

PROYEK AKHIR

EVALUASI METODE HEAT (*HEAR THEM OUT, EMPATHIZE, APOLOGIZE, TAKING PROPER ACTION, AND FOLLOW UP*) DALAM MENANGANI KELUHAN TAMU PADA KELANA DMC



POLITEKNIK NEGERI BALI

Diajukan untuk Melengkapi Tugas dan Syarat Lulus Sarjana Terapan Program Studi
Manajemen Bisnis Internasional Jurusan Administrasi Bisnis

Oleh:
**ANAK AGUNG ISTRI AGUNG DIAH CHANDANI
KUMARATUNGGGA
NIM 2415764010**

**PROGRAM STUDI RPL MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2025**

PROYEK AKHIR

EVALUASI METODE HEAT (*HEAR THEM OUT, EMPATHIZE, APOLOGIZE, TAKING PROPER ACTION, AND FOLLOW UP*) DALAM MENANGANI KELUHAN TAMU PADA KELANA DMC



POLITEKNIK NEGERI BALI

Diajukan untuk Melengkapi Tugas dan Syarat Lulus Sarjana Terapan Program Studi
Manajemen Bisnis Internasional Jurusan Administrasi Bisnis

Oleh:

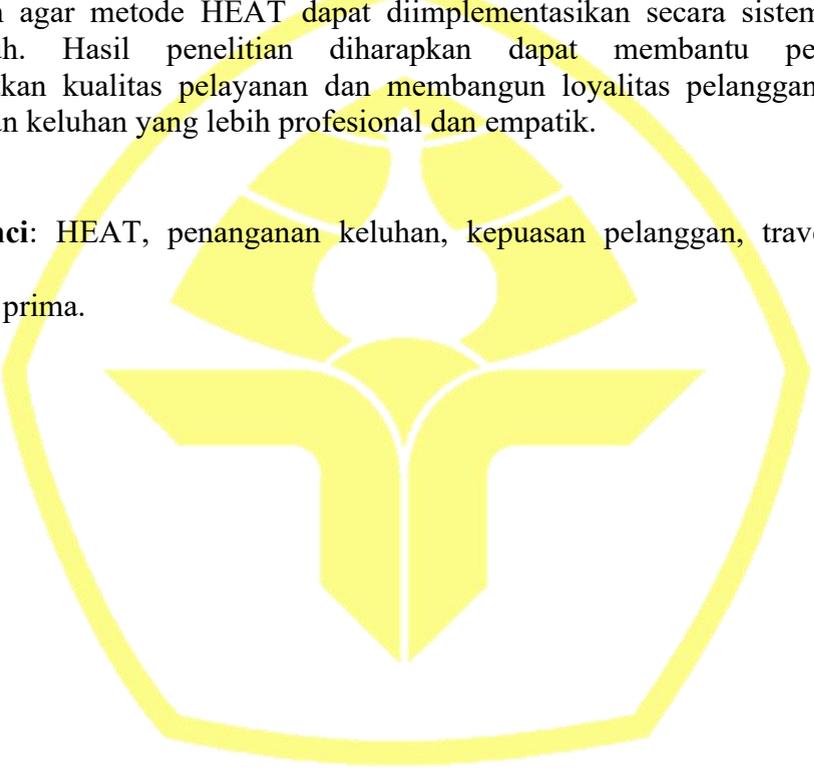
**ANAK AGUNG ISTRI AGUNG DIAH CHANDANI
KUMARATUNGGGA
NIM 2415764010**

**PROGRAM STUDI RPL MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2025**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penerapan metode HEAT (Hear Them Out, Empathize, Apologize, Taking Proper Action, and Follow Up) dalam menangani keluhan tamu di PT. Nitya Kelana Indah (Kelana DMC), sebuah perusahaan perjalanan wisata di Bali. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara dan observasi, penelitian ini menemukan bahwa metode HEAT telah diterapkan namun belum secara optimal. Beberapa langkah seperti “Follow Up” dan “Empathize” masih belum dijalankan secara konsisten akibat belum adanya prosedur standar tertulis. Penelitian ini juga menyusun prosedur kerja yang disarankan agar metode HEAT dapat diimplementasikan secara sistematis dan menyeluruh. Hasil penelitian diharapkan dapat membantu perusahaan meningkatkan kualitas pelayanan dan membangun loyalitas pelanggan melalui penanganan keluhan yang lebih profesional dan empatik.

Kata kunci: HEAT, penanganan keluhan, kepuasan pelanggan, travel agent, pelayanan prima.



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

ABSTRACT

This study aims to evaluate the implementation of the HEAT method (Hear Them Out, Empathize, Apologize, Taking Proper Action, and Follow Up) in handling guest complaints at PT. Nitya Kelana Indah (Kelana DMC), a travel agency based in Bali. Using a qualitative approach through interviews and observation, the research found that while the HEAT method has been applied, it has not been optimized. Key steps such as “Follow Up” and “Empathize” are inconsistently practiced due to the absence of formal standard operating procedures. This study also provides a recommended workflow to ensure systematic and comprehensive application of the HEAT method. The results are expected to help the company improve service quality and foster customer loyalty through more professional and empathetic complaint handling.

