

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Komunikasi adalah salah satu wujud dari sifat makhluk sosial. Manusia sebagai makhluk sosial yang dalam kehidupannya tidak akan terlepas dari interaksi dan sosialisasi antara satu orang dengan orang lain. Komunikasi menjadi penting karena dengan melakukan komunikasi, seseorang dapat mengungkapkan apa yang menjadi keinginan, harapan, perasaan kepada orang yang dilibatkan dalam aktivitas komunikasi. Hal ini juga tercermin terhadap tujuan organisasi bisnis yang terdiri dari beberapa manusia. Melalui komunikasi, organisasi bisnis dapat menyampaikan maksud dan tujuan organisasi bisnis tersebut serta mampu menerima respon dari pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkannya.

Penanganan keluhan pelanggan adalah salah satu contoh komunikasi antara organisasi bisnis dan pelanggan, baik itu kritik, masukan, saran atau keluhan yang dirasakan oleh pelanggan. Organisasi bisnis dituntut untuk memberikan jawaban atas keluhan pelanggan baik secara tertulis maupun secara langsung menghubungi pelanggan. Hal tersebut guna menanggulangi kesalahpahaman (*misunderstanding*)

dalam penerimaan informasi yang akan berdampak pada ketidaknyamanan diantara kedua belah pihak.

Lattimore (2010:310) mengatakan bahwa *dealer* mobil menempati posisi teratas sebagai industri yang paling banyak menerima keluhan pelanggan karena semakin mahal sebuah barang, semakin besar kemungkinan konsumen untuk menyampaikan keluhan. Menangani keluhan pelanggan bukanlah merupakan hal yang mudah untuk dijalankan.

Public Relations (PR) adalah salah satu divisi organisasi bisnis yang memiliki tanggungjawab dalam menjalin relasi dan komunikasi yang baik. PR berperan dalam membentuk dan menjalankan komunikasi yang efektif kepada para *stakeholder*. PR bertugas menyelaraskan antara apa yang dibutuhkan oleh *stakeholder* dan apa yang menjadi tujuan organisasi bisnis tersebut. Demikian pula, salah satunya adalah PR bertugas dalam menangani segala respon dari pelanggan.

Dalam menjalankan tugasnya tersebut, PR membutuhkan strategi komunikasi sebagai pedoman operasional maupun teknis. Strategi komunikasi meliputi strategi dalam hal perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang efektif. Perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang efektif akan mencapai hasil strategi komunikasi yang baik. Namun, akan muncul permasalahan jika organisasi bisnis tidak dapat mengimplementasikan ketiga tahapan tersebut (perencanaan,

pelaksanaan, dan evaluasi) ke dalam 5 unsur komunikasi (sumber, pesan, saluran atau media, penerima, dan efek). Informasi yang disampaikan sebagai umpan balik (*feedback*) atas respon negatif pelanggan akan tidak terorganisir dengan baik jika tidak dilakukan penanganan yang efektif. Organisasi bisnis akan terancam kehilangan pelanggan dan calon konsumen baru.

PT. Nasmoco Bahtera Motor ini merupakan *dealer* Toyota yang berada di daerah Mlati Sleman. Penanganan keluhan pelanggan terdiri dari dua hal yaitu *service* dan *sales*. Sebagai contoh keluhan pelanggan adalah keterlambatan *unit* yang menimbulkan keresahan bagi para pelanggan yang melakukan transaksi pembelian mobil. Tetapi, hal tersebut terkadang disebabkan oleh pelanggan yang tidak membayar 50% dari ketentuan, maka proses pembelian menjadi terhambat karena perusahaan menunda dalam mengajukan faktur kepada pusat terkait pembelian. Hal tersebut dapat disebabkan ketika pelanggan melakukan pembelian mobil, pelanggan harus inden terlebih dahulu sehingga membutuhkan waktu yang cukup lama menunggu mobil datang di *dealer*. Sedangkan, yang menjadi permasalahan adalah pelanggan telah melakukan pelunasan kepada perusahaan, tetapi mobil tidak kunjung datang. Jadi, setiap keluhan pelanggan memiliki *root cause* yang berbeda-beda sekalipun keluhan pelanggan tersebut sama.

CRC (*Customer Relations Coordinator*) yang memiliki kewajiban dalam hal menangani permasalahan dapat mengerti situasi dan kondisi yang terjadi. Divisi CRC harus memiliki strategi komunikasi yang sistematis untuk menangani

keluhan pelanggan agar pesan yang disampaikan tidak menimbulkan kesalahpahaman.

Strategi komunikasi yang dimiliki oleh PT Nasmoco Bahtera Motor ini memiliki strategi terencana dalam penanganan keluhan pelanggan dan pencapaian sebuah tujuan yang telah ditetapkan sehingga dalam realitas pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan strategi yang telah ada. Tahapan-tahapan dalam menangani keluhan pelanggan adalah melakukan diskusi internal, melakukan *survey customer satisfaction level*, *handling customer complaint*, *reporting*, dan evaluasi. Fungsi adanya *Customer Relations Coordinator* ini adalah untuk menjembatani antara perusahaan dengan pelanggan dalam hal penanganan keluhan pelanggan.

Suatu perusahaan wajib memberikan kepuasan pelanggan dalam hal menanggapi keluhan yang bermacam-macam bentuknya hingga tuntas. Maka dari itu, suatu perusahaan memiliki suatu taktik yang terencana sebagai 'ancang-ancang' dalam merespon komplain yang sering terjadi di dalam suatu perusahaan. Ketika ada keluhan dan pihak perusahaan mempunyai strategi yang terencana, maka dalam menanggapi keluhan pelanggan yang berbeda-beda persoalannya, otomatis komunikasi yang terjalin dapat terbentuk sistematis tergantung dari persoalan yang ada. Jika keluhan dapat ditanggapi secara tepat dan tuntas, maka pelanggan akan semakin loyal terhadap perusahaan dan citra positif perusahaan akan terbentuk melalui *word of mouth*.

Strategi dibutuhkan perusahaan untuk dapat mempersiapkan perusahaan dalam menghadapi terpaan-terpaan persoalan yang harus segera ditangani terkait dengan penanganan keluhan pelanggan. Strategi komunikasi dibutuhkan agar perusahaan dapat mengerti konsep yang harus dilakukan dalam menangani keluhan pelanggan. Nasmoco memiliki tujuh tahapan dalam penanganan keluhan pelanggan yaitu mulai dari menerima keluhan sampai dengan melakukan suatu perbaikan hasil penanganan keluhan pelanggan tersebut. Ketujuh tahapan tersebut terdiri dari tujuan, target yang dicapai, prosedur pelaksanaan, tanggungjawab setiap divisi, strategi komunikasi menanggapi keluhan pelanggan, tips-tips yang dibutuhkan dalam menerima keluhan awal pelanggan, dan standar perlengkapan yang diperlukan.

Customer Relations Coordinator (CRC) memiliki kedudukan yang sama dengan *public relations*. Perbedaannya adalah hanya pada sebutannya. CRC menjalankan profesi sama seperti dengan *public relations*. Divisi inilah yang menangani keluhan pelanggan. Keluhan pelanggan yang ditangani Nasmoco memiliki dua bagian, dua bagian tersebut adalah bagian *service* dan *sales*. Divisi CRC ini bertugas sebagai mediator antara pelanggan dengan *dealer*. Penanganannya pun tergantung pada bagian mana yang terkait, apakah permasalahannya di bagian *service*, *sales/after-sales*. Penanganan keluhan pelanggan ini termasuk dalam aktivitas *customer relations*, dimana CRC sebagai pihak yang menangani permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan

pelanggan dan dalam penanganannya pun telah memiliki strategi komunikasi yang dibentuk sebelumnya. Maka, proses serta alurnya telah disusun sedemikian rupa.

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini akan membahas mengenai strategi komunikasi dalam penanganan keluhan pelanggan. Penelitian ini menarik untuk dibahas jika melihat sebagian besar atau bahkan hampir semua organisasi bisnis memiliki strategi komunikasi yang sistematis dalam penanganan keluhan pelanggan. PT Nasmoco Bahtera Motor adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang *dealer* distribusi mobil Toyota. Perusahaan ini tentu akan lebih sering mendapat respon-respon atau keluhan dari pelanggan khususnya respon negatif seperti keterlambatan *unit*, pelayanan yang tidak memuaskan, *service* yang kurang memuaskan, pembuatan STNK, dan lain sebagainya. Oleh karena itu, PT. Nasmoco Bahtera Motor menarik untuk diteliti dalam penelitian skripsi terkait dengan strategi komunikasi dalam penanganan keluhan pelanggan.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka rumusan masalah yang didapat adalah: Bagaimana strategi komunikasi dalam penanganan keluhan pelanggan di PT. Nasmoco Bahtera Motor?

C. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan untuk mendeskripsikan strategi komunikasi dalam penanganan keluhan pelanggan di PT. Nasmoco Bahtera Motor.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Menambah wawasan dan mendalami ilmu mengenai strategi komunikasi dalam penanganan keluhan pelanggan pada PT. Nasmoco Bahtera Motor di era kemajuan informasi sekarang ini bagi Jurusan Ilmu Komunikasi serta sebagai tambahan referensi di masa mendatang.

2. Manfaat Praktis

Memberikan sumbangan pemikiran mengenai strategi komunikasi dalam penanganan keluhan pelanggan di PT. Nasmoco Bahtera Motor. Penelitian tersebut dilakukan sebagai sarana evaluasi dan pengembangan program dalam penerapannya dimasa mendatang.

E. Kerangka Teori

1. *Public Relations*

Dewasa ini pentingnya *Public Relations* (PR) dalam sebuah perusahaan yakni untuk menjalin hubungan yang baik antara perusahaan dengan publik eksternal. PR berperan serta dalam memajukan perusahaan karena PR mempunyai andil yang besar menjadi mediator antara perusahaan dengan publiknya.

Cutlip, Center dan Broom (2006:6) mengemukakan bahwa PR sebagai fungsi manajemen untuk membangun dan menjaga hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dengan berbagai publik yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi tersebut. Maka dari itu, PR haruslah diposisikan pada manajemen secara strukturalnya.

Posisi PR secara struktural di setiap organisasi tentu berbeda. Frazier Moore dalam buku yang berjudul *Humas Membangun Citra Dengan Komunikasi* (Moore, 2005:159) mengatakan PR atau humas haruslah di letakkan di tingkat manajemen puncak. Hal ini dikarenakan tindakan dan kebijaksanaan manajemen akan mempengaruhi PR dan oleh karena itu posisi yang strategis diharapkan dapat memberi kemudahan staf PR dalam berpartisipasi menentukan kebijakan perusahaan.

Dengan adanya PR ditempatkan pada posisi manajerial, PR akan bisa bergerak leluasa untuk *me-manage* semua aktivitas yang dilakukan, terutama aktivitas kepada pelanggan. Aktivitas kepada pelanggan dilakukan guna memelihara citra positif kepada pelanggan.

2. *Customer Relations*

Menurut Lattimore (2010:406) hubungan pelanggan merupakan salah satu aktivitas *public relations* yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi, baik itu dilakukan oleh divisi *public relations* secara khusus ataupun divisi lainnya yang menjalankan aktivitas ini. Menjalani hubungan baik dengan pelanggan dapat terkait pula dengan pemasaran produk dari perusahaan tersebut, disamping yang paling utama adalah citra yang dihasilkan dari adanya interaksi yang baik.

Hubungan pelanggan dalam konteks *public relations* ini berarti membangun hubungan yang positif dengan konsumen, menanggapi keluhan dan masalah konsumen secara positif, serta mendukung kegiatan penjualan dan pemasaran. Menurut Majid (2009:15-16) pelanggan adalah setiap orang atau organisasi yang sangat berpotensi untuk mengonsumsi barang dan jasa dan melakukan pengonsumsi atau pembelian secara berulang kali karena memenuhi kebutuhan dan keinginannya (*repeat order* atau pembelian teratur).

Sedangkan, menurut Lupiyoadi (2001:143) pelanggan merupakan seorang yang secara berulang-ulang datang ke suatu tempat yang sama untuk memenuhi keinginannya dengan memiliki produk atau mendapatkan suatu jasa tertentu dan membayar produk atau jasa tersebut.

Dari kedua definisi tersebut, dapat dikatakan bahwa pelanggan ada dimana-mana dan penting untuk diutamakan sebagai orang yang aktif dalam mencari dan menikmati barang yang diinginkan dan diharapkan. Maka dari itu, dengan adanya banyak keinginan dan tuntutan dari pelanggan, perusahaan wajib untuk memenuhi apa yang dicari dan diinginkan pelanggan.

Dalam kaitannya dengan perusahaan, penting bagi perusahaan untuk melakukan komunikasi dan kemudian menjalin hubungannya yang baik dengan pelanggan. Hubungan pelanggan merupakan usaha perusahaan untuk menjalin komunikasi secara berulang dan juga memeliharanya sehingga akan menciptakan suatu interaksi yang harmonis dan saling menguntungkan. Hubungan yang baik dengan pelanggan tersebut merupakan dasar dari peran *public relations* dalam menciptakan pengertian dan memenuhi harapan yang diinginkan pelanggan sehingga terjadi kepuasan dalam diri pelanggan.

Praktisi *public relations* yang sekaligus menangani *customer relations* tersebut mengetahui apa dan bagaimana dalam menangani keluhan atau komplain (*Public Relations of Complain Handling*) yang mungkin akan

muncul dari pihak pelanggan tersebut, dan sebaiknya mengetahui terlebih dahulu mengenai kebutuhan-kebutuhan dasar dari konsumen atau pelanggan tersebut (Ruslan 1998:266), yaitu antara lain:

- a. Pelanggan adalah raja dan ingin dianggap selalu benar,
- b. Pelanggan (*customer*) ingin mendapat perhatian dengan sungguh-sungguh, dihormati dan diperlakukan sebagai orang penting,
- c. Pelanggan ingin diperhatikan secara istimewa dan khusus,
- d. Pelanggan itu selalu haus akan perhatian dan penghargaan yang tulus,
- e. Pelanggan selalu berupaya untuk mencari hal yang enak dan menyenangkan hatinya,
- f. Pelanggan membutuhkan haknya akan informasi yang jujur dan benar,
- g. Pelanggan ingin pendapat atau suaranya didengar atau diperhatikan dengan sungguh-sungguh,
- h. Pelanggan lebih tertarik pada masalahnya sendiri daripada apapun yang terjadi di atas dunia ini.

Aktivitas *customer relations* yang dilakukan dengan baik akan menghasilkan banyak keuntungan termasuk menangani keluhan pelanggan. Selain menangani keluhan pelanggan, hasil aktivitas *customer relations* yang

baik akan memberikan satu gambaran untuk mengenali pelanggan secara lebih dekat, apa yang dibutuhkan dan diinginkan pelanggan sehingga hal ini dapat digunakan sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan agar lebih baik. Buttle (2004:63) menyatakan bahwa aktivitas *customer relations* meliputi beberapa hal yakni:

- a. Memahami tuntutan pelanggan, apa yang dibutuhkan disaat ini dan dimasa mendatang,
- b. Memperoleh dan berbagi pengetahuan tentang pelanggan di seluruh perusahaan,
- c. Mengukur hasil dari hubungan dengan pelanggan yakni kepuasan, perawatan, niat membeli dimasa mendatang, perilaku memberi rujukan ke orang lain (dari mulut ke mulut),
- d. Merancang produk dan jasa yang memenuhi tuntutan pelanggan secara lebih baik,
- e. Mengembangkan strategi, proses, dan struktur yang memungkinkan untuk memenuhi tuntutan pelanggan.

Tujuan adanya hubungan pelanggan bagi seorang praktisi *public relations* adalah menciptakan *image* bagi perusahaan dan disamping tujuan lainnya adalah Ruslan (1998:268-269):

- a. Mendorong *customer* untuk kembali, artinya setiap interaksi dengan *customer* bertujuan untuk membuatnya kembali lagi

melalui keramahan, perhatian yang tulus, mengesankan dan pelayanan yang memuaskan.

- b. Menciptakan hubungan saling percaya, artinya menunjukkan pada *customer* bahwa kita mengerti apa yang mereka inginkan, mau menerima dan merasa terlibat dalam persoalan mereka sehingga tercipta suatu hubungan saling percaya melalui cara dan sikap seperti menciptakan suasana akrab, misalnya jabat tangan, menanyakan sesuatu yang berkesan dan meminta maaf atas keterlambatan dan permasalahan lainnya. Mengucapkan terima kasih atas kerjasamanya, membiarkan *customer* bicara mengemukakan keperluan dan pendapatnya, dan memberikan solusi kepada *customer*.

