, 2015). Sebagai salah satu perusahaan yang menggunakan model B2B dalam bisnisnya, PT Panah Perdana Logisindo sedang mengalami masa dimana perusahaan kehilangan beberapa pelanggan yang memberikan profit besar sebelumnya.

Tabel 1.1
Data Pelanggan yang Hilang tahun 2016 - 2017

| Mode | Revenue 2016 (dalam Rupiah) | Revenue 2017 (dalam Rupiah) | Jumlah <i>shipment</i> 2016 | Jumlah <i>shipment</i> 2017 |
|--------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| <i>Udara</i> | 936.607.263 | 413.148.975 | 66 | 57 |
| Import | 89.676.013 | 157.445.076 | 8 | 5 |
| Eksport | 846.931.250 | 255.703.899 | 58 | 52 |
| <i>Laut</i> | 10.426.001.901 | 7.259.826.891 | 505 | 228 |
| Import | 2.560.361.311 | 2.791.003.023 | 211 | 42 |
| Export | 7.865.640.590 | 4.468.823.868 | 294 | 186 |
| Total | 11.362.609.164 | 7.672.975.866 | 571 | 285 |

Sumber: PT. Panah Perdana Logisindo

Dari tabel tersebut, dapat dilihat bahwa dalam kurun waktu dua tahun terakhir, perusahaan mengalami penurunan secara *revenue* dan jumlah *shipment*. Jika penulis melakukan proyeksi perhitungan *financial loss* atas rata-rata *revenue* yang hilang, maka didapatkan data bahwa untuk *shipment* udara, baik impor maupun ekspor setiap *shipment* yang hilang akan menimbulkan kerugian rata-rata Rp. 7.932.000,-. Jumlah ini cukup signifikan pula jika kita bandingkan dengan jumlah *revenue* yang turun hampir 50% dari tahun 2016-2017. Begitu pun dengan tren *shipment* laut. Jumlah *revenue* yang hilang per *shipment* nya mencapai Rp. 11.430.000,-. Secara angka, adanya *revenue* yang hilang ini tentu akan sangat berdampak secara finansial bagi perusahaan. Jika hal ini tidak mendapat perhatian dari perusahaan, maka potensi finansial yang terjadi kemungkinan akan semakin besar di tahun 2018, 2019 dan tahun – tahun selanjutnya.

Mengapa kemudian pelanggan yang pergi atau memutuskan untuk tidak menggunakan jasa suatu perusahaan menjadi salah satu hal yang menjadi perhatian utama perusahaan? Griffin dan Lowenstein (2001) menyatakan bahwa sama halnya dengan produk tertentu, hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya pun juga memiliki masa akhir. Dalam survei yang dilakukannya, rata-rata perusahaan kehilangan 20%-40% pelanggan dalam setahun, dan bagaimana pelanggan itu pergi serta apa alasannya menjadi pekerjaan rumah yang besar bagi perusahaan penyedia jasa. Menemukan pelanggan yang tidak puas dan hilang serta alasan mereka untuk pergi merupakan hal yang penting bagi perusahaan agar perusahaan mengetahui di mana area layanan yang gagal memenuhi harapan pelanggan, apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kesalahan ini dan bagaimana menghindari kekecewaan semacam ini di masa depan (Thomas, dkk.2004).

Munculnya berbagai macam peluang dalam industri *freight forwarding* saat ini, membuat persaingan akan menjadi sulit. Ditambah pula dengan kehilangan beberapa pelanggan yang memberikan *margin profit* yang signifikan berpengaruh terhadap *revenue* tentu akan berdampak pula secara finansial bagi perusahaan penyedia layanan logistik seperti *freight forwarding*. Oleh karena itu penting untuk mengetahui alasan yang menyebabkan pelanggan ini hilang agar perusahaan bisa melakukan langkah-langkah antisipatif di kemudian hari untuk bisa mendapatkan kembali pelanggan yang telah hilang tersebut. Penelitian ini selanjutnya diharapkan bisa menjadi salah satu penelitian untuk menjawab pertanyaan mengenai identifikasi penyebab pelanggan hilang pada PT. Panah Perdana Logisindo sebagai salah satu perusahaan *freight forwarding*.

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PENELITIAN

2.1. Kepuasan Pelanggan

Kotler & Keller (2016) mendefinisikan kepuasan dalam konteks pemasaran sebagai perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara persepsi/kesan terhadap kinerja atau

hasil suatu produk dan harapan-harapannya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan diantaranya (Zeithaml dan Bitner, 2013):

1. *Service and product features.*
Fitur dari produk dan jasa yang disampaikan kepada pelanggan menjadi aspek penting dalam menentukan persepsi atau penilaian pelanggan dalam menciptakan kepuasan pelanggan itu sendiri.
2. *Consumer emotion*
Suasana hati pelanggan yang sedang gembira cenderung akan berpengaruh terhadap respon atau persepsi yang positif terhadap produk atau jasa yang diberikan, sebaliknya suasana hati atau emosi pelanggan yang buruk, maka emosi tersebut akan membawa respon atau persepsi yang negatif terhadap produk atau jasa yang diberikan.
3. *Attribution for Service Success or Failure*
Apabila pelayanan yang diberikan sesuai atau bahkan melampaui harapan pelanggan, maka dapat dikatakan pelayanan tersebut adalah pelayanan yang sukses, sebaliknya apabila pelayanan yang diberikan tidak sesuai dengan harapan pelanggan, maka dapat dikatakan bahwa proses pelayanan tersebut mengalami kegagalan.
4. *Perception of Equity and Fairness*
Pemikiran pelanggan mengenai persamaan dan keadilan ini dapat mengubah persepsi pelanggan dalam tingkat kepuasannya terhadap suatu produk atau jasa.
5. *Other Consumer, Family Member, and Coworkers*
Kepuasan pelanggan terhadap suatu produk atau jasa dipengaruhi oleh ekspresi orang lain yang menceritakan kembali bagaimana mereka merasa puas atau tidak puas terhadap produk atau jasa tersebut.

2.2. Loyalitas Pelanggan

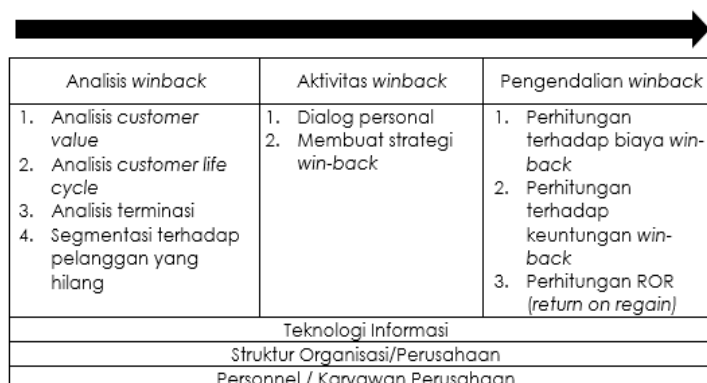
Gramer dan Brown (2006) memberikan definisi mengenai loyalitas yang didefinisikan sebagai derajat sejauh mana seorang konsumen menunjukkan perilaku pembelian berulang dari suatu penyedia jasa atau produk, memiliki suatu disposisi atau kecenderungan sikap positif terhadap penyedia jasa atau produk, dan hanya mempertimbangkan untuk menggunakan penyedia jasa atau produk ini pada saat muncul kebutuhan untuk konsumen.

Buchari (2007) menyatakan ada enam alasan mengapa perusahaan harus menjaga dan mempertahankan konsumennya, diantaranya (1) pelanggan yang sudah ada memiliki prospek yang lebih besar untuk memberikan keuntungan kepada perusahaan; (2) biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam menjaga dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada, jauh lebih kecil daripada mencari pelanggan baru; (3) pelanggan yang percaya kepada suatu lembaga dalam suatu urusan bisnis, cenderung akan percaya juga pada urusan bisnis yang lain; (4) jika sebuah perusahaan lama memiliki banyak pelanggan lama, maka perusahaan tersebut akan mendapatkan keuntungan karena adanya efisiensi (5) pelanggan lama tentunya telah banyak memiliki pengalaman positif yang berhubungan dengan perusahaan, sehingga mengurangi biaya psikologis dan sosialisasi; (6) pelanggan lama akan berusaha membela perusahaan, dan mereferensikan perusahaan tersebut kepada teman - teman maupun lingkungannya.

2.3. Win-Back

Homburg (2007) yang menyatakan bahwa *win-back* merupakan berbagai program dan penawaran yang dibuat oleh pemasar untuk merubah persepsi pelanggan yang hilang dan mendapatkannya kembali. Sebelum strategi *win-back* ini muncul, Stauss dan Friege (1999) memunculkan istilah *regain management* yang didefinisikan sebagai suatu proses untuk merencanakan, merealisasikan dan mengontrol bagaimana perusahaan mengembalikan pelanggan yang telah memutuskan untuk tidak menggunakan produk atau jasa perusahaan. Secara konsep, *win-back* dan *regain management* memiliki kesamaan tentang bagaimana usaha perusahaan mengembalikan pelanggannya (Griffin dan Lowenstein, 2001).