Keywords: *HEAT, complaint handling, customer satisfaction, travel agent, excellent service.*



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR ISI

MOTTO DAN PERSEMBAHAN	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
PRAKATA	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.4.1 Manfaat Teoritis	8
1.4.2 Manfaat Akademis	9
1.5 Sistematika Penulisan	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	13
2.1 Telaah Teori	13
2.1.1 Manajemen Pelayanan	13
2.1.2 Manajemen Pemasaran	17
2.1.3 Manajemen Hubungan Pelanggan (CRM)	20
2.1.4 Kepuasan Pelanggan	24
2.1.5 Penanganan Keluhan Tamu	26
2.1.6 Flow Chart	38
2.2 Penelitian Sebelumnya (Kajian Empiris)	41
2.3 Kerangka Konsep	51
BAB III METODE PENELITIAN	53
3.1 Tempat Penelitian	53
3.2 Obyek Penelitian	53
3.3 Sumber Data	54
3.3.1 Data Primer	54
3.4 Jenis Data	54
3.5 Teknik Pengumpulan Data	55

3.6	Teknik Analisis Data.....	67
3.6.1	Metode Analisis Data Kualitatif.....	67
3.6.2	Triangulasi Data	69
3.7	Jadwal Kegiatan	69
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		71
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	71
4.1.1	Tentang Kelana DMC	71
4.1.2	Visi dan Misi Kelana DMC.....	72
4.1.3	Struktur Perusahaan.....	74
4.1.4	Kegiatan Perusahaan	82
4.1.5	Lokasi.....	83
4.1.6	Gambaran Penanganan Keluhan Tamu pada Kelana DMC.....	83
4.2	Hasil Evaluasi dan Pembahasan	85
4.2.1	Implementasi Metode HEAT dalam Menangani Keluhan Konsumen	85
4.2.2	Triangulasi Teknik	91
4.2.3	Rencana Kerja Pelaksanaan Metode HEAT di Kelana DMC....	94
4.3	Implikasi Penelitian	99
4.3.1	Implikasi Teoritis	99
4.3.2	Implikasi Praktis.....	100
BAB V SIMPULAN DAN SARAN		105
5.1	Simpulan	105
5.2	Saran	107
DAFTAR PUSTAKA		109
LAMPIRAN.....		111

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya.....	41
Tabel 3.1 Instrumen Observasi.....	56
Tabel 3.2 Data Informan.....	61
Tabel 3.3 Instrumen Wawancara.....	65
Tabel 3.4 Jadwal Kegiatan.....	71
Tabel 4.1 Triangulasi Data Metode <i>Hear Them Out</i>	88
Tabel 4.2 Triangulasi Data Metode <i>Empathize</i>	88
Tabel 4.3 Triangulasi Data Metode <i>Apologize</i>	89
Tabel 4.4 Triangulasi Data Metode <i>Taking Proper Action</i>	90
Tabel 4.5 Triangulasi Data Metode <i>Follow Up</i>	91
Tabel 4.6 Triangulasi Data Metode HEAT.....	91
Tabel 4.7 Triangulasi Teknik Metode HEAT.....	93
Tabel 4.8 Rencana Kerja Pelaksanaan Metode HEAT di Kelana DMC.....	97

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

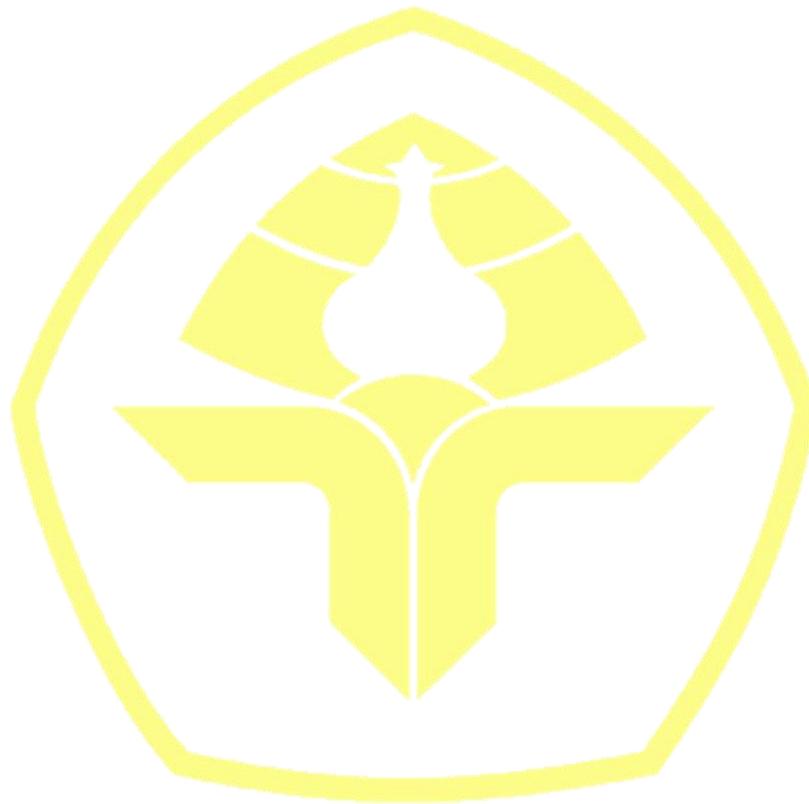
DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Jumlah Keluhan Tamu Pada Kelana DMC.....	7
Gambar 2.1 Kerangka Konsep.....	55
Gambar 4.1 Logo Kelana DMC.....	73
Gambar 4.2 Kelana DMC.....	73
Gambar 4.3 Struktur Organisasi Kelana DMC.....	76
Gambar 4.4 Lokasi Kelana DMC.....	85
Gambar 4.5 SOP Metode HEAT.....	104
Gambar 4.6 Rencana Kerja Metode HEAT dalam Bentuk Flowchart.....	105
Gambar 4.7 Kartu Informasi Emergency Number.....	105

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Transkrip Wawancara	122
Lampiran 2 Keluhan Tamu.....	140
Lampiran 3 <i>Feedback</i> Tamu.....	142
Lampiran 4 Riwayat Hidup	145



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

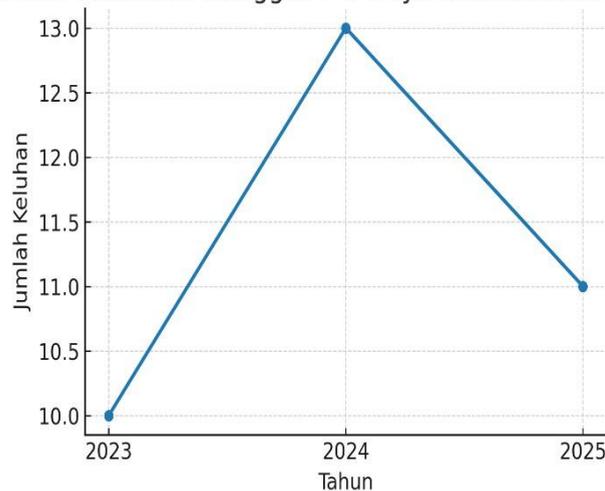
Industri pariwisata adalah sektor yang sangat kompetitif, dinamis, dan sensitif terhadap perubahan kualitas pelayanan, sehingga setiap interaksi antara perusahaan dan pelanggan dapat berdampak langsung terhadap citra dan keberlanjutan bisnis (Goeldner & Ritchie, 2019). Perusahaan penyedia jasa perjalanan wisata seperti PT. Nitya Kelana Indah (Kelana DMC) dituntut tidak hanya untuk menjual paket wisata, tetapi juga memastikan bahwa pengalaman pelanggan dari awal hingga akhir perjalanan berjalan sesuai harapan. Dalam kerangka manajemen pemasaran, kepuasan pelanggan menjadi tujuan utama karena pelanggan yang puas memiliki kecenderungan untuk melakukan pembelian ulang, memberikan rekomendasi positif, dan memperkuat citra merek (Kotler & Keller, 2021). Ketika kualitas pelayanan menurun, pelanggan cenderung menyampaikan keluhan baik secara langsung maupun melalui kanal daring, yang dapat memengaruhi persepsi publik terhadap perusahaan (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2020). Oleh karena itu, kualitas pelayanan menjadi faktor kunci keberhasilan yang mencakup aspek keandalan, ketanggapan, jaminan, empati, dan bukti fisik. Kualitas pelayanan yang baik mampu

menciptakan hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pelanggan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan pendapatan dan keberlanjutan usaha. Sebaliknya, kelalaian dalam menjaga kualitas pelayanan dapat mengakibatkan penurunan kepercayaan pelanggan, yang memerlukan upaya lebih besar dan biaya lebih tinggi untuk memulihkannya. Perusahaan yang memiliki sistem penanganan keluhan efektif akan lebih siap merespons perubahan dan mempertahankan posisi kompetitif di pasar. Kondisi ini menjadi semakin relevan mengingat perkembangan teknologi dan media sosial yang membuat informasi negatif dapat tersebar luas dalam waktu singkat (Xiang et al., 2017). Di era digital saat ini, manajemen reputasi tidak hanya dilakukan melalui promosi, tetapi juga melalui respons cepat dan tepat terhadap keluhan pelanggan. Semua ini menegaskan bahwa dalam bisnis pariwisata, kualitas pelayanan yang konsisten adalah kunci utama untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Dalam industri pariwisata, kualitas pelayanan merupakan faktor kunci yang menentukan kepuasan sekaligus loyalitas pelanggan. Persaingan yang semakin ketat menuntut setiap perusahaan untuk tidak hanya mampu memberikan layanan sesuai standar, tetapi juga mampu merespons secara cepat dan tepat ketika terjadi ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan yang diterima pelanggan. Salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan pelayanan adalah jumlah serta jenis keluhan yang disampaikan pelanggan. Keluhan sering dianggap sebagai

tanda adanya kelemahan dalam pelayanan, namun apabila ditangani secara efektif, keluhan justru dapat berfungsi sebagai instrumen strategis untuk memperbaiki kualitas layanan dan menciptakan keunggulan kompetitif (Kotler & Keller, 2021). Hal ini selaras bahwa penanganan keluhan yang tepat mampu meningkatkan loyalitas pelanggan serta membangun hubungan jangka panjang yang lebih kuat.

Tren Jumlah Keluhan Pelanggan PT. Nitya Kelana Indah (2023-2025)



Gambar 1.1 Jumlah Keluhan Tamu Pada Kelana DMC

Sumber: Kelana DMC

Data internal PT. Nitya Kelana Indah menunjukkan adanya fluktuasi jumlah keluhan pelanggan pada periode 2023–2025. Pada tahun 2023 tercatat 10 keluhan, kemudian meningkat signifikan menjadi 13 keluhan pada tahun 2024, sebelum akhirnya menurun kembali menjadi 11 keluhan pada tahun 2025. Meskipun angka tersebut masih tergolong wajar menurut standar industri pariwisata skala menengah yaitu di bawah 3% dari total transaksi (UNWTO, 2022) tren ini menegaskan perlunya evaluasi

yang berkelanjutan terhadap kualitas layanan. Peningkatan keluhan pada tahun 2024, yang bahkan mencapai 1–5 keluhan setiap bulannya pada periode Juni–September, menjadi sinyal bahwa perusahaan menghadapi tantangan nyata dalam memenuhi ekspektasi pelanggan. Keluhan yang muncul tidak dapat dianggap sepele karena mencakup aspek fundamental dalam pengalaman wisata, seperti ketidaksesuaian fasilitas hotel, kenyamanan kendaraan, hingga kualitas pemandu wisata yang dirasakan kurang memuaskan.

Lebih jauh, mayoritas keluhan tersebut berasal dari agen mitra di Eropa Barat, khususnya Belanda dan Belgia, yang merupakan pasar utama PT. Nitya Kelana Indah. Hal ini menimbulkan konsekuensi strategis karena keluhan dari pasar utama memiliki dampak yang lebih signifikan dibandingkan pasar lainnya, mengingat besarnya kontribusi mereka terhadap pendapatan perusahaan. Apabila keluhan dari segmen ini tidak ditangani secara memadai, potensi kerugian bukan hanya berupa menurunnya tingkat kepuasan pelanggan, tetapi juga hilangnya kepercayaan mitra dan berkurangnya volume transaksi di masa depan. Sebaliknya, penanganan keluhan yang baik dapat memperkuat kepercayaan pasar internasional, meningkatkan reputasi perusahaan, serta memberikan nilai tambah dalam persaingan global.

Dengan demikian, penanganan keluhan tidak dapat dipandang hanya sebagai aktivitas tambahan atau sekadar memenuhi kewajiban pelayanan. Sebaliknya, keluhan harus dikelola secara sistematis dan

menjadi bagian integral dari strategi bisnis perusahaan. Perspektif ini menempatkan keluhan bukan sekadar sebagai masalah yang perlu dihindari, melainkan sebagai “alat diagnostik” yang membantu perusahaan memahami kelemahan internal dan peluang perbaikan. Oleh karena itu, evaluasi terhadap metode penanganan keluhan, termasuk efektivitas penerapan metode HEAT (Hear them out, Empathize, Apologize, Take proper action), menjadi sangat penting dilakukan. Evaluasi ini tidak hanya berfungsi untuk mengukur sejauh mana metode tersebut mampu menjawab kebutuhan pelanggan, tetapi juga untuk memastikan keberlanjutan bisnis dan menjaga daya saing PT. Nitya Kelana Indah di pasar internasional yang semakin dinamis.

Salah satu pendekatan yang efektif dalam menangani keluhan pelanggan adalah metode HEAT, yang terdiri dari lima langkah: *Hear Them Out*, *Empathize*, *Apologize*, *Taking Proper Action*, dan *Follow Up* (Lovelock & Wirtz, 2016). Metode ini dirancang untuk memastikan bahwa keluhan ditangani secara menyeluruh, mulai dari mendengarkan pelanggan dengan penuh perhatian hingga memastikan kepuasan mereka setelah masalah diselesaikan. Namun, hasil observasi awal menunjukkan bahwa penerapan metode HEAT di Kelana DMC masih dilakukan secara informal tanpa SOP tertulis, sehingga konsistensi pelaksanaannya bergantung pada inisiatif individu staf. Pada dimensi *Hear Them Out*, staf umumnya mampu memberikan perhatian, tetapi sering kali kurang terdokumentasi secara rapi. Dimensi *Empathize* menunjukkan adanya keterbatasan, terutama saat

volume kerja tinggi, sehingga aspek emosional pelanggan kadang terabaikan. Pada dimensi *Apologize*, permintaan maaf sering terdengar formalitas tanpa diikuti penjelasan langkah penyelesaian yang jelas. Dimensi *Taking Proper Action* cenderung cukup baik untuk keluhan yang bersifat operasional, namun keluhan yang melibatkan pihak ketiga membutuhkan waktu lebih lama untuk diselesaikan. Dimensi *Follow Up* menjadi yang paling lemah, dengan hanya sekitar 46,6% keluhan mendapatkan tindak lanjut. Ketidakefektifan pada dimensi ini membuat pelanggan merasa perhatiannya tidak berkelanjutan setelah masalah selesai. Situasi ini menunjukkan perlunya evaluasi mendalam dan penerapan prosedur yang jelas untuk setiap dimensi metode HEAT.

Penanganan keluhan yang tidak tepat sering kali menimbulkan dampak berantai. Pelanggan yang tidak puas akan menceritakan pengalaman negatif mereka kepada lebih banyak orang dibandingkan pelanggan yang puas. Hal ini diperkuat oleh studi terbaru yang menunjukkan bahwa satu keluhan yang tidak terselesaikan dengan baik dapat menyebabkan hilangnya loyalitas hingga 30% dari pelanggan potensial (Ladhari, 2021). Dengan demikian, manajemen keluhan bukan lagi sekadar aktivitas reaktif, melainkan harus menjadi bagian integral dari strategi bisnis perusahaan, terutama pada sektor jasa berbasis pengalaman seperti pariwisata. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini memiliki urgensi yang tinggi untuk dilakukan, karena mencakup evaluasi penerapan metode HEAT secara menyeluruh di Kelana DMC. Penelitian ini bertujuan

untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan di setiap dimensi HEAT, mengukur dampak pelatihan empati, serta mengevaluasi tren keluhan berdasarkan jenis dan sumbernya. Dengan mengaitkan temuan penelitian pada konsep manajemen pemasaran, kepuasan pelanggan, dan kualitas pelayanan, diharapkan hasilnya dapat memberikan rekomendasi yang relevan secara operasional dan strategis. Perusahaan dapat memanfaatkan hasil penelitian ini untuk menyusun SOP tertulis, meningkatkan keterampilan staf, dan memperkuat komunikasi dengan agen mitra utama. Strategi ini tidak hanya bertujuan menurunkan jumlah keluhan, tetapi juga membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan dan mitra. Penerapan rekomendasi ini akan memperkuat citra perusahaan sebagai penyedia layanan yang profesional, responsif, dan peduli terhadap pelanggan (Han & Hyun, 2020). Dengan demikian, penelitian ini diharapkan menjadi kontribusi nyata bagi peningkatan daya saing Kelana DMC di pasar internasional.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini akan difokuskan pada dua aspek utama yaitu :

1. Bagaimana implementasi metode HEAT (*Hear them out, Emphatize, Apologize, Taking Proper Action and Follow Up*) dalam menangani komplain konsumen pada PT. Nitya Kelana Indah (Kelana DMC)?
2. Bagaimana prosedur rencana kerja pelaksanaan metode HEAT (*Hear them*

out, Emphatize, Apologize, Taking Proper Action and Follow Up) yang tepat pada PT. Nitya Kelana Indah (Kelana DMC)?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan yang berfokus pada penerapan metode HEAT (*Hear Them Out, Empathize, Apologize, Taking Proper Action, and Follow Up*) yaitu :

1. Untuk mengetahui implementasi metode HEAT (*Hear Them Out, Emphatize, Apologize, Taking Proper Action and Follow Up*) dalam menangani komplain konsumen pada PT. Nitya Kelana Indah (Kelana DMC).
2. Untuk prosedur rencana kerja pelaksanaan metode HEAT (*Hear Them Out, Emphatize, Apologize, Taking Proper Action and Follow Up*) yang tepat pada PT. Nitya Kelana Indah (Kelana DMC)

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang signifikan, baik secara teoritis maupun praktis, yaitu :

IIIPUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, tujuan dari penelitian ini dapat menyediakan literatur maupun referensi tambahan dan memberi penulis maupun pembaca lebih banyak

pengetahuan terkait dengan manajemen keluhan pelanggan. Dengan menganalisis penerapan metode HEAT, studi ini bertujuan menambah wawasan akademis mengenai strategi efektif dalam menangani keluhan di industri pariwisata.

1.4.2 Manfaat Akademis

- a. Memberikan pengetahuan dan pengalaman kepada peneliti dalam melakukan penelitian mengenai penanganan keluhan tamu menggunakan Metode HEAT di PT. Nitya Kelana Indah
- b. Bagi akademisi, dapat diharapkan penelitian ini dapat membantu mahasiswa dalam membaca dan menggunakan penelitian ini sebagai referensi. Khususnya mahasiswa Jurusan Administrasi Bisnis.
- c. Bagi perusahaan, sebagai referensi dan bahan evaluasi untuk menentukan strategi yang akan digunakan dalam mempertahankan atau meningkatkan kualitas pelayanan dalam penanganan keluhan.

1.5 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah
Berisi penjelasan mengenai pentingnya penanganan keluhan tamu dalam industri perhotelan dan bagaimana metode HEAT dapat menjadi solusi untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan tamu.
2. Rumusan Masalah

Menyebutkan permasalahan yang ingin dijawab oleh penelitian ini, misalnya: Sejauh mana efektivitas metode HEAT dalam menangani keluhan tamu di PT. Nitya Kelana Indah?

3. Tujuan Penelitian

Menyatakan tujuan utama dari penelitian, yaitu untuk mengevaluasi penerapan dan efektivitas metode HEAT dalam menyelesaikan keluhan tamu.

4. Manfaat Penelitian

Menguraikan manfaat yang diharapkan dari penelitian ini, baik bagi perusahaan (PT. Nitya Kelana Indah), tamu, maupun bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen layanan pelanggan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

1. Telaah Teori

Kajian Teoritis: Uraian teori yang mendasari penelitian, termasuk definisi, konsep utama, dan cakupan masalah

2. Penelitian Sebelumnya (Kajian Empiris)

Menyajikan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang relevan mengenai metode penanganan keluhan dan efektivitasnya dalam meningkatkan kepuasan pelanggan di sektor perhotelan.

3. Kerangka Teoritis

Menyusun model konseptual atau kerangka teoritis yang menghubungkan metode HEAT dengan peningkatan kepuasan tamu dan efektivitas

penanganan keluhan.

BAB III: METODE PENELITIAN

1. Tempat Penelitian

Deskripsi lokasi penelitian (PT. Nitya Kelana Indah) dan periode waktu penelitian. Obyek Penelitian

2. Sumber Data

Menjelaskan sumber data yang didapat untuk melakukan penelitian.

3. Jenis Data

Data kualitatif bersifat deskriptif, sementara data kuantitatif bersifat numerik.

4. Teknik Pengumpulan Data

Menjelaskan teknik dalam pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti untuk melakukan penelitian.

5. Teknik Analisis Data

Metode untuk mengolah data dan menarik kesimpulan atau menemukan pola dari data tersebut.

6. Jadwal Penelitian

Jadwal penelitian mencakup persiapan, pengumpulan data, analisis data, dan pelaporan.

7. Sistematika Penulisan

Sistematika penelitian meliputi pendahuluan, tinjauan pustaka, metodologi, hasil dan pembahasan, serta kesimpulan dan saran.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini mencakup dua elemen utama:

1. Hasil

Bagian yang menyajikan data mentah atau temuan empiris yang diperoleh dari penelitian.

2. Pembahasan

Bagian yang berfungsi untuk menginterpretasikan dan menganalisis temuan tersebut, memberikan makna, menjelaskan implikasinya, serta mengaitkannya dengan teori atau penelitian yang relevan sebelumnya.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini mencakup dua elemen utama:

1. Kesimpulan

Bagian yang merangkum temuan utama dari penelitian dan memberikan jawaban terhadap pertanyaan penelitian atau mengonfirmasi hipotesis yang telah diajukan.

2. Saran

Bagian yang memberikan rekomendasi praktis atau teoretis untuk langkah selanjutnya atau untuk penelitian yang lebih mendalam berdasarkan temuan yang diperoleh

BAB V

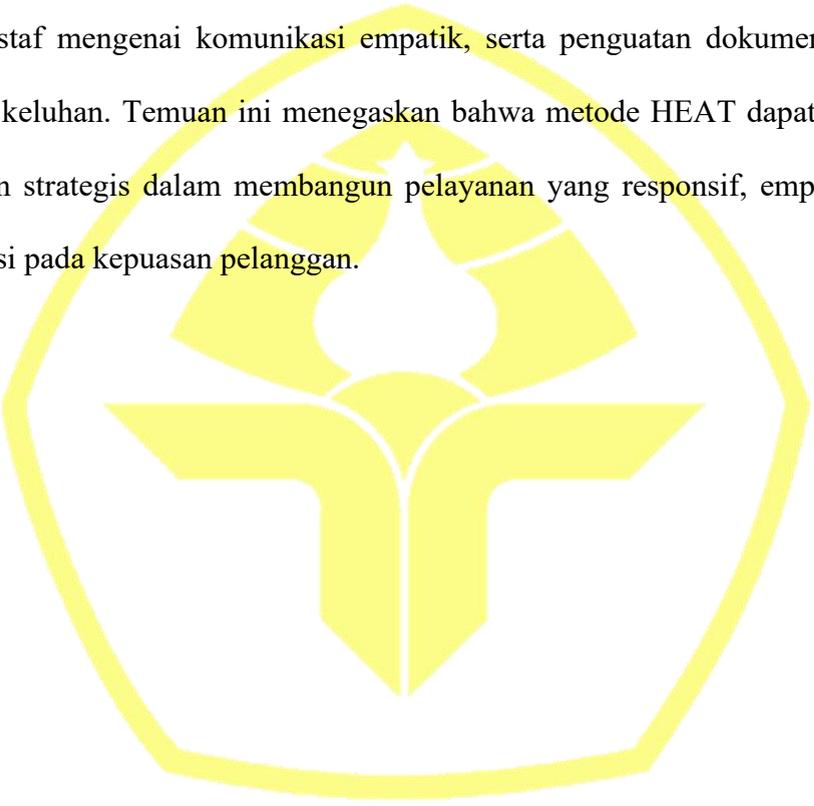
SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai evaluasi metode HEAT (Hear Them Out, Empathize, Apologize, Taking Proper Action, and Follow Up) dalam menangani keluhan tamu pada PT. Nitya Kelana Indah (Kelana DMC), dapat disimpulkan bahwa penerapan metode HEAT sudah berjalan namun belum sepenuhnya optimal. Tahapan *Hear Them Out* dan *Taking Proper Action* relatif telah dilaksanakan dengan baik karena staf mampu mendengarkan keluhan tamu dan mengambil langkah perbaikan yang sesuai. Namun demikian, tahapan *Empathize* dan *Follow Up* masih kurang konsisten dalam pelaksanaannya. Hal ini disebabkan oleh ketiadaan prosedur operasional standar (SOP) yang jelas sehingga proses penanganan keluhan masih sangat bergantung pada inisiatif individu staf dan sering kali tidak terdokumentasi dengan baik. Untuk itu, diperlukan penyusunan prosedur rencana kerja yang tepat dalam bentuk SOP tertulis dan dilengkapi alur kerja (flowchart) agar penerapan metode HEAT dapat dilakukan secara sistematis, konsisten, dan profesional. Dengan adanya prosedur yang jelas, perusahaan diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan, memberikan pengalaman yang lebih baik bagi tamu, serta membangun loyalitas pelanggan secara

berkelanjutan.

Penelitian ini juga berhasil menyusun rekomendasi dalam bentuk rencana kerja yang mencakup flow chart alur penanganan keluhan, penyusunan SOP, pelatihan staf mengenai komunikasi empatik, serta penguatan dokumentasi dan pelaporan keluhan. Temuan ini menegaskan bahwa metode HEAT dapat menjadi pendekatan strategis dalam membangun pelayanan yang responsif, empatik, dan berorientasi pada kepuasan pelanggan.



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijelaskan, maka penulis menyampaikan beberapa saran yang dapat diterapkan. Sebagai upaya peningkatan kualitas pelayanan, disarankan agar PT. Nitya Kelana Indah memberikan kewenangan yang lebih besar kepada staf lapangan tertentu, seperti tour guide atau PIC, untuk dapat mengambil keputusan cepat dalam menangani keluhan mendesak tanpa harus menunggu persetujuan atasan. Langkah ini bertujuan agar respon terhadap keluhan dapat dilakukan secara sigap dan efisien, terutama dalam situasi di lapangan yang bersifat dinamis. Selain itu, perusahaan juga disarankan untuk menyediakan sistem dokumentasi keluhan yang terstruktur, baik dalam bentuk manual maupun digital, yang dapat diakses oleh pihak manajemen sebagai bahan evaluasi dan peningkatan pelayanan secara berkelanjutan. Sistem ini tidak hanya mendukung transparansi proses penanganan keluhan, tetapi juga mempermudah analisis terhadap pola keluhan yang berulang. Terakhir, sangat disarankan bagi perusahaan untuk menyelenggarakan pelatihan rutin bagi seluruh staf yang berinteraksi langsung dengan pelanggan, seperti bagian reservasi, operasional, tour guide, dan account manager. Pelatihan ini penting agar setiap individu memiliki kemampuan komunikasi yang empatik dan profesional, sehingga mampu menangani keluhan dengan pendekatan yang lebih manusiawi dan solutif.

Saran bagi peneliti selanjutnya, dimana penelitian sejenis di masa mendatang disarankan untuk dilakukan pada lebih dari satu perusahaan jasa agar dapat memberikan perspektif komparatif terhadap efektivitas penerapan metode

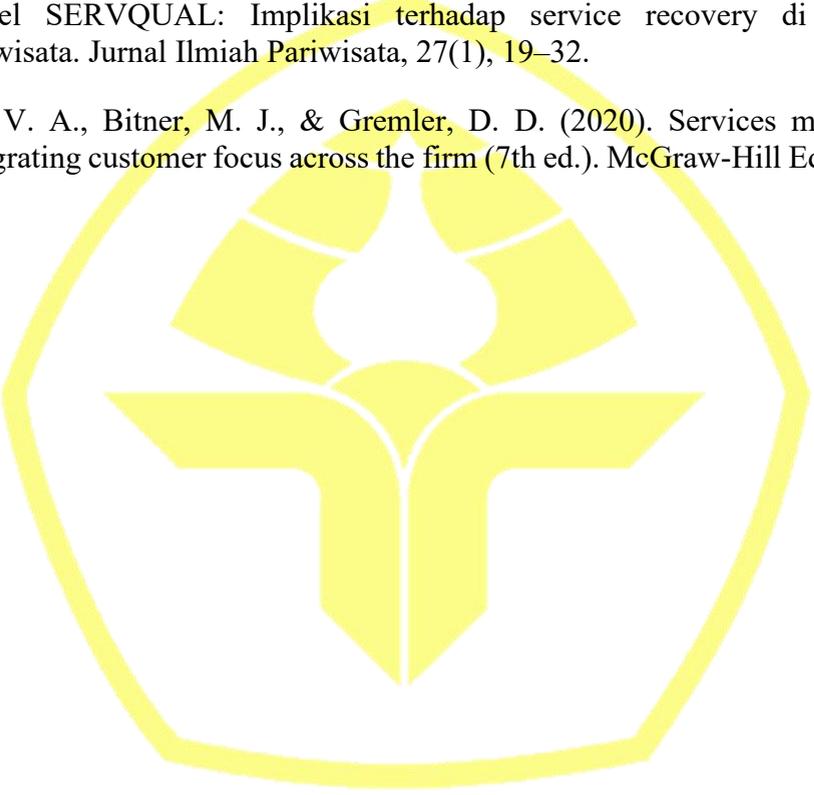
HEAT di berbagai konteks organisasi. Dengan memperluas cakupan objek penelitian, peneliti dapat memperoleh temuan yang lebih generalis dan relevan dalam skala industri. Selain itu, disarankan agar penelitian berikutnya mengembangkan pendekatan kuantitatif untuk mengukur dampak penerapan metode HEAT terhadap tingkat kepuasan pelanggan secara numerik, misalnya melalui penggunaan kuesioner atau indeks kepuasan pelanggan. Metode ini dapat memberikan data yang lebih terukur dan dapat dianalisis secara statistik. Penelitian lanjutan juga disarankan untuk fokus pada evaluasi terhadap efektivitas prosedur standar operasional (SOP) serta sistem kerja yang telah diterapkan, khususnya dalam jangka waktu tertentu. Hal ini penting untuk melihat apakah penerapan metode HEAT mampu dipertahankan secara konsisten dalam pelayanan jangka panjang serta memberikan dampak positif yang berkelanjutan terhadap kualitas pelayanan dan loyalitas pelanggan.

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR PUSTAKA

- Adzhigalieva, G., Hurriyati, R., & Hendrayati, H. (2022). Complaint management strategy and customer loyalty in service industry. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 24(1), 45–56.
- Ali, F., Omar, R., & Amin, M. (2016). Examining the relationships between service quality, customer satisfaction and customer loyalty: A case of a Malaysian hotel. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 4(2), 49–65.
- Alnsour, M., Tayeh, M., & Alzyadat, M. (2018). The impact of SERVQUAL dimensions on customer satisfaction: Evidence from Jordan. *International Journal of Business and Management*, 13(2), 138–152.
- Barrows, C. W., & Powers, T. (2016). *Introduction to the hospitality industry* (8th ed.). John Wiley & Sons.
- Frow, P., Payne, A., Wilkinson, I. F., & Young, L. (2020). Customer management and CRM: Addressing the dark side. *Journal of Services Marketing*, 34(5), 577–589.
- Hendari, N., & Wulandari, R. (2023). Implementasi metode HEAT dalam menangani keluhan tamu di Hotel The Premiere Padang. *Jurnal Pariwisata dan Perhotelan*, 10(1), 85–97.
- Kassim, A. W. M., Igau, O. A., & Tahajuddin, S. (2019). Continuous improvement of service quality in the hospitality industry. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(3), 169–176.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2018). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Lee, J., & Kim, H. (2020). Service recovery strategies in the hotel industry: A comparative study. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102512.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services marketing: People, technology, strategy* (8th ed.). Pearson Education.
- Nguyen, B., & Simkin, L. (2017). *The dark side of CRM: Customers, relationships and management*. Routledge.
- Prasetyaningrum, R. I., & Aesthetika, M. (2021). Manajemen komplain Divisi Humas PT Mubina Fifa Mandiri Sidoarjo dalam menangani keluhan jamaah umroh. *Jurnal Komunikasi Islam*, 11(2), 234–246.
- Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2019). The truth about customer experience. *Harvard Business Review*, 97(5), 90–98.

- Smith, A. K., & Bolton, R. N. (2018). The impact of service recovery on customer loyalty: An empirical study. *Journal of Marketing*, 62(3), 52–66.
- Soenarno, D. (2016). *Komunikasi pelayanan prima: Strategi membentuk pelayanan unggul dalam dunia usaha*. PT Elex Media Komputindo.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (2017). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60–76.
- Widyastuti, S., & Said, F. (2022). Dimensi empathy dan responsiveness dalam model SERVQUAL: Implikasi terhadap service recovery di industri pariwisata. *Jurnal Ilmiah Pariwisata*, 27(1), 19–32.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2020). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI