

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Penelitian Sebelumnya

Berdasarkan penelusuran pustaka yang penulis lakukan, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan dengan penelitian penulis namun berada di lokasi atau tempat berbeda yaitu :

1. Pada penelitian ini, penulis menemukan beberapa hasil penelitian yang menjadi rujukan bagi penulis. Peneliti yang dilakukan oleh Firna jurusan Ilmu Komunikasi Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Makassar dengan judul “Strategi Humas PT. PLN (Persero) Rayon Makassar Timur Dalam Mengatasi Keluhan Pelanggan” Berdasarkan studi kasus pada listrik Prabayar. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang dimaksudkan untuk memberikan informasi yang akurat terkait listrik Prabayar beserta cara penanganan komplainnya.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Shabrina Ayulia Rusyan Jurusan Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Atma Jaya Yogyakarta dengan judul “Strategi Komunikasi Dalam Penanganan Keluhan Pelanggan Di PT Nasmoco Bahtera Motor” menggunakan metode kualitatif yang bersifat deskriptif. Peneliti

disini memfokuskan penelitiannya pada Strategi Komunikasi yang dikhususkan untuk penanganan keluhan pelanggan. Strategi komunikasi *Continuous Improvement Follow Up* merupakan strategi komunikasi yang digunakan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Nova Chalarensia Jurusan Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Komunikasi dan Multimedia Universitas Mercu Buana Yogyakarta dengan judul “Aktivitas *Customer Relation* Dalam Menangani Keluhan Pasien di RS Panti Rapih Yogyakarta”. Peneliti disini menggunakan studi deskriptif kualitatif, keilmuan yang lebih kepada penelusuran untuk mengeksplorasi dan memahami suatu gejala sentral. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui aktivitas *Customer Relation* dalam menangani keluhan pasien di RS Panti Rapih Yogyakarta.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Sri Rahayu Jurusan Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro Semarang dengan judul “Strategi Komunikasi HUMAS dan Penanganan Keluhan Pelanggan Indihome di PT. Telkom Divisi Regional IV JATENG-DIY”. Peneliti disini menggunakan studi deskriptif kualitatif, keilmuan yang lebih kepada penelusuran untuk mengeksplorasi dan memahami suatu gejala sentral. Penelitian ini memfokuskan penelitiannya pada strategi komunikasi yang diterapkan dalam

menangani komplain pelanggan di PT. Telkom Divisi Regional IV JATENG-DIY.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Rory Fudha Rayasa Jurusan Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman Samarinda dengan judul “Strategi Komunikasi *Customer Service* PT. JNE Cabang Utama Samarinda Dalam Menangani Kasus Keluhan Pelanggan”. Peneliti disini menggunakan studi deskriptif kualitatif, keilmuan yang lebih kepada penelusuran untuk mengeksplorasi dan memahami suatu gejala sentral. Penelitian ini memfokuskan penelitiannya pada strategi komunikasi yang diterapkan dalam menangani komplain pelanggan aktif maupun pelanggan pasif dalam keluhan pengiriman.

Tabel 2. 1.

Penelitian Sebelumnya

NAMA DAN JUDUL PENELITIAN	PERBEDAAN PENELITIAN		PERSAMAAN PENELITIAN
	PENELITIAN TERDAHULU	PENELITIAN	
1. Nova Chalarensia, dengan judul “Aktivitas <i>Pelanggan Relation</i> Dalam Menangani Keluhan Pasien di RS Panti Rapih Yogyakarta”	Penelitian ini menggunakan keilmuan yang lebih kepada penelusuran untuk mengeksplorasi dan memahami suatu gejala sentral.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam menangani keluhan pasien, humas mendengarkan dengan seksama dan memberikan solusi terbaik sesuai dengan prosedur rumah	1. Jenis penelitian yang digunakan jenis deskriptif kualitatif . 2. Membahas mengenai strategi dalam mengatasi keluhan atau komplain.

		sakit. Namun dalam melakukan aktivitas <i>customer relations</i> dengan jumlah pasien yang sangat padat PR / Humas RS Panti Rapih harus siap sedia menerima, menganalisis, menyelesaikan, mengevaluasi keluhan yang didapatkan dari pasien.	
2. Firna, dengan judul “Strategi Humas PT. PLN (Persero) Rayon Makassar Timur Dalam Mengatasi Keluhan Pelanggan” studi kasus pada listrik parabayar) di PT. PLN (Persero) Rayon Makassar Timur”	Penelitian ini dilakukan untuk memberikan informasi yang akurat terkait listrik Prabayar.	Hasil dari penelitian tersebut yakni mengidentifikasi masalah, tidak memandang ringan setiap masalah yang ada, menentukan target atau pelanggan.	1. Jenis penelitian yang digunakan jenis deskriptif kualitatif . 2. Membahas mengenai strategi dalam mengatasi keluhan atau komplain.
3. Shabrina Ayulia Rusyan, dengan judul “Strategi Komunikasi Dalam Penanganan	Peneliti disini memfokuskan penelitiannya pada strategi komunikasi yang dikhususkan untuk	Strategi komunikasi dibutuhkan perencanaan komunikasi yang dapat mengarahkan	1. Jenis penelitian yang digunakan jenis deskriptif kualitatif . 2. Membahas mengenai

