

BAB II

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Aziz Novtian Lubis	Strategi Komunikasi Public Relation Majalah Laiqo Dalam Meningkatkan Oplah Terjual (2016)	Tahapan-tahapan strategi komunikasi yang diterapkan oleh Public Relations majalah Laiqo dalam meningkatkan Oplah terjual dalam tiap edisi sejak bulan Desember 2014 sampai Oktober 2015.	Memiliki persamaan menggunakan metode penelitian kualitatif yang sama seperti dengan penelitian yang peneliti buat.	Pada penelitian Aziz Novtian Lubis pemilihan untuk obyek penelitiannya yaitu Majalah Laiqo sedangkan pada penelitian ini menggunakan obyek penelitian Kantor Pos Indonesia Surabaya Selatan.

2	Sisilia Herlina	Strategi Komunikasi Humas Dalam Membentuk Citra Pemerintahan Di Kota Malang (2015)	Untuk mengetahui bagaimana hambatan-hambatan Public Relation di Bagian Humas Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Malang dalam membentuk citra pemerintahan	Memiliki persamaan dalam penelitian yaitu meneliti tentang PR/Humas dalam suatu lembaga.	Pemilihan obyek penelitian oleh Sisilia Herlina yaitu Humas Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Malang sedangkan peneliti PR Kantor Pos Indonesia Surabaya Selatan.
---	-----------------	--	---	--	--

3	Septina Arifiani	Strategi Komunikasi <i>Public Relation</i> PT Djarum Kudus Dalam Membangun <i>Corporate Image</i> Melalui <i>Factory Visit</i> (2012)	<i>Factory visit</i> dinilai mampu untuk membentuk <i>image</i> positif karena <i>Public Relations</i> PT Djarum dapat berkomunikasi secara langsung dengan <i>stakeholdernya</i> , sehingga memungkinkan PR untuk memberikan pesan-pesan yang mampu mengubah persepsi dengan	Memiliki persamaan dengan peneliti yaitu meneliti tentang <i>Public Relation</i> dalam suatu lembaga.	Perbedaan penelitian Septina Arifiani terletak pada obyek penelitiannya yang mengambil PT Djarum Kudus sedangkan peneliti meneliti Kantor Pos Indonesia Surabaya Selatan.
---	------------------	---	---	---	---

			pengunjung pada khususnya.		
--	--	--	----------------------------	--	--

4	Anita Indah V.	Strategi Komunikasi Humas Dalam Membentuk Citra Pemerintahan Kota Salatiga (2012)	Hasil penelitian ini menunjukkan strategi komunikasi yang dilakukan Humas Pemerintah Kota Salatiga Menekankan pada masyarakat eksternal. Aktivitas yang dilakukan oleh Humas Pemerintah Kota Salatiga adalah <i>press release</i> , konferensi pers dan pembuatan website.	Memiliki persamaan dengan peneliti dalam penggunaan metode penelitian kualitatif dengan penelitian yang peneliti buat.	Penelitian yang diambil oleh Anita Indah V. berbeda dengan peneliti yang terletak pada obyek penelitian Pemerintahan Kota Salatiga sedangkan peneliti mengambil Kantor Pos Indonesia Surabaya Selatan.
---	----------------	---	--	--	--

2.1 Landasan Teori

Dalam landasan teori ini dibahas beberapa teori yang mendukung topik bahasan pada penelitian yang akan diambil dari beberapa buku dan jurnal yang relevan. Adapun teori-teori yang dibahas dalam penelitian ini meliputi : Strategi Komunikasi Public Relations, Menangani Keluhan pelanggan, Peranan *Public Relations*. Adapun uraian mengenai teori-teori tersebut adalah sebagai berikut :

2.1.1 Komunikasi

Komunikasi melibatkan dua atau lebih manusia, sebab ketika berkomunikasi terjadi proses pengiriman dan penerimaan pesan dari komunikator

kepada komunikan. Menurut Agus M. Hardjana komunikasi dapat dirumuskan sebagai suatu kegiatan disampaikannya suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain melalui media tertentu. Setelah pesan tersebut diterima dan dipahami sejauh kemampuannya, penerima pesan kemudian menyampaikan tanggapan melalui media tertentu pula kepada penyampai pesan. Komunikator dapat menyampaikan pesan kepada komunikan melalui berbagai media, bergantung tujuan serta target yang ditentukan. Setelah pesan tersampaikan, feedback dari komunikan yang menerima pesan diperlukan. Sebab melalui feedback yang diberikan komunikan, komunikator dapat mengetahui apakah komunikasi berjalan dengan efekti atau tidak, atau apakah pesan berhasil tersampaikan dengan baik atau tidak.

Secara harafiah komunikasi yang berasal dari bahasa Latin yaitu '*Communis*' berarti 'sama'; '*Communicatio*' yang berarti 'membuat sama'. Dapat dikatakan bahwa komunikasi merupakan suatu proses upaya membangun pengertian antara yang satu dengan yang lainnya, agar terjadi kesamaan pemahaman mengenai suatu hal. Dalam buku 'Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar' karangan Dedy Mulyana, Bernard Berelson dan Gary A. Steiner menyatakan bahwa komunikasi merupakan sebuah tindakan atau proses transmisi informasi, gagasan, emosi, ketrampilan, dan semacamnya. Hal yang di transmisikan ini dapat berupa simbol-simbol, kata-kata, gambar, figur, grafik dan semacamnya.

Manusia tidak bisa hidup tanpa adanya orang lain, mereka saling mengadakan interaksi satu sama lain dalam kepentingan yang sama maupun dalam bentuk yang berbeda, saling tukar pikiran dan pendapat untuk menyatukan persepsi. Untuk kebutuhan semuanya itu tak terlepas dari adanya komunikasi antar individu dan individu dengan kelompok manusia itu sendiri. Dengan berkomunikasi manusia bisa memahami orang lain. Komunikasi sebagai alat penghubung dalam menyampaikan pesan dari komunikator kepada komunikan. Komunikasi pada hakekatnya adalah suatu proses sosial maka dalam komunikasi terjadi interaksi dan saling mempengaruhi. Harold D. Lasswell (1972) mengatakan bahwa cara yang baik untuk menjelaskan komunikasi ialah menjawab pertanyaan sebagai berikut, "*Who, Says what, In which channel, To whom, with what effect*". Pendapat Lasswell dalam komunikasi mengandung lima unsur antaranya:

- a. Komunikator
- b. Pesan (*message*)
- c. Media (*channel, media*)

- d. Komunikasikan (*communicant*)
- e. Efek (*effect*). (Uchayana Efendi, 2007 : 10)

Model Komunikasi Schramm dikenalkan oleh Wilbur Schramm (1954) yang menggambarkan proses komunikasi berlangsung secara dua arah baik pengirim pesan atau penerima pesan dapat berganti peran dalam mengirim dan menerima pesan. Pesan dikirimkan setelah proses encoding karenanya pengirim pesan juga disebut dengan Encoder. Sementara itu, penerima pesan atau receiver disebut juga dengan decoder karena pesan yang telah di-encode oleh pengirim pesan kemudian mengalami proses decoding yang dilakukan oleh penerima pesan atau receiver. Proses komunikasi menurut Schramm dimulai dari pengirim pesan (encoder) yang mengirim pesan (message) kepada penerima pesan (decoder) yang kemudian secara bergantian mengirim pesan kepada pengirim pesan pertama. Model komunikasi Schramm kemudian menjelaskan peran encoder dan decoder yang dapat bertukar peran seperti komunikasi pada umumnya.

Jika diambil suatu kesimpulan bahwa komunikasi merupakan kebutuhan manusia dalam melakukan hubungan dengan manusia lain baik dalam bentuk mempengaruhi orang lain, mengekspresikan diri maupun untuk mempelajari tentang dunia orang lain. Dalam melakukan komunikasi dapat dilakukan dengan cara langsung maupun melalui media masa baik dalam bentuk verbal dan non verbal.

2.1.2 Public Relations

Menurut *Public Relations Society Of America* (PRSA) yang dikutip dari Lattimore, Baskin, Heiman dan Toth (2010) bahwa Public Relations merupakan sebuah fungsi kepemimpinan dan manajemen yang membantu pencapaian tujuan sebuah organisasi, membantu mendefinisikan filosofi, serta memfasilitasi perubahan organisasi. Para praktisi *Public Relations* masyarakat internal dan eksternal yang relevan untuk mengembangkan hubungan yang positif serta menciptakan konsistensi antara tujuan organisasi dengan harapan masyarakat. Mereka juga mengembangkan, melaksanakan, mengevaluasi program organisasi yang mempromosikan pertukaran pengaruh serta pemahaman diantara konstituen organisasi dan masyarakat. Menurut kamus *Institut of Public Relations* (IPR) terbitan bulan November 1978 yang dikutip dari Edy Sahputra dan Faulina (2011)

disebutkan bahwa “Praktik humas atau Public Relations adalah keseluruhan upaya yang dilakukan secara terencana dan berkesinambungan dalam rangka menciptakan dan memelihara niat baik dan saling pengertian antara suatu organisasi dengan segenap khalayaknya”.

Penulis juga menambahkan definisi *Public Relations* menurut Frank Jefkin yang dikutip dari Edy Sahputra dan Faulina (2011) bahwa Public Relations adalah sesuatu yang merangkum keseluruhan komunikasi yang terencana, baik itu ke dalam atau ke luar, antara suatu organisasi dengan segenap khalayaknya dalam rangka mencapai tujuan-tujuan spesifik yang berlandaskan pada saling pengertian. Menurut penulis definisi *Public Relations* adalah sebuah fungsi kepemimpinan dan manajemen yang membantu pencapaian tujuan sebuah organisasi, serta memfasilitasi perubahan organisasi. Sehingga berkomunikasi dengan upaya yang dilakukan dapat berjalan sesuai dengan terencana dan berkesinambungan dalam rangka menciptakan dan memelihara niat baik dan saling pengertian antara suatu organisasi dengan segenap khalayaknya sehingga dapat mencapai tujuan-tujuan spesifik yang berlandaskan pada saling pengertian.

2.1.3 Tujuan Public Relations

Menurut Kusumastuti (2002) yang dikutip dari Ardianto (2009) menjelaskan bahwa taktik PR serupa dengan tujuan komunikasi, yakni adanya penguatan dan perubahan pengetahuan, perasaan, dan perilaku komunikan (penerima pesan). Praktik PR juga bertujuan untuk membentuk dan mempertahankan perasaan, serta perilaku positif masyarakat luas terhadap organisasi, lembaga, atau perusahaan. Tujuan praktik PR adalah membuat publik dan organisasi, lembaga, atau perusahaan saling mengenal baik kebutuhan, kepentingan, harapan, maupun budaya masing-masing. Menurut Scott M. Culp & Allen H. Center (1932) yang dikutip dari Edy Sahputra dan Faulina (2011) bahwa dari sekian banyak hal yang dijadikan tujuan PR sebuah perusahaan, beberapa hal yang pokok diantaranya, antara lain :

- a. Untuk mengubah citra umum di mata khalayak sehubungan dengan adanya kegiatan-kegiatan baru yang dilakukan oleh perusahaan.
- b. Untuk meningkatkan bobot kualitas para calon pegawai.
- c. Untuk menyebarkan suatu cerita sukses yang telah dicapai oleh perusahaan kepada masyarakat dalam rangka memperoleh pengakuan.

- d. Untuk memperkenalkan perusahaan kepada masyarakat luas, serta membuka pasar-pasar baru.
- e. Untuk mempersiapkan dan mengkondisikan masyarakat bursa saham atas rencana perusahaan untuk menerbitkan saham baru atau saham tambahan.
- f. Untuk memperbaiki hubungan antara perusahaan itu dengan khalayaknya, sehubungan telah terjadinya suatu peristiwa yang mengakibatkan kecaman, kesangsian, atau salah paham di kalangan khalayak terhadap niat baik perusahaan.
- g. Untuk mendidik para pengguna atau konsumen agar mereka lebih efektif dan mengerti dalam memanfaatkan produk-produk perusahaan.
- h. Untuk meyakinkan khalayak bahwasannya perusahaannya mampu bertahan atau bangkit kembali setelah terjadinya suatu krisis.
- i. Untuk meningkatkan kemampuan dan ketahanan perusahaan dalam menghadapi resiko pengambilalihan (take over) oleh pihak lain. 10. Untuk menciptakan identitas perusahaan yang baru.
- j. Untuk menyebarluaskan informasi mengenai aktivitas dan partisipasi para pemimpin perusahaan, organisasi dalam kehidupan sosial sehari-hari.
- k. Untuk mendukung keterlibatan suatu perusahaan sebagai sponsor dari suatu acara.
- l. Untuk memastikan bahwasannya para politisi benar-benar memahami kegiatan-kegiatan atau produk perusahaan yang positif, agar perusahaan yang bersangkutan terhindar dari peraturan, undang-undang, dan kebijakan pemerintah yang merugikan.
- m. Untuk menyebarluaskan kegiatan-kegiatan riset yang telah dilakukan perusahaan agar masyarakat luas mengetahui betapa perusahaan itu mengutamakan kualitas dalam berbagai hal.

2.1.4 Peran *Public Relations*

Menurut Broom dan Smith (Dozier, 1992) yang dikutip dari Edy Sahputra dan Faulina (2011) Peran PR merupakan salah satu kunci penting untuk pemahaman fungsi PR dan komunikasi organisasi. Ada beberapa fungsi dominan yang harus dilaksanakan seorang PR sejati antara lain berperan sebagai:

1. *Technician Communication*

Kebanyakan praktisi masuk ke bidang ini sebagai teknisi komunikasi. Deskripsi kerja dalam lowongan pekerjaan biasanya menyebutkan keahlian komunikasi dan jurnalistik, sebagai syarat. Teknisi komunikasi disewa untuk menulis dan mengedit *newsletter* karyawan, menulis *news release*, dan *feature*, mengembangkan isi web dan menangani kontak media. Praktisi yang melakukan peran ini biasanya tidak hadir di saat manajemen mendefinisikan problem dan memilih solusi. Mereka baru bergabung untuk melakukan komunikasi dan mengimplementasikan program, terkadang tanpa mengetahui secara menyeluruh motivasi atau tujuan yang diharapkan. Meskipun merek tidak hadir saat diskusi tentang kebijakan baru, atau keputusan manajemen baru, merekalah yang diberi tugas untuk menjelaskannya kepada karyawan dan pers.

2. *Expert Prescriber Communications*

Ketika para praktisi mengambil peran sebagai pakar atau ahli orang lain akan menganggap mereka sebagai otoritas dalam persoalan PR dan solusinya. Manajemen puncak menyerahkan PR di tangan para ahli dan manajemen biasanya mengambil peran pasif saja. Praktisi yang beroperasi sebagai praktisi pakar bertugas untuk mendefinisikan problem, mengembangkan program, dan bertanggung jawab penuh atas implementasinya.

3. *Communication Facilitator*

Peran fasilitator komunikasi bagi seorang praktisi adalah sebagai pendengar yang peka dan broker (perantara) komunikasi. Fasilitator komunikasi bertindak sebagai perantara (*liason*), interpreter, dan mediator antara organisasi dan publiknya. Mereka menjaga komunikasi dua arah dan memfasilitasi percakapan dengan menyingkirkan rintangan dalam hubungan dan menjaga agar saluran komunikasi tetap terbuka. Tujuannya adalah memberi informasi yang dibutuhkan oleh baik itu manajemen maupun publik untuk membuat keputusan demi kepentingan bersama. Praktisi yang berperan sebagai fasilitator komunikasi ini bertindak sebagai sumber informasi dan agen kontak resmi antara organisasi dan publik. Mereka menengahi interaksi, menyusun agenda mendiagnosis dan memperbaiki kondisi-kondisi yang mengganggu hubungan komunikasi diantara kedua belah pihak. Fasilitator komunikasi menempati peran di tengah-tengah dan berfungsi sebagai penghubung antara organisasi dan public.

2.1.5 Fungsi *Public Relations*

Menurut Maria (2002), “*public relations* merupakan satu bagian dari satu nafas yang sama dalam organisasi tersebut, dan harus memberi identitas organisasinya dengan tepat dan benar serta mampu mengkomunikasikannya sehingga publik menaruh kepercayaan dan mempunyai pengertian yang jelas dan benar terhadap organisasi tersebut”. Hal ini sekedar memberikan gambaran tentang fungsi public relation yaitu:

- a. Kegiatan yang bertujuan memperoleh itikad baik, kepercayaan, saling adanya pengertian dan citra yang baik dari publik atau masyarakat pada umumnya.
- b. Memiliki sasaran untuk menciptakan opini publik yang bisa diterima dan menguntungkan semua pihak.
- c. Unsur penting dalam manajemen guna mencapai tujuan yang spesifik, sesuai harapan publik, tetapi merupakan kekhasan organisasi atau perusahaan. Sangat penting bagaimana organisasi memiliki warna, budaya, citra, suasana, yang kondusif dan menyenangkan, kinerja meningkat, dan produktivitas bisa dicapai secara optimal.
- d. Usaha menciptakan hubungan yang harmonis antara organisasi atau perusahaan dengan publiknya, sekaligus menciptakan opini publik sebagai efeknya, yang sangat berguna sebagai input bagi organisasi atau perusahaan yang bersangkutan.

Dapat disimpulkan bahwa public relation lebih berorientasi kepada pihak perusahaan untuk membangun citra positif perusahaan, dan hasil yang lebih baik dari sebelumnya karena mendapatkan opini dan kritik dari konsumen. Tetapi jika fungsi public relation yang dilaksanakan dengan baik benar-benar merupakan alat yang ampuh untuk memperbaiki, mengembangkan peraturan, budaya organisasi, atau perusahaan, dan suasana kerja yang kondusif, serta peka terhadap karyawan, maka diperlukan pendekatan khusus dan motivasi dalam meningkatkan kinerjanya. Dengan singkat dapat dikatakan bahwa fungsi public relation adalah memelihara, mengembang-tumbuhan, mempertahankan adanya komunikasi timbal balik yang diperlukan dalam menangani, mengatasi masalah yang muncul, atau meminimalkan munculnya masalah (Black, 2002).

2.1.6 Strategi Komunikasi

Pengertian strategi komunikasi adalah perencanaan dalam penyampaian pesan melalui kombinasi berbagai unsur komunikasi seperti frekuensi, formalitas, isi dan saluran komunikasi sehingga pesan yang disampaikan mudah diterima dan dipahami serta bisa mengubah sikap atau perilaku sesuai dengan tujuan komunikasi. Strategi komunikasi merupakan paduan dan perencanaan komunikasi (*communication planning*) dan manajemen komunikasi (*communication management*) untuk mencapai suatu tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut strategi komunikasi harus bisa menunjukkan bagaimana operasionalnya secara taktis harus dilakukan dalam arti kata bahwa pendekatan (*approach*) dapat berbeda sewaktu-waktu bergantung dari situasi dan kondisi. Strategi komunikasi erat kaitannya antara tujuan yang akan dicapai dengan konsekuensi (masalah) yang harus diperhitungkan, kemudian merencanakan bagaimana mencapai konsekuensi sesuai hasil yang diharapkan (Ambar : 2017).

Menurut Rogers dalam Cangara (2013: 61) memberi batasan pengertian strategi komunikasi sebagai suatu rancangan yang dibuat untuk mengubah tingkah laku manusia dalam skala lebih besar melalui transfer ide-ide baru. Menurut seorang pakar perencanaan komunikasi Middleton dalam Cangara (2013:61) juga membuat definisi dengan menyatakan bahwa strategi komunikasi adalah kombinasi terbaik dari semua elemen komunikasi mulai dari komunikator, pesan, saluran (media), penerima sampai pada pengaruh (efek) yang dirancang untuk mencapai tujuan komunikasi yang optimal. Strategi komunikasi memungkinkan suatu tindakan komunikasi dilakukan untuk target-target komunikasi yang dirancang sebagai target perubahan. Bahwa didalam strategi komunikasi pemasaran, target utamanya adalah pertama, bagaimana membuat orang sadar bahwa dia memerlukan suatu produk, jasa atau nilai dan apabila perhatian sudah terbangun, maka target terpentingnya adalah agar orang loyal untuk membeli produk, jasa atau nilai itu (Bungin, 2015: 62).

Untuk mencapai komunikasi yang efektif diperlukan suatu strategi komunikasi yang baik. Strategi merujuk pada pendekatan komunikasi menyeluruh yang akan diambil dalam rangka menghadapi tantangan yang akan dihadapi selama berlangsungnya proses komunikasi. Berbagai pendekatan dapat dilakukan tergantung pada situasi dan kondisi, misalnya pendekatan kesehatan masyarakat, pendekatan pasar bebas, model pendidikan, atau pendekatan konsorsium. Salah satu dari pendekatan-pendekatan itu dapat dianggap sebagai dasar dari sebuah

strategi dan berfungsi sebagai sebuah kerangka kerja untuk perencanaan komunikasi selanjutnya. Sebuah strategi hendaknya menyuguhkan keseluruhan arah bagi inisiatif, kesesuaian dengan berbagai sumber daya yang tersedia, meminimalisir resistensi, menjangkau kelompok sasaran, dan mencapai tujuan inisiatif komunikasi.

Menurut Onong Uchjana Effendy (1984 : 35), intinya strategi adalah perencanaan atau *planning* dan manajemen untuk mencapai suatu tujuan yang hanya dapat dicapai melalui taktik operasional. Sebuah strategi komunikasi hendaknya mencakup segala sesuatu yang dibutuhkan untuk mengetahui bagaimana berkomunikasi dengan khalayak sasaran. Strategi komunikasi mendefinisikan khalayak sasaran, berbagai tindakan yang akan dilakukan, mengatakan bagaimana khalayak sasaran akan memperoleh manfaat berdasarkan sudut pandangnya, dan bagaimana khalayak sasaran yang lebih besar dapat dijangkau secara lebih efektif. Sementara itu, menurut Mohr dan Nevin mendefinisikan sebuah strategi komunikasi sebagai penggunaan kombinasi faset-faset komunikasi dimana termasuk di dalamnya frekuensi komunikasi, formalitas komunikasi, isi komunikasi, saluran komunikasi (Kulvisaechana, 2001 : 17-18).

Untuk mengimplementasikan strategi komunikasi dibutuhkan taktik atau metode yang tepat. Jika sebuah strategi yang telah kita susun dengan hati-hati adalah strategi yang tepat untuk digunakan, maka taktik dapat dirubah sebelum strategi. Namun, jika kita merasa ada hal yang salah pada tataran taktik maka kita harus mengubah strategi.

2.1.7 Tujuan Strategi Komunikasi

Dalam dunia bisnis, tujuan strategi pada umumnya adalah untuk menentukan dan mengkomunikasikan gambaran tentang visi perusahaan melalui sebuah sistem tujuan utama dan kebijakan. Strategi menggambarkan sebuah arah yang didukung oleh berbagai sumber daya yang ada. Sementara itu, menurut R. Wayne Pace, Brent D. Peterson, dan M. Dallas Burnett menyatakan bahwa strategi komunikasi memiliki 3 (tiga) tujuan, yaitu (Effendy, 1984 : 35-36) :

- a. *To secure understanding* – memastikan pesan diterima oleh komunikan.
- b. *To establish acceptance* – membina penerimaan pesan.
- c. *To motivate action* – kegiatan yang dimotivasikan.

Strategi komunikasi yang dilakukan bersifat makro dan proses strategi komunikasi berlangsung secara vertikal piramidal.

2.1.8 Ruang Lingkup Strategi Komunikasi

Menurut Quinn (1992) dalam Ruslan (2002) menyatakan agar strategi bisa efektif dilakukan dalam sebuah program, maka ruang lingkup strategi komunikasi, diantaranya yaitu:

- a. Objektif yang jelas dan menentukan semua ikhtiar diarahkan untuk mencapai pemahaman yang jelas, menentukan dan bisa mencapai keseluruhan tujuan. Tujuan tersebut tidak perlu dibuat secara tertulis namun yang penting bisa dipahami dan menentukan.
- b. Memelihara inisiatif. Strategi inisiatif menjaga kebebasan bertindak dan memperkaya komitmen. Strategi harus menentukan langkah dan menetapkan tindakan terhadap peristiwa, bukannya bereaksi terhadap satu peristiwa.
- c. Konsentrasi dengan memusatkan kekuatan yang besar untuk waktu dan tempat yang menentukan.
- d. Fleksibilitas. Strategi hendaknya diniatkan untuk dilengkapi penyangga dan dimensi untuk fleksibilitas dan manuver. Kepemimpinan yang memiliki komitmen dan terkoordinasi. Strategi hendaknya memberikan kepemimpinan yang memiliki komitmen dan tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan pokok.
- e. Kejujuran. Hendaknya ini dipersiapkan untuk memanfaatkan kerahasiaan dan kecerdasan untuk menyerang lawan pada saat yang tidak terduga.
- f. Keamanan. Strategi komunikasi harusnya mengamankan seluruh organisasi dan semua operasi penting organisasi.

2.2.2.3 Teknik Strategi Komunikasi

Menurut Arifin (1994), ada beberapa teknik yang dapat digunakan dalam strategi komunikasi, yaitu:

- a. *Redundancy*

Teknik *redundancy* adalah cara mempengaruhi khalayak dengan jalan mengulang pesan kepada khalayak. Teknik ini memiliki manfaat diantaranya khalayak akan lebih memperhatikan pesan itu, karena justru kontras dengan pesan yang tidak diulang-ulang, sehingga ia akan lebih banyak mengikat perhatian.

b. *Canalizing*

Teknik *canalizing* adalah memahami dan meneliti pengaruh kelompok terhadap individu atau khalayak. Agar komunikasi ini berhasil, maka harus dimulai dari memenuhi nilai dan standard kelompok dan masyarakat dan secara berangsur-angsur mengubahnya ke arah yang dikehendaki. Namun jika hal ini ternyata tidak mungkin, maka kelompok tersebut secara perlahan-lahan dipecahkan, sehingga anggota kelompok tersebut sudah tidak memiliki lagi hubungan yang ketat. Dengan demikian, pengaruh kelompok akan menipis akhirnya akan hilang sama sekali. Dalam keadaan demikian, pesan-pesan akan mudah diterima oleh komunikan.

c. Informatif

Teknik informatif adalah suatu bentuk isi pesan, yang bertujuan mempengaruhi khalayak dengan jalan memberikan penerangan. Penerangan berarti menyampaikan sesuatu apa adanya, apa sesungguhnya, di atas fakta dan data yang benar serta pendapat-pendapat yang benar pula. Teknik informatif inilebih ditujukan pada penggunaan akal pikiran khalayak dan dilakukan dalam bentuk pernyataan berupa keterangan, penerangan, berita dan sebagainya.

d. Persuasif

Teknik persuasif adalah mempengaruhi dengan jalan membujuk. Dalam hal ini khalayak digugah baik pikirannya, maupun dan terutama perasaannya. Perlu diketahui, bahwa situasi mudah terkena sugesti ditentukan oleh kecakapan untuk meng sugestikan atau menyarankan sesuatu kepada komunikan (sugestivitas) dan mereka itu sendiri diliputi oleh keadaan mudah untuk menerima pengaruh (sugestibilitas).

e. Edukatif

Teknik edukatif adalah salah satu usaha mempengaruhi khalayak dari suatu

pernyataan umum yang dilontarkan, dapat diwujudkan dalam bentuk pesan yang akan berisi pendapat, fakta dan pengalaman. Mendidik berarti memberikan sesuatu ide kepada khalayak apa sesungguhnya, di atas fakta-fakta, pendapat dan pengalaman yang dapat dipertanggungjawabkan dari segi kebenaran, dengan disengaja, teratur dan berencana dengan tujuan mengubah tingkah laku manusia ke arah yang diinginkan.

f. Koersif

Teknik koersif adalah mempengaruhi khalayak dengan jalan memaksa. Biasanya, teknik koersif ini dimanifestasikan dalam bentuk peraturan-peraturan, perintah dan intimidasi. Untuk pelaksanaannya yang lebih lancar biasanya di belakangnya berdiri suatu kekuatan yang cukup tangguh.

2.2.2.3 Langkah-Langkah Strategi Komunikasi

Menurut Arifin (1994), agar pesan dapat tersampaikan secara efektif maka komunikasi perlu menentukan langkah strategi komunikasi, diantaranya yaitu:

1. Menenal Khalayak

Untuk mencapai hasil yang positif dalam proses komunikasi, maka komunikator harus menciptakan persamaan kepentingan dengan khalayak terutama dalam pesan, metode dan media. Untuk mempersamakan kepentingan tersebut maka komunikator harus mengerti dan memahami pola pikir (*frame of reference*) dan pengalaman lapangan (*field of experience*) khalayak secara tepat dan seksama. Hal pertama yang harus dimengerti dari khalayak adalah kondisi kepribadian dan kondisi fisik khalayak seperti:

- a. Pengetahuan khalayak mengenai pokok permasalahan.
- b. Pengetahuan khalayak untuk menerima pesan lewat media yang digunakan.
- c. Pengetahuan khalayak terutama perbendaharaan kata yang digunakan. Kedua, pengaruh kelompok dan masyarakat serta nilai dan norma dalam kelompok itu berbeda, ketiga situasi kelompok di mana itu berada.

2. Menentukan Tujuan

Tujuan komunikasi menentukan fokus strategi komunikasi yang akan digunakan. Tujuan komunikasi yang baik diantaranya yaitu:

- a. Memberikan informasi merupakan interaksi komunikasi. Masyarakat cenderung merasa lebih baik diberi informasi yang telah diperlukannya atau yang akan diberi jalan masuk menuju informasi tersebut yang merupakan bagian dari keadaan percaya dan rasa aman.
- b. Menolong orang lain, memberikan nasehat kepada orang lain dalam mencapai tujuan.
- c. Menyelesaikan masalah dan membuat keputusan, karena semakin tinggi kedudukan atau status seseorang maka semakin penting meminta orang lain untuk keahlian teknis sehingga dalam penyelesaian masalah atau membuat keputusan tersebut harus ada komunikasi untuk meminta data sebagai bahan pertimbangan.
- d. Mengevaluasi perilaku secara efektif, yaitu suatu penilaian untuk mengetahui hal-hal yang akan mereka lakukan setelah menerima pesan.

3. Menyusun Pesan

Model pilihan strategi melihat bagaimana komunikator memilih diantara berbagai strategi pesan untuk mencapai suatu tujuan, sedangkan model desain pesan memberikan perhatiannya pada bagaimana komunikator membangun pesan untuk mencapai tujuan. Proses tersebut kemudian menjadi langkah untuk menentukan strategi komunikasi dengan cara menyusun pesan. Syarat-syarat yang perlu diperhatikan dalam menyusun pesan yaitu:

- a. Pesan harus dirancang dan disampaikan sedemikian rupa sehingga dapat menarik perhatian sasaran.
- b. Pesan harus menggunakan tanda yang tertuju kepada pengalaman yang sama antara sumber dan sasaran, sehingga sama-sama dapat dimengerti.
- c. Pesan harus membangkitkan kebutuhan pribadi pihak sasaran dan menyarankan beberapa cara untuk memperoleh kebutuhan itu.
- d. Pesan harus menyarankan suatu jalan untuk memperoleh suatu kebutuhan yang layak bagi situasi kelompok dimana sasaran pada saat digerakkan untuk memberi jawaban yang dikehendaki.

- e. Menetapkan Metode dan Memilih Media yang digunakan.

Dalam menciptakan efektivitas komunikasi, selain kemantapan isi pesan yang diselaraskan dengan kondisi khalayak dan sebagainya, maka metode komunikasi akan turut mempengaruhi penyampaiannya pesan oleh komunikator pada komunikan. Dalam menciptakan komunikasi yang efektif, pemilihan media memiliki peran penting. Terdapat empat ciri pokok dalam komunikasi melalui media, terutama bagi media massa, yaitu: bersifat tidak langsung, artinya harus melalui media teknis. Bersifat satu arah, artinya tidak ada reaksi antara para peserta komunikasi. Bersifat terbuka, artinya ditunjukkan kepada publik yang terbatas dan anonim dan mempunyai publik yang secara geografis terbesar.

2.2.2.4 Hambatan Strategi Komunikasi

Menurut Ruslan (2003), ada 4 (empat) jenis hambatan yang dapat mengganggu strategi komunikasi diantaranya yaitu:

1. Hambatan Dalam Proses Penyampaian (*Process Barrier*)

Hambatan dalam proses penyampaian (*process barrier*) ini dapat datang dari pihak komunikator (*sender barrier*) yang mendapat kesulitan dalam penyampaian pesan-pesannya, tidak menguasai materi pesan, dan belum memiliki kemampuan sebagai komunikator yang handal. Hambatan ini juga bisa berasal dari penerima pesan tersebut (*receiver barrier*) karena sulitnya komunikan dalam memahami pesan itu dengan baik.

Hal ini bisa disebabkan oleh rendahnya tingkat penguasaan bahasa, pendidikan, intelektual dan sebagainya yang ada dalam diri komunikan. Kegagalan komunikasi bisa juga terjadi dikarenakan faktor, *feedback*-nya (hasil tidak tercapai), *medium barrier* (media atau alat dipergunakan kurang tepat) dan *decoding barrier* (hambatan untuk memahami pesan secara tepat).

2. Hambatan Secara Fisik (*Physical Barrier*)

Sarana fisik bisa menghambat komunikasi yang efektif seperti pendengaran kurang tajam dan gangguan pada sistem dan gangguan pada sistem pengeras suara (*sound system*) yang sering terjadi dalam suatu ruangan kuliah, seminar, pertemuan dan lain-lain. Hal ini dapat membuat pesan-pesan tidak efektif sampai dengan tepat

pada komunikannya.

3. Hambatan Semantik (*Semantik Barrier*)

Hambatan segi semantik yaitu adanya perbedaan pengertian dan pemahaman antara pemberi pesan dan penerima tentang satu bahasa atau lambang. Mungkin saja bahasa yang disampaikan terlalu teknis dan formal, sehingga menyulitkan pihak komunikan yang tingkat pengetahuan dan pemahaman bahasa teknisnya kurang. Atau sebaliknya, tingkat pengetahuan dan pemahaman bahasa teknis komunikator yang kurang.

4. Hambatan Psiko-Sosial (*Psychosocial Barrier*)

Adanya perbedaan yang cukup lebar dalam aspek kebudayaan, adat istiadat, kebiasaan, persepsi dan nilai yang dianut sehingga kecenderungan, kebutuhan serta harapan-harapan dari kedua belah pihak yang berkomunikasi juga berbeda. Misalnya, seorang pembicara menyampaikan kata momok yang dalam kamus besar bahasa Indonesia sudah benar. Nyatanya kata tersebut dalam bahasa sunda berkonotasi karang baik. Apabila kata tersebut diucapkan pada pidato/kata sambutan dalam sebuah acara formal yang dihadiri para pejabat, tokoh dan sesepuh masyarakat sunda maka citra yang bersangkutan (pembicara) bisa turun karena adanya salah pengertian bahasa.

2.2.4 Pengertian Keluhan Pelanggan

Keluhan pelanggan bagi perusahaan itu sendiri dijadikan sebagai bentuk evaluasi diri dari kinerja yang telah dilakukan oleh perusahaan. Dengan adanya keluhan pelanggan perusahaan dapat mengetahui kelemahan yang ada pada perusahaan dan memperbaiki kelemahan tersebut. Menurut pandangan para ahli tentang pengertian keluhan pelanggan diantaranya adalah sebagai berikut:

Pengertian keluhan pelanggan menurut Bell & Luddington (2006): “Keluhan pelanggan (*customer complaints*) adalah umpan balik (*feedback*) dari pelanggan yang ditunjukkan kepada perusahaan yang cenderung bersifat negatif. Umpan balik ini dapat dilakukan secara tertulis atau secara lisan”. Pengertian keluhan pelanggan menurut Kotler (2005): “Keluhan pelanggan adalah bentuk aspirasi pelanggan yang terjadi karena adanya ketidakpuasan terhadap suatu barang atau jasa. Macam-macam keluhan pelanggan pada dasarnya terbagi 2 yakni keluhan yang disampaikan lewat lisan dan keluhan yang disampaikan secara

tertulis”.

2.2.4.1 Bentuk Penyampaian Keluhan Pelanggan

Pengertian ketidak puasan pelanggan adalah respon terhadap evaluasi ketidak sesuaian atau dikonfirmasi yang dirasakan antara harapan sebelumnya dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaian. Dalam hal terjadi ketidakpuasan (Tjiptono, 2005), memberikan beberapa kemungkinan tindakan yang bisa dilakukan pelanggan, yaitu:

- a. Pelanggan tidak melakukan keluhan, tetapi mereka praktis tidak akan membeli atau menggunakan jasa perusahaan yang bersangkutan lagi.
- b. Pelanggan melakukan keluhan, hal ini disebabkan oleh faktor derajat kepentingan konsumsi yang dilakukan, tingkat kepuasan pelanggan, manfaat yang diperoleh, pengetahuan dan pengalaman, sikap pelanggan terhadap keluhan, tingkat kesulitan ganti rugi dan peluang keberhasilan dalam melakukan keluhan. Cara penyampaian keluhan dengan adanya ketidakpuasan dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu (Tjiptono, 2005):

1. Respon Suara (*Voice Response*)

Kategori ini meliputi usaha secara keseluruhan secara langsung dan atau meminta ganti rugi kepada perusahaan yang bersangkutan. Bila pelanggan hal ini, maka perusahaan masih mungkin memperoleh beberapa manfaat yaitu:

- a. Pelanggan memberikan kesempatan sekali lagi kepada perusahaan untuk memuaskan mereka.
- b. Resiko publikasi buruk dapat ditekan, baik publisitas dalam bentuk rekomendasi dari mulut ke mulut, maupun melalui koran atau media masa.
- c. Memberikan masukan mengenai kekurangan yang perlu diperbaiki perusahaan. Melalui perbaikan jasa, perusahaan dapat memberikan hubungan baik dan loyalitas pelanggan.

2. Respon Pribadi (*Private Response*)

Tindakan yang dilakukan antara lain memperingatkan atau memberitahukan kolega, teman atau keluarganya mengenai pengalamannya dengan jasa atau perusahaan yang bersangkutan. Umumnya tindakan ini sering dilakukan dan dampaknya sangat besar bagi perusahaan.

3. Respon Pihak ketiga (*Third-party response*)

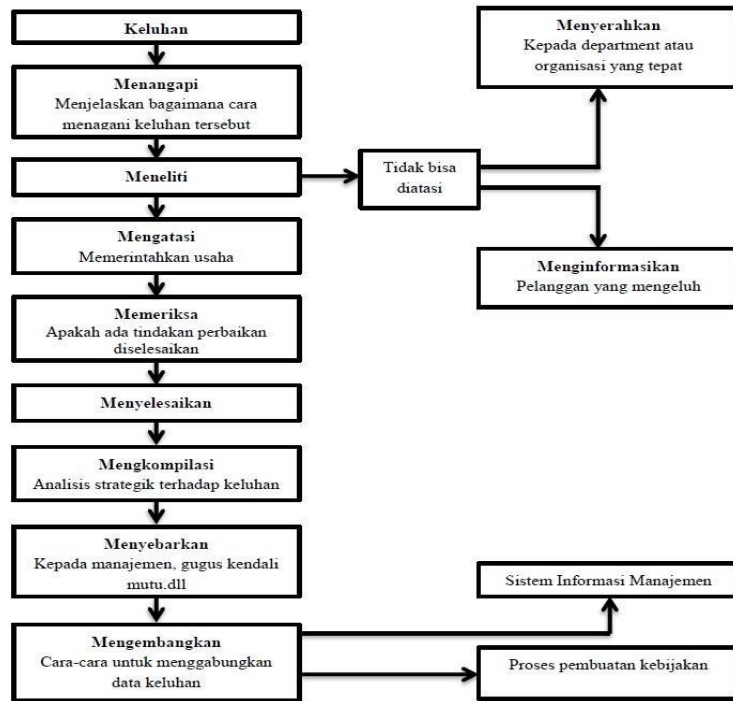
Tindakan yang dilakukan meliputi usaha meminta ganti rugi secara hukum, mengadu lewat media masa atau secara langsung mendatangi lembaga konsumen, instansi hukum dan sebagainya. Tindakan seperti ini sangat ditakuti oleh sebagian perusahaan yang tidak memberi pelayanan baik kepada pelanggannya atau perusahaan yang tidak memiliki prosedur penanganan keluhan yang baik. Kadangkala pelanggan lebih memilih menyebarkan keluhannya kepada masyarakat luas, karena secara psikologis lebih memuaskan.

2.2.4.2 Proses Penanganan Keluhan Pelanggan

Berbagai metode yang dapat dipakai untuk mengatasi keluhan konsumen adalah memberikan kepuasan optimal kepada pelanggan, meningkatkan loyalitas terhadap jasa, dan pada akhirnya memberikan keuntungan kepada kedua belah pihak. Program investasi yang umumnya digunakan berupa nomor bebas pulsa, pelatihan intensif, kebijakan pengembalian, dan lain-lain. Menurut Rizal dan Furianto (2009) proses penanganan keluhan yang efektif dimulai dari identifikasi dan penentuan sumber masalah yang menyebabkan pelanggan tidak puas dan mengeluh. Seperti yang terlihat pada gambar 3.1 dibawah ini:

Proses Penanganan Keluhan Secara Efektif

Tabel 2.1



Langkah ini merupakan langkah yang sangat vital, karena menentukan efektifitas langkah-langkah selanjutnya. Sumber masalah ini perlu diatasi, ditindaklanjuti, dan diupayakan agar mendatang tidak timbul masalah yang sama. Dalam langkah ini, kecepatan dan ketepatan penanganan merupakan hal yang krusial. Ketidakpuasan bisa semakin besar apabila pelanggan yang mengeluh merasa keluhannya tidak diselesaikan dengan baik. Kondisi ini dapat menyebabkan mereka berprasangka buruk dan sakit hati. Yang terpenting bagi pelanggan adalah bahwa pihak perusahaan harus menunjukkan rasa perhatian, keprihatinan, dan penyesalannya terhadap kecewanya pelanggan dan berusaha memperbaiki situasi. Oleh karena itu, para karyawan perusahaan (terlebih karyawan lini depan yang berhadapan langsung dengan pelanggan) perlu dilatih dan diberdayakan untuk mengambil keputusan dalam rangka menangani situasi-situasi seperti itu. Namun, hal tersebut tidak dapat dijadikan acuan.

Untuk itu, keterlibatan manajemen puncak dalam menangani keluhan pelanggan juga memberikan dampak positif. Hal ini dikarenakan kekuasaan atau wewenang untuk mengambil keputusan dan tindakan untuk memecahkan masalah mereka. Selain itu pelanggan juga akan merasa bahwa perusahaan menaruh

perhatian besar pada setiap masalah pelanggannya, dan selalu berusaha memperbaiki kekurangannya. Langkah berikutnya yang tidak kalah pentingnya adalah mengembangkan sistem informasi manajemen sehingga perusahaan bisa mendata setiap keluhan yang disampaikan dan kesalahan yang pernah dilakukan. Garis besar dari penanganan sebuah keluhan dapat dibagi menjadi 5 tahap yang akan dijelaskan di bawah ini (Thomas S. Kaihatu, 2015):

1. Mendengarkan dan Memahami

Kunci utama dalam menangani pelanggan adalah “mendengarkan”. Mendengarkan menjadi sikap dasar untuk menangkap apa yang menjadi kegelisahan dan kebutuhan pelanggan. Dalam hal ini “mendengarkan” bisa berupa banyak hal, tergantung pada media dimana keluhan/komplain disampaikan. Perusahaan di bidang jasa cenderung bersinggungan langsung dengan pelanggan yang melakukan keluhan atau komplain. Oleh sebab itu, “mendengarkan” dapat diartikan secara harafiah. Saat keluhan terjadi, pekerja *front line* wajib untuk mendengarkan keluhan dari pelanggan dalam rangka pembentukan persepsi tentang keluhan yang bersangkutan. Fokus utama dari proses mendengarkan adalah menggali sumber masalah yang dikeluhkan sampai akhirnya terjadi pemahaman yang tepat mengenai keluhan tersebut. Pekerja *front line* diharapkan untuk tidak bersikap defensif ataupun menyela saat keluhan disampaikan, namun masih boleh menanyakan pertanyaan-pertanyaan tepat pada saat yang tepat, sesuai SOP yang ada (misalnya, kapan terjadi, apa penyebabnya, bagaimana bisa terjadi).

Di sisi lain, perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur maupun dagang biasanya mempunyai divisi *customer service* yang khusus melayani pelanggan secara langsung. Biasanya, keluhan disampaikan pada divisi ini baik melalui email, surat, telepon, maupun secara tatap muka. Dalam hal ini, “mendengarkan” dapat diartikan secara harafiah apabila media penyampaian keluhan adalah telepon ataupun tatap muka. Maka yang harus dilakukan divisi *customer service* akan mirip dengan yang sudah dijabarkan di paragraph sebelumnya. Namun, apabila keluhan dilakukan melalui email ataupun surat, maka perusahaan yang bersangkutan harus memahami akar dari masalah tersebut melalui tulisan. Sisi positif dari hal ini adalah adanya waktu untuk diskusi dalam tim *customer service* untuk memahami akar masalah sebuah keluhan. Sisi negatif dari hal ini adalah tidak terbacanya emosi pelanggan saat melayangkan keluhan sehingga tingkat *urgency* dari keluhan tersebut tidak terlalu terbaca.

Selain penjabaran di atas, baik perusahaan yang bergerak bidang jasa, manufaktur, maupun dagang, sebaiknya memperhatikan apa yang tertulis di media lain, seperti Koran maupun media social. Keluhan-keluhan di media ini biasanya tidak langsung disampaikan pada perusahaan yang bersangkutan, namun sangat destruktif karena banyak dibaca orang. Oleh karena itu, perusahaan wajib “mendengarkan” dan memahami keluhan-keluhan tersebut untuk nantinya diselesaikan.

2. Klarifikasi dan Penyamaan Persepsi

Proses klarifikasi merupakan kelanjutan dari proses mendengarkan dan memahami. Saat pihak perusahaan, baik itu pekerja *front line* maupun divisi *customer service* telah memiliki persepsi tentang keluhan yang dilayangkan, persepsi ini harus diklarifikasikan sekali lagi pada pihak pelanggan yang melayangkan keluhan. Hal ini untuk mencegah kesalahan perusahaan dalam penanganan keluhan. Seringkali, tahap ini tidak dilakukan dalam proses penyelesaian keluhan. Namun, tahap ini tetap penting. Akibat dari tidak adanya klarifikasi adalah keluhan tidak ditangani sesuai dengan keinginan pelanggan. Dalam hal ini, kemungkinan terburuknya pelanggan Akibat dari tidak adanya klarifikasi adalah keluhan tidak ditangani sesuai dengan keinginan konsumen. Dalam hal ini, kemungkinan terburuknya pelanggan tersebut akan berpindah merek dan menyebarkan cerita tentang buruknya penanganan keluhan perusahaan tersebut. Hal ini berarti bahwa konsumen akan mengalami dua kali ketidakpuasan, yaitu ketidakpuasan konsumsi dan ketidakpuasan atas penanganan keluhan.

Dalam proses klarifikasi, yang perlu diperhatikan adalah pembahasan. Pekerja *front line* maupun divisi *customer service* diwajibkan untuk memiliki sikap sopan dalam proses ini, terutama karena proses penyampaian keluhan biasanya disertai dengan emosi konsumen. Sebaiknya, pihak pekerja menjelaskan bahwa proses ini adalah untuk memastikan bahwa yang ditangkap oleh pihak pekerja sudah benar dan akan diproses sesuai SOP yang ada. Dalam hal keluhan tertulis, bahasa yang diharapkan adalah formal yang berisikan klarifikasi dan penjelasan mengapa surat atau email balasan ini ditulis, yaitu sekali lagi untuk memastikan bahwa pihak perusahaan sudah memahami keluhan dari pelanggan tersebut dengan benar.

1. Penjelasan dan Permohonan Maaf

Tahap selanjutnya dalam proses penanganan keluhan adalah penjelasan dan

permohonan maaf. Pihak perusahaan melakukan penjelasan terhadap penyebab ketidakpuasan konsumen tersebut dari perspektif perusahaan. Perlu diperhatikan bahwa sekali lagi, proses ini memerlukan pembahasan yang diplomatis. Dalam menjelaskan sumber maupun penyebab ketidakpuasan pelanggan hingga dilayangkannya keluhan, pihak *front line* maupun divisi *customer service* tidak seharusnya menyalahkan perusahaan, system perusahaan, divisi lain yang terkait, maupun pelanggan itu sendiri. Akibat dari penjelasan yang bersifat menyalahkan perusahaan, baik karyawan, system, maupun divisi tertentu, akan berakibat sangat fatal. Pelanggan mungkin akan merasa puas dengan penjelasan tersebut, namun *word of mouth* yang diciptakan tetap negatif, yaitu pihak perusahaan memang memiliki *flop* dalam system maupun karyawannya. Apa yang ditargetkan adalah kepuasan terhadap penanganan keluhan dan *word of mouth* yang positif pula.

Proses penjelasan biasanya diikuti oleh permohonan maaf oleh perusahaan. Sekali lagi, diplomasi sangat diperlukan dalam hal ini. Permohonan maaf yang baik adalah permohonan maaf atas situasi yang terjadi, bukan permintaan maaf atas kesalahan perusahaan. Tentu saja, ada pengecualian mengenai hal ini, yaitu kesalahan perusahaan melakukan kesalahan pengiriman, maka tidak ada yang bisa diperbuat kecuali mengakui kesalahan perusahaan. Namun apabila terjadi cacat dalam satu atau dua produk, masih banyak kemungkinan bahwa kesalahan berada pada pihak perusahaan. Dalam hal ini, permohonan maaf dilakukan atas situasi yang terjadi.

2. Solusi dan *Taking Action*

Sering kali solusi dalam penanganan keluhan berhubungan dengan SOP yang ada. Saat keluhan disampaikan, dipahami, serta diklarifikasi dengan pelanggan yang bersangkutan, biasanya keluhan tersebut akan dikategorikan. Kategori keluhan ini bervariasi, tergantung dari kebijakan dari perusahaan. Salah satu contoh proses pengkategorian keluhan adalah dari keluhan ringan, menengah, hingga keluhan yang fatal. Indikator-indikator dari tiap kategori biasanya dibuat dan disepakai oleh tim ataupun konsultan yang dipakai sebuah perusahaan. Solusi yang ditawarkan pada pelanggan biasanya bersifat menguntungkan pelanggan tersebut. Namun, tidak semua solusi akan langsung disepakai oleh pihak pelanggan. Dalam hal ini, pihak pekerja *front line* maupun divisi *customer service* harus memiliki kemampuan bernegosiasi agar konsumen merasa diuntungkan dan perusahaan dirugikan. Tentu saja, solusi yang diberikan harus disetujui oleh pelanggan yang mengajukan keluhan.

Pengajuan kesepakatan ini juga sering menjadi masalah bagi perusahaan, terutama karena adanya proses negosiasi. Pekerja *front line* maupun divisi *customer service* seringkali disalahkan apabila memberikan solusi yang sedikit tidak sesuai dengan SOP yang ada. Perlu dipahami bahwa tiap pelanggan adalah individu yang berbeda dengan tujuan keluhan yang berbeda pula. Oleh sebab itu, pihak perusahaan sebaiknya memberikan fleksibilitas lebih pada pekerja yang bersinggungan langsung dengan konsumen. Meskipun demikian, perlu ditetapkan batasan-batasan tertentu dalam pemberian solusi agar perusahaan tidak terlalu dirugikan.

3. *Follow Up*

Tahap terakhir dari penanganan keluhan adalah *follow up*, dimana tahap ini merupakan tahap yang sering dilupakan ataupun sengaja dilupakan oleh pihak perusahaan. Hal ini terutama karena pihak perusahaan harus sekali lagi berurusan dengan pelanggan yang sudah mengajukan keluhan, walaupun keluhan tersebut telah ditangani. Namun, tahap *follow up* adalah tahap yang sangat penting karena tahap ini mencakup pembangunan hubungan yang baik dengan pelanggan yang telah melayangkan keluhan.

2.2.4.3 Pencegahan Terjadinya Keluhan Pelanggan di Masa Depan

Berbagai hal yang disampaikan di atas adalah sesuatu yang perlu dilakukan oleh perusahaan dalam menghadapi keluhan. Secara lebih luas, hal-hal yang perlu dilakukan perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Kembangkan budaya perusahaan yang tidak memandang keluhan secara negative.

Banyak yang menganggap keluhan adalah sesuatu yang menakutkan dan merepotkan perusahaan. Pendapat tersebut jelas kurang tepat. Keluhan sangat bermanfaat bagi perusahaan, yaitu sebagai informasi balik dari konsumen. Oleh karena itu, semua orang di perusahaan harus memandang positif tentang keluhan dan tidak takut atau ragu menghadapinya.

Adanya keluhan bisa dimanfaatkan untuk melakukan perbaikan

pada produk suatu perusahaan. Keluhan merupakan suara langsung dari pemakai produk. Melalui keluhan, kita bisa mengetahui kelemahan-kelemahan produk kita sehingga bisa dilakukan perbaikan-perbaikan di masa mendatang.

Keluhan juga menunjukkan masih adanya perhatian dari konsumen. Masih baik konsumen tersebut mau memberikan keluhan kepada perusahaan, daripada konsumen tersebut tidak mau lagi berbicara dengan perusahaan, karena amat kecewa. Dan lebih buruk lagi jika konsumen menyebarkan kejelekan perusahaan kepada semua orang.

2. Beri jalan bagi konsumen untuk menyampaikan keluhan dan ketidakpuasannya.

Perusahaan tidak perlu bersikap tertutup terhadap keluhan. Perusahaan harus membuat mudah bagi konsumen untuk melakukan keluhan. Harus dibuat/diadakan bagian khusus untuk menerima keluhan dari konsumen. Untuk menerima keluhan, bisa dilakukan oleh bagian *customer service* perusahaan. Apabila telah tersedia email ataupun kotak surat, maka isi email atau surat tersebut wajib untuk dibaca.

3. Buatlah standar prosedur pelaporan dan penanganan keluhan.

Perusahaan harus membuat standar prosedur pelaporan dan penanganan keluhan. Bagaimana yang menerima keluhan secara langsung dari konsumen, perusahaan harus punya formulir keluhan yang harus diisi oleh konsumen tersebut. Informasi keluhan dari konsumen harus segera disampaikan ke bagian-bagian lain yang berkaitan dengan keluhan untuk mendapatkan penanganan dan penyelesaian. SOP penanganan keluhan yang baik adalah SOP yang memperhatikan detail setiap kejadian. Formulir yang ada harus mencantumkan nama, waktu, detail kejadian, serta nama penerima keluhan tersebut. Adapun kemampuan pekerja ataupun petugas penanganan keluhan dalam memahami ini dari sebuah keluhan akan sangat berperan dalam pengisian keluhan. Dengan kata lain, formulir ini adalah salah satu alat dalam tahapan penanganan keluhan.

4. Membuat standar waktu penyelesaian keluhan.

Konsumen yang melakukan keluhan tidak bisa mennggu lama tentang kepastian penyelesaian keluhannya. Perusahaan arus membuat standar berapa lama

waktu yang diperlukan untuk menangani suatu keluhan. Semua bagian yang berkaitan dengan penanganan keluhan harus mematuhi standar waktu tersebut sehingga tidak mengecewakan konsumen yang melakukan keluhan. Manajemen juga harus mengontrol secara ketat bahwa penanganan keluhan dijalankan sesuai prosedur dan dalam standar waktu yang telah ditentukan. Selain itu, standar waktu tersebut harus diinformasikan pada pelanggan yang mengajukan keluhan. Yang harus diperhatikan perusahaan adalah *under promise over deliver*. Pengaplikasian hal ini adalah sebagai berikut: perusahaan mengatakan bahwa keluhan akan diselesaikan dalam 3 hari, namun kenyataannya perusahaan dapat menyelesaikan keluhan tersebut dalam waktu 2 hari saja. Hal ini akan membuat pelanggan merasa bahwa dirinya penting sehingga menciptakan kepuasan atas penanganan keluhan.

2.2.5 Strategi Komunikasi *Public Relations*

Strategi komunikasi adalah perencanaan dalam penyampaian pesan melalui kombinasi berbagai unsur komunikasi seperti frekuensi, formalitas, isi dan saluran komunikasi sehingga pesan yang disampaikan mudah diterima dan dipahami serta dapat mengubah sikap atau perilaku sesuai dengan tujuan komunikasi. Menurut Effendy (2011), strategi komunikasi adalah perencanaan yang efektif dalam penyampaian pesan sehingga mudah dipahami oleh komunikan dan bisa menerima apa yang telah disampaikan sehingga bisa mengubah sikap atau perilaku seseorang. Sedangkan menurut Kulvisaechana (2001), strategi komunikasi adalah penggunaan kombinasi faset-faset komunikasi dimana termasuk di dalamnya frekuensi komunikasi, formalitas komunikasi, isi komunikasi, saluran komunikasi.

Definisi *Public Relations* salah satu penentuan untuk definisi *public relations* secara umum dibebankan ke Foundation for *Public Relations Research and Education*, tahun 1975. Sebanyak 65 ahli *public relations* berpartisipasi dalam studi tersebut, menganalisis 472 definisi yang berbeda, dan menyimpulkan definisi *public relations* dengan 88 kata-kata berikut, “*Public relations is a distinctive management function which helps establish and maintain mutual lines of communications, understanding, acceptance, and cooperation between an organization and its publics; involve the management of problems or issues; helps management to keep informed on and responsive to public opinion; defines and emphasizes the responsibility of management to serve the public interest; helps management to abreast of and effectively utilize change, serving as an early warning system to help anticipate trends; and uses research and sound and ethical communication techniques as its principal tools*”.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa public relations merupakan salah satu fungsi manajemen yang menjadi jembatan antara perusahaan atau organisasi dengan publiknya. *Public Relations* membantu sebuah perusahaan, organisasi, badan atau institusi agar publik mau bekerja sama dengan baik. Dari berbagai literatur *Public Relations* yang ada, biro konsultan pertama dibentuk oleh Ivy Ledbetter Lee. Ia merintis perumusan prinsip-prinsip dasar untuk menciptakan suatu hubungan yang baik dengan lembaga pers. Kumpulan prinsip pokok itu dimuat dalam pernyataannya yang termasyhur pada 1906.

Saat itu ia berjanji akan “menyediakan berbagai macam informasi yang cepat serta akurat, khususnya mengenai segala sesuatu yang bernilai tinggi dan menyangkut kepentingan umum sehingga memang perlu diketahui oleh segenap lapisan masyarakat”. Pernyataan inilah yang kemudian menjadi salahsatu pedoman utama mengenai fungsi public relations dan menobatkannya menjadi bapak public relations modern. Fungsi utama PR adalah menumbuhkan dan mengembangkan hubungan baik antarlembaga (organisasi) dengan publiknya, internal maupun eksternal dalam rangka menanamkan pengertian, menumbuhkan motivasi dan partisipasi publik dalam upaya menciptakan iklim pendapat (opini publik) yang menguntungkan lembaga organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa strategi komunikasi dan *public relations* mempunyai hubungan yang saling berkaitan dalam mencapai tujuan yang sama. Strategi komunikasi pada hakikatnya adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen (*magement*) untuk mencapai satu tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah, tetapi juga harus menunjukkan taktik oprasionalnya. *Public Relations* harus memiliki pola pikir dan *strategic* yang banyak membutuhkan masukan-masukan dan memiliki tingkat ketergantungan yang tinggi antara satu dengan yang lainnya sehingga dapat menerapkan, mengimplementasikan dan mengontrol strategi yang paling handal. *Public Relations* dituntut untuk berfikir *strategic* pada tingkat yang tinggi serta kompleks serta akan memunculkan suatu kebutuhan model yang lebih terstruktur dan sistematis akan membantu membuat kepuasan untuk lebih sederhana dalam menganalisa permasalahan serta merumuskan sesuatu strategi yang baik juga mampu memberikan hasil yang memuaskan.

2.2.6 Kantor Pos Indonesia Surabaya Selatan

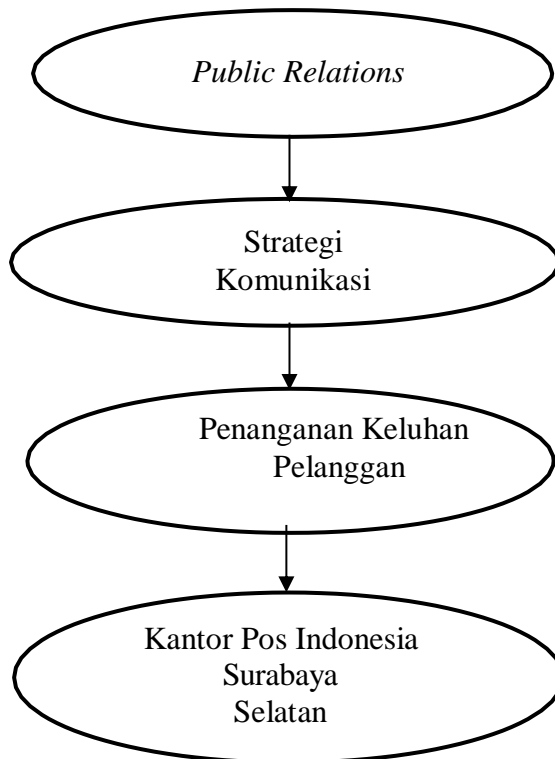
Kantor Pos Indonesia Surabaya Selatan terletak di jalan Jemur Andayani No.75, Kendangsari, Kec. Tenggilis Mejoyo, Kota Surabaya, Jawa Timur. Kantor pos ini melayani pengiriman barang, dokumen, Express Mail Service (EMS) dan paket dalam negeri dan pengiriman paket luar negeri melalui pos indonesia international. Customer pos dapat melakukan cek tarif pos Indonesia melalui situs resmi, selain itu tracking pos atau lacak kiriman pos juga dapat dilakukan *via online* melalui web resmi POS Indonesia. Untuk pos Indonesia tracking secara online dapat dilakukan dengan merujuk no. barcode yang tertera pada cek resi pos indonesia saat mengirim paket. Informasi lebih lanjut dapat diperoleh melalui kontak call center atau customer service PT. Pos Indonesia.

Pos Indonesia merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa kurir, logistik, dan transaksi keuangan. Nama Pos Indonesia (Persero) secara resmi digunakan pada tahun 1995, setelah sebelumnya menggunakan nama dinas PTT (*Posts Telegraaf end Telefoon Diensts*) pada Tahun 1906; kemudian berubah menjadi Djawatan PTT (*Pos Telegraph and Telephone*) pada tahun 1945; kemudian berubah status menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel) di tahun 1961; dan menjadi PN Pos & Giro di tahun 1965, serta kemudian menjadi Perum Pos dan Giro di tahun 1978. Dalam sejarahnya, Pos Indonesia merupakan salah satu BUMN tertua di Indonesia. Keberadaannya di Nusantara berawal dari perusahaan dagang Hindia Belanda atau *Vereenigde Oostindische Compagnie* (VOC) yang mendirikan Kantor Pos pada tanggal 26 Agustus 1746 di Batavia (Jakarta) dengan maksud untuk memudahkan pengiriman surat, terutama dalam kegiatan perdagangan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Untuk mewujudkan arah dari penyusunan proposal ini, serta memperoleh dalam menganalisa masalah yang dihadapi, maka diperlukan suatu kerangka penelitian yang akan memberikan gambaran tahap-tahap penelitian untuk mendapatkan kesimpulan, Kerangka dari penelitian ini seperti pada gambar berikut:

Tabel 2.3 Kerangka Pemikiran



Penelitian ini berusaha menjelaskan mengacu pada landasan teori yang telah dipaparkan peneliti, dalam hal ini disusun kerangka pemikiran dimana pada awal mulanya tim *Public Relations* Kantor Pos Indonesia Surabaya Selatan mengidentifikasi strategi *public relations* yang akan digunakan. Strategi Komunikasi *Public Relations* dalam menangani keluhan pelanggan kantor Pos Indonesia Surabaya Selatan dengan menggunakan kerangka pemikiran di atas peneliti akan melihat strategi komunikasi dengan menggunakan *Public Relations* dalam menangani keluhan pelanggan kantor Pos Indonesia Surabaya Selatan. Dengan adanya keluhan pelanggan perusahaan dapat mengetahui kelemahan yang ada pada perusahaan dan memperbaiki kelemahan tersebut.

Mengatur tata cara menerima dan menangani berbagai bentuk keluhan dari para pelanggan baik dalam bentuk lisan dan tulisan untuk bisa mencapai perbaikan kinerja, kualitas pelayanan dan kualitas produk yang ditawarkan. Meliputi segala

tindakan yang dimulai dari penerimaan keluhan, identifikasi keluhan, pencarian berbagai solusi, pemilihan solusi atau jalan keluar dan penerapan solusi untuk menjawab keluhan pelanggan. Keluhan merupakan segala jenis kritik, saran atau masukan dari para pelanggan atau pengguna produk yang disampaikan dalam bentuk lisan maupun tulisan mengenai kinerja dari perusahaan ataupun mengenai produk yang dikeluarkan oleh perusahaan. Kantor Pos Indonesia Surabaya Selatan harus mempunyai strategi untuk bisa menyelesaikan keluhan dari pelanggan sehingga tidak merembet menjadi masalah yang jauh lebih besar dalam waktu secepat-cepatnya. Penelitian ini berusaha menjelaskan mengacu pada landasan teori yang telah dipaparkan peneliti, dalam hal ini disusun kerangka pemikiran dimana pada awal mulanya tim Public Relations Kantor Pos Indonesia Surabaya Selatan mengidentifikasi strategi public relations yang akan digunakan. Strategi Komunikasi Public Relations dalam menangani keluhan pelanggan kantor Pos Indonesia Surabaya Selatan dengan menggunakan kerangka pemikiran di atas peneliti akan melihat strategi komunikasi dengan menggunakan Public Relations dalam menangani keluhan pelanggan kantor Pos Indonesia Surabaya Selatan. Dengan adanya keluhan pelanggan perusahaan dapat mengetahui kelemahan yang ada pada perusahaan dan memperbaiki kelemahan tersebut.

Mengatur tata cara menerima dan menangani berbagai bentuk keluhan dari para pelanggan baik dalam bentuk lisan dan tulisan untuk bisa mencapai perbaikan kinerja, kualitas pelayanan dan kualitas produk yang ditawarkan. Meliputi segala tindakan yang dimulai dari penerimaan keluhan, identifikasi keluhan, pencarian berbagai solusi, pemilihan solusi atau jalan keluar dan penerapan solusi untuk menjawab keluhan pelanggan. Keluhan merupakan segala jenis kritik, saran atau masukan dari para pelanggan atau pengguna produk yang disampaikan dalam bentuk lisan maupun tulisan mengenai kinerja dari perusahaan ataupun mengenai produk yang dikeluarkan oleh perusahaan. Kantor Pos Indonesia Surabaya Selatan harus mempunyai strategi untuk bisa menyelesaikan keluhan dari pelanggan sehingga tidak merembet menjadi masalah yang jauh lebih besar dalam waktu secepat-cepatnya.