3. Handling Customer Complaint

Pada masa sekarang, pelanggan sudah semakin terinformasi dan semakin cerdas. Standar mereka terhadap kualitas pelayanan yang diberikan pun menjadi semakin tinggi. Kecenderungan untuk menyampaikan keluhan dan keinginan untuk ditanggapi pun semakin kuat. Untuk itu, perusahaan membutuhkan suatu prosedur penanganan keluhan yang komprehensif, praktis, dan efektif.

Handling customer complaint adalah suatu sistem penanganan keluhan pelanggan dengan cara yang terorganisasi untuk menanggapi, mencatat laporan, dan menggunakan pengaduan

untuk meningkatkan layanan kepada pelanggan. Di dalamnya terdapat prosedur-prosedur bagi pelanggan untuk membuat pengaduan dan pedoman bagi karyawan untuk menyelesaikan keluhan serta menyediakan informasi kepada *manager* atau staf yang dapat membantu mereka dalam menghadapi ketidakpuasan pelanggan di masa yang akan datang (Afidah, 2013:168).

Keluhan merupakan suatu wujud rasa ketidakpuasan konsumen. Keluhan sangat berpengaruh besar dalam kemajuan sebuah perusahaan. Keluhan yang terselesaikan dengan baik dan profesional akan berdampak positif nantinya bagi perusahaan, karena dengan begitu pelanggan tersebut merasa sangat dihargai pendapatnya. Hal itu merupakan hak bagi para konsumen untuk menyampaikan rasa ketidakpuasannya. Tetapi, alangkah baiknya kalau kita bisa mencegah keluhan itu terjadi dengan memperhatikan hal-hal yang sedetail mungkin dan mengetahui apa yang dibutuhkan oleh konsumen sebelum mereka sendiri yang meminta.

Macam-macam keluhan terbagi menjadi dua (Rangkuti, 2003:99) yaitu keluhan yang telah disampaikan secara lisan atau telpon, dan komunikasi secara langsung dan keluhan yang dilakukan secara tertulis melalui *guest complaint form, email*.

Perusahaan lebih mudah memberikan *feedback* pada pelanggan yang menyampaikannya secara langsung, dan akan sulit untuk memberikan *feedback* pada pelanggan yang menyampaikannya secara tidak langsung. Maksudnya, perusahaan tentu saja akan dapat jelas mengetahui apa yang

menjadi permasalahan pelanggan jika pelanggan menyampaikannya secara langsung. Perusahaan dapat secara detail menanyakan apa yang menjadi ketidaknyamanan pelanggan atau persoalan yang dikeluhkan pelanggan. Keluhan yang disampaikan akan sangat bermanfaat bagi perusahaan sebagai kritikan yang membangun untuk perusahaan tersebut.

Adanya keluhan-keluhan tersebut diharapkan dapat membuat perusahaan akan segera mengoreksi kekurangan-kekurangan serta kesalahan yang akan menjadikan sebuah ide-ide baru dari keluhan yang disampaikan pelanggan guna memperbaiki mutu serta meningkatkan layanan. Keluhan yang disampaikan konsumen pasti memiliki alasan akan ketidakpuasan atas suatu barang atau jasa yang digunakannya.

Hal tersebut menyebabkan perusahaan harus memperhatikan langkah-langkah penting untuk menangani keluhan-keluhan tersebut, seperti yang diungkapkan oleh (Rangkuti, 2003:89):

- a. Mendengarkan keluhan yang datang dari konsumen,
- b. Mengerti masalah dan mengkonsepsi dengan pihak yang bersangkutan,
- c. Meminta maaf atas nama perusahaan dan berterima kasih atas keluhan yang disampaikan,
- d. Menjelaskan proses yang akan dilakukan oleh perusahaan untuk memecahkan masalah tersebut,

- e. Berikan informasi secara detail kapan keluhan tersebut dapat terselesaikan, dan dengan siapa konsumen dapat menghubungi.

Menurut Tjiptono (2011:362-363) mengatakan bahwa manajemen puncak dalam menangani keluhan pelanggan juga memberikan dampak positif dan hal ini dikarenakan pelanggan lebih suka berurusan dengan orang-orang yang memiliki kekuasaan/wewenang untuk mengambil keputusan dan tindakan untuk memecahkan masalah mereka. Lagi pula, pelanggan akan merasa bahwa perusahaan menaruh perhatian besar pada setiap masalah pelanggan dan selalu berusaha memperbaiki kekurangan. Langkah berikut yang tidak kalah penting adalah mengembangkan sistem informasi manajemen, dimana perusahaan bisa mengkategorisasikan setiap keluhan yang disampaikan dan belajar dari kesalahan yang pernah dilakukan (Tjiptono, 2011:362-363). Terdapat empat aspek penanganan keluhan pelanggan yang penting (Tjiptono, 2011:362-363), yaitu:

- a. Empati terhadap pelanggan yang marah,
- b. Kecepatan dalam penanganan keluhan,
- c. Kewajaran atau keadilan dalam memecahkan permasalahan atau keluhan,
- d. Kemudahan bagi konsumen untuk menghubungi perusahaan.

Penanganan komplain secara efektif memberikan peluang untuk mengubah seorang pelanggan yang tidak puas menjadi pelanggan produk/jasa perusahaan puas (atau bahkan menjadi ‘pelanggan abadi’), manfaat lain dari penanganan keluhan secara efektif meliputi (Tjiptono, 2011:359-360):

- a. Penyedia jasa mendapatkan kesempatan lagi untuk memperbaiki hubungannya dengan pelanggan yang kecewa,
- b. Penyedia jasa bisa terhindar dari publisitas negatif,
- c. Penyedia jasa bisa memahami aspek-aspek layanan yang perlu dibenahi dalam rangka memuaskan pelanggan,
- d. Penyedia jasa akan mengetahui sumber masalah operasinya,
- e. Karyawan dapat termotivasi untuk memberikan layanan berkualitas lebih baik.

4. Strategi Komunikasi

Keluhan pelanggan merupakan hal yang biasa dialami oleh setiap perusahaan, terutama perusahaan yang menjual kendaraan. Oleh karena itu, dengan adanya keluhan tersebut maka perusahaan wajib memiliki strategi-strategi guna menangani keluhan pelanggan yang ada agar dapat terselesaikan dengan tepat. Strategi komunikasi dapat dikatakan sebagai cara-cara untuk mengatasi keluhan pelanggan agar dapat di-*manage* dengan baik dan selaras.

Strategi komunikasi adalah kombinasi yang terbaik dari semua elemen komunikasi mulai dari komunikator, pesan, saluran

(media), penerima sampai pada pengaruh (efek) yang dirancang untuk mencapai tujuan komunikasi yang optimal (Cangara, 2013:61).

Strategi komunikasi adalah paduan perencanaan komunikasi (*communication planning*) dengan manajemen komunikasi (*communication management*) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi komunikasi ini harus mampu menunjukkan bagaimana operasionalnya secara praktis, berarti bahwa pendekatan (*approach*) bisa berbeda tergantung pada situasi dan kondisi (Effendy, 1986:36). Dalam suatu perusahaan dibutuhkan adanya sebuah program-program yang berfungsi sebagai penanganan keluhan pelanggan. Program tersebut adalah sebagai perencanaan komunikasi perusahaan yang nantinya program tersebut akan memajemen seluruh penanganan keluhan pelanggan. Dengan adanya program tersebut diharapkan mampu meminimalisir keluhan yang ada dan secara tidak langsung ketika perusahaan mengadakan sebuah program yang dikhususkan untuk pelanggan, pelanggan menjadi enggan untuk mengajukan keluhan karena mereka sudah menganggap bahwa antara pelanggan dan perusahaan sudah sangat dekat.

Dalam pembuatan sebuah strategi komunikasi dibutuhkan suatu kerangka kerja yang terorganisir agar perusahaan tidak kebingungan dalam melakukan suatu langkah yang sistematis. Berikut akan dipaparkan sebuah

tabel terkait dengan kerangka kerja strategi komunikasi korporat (Argenti, 2010,47):

Tabel 1.1
Kerangka Kerja Strategi Komunikasi Korporat

PERUSAHAAN	<ul style="list-style-type: none"> a. Apa visi dan misi perusahaan? b. Apa tujuan diadakannya strategi komunikasi? c. Apakah konstituen merespons sesuai dengan harapan perusahaan? d. Haruskah perusahaan merevisi pesan berkenaan dengan respons konstituen?
PESAN	<ul style="list-style-type: none"> a. Apa saluran komunikasi terbaik? b. Bagaimana perusahaan membentuk pesan yang baik?
KONSTITUEN	<ul style="list-style-type: none"> a. Siapa konstituen perusahaan? b. Apa sikap mereka terhadap perusahaan dan topik?
RESPONS KONSTITUEN	<ul style="list-style-type: none"> a. Apa yang perusahaan ingin konstituen? b. Apa sumber daya yang ada? c. Bagaimana reputasi perusahaan?

Membuat strategi komunikasi yang koheren adalah sangat penting. Dalam sebuah buku yang berjudul “*Komunikasi Korporat*” mengatakan bahwa bagian pertama dari sebuah strategi komunikasi korporat yang efektif selalu berhubungan dengan organisasi itu sendiri. Berikut akan dijelaskan

sebuah penjelasan tabel di atas terkait dengan konsep pengembangan strategi komunikasi (Argenti, 2010:38-46):

1. Menganalisis konstituen

Menganalisis konstituen serupa dengan menentukan target sasaran ketika akan merencanakan sebuah program. Dalam menganalisis konstituen akan dilihat beberapa bagian di dalamnya, yaitu:

a. Siapa konstituen organisasi?

Setiap organisasi/perusahaan harus menentukan konstituen yang dipilih dalam pembuatan suatu perencanaan agar tujuan dari komunikasi tersebut dapat berjalan dengan seimbang.

b. Apa sikap konstituen terhadap organisasi?

Organisasi/perusahaan perlu mengetahui persepsi konstituen terhadap perusahaan. Organisasi/perusahaan mengetahui dari pengalaman pribadi bahwa lebih mudah untuk berkomunikasi dengan orang yang kenal dan menyukai daripada dengan yang tidak dikenal. Jika sebuah perusahaan telah membangun niat baik dengan konstituen yang dimaksud, maka lebih mudah meraih tujuan komunikasinya.

c. Apa yang konstituen tahu tentang topiknya?

Organisasi/perusahaan juga harus mempertimbangkan sikap terhadap komunikasi itu sendiri. Jika konstituen dipengaruhi untuk melakukan apa yang organisasi inginkan, maka konstituen akan lebih membantu perusahaan mencapai tujuannya. Namun jika tidak, perusahaan tersebut akan mendapatkan kesulitan besar dalam mencapai tujuannya.

2. Menyampaikan Pesan dengan Tepat

Dalam penyampaian pesan dengan tepat dapat dilakukan dua langkah, yaitu:

a. Memilih saluran komunikasi

Strategi komunikasi korporat dikembangkan, pertanyaan atas saluran apa yang dipakai dan kapan dipakainya perlu dieksplorasi dengan hati-hati. Sebelum melangkah, perusahaan perlu memikirkan cara terbaik untuk membentuk pesan dan apa yang harus ditambahkan ke dalam pesan itu sendiri.

b. Bentuk pesan dengan hati-hati

Bentuk pesan yang paling efektif adalah langsung dan tidak langsung. Bentuk langsung artinya mengungkapkan poin utama terlebih dahulu, kemudian menjelaskan mengapa. Bentuk tidak langsung artinya menjelaskan mengapa terlebih dahulu baru mengungkapkan poin utama.

3. Respons Konstituen

Setelah berkomunikasi dengan konstituen, perusahaan harus menilai hasil-hasil dari komunikasi dan menentukan apakah komunikasi tersebut mendapatkan hasil yang diinginkan. Menciptakan sebuah strategi komunikasi yang koheren haruslah melibatkan ketiga bagian yang telah dipaparkan di atas.

Tujuan sentral dari strategi komunikasi terdiri atas 3 tujuan utama (Effendy, 1986:161), yaitu:

- a. *To secure understanding* (mengerti pesan yang diterima) yaitu memberikan pengaruh kepada komunikan melalui pesan-pesan yang disampaikan untuk mencapai tujuan tertentu dari organisasi.

- b. *To establish acceptance* (dapat menerima pesan tersebut) yaitu setelah komunikasi menerima dan mengerti pesan yang disampaikan. Pesan tersebut perlu dikukuhkan dalam benak komunikasi agar menghasilkan *feedback* yang mendukung pencapaian tujuan komunikasi.
- c. *To motivate action* (terdorong untuk bertindak) yaitu komunikasi selalu memberi pengertian yang diharapkan dapat mempengaruhi atau mengubah perilaku komunikasi sesuai dengan keinginan komunikator. Jadi, strategi komunikasi ditujukan untuk mengubah perilaku komunikasi.

Pertama adalah *to secure understanding*, memastikan bahwa komunikasi mengerti pesan yang diterima melalui suatu program yang diadakan oleh perusahaan. Andaiata mereka sudah dapat mengerti dan menerima, maka penerimaannya itu harus dibina dengan cara mewawancarai pelanggan apakah penanganan keluhan tersebut sudah tertangani dengan baik dan memberikan kesempatan kepada para pelanggan untuk menyampaikan keluhannya sewaktu program tersebut (*to establish acceptance*) dan pada akhirnya kegiatan akan dimotivasi untuk mendorong pelanggan agar

memiliki rasa bangga memiliki produk Toyota (*to motivate action*) (Effendy, 1986:161-162).

Dapat disimpulkan bahwa sebuah strategi komunikasi bertujuan menciptakan pengertian dalam berkomunikasi, membina, dan memotivasi agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan oleh pihak komunikator. Strategi komunikasi, baik secara makro (*planned multimedia strategy*) maupun mikro (*single communication medium strategy*) mempunyai fungsi ganda (Effendy, 1986:35):

- a. Menyebarluaskan pesan komunikasi yang bersifat informatif, persuasif, dan instruktif secara sistematis kepada sasaran untuk memperoleh hasil yang optimal.
- b. Menjembatani “kesenjangan budaya” (*culture gap*) akibat kemudahan diperolehnya dan kemudahan dioperasionalkannya media massa yang begitu ampuh yang jika dibiarkan akan merusak nilai-nilai budaya.

F. Kerangka Konseptual

1. Strategi Komunikasi

Strategi komunikasi adalah paduan perencanaan komunikasi (*communication planning*) dengan manajemen komunikasi (*communication management*) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi komunikasi ini harus mampu menunjukkan bagaimana operasionalnya secara praktis, berarti bahwa pendekatan (*approach*) bisa berbeda tergantung pada situasi dan kondisi (Effendy, 1986:36).

Membuat strategi komunikasi yang koheren adalah sangat penting. Dalam sebuah buku yang berjudul “*Komunikasi Korporat*” mengatakan bahwa bagian pertama dari sebuah strategi komunikasi korporat yang efektif selalu berhubungan dengan organisasi itu sendiri. Konsep pengembangan strategi komunikasi (Argenti, 2010:38-46) adalah menentukan tujuan perusahaan, menetapkan sumber daya yang tersedia, menentukan konstituen, menyampaikan pesan dengan tepat, dan respons konstituen.

Dari kedua pernyataan di atas dapat dikatakan bahwa dalam pembentukan strategi komunikasi diperlukan langkah-langkah yang sistematis untuk mencapai sebuah tujuan komunikasi yang efektif. Maka dari itu, sebuah perusahaan harus memiliki visi dan misi untuk memberikan fondasi ketika akan bertindak. Visi dan misi menjadi penting dalam menetapkan sebuah

tujuan komunikasi dalam pembuatan sebuah strategi komunikasi. Pesan yang dikemas harus sedemikian rupa disusun agar komunikator dapat mengerti pesan yang akan disalurkan dan saluran komunikasi yang akan digunakan. Maka dari itu, strategi komunikasi harus jelas dan dapat menentukan arah perusahaan.

Secara umum strategi komunikasi organisasi merupakan suatu upaya dan tujuan perencanaan. Tujuan sentral dari strategi komunikasi terdiri atas 3 tujuan utama (Effendy, 1986:161), yaitu:

- a. *To secure understanding* (mengerti pesan yang diterima) yaitu memberikan pengaruh kepada komunikan melalui pesan-pesan yang disampaikan untuk mencapai tujuan tertentu dari organisasi.
- b. *To establish acceptance* (dapat menerima pesan tersebut) yaitu setelah komunikan menerima dan mengerti pesan yang disampaikan. Pesan tersebut perlu dikukuhkan dalam benak komunikan agar menghasilkan *feedback* yang mendukung pencapaian tujuan komunikasi.
- c. *To motivate action* (terdorong untuk bertindak) yaitu komunikasi selalu memberi pengertian yang diharapkan dapat mempengaruhi atau mengubah perilaku komunikan sesuai dengan keinginan

komunikator. Jadi, strategi komunikasi ditujukan untuk mengubah perilaku komunikasi.

2. *Handling Customer Complaint*

Handling customer complaint adalah suatu sistem penanganan keluhan pelanggan dengan cara yang terorganisasi untuk menanggapi, mencatat laporan, dan menggunakan pengaduan untuk meningkatkan layanan kepada pelanggan. Di dalamnya terdapat prosedur-prosedur bagi pelanggan untuk membuat pengaduan dan pedoman bagi karyawan untuk menyelesaikan keluhan serta menyediakan informasi kepada *manager* atau staf yang dapat membantu mereka dalam menghadapi ketidakpuasan pelanggan di masa yang akan datang (Afidah, 2013:168).

Dengan adanya pernyataan di atas dapat dikatakan bahwa sistem penanganan keluhan pelanggan harus sistematis agar dapat mengerti alur apa saja yang harus dilakukan demi kelancaran proses penanganan. Setiap pihak yang berwenang dalam menangani penanganan keluhan pelanggan diharapkan mampu bertanggungjawab dalam hal mengklarifikasikan sebuah keluhan yang datang dari berbagai divisi.

Perusahaan juga harus memberikan pedoman kepada karyawannya melalui standar operasional perusahaan dalam menangani keluhan pelanggan agar pihak yang berwenang dapat mengerti apa yang harus dilakukan. Setiap

perusahaan telah memiliki penetapan alur yang biasa digunakan dalam menangani keluhan pelanggan.

Keluhan merupakan suatu wujud rasa ketidakpuasan konsumen. Keluhan sangat berpengaruh besar dalam kemajuan sebuah perusahaan. Keluhan yang terselesaikan dengan baik dan profesional akan berdampak positif nantinya bagi perusahaan tersebut, karena dengan begitu pelanggan tersebut merasa sangat dihargai pendapatnya. Hal itu merupakan hak bagi para konsumen untuk menyampaikan rasa ketidakpuasannya. Tetapi, alangkah baiknya kalau kita bisa mencegah keluhan itu terjadi dengan memperhatikan hal-hal yang sedetail mungkin dan mengetahui apa yang dibutuhkan oleh konsumen sebelum mereka sendiri yang meminta.

Macam-macam keluhan terbagi menjadi dua (Rangkuti, 2003:99) yaitu keluhan yang telah disampaikan secara lisan atau telpon, dan komunikasi secara langsung dan keluhan yang dilakukan secara tertulis melalui *guest complaint form, email*.

G. Metodologi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Format penelitian deskriptif ini bertujuan untuk menggambarkan, meringkas

berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi objek penelitian dan kemudian menarik ke permukaan sebagai suatu ciri atau gambaran tentang kondisi, situasi, ataupun variabel tertentu (Bungin, 2001:48).

Penelitian kualitatif ini bertujuan untuk menjelaskan fenomena dengan sedalam-dalamnya. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan sebagai metode alamiah (Moleong, 2005:6).

2. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Studi kasus adalah uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi (komunitas), suatu program, atau suatu situasi sosial dengan mempelajari semaksimal mungkin seorang individu, suatu kelompok, atau suatu kejadian (Mulyana, 2008:201). Peneliti bertujuan memberikan pandangan yang lengkap dan mendalam mengenai subjek yang diteliti.

3. Lokasi Penelitian

PT. Nasmoco Bahtera Motor (Nasmoco Mlati)

Jl. Raya Magelang Km. 7, Mlati, Sleman, D.I Yogyakarta 55285

Telp: 08156883160, (0274) 868808 (hunting)

Fax: (0274) 868992

Website: www.nasmoco.co.id

4. Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah PT. Nasmoco Bahtera Motor yang merupakan *dealer* Toyota yang telah memiliki pengalaman menjalankan strategi komunikasi dalam penanganan keluhan pelanggan sehingga menarik untuk diteliti.

5. Metode Pengumpulan Data

a. Data Primer

Data yang didapatkan langsung dari sumbernya dengan melakukan penelitian langsung di lapangan atau dengan kata lain sumber data primer adalah data langsung yang diperoleh dari objek.

Dalam mengumpulkan data-data primer, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data wawancara (*In-Depth Interview*).

Wawancara atau *interview* adalah satu alat yang paling banyak digunakan untuk mengumpulkan data penelitian kualitatif. Wawancara memungkinkan peneliti mengumpulkan data yang beragam dari para responden dalam berbagai situasi dan konteks (Sarosa, 2012:45).

Wawancara akan dilakukan dengan narasumber yang ikut serta dalam pembuatan desain strategi komunikasi dalam penanganan keluhan pelanggan yaitu:

1. Bapak Sigit Priyambodo selaku Kepala Cabang PT. Nasmoco Bahtera Motor (Informan 1),
2. Ibu Enesty Putri selaku *Customer Relations Coordinator* di PT. Nasmoco Bahtera Motor (Informan 2).

Wawancara mendalam dilakukan tentunya berkaitan dengan strategi komunikasi dalam penanganan keluhan pelanggan. Setelah melakukan wawancara mendalam dengan pihak yang terkait dengan penelitian ini, kemudian penulis akan melakukan transkrip data hasil wawancara tersebut.

b. Data Sekunder

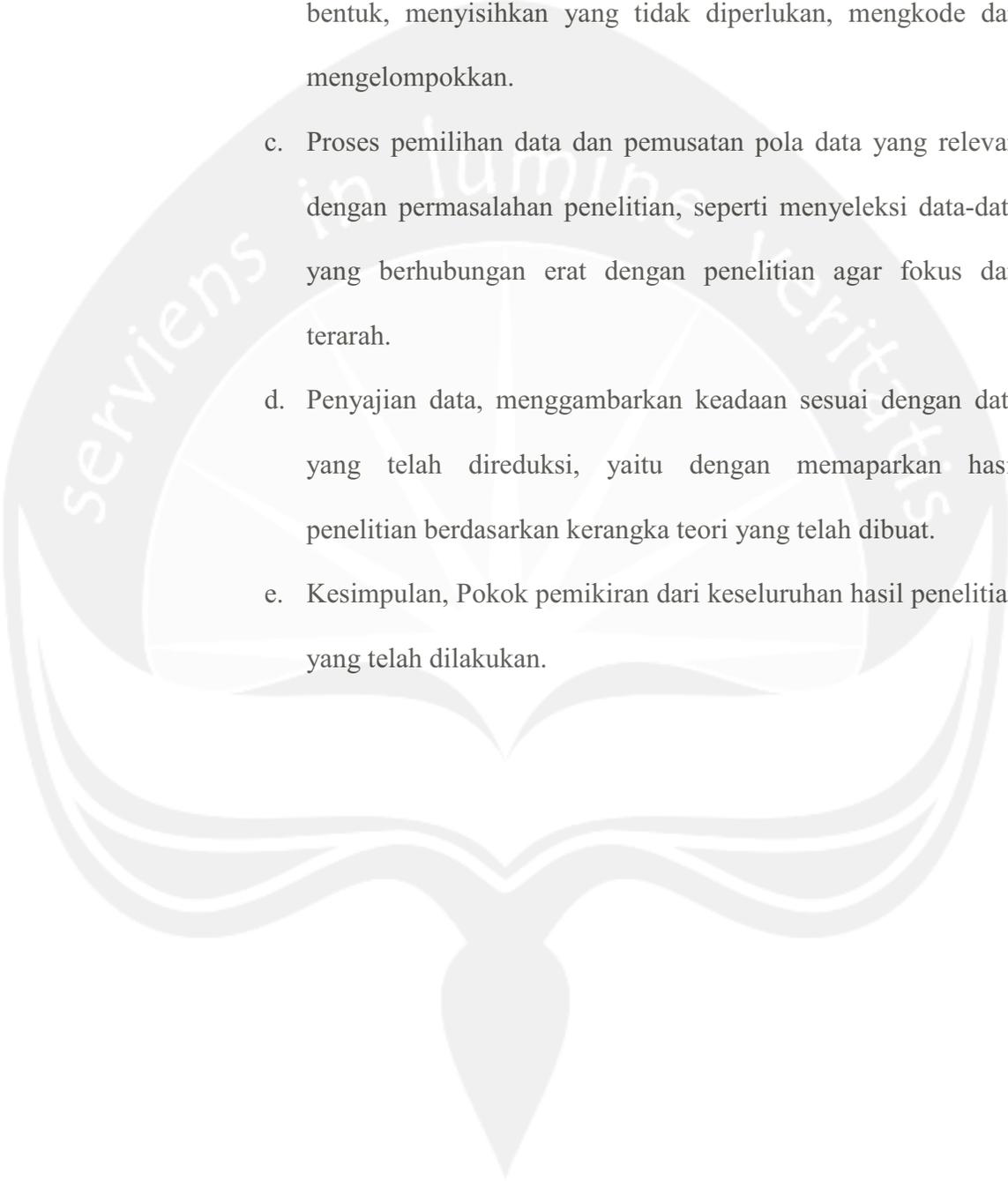
Data yang diperoleh dari bahan kepustakaan. Data-data sekunder tersedia di perusahaan maupun secara umum yang ada di masyarakat seperti majalah internal, *company profile*, artikel-artikel, laporan kegiatan, *website*, *google*.

c. Analisis Data

Data-data yang terkumpul dalam penelitian ini akan dianalisis menggunakan analisis kualitatif yaitu merupakan cara untuk mengolah atau penganalisaan data kualitatif yang diperoleh. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif, yaitu menjelaskan eksistensi sebuah permasalahan atau fenomena dengan cara menguraikan secara sistematis seluruh elemen yang bersifat kualitatif, yang berkaitan dengan masalahnya. Langkah-langkah yang ditempuh sebagai berikut (Wardhani, 2012:35):

a. Pengumpulan data

Data penelitian yang diperoleh dengan menggunakan beberapa teknik yang sesuai dengan tipe interaktif, seperti wawancara mendalam.

- 
- b. Reduksi data, dengan membuat ringkasan dalam berbagai bentuk, menyisihkan yang tidak diperlukan, mengkode dan mengelompokkan.
 - c. Proses pemilihan data dan pemusatan pola data yang relevan dengan permasalahan penelitian, seperti menyeleksi data-data yang berhubungan erat dengan penelitian agar fokus dan terarah.
 - d. Penyajian data, menggambarkan keadaan sesuai dengan data yang telah direduksi, yaitu dengan memaparkan hasil penelitian berdasarkan kerangka teori yang telah dibuat.
 - e. Kesimpulan, Pokok pemikiran dari keseluruhan hasil penelitian yang telah dilakukan.