Stauss dan Friege (1999) menyatakan bahwa proses *win-back* terdiri dari proses analisis, aksi (*action*), dan pengendalian (*controlling*) yang dijelaskan dalam gambar 2.1 di bawah ini:



Gambar 2.1. Proses Win-Back
Sumber: Stauss and Friege (1999)

Dalam penelitian ini, penulis fokus terhadap alasan atau penyebab pelanggan hilang dari perusahaan, sehingga sebagai implikasinya, pemasar perlu untuk membedakan masing-masing penyebab pelanggan pergi. Adapun identifikasi penyebab pelanggan hilang ini dapat disegmentasikan ke dalam segmentasi berikut ini (Griffin dan Lowenstein, 2001):

1. *Intentionally pushed-away customers*. Merupakan pelanggan yang bermasalah atau tidak menguntungkan bagi perusahaan.
2. *Unintentionally pushed-away customers*. Merupakan pelanggan yang pergi karena kelalaian atau ketidaksengajaan yang dilakukan oleh perusahaan saat menawarkan produk atau jasa.
3. *Pulled-away customers*. Merupakan pelanggan yang mencari proposisi nilai yang lebih baik dari beberapa alternatif dan mencari penawaran kompetitif dengan manfaat lebih tinggi dan atau biaya yang lebih rendah.
4. *Bought-away customer*. Merupakan pelanggan yang memiliki karakteristik pencari harga yang lebih murah. Akibatnya, mereka rentan terhadap harga kompetitif dan jarang berkomitmen untuk menjalin hubungan jangka panjang.
5. *Moved-away customers*. Merupakan pelanggan yang pergi dari perusahaan karena tidak lagi membutuhkan atau melihat nilai dalam produk atau layanan yang ditawarkan oleh perusahaan.

2.4. Kerangka Penelitian

Adapun kerangka penelitian ini dapat dilihat dalam lampiran gambar 2.2

III. METODE PENELITIAN

3.1. Sample

Pelanggan yang hilang di PT. Panah Perdana Logisindo. Dari 17 total pelanggan yang hilang, ada 7 pelanggan yang termasuk kedalam kriteria *pulled away customer*, *unintentionally pushed away customer*, *bought away customer*, *moved customer* yang akan dijadikan informan. Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *non-probability sampling* jenis *purposive sampling*.

Informan dalam penelitian ini merupakan para pelanggan telah hilang dan memutuskan untuk tidak menggunakan jasa PT. Panah Perdana Logisindo dalam kurun waktu 2 tahun ini. Karena pelanggan dari PT. Panah Perdana Logisindo merupakan *corporate account*, maka penulis lebih mengarahkan penggalan informasi kepada *key informan* seperti Direktur, Manajer Purchasing hingga Manajer Exim di perusahaan.

3.2. Pengumpulan dan Analisis Data

Data diperoleh melalui wawancara mendalam. Analisis data pada penelitian ini menggunakan triangulasi data dengan informan internal serta konsultan manajemen dan pakar industri *freight forwarding*.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis *Customer Value*

Homburg (2007) menyatakan bahwa cara akurat untuk menghitung *customer value* adalah berdasarkan net profit yang dihasilkan oleh pelanggan tersebut daripada menggunakan jumlah transaksinya. Berdasarkan penjelasan tersebut, peneliti menggunakan data sekunder milik PT. Panah Perdana Logisindo yang berkaitan dengan net profit yang dimiliki oleh pelanggan yang hilang saat mereka masih menggunakan jasa perusahaan. Tabel 4.1 merupakan detail net profit atas pelanggan yang hilang:

Tabel 4.1
Tabel Net Profit

| No | Nama PT | Lama Menjadi Pelanggan (Tahun) | Net Profit (IDR)/tahun |
|----|---------|--------------------------------|------------------------|
| 1 | PT. A | 5 | 60 mio |
| 2 | PT. B | 8 | 127 mio |
| 3 | PT. C | 4 | 58 mio |
| 4 | PT. D | 8 | 158 mio |
| 5 | PT. E | 7 | 203 mio |
| 6 | PT. F | 6 | 111 mio |
| 7 | PT. G | 6 | 98 mio |
| 8 | PT. H | 3 | 19 mio |
| 9 | PT. I | 2 | 11 mio |
| 10 | PT. J | 3 | 16 mio |
| 11 | PT. K | 4 | 14 mio |
| 12 | PT. L | 3 | 13 mio |
| 13 | PT. M | 4 | 22 mio |
| 14 | PT. N | 5 | 59 mio |
| 15 | PT. O | 5 | 77 mio |
| 16 | PT. P | 8 | 186 mio |
| 17 | PT. Q | 3 | 25 mio |

Sumber: PT. Panah Perdana Logisindo

Tabel 4.1 menjelaskan mengenai jumlah pelanggan yang hilang sejak tahun 2016-2017. Dari 17 data pelanggan, akan diranking, setelahnya kemudian akan dilakukan segmentasi pelanggan yang hilang berdasarkan alasan pelanggan pergi.

4.2. Analisa Segmentasi Pelanggan Hilang

Stauss dan Friege (1999) mendefinisikan tahapan segmentasi sebagai proses identifikasi pelanggan yang pergi berdasarkan aspek ketidakpuasan terhadap perusahaan. Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengidentifikasi penyebab pelanggan pergi dan memutuskan untuk tidak menggunakan produk atau jasa dari perusahaan. Dalam penelitian ini, peneliti mendapatkan beberapa faktor penyebab pelanggan akhirnya memutuskan untuk tidak menggunakan jasa PT. Panah Perdana Logisindo, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Harga yang kurang kompetitif dibandingkan dengan kompetitor lain
Kotler dan Keller (2016) menyatakan bahwa elemen harga akan memberikan pengaruh terhadap konsumen dari segi biaya yang dikeluarkan, biasanya semakin mahal harga suatu produk atau jasa, maka pelanggan atau konsumen memiliki nilai ekspektasi yang lebih tinggi. PT. Panah Perdana Logisindo tidak terlepas dari persaingan harga yang menyebabkan harga jasa yang ditawarkan menjadi lebih tinggi daripada kompetitor lainnya menurut sudut pandang pelanggannya.

2. Respon yang tidak cepat saat pelanggan ingin mengetahui perkembangan *shipment*
Pelanggan terdahulu menganggap bahwa kecepatan PT. Panah Perdana Logisindo dalam mengerjakan *shipment* terbilang lamban. Pelanggan seringkali harus menunggu untuk mengetahui perkembangan atas *shipment* eksport/import mereka. Bahkan ada kesan menghindari dari karyawan saat pelanggan berusaha untuk menghubungi baik melalui email, telepon dan lainnya.
3. Inkonsistensi informasi yang diberikan kepada pelanggan sehingga menyebabkan pelanggan juga memberikan informasi yang salah kepada *end user* mereka.
Pelanggan terdahulu mengharapkan PT. Panah Perdana Logisindo untuk menjadi partner yang reliabel untuk mengerjakan semua *shipment* perusahaan baik itu impor maupun ekspor. Adanya inkonsistensi informasi yang diberikan oleh karyawan perusahaan kepada pelanggan, seperti estimasi jadwal pengapalan, surat-surat yang dibutuhkan untuk keperluan Bea Cukai, estimasi biaya menyebabkan pelanggan merasa kecewa dengan pelayanan PT. Panah Perdana Logisindo.
4. Adanya masalah krisis kepercayaan dari PT. Panah Perdana Logisindo terhadap pelanggannya.
Pelanggan PT. Panah Perdana Logisindo merasakan beberapa perlakuan yang tidak menyenangkan akibat ketidakpercayaan manajemen perusahaan terhadap pelanggannya.
5. Kurangnya fleksibilitas terhadap kebutuhan pelanggan
Pelanggan terdahulu menganggap bahwa PT. Panah Perdana Logisindo kurang fleksibel dalam menanggapi kebutuhan pelanggannya terdahulu. Salah satu fleksibilitas yang dibutuhkan pelanggan, dalam hal ini seperti perusahaan BUMN adalah dana talangan yang mendadak harus dibayarkan dalam proses pengurusan pengeluaran barang impor.
6. Adanya permasalahan administrasi, sistem IT hingga infrastruktur yang menghambat proses pelayanan ke pelanggan.
Pelanggan terdahulu PT. Panah Perdana Logisindo menyatakan bahwa sistem yang dimiliki oleh perusahaan masih belum bisa sejalan dengan kebutuhan pelanggan serta tidak adanya kantor sendiri membuat pelanggan kesusahan dalam mempercepat proses pengeluaran barang impornya.
7. PT. Panah Perdana Logisindo tidak memahami adanya peraturan-peraturan terbaru
Pelanggan terdahulu menginformasikan bahwa PT. Panah Perdana Logisindo tidak begitu memahami adanya aturan-aturan baru. Hal ini berdampak pada kerugian finansial yang didapatkan oleh pelanggan.

4.3. Pembahasan

Pelanggan yang memutuskan pergi atau berhenti menggunakan jasa suatu perusahaan tentu akan didasari oleh beberapa alasan tertentu (Griffin dan Lowenstein, 2001). Adanya pemutusan hubungan kerja sama ini, pada dasarnya berkaitan dengan perilaku konsumen secara keseluruhan. Pemasar perlu untuk memahami perilaku konsumen hingga bagaimana konsumen pada akhirnya membuat keputusan pembelian. Setiadi (2003) menyatakan bahwa perilaku konsumen bersifat dinamis, selalu berubah dan bergerak sepanjang waktu. Sehingga pemasar juga perlu senantiasa untuk melakukan inovasi untuk tetap memenuhi kebutuhan pelanggan.

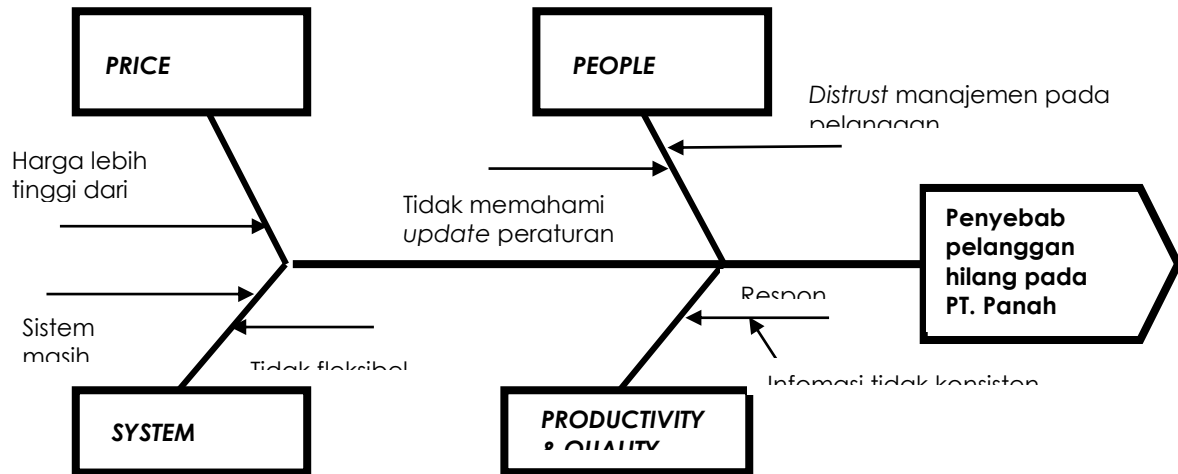
Dari hasil penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, adanya gap yang dirasakan oleh pelanggan PT Panah Perdana Logisindo sebelumnya antara harapan dan kebutuhan pelanggan memberikan dampak bagi perusahaan karena pelanggan tersebut memutuskan untuk tidak menggunakan jasa perusahaan kembali. Hal ini tentu berdampak pada penurunan jumlah pelanggan yang menyebabkan kerugian finansial bagi perusahaan secara net profit. Zeithaml dan Bitner (2013) menyatakan pula bahwa sukses atau tidaknya suatu pelayanan akan berpengaruh kepada kepuasan pelanggan. Sehingga, penting bagi perusahaan penyedia jasa untuk bisa memahami level servis yang diberikan kepada pelanggannya selama ini.

Berdasarkan analisis dan temuan peneliti, berikut beberapa faktor atau alasan yang teridentifikasi sebagai penyebab pelanggan terdahulu pergi dari PT. Panah Perdana Logisindo, diantaranya:

1. Harga yang kurang kompetitif dibandingkan dengan kompetitor lain
2. Respon yang tidak cepat saat pelanggan ingin mengetahui perkembangan *shipment*
3. Inkonsistensi informasi yang diberikan kepada pelanggan sehingga menyebabkan pelanggan juga memberikan informasi yang salah kepada *end user* mereka.
4. Adanya masalah krisis kepercayaan dari PT. Panah Perdana Logisindo terhadap pelanggannya.

5. Kurangnya fleksibilitas terhadap kebutuhan pelanggan.
6. Adanya permasalahan administrasi, sistem IT hingga infrastruktur yang menghambat proses pelayanan ke pelanggan.
7. PT. Panah Perdana Logisindo tidak memahami adanya peraturan-peraturan terbaru.

Dari permasalahan-permasalahan utama yang diperoleh dari informan pada saat penelitian maka dapat dikelompokkan akar permasalahan dan dibuatkan diagram *fishbone* dalam Gambar 4.1 sebagai berikut:



Gambar 4.1
Diagram *Fishbone*

V. PENUTUP

5.1. kesimpulan

Berdasarkan hasil data dan pembahasan pada bab sebelumnya, adapun penyebab atau alasan pelanggan pergi dan memutuskan untuk tidak menggunakan jasa PT Panah Perdana Logisindo sebagai *freight forwarding* adalah sebagai berikut:

1. Harga yang kurang kompetitif dibandingkan dengan kompetitor lain
2. Respon yang tidak cepat saat pelanggan ingin mengetahui perkembangan *shipment*
3. Inkonsistensi informasi yang diberikan kepada pelanggan sehingga menyebabkan pelanggan juga memberikan informasi yang salah kepada *end user* mereka.
4. Adanya masalah krisis kepercayaan dari PT. Panah Perdana Logisindo terhadap pelanggannya.
5. Kurangnya fleksibilitas terhadap kebutuhan pelanggan.
6. Adanya permasalahan administrasi, sistem IT hingga infrastruktur yang menghambat proses pelayanan ke pelanggan.
7. PT. Panah Perdana Logisindo tidak memahami adanya peraturan-peraturan terbaru.

5.2. Implikasi Penelitian

Adapun implikasi dari temuan dalam simpulan sebelumnya yang dapat diberikan bagi perusahaan PT. Panah Perdana Logisindo antara lain:

1. Harga merupakan penyaring utama saat perusahaan *freight forwarding* menawarkan jasa ke pelanggan. Adanya paket harga yang atraktif akan lebih disenangi oleh pelanggan yang merupakan *corporate account*. Semakin efisien harga yang ditawarkan akan semakin menarik bagi pelanggan segmen B2B ini. PT. Panah Perdana Logisindo bisa memanfaatkan *networking* nya dalam melakukan *bundled promo* dengan beberapa ketentuan.

Untuk merealisasikan hal ini, manajemen perusahaan perlu untuk duduk bersama dan melakukan segmentasi pelanggan berdasarkan negara asal impor maupun negara tujuan impor serta seberapa banyak jumlah *shipment* dalam kurun waktu satu tahun terakhir. Perusahaan perlu juga untuk melakukan riset pasar maupun mengumpulkan data dari sumber sekunder mengenai tren pasar saat ini. Negara-negara mana saja yang saat ini menjadi tren untuk dijadikan asal negara impor maupun tujuan negara ekspor.

2. Respon yang cepat merupakan tuntutan dari pelanggan yang memang akan selalu membutuhkan *update* terbaru atas perkembangan proses impor maupun ekspor. PT. Panah Perdana Logisindo perlu untuk mempertimbangkan memiliki *hot-line* 24 jam yang selalu bisa dihubungi. Manajemen perusahaan perlu untuk memahami dan memberikan pengertian pada karyawannya bahwa industri logistik merupakan industri yang tidak akan pernah tidur dan tidak kenal waktu dalam masa pengurusannya. Respon lambat yang diberikan bisa dikategorikan sebagai *domino effect* karena PT. Panah Perdana Logisindo mungkin juga masih menunggu *update* dari tim di lapangan. Namun, dari sisi pelanggan mereka tetap butuh *update* mengenai apapun yang terjadi. Perusahaan perlu memberikan kontak yang akan dijadikan sumber utama saat karyawan lain tidak bisa dihubungi. Bisa jadi bukan untuk langsung memberikan keputusan atau *update*, namun lebih bersifat untuk menampung pertanyaan pelanggan saat mereka membutuhkan *update* tertentu. Orang yang berada di *hot-line* inilah yang akan menanyakan kepada pihak internal PT. Panah Perdana Logisindo mengenai *update* terbaru dan nantinya akan memberikan *feedback* kepada pelanggan. Baik melalui telepon, whatsapp, hingga email. Sehingga pelanggan, walaupun tidak langsung berhubungan dengan karyawan yang memegang *shipment* mereka, namun pelanggan masih bisa mendapatkan *update* nya kapanpun dan dimanapun.
3. Inkonsistensi informasi yang diberikan kepada pelanggan bisa menimbulkan salah informasi yang berdampak pada kekecewaan pelanggan karena apa yang sudah diinformasikan ternyata tidak terjadi. Terlepas dari *hot-line* 24 jam yang senantiasa bisa dihubungi saat diluar jam kantor, peneliti menyarankan untuk membuat *control tower* untuk masing-masing pelanggan. Biasanya, personil di departemen *customer service* merupakan orang yang menjembatani antara kebutuhan *sales*, pelanggan dengan tim dokumen/lapangan internal. Sehingga, tim yang berada di departemen *customer service* yang akan masuk ke dalam *control tower*. Nantinya, *control tower* inilah yang menjadi pusat informasi bagi pelanggan agar tidak terjadi kesalahan informasi dan informasi yang diberikan ke pelanggan bisa diolah terlebih dahulu sebelum diberikan kepada pelanggan.
4. Krisis kepercayaan yang dialami manajemen PT. Panah Perdana Logisindo cukup beralasan karena berhubungan dengan kondisi finansial perusahaan selanjutnya. Segala sesuatu pada dasarnya bisa dikomunikasikan sejak awal kerja sama. PT. Panah Perdana Logisindo perlu untuk menuliskan *terms & condition* dengan jelas di setiap perjanjian kerja. Untuk kasus keterlambatan pembayaran, PT. Panah Perdana Logisindo sebenarnya sudah memiliki surat perjanjian kerja dengan masing-masing pelanggan namun dengan klausul umum dan khusus. Sehingga, pada dasarnya jika ada pelanggan yang memang belum melakukan pembayaran atas tagihan yang *outstanding*, manajemen bisa kembali mengingatkan perihal perjanjian kerja tersebut yang sudah tertandatangani di atas materai dan sah secara hukum. Kemudian, jika diperlukan manajemen bisa melakukan *review* kembali atas klausul yang disebutkan dalam perjanjian kerja tersebut agar tidak ada pihak yang merasa dirugikan di kemudian hari. Untuk mengantisipasi hal ini kedepannya, PT. Panah Perdana Logisindo juga perlu untuk membuat daftar pelanggan yang memang secara *track-record* merupakan pelanggan yang memiliki *performance* pembayaran tagihan yang buruk.
5. Perusahaan *freight forwarding* sangat dituntut untuk bisa fleksibel dalam berbagai kondisi. Dalam hal ini, fleksibilitas bisa dicapai dengan memberikan batasan-batasan dana talangan yang bisa diberikan kepada pelanggan, dan membuat perjanjian mengenai jangka waktu pembayaran. PT. Panah Perdana Logisindo tentu akan terus dibandingkan dengan kompetitor lain yang bisa memberikan dana talangan kepada pelanggan. Namun jika hal ini dirasa berat bagi perusahaan maka dapat diberikan batasan nominal tertentu bagi pelanggan dengan melihat *performance* pembayaran perusahaan tersebut sebelumnya. Berbagai pertimbangan ini perlu dituangkan dalam beberapa poin tertulis yang bisa dijadikan pedoman bagi manajemen perusahaan kedepannya saat dihadapkan pada pelanggan yang membutuhkan dana talangan untuk kondisi tertentu.

6. Sistem yang masih manual akan sangat membuat pekerjaan administratif menjadi lebih lama untuk terselesaikan. Walaupun pihak kantor Regional yang berada di Malaysia tidak memberikan *feedback* yang positif atas permintaan PT. Panah Perdana Logisindo perihal sistem yang lebih terintegrasi, namun dengan melihat temuan-temuan tersebut, pihak manajemen dirasa perlu mengajukan kembali perihal perbaikan sistem IT bagi kegiatan perusahaan sehari-hari dan mendiskusikan alternatif lainnya sebagai usaha perbaikan. Karena hal-hal yang kecil seperti sistem yang belum terintegrasi ternyata bisa menimbulkan masalah dan kekecewaan bagi pelanggan.
7. Tidak adanya *awareness* terhadap perkembangan peraturan baru kepebeanaan merupakan masalah yang cukup penting bagi perusahaan *freight forwarding*. Hal ini karena peraturan pemerintah senantiasa akan berubah berdasarkan kondisi pasar nasional/internasional yang juga dinamis. Jika ALFI/ILFA yang merupakan organisasi yang menaungi perusahaan *freight forwarding* di Indonesia sebenarnya sudah mengadakan agenda rutin untuk sosialisasi dan membuka forum diskusi untuk setiap peraturan terbaru pemerintah tanpa dipungut biaya apapun dan PT. Panah Perdana Logisindo sudah terdaftar sebagai anggota namun tidak menggunakan kesempatan ini, akan sangat disayangkan. PT. Panah Perdana Logisindo harus senantiasa melakukan *upgrade* pengetahuan perihal segala sesuatu peraturan terbaru untuk kepebeanaan.

5.3. Arahan Peneliti Selanjutnya

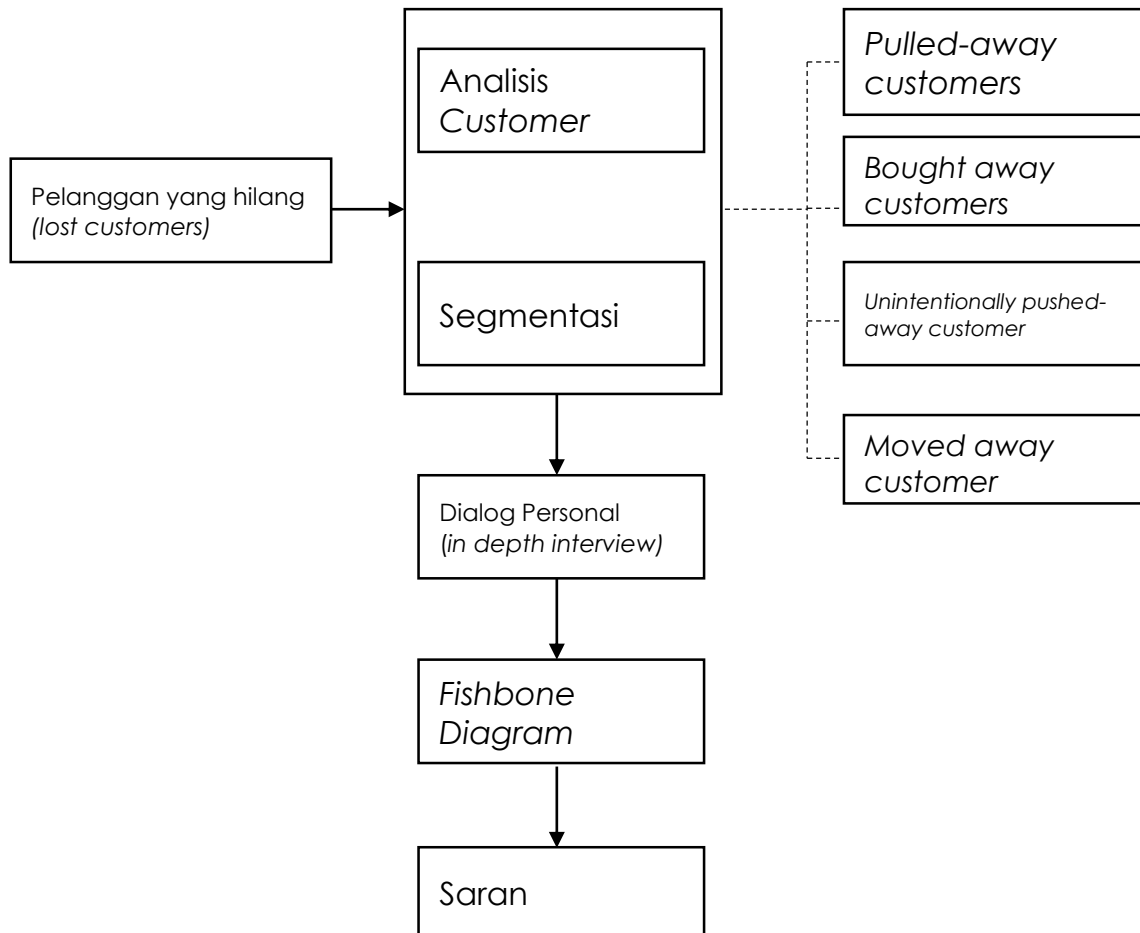
Penelitian selanjutnya disarankan untuk bisa melanjutkan proses untuk pembuatan strategi *win-back* atau memenangkan kembali pelanggan yang telah hilang setelah penyebab/alasan pelanggan hilang dapat teratasi. Karena, jika pelanggan yang hilang ini merupakan pelanggan yang potensial dan memberikan kontribusi net profit yang cukup signifikan bagi perusahaan, bukan hal yang tidak mungkin perusahaan akan tetap berusaha memenangkan pelanggan yang telah hilang tersebut.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Buchari, Alma. 2007. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeta.
- Engel, James F., Roger D. Blackwell, Paul W. Miniard. 2000. *Perilaku Konsumen*. Alih Bahasa oleh F.X. Budiarto. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Gramer dan Brown. 2006. *Loyalitas Pelanggan sebagai Strategi Bersaing*. Erlangga: Jakarta.
- Griffin, J. dan Lowenstein, M.W. 2001. *Customer Winback: How to Recapture Lost Customers-and Keep Them Loyal*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Homburg, C., Hoyer, W. D., & Stock, R. M. 2007. How to Get Lost Customers Back? A Study of Antecedents of Relationship Revival. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 35: 461–474.
- Kotler, Philip dan Keller, Kevin Lane. 2016. *Marketing Management, 15th Edition* New Jersey: Pearson Preitice Hall, Inc.
- Kumar, V., Bhagwat, Y., dan Zhang, Xi. 2015. Regaining Lost Customers: The Positive Power of First-Lifetime Behavior, the Reason for Defection, and the Nature of the Win-Back Offer. *Journal of Marketing*. 79: 34-55.
- Langley, J. dan Capgemini. 2016. Evolving Role of Shippers and Logistics Providers. *Journal of Service Science and Management*. 9 (4): 303-319.
- Liu, A., Leach, M., dan Chugh, R. 2014. A Sales Process Framework to Regain B2B Customers. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 30 (8): 904-918.
- Lovelock, Cristhoper H dan Wright, Lauren K. 2007. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Alih Bahasa oleh Agus Widyantoro. Cetakan Kedua. Jakarta: PT. INDEKS.
- Setiadi, Nugroho J. 2003. *Perilaku Konsumen: Konsep dan Implikasi untuk Strategi dan Penelitian Pemasaran*. Kencana: Jakarta
- Stanton, William J. 2000. *Prinsip-prinsip Pemasaran. Jilid 1 Edisi ke 3*. Alih Bahasa oleh Yohanes Lamarto. Jakarta: Erlangga.
- Stauss, B. dan Friege, C. 1999. Regaining Servise Customers: Cost and Benefits of Regain Management. *Journal of Service Research*. 1: 347-361.
- Thomas, J.S., Blattberg, R.C., dan Fox, E.J. 2004. Recapturing Lost Customers. *Journal of Marketing Research*. 41: 31-45.

Wedanaji, K. 2015. Analisa Industri Sea *Freight Forwarding*. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi STIE Trisakti*. 14 (2): 19-37.
 Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., dan Gremler, D. D. 2013. *Service Marketing, Sixth Edition*. America: Mc Graw Hill.

LAMPIRAN



Gambar 2.2
 Kerangka Penelitian