

### **BAB III**

#### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menguraikan tentang hasil penelitian dan pembahasan yang berkaitan dengan Sucofindo Semarang. Kebijakan Sucofindo berkaitan dengan *customer relations* juga akan diuraikan pada bab ini.

##### **A. Hasil Penelitian**

Sub bab ini berisikan data-data yang peneliti dapatkan dari tempat penelitian. Sucofindo merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang juga menangani ekspor dan import pertanian. Sucofindo di Semarang didirikan tahun 1996. Selanjutnya akan dijelaskan tentang proses pembuatan strategi di Sucofindo yang meliputi tentang SWOT di Sucofindo dan strategi yang dilakukan. Sub bab kedua adalah pelaksanaan strategi *customer relations* dalam menangani keluhan konsumen di Sucofindo. Sub bab ini membahas program yang dilakukan Sucofindo, jenis tindakan di Sucofindo Semarang *customer relations* dalam menangani keluhan konsumen di Sucofindo, kegiatan *customer relations* di Sucofindo, serta faktor pendukung dan penghambat *customer relations* di Sucofindo dalam menangani keluhan konsumen.

## 1. Proses Pembuatan Strategi di Sucofindo

Suatu strategi sangat diperlukan oleh setiap instansi. Sucofindo dalam menetapkan strateginya tidak dapat mengabaikan misi dan visi yang ada. Pembuatan strategi di Sucofindo dilakukan secara bertahap dan juga mempertimbangkan SWOT atau *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), dan *threat* (ancaman).

Misi dari Sucofindo adalah mengurangi risiko konsumen dalam kegiatan perdagangan, investasi dan industri dengan memastikan kesesuaian terhadap standard, hukum dan peraturan yang berlaku. Visi Sucofindo yaitu (1) Menjadi perusahaan inspeksi, testing dan jasa terkait lainnya yang terkemuka di kawasan ASEAN; (2) Menjadi mitra bisnis dalam mitigasi risiko, dengan mengutamakan pemenuhan komitmen dan kualitas pelayanan yang dapat diandalkan; (3) Memiliki pegawai dan pegawai yang professional, berpengetahuan serta bermutu yang dihargai dengan baik; (4) Memberikan nilai yang optimal kepada pemegang saham dan memperoleh pendapatan di atas rata-rata industri (Data Administrasi Sucofindo, 2012). Sahamnya Sucofindo Semarang dikuasai oleh negara Republik Indonesia dan 5% dikuasai oleh *Societe Generale d Surveillance (SGS) Holding, SA*. Jadi, keduanya adalah *stakeholder* dari Sucofindo.

Seluruh pegawai dan *stakeholder* Sucofindo dituntut untuk menjabarkan misi dan visi Sucofindo demikian juga bagian *customer*

*relations*. Indikasi keberhasilan dari pencapaian visi dan misi tersebut bagi *customer relations*, menurut Mulyanto adalah semakin sedikitnya konsumen yang mengajukan komplain. Semakin banyak atau sedikitnya jumlah konsumen menurut Mulyanto tidak dapat dijadikan patokan atau indikasi keberhasilan karena pada kenyataannya barang yang akan diekspor dan import tidak menentu setiap bulannya.

“Sedikitnya konsumen yang mengajukan komplain, kami jadikan sebagai indikasi dari pencapaian visi dan misi tersebut bagi *customer relations*. Kalau banyaknya konsumen sih tidak bisa dijadikan indikasi karena setiap bulannya barang yang akan diekspor dan import tidak menentu jumlahnya. Contohnya, sekarang musim salak, jadi ekspor salak meningkat. Kalau bulan besok tidak musim salak, maka otomatis ekspor salak turun. Itu kan bukan karena pelayanan kami yang jelek tapi memang sedang tidak musim salak. Kondisi ini menyebabkan jumlah ekspor dan impor tidak dapat dijadikan indikasi keberhasilan.” (Mulyanto, Kepala *Customer Relations* di Sucofindo, hasil wawancara tanggal 1 Desember 2011).

Sucofindo memiliki SWOT atau *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), dan *threat* (ancaman) sebagai berikut:

a. *Strength* (kekuatan)

*Strength* yang dimiliki Sucofindo adalah merupakan instansi pemerintah serta memiliki fasilitas laboratorium untuk ekspor dan impor yang lengkap. Sucofindo memiliki laboratorium yang lengkap sehingga konsumen yang akan melakukan ekspor atau import tidak perlu kesulitan untuk memenuhi persyaratan ekspor dan import. Di

Indonesia ketersediaan laboratorium tersebut masih jarang sehingga hal tersebut menjadi kekuatan bagi Sucofindo.

b. *Weakness* (kelemahan)

*Weakness*-nya yaitu memiliki keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang mampu menangani keluhan konsumen. Konsumen yang hendak mengutarakan keluhan, menurut pengamatan penulis, pasti dalam kondisi marah. Hal ini tentu saja membutuhkan penanganan segera. Itu disebabkan jika konsumen yang datang dalam kondisi marah tidak mendapatkan pelayanan segera akan memungkinkan kemarahannya semakin meningkat.

“Kelemahan yang ada di Sucofindo adalah sedikitnya SDM yang memiliki kemampuan untuk menangani keluhan konsumen. Jumlah *customer relations* yang ada di Sucofindo ada enam orang, namun yang memiliki kemampuan untuk mengatasi keluhan konsumen hanya dua orang.” (Mulyanto, Kepala *Customer Relations* di Sucofindo, hasil wawancara tanggal 1 Desember 2011).

Lebih lanjut Mulyanto menjelaskan bahwa bukan hal yang mudah untuk mengatasi konsumen yang akan mengutarakan keluhannya.

“Umumnya konsumen tersebut datang dalam kondisi marah sehingga sering apa yang diutarakannya tidak jelas dan pada akhirnya menyulitkan *customer relations* untuk memahami kondisi yang sebenarnya.” (Mulyanto, Kepala *Customer Relations* di Sucofindo, hasil wawancara tanggal 1 Desember 2011).

c. *Opportunity* (peluang)

*Opportunity* Sucofindo adalah banyaknya jumlah konsumen yang akan melakukan ekspor dan import pertanian. Selain itu, Sucofindo juga mudah untuk menjalin kerjasama dengan instansi lain. Kemudahan Sucofindo menjalin kerjasama dengan instansi lain menurut Mulyanto karena Sucofindo adalah instansi pemerintah sehingga kredibilitasnya tidak meragukan instansi lain untuk bekerjasama Hal ini tentu saja menjadi peluang bagi Sucofindo.

“Peluang kami adalah banyak konsumen yang akan melakukan ekspor dan import pertanian dan juga mudah untuk menjalin kerjasama dengan instansi lain. Bagi kami memang mudah menjalin kerjasama dengan instansi lain karena kredibilitas instansi pemerintah dapat dikatakan tinggi, jadi mudah dipercaya instansi lain dan mudah juga mereka mau kerjasama dengan kami.” (Mulyanto, Kepala *Customer Relations* di Sucofindo, hasil wawancara tanggal 1 Desember 2011).

d. *Threat* (ancaman)

*Threat* Sucofindo adalah terdapat perusahaan swasta yang juga melakukan kegiatan fumigasi. Adanya perusahaan swasta yang juga melakukan kegiatan fumigasi tentu saja merupakan kompetitor dari Sucofindo karena secara tidak langsung akan mengurangi jumlah konsumen. Hal ini sesuai dengan penjelasan Mulyanto yang menjelaskan bahwa banyak perusahaan swasta yang juga menyediakan

kegiatan fumigasi antara lain adalah CV Jecindo, Konerasi, Sejahtera

Bersama, CV.Panorama, PT.Waringin, CV.Purna Megafindo, dan PT.Louis.

Adanya SWOT yang dimiliki oleh Sucofindo tersebut pada akhirnya membuat Sucofindo harus berupaya menyesuaikan instansi dengan sasaran yang dimiliki. Sasaran yang dimiliki Sucofindo adalah para pengusaha yang akan melakukan ekspor dan impor pertanian. Sucofindo memiliki tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek. Tujuan jangka panjang dari Sucofindo Semarang menurut Mulyanto adalah memberikan prioritas utama bagi konsumen Sucofindo Semarang sehingga Sucofindo mampu menjadi perusahaan yang memiliki banyak konsumen. Tujuan jangka pendek Sucofindo adalah mewujudkan kepuasan konsumen (Mulyanto, Kepala *Customer Relations* di Sucofindo, hasil wawancara tanggal 1 Desember 2011). Hal ini pada akhirnya membuat Sucofindo berusaha semaksimal mungkin dalam menangani keluhan konsumen. Sucofindo tidak ingin mengecewakan konsumennya.

Sucofindo menurut Mulyanto, sebelum membuat strategi *customer relations* untuk mengatasi keluhan konsumen melakukan langkah sebagai berikut:

a. Pengumpulan Fakta (*Fact Finding*)

Pada proses ini pihak Sucofindo melakukan pendataan keluhan yang dilakukan oleh para konsumen baik yang masuk melalui kotak saran

maupun yang mengutarakan secara langsung. Jumlah keluhan konsumen yang diterima Sucofindo pada tahun 2011 menurut Mulyanto sebanyak 54 keluhan yang jenisnya terdiri dari keluhan terhadap pelayanan sebanyak 33 keluhan (61,10%), sikap para pegawai sejumlah 16 keluhan (29,60%) serta keluhan terhadap fasilitas sebanyak 5 keluhan (9,30%) (Mulyanto, Kepala *Customer Relations* di Sucofindo, hasil wawancara tanggal 1 Desember 2011).

Keseluruhan hal yang dikeluhkan konsumen di Sucofindo terurai dalam tabel berikut:

**Tabel 5. Data Keluhan Konsumen Tahun 2011**

<b>Jenis Keluhan</b>	<b>Jumlah Keluhan</b>	<b>Presentase (%)</b>
Lambatnya pelayanan	33	61,10
Sikap para karyawan	16	29,60
Fasilitas	5	9,30
<b>Jumlah</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Administrasi Sucofindo Tahun 2011

Pada bulan Januari jumlah keluhan yang masuk sebanyak 5 keluhan, Februari 7 keluhan, Maret 3 keluhan, April 4 keluhan, Mei 5 keluhan, Juni 6 keluhan, Juli 9 keluhan, Agustus 5 keluhan, September 6 keluhan, sedangkan di bulan Oktober sebanyak 4 keluhan (Data Administrasi Sucofindo Tahun 2011).

b. Perencanaan dan Program (*Organizing*)

Pada tahap ini, dilakukan perencanaan untuk menanggapi keluhan

1. Di Sucofindo, bagian *customer relations* langsung mengkaji

permasalahan yang ada dan merencanakan dengan segera pemecahan masalah tersebut. Permasalahan yang ada tidak dapat diabaikan karena menurut Mulyanto, semua permasalahan yang konsumen rasakan butuh penanganan segera (Mulyanto, Kepala *Customer Relations* di Sucofindo, hasil wawancara tanggal 1 Desember 2011).

b. Aksi dan Komunikasi (*Actuating* dan *Communication*)

Adapun media yang digunakan oleh Sucofindo untuk membantu konsumen, pengaduan keluhan ataupun mengajukan saran dan kritik adalah:

a. *Below the line*, yang meliputi:

1) Kotak Saran

Kotak saran menjadi media yang disediakan oleh Sucofindo untuk menampung keluhan serta saran dan kritik dari konsumen. Kotak saran menurut Mulyanto sengaja dibuat karena tidak semua konsumen mau menyampaikan keluhannya secara langsung. Keberadaan kotak saran di



**Gambar 3**  
**Kotak Saran di Sucofindo**

## 2) Brosur

*Customer relations* di Sucofindo didukung dengan media berupa brosur dalam menghadapi konsumen. Keberadaan brosur di Sucofindo tidak diletakkan di meja konsumen namun di meja *customer relations*. Peletakkan di meja *customer relations* membuat konsumen jarang membaca brosur yang ada. Selain itu terkadang konsumen juga merasa ‘sungkan’ untuk mengambil brosur yang ada di meja *customer relations*. Berikut penjelasan dari salah seorang konsumen Sucofindo:

“Saya tahu di sini ada brosur. Tapi saya mau ambil untuk baca-bacanya sungkan karena ada di meja *customer relations*. Letaknya kan jauh sekali dengan kursi konsumen, jadi saya ga enak mau ambilnya. Sebenarnya kalau letaknya dekat, saya mau mengambilnya untuk baca-baca biar lebih paham terhadap prosedur pelayanan yang ada di sini” (Tiara, konsumen Sucofindo, hasil wawancara tanggal 1 Desember 2011)

Peletakkan brosur di meja *customer relations* menurut Mulyanto memang sengaja dilakukan karena terbatasnya jumlah brosur dan mempermudah bagian *customer relations* saat membutuhkan brosur untuk memberi penjelasan kepada konsumen.

“Brosur ada kami gunakan sebagai media *customer relations*. Letaknya di meja bagian *customer relations*. Tujuan diletakkan di situ karena selain jumlahnya terbatas juga karena lebih memudahkan *customer relations* saat akan mengambil brosur untuk dijelaskan kepada konsumen” (Mulyanto, Kepala *Customer Relations* di Sucofindo, hasil wawancara tanggal 1 Desember 2011).

Keberadaan media tersebut menurut konsumen kurang efektif karena konsumen kesulitan untuk membacanya. Padahal jika konsumen telah membaca terlebih dahulu isi brosur, maka konsumen akan lebih mudah memahami saat *customer relations* memberikan penjelasan.

### 3) Komunikasi Tatap Muka

Dalam menyampaikan keluhan kepada perusahaan, konsumen dapat langsung datang ke kantor Sucofindo untuk menemui bagian *customer relations*. Setiap harinya jumlah konsumen yang ditemui oleh bagian *customer relations* di Sucofindo tidak menentu. *Customer relations* tidak hanya memberikan pelayanan ataupun informasi, namun juga melayani konsumen yang akan menyampaikan keluhannya secara tatap muka. Menurut Mulyanto bagi *customer relations* di Sucofindo, lebih mudah melayani konsumen yang menyampaikan keluhannya secara

langsung dibandingkan yang menyampaikan melalui kotak surat. Jika konsumen menyampaikan keluhannya secara langsung, maka *customer relations* dapat segera mengklarifikasikan masalah yang ada dengan segera dan pada akhirnya akan diperoleh kondisi yang sebenarnya dengan segera pula. Hal ini tentu saja dapat meminimalisir *misscommunications* yang berkelanjutan (Mulyanto, Kepala *Customer Relations* di Sucofindo, hasil wawancara tanggal 1 Desember 2011).

b. *Above the line*

Sucofindo menyediakan majalah yang digunakan untuk membantu publikasi Sucofindo. Majalah tersebut diterbitkan oleh Sucofindo dua bulan sekali. Keberadaan majalah ditujukan agar konsumen dapat memahami lebih dalam berkaitan dengan pelayanan yang disediakan oleh Sucofindo.

c. *Evaluasi (Evaluating)*

Untuk mengetahui keberhasilan dari kualitas pelayanan yang telah diberikan oleh Sucofindo maka Sucofindo melakukan evaluasi satu tahun satu kali.

Strategi Sucofindo berkaitan dengan *customer relations* yaitu memberikan pelayanan prima kepada para konsumen Sucofindo. *Customer relations* yang ada di Sucofindo memberikan pelayanan secara langsung

kepada konsumen. Setiap konsumen yang datang ke Sucofindo akan bertemu langsung dengan bagian *customer relations* di instansi tersebut.

## **2. Pelaksanaan Strategi *Customer Relations* dalam Menangani Keluhan Konsumen di Sucofindo**

*Customer relations* yang ada di Sucofindo berusaha untuk mendukung misi perusahaan. Sucofindo mewajibkan semua pegawai yang ada di instansi untuk mendukung segala kegiatan yang dilakukan oleh *customer relations*.

Berbagai kegiatan yang dilakukan oleh *customer relations* di Sucofindo menurut Mulyanto sebagai berikut:

“*Customer relations* yang ada di instansi ini mempunyai kegiatan rutin yaitu memberikan pelayanan kepada para konsumen. Semua konsumen Sucofindo menerima kedatangan konsumen dan selanjutnya menjelaskan prosedur pelayanan yang ada di Sucofindo” (Mulyanto, Kepala *Customer Relations* di Sucofindo, hasil wawancara tanggal 1 Desember 2011).

Berdasarkan data administrasi di Sucofindo, diketahui bahwa kegiatan yang dilakukan oleh *customer relations* di Sucofindo sebagai berikut:

- a. Menyambut kedatangan para konsumen.
- b. Memberikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan konsumen.
- c. Memberikan pengantar ke bagian-bagian yang ada di Sucofindo agar konsumen dapat memperoleh pelayanan sesuai dengan kebutuhannya

- d. Menampung serta menangani keluhan dari konsumen.
- e. Menjalin hubungan baik dengan konsumen.

Setiap konsumen yang ada di Sucofindo akan mendapatkan pelayanan dari *customer relations*. Kondisi ini menyebabkan bagian *customer relations* dapat bekerjasama dengan bagian manapun di Sucofindo untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumen.

*Customer relations* di Sucofindo tidak dibedakan menjadi dua bagian. Sucofindo hanya memiliki satu bagian *customer relations*. Salah satu kegiatan yang dilakukan oleh *customer relations* di Sucofindo adalah menangani keluhan konsumen. Berikut penjelasan dari Kepala *Customer Relations* di Sucofindo:

Penanganan keluhan konsumen di Sucofindo dilakukan oleh bagian *customer relations*. Jadi, memang *customer relations* di Sucofindo memiliki kegiatan merangkap. Maksudnya, selain memberi pelayanan kepada konsumen juga mengatasi keluhan dari konsumen” (Mulyanto, Kepala *Customer Relations* di Sucofindo, hasil wawancara tanggal 1 Desember 2011).

Konsumen Sucofindo menjelaskan bahwa untuk mengutarakan keluhannya, konsumen terkadang harus melakukan antri yang cukup panjang. Hal ini disebabkan keterbatasan jumlah *customer relations* yang

ada di Sucofindo, sedangkan kegiatan yang dilakukan oleh bagian tersebut

“Wah... saya itu mau ngajukan keluhan saja lama sekali karena harus antri panjang. Di sini bagian *customer relations* cuma ada lima orang, padahal kalau minta pelayanan dengan mereka, nah mau menyampaikan keluhan juga ama mereka. Kan jadi banyak yang mereka tangani. Jadinya antri lama” (Tiara, konsumen Sucofindo, hasil wawancara tanggal 1 Desember 2011).

Konsumen dalam mengutarakan keluhannya memang terkadang membutuhkan waktu yang lama. Hal tersebut disebabkan harus menceritakan kronologis dari permasalahannya. Banyaknya konsumen yang ada di Sucofindo membuat bagian *customer relations* menurut pengamatan penulis terlihat kewalahan atau repot. Antrian juga nampak sering terjadi di Sucofindo utamanya pada hari Senin hingga Kamis.

Penanganan keluhan konsumen di Sucofindo dijadikan satu dengan konsumen yang akan mendapatkan pelayanan. Saat konsumen menyatakan keluhannya, terkadang konsumen dalam kondisi marah. Bahkan saat menyampaikan sering ada yang membentak-bentak bagian *customer relations*. Kondisi ini tentu saja membawa suasana yang tidak nyaman bagi konsumen lainnya yang hendak meminta pelayanan.

Strategi yang dilakukan oleh *customer relations* Sucofindo dalam menangani keluhan konsumen adalah dengan cara persuasif atau bujukan. *Customer relations* di Sucofindo meminta maaf kepada konsumen yang mengajukan keluhan, meskipun kesalahan tersebut sebenarnya tidak dilakukan oleh Sucofindo. Cara persuasif menurut Mulyanto. Kepala

*Customer Relations* di Sucofindo, sebagai suatu cara yang tepat karena dapat membuat konsumen yang tadinya marah menjadi tidak marah. Permintaan maaf selalu diutarakan walaupun Sucofindo tidak melakukan kesalahan. Hal itu sebagai bentuk penghargaan terhadap konsumen.

Program bidang *customer relations* di Sucofindo secara makro yaitu berusaha mendapatkan konsumen baru serta berusaha mempertahankan hubungan baik dengan konsumen lama. Secara mikro adalah:

- 1) Melakukan sosialisasi kepada masyarakat yang berkaitan dengan Sucofindo yaitu dengan menyebarkan brosur maupun gantungan kunci kepada pengusaha yang bergerak di bidang pertanian.
- 2) Mengadakan *outbond* kepegawaian untuk meningkatkan kerjasama antar pegawai.
- 3) Melakukan pelatihan untuk pegawai baru yang dilaksanakan pada tanggal 12-13 Maret 2011.

Setiap *customer relations* di Sucofindo perlu memahami semua jenis tindakan yang ada di Sucofindo. Hal tersebut ditujukan agar saat ada konsumen yang mengajukan keluhan, maka *customer relations* di Sucofindo dapat memahami prosedur kegiatan yang ada dan menyelesaikan permasalahan dengan bijak. Tindakan yang ada di Sucofindo bermacam-macam. Berbagai jenis tindakan yang dilakukan di Sucofindo Semarang yaitu:

### 1) Sertifikasi

Sertifikasi merupakan pemberian tanda berupa sertifikat yang menerangkan bahwa barang tersebut telah memenuhi kriteria tertentu. Contoh dari berbagai sertifikasi yang disediakan Sucofindo adalah sertifikasi untuk ekspor dan import, sertifikasi kadar emisi dan sebagainya. Sebelum memberikan sertifikasi, Sucofindo akan melakukan pengecekan secara mendalam sehingga sertifikasi yang diberikan harus benar-benar sesuai.

### 2) Pengecekan Prosedur Kerja Pembuatan Barang

Pelayanan pengecekan prosedur kerja pembuatan barang disediakan oleh Sucofindo. Hal itu disebabkan banya negara yang meminta syarat keterangan tentang prosedur kerja pembuatan barang.

### 3) Pengecekan Kualitas Barang

Pelayanan untuk pengecekan kualitas barang juga disediakan oleh Sucofindo. Apabila suatu perusahaan mampu menunjukkan bahwa barang yang dimilikinya berkualitas tentu akan meyakinkan konsumen untuk menggunakannya. Hal tersebut membuat banyak perusahaan yang membutuhkan pengecekan kualitas barang dan pada akhirnya Sucofindo

#### 4) Survey Lapangan

Survey lapangan dilakukan untuk mengetahui kondisi barang ekspor dan import yang sebenarnya. Survey lapangan biasa dilakukan oleh bagian surveyor yang didukung juga oleh bagian pemeriksa.

#### 5) Pelatihan Petani

Pelatihan petani ditujukan untuk meningkatkan kemampuan petani dalam bercocok tanam sehingga membantu peningkatan kesejahteraan masyarakat petani. Kegiatan pelatihan petanian dilakukan oleh Sucofindo sebenarnya ditujukan secara tidak langsung untuk meningkatkan ekspor dan import barang pertanian di Indonesia.

#### 6) Fumigasi

Pelayanan fumigasi ditujukan untuk menghindari tersebarnya hama dan penyakit. Artinya, adanya fumigasi diharapkan mampu menjaga kualitas barang yang akan diekspor atau diimport.

### **3. Faktor Pendukung dan Penghambat *Customer Relations* di Sucofindo Dalam Menangani Keluhan Konsumen**

Sucofindo memiliki SWOT atau *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threat* (ancaman) sebagai berikut:

1) *Strength* (kekuatan)

*Strength* yang dimiliki Sucofindo merupakan instansi pemerintah serta memiliki fasilitas laboratorium untuk ekspor dan impor yang lengkap. Sucofindo memiliki laboratorium yang lengkap sehingga konsumen yang akan melakukan ekspor atau import tidak perlu kesulitan untuk memenuhi standarisasi syarat ekspor dan import. Di Indonesia ketersediaan laboratorium tersebut masih jarang sehingga hal tersebut menjadi kekuatan bagi Sucofindo.

2) *Weakness* (kelemahan)

*Weakness*-nya yaitu memiliki keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang mampu menangani keluhan konsumen. Konsumen yang hendak mengutarakan keluhan, menurut pengamatan penulis, pasti dalam kondisi marah. Hal ini tentu saja membutuhkan penanganan segera. Itu disebabkan jika konsumen yang datang dalam kondisi marah tidak mendapatkan pelayanan segera akan memungkinkan kemarahannya semakin meningkat.

“Kelemahan yang ada di Sucofindo adalah sedikitnya SDM yang memiliki kemampuan untuk menangani keluhan konsumen. Jumlah *customer relations* yang ada di Sucofindo ada enam orang, namun yang memiliki kemampuan untuk mengatasi keluhan konsumen hanya dua orang.” (Mulyanto, Kepala *Customer Relations* di Sucofindo, hasil wawancara tanggal 1 Desember

Lebih lanjut Mulyanto menjelaskan bahwa bukan hal yang mudah untuk mengatasi konsumen yang akan mengutarakan keluhannya.

“Umumnya konsumen tersebut datang dalam kondisi marah sehingga sering apa yang diutarakannya tidak jelas dan pada akhirnya menyulitkan *customer relations* untuk memahami kondisi yang sebenarnya.” (Mulyanto, Kepala *Customer Relations* di Sucofindo, hasil wawancara tanggal 1 Desember 2012).

### 3) *Opportunity* (peluang)

*Opportunity* Sucofindo adalah banyaknya jumlah konsumen yang akan melakukan ekspor dan import pertanian. Selain itu, Sucofindo juga mudah untuk menjalin kerjasama dengan instansi lain. Kemudahan Sucofindo menjalin kerjasama dengan instansi lain menurut Mulyanto karena Sucofindo adalah instansi pemerintah sehingga kredibilitasnya tidak meragukan instansi lain untuk bekerjasama Hal ini tentu saja menjadi peluang bagi Sucofindo.

“Peluang kami adalah banyak konsumen yang akan melakukan ekspor dan import pertanian dan juga mudah untuk menjalin kerjasama dengan instansi lain. Bagi kami memang mudah menjalin kerjasama dengan instansi lain karena kredibilitas instansi pemerintah dapat dikatakan tinggi, jadi mudah dipercaya instansi lain dan mudah juga mereka mau kerjasama dengan kami.” (Mulyanto, Kepala *Customer Relations* di Sucofindo, hasil wawancara tanggal 1 Desember 2012).

### 4) *Threat* (ancaman)

*Threat* Sucofindo adalah terdapat perusahaan swasta yang juga melakukan kegiatan farmisasi. Adanya perusahaan swasta yang juga

melakukan kegiatan fumigasi tentu saja merupakan kompetitor dari Sucofindo karena secara tidak langsung akan mengurangi jumlah konsumen. Hal ini sesuai dengan penjelasan Mulyanto yang menjelaskan bahwa banyak perusahaan swasta yang juga menyediakan jasa fumigasi antara lain adalah CV.Jasindo, Koperasi Sejahtera Bersama, CV.Panorama, PT.Waringin, CV.Purna Megafindo, dan PT.Louis.

Adanya SWOT yang dimiliki oleh Sucofindo tersebut pada akhirnya membuat Sucofindo harus berupaya menyesuaikan instansi dengan sasaran yang dimiliki. Sasaran yang dimiliki Sucofindo adalah para pengusaha yang akan melakukan ekspor dan impor pertanian. Sucofindo memiliki tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek. Tujuan jangka panjang dari Sucofindo Semarang menurut Mulyanto adalah memberikan prioritas utama bagi konsumen Sucofindo Semarang sehingga Sucofindo mampu menjadi perusahaan yang memiliki banyak konsumen. Tujuan jangka pendek Sucofindo adalah mewujudkan kepuasan konsumen (Mulyanto, Kepala *Customer Relations* di Sucofindo, hasil wawancara tanggal 1 Desember 2012). Ini membuat Sucofindo berusaha semaksimal mungkin dalam melayani keluhan konsumen karena tidak ingin mengecewakan

## **B. Pembahasan**

Tahapan pemilihan strategi menurut Saputo dan Pranoto (2007: 25) adalah menentukan misi dan visi, SWOT, tujuan jangka panjang dan pendek, serta strategi program.

### **a. Misi**

Misi adalah sesuatu yang menjadi maksud dari keberadaan organisasi atau peran dan fungsi dari organisasi. Misi Sucofindo adalah mengurangi risiko pelanggan dalam kegiatan perdagangan, investasi dan industri dengan memastikan kesesuaian terhadap standard, hukum dan peraturan yang berlaku. Misi organisasi merupakan pondasi bagi organisasi dalam memilih bidang kegiatan, memilih segmen masyarakat yang dituju, menetapkan siapa saja yang boleh bergabung dalam organisasi, menetapkan nilai-nilai yang akan dianut, menetapkan strategi yang akan ditempuh, dan menetapkan dengan siapa akan bekerjasama. Misi organisasi dapat digunakan sebagai motivator dasar dalam menjalankan organisasi.

### **b. Visi**

Visi merupakan pernyataan mengenai cita-cita, keinginan atau harapan mengenai bentuk dan karakteristik organisasi di masa depan. Terdapat empat visi dari Sucofindo. Pertama, menjadi Perusahaan inspeksi, testing dan jasa terkait lainnya yang terkemuka di kawasan ASEAN. Kedua, menjadi mitra bisnis dalam mitigasi risiko dengan mengutamakan

pemenuhan komitmen dan kualitas pelayanan yang dapat diandalkan. Visi yang ketiga adalah memiliki karyawan dan pegawai yang professional, berpengetahuan serta bermutu yang dihargai dengan baik. Visi keempat yaitu memberikan nilai yang optimal kepada pemegang saham dan memperoleh pendapatan di atas rata-rata industri. Visi organisasi memberikan arah dalam mengembangkan organisasi di masa yang akan datang. Visi menjadi pedoman dalam menetapkan sasaran jangka panjang maupun jangka pendek.

### c. SWOT

Sucofindo memiliki SWOT atau *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), dan *threat* (ancaman). Penetapan SWOT di Sucofindo selayaknya menggunakan Metode Matriks SWOT (*Tows Matrix*). Pemilihan strategi tidak dapat dilaksanakan dengan sembarangan. Organisasi perlu mempertimbangkan kondisi lingkungan yang menguntungkan atau peluang (*opportunity*) dan yang merugikan atau ancaman (*threat*) dalam menetapkan sasaran dan strategi, untuk itulah analisis SWOT perlu dilaksanakan. Analisis SWOT yang ada di Sucofindo

**Tabel 6. SWOT yang Dimiliki Sucofindo Semarang**

<i>Strength</i> (kekuatan)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instansi pemerintah</li> <li>2. Memiliki fasilitas labolatorium untuk ekspor dan impor yang lengkap</li> <li>3. Semua bagian yang ada di Sucofindo mendukung kegiatan <i>customer relations</i></li> <li>4. <i>Customer relations</i> yang ada di Sucofindo memiliki kedekatan dengan pihak manajemen instansi</li> <li>5. Terdapat brosur di instansi yang dapat membantu kerja dari <i>customer relations</i></li> </ol>
<i>Weakness</i> (kelemahan)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang mampu menangani keluhan konsumen</li> <li>2. Pelayanan menyesuaikan jadwal kantor (Sabtu dan Minggu libur)</li> </ol>
<i>Opportunity</i> (peluang)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Banyaknya jumlah konsumen yang akan melakukan ekspor dan import pertanian</li> <li>2. Mudah untuk menjalin kerjasama dengan instansi lain</li> <li>3. Kredibilitas hasil kerja yang tinggi</li> </ol>
<i>Threat</i> (ancaman)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat perusahaan swasta yang juga melakukan kegiatan fumigasi</li> <li>2. Banyak masyarakat yang kurang mengenal Sucofindo</li> <li>3. <i>Stereotype</i> masyarakat yang negatif terhadap Sucofindo Semarang yaitu takut banyak pungutan liar (pungli) dalam memberikan pelayanan</li> </ol>

d. Tujuan Jangka Panjang dan Pendek

Perencanaan jangka panjang memiliki manfaat yaitu:

- 1) mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang;
- 2) mengidentifikasi dan mengantisipasi dampak negatif dari ancaman;
- 3) memenuhi harapan *stakeholders* (para pemangku kepentingan);
- 4) pedoman bagi pengembangan dan investasi untuk organisasi di masa datang;

5) ...

6) memenuhi persyaratan penyandang dana.

Organisasi tidak hanya memiliki tujuan jangka panjang namun juga terdapat tujuan jangka pendek yang dibuat dalam setiap pelaksanaan tugas. Artinya, dalam suatu organisasi setiap kegiatan yang dilakukan haruslah memiliki tujuan jangka pendek yang tidak bertentangan dengan tujuan jangka panjang yang ada.

#### e. Strategi Program

Tahapan pemilihan strategi yang selanjutnya adalah strategi program. Program adalah penjabaran dari strategi, dan merupakan apa yang dilakukan untuk melaksanakan strategi. Strategi program harus jelas penanggungjawabnya, serta jelas batasan waktunya. Artinya, program memiliki batas waktu tertentu sehingga apa yang telah dilaksanakan dalam program tersebut dapat dipertanggungjawabkan.

Dozier & Broom (Ruslan, 2004: 104) menjelaskan bahwa peranan *Public Relations* dalam suatu organisasi dapat dibagi menjadi empat kategori, yaitu penasehat ahli (*expert prescriber*), fasilitator komunikasi (*communication fasilitator*), fasilitator proses pemecahan masalah (*problem solving process fasilitator*), dan teknisi komunikasi (*communication technician*).

*Public Relations* yang ada di Sucofindo Semarang terwujud dalam basis sistem komunikasi. Bagian tersebut memiliki kemampuan peranan yang

ada. *Customer relations* berusaha memberikan nasehat kepada semua bagian yang ada di Sucofindo apabila ada bagian yang dianggap mengabaikan kepentingan konsumen. Hal ini menunjukkan bahwa *customer relations* yang ada di Sucofindo berperan sebagai penasehat ahli (*expert prescriber*).

*Customer relations* di Sucofindo juga berperan sebagai fasilitator komunikasi (*communication fasilitator*). Peran tersebut nampak dari kegiatan yang dilakukan oleh *customer relations* dalam “menjembatani” komunikasi antara konsumen dengan instansi. Untuk menemui semua bagian yang ada di Sucofindo, konsumen harus menemui bagian *customer relations* terlebih dahulu. Segala keperluan konsumen untuk menemui pegawai Sucofindo, harus menjelaskan kepada *customer relations* terlebih dahulu. Inilah peran *customer relations* sebagai fasilitator komunikasi.

Peran *customer relations* sebagai fasilitator proses pemecahan masalah (*problem solving process fasilitator*) nampak pada saat *customer relations* mengatasi konsumen yang mengemukakan keluhannya. *Customer relations* di Sucofindo berusaha untuk memecahkan masalah yang dimiliki oleh konsumen. Artinya, selain berperan sebagai fasilitator komunikasi juga sebagai fasilitator proses pemecahan masalah. Adanya *customer relations* diharapkan dapat meminimalisir konflik antara Sucofindo dengan konsumen. *Customer relations* membantu pimpinan organisasi baik sebagai





Strategi merupakan rencana cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2008: 856). Strategi yang dilakukan Sucofindo dalam menangani keluhan konsumen adalah dengan cara persuasif. *customer relations* berusaha agar konsumen tidak marah kepada Sucofindo. Permasalahan apapun yang diutarakan oleh konsumen, bagian *customer relations* selalu mengutarakan permintaan maafnya kepada konsumen.

Strategi menurut Irawan (1996: 28) merupakan suatu cara yang digunakan untuk memperoleh *goal* atau tujuan tertentu. Tujuan tertentu yang diinginkan oleh organisasi tersebut, tentu saja untuk mencapainya perlu direncanakan terlebih dahulu. Artinya dibutuhkan adanya strategi terencana yang benar-benar telah dipahami oleh para anggota organisasi.

*Customer relations* di Sucofindo terus berusaha memberikan pelayanan secara maksimal kepada konsumen. Bagian *customer relations* tidak pernah marah dalam menghadapi apapun yang dikeluhkan oleh konsumen. Bahkan saat konsumen menunjukkan perilaku yang tidak sopan dalam mengemukakan pendapatnya, *customer relations* di Sucofindo berusaha untuk tetap tenang dan menerapkan cara persuasif atau membujuk.

Sucofindo tidak membedakan antara *consumer information* dengan *complaint handling*. Semua kegiatan tersebut ditangani oleh *customer*

repot dalam menangani konsumen. Keterbatasan sumber daya yang ada dan banyaknya jumlah konsumen menyebabkan seringkali konsumen mengantri lama untuk mendapatkan pelayanan atau untuk menceritakan keluhannya.

*Customer relations* dikatakan berhasil apabila mampu memuaskan konsumennya atau konsumen. Sebab konsumen adalah aset utama perusahaan yang harus dijaga dan dipertahankan keberadaannya demi kelangsungan perusahaan. Mowen (Tjiptono, 2004: 53) menjelaskan bahwa kepuasan ialah rangkuman kondisi psikologis yang dihasilkan ketika emosi yang mengelilingi harapan yang tidak cocok dilipatgandakan oleh perasaan yang terbentuk oleh konsumen tentang pengalaman pengonsumsiannya. Kepuasan konsumen merupakan evaluasi yang dilakukan sebagai keseluruhan sikap yang ditujukan konsumen atas barang atau jasa setelah mereka memperoleh dan menggunakannya melampaui harapan konsumen, sedangkan ketidakpuasan konsumen adalah akibat yang ditimbulkan apabila hasil (*outcomes*) tidak sesuai harapan.

Konsumen yang merasa tidak puas di Sucofindo dapat mengajukan komplain kepada bagian *customer relations*. Bagian tersebut yang selanjutnya berupaya untuk mengatasi konsumen yang tidak puas tersebut, menjelaskan permasalahan yang sebenarnya hingga berupaya untuk menghilangkan perasaan ketidakpuasan yang dirasakan konsumen. Kondisi ini menunjukkan bahwa *customer relations* merasa bahwa konsumen adalah

aset utama perusahaan yang harus dijaga dan dipertahankan keberadaannya demi kelangsungan perusahaan.

Keberhasilan peran *customer relations* dalam menunjang fungsi manajemen perusahaan untuk mencapai tujuan bersama didukung oleh pihak lainnya yang berkaitan dengan bagian penanganan konsumen. *Customer relations* mempunyai peran khusus yaitu sebagai mediator. Di mana seorang mediator memiliki kemampuan untuk berkomunikasi langsung dengan konsumennya.

Menurut Tjiptono (2000: 53) ada empat aspek penting dalam penanganan keluhan yaitu empati terhadap konsumen yang marah, kecepatan dan penanganan keluhan, kewajaran atau keadilan dalam memecahkan permasalahan atau keluhan, serta kemudahan bagi konsumen untuk menghubungi perusahaan. Keempat hal tersebut telah diterapkan di Sucofindo.

Winardi (2002: 1) menjelaskan bahwa loyalitas konsumen didasarkan nilai unik (*unique value*) yang dapat diberikan oleh perusahaan kepada konsumen. Nilai unik itu diciptakan dalam benak konsumen. Nilai unik yang ditanamkan ke benak konsumen Sucofindo oleh *customer relations* adalah berusaha untuk memberikan kesan bahwa pegawai Sucofindo benar-benar profesional di bidangnya. *Customer relations* di Sucofindo tidak pernah marah atau terpancing emosinya saat menghadapi konsumen

walaupun konsumen tersebut marah. *Customer relations* di Sucofindo saat menghadapi konsumen yang komplain berusaha membujuk konsumen agar konsumen benar-benar tidak marah lagi terhadap Sucofindo.

Rangkuti (2003: 74) menjelaskan langkah penting untuk mengatasi keluhan yaitu: (a) mendengarkan keluhan yang datang dari konsumen; (b) mengerti masalah dan mengkroscek dengan pihak yang bersangkutan; (c) meminta maaf atas nama perusahaan dan berterima kasih atas keluhan yang disampaikan; (d) menjelaskan proses yang akan dilakukan oleh perusahaan untuk memecahkan masalah tersebut; (e) memberikan informasi secara detail kapan keluhan tersebut dapat terselesaikan, dan dengan siapa konsumen dapat menghubungi.

*Customer relations* di Sucofindo untuk mengatasi keluhan konsumen telah menerapkan kelima hal di atas. *Customer relations* berusaha untuk mendengarkan keluhan yang datang dari konsumen. Apapun yang dikeluhkan konsumen didengarkan dengan seksama. *Customer relations* tidak memotong pembicaraan konsumen agar konsumen benar-benar merasa dihargai.

*Customer relations* selanjutnya berusaha untuk memahami permasalahan yang ada dan mengerti masalah dan mengkroscek dengan pihak yang bersangkutan. *Customer relations* mengumpulkan data dengan menghubungi berbagai bagian yang terkait dengan permasalahan. Hal ini

ditujukan agar diperoleh data yang sebenarnya. Data yang valid atau benar akan membantu *customer relations* untuk memahami dan menyelesaikan persoalan secara bijaksana.

Hal selanjutnya adalah *customer relations* meminta maaf atas nama perusahaan dan berterima kasih atas keluhan yang disampaikan. Walaupun Sucofindo tidak bersalah, namun *customer relations* memiliki kewajiban untuk meminta maaf atas nama perusahaan dan berterima kasih atas keluhan yang disampaikan. Hal ini untuk menunjukkan bahwa *customer relations* bersikap profesional dan tidak membela salah satu pihak.

Selanjutnya *customer relations* menjelaskan proses yang akan dilakukan oleh perusahaan untuk memecahkan masalah tersebut. *customer relations* di Sucofindo wajib menjelaskan kondisi yang sebenarnya kepada konsumen dan ditunjang dengan data-data yang tersedia. Tindak lanjut terhadap penyelesaian masalah juga dijelaskan oleh *customer relations* sehingga masalah yang ada dapat benar-benar jelas. Tidak ada hal yang ditutup-tutupi sehingga ada saling kepercayaan antara *customer relations* dengan konsumen.

*Customer relations* selanjutnya memberikan informasi secara detail kepada konsumen dan apa yang harus dilakukan konsumen agar permasalahan yang ada dapat segera selesai. Misalnya konsumen barangnya

pada kenyataannya Sucofindo belum menerima pembayaran. Ternyata setelah di cek memang pegawai dari konsumen tersebut belum membayarkannya kepada Sucofindo. Masalah ini tentu saja kesalahan pada konsumen. Namun *customer relations* tidak menyalahkan konsumen melainkan menyarankan untuk segera membayarkan jasa fumigasi agar Sucofindo dapat segera memberikan jasa fumigasi kepada konsumen. Tanpa pembayaran dilakukan oleh konsumen maka pelayanan fumigasi tentu saja tidak dapat diberikan.

Respon konsumen sebagai komunikasi menurut Rangkuti (2003: 140) meliputi (a) efek kognitif, yakni membentuk kesadaran informasi tertentu; (b) efek afeksi, yakni memberikan pengaruh untuk melakukan sesuatu; (c) efek konatif, yakni membentuk pola khalayak menjadi perilaku selanjutnya (adanya pembelian ulang). *Customer relations* di Sucofindo dalam menangani keluhan konsumen, berusaha untuk mencapai ketiga respon di atas. Respon yang diberikan konsumen tentu saja secara bertahap dan belum tentu ketiga respon tersebut dapat dicapai.

Efek kognitif dilakukan *customer relations* untuk membentuk kesadaran informasi tertentu. Artinya *customer relations* menyajikan informasi atau data yang sesuai dengan kenyataannya agar konsumen memahami benar-benar kondisi yang nyata. Hal ini ditujukan agar



Strategi *customer relations* di Sucofindo menurut peneliti nampaknya telah sesuai dengan kiat-kiat *customer relations* untuk menghadapi atau melayani keluhan pihak konsumen yang dikemukakan oleh Ruslan (2006: 290-291), yaitu antara lain adalah menghadapi keluhan dengan sikap yang penuh rasa hormat (*respect*), pihak *customer relations* tidak terbawa emosi konsumen dan pertahankan suasana tetap *calm down*, walaupun bagaimana panasnya hati si konsumen yang tengah dihadapinya, serta mendengar dengan penuh perhatian akan keluhan-keluhan yang diutarakan, berbincang penuh dengan suasana keakraban bagi kedua pihak. Hal ini nampak dari sikap *customer relations* di Sucofindo yang selalu terlihat ramah walaupun konsumen yang datang padanya dalam kondisi marah dan menuniukkan