



Analisis Hambatan Komunikasi dalam Proses Penawaran Kemitraan di Industri Food and Beverage (F&B): Studi Kasus Pada Tim Sales Semesta Group

Dhian Artha Aulia Anggraheny^{1*}, Satria Veriansyah Wiguna²

¹⁻² Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Surakarta, Indonesia

Email: dianarthabatam88@gmail.com^{1*}, sveriansyah@gmail.com²

*Penulis Korespondensi: dianarthabatam88@gmail.com

Abstract. *Effective communication is essential for the success of partnership offering processes in the food and beverage (F&B) industry. This study aims to analyze communication barriers in the partnership offering process at Semesta Group. A qualitative case study approach was employed using in-depth interviews, observations, and documentation involving four informants, consisting of three customer service officers and one management representative. The findings reveal that the main communication barriers occur during the explanation of partnership fees and investment schemes, resulting in differences in perceptions and expectations among prospective partners. In addition, complex financial information, including capital expenditure (CAPEX), renovation costs, and break-even point (BEP) estimation, often requires repeated clarification. The study also identifies internal communication barriers caused by inconsistent information delivery among team members. To address these issues, the company applies interest-based negotiation, telemarketing through chat, telephone, and online meetings, while strengthening internal coordination. The findings indicate that business communication emphasizing completeness, clarity, and consistency of information can improve the effectiveness of partnership offering processes.*

Keywords: *Business Communication, Communication Barriers, Food and Beverage, Partnership, Telemarketing.*

Abstrak. Komunikasi yang efektif menjadi faktor penting dalam keberhasilan proses penawaran kemitraan di industri food and beverage (F&B). Penelitian ini bertujuan menganalisis hambatan komunikasi dalam proses penawaran kemitraan di Semesta Group. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap empat informan yang terdiri atas tiga customer service dan satu tim manajemen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hambatan komunikasi utama terjadi pada penyampaian informasi mengenai harga dan skema investasi, yang menimbulkan perbedaan persepsi dan ekspektasi calon mitra. Selain itu, kompleksitas informasi finansial, seperti capital expenditure (CAPEX), biaya renovasi, dan estimasi break even point (BEP), menyebabkan calon mitra sering meminta penjelasan ulang. Penelitian juga menemukan adanya hambatan komunikasi internal berupa ketidakkonsistenan penyampaian informasi antar tim. Untuk mengatasi hambatan tersebut, perusahaan menerapkan negosiasi berbasis kepentingan, telemarketing melalui chat, telepon, dan online meeting, serta memperkuat koordinasi internal. Temuan penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip komunikasi bisnis yang menekankan kelengkapan, kejelasan, dan konsistensi informasi dapat meningkatkan efektivitas proses penawaran kemitraan.

Kata kunci: *Food and Beverage, Hambatan Komunikasi, Kemitraan, Komunikasi Bisnis, Telemarketing.*

1. LATAR BELAKANG

Industri *food and beverage* (F&B) merupakan salah satu sektor yang terus mengalami pertumbuhan dalam beberapa tahun terakhir. Perkembangan tersebut dipengaruhi oleh perubahan gaya hidup masyarakat, meningkatnya kebutuhan konsumen terhadap produk makanan dan minuman yang beragam, serta kemajuan teknologi yang mendorong lahirnya berbagai inovasi dalam dunia kuliner. Kondisi ini mendorong banyak pelaku usaha untuk memperluas skala bisnisnya melalui sistem kemitraan atau

franchise. Model bisnis tersebut dinilai mampu mempercepat ekspansi usaha karena perusahaan dapat memperluas jangkauan pasar tanpa harus menanggung seluruh kebutuhan investasi pada setiap unit usaha baru.

Dalam implementasinya, sistem kemitraan di industri F&B tidak hanya bergantung pada kualitas produk atau kekuatan merek, tetapi juga pada keberhasilan proses penawaran kepada calon mitra. Proses tersebut menuntut kemampuan komunikasi yang efektif, informatif, sekaligus persuasif agar calon mitra memperoleh pemahaman yang utuh mengenai konsep bisnis yang ditawarkan. Pada umumnya, tim pemasaran atau *business development* berperan sebagai pihak yang menjalin komunikasi awal dengan calon mitra. Oleh karena itu, kualitas komunikasi yang dibangun menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi persepsi, tingkat kepercayaan, hingga keputusan calon mitra untuk menerima atau menolak tawaran kerja sama. Melalui komunikasi yang baik, perusahaan dapat menjelaskan konsep usaha, potensi keuntungan, serta mekanisme kemitraan secara lebih jelas sehingga mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahpahaman.

Meskipun demikian, proses komunikasi dalam penawaran kemitraan tidak selalu berlangsung secara optimal. Berbagai hambatan masih sering ditemukan, seperti penyampaian informasi yang kurang lengkap, penggunaan istilah teknis yang sulit dipahami oleh calon mitra, lambatnya respons dari pihak perusahaan, maupun ketidaksesuaian antara harapan calon mitra dengan informasi yang disampaikan. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan kesalahpahaman, keraguan, bahkan kegagalan dalam proses negosiasi. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan komunikasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam menyampaikan pesan, tetapi juga oleh sejauh mana pesan tersebut dapat dipahami dan dimaknai secara tepat oleh calon mitra.

Di sisi lain, perkembangan teknologi digital telah mengubah pola komunikasi dalam proses penawaran kemitraan (Agustina & Kusumastuti, 2025; Sasongko & Nurtantiono, 2025). Saat ini perusahaan semakin banyak memanfaatkan berbagai media komunikasi, seperti *email*, aplikasi pesan instan, media sosial, maupun *video conference*, untuk menjangkau calon mitra secara lebih cepat dan efisien (Septiana & Wiguna, 2025; Udin & Puspitaningrum, 2025b). Meskipun penggunaan media digital mampu memperluas jangkauan komunikasi dan meningkatkan efisiensi waktu, terdapat sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan. Minimnya interaksi tatap muka, keterlambatan dalam memberikan respons, hingga potensi terjadinya miskomunikasi menjadi tantangan yang dapat memengaruhi efektivitas proses penawaran. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi komunikasi yang mampu menyesuaikan karakteristik media digital agar pesan yang disampaikan tetap dapat diterima secara jelas oleh calon mitra.

Hambatan komunikasi yang muncul dalam proses penawaran kemitraan tidak hanya berpotensi menghambat tercapainya kesepakatan kerja sama, tetapi juga dapat berdampak pada citra dan reputasi perusahaan. Calon mitra yang merasa kurang memperoleh pelayanan yang memadai atau menerima informasi yang tidak jelas cenderung membentuk persepsi negatif terhadap perusahaan, bahkan menyampaikan pengalaman tersebut kepada pihak lain. Apabila kondisi ini terus terjadi, kepercayaan calon mitra terhadap perusahaan dapat menurun dan peluang memperoleh mitra baru menjadi semakin kecil. Dengan demikian, evaluasi terhadap strategi komunikasi yang diterapkan dalam proses penawaran kemitraan menjadi langkah penting untuk meningkatkan efektivitas komunikasi sekaligus membangun kepercayaan calon mitra.

Berdasarkan permasalahan tersebut, diperlukan kajian yang lebih mendalam mengenai berbagai bentuk hambatan komunikasi yang terjadi selama proses penawaran

kemitraan di industri F&B. Hasil penelitian diharapkan mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi penyebab munculnya hambatan komunikasi serta memberikan rekomendasi yang dapat digunakan perusahaan dalam meningkatkan kualitas komunikasi dengan calon mitra. Atas dasar tersebut, penulis melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Hambatan Komunikasi dalam Proses Penawaran Kemitraan di Industri Food and Beverage (F&B)”.

2. KAJIAN TEORITIS

Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan yang berupa informasi, gagasan, maupun ide dari seseorang kepada pihak lain. Proses tersebut dapat berlangsung secara lisan, tulisan, maupun melalui berbagai media komunikasi sesuai dengan kebutuhan. Secara etimologis, istilah komunikasi berasal dari bahasa Latin *communicatio* yang berarti berbagi atau menjadi milik bersama. Kata tersebut berakar dari *communis* yang bermakna kesamaan, yaitu adanya kesamaan pemahaman antara komunikator dan komunikan terhadap pesan yang disampaikan. Dengan tercapainya kesamaan makna, informasi dapat diterima dan dipahami sesuai dengan tujuan penyampaian pesan. Sejalan dengan pendapat Saputri & Pamikatsih (2022), komunikasi merupakan proses pertukaran pesan antara komunikator dan komunikan yang dilakukan secara efektif agar informasi yang disampaikan dapat dipahami dengan baik.

Komunikasi memiliki peran yang sangat penting dalam kehidupan manusia karena menjadi sarana utama dalam membangun interaksi sosial. Melalui komunikasi, seseorang dapat menyampaikan informasi, bertukar gagasan, memengaruhi orang lain, membangun hubungan, serta mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu, komunikasi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari berbagai aktivitas manusia, termasuk dalam kegiatan organisasi maupun dunia bisnis.

Dalam konteks bisnis, komunikasi berfungsi sebagai media pertukaran informasi antara perusahaan dengan pelanggan, pemasok, maupun mitra kerja. Keberhasilan komunikasi bisnis sangat dipengaruhi oleh kualitas penyampaian pesan. Aulia & Irwansyah (2023) menjelaskan bahwa komunikasi bisnis yang efektif perlu memperhatikan prinsip 7C Communication, yaitu *completeness* (kelengkapan), *conciseness* (keringkasan), *consideration* (mempertimbangkan kondisi penerima), *concreteness* (kekonkretan), *clarity* (kejelasan), *courtesy* (kesantunan), dan *correctness* (ketepatan). Penerapan ketujuh prinsip tersebut membantu mengurangi kesalahan persepsi serta meningkatkan efektivitas komunikasi antara komunikator dan komunikan.

Meskipun demikian, komunikasi bisnis tidak selalu berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Dalam praktiknya, proses penyampaian pesan sering menghadapi berbagai hambatan yang dapat mengurangi efektivitas komunikasi dan memengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Cangara (2019), hambatan komunikasi merupakan segala bentuk gangguan yang menyebabkan pesan tidak dapat diterima atau dipahami sebagaimana mestinya oleh penerima pesan. Hambatan tersebut meliputi hambatan teknis yang berkaitan dengan media atau sarana komunikasi, hambatan semantik akibat penggunaan bahasa atau istilah yang menimbulkan perbedaan makna, hambatan psikologis yang dipengaruhi oleh kondisi emosional maupun persepsi individu, hambatan fisik atau geografis yang disebabkan oleh jarak dan kondisi lingkungan, hambatan status yang muncul karena adanya perbedaan kedudukan dalam organisasi, hambatan kerangka berpikir akibat perbedaan pengalaman, pengetahuan, dan tingkat pendidikan, serta

hambatan budaya yang dipengaruhi oleh perbedaan nilai, norma, adat istiadat, dan kebiasaan. Berbagai hambatan tersebut dapat menyebabkan kesalahpahaman, penolakan terhadap pesan, hingga menghambat tercapainya tujuan komunikasi.

Dalam aktivitas bisnis, keberadaan hambatan komunikasi menjadi aspek yang perlu mendapat perhatian, terutama pada proses penawaran kemitraan yang melibatkan interaksi antara perusahaan dengan calon mitra. Komunikasi yang tidak berlangsung secara efektif dapat menimbulkan persepsi yang keliru, menurunkan tingkat kepercayaan calon mitra, serta mengurangi peluang terjadinya kerja sama. Oleh karena itu, kemampuan mengidentifikasi dan mengatasi hambatan komunikasi menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung keberhasilan proses penawaran kemitraan.

Komunikasi Sales dalam Proses Penawaran Kemitraan

Komunikasi sales merupakan salah satu bentuk komunikasi bisnis yang berperan dalam membangun hubungan antara perusahaan dengan calon pelanggan maupun calon mitra melalui penyampaian informasi, identifikasi kebutuhan, proses negosiasi, hingga tercapainya kesepakatan kerja sama. Dalam konteks *Business to Business* (B2B), komunikasi sales tidak hanya berorientasi pada pencapaian target penjualan, tetapi juga diarahkan untuk membangun kepercayaan (*trust*), menciptakan hubungan jangka panjang, serta memahami kebutuhan calon mitra agar solusi yang ditawarkan mampu memberikan manfaat bagi kedua belah pihak. Dengan demikian, keberhasilan komunikasi sales tidak hanya diukur dari tercapainya transaksi, tetapi juga dari kualitas hubungan yang terbangun antara perusahaan dan mitra bisnis.

Menurut DeVito & DeVito (2019), komunikasi interpersonal merupakan proses pertukaran pesan antara dua orang atau lebih yang memungkinkan terjadinya umpan balik (*feedback*) secara langsung. Dalam komunikasi bisnis, umpan balik tersebut berperan penting untuk mengetahui apakah pesan telah dipahami sesuai dengan maksud komunikator. Oleh karena itu, kemampuan mendengarkan secara aktif, memahami kebutuhan lawan bicara, serta memberikan respons yang tepat menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan dan menjaga keberlangsungan hubungan bisnis.

Salah satu bentuk komunikasi yang banyak diterapkan dalam aktivitas sales adalah *personal selling*. Kotler & Keller (2016a) mendefinisikan *personal selling* sebagai bentuk komunikasi pemasaran yang dilakukan melalui interaksi langsung antara tenaga penjual dengan calon pelanggan atau calon mitra untuk mempresentasikan produk atau jasa, menjawab pertanyaan, mengatasi keberatan, serta mendorong terciptanya keputusan pembelian maupun kerja sama. Dibandingkan dengan promosi melalui media massa, *personal selling* memungkinkan terjadinya komunikasi dua arah sehingga tenaga penjual dapat memperoleh umpan balik secara langsung, memahami kebutuhan calon mitra, serta menyesuaikan penyampaian informasi berdasarkan karakteristik dan kondisi yang dihadapi.

Perkembangan teknologi informasi turut mengubah cara perusahaan melaksanakan aktivitas *personal selling*. Interaksi yang sebelumnya didominasi oleh pertemuan tatap muka kini dapat dilakukan melalui berbagai media komunikasi digital, seperti telepon, *email*, WhatsApp, Zoom, maupun Google Meet. Pemanfaatan media digital memberikan kemudahan dalam menjangkau calon mitra yang berada di berbagai wilayah, meningkatkan efisiensi waktu, serta mempercepat proses komunikasi (Ardiansyah & Pratama, 2025; Ardiansyah & Syihabuddin, 2026). Namun demikian, komunikasi melalui media digital juga memiliki tantangan tersendiri, seperti terbatasnya penyampaian isyarat nonverbal, keterlambatan umpan balik, dan meningkatnya potensi terjadinya

kesalahpahaman. Oleh karena itu, tenaga penjual dituntut memiliki kemampuan komunikasi yang adaptif agar pesan tetap dapat dipahami secara jelas oleh calon mitra.

Dalam praktiknya, komunikasi sales dilakukan melalui beberapa tahapan yang saling berkaitan. Menurut Kotler & Keller (2016), proses *personal selling* meliputi prospecting and qualifying, pre-approach, approach, presentation and demonstration, handling objections, closing, serta follow-up and maintenance. Setiap tahapan memerlukan keterampilan komunikasi yang berbeda, mulai dari mengidentifikasi calon mitra potensial, membangun hubungan awal, menyampaikan manfaat program kemitraan, menanggapi keberatan, hingga mempertahankan hubungan setelah tercapainya kerja sama. Apabila pada salah satu tahapan tersebut terjadi hambatan komunikasi, maka efektivitas proses penawaran dapat menurun sehingga peluang terbentuknya kemitraan menjadi semakin kecil.

Dalam penelitian ini, sebagian besar aktivitas komunikasi sales dilakukan melalui media telekomunikasi dan platform komunikasi digital. Oleh karena itu, konsep telemarketing menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari komunikasi sales karena berfungsi sebagai media utama dalam menyampaikan informasi, membangun hubungan, melakukan negosiasi, serta menindaklanjuti proses penawaran kepada calon mitra hingga tercapainya kerja sama.

Telemarketing

Telemarketing merupakan salah satu bentuk pemasaran langsung (*direct marketing*) yang memanfaatkan media telekomunikasi sebagai sarana komunikasi antara perusahaan dengan pelanggan maupun calon mitra bisnis. Menurut Kotler & Keller (2016a), *direct marketing* merupakan aktivitas pemasaran yang dilakukan secara langsung kepada target konsumen atau calon mitra untuk memperoleh respons maupun membangun hubungan yang berkelanjutan. Pada awal perkembangannya, telemarketing lebih banyak dilakukan melalui panggilan telepon. Namun, seiring dengan kemajuan teknologi informasi, penerapannya berkembang menjadi komunikasi multikanal (*multi-channel communication*) dengan memanfaatkan berbagai platform digital, seperti *email*, WhatsApp, Zoom, Google Meet, serta media komunikasi digital lainnya.

Berdasarkan arah komunikasinya, telemarketing dibedakan menjadi dua jenis, yaitu telemarketing inbound dan telemarketing outbound. Telemarketing *inbound* terjadi ketika pelanggan atau calon mitra menghubungi perusahaan untuk memperoleh informasi, menyampaikan pertanyaan, atau melakukan pemesanan. Sebaliknya, telemarketing *outbound* dilakukan ketika perusahaan secara proaktif menghubungi calon pelanggan maupun calon mitra untuk memperkenalkan produk, menawarkan program kerja sama, menggali kebutuhan, menjadwalkan pertemuan, hingga melakukan tindak lanjut terhadap penawaran yang telah diberikan. Dalam penelitian ini, aktivitas komunikasi yang dilakukan oleh tim sales Semesta Group termasuk ke dalam telemarketing *outbound* karena perusahaan secara aktif melakukan pendekatan kepada calon mitra.

Pemanfaatan telemarketing memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan, antara lain meningkatkan efisiensi waktu dan biaya, memperluas jangkauan komunikasi, serta mempercepat proses penyampaian informasi kepada calon mitra. Meskipun demikian, komunikasi yang dilakukan tanpa tatap muka juga memiliki sejumlah tantangan, seperti keterbatasan dalam mengamati bahasa nonverbal, keterlambatan umpan balik, serta meningkatnya potensi kesalahpahaman apabila pesan tidak disampaikan secara jelas. Oleh karena itu, keberhasilan telemarketing sangat dipengaruhi oleh kemampuan tenaga penjual dalam membangun hubungan, menyampaikan informasi secara persuasif, serta mengatasi berbagai hambatan komunikasi selama proses penawaran berlangsung.

Dalam konteks penelitian ini, telemarketing menjadi media utama yang digunakan oleh tim sales Semesta Group untuk menjalin komunikasi dengan calon mitra. Efektivitas komunikasi melalui telemarketing akan memengaruhi keberhasilan proses penawaran kemitraan, karena komunikasi yang berlangsung secara efektif dapat meningkatkan pemahaman, membangun kepercayaan, serta mendorong tercapainya kerja sama antara perusahaan dengan calon mitra.

Kemitraan

Kemitraan merupakan bentuk kerja sama yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih untuk mencapai tujuan bersama berdasarkan prinsip saling membutuhkan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan (Udin & Puspitaningrum, 2025a). Menurut Hafsah (1999), kemitraan merupakan strategi bisnis yang dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu untuk memperoleh manfaat bersama sesuai dengan kesepakatan yang telah disetujui oleh masing-masing pihak. Konsep tersebut menekankan bahwa hubungan kemitraan tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga pada keberlangsungan kerja sama yang memberikan manfaat bagi seluruh pihak yang terlibat.

Pengertian tersebut sejalan dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1995 tentang Usaha Kecil yang mendefinisikan kemitraan sebagai kerja sama usaha antara usaha kecil dengan usaha menengah atau usaha besar yang disertai pembinaan dan pengembangan berdasarkan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan. Melalui kemitraan, setiap pihak diharapkan mampu meningkatkan kapasitas usaha, memperluas akses pasar, serta menciptakan hubungan bisnis yang berkelanjutan.

Keberhasilan suatu kemitraan tidak hanya ditentukan oleh adanya kesamaan tujuan, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas komunikasi yang terjalin antara para pihak. Menurut Mohr & Spekman (1994), komunikasi merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan hubungan kemitraan karena berperan dalam membangun kepercayaan (*trust*), meningkatkan koordinasi, mengurangi potensi konflik, serta memperkuat komitmen untuk mencapai tujuan bersama. Hubungan kemitraan yang didukung oleh komunikasi yang terbuka dan efektif akan menciptakan hubungan jangka panjang yang lebih stabil dan saling menguntungkan.

Hal tersebut diperkuat oleh Morgan & Hunt (1994) melalui Commitment-Trust Theory, yang menyatakan bahwa kepercayaan (*trust*) dan komitmen (*commitment*) merupakan fondasi utama dalam membangun serta mempertahankan hubungan kerja sama jangka panjang. Semakin tinggi tingkat kepercayaan yang terbentuk melalui komunikasi yang efektif, semakin besar pula peluang terciptanya hubungan kemitraan yang berkelanjutan.

Menurut Sumardjo et al. (2004), tujuan kemitraan adalah mewujudkan prinsip win-win solution partnership melalui peningkatan pendapatan, keberlangsungan usaha, efisiensi operasional, pengurangan risiko bisnis, serta peningkatan kualitas sumber daya mitra. Selain memberikan manfaat ekonomi, kemitraan juga berkontribusi terhadap terciptanya hubungan kerja sama yang berkelanjutan dan peningkatan kesejahteraan seluruh pihak yang terlibat.

Dalam penelitian ini, kemitraan dipandang sebagai hasil akhir dari proses komunikasi bisnis yang dilakukan oleh tim sales Semesta Group. Keberhasilan penawaran kemitraan tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas program yang ditawarkan, tetapi juga oleh kemampuan tim sales dalam membangun komunikasi yang efektif, mengatasi hambatan komunikasi, serta memanfaatkan telemarketing sebagai media utama dalam menjalin hubungan dengan calon mitra.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk menganalisis hambatan komunikasi yang dialami tim sales dalam proses penawaran kemitraan kepada calon mitra bisnis pada industri *Food and Beverage* (F&B). Pendekatan studi kasus dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang mendalam mengenai proses komunikasi, faktor-faktor penyebab munculnya hambatan, serta dampaknya terhadap keberhasilan penawaran kemitraan.

Penelitian dilaksanakan di Semesta Group, sebuah perusahaan *startup* digital yang bergerak di bidang franchise *Food and Beverage* (F&B) dan berfokus pada pengembangan kemitraan berbagai merek makanan dan minuman. Objek penelitian adalah proses komunikasi yang dilakukan oleh tim sales dalam menawarkan program kemitraan kepada calon mitra bisnis, khususnya hambatan komunikasi yang terjadi selama proses penawaran.

Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan pihak manajemen dan tim sales yang terlibat secara langsung dalam proses penawaran kemitraan. Data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, standar operasional prosedur (SOP), materi penawaran kemitraan, serta literatur dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan komunikasi bisnis dan kemitraan.

Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling* (Asrulla et al., 2023; Udin & Puspitaningrum, 2025a). Penelitian ini melibatkan empat orang informan, yang dipilih berdasarkan kriteria: (1) terlibat secara langsung dalam proses penawaran kemitraan, (2) memiliki pengalaman berkomunikasi dengan calon mitra bisnis, (3) pernah menghadapi hambatan komunikasi selama proses penawaran, dan (4) telah bekerja minimal enam bulan sehingga memahami proses komunikasi dan mekanisme penawaran kemitraan di Semesta Group.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk memperoleh informasi mengenai strategi komunikasi, hambatan yang dihadapi, serta upaya penyelesaiannya. Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung proses komunikasi antara tim sales dan calon mitra, baik melalui pertemuan tatap muka maupun media komunikasi digital seperti telepon, WhatsApp, dan *online meeting*. Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung berupa materi promosi, proposal kemitraan, rekaman komunikasi, tangkapan layar percakapan, serta dokumen perusahaan yang berkaitan dengan proses penawaran.

Data dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi pada Semesta Group. Temuan penelitian disajikan ke dalam dua kelompok utama, yaitu proses komunikasi dalam penawaran kemitraan dan hambatan komunikasi yang terjadi selama proses penawaran kemitraan.

Tabel 1. Hasil Analisis Proses Komunikasi dalam Penawaran Kemitraan.

Indikator	Aspek yang Dianalisis	Temuan Utama
Tahap komunikasi penawaran	Penyampaian informasi kepada calon mitra	Proses penawaran dilakukan secara bertahap mulai dari pengenalan, penjelasan program kemitraan, pembahasan biaya, hingga follow up.
Media komunikasi	Chat, telepon, dan online meeting	Chat digunakan sebagai komunikasi awal, sedangkan telepon dan online meeting digunakan untuk pembahasan yang lebih mendalam dan membangun kepercayaan calon mitra.
Penjadwalan komunikasi	Penyesuaian waktu dengan calon mitra	Tim sales menyesuaikan jadwal calon mitra, melakukan follow up melalui chat, kemudian menjadwalkan telepon atau online meeting ketika calon mitra memiliki waktu luang.
Membangun kepercayaan	Strategi komunikasi	Kepercayaan dibangun melalui komunikasi dua arah, online meeting, pemberian informasi perusahaan, serta mengarahkan calon mitra untuk melihat langsung outlet yang telah beroperasi.

Sumber: Data Olahan, 2026

Tabel 1 menunjukkan bahwa proses komunikasi dalam penawaran kemitraan dilakukan secara bertahap melalui berbagai media komunikasi, mulai dari chat, telepon, hingga *online meeting*. Selain itu, proses komunikasi juga menekankan penyesuaian waktu dengan calon mitra serta upaya membangun kepercayaan melalui komunikasi dua arah agar proses penawaran dapat berjalan secara efektif.

Tabel 2. Indikator Hambatan Komunikasi dalam Penawaran Kemitraan.

Indikator	Aspek yang Dianalisis	Temuan Utama
Hambatan pada penjelasan harga	Persepsi calon mitra	Calon mitra paling sering kehilangan minat ketika memasuki tahap penjelasan harga karena informasi awal yang diperoleh dari iklan belum lengkap sehingga menimbulkan persepsi yang berbeda.
Hambatan pada informasi investasi	Skema investasi, CAPEX, renovasi, dan BEP	Informasi finansial yang kompleks menyebabkan calon mitra sering meminta penjelasan ulang sehingga berpotensi menimbulkan miskomunikasi.
Perbedaan ekspektasi	Cakupan biaya kemitraan	Sebagian besar calon mitra menganggap biaya kemitraan sudah mencakup seluruh kebutuhan (all in), padahal masih terdapat biaya renovasi dan operasional lainnya.
Hambatan komunikasi internal	Koordinasi antar departemen	Ditemukan ketidakkonsistenan penyampaian informasi antar tim sales mengenai fasilitas pendampingan, sehingga memicu kesalahpahaman ketika proses telah berpindah ke departemen lain.
Strategi penyelesaian hambatan	Penyesuaian komunikasi	Hambatan diatasi melalui penjelasan manfaat kemitraan, penyesuaian penawaran sesuai kebutuhan calon mitra, online meeting, serta follow up secara berkala untuk memperjelas informasi dan menjaga komunikasi.

Sumber: Data Olahan, 2026

Tabel 2 menunjukkan bahwa hambatan komunikasi dalam proses penawaran kemitraan terutama terjadi pada penyampaian informasi mengenai harga, skema investasi, dan perbedaan ekspektasi calon mitra. Selain itu, penelitian juga menemukan

adanya hambatan komunikasi internal antar departemen. Untuk mengatasi kondisi tersebut, perusahaan menerapkan strategi berupa *follow up*, *online meeting*, serta penyesuaian komunikasi sesuai kebutuhan calon mitra.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan beberapa tema utama yang berkaitan dengan hambatan komunikasi dalam proses penawaran kemitraan di Semesta Group, yaitu komunikasi bisnis, negosiasi bisnis, telemarketing, dan konsep kemitraan. Keempat tema tersebut digunakan sebagai landasan untuk menganalisis hambatan komunikasi yang dialami oleh tim sales dalam proses penawaran kemitraan.

Hambatan Komunikasi Berdasarkan Prinsip Komunikasi Bisnis (7C)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar calon mitra kehilangan ketertarikan ketika pembahasan memasuki tahap penjelasan harga dan biaya investasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa informasi yang diterima calon mitra pada tahap awal belum sepenuhnya memenuhi prinsip *completeness*, *clarity*, dan *concreteness* dalam komunikasi bisnis. Menurut Anandi (2023), komunikasi bisnis yang efektif harus menyampaikan informasi secara lengkap, jelas, dan mudah dipahami agar penerima pesan tidak membentuk persepsi yang keliru.

Temuan ini mengindikasikan bahwa media promosi yang hanya menampilkan informasi harga awal belum mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai komponen biaya kemitraan. Akibatnya, ketika tim sales menjelaskan biaya tambahan, sebagian calon mitra merasa informasi yang diterima tidak sesuai dengan ekspektasi awal. Untuk mengurangi hambatan tersebut, tim sales menjelaskan manfaat program kemitraan secara lebih rinci sehingga calon mitra memperoleh pemahaman yang lebih utuh mengenai nilai investasi yang ditawarkan.

Hambatan Komunikasi dalam Perspektif Negosiasi Bisnis

Temuan penelitian menunjukkan bahwa hambatan komunikasi tidak hanya muncul pada penyampaian informasi harga, tetapi juga ketika tim sales menjelaskan skema investasi kepada calon mitra. Kondisi tersebut sejalan dengan Saraswati, (2026) serta Tiovannie & Pribadi (2024) yang menyatakan bahwa negosiasi bisnis merupakan proses mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan melalui penyalarsan kepentingan para pihak. Dalam penelitian ini, perbedaan pemahaman mengenai kebutuhan investasi menyebabkan sebagian calon mitra menunjukkan keraguan terhadap program kemitraan yang ditawarkan.

Untuk mengatasi hambatan tersebut, tim sales menerapkan pendekatan negosiasi berbasis kepentingan (*interest-based negotiation*) dengan terlebih dahulu menggali kemampuan dan kebutuhan investasi calon mitra sebelum menawarkan alternatif program yang sesuai. Pendekatan ini selaras dengan konsep *principled negotiation* yang dikemukakan oleh Fisher et al. (2011), yaitu memfokuskan negosiasi pada kepentingan bersama (*interests*) serta mengembangkan berbagai alternatif solusi (*options*) untuk mencapai kesepakatan. Strategi tersebut juga mendukung prinsip *win-win solution partnership* menurut Sumardjo et al. (2004), sehingga keberhasilan komunikasi dalam proses negosiasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menyampaikan informasi, tetapi juga oleh kemampuan memahami kebutuhan calon mitra dan membangun solusi yang saling menguntungkan.

Hambatan Komunikasi dalam Perspektif Telemarketing

Penawaran kemitraan di Semesta Group dilakukan melalui media chat, telepon, dan *online meeting* sebagai bentuk penerapan telemarketing *outbound*. Penggunaan media digital memudahkan perusahaan menjangkau calon mitra di berbagai daerah, namun juga

menimbulkan hambatan ketika menyampaikan informasi yang bersifat kompleks, seperti *capital expenditure* (CAPEX), biaya renovasi, dan estimasi *break even point* (BEP).

Menurut Kotler dan Keller (2016), efektivitas telemarketing tidak hanya dipengaruhi oleh media komunikasi yang digunakan, tetapi juga oleh kemampuan tenaga penjual dalam menyampaikan informasi secara jelas dan persuasif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa *online meeting* menjadi media yang lebih efektif dibandingkan chat atau telepon karena memungkinkan komunikasi dua arah dan pemberian penjelasan yang lebih komprehensif sehingga potensi miskomunikasi dapat diminimalkan.

Hambatan Komunikasi dalam Perspektif Konsep Kemitraan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa salah satu hambatan utama dalam proses penawaran kemitraan adalah perbedaan ekspektasi calon mitra mengenai cakupan biaya investasi. Sebagian calon mitra beranggapan bahwa biaya yang ditawarkan telah mencakup seluruh kebutuhan operasional (*all in*), padahal masih terdapat komponen biaya lain, seperti renovasi lokasi dan kebutuhan pendukung operasional. Perbedaan persepsi tersebut menimbulkan keraguan dalam melanjutkan proses kerja sama karena informasi yang diterima belum sepenuhnya sesuai dengan harapan calon mitra.

Temuan ini sejalan dengan Mohr & Spekman (1994) yang menyatakan bahwa komunikasi yang terbuka, akurat, dan berkelanjutan merupakan faktor penting dalam keberhasilan kemitraan karena mampu membangun kepercayaan (*trust*) serta mengurangi potensi konflik antar pihak. Hal tersebut juga diperkuat oleh Commitment-Trust Theory dari Morgan & Hunt (1994), yang menjelaskan bahwa kepercayaan dan komitmen merupakan fondasi utama dalam membangun hubungan kemitraan jangka panjang. Dengan demikian, ketidakjelasan informasi mengenai ruang lingkup biaya dapat menghambat terbentuknya kepercayaan dan menurunkan komitmen calon mitra terhadap kerja sama yang ditawarkan.

Dalam perspektif kemitraan, kondisi tersebut bertentangan dengan prinsip *win-win solution partnership* yang dikemukakan oleh Sumardjo et al. (2004), yaitu hubungan kerja sama yang dibangun atas dasar keterbukaan, kesamaan tujuan, dan manfaat bersama. Untuk mengatasi hambatan tersebut, Semesta Group memanfaatkan *online meeting* sebagai media untuk menjelaskan secara rinci komponen biaya, hak, dan kewajiban masing-masing pihak. Strategi ini membantu menyamakan persepsi, meningkatkan transparansi informasi, serta memperkuat kepercayaan calon mitra sebelum keputusan kerja sama diambil.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa proses penawaran kemitraan di Semesta Group masih menghadapi hambatan komunikasi, baik pada komunikasi eksternal dengan calon mitra maupun komunikasi internal antar tim perusahaan. Hambatan komunikasi eksternal terutama terjadi pada tahap penyampaian informasi mengenai harga dan skema investasi, yang menyebabkan perbedaan persepsi serta ekspektasi calon mitra terhadap program kemitraan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penyampaian informasi pada tahap awal belum sepenuhnya memenuhi prinsip komunikasi bisnis, khususnya completeness (kelengkapan) dan clarity (kejelasan), sehingga berpotensi menimbulkan hambatan persepsi dan semantik.

Penelitian ini juga menemukan bahwa informasi yang bersifat kompleks, seperti *capital expenditure* (CAPEX), biaya renovasi, dan estimasi *break even point* (BEP),

memerlukan media komunikasi yang lebih interaktif agar dapat dipahami dengan baik oleh calon mitra. Oleh karena itu, penggunaan telepon dan *online meeting* dinilai lebih efektif dibandingkan komunikasi melalui chat karena mampu mendukung komunikasi dua arah dan mengurangi potensi miskomunikasi. Selain itu, strategi negosiasi yang berorientasi pada kebutuhan calon mitra serta penerapan telemarketing secara bertahap menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas proses penawaran kemitraan.

Di sisi lain, penelitian ini juga mengidentifikasi adanya hambatan komunikasi internal berupa ketidakkonsistenan penyampaian informasi antar tim, yang berpotensi menurunkan kepercayaan calon mitra. Dengan demikian, keberhasilan proses penawaran kemitraan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan menyampaikan informasi, tetapi juga oleh konsistensi komunikasi, koordinasi internal, serta upaya membangun hubungan kemitraan yang didasarkan pada prinsip *win-win solution*.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, Semesta Group disarankan untuk menyusun standar komunikasi atau *standard operating procedure* (SOP) penawaran kemitraan yang memuat informasi mengenai harga, skema investasi, fasilitas pendampingan, serta hak dan kewajiban mitra secara seragam agar penyampaian informasi lebih konsisten dan mengurangi potensi miskomunikasi. Selain itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap proses komunikasi penawaran kemitraan melalui umpan balik dari calon mitra maupun evaluasi internal sehingga hambatan komunikasi yang muncul dapat diidentifikasi dan dijadikan dasar dalam penyempurnaan strategi komunikasi pada masa mendatang.

DAFTAR REFERENSI

- Agustina, H., & Kusumastuti, D. W. (2025). Pengaruh Persepsi Kemudahan, Risiko, dan Iklan terhadap Minat Gen Z Boyolali dalam Menggunakan Dompot Digital. *AKUNTANSI* 45, 6(2), 932–947. <https://doi.org/10.30640/akuntansi45.v6i2.5204>
- Anandi, D. F. (2023). The Role of Media Communication in Effective Communication for the Continuity of Business Negotiation Processes. *Telaah Bisnis*, 24(2), 164–172. <https://doi.org/10.35917/tb.v24i2.444>
- Ardiansyah, P. D. O., & Pratama, G. H. A. H. P. (2025). Pengaruh diskon, digital marketing dan kualitas layanan terhadap keputusan mendaftar sebagai mahasiswa baru di STIE Surakarta. *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 3(6). <https://doi.org/10.61132/lokawati.v3i6.2371>
- Ardiansyah, R. E., & Syihabuddin, M. (2026). PENGARUH CITRA PARA PEKERJA DAN KEPERCAYAAN TERHADAP LOYALITAS PESERTA BPJS KETENAGAKERJAAN DI SURAKARTA. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 4(4). <https://jurnal.mediaakademik.com/index.php/jma/article/view/5513>
- Asrulla, R., Jailani, M. S., & Jeka, F. (2023). Populasi dan sampling (kuantitatif), serta pemilihan informan kunci (kualitatif) dalam pendekatan praktis. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 26320–26332.
- Aulia, I. N., & Irwansyah, I. (2023). Evaluasi Efektivitas Media Komunikasi Dalam Pengelolaan Pegawai Tugas Belajar di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. *Jurnal Visi Komunikasi*, 22(01), 135–157. <https://doi.org/10.22441/visikom.v22i01.18142>
- Cangara, H. (2019). *Pengantar Ilmu Komunikasi* (4th ed.). PT RajaGrafindo Persada.

- DeVito, J. A., & DeVito, J. (2019). The interpersonal communication book. *Instructor*, 1(18), 521–532.
- Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin.
- Hafsah, M. J. (1999). *Kemitraan usaha: konsepsi dan strategi*. Pustaka Sinar Harapan.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016a). *A Framework for Marketing Management* (6th ed.).
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016b). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135–152.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Prihana, J. A., & Kusumastuti, D. W. (2025). Pengaruh Lingkungan Sosial dan Digital Payment terhadap Pengelolaan Keuangan Mahasiswa STIE Surakarta. *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(3), 153–170. <https://doi.org/10.55606/jumbiku.v5i3.6036>
- Saputri, B., & Pamikatsih, T. R. (2022). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Komunikasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pdam Kota Surakarta. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 8(1), 60–72. <https://doi.org/10.35972/jieb.v8i1.674>
- Saraswati, V. G. (2026). Analisis Peran Komunikasi dan Negosiasi dalam Hubungan Bisnis. *Jurnal Sosial Teknologi*, 6(3), 918–927. <https://doi.org/10.59188/jurnalsostech.v6i3.32713>
- Sasongko, G. N., & Nurtantiono, A. (2025). Pengaruh Penggunaan Media Sosial dan Kontrol Diri Terhadap Perilaku Konsumtif Mahasiswa di Surakarta. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 5(3), 789–805. <https://doi.org/10.55606/jurima.v5i3.6114>
- Septiana, I., & Wiguna, S. V. (2025). Pengaruh FOMO (Fear Of Missing Out) Melalui Media Sosial Instagram Terhadap Sifat Impulsive Buying Mahasiswa STIE Surakarta. *AKUNTANSI* 45, 6(2), 743–757. <https://doi.org/10.30640/akuntansi45.v6i2.5479>
- Sumardjo, Sulaksana, J., & Darmono, W. A. (2004). *Teori dan Praktik Kemitraan Agribisnis*. Penebar Swadaya.
- Tiovannie, A., & Pribadi, M. A. (2024). Strategi Komunikasi Sales Marketing PT. XYZ dalam Melakukan Negosiasi Transaksi Bata Ringan. *Prologia*, 8(1), 124–133.
- Udin, Y. R., & Puspitaningrum, D. (2025a). Analisis Sistem Manajemen Inventori Material Konstruksi Berbasis Cloud dan Real-Time BT - Prosiding Seminar Nasional Ilmu Manajemen Kewirausahaan Dan Bisnis (Vol. 2, Issue 2, pp. 500–514). <https://doi.org/10.61132/prosemnasimkb.v2i2.228>
- Udin, Y. R., & Puspitaningrum, D. (2025b). Bankruptcy Prediction of E-Commerce Companies on IDX Using Altman Z-Score, Springate, and Zmijewski. *Brilliant International Journal Of Management And Tourism*, 5(3), 1–12. <https://doi.org/10.55606/bijmt.v5i3.5440>