Keluhan Pelanggan Di PT Nasmoco Bahtera Motor”.	penanganan keluhan pelanggan.	perusahaan dalam melakukan suatu tindakan. Strategi komunikasi yang dilakukan ini memiliki konsep <i>Continuous Improvement Follow Up</i> . <i>Continuous Improvement</i> merupakan perbaikan berkelanjutan yang dilakukan perusahaan dalam penanganan keluhan pelanggan.	strategi dalam mengatasi keluhan atau komplain.
4. Sri Rahayu, dengan judul “Strategi Komunikasi HUMAS dan Penanganan Keluhan Pelanggan Indihome di PT. Telkom Divisi Regional IV JATENG-DIY”	Penelitian ini memfokuskan penelitiannya pada strategi komunikasi yang diterapkan dalam menangani komplain pelanggan di PT. Telkom Divisi Regional IV JATENG-DIY	Strategi komunikasi yang dilakukan terdiri dari 4 (empat) langkah yaitu : 1. <i>Fact Finding</i> 2. <i>Planning</i> 3. <i>Action and Communication</i> 4. <i>Evaluation</i> .	1. Jenis penelitian yang digunakan jenis deskriptif kualitatif . 2. Membahas mengenai strategi dalam mengatasi keluhan atau komplain.
5. Rory Fudha Rayasa, dengan judul “Strategi Komunikasi Customer Service PT. JNE Cabang Utama Samarinda Dalam Menangani	Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa cara customer service PT. JNE Cabang Utama Samarinda menangani pelanggan aktif maupun pelanggan pasif	Dalam menyampaikan sebuah pesan melalui strategi komunikasi yang telah dirancang, maka perusahaan menggunakan sebuah	1. Jenis penelitian yang digunakan jenis deskriptif kualitatif . 2. Membahas mengenai strategi dalam mengatasi keluhan atau komplain.

Kasus Keluhan Pelanggan”	dalam keluhan pengiriman barang tidak dibedakan dalam menangani keluhan pelanggan, dikarenakan sama-sama termasuk pelayanan jasa.	pendekatan yang di dalamnya terdapat nilai - nilai yang dianut dalam menciptakan konsep strategi komunikasi namun tetap berlandaskan SOP perusahaan.	
--------------------------	---	--	--

Berdasarkan Tabel 2.1 kelebihan penelitian yang penulis lakukan dibanding dengan penelitian terdahulu yaitu :

1. Penelitian penulis dilakukan di lokasi yang berbeda dari penelitian sebelumnya yaitu di PT. KAI DAOP III Stasiun Cirebon.
2. Penelitian terdahulu belum memiliki keluhan atau komplain yang berkaitan dengan masa pandemi Covid-19.
3. Penelitian yang penulis lakukan dapat dijadikan media pembelajaran bagi khalayak yang hendak melamar pekerjaan sebagai *Frontliner* di PT. KAI DAOP III Stasiun Cirebon.
4. Penelitian yang penulis lakukan tidak hanya menggunakan metode penelitian kualitatif namun juga menggunakan analisis SWOT yang belum diterapkan dalam penelitian sebelumnya.

Bedasarkan uraian tersebut, penelitian penulis berbeda dengan penelitian terdahulu yang sudah dilakukan oleh peneliti-peneliti lain sebelumnya. Dengan demikian penelitian penulis ini memiliki orisinalitas yang dapat dipertanggungjawabkan secara akademik dan yuridis.

2.2. Tinjaun Penelitian

Strategi komunikasi pada hakikatnya adalah perencanaan dan manajemen untuk mencapai tujuan, namun untuk mencapai tujuan tersebut strategi tidak berfungsi sebagai jalan yang hanya memberikan arah saja, melainkan harus mampu menunjukan taktik operasionalnya (Effendy:2007:32). Untuk menyusun strategi harus ada tujuan yang jelas dan diolah melalui perencanaan yang matang. Effendy, Onong Uchjana mengungkapkan bahwa strategi komunikasi memiliki fungsi ganda, yaitu : pertama menyebarluaskan pesan komunikasi yang bersifat informatif, persuasif dan instruktif secara sistematis sasaran untuk memperoleh hasil yang optimal. Kedua, menjembatani “kesenjangan budaya” (*cultural gap*) akibat kemudahan diperolehnya dan kemudahan dioperasionalkannya media massa yang begitu ampuh, yang jika dibiarkan akan merusak nilai-nilai budaya (Effendy:2003:301).

Pentingnya strategi komunikasi tidak dapat dipungkiri karena pada prosesnya komunikasi membutuhkan strategi agar komunikasinya berjalan efektif. Tanpa strategi, komunikasi akan mengalami hambatan-hambatan atau gangguan dalam prosesnya maka strategi dibutuhkan guna mengurangi hal tersebut.

2.2.1. Strategi Komunikasi

1. Pengertian Strategi

Strategi secara harfiah adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen (*management*) untuk mencapai suatu tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus mampu menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya. Secara umum dapat diartikan sebagai rencana yang disusun oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dikutip dalam buku Butterick, Keith bahwa strategi berasal dari bahasa Yunani "*strategos*" dan menunjuk pada keseluruhan peran komando seperti sebuah komando umum militer. Disini dipahami sebagai pentingnya semua peranan atau pejuang dalam membuat rencana untuk menghadapi permasalahan.

Strategi secara perspektif terminologis, dikemukakan oleh banyak ahli. Diantaranya menurut Effendy, Onong Uchajana dalam bukunya Ilmu Komunikasi (2013:32) yang menganggap strategi pada hakikatnya adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen untuk mencapai suatu tujuan tersebut. (Effendy:2013:32) Dan pendapat tersebut penulis memahami dalam strategi dibutuhkan sebuah perencanaan yang dapat mengatur tujuan agar dapat diraih. Griffin mendefinisikan strategi sebagai rencana komprehensif untuk mencapai tujuan

organisasi (*strategy is a comprehensive plan for accomplishing an organization's goals*). Jadi definisi dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi di lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan aktivitasnya.

Definisi lain dikemukakan oleh Arifin, Anwar, strategi dinyatakan sebagai keseluruhan keputusan kondisional tentang tindakan yang akan dijalankan guna mencapai tujuan. Definisi tersebut penulis pahami bahwa strategi adalah keputusan yang dapat diambil dalam keadaan tertentu untuk mengetahui tindakan tepat yang mengenai sasaran.

Dari penjabaran di atas, penulis dapat pahami bahwa strategi merupakan rencana yang mengkhususkan pada tujuan organisasi dalam hal ini pada pelayanan jasa. Strategi di dalamnya menggambarkan misi dasar organisasi serta tujuan dan sasaran yang hendak dicapai.

2. Tahapan-Tahapan Strategi

Strategi tidak cukup hanya perumusan konsep dan implementasi terhadap strategi tersebut tetapi perlu juga dilibatkannya penggunaan media dan evaluasi terhadap konsep itu sendiri.

Menurut Arifin, Anwar dalam bukunya Strategi Komunikasi (1994:59-87) untuk dapat membuat rencana dengan baik, maka ada beberapa langkah yang harus diikuti untuk

menyusun strategi komunikasi, yaitu:

1. Mengenal Khalayak, dengan mengenal khalayak, diharapkan komunikasi dapat berjalan dengan efektif.
2. Menyusun Pesan, setelah khalayak dan situasinya jelas diketahui, maka langkah selanjutnya adalah menyusun pesan yang mampu menarik perhatian para khalayak. Pesan dapat terbentuk dengan menentukan tema atau materi. Syarat utama dalam mempengaruhi khalayak dari komponen pesan adalah mampu membangkitkan perhatian khalayak. Perhatian merupakan pengamatan yang terpusat. Awal dari suatu efektivitas dalam komunikasi adalah bangkitnya perhatian dari khalayak terhadap pesan-pesan yang disampaikan.

3. Menetapkan Metode

Di dalam dunia komunikasi, metode penyampaian dapat dilihat dari 2 aspek:

- 1) Menurut cara pelaksanaannya, yaitu semata-mata melihat komunikasi dari segi pelaksanaannya dengan melepaskan perhatian dari isi pesannya.

Oleh karena itu, dapat diwujudkan dalam dua bentuk yaitu pengulangan (*redundancy/repetition*) dan *canalizing*.

- 2) Menurut isi pesan yaitu melihat komunikasi dari segi pernyataan atau bentuk pesan dan maksud yang dikandung. Menurut isi pesannya metode komunikasi diwujudkan dalam bentuk yang dikenal sebagai metode informatif, persuasif, deduktif dan kursif.
4. Seleksi dan Penggunaan Media, penggunaan media merupakan alat penyalur ide dalam rangka memberikan informasi kepada khalayak. Dalam penyampaian pesan penerapan metode komunikasi harus didukung dengan pemilihan media secara selektif artinya pemilihan media menyesuaikan dengan keadaan dan kondisi khalayak, secara teknik dan metode yang diterapkan. Dalam penelitian ini dimensi seleksi dan penggunaan media dibagi menjadi 3 parameter
5. Tahap Evaluasi, perencanaan strategi komunikasi merupakan bagian dari manajemen secara umum manajemen harus memahami arah organisasi yang diinginkan sebelum mulai melangkah ke arah tersebut.

Masih menurut Effendy, (1986:35) , beliau mengemukakan bahwa strategi komunikasi memiliki fungsi ganda, yaitu:

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

Demikian beberapa uraian tentang urgensi strategi komunikasi khususnya dalam proses komunikasi antara pemerintah dan masyarakat. Namun dalam kajian ini strategi komunikasi akan dijadikan suatu pijakan dalam mengelola proses interaksi yang terjadi dalam suatu organisasi agar efektif dan efisien dalam mencapai tujuan didirikannya. Dengan perencanaan strategi komunikasi yang matang maka diharapkan kita dapat mendapatkan rasa saling pengertian sehingga hubungan baik antara perusahaan dan karyawannya dapat terjaga dengan baik. Rasa saling pengertian itu akan menimbulkan rasa saling mempercayai sehingga motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan akan menjadi lebih baik. Jadi dengan demikian strategi komunikasi adalah keseluruhan perencanaan, taktik, cara yang akan dipergunakan untuk melancarkan komunikasi dengan memperhatikan keseluruhan aspek

yang ada pada proses komunikasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Apabila strategi komunikasi tersebut berhasil dilakukan dan tujuan yang dicapai maka komunikasi yang terjadi sudah efektif karena terjadi saling pengertian antara komunikator dan komunikan dimana apa yang diharapkan dan diinginkan oleh komunikator dapat mengubah sikap komunikannya.

3. Pengertian Komunikasi

Istilah komunikasi atau dalam Bahasa Inggris yaitu "*communication*" yang berarti perhubungan, kabar dan pengkabaran. Secara etimologis komunikasi berasal dari bahasa Latin yaitu "*communicatio*" artinya pemberitahuan, memberi bagian, pertukaran dimana si pembicara mengharapkan pertimbangan atau jawaban dan pendengarnya. Kata sifatnya yaitu "*communis*" yang berarti bersifat umum dan terbuka, atau bersama-sama. Sedangkan kata kerjanya adalah "*communicare*" yang berarti bermusyawarah, berunding, dan berdialog.

Murphy, Dennis dalam bukunya yang berjudul *Better Bussines Communication* (1988), sebagaimana dikutip oleh Drs. Wursanto dalam bukunya *Etika Komunikasi Kantor* (1994:4) mengatakan "*Communication is the whole process used to reach other minds*" (komunikasi adalah seluruh proses yang dipergunakan untuk mencapai pikiran-pikiran orang lain).

Jadi komunikasi merupakan percakapan yang dilakukan

komunikator ke komunikan untuk mengetahui keinginan dalam pikiran orang lain.

Adapun menurut Hardword, *"communication is more technically defined as a process for conduction the memories"* (komunikasi didefinisikan secara lebih teknis sebagai suatu proses untuk membangkitkan kembali ingatan-ingatan). Jadi menurut penulis dengan komunikasi, orang dapat mengingat kembali kejadian atau fenomena yang pernah terjadi dan menghubungkan dengan apa yang mereka lihat sehingga dapat menyimpulkannya.

Menurut Effendy, Onong Uchajana dalam bukunya Ilmu Komunikasi (2013:32), komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu atau untuk merubah sikap, pendapat, atau perilaku, baik langsung secara lisan ataupun tidak langsung secara media.

Dari beberapa pengertian tersebut Effendy, Onong Uchajana kemudian menyimpulkan tentang komunikasi sebagai berikut:

- 1) Pesan
- 2) Pengiriman Pesan
- 3) Penyampaian Pesan
- 4) Pemilihan Sarana Atau Media

- 5) Penerimaan Pesan
- 6) Respon, Efek Atau Pengaruh

Dari beberapa definisi di atas dapat penulis pahami bahwa komunikasi adalah kata yang mencakup segala bentuk interaksi dengan orang lain yang berupa percakapan biasa, membujuk, mengajar, dan negosiasi.

4. Pengertian *Public Relations*

a. Pengertian Umum

Public relations adalah proses interaksi dimana *public relations* menciptakan opini publik sebagai input yang menguntungkan kedua belah pihak, dan menanamkan pengertian, menumbuhkan motivasi dan partisipasi publik, bertujuan menanamkan keinginan baik, kepercayaan saling adanya pengertian, dan citra yang baik dