

No : 001.Ext/CMBS/UNTAR/VII/2019

Perihal : **Surat Penerimaan Abstrak**

Yth. Bapak/Ibu

**Purnama Dharmawan**

Universitas Tarumanagara, Jakarta

di Tempat

Dengan hormat,

Salam sejahtera kami ucapkan, semoga Bapak/Ibu senantiasa dalam kesejahteraan dan lingkunganNya.

Kami selaku panitia *Conference on Management and Behavioral Studies (CMBS) 2019*, menginformasikan bahwa abstrak Bapak/Ibu dengan judul: **“Komunikasi Efektif pada Waktu Menangani Keluhan Pelanggan”**

Dinyatakan : **Diterima**

Catatan perbaikan : -nihil-

Bapak/Ibu dapat langsung mengirimkan artikel dengan abstrak yang telah direvisi sesuai catatan perbaikan (jika ada) dengan mengikuti *template* CMBS 2019 terlampir dalam lampiran *email* atau dapat langsung diunduh melalui <http://cmbs.untar.ac.id/index.php/download/template-makalah>

Batas akhir pengajuan artikel untuk dapat diikutkan dalam proses *review* selanjutnya adalah tanggal **28 Agustus 2019**.

Demikian surat penerimaan abstrak ini kami sampaikan. Atas perhatian dan partisipasinya, kami ucapkan terima kasih.

Jakarta, 19 Juli 2019

Ketua Panitia CMBS 2019,



CMBS

Dr. Miharni Tjokrosaputro, S.E., M.M.

## HASIL REVIEW ARTIKEL

ID Artikel: 001

### **Komunikasi Efektif pada Waktu Menangani Keluhan Pelanggan**

Hasil review mengenai artikel:

- A. **Kebaharuan topik:**  
Untuk topik yang diteliti berikan masukan yang mempertajam kebaruan topic dalam hal integrasi dari model yang diambil
- B. ***State of art* untuk membangun permasalahan:**  
Untuk State of art (Sota) tunjukkan kontribusi peneliti pada riset ini, rujuklah lebih besar dari internasional jurnal
- C. **Teori dan dukungan riset relevan:**  
Teori diperbaharui yang merujuk pada perkembangan modelnya dan jurnal internasional
- D. **Kebaharuan model/kerangka pemikiran:**  
Diperjelas perkembangan kebaruan modelnya dengan menitikberatkan pada apa
- E. **Ketepatan penggunaan metode untuk menjawab masalah:**  
Diperjelas perkembangan kebaruan modelnya dengan menitikberatkan pada apa

## **KOMUNIKASI EFEKTIF PADA WAKTU MENANGANI KOMPLAIN UNTUK KEPUASAN PELANGGAN**

Purnama Dharmawan

*Universitas Tarumanagara, Jakarta, pdyohana@gmail.com*

### **ABSTRAK:**

Pada waktu ekspektasi pelanggan terhadap produk atau pelayanan yang diberikan perusahaan tidak terpenuhi, maka pelanggan akan menyampaikan keluhannya atau komplain kepada perusahaan. Komplain berarti menyampaikan apa yang diinginkan pelanggan. Adalah peluang bagi perusahaan untuk memanfaatkan kesempatan ini untuk memperbaiki kualitas produk dan/atau kualitas layanan sehingga dapat memuaskan pelanggan. Cara berkomunikasi pada waktu menangani keluhan adalah salah satu faktor yang menentukan apakah pelanggan merasa puas atau sebaliknya. Komunikasi efektif pada waktu menangani keluhan pelanggan berarti dapat memahami sudut pandang pelanggan dengan menjadi pendengar yang baik dan empati, selain itu menyadari bahwa komunikasi adalah proses bukan hanya sekedar menyampaikan pesan. Pemilihan tata bahasa yang tepat, cara berbicara, postur dan gestur adalah komunikasi verbal dan nonverbal yang dapat menentukan efektivitas proses komunikasi.

**Kata Kunci:** Komunikasi efektif, menangani keluhan pelanggan

### **ABSTRACT:**

*When customer expectations of the product or service provided by the company are not met, the customer will submit a complaint or complain to the company. Complaint means conveying what the customer wants. It is an opportunity for companies to take advantage of this opportunity to improve product quality and / or service quality so as to satisfy customers. The way to communicate when handling complaints is one of the factors that determine whether customers feel satisfied or vice versa. Effective communication when handling customer complaints means being able to understand the customer's point of view by being a good listener and empathy, besides being aware that communication is a process not just conveying messages. The selection of appropriate grammar, ways of speaking, posture and gesture are verbal and nonverbal communication that can determine the effectiveness of the communication process.*

**Keywords:** *Effective communication, handling customer complaints*

### **PENDAHULUAN**

Tanpa pelanggan, bisnis tidak bisa bertahan, sehingga akhir-akhir ini, frasa seperti *total customer service, customer centricity, customer satisfaction, customer oriented culture, customer care, internal and external customer service, customer focus, soft and hard customer relationships* selalu diucapkan oleh orang-orang bisnis (Barlow & Moller, 2008). Karena kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan menjadi inti dari strategi manajemen pemasaran, manajemen pengaduan menempati peran sentral dalam manajemen hubungan pelanggan dan jelas diposisikan sebagai alat strategis penting untuk semua jenis usaha (Jonsson, 2013).

Dalam Zeithaml dkk (2018) dikatakan agar dapat tetap bertahan di pasar, perusahaan selalu berusaha melakukan yang terbaik bagi pelanggannya. Tapi, ada kalanya perusahaan tidak dapat menghindari situasi dimana pelanggan merasa kecewa karena ekspektasinya tidak terpenuhi, hal ini bisa disebabkan karena berbagai hal, baik disebabkan karena kualitas produk, jasa, sikap/prilaku dan cara bicara orang yang

melayani, maupun pelayanan yang diterima. Pelanggan yang tidak puas bisa menyampaikan keluhannya atau melakukan tindakan *complain* ke pihak perusahaan, menyampaikan ke pihak ketiga, melakukan *word of mouth* atau sebaliknya tidak melakukan *complain*. Berdasarkan riset yang dilakukan oleh TARP Worldwide Inc tahun 2007 hanya 45% pelanggan yang kecewa mengeluh ke karyawan *frontline*, dan 5% menyampaikan keluhannya ke manajemen atau kantor pusat, selebihnya 50% tidak melakukan *complain* (Zeithaml dkk, 2018). Pada waktu pelanggan menyampaikan keluhannya ke pihak perusahaan, mereka dapat merasa senang atau sebaliknya menjadi semakin frustrasi tergantung dari cara pihak perusahaan menangani keluhan yang disampaikan. Hasil riset yang dilakukan pada tahun 2015 oleh Customer Care Measurement and Consulting and the Center for Service Leadership at Arizona State University, menunjukkan bahwa penyelesaian keluhan pelanggan yang efektif memberi pengaruh yang sangat kuat terhadap kepuasan pelanggan, loyalitas, komunikasi *word of mouth* dan kinerja dasar perusahaan, dimana 41% pelanggan yang puas dengan penanganan keluhannya akan tetap membeli produk atau jasa di perusahaan yang sama, sementara hanya 17% pelanggan yang kembali ke perusahaan bila merasa penanganan biasa saja dan 8% pelanggan kembali sekalipun pelanggan tidak puas dengan penanganan keluhan. Sangat disayangkan masih banyak perusahaan tidak menggunakan strategi yang efektif untuk menangani keluhan pelanggan, sehingga banyak pelanggan yang tidak menyampaikan ketidak puasannya kepada perusahaan (Zeithaml dkk, 2018). Walaupun dari hasil risetnya menunjukkan 29% pelanggan yang tidak menyampaikan keluhannya kembali lagi ke perusahaan bukan berarti perusahaan boleh merasa tenang, karena bila pelanggan yang kecewa tidak menyampaikan keluhannya berarti perusahaan tidak dapat mengetahui pengalaman negatif yang dialami dan harapan pelanggan terhadap produk maupun kualitas pelayanan perusahaan dan lebih lanjut lagi perusahaan tidak dapat memperbaiki kualitas produk dan pelayanannya. Selain itu dengan adanya internet, pelanggan yang tidak puas dapat berbagi ketidak puasannya melalui internet dan media sosial, tentu saja hal ini sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan. Contohnya bagaimana Zappos, perusahaan yang menjual sepatu secara *online* mendapat respon positif dari pelanggannya dengan cara menulis secara *online* 'If you buy shoes online, get them from Zappos', dan efeknya bukan hanya komentar positif di *web sites* Zappos, tapi juga ditulis di berbagai buku tentang *customer service* dan *handling complaints* yang dibaca banyak orang di seluruh dunia, walaupun peristiwa ini terjadi di tahun 2007 ceritanya masih terbaca sampai sekarang (Barlow & Moller, 2008).

Menurut Hulten (2012) bila respon perusahaan terhadap *complain* memuaskan pelanggan, pelanggan menjadi loyal terhadap perusahaan, sebaliknya bila respon perusahaan tidak memuaskan dapat mendorong pelanggan untuk meninggalkan perusahaan (Salim dkk, 2018).

Dengan demikian maka dirasa penting bagi perusahaan untuk memiliki strategi yang baik dan berkomunikasi secara efektif pada waktu menangani *complain* atau keluhan pelanggan, sehingga dapat mendorong pelanggan untuk mengekspresikan ketidakpuasannya dan perusahaan dapat mempelajari tentang pengalaman negatif yang dirasakan pelanggan, mengetahui ekspektasi pelanggan, dan pada akhirnya perusahaan dapat mengembalikan kepuasan pelanggan dan memperkuat hubungan bisnis.

## TINJAUAN LITERATUR

Komunikasi adalah proses pengiriman pesan dari pengirim pesan kepada penerima pesan. Ada dua bentuk dasar komunikasi yang lazim digunakan dalam dunia bisnis, yaitu komunikasi verbal dan nonverbal (Purwanto, 2011). Komunikasi adalah seni dan proses menciptakan dan berbagi ide, komunikasi yang efektif tergantung pada kekayaan ide-ide itu (McPheat, 2010). Komunikasi lebih dari sekedar kata-kata, dalam komunikasi tatap muka, kata-kata hanya merupakan bagian dari keseluruhan pesan, elemen dari komunikasi terdiri dari kata-kata, nada suara dan bahasa tubuh (McPheat, 2010). Hendriyani dan Dharmawan (2014) menyatakan agar komunikasi menjadi efektif, pada waktu berbicara perlu memperhatikan *verbal*, *voice* dan *visual*. *Verbal* atau kata-kata yang digunakan dalam komunikasi bisnis sebaiknya formal, hindari slang atau bahasa gaul, sopan menurut orang yang diajak berbicara atau pendengar, jelas – tidak ambigu, pemilihan kata yang tepat dan mudah dimengerti. *Voice* yaitu suara yang terdengar, meliputi : artikulasi, yaitu kejelasan dalam pengucapan dan kata-kata diucapkan dengan tepat; *pitch* atau ketinggian nada suara; ekspresi suara disesuaikan dengan isi pembicaraan, ekspresi dapat merefleksikan emosi atau empati dalam penyampaian; *volume* suara: apakah berbicara dengan suara keras atau perlahan, hal ini dapat mencerminkan kepercayaan diri dan juga emosi seseorang; bicara tidak monoton dengan menggunakan langkah suara yaitu kecepatan dalam berbicara yang tepat dan bervariasi, biasanya untuk kata-kata yang penting untuk diingat disampaikan dengan penekanan dan langkah yang lebih lambat; kelancaran dalam penyampaian pesan dan tidak menggunakan slang atau kata-kata selipan (*filler words*) seperti ‘ee..’ ‘em...’ ‘apa namanya’, hal ini sangat berpengaruh terhadap kredibilitas dan penilaian atas kepercayaan diri orang yang berbicara. *Voice* penting untuk diperhatikan karena kata-kata yang sama bila disampaikan dengan intonasi atau ekspresi yang salah bisa memberikan arti yang salah. *Visual* atau bahasa tubuh meliputi: kontak mata, berbicara dengan kontak mata menunjukkan sikap sopan, memperhatikan dan fokus kepada lawan bicara; ekspresi wajah disesuaikan dengan isi pembicaraan untuk menunjukkan empati dan paham dengan apa yang dirasakan; senyum tulus mengekspresikan sikap ramah; anggukan kepala pada waktu mendengarkan menunjukkan paham atau setuju dengan apa yang sedang disampaikan; sikap/postur tubuh pada waktu berdiri maupun duduk perlu diperhatikan, postur bungkuk menunjukkan malas sementara postur tegak menunjukkan kepercayaan diri dan kesungguhan dalam mendengarkan dan bicara, duduklah dengan sopan, tidak menggoyang-goyangkan kaki; gerak-gerik tangan yang digunakan dapat memperkuat nada suara dan memperjelas makna dari apa yang disampaikan; jarak berdiri sebaiknya jangan terlalu dekat, kurang lebih sejarak pada waktu berjabat tangan, agar orang yang diajak bicara merasa lebih nyaman. Pada waktu bicara, hindari sambil bertolak pinggang, bersidekap, tangan masuk kantong celana atau tangan kebelakang, sikap tubuh seperti ini menunjukkan sikap tertutup, kurang percaya diri, atau memberi kesan tidak tertarik dengan apa yang sedang disampaikan.

Elemen dari komunikasi efektif menurut Akilandeswari dkk (2015) adalah:

**Objektif yang jelas**, pesan harus jelas agar dapat umpanbalik yang tepat. Komunikasi yang efektif dimulai ketika seseorang berpikir jernih. Komunikator harus tahu apa yang ingin disampaikan, semakin baik seseorang mengetahuinya, semakin jelas dia dapat mengomunikasikannya. Kejelasan pemikiran dan ekspresi adalah pusat komunikasi yang efektif.

**Kebenaran/Ketepatan**, pesan tidak hanya jujur dan jelas, tapi juga tepat baik ejaan, tatabahasa, konten dan format, hindari ambigu. Perhatikan kesesuaian sosial dan

budaya. Pastikan waktu dan pilihan media tepat sesuai dengan tujuan, audien dan materi.

**Pesan ringkas dan padat isi**, pesan harus memberikan hanya informasi yang diperlukan dan penting, menggunakan sesedikit mungkin kata-kata tetapi tidak mengorbankan kelengkapan dan kejelasannya.

**Lingkungan yang kondusif**, lingkungan di mana pesan dikirim atau diterima juga dapat mempengaruhi maknanya. Komunikator harus memahami lingkungan di mana mereka mengirim pesan untuk membantu audien menerima informasi sesuai konteks yang dimaksudkan.

**Umpanbalik**, komunikasi adalah dua arah: perlu upaya dari kedua pihak yaitu pengirim dan penerima untuk komunikasi yang sukses. Komunikasi, terlepas dari semua upaya, kemungkinan gagal dapat terjadi karena penerima gagal untuk memberikan umpan balik atau pengirim gagal menafsirkan umpan balik dengan benar.

**Lengkap**, komunikasi bertujuan untuk menciptakan makna dan pemahaman, untuk itu perlu lengkap dalam semua hal. Pesan yang tidak lengkap dapat menimbulkan kesalahpahaman dan interpretasi yang salah. Bahkan terkadang seorang komunikator meringkas pesan dan mengadopsi jalan pintas sehingga kejelasan pesan terhambat karena tidak adanya kelengkapan. Kelengkapan menawarkan banyak manfaat: pertama, pesan lebih cenderung membawa hasil yang diinginkan. Kedua, mereka dapat melakukan pekerjaan yang lebih baik dalam membangun niat baik, pesan yang berisi informasi yang dibutuhkan penerima menunjukkan kepedulian terhadap orang lain. Ketiga, pesan yang lengkap dapat membantu menghindari tuntutan hukum yang disebabkan hilangnya informasi penting. Terakhir, komunikasi yang tampaknya tidak penting dapat sangat penting jika informasi yang dikandungnya lengkap dan efektif.

Komunikasi yang efektif diawali dengan mendengarkan secara efektif, yaitu mendengarkan secara aktif dengan menggunakan semua indera dan membutuhkan perhatian pada keseluruhan proses, bukan hanya isi pesan (Cohn, 2007).

Dan menurut Purwanto (2011), mendengarkan dengan aktif menggunakan pikiran, emosi dan bahasa tubuh. Dengan pikiran, seseorang dapat memilih kata-kata yang tepat untuk disampaikan kepada pihak lain, sehingga dapat dipahami dengan baik dan benar. Dengan emosi, seseorang dapat mengungkapkan perasaannya (suka, duka, yakin atau ragu-ragu) dalam mengadakan hubungan komunikasi dengan orang lain. Dan dengan bahasa tubuh, seseorang dapat lebih meyakinkan apa yang telah disampaikan dengan kata-kata dan perasaannya, yang diungkapkan dalam bentuk tindakan tertentu yang dapat dipahami orang lain.

Komplain adalah pernyataan tentang harapan yang belum terpenuhi (Barlow & Moler, 2008). Komplain terjadi karena adanya gap antara ekspektasi atau harapan pelanggan terhadap pelayanan dengan pelayanan yang diterima (Zeithaml dkk, 2018).

Keluhan atau komplain adalah ekspresi ketidakpuasan pelanggan atau konsumen, yang ditujukan kepada penyedia layanan jika terjadi kegagalan layanan, pelanggan mengeluh ketika mereka mengalami kinerja layanan yang jauh di bawah harapan mereka, dan ketidakpuasan akibat yang mereka rasakan (Ateke dkk, 2015). Menurut Teleghaniet al (2011) penanganan pengaduan adalah cara yang direncanakan dan dikendalikan untuk menerima, merekam, memproses, merespon dan melaporkan pengaduan serta menggunakannya untuk meningkatkan layanan dan pengambilan keputusan (Ombudsman, n.d), ini termasuk tanda terima, investigasi, penyelesaian dan pencegahan keluhan pelanggan dan pemulihan pelanggan (Ateke dkk, 2015). Dan menurut Zariri (2000) penanganan pengaduan harus konstruktif, positif dan profesional (Ateke dkk,

2015). Sohail (2012) dalam Ateke dkk (2015) menyatakan bahwa sopan-santun pada waktu menangani komplain dapat mengakibatkan hubungan yang konstruktif atau sebaliknya destruktif antara pembeli dan penjual. Dan kemampuan penjual untuk menanggapi keluhan pelanggan secara efektif dalam proses penyampaian pelayanan dapat mengembalikan perasaan pelanggan dari ambang kekesalan dan pembelotan menjadi kepuasan dan loyalitas (Ateke dkk, 2015).

Duygun dan Menten (2015) menyatakan kepuasan pelanggan dalam proses penanganan komplain didasari pada gap antara ekspektasi pelanggan terhadap penanganan komplain dengan persepsi setelah proses penanganan komplain dan solusi yang didapat. Dan riset yang dilakukannya terhadap perusahaan jasa bank menunjukkan bahwa penanganan komplain berdampak pada niat pelanggan untuk melakukan *negative word of mouth* dan keinginan untuk membeli kembali. Dimana kepuasan atas penanganan komplain secara signifikan berdampak negatif terhadap niatan untuk melakukan *negative word of mouth* dan berdampak positif untuk melakukan pembelian kembali.

### **KOMUNIKASI EFEKTIF DALAM MENANGANI KELUHAN PELANGGAN**

Berkomunikasi dengan pelanggan komplain bertujuan untuk memberikan solusi atas masalah atau kekecewaan yang dirasakan maupun dialami pelanggan, mengetahui ekspektasi pelanggan terhadap kualitas produk maupun pelayanan yang diharapkan dan menunjukkan komitmen perusahaan terhadap pelayanan yang prima, agar setelah menyampaikan keluhannya hubungan perusahaan dengan pelanggan menjadi lebih baik dan pelanggan tetap loyal terhadap produk maupun jasa perusahaan.

Keluhan pelanggan dapat dikomunikasikan secara tertulis melalui media surat, surat elektronik, media sosial dan komunikasi lisan melalui media telepon dan tatap muka (*face to face communication*).

Salah satu cara komunikasi yang efektif pada waktu menangani keluhan pelanggan secara tatap muka atau *face to face* adalah dengan menggunakan pendekatan HEARD yang merupakan singkatan dari *Hear, Emphatize, Apologize, Resolve, Diagnose* (Yarbrough, 2015), sebagai berikut:

**Hear:** Mendengarkan apa yang disampaikan pelanggan. Biarkan pelanggan menyampaikan seluruh kisah mereka tanpa diinterupsi. Kadang-kadang, pelanggan hanya memerlukan seseorang untuk mendengarkan apa yang ingin disampaikan.

**Emphatize:** Sampaikan bahwa Anda sangat memahami bagaimana perasaan pelanggan. Misalnya menggunakan frasa ‘saya juga akan merasa kesal kalau ....’

**Apologize:** Minta maaf secara tulus, minta maaf atas apa yang dirasakan pelanggan. Misal mengatakan: ‘kami minta maaf dan menyesal atas ketidak nyamanannya’ atau ‘kami minta maaf karena Ibu harus menunggu’. Berdasarkan riset yang dilakukan, pelanggan yang puas mendapat kompensasi atas keluhan yang disampaikan tanpa permintaan maaf: 37%, sementara pelanggan puas mendapat kompensasi atas keluhan yang disampaikan disertai ucapan maaf: 74% berarti kepuasannya mencapai 2 kali lipat. Jadi permintaan maaf pada waktu berkomunikasi dengan pelanggan yang komplain sangat penting.

**Resolve:** Atasi masalah dengan cepat. Jangan takut untuk bertanya pada pelanggan: ‘apa yang bisa saya lakukan untuk memperbaikinya?’

**Diagnose:** Cari tahu mengapa kesalahan terjadi, tanpa menyalahkan siapapun, fokus pada memperbaiki proses sehingga kesalahan yang sama tidak terulang lagi.

Cara komunikasi efektif pada waktu berbicara dengan pelanggan komplain, dapat menggunakan pendekatan 4A yang merupakan singkatan dari akronim *Accept*, *Agree*, *Apologize* dan *Action*, yaitu:

**Accept:** berarti bersikap menerima dan mau mendengarkan dengan tulus apa yang disampaikan pelanggan. Membuka pikiran bahwa pelanggan berhak untuk menyampaikan keluhannya pada perusahaan bila ada yang tidak sesuai dengan harapan atau tidak memuaskan. Para pihak yang berinteraksi secara langsung dengan pelanggan menyadari bahwa mendengar keluhan pelanggan adalah suatu peluang yang sangat baik bagi perusahaan dan bersikap 'selamat datang komplain', 'beruntung pelanggan mau menyampaikan kekecewaannya secara langsung kepada perusahaan', dengan demikian perusahaan melalui perwakilannya dapat mendengarkan keluhan yang disampaikan secara tepat dan berkomunikasi dengan pelanggan secara efektif. Pelanggan merasa mau didengarkan, diperhatikan dan perusahaan peduli padanya.

**Agree:** menunjukkan sikap setuju dengan apa yang dirasakan pelanggan. Bila perusahaan melakukan kesalahan: contoh, pasien menunggu terlalu lama, dijadwalkan untuk diperiksa dokter pukul 10.00 tapi sampai pukul 11.00 belum diperiksa juga. Pihak yang menangani komplain dapat mengatakan: 'betul Bapak, sesuai pembicaraan melalui telepon kemarin, kami telah menjadwalkan pukul 10.00 dan sekarang sudah pukul 11.00 tapi dokter belum datang juga'. Tapi bila perusahaan tidak melakukan kesalahan, misal pasien memang dijanjikan untuk diperiksa pukul 11.00 sementara yang bersangkutan sudah datang lebih awal sejak pukul 10.00 dan komplain karena merasa sudah menunggu lama. Pihak yang menangani komplain dapat mengatakan: 'iya, Bapak sudah menunggu hampir satu jam, sebentar lagi pukul 11.00 dokter akan memeriksa Bapak, mohon ditunggu sebentar'

**Apologize:** minta maaf secara tulus. Dengan contoh di atas, katakan 'untuk itu kami mohon maaf karena Bapak harus menunggu'. Perhatikan intonasi dan ekspresi suara, pastikan terdengar empati dan menyesal pelanggan harus mengalami hal yang negatif.

**Action:** bertindak cepat adalah tindakan yang terbaik pada waktu menangani komplain, selain itu beritahu tindakan apa yang bisa dan akan dilakukan. Misal, 'saya akan menghubungi dokter kembali untuk mengetahui di mana posisi beliau sekarang'. Setelah melakukan *action*, beritahu kepada pelanggan hasil dari tindakan yang dilakukan. Atau dalam situasi yang lain, bisa juga minta persetujuan terlebih dulu untuk tindakan yang akan dilakukan. Contoh: bila tamu hotel belum bisa menempati kamar karena *check in* terlalu awal: (*Agree*) 'Betul Ibu, kamar yang dipesan melalui *online* adalah *no smoking room*, (*Apologize*) tapi kami mohon maaf, saat ini kamar belum siap karena jam *check out* di hotel kami pukul 12.00, dan kami mohon maaf karena kami tidak menyampaikan hal ini pada waktu konfirmasi pesan kamar. (*Action*) Apakah Ibu tidak keberatan bila kami tempatkan sementara di kamar lain dulu dan nanti sekitar jam 12.30 ibu bisa pindah ke kamar sesuai pesanan. Atau Ibu memilih untuk istirahat sambil menikmati makan siang dulu di restoran di lantai 3, kami akan siapkan *voucher* makan siang untuk Ibu dan nanti setelah kamar siap akan kami beritahukan'.

Menyempurnakan keterampilan komunikasi adalah penting dalam situasi apa pun, di bawah ini kiat untuk komunikasi yang efektif saat menangani keluhan pelanggan menurut Hahn (2019):

1. Mengerti apa yang dikeluhkan. Sebelum menjawab pelanggan yang kecewa atau marah, tunjukkan anda mengerti masalah yang sedang dihadapi pelanggan. Bila pelanggan menyampaikan keluhannya, Anda cukup mengulang permasalahan untuk memastikan bahwa Anda paham dengan apa yang dikeluhkan dan berikan solusi. Bila

pelanggan menyampaikan komplain secara tertulis, baca baik-baik, kumpulkan semua data yang berhubungan dengan keluhan pelanggan agar dapat memberi jawaban dengan tepat.

2. Bertanya untuk mengklarifikasi. Pelanggan yang sedang marah mungkin tidak dapat menyampaikan atau menulis keluhannya secara jelas. Anda dapat bertanya untuk mengklarifikasi permasalahannya dan apa yang diinginkan.

3. Respon secara personal. Pelanggan yang sedang marah sulit untuk diredam, terlebih bila merasa tidak ada yang mendengarkan keluhannya. Personalisasi pesan dengan menggunakan nama anda dan nama pelanggan, bila menulis surat jangan lupa untuk menuliskan gender, nama dan titel pelanggan dengan benar. Tunjukkan bahwa perusahaan mengetahui secara tepat berapa lama perusahaan sudah melayani pelanggan dan senang mendengar keluhan yang disampaikan.

4. Katakan bahwa Anda akan menyelesaikan masalah secepatnya. Pelanggan yang sedang komplain memerlukan tindakan yang konkrit. Jelaskan secara spesifik bagaimana Anda menyelesaikan masalah. Bila solusi cukup kompleks, jelaskan tahapannya agar pelanggan paham.

5. Bila menyampaikan kabar baik, katakan terlebih dulu. Kalau bisa membuat pelanggan senang, sampaikan pesan baik terlebih dulu dan selanjutnya tunjukkan empati. Bila tidak dapat membuat pelanggan senang, tunjukkan empati terlebih dulu baru setelah itu sampaikan berita buruk.

6. Gunakan nada suara yang positif dan sopan. Jawab dengan sopan dan gunakan nada suara yang ramah agar tidak membuat situasi menjadi lebih buruk.

7. Hindari menyalahkan pelanggan. Ubah kata 'anda' menjadi 'saya' atau 'kami'. Jangan mengatakan atau menulis 'kami tidak bisa memproses order Anda karena Anda tidak menuliskan alamat Anda dalam surat pesanan', sebaiknya 'agar kami bisa memproses dan segera mengirim pesanan, mohon beritahu alamat Bapak/Ibu kepada kami'.

8. Hargai rasa frustrasi pelanggan. Bisa jadi masalah yang dihadapi pelanggan bukan disebabkan karena perusahaan atau mungkin juga karena perusahaan tidak dapat menyelesaikan masalah yang dialami pelanggan. Tapi Anda harus dapat membayangkan betapa frustrasinya pelanggan, empati dengan pelanggan. 'Kami mengerti karena tidak berfungsinya *server* di tempat kami mengakibatkan masalah di kantor Bapak/Ibu'

9. Minta maaf bila melakukan kesalahan. Bila perusahaan buat kesalahan, minta maaf. Sampaikan pernyataan maaf secara spesifik. Hindari mengatakan 'kami minta maaf atas ketidak nyamanan Bapak/Ibu dalam penggunaan aplikasi kredit', lebih baik mengatakan 'Kami mohon maaf atas kesalahan dalam penulisan tanggal dalam aplikasi Ibu/Bapak. Kami akan perbaiki sekarang agar aplikasi kredit dapat digunakan'.

10. Puaskan pelanggan dengan menawarkan sesuatu yang bernilai. Bila perusahaan mempunyai kebijakan untuk memberi potongan harga, hadiah, atau produk kepada pelanggan yang kecewa, berikan yang bernilai dan katakan pada pelanggan. Sebaiknya tidak meminta pelanggan untuk mengisi formulir yang sulit, karena perusahaan berpeluang untuk tidak dapat mendengar atau bahkan melihat pelanggan lagi. Sangat penting untuk menangani keluhan pelanggan secara profesional.

Pada waktu berkomunikasi tatap muka dengan pelanggan yang sedang kecewa, sebaiknya lakukan: sambut pelanggan dengan sopan, berdiri dan setelah itu persilahkan pelanggan untuk duduk; perkenalkan diri sebelum menanyakan nama pelanggan; bicara dengan menggunakan nama pelanggan dan sebutkan nama pelanggan dengan benar, cara ini menunjukkan bahwa Anda melayani secara personal; catat apa yang disampaikan

agar tidak perlu menanyakan lagi hal yang sudah disampaikan sebelumnya; bila ada hal yang kurang jelas bertanya dengan sopan, hindari bertanya seperti orang sedang melakukan interogasi; sebelum memberikan jawaban sebaiknya merangkum terlebih dulu permasalahan yang dikeluhkan; tanyakan ‘ada lagi yang ingin disampaikan?’, bertanya dengan sopan pada waktu pelanggan sedang kesal memungkinkan pelanggan untuk lebih terbuka menyampaikan kekecewaan kecil lainnya yang mungkin malas untuk disampaikan pada waktu kejadian sebelumnya. Tunjukkan sikap senang karena pelanggan mau menyampaikan keluhannya. Karena satu dan lain hal pelanggan diminta untuk menunggu sesaat, setelah selesai menunggu ucapkan terima kasih karena pelanggan bersedia menunggu ‘terima kasih sudah menunggu’. Jangan lupa untuk mengucapkan terima kasih kepada pelanggan diakhir pembicaraan. Hal yang harus dihindari pada waktu berkomunikasi dengan pelanggan yang kecewa: menyalahkan pelanggan, seperti mengatakan ‘seharusnya Ibu/Bapak...’; minta pelanggan menunggu jawaban dengan tanpa ada kepastian, ‘silahkan ditunggu saja’ atau ‘ditunggu saja, nanti kalau sudah selesai akan kami kabari’; meminta pelanggan untuk mengisi formulir yang sangat rumit dan sulit; minta pelanggan untuk menjelaskan permasalahannya secara berulang-ulang; setelah pelanggan menceritakan permasalahannya panjang lebar lalu pelanggan dialihkan ke orang lain dan diminta untuk menjelaskan lagi (di pingpong); pihak *frontline* tidak bertanggung jawab dan menyalahkan rekan kerja; mengatakan ‘tidak tau’, ‘tidak bisa’. Bila pelanggan mengancam untuk menulis di media sosial atau menyampaikan masalah yang dikeluhkan dan kekecewaannya terhadap perusahaan melalui media publik lainnya sebaiknya dibicarakan baik-baik, usahakan pelanggan tidak melakukan hal tersebut, jangan pernah mengatakan ‘silahkan saja’, tapi sebaiknya katakan ‘kami mengerti apa yang Ibu/Bapak rasakan, dan kami percaya masalah ini dapat kita selesaikan secara baik dan kekeluargaan’.

Berkomunikasi melalui telepon hampir sama dengan komunikasi tatap muka, angkat telepon secepatnya dan berkomunikasi dengan baik. Perhatikan tata bahasa dan cara bicara pada waktu bertelepon, karena rasa empati dapat terdengar melalui suara.

Pada waktu berkomunikasi melalui surat, surat elektronik atau media sosial, perhatikan tata bahasa dan jawaban yang ditulis, jangan sampai salah tulis atau salah jawab. Baca sekali lagi sebelum dikirim. Jawaban tertulis dapat dibaca orang lain, digandakan dan diberikan ke pihak yang lain, jadi sebaiknya lebih berhati-hati dalam memberikan jawaban tertulis.

## **KESIMPULAN**

Memberi kesempatan kepada pelanggan untuk menyampaikan keluhannya adalah peluang besar bagi perusahaan untuk mengetahui harapan pelanggan sehingga perusahaan dapat terus memperbaiki kualitas pelayanan maupun produknya. Namun perlu diakui tidak mudah untuk mendengarkan keluhan pelanggan, karena tidak semua pelanggan yang merasakan pengalaman negatif atau kecewa dapat menyampaikan kekecewaannya dengan cara yang baik, sabar dan ramah. Sementara untuk memanfaatkan keluhan pelanggan, perusahaan harus terlebih dulu mendengarkannya. Dengan mendengarkan secara baik keluhan yang disampaikan, bagaimanapun cara pelanggan menyampaikannya, komunikasi dapat berjalan secara efektif dan bagi pihak perusahaan bukan hanya sekedar mendengar tapi dapat mendengarkan keluhan secara mendalam. Selain pihak perusahaan memperoleh informasi yang lengkap, jelas dan tepat, pihak pelanggan merasa senang karena keluhannya direspon secara baik sehingga hubungan perusahaan dengan pelanggan menjadi lebih baik. Temuan menunjukkan

bahwa efektivitas komunikasi interpersonal merupakan unsur penting untuk mencapai kualitas layanan yang dipersepsikan tinggi dan memiliki efek langsung pada kepuasan pelanggan (Jonsson, 2013).

Informasi yang didapat digunakan oleh pihak manajemen untuk membuat kebijakan maupun perubahan-perubahan atau perbaikan secara tepat dengan demikian kualitas pelayanan maupun produk dapat ditingkatkan terus dan memenuhi harapan pelanggan.

Bagi para *frontline* diperlukan ketrampilan dalam berkomunikasi untuk menangani keluhan pelanggan secara efektif. Dan menurut Jonsson (2013), program pelatihan komunikasi dengan "lima C" *clearness, conciseness, completeness, correctness, and courtesy* (kejelasan, keringkasan, kelengkapan, kebenaran, dan kesopanan) diperlukan bagi karyawan *frontline* untuk menangani keluhan pelanggan secara efektif.

Untuk dapat lebih meningkatkan ketrampilan komunikasi yang efektif, sebaiknya perlu dilakukan penelitian berkaitan dengan hal apa yang dirasakan pelanggan pada waktu berkomunikasi dengan *frontline*. Dan dari lima C di atas, dimensi apa yang pada umumnya paling lemah dirasa oleh pelanggan, sehingga pada waktu pelatihan dijalani dapat lebih difokuskan pada dimensi yang tersebut.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Akilandeswari, V., Kumar, A Dinesh., Freeda, A Philomin., Kumar, S Niranchan. (2015). Elements of Effective Communication. *New Media and Mass Communication Volume 37*. Tersedia di: <http://www.iiste.org>
- Ateke, Brown Walter, Asiegbu, Ikechukwu Francis Ph.D & Nwulu, Chinyere Stella. (2015) Customer Complaint Handling and Relationship Quality: Any Correlation?. *Ilorin Journal of Marketing 2 (2 )*, Tersedia di: <https://www.researchgate.net/publication/332174391>
- Barlow, Janelle., & Moller, Claus. (2008). *A Complaint is a Gift* (2<sup>nd</sup> ed). Berrett-Koehler publisher, Inc, San Francisco.
- Cohn, H Kenneth. (November 2007) Developing Effective Communication. *Journal of Oncology Practice. Volume 3*. Tersedia di: <https://ascopubs.org/doi/full/10.1200/JOP.0766501>
- Duygun, Adnan., Menten, Ahmet. (2015). The Impact of Complaint Satisfaction on Corporate Reputation, Negative Word-Of-Mouth Communication Intention and Repurchase Intention. *BJSS Balkan Journal on Social Sciences – Volume 4, No. 8, 2015*. Tersedia di: <https://www.researchgate.net/publication/322717750> THE IMPACTS OF COMPLAINT SATISFACTION ON CORPORATE REPUTATION NEGATIVE WORD-OF-MOUTH COM
- Hahn, Martin. (2019). Effective Communication Skills When Dealing With Complaints. *Ezine Article*. Tersedia di: <https://www.faisonopc.com/office-supply-blog/effective-communication-skills-when-dealing-complaint>
- Hendriyani., Dharmawan, Yohana Purnama. (2014). *Public Speaking* (2<sup>nd</sup> edition). Universitas Terbuka-Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Indonesia.
- Jonsson, Kim Dao. (May 2013). *Communication in Complaint Handling: Customers' Complaint Experience with Swedish Telecom*. Master of Communication Thesis, University of Gothenburg Department of Applied Information Technology,

- Gothenburg, Sweden. Tersedia di: <https://core.ac.uk/download/pdf/16668836.pdf>
- McPheat, Sean. (2010). *Effective Communication Skill*. MTD Training & Ventus Publishing ApS. Tersedia di: <http://doctor-communication.vn.ua/wp-content/uploads/2018/08/Effective-Communication-Skills.pdf>
- Purwanto, Djoko.(2011). *Komunikasi Bisnis* (edisi 4). Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Salim, A., Setiawan, M., Rofiaty, R., Rohman, F. (2018). Focusing on Complaint Handling for Customer Satisfaction and Loyalty: The Case of Indonesian Public Banking. *European Research Studies Journal, Volume XXI, Issue 3, pp. 404 -416*. Tersedia di: [https://www.ersj.eu/dmdocuments/2018\\_XXI\\_3\\_32.pdf](https://www.ersj.eu/dmdocuments/2018_XXI_3_32.pdf)
- Yarbrough, Lesley. ( 2015). A Real Example of How to Handle an Angry Customer Service Complaint on Social Media. *Groove Blog*. Tersedia di: <https://www.groovehq.com/support/how-to-handle-angry-customer-service-complaint-on-twitter>
- Zeithaml, Valarie A., Bitner, Mary Jo., & Gremler, Dwayne D. (2018). *Service Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm* (7<sup>th</sup> ed). Mc Graw Hill Education International Edition, US.

#### **BIODATA**

Purnama Dharmawan adalah Dosen di Universitas Tarumanagara - Fakultas Ekonomi dan Universitas Indonesia - Fakultas Ilmu Komunikasi Program Vokasi Hubungan Masyarakat, Facilitator untuk pelatihan di perusahaan dan Pembicara Publik. Mengajar *Service Management, Handling Complaint, Complaint Management, dan Soft Skills* untuk bidang Pengembangan Kepribadian, Komunikasi Bisnis dan Etiket Bisnis.

No : 024r.Ext/CMBS/UNTAR/IX/2019

Perihal : **Surat Penerimaan Artikel**

Yth. Bapak/Ibu

**Purnama Dharmawan**

Universitas Tarumanagara, Jakarta

ID Makalah: **001**

Dengan hormat,

Salam sejahtera kami ucapkan, semoga Bapak/Ibu senantiasa dalam kesejahteraan dan lindungannya.

Kami selaku panitia *Conference on Management and Behavioral Studies (CMBS) 2019*, menginformasikan bahwa artikel Bapak/Ibu dengan judul: **“Komunikasi Efektif pada Waktu Menangani Komplain untuk Kepuasan Pelanggan”**

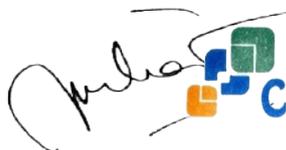
Dinyatakan : **Diterima**

Kami harap Bapak/Ibu dapat segera melakukan registrasi agar artikel bapak/ibu dapat diterbitkan ke prosiding CMBS 2019 atau jurnal yang berpartisipasi (jika terekomendasi) dengan batas waktu registrasi pembayaran tanggal 11 Oktober 2019. Bukti pembayaran dalam format JPG atau PDF atau foto mohon dikirimkan hanya via email ke [sekretariat.cmbs@untar.ac.id](mailto:sekretariat.cmbs@untar.ac.id). Keterangan lebih lanjut mengenai registrasi dapat dilihat pada website CMBS 2019 <http://cmbs.untar.ac.id/index.php/registrasi>.

Demikian surat penerimaan artikel ini kami sampaikan. Atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih. Sampai bertemu di CMBS 2019, Rabu, 23 Oktober 2019, Auditorium Lt. 2 Gedung B, Kampus 2, Universitas Tarumanagara.

Jakarta, 2 Oktober 2019

Ketua Panitia CMBS 2019,



Dr. Miharni Tjokrosaputro, S.E., M.M.

# Sertifikat

*Diberikan Kepada*

## Purnama Dharmawan

SEBAGAI:

**PEMAKALAH**

PADA ACARA CONFERENCE ON MANAGEMENT AND BEHAVIORAL STUDIES 2019  
DISELENGGARAKAN OLEH PROGRAM STUDI SI MANAJEMEN BISNIS FAKULTAS EKONOMI & BISNIS  
UNIVERSITAS TARUMANAGARA  
**JAKARTA, 23-24 OKTOBER 2019**

DEKAN FAKULTAS EKONOMI & BISNIS


Dr. SAWIDJI WIDOATMODJO, S.E., M.M., M.B.A.

KETUA PANITIA


Dr. MIHARNI TJOKROSAPUTRO, S.E., M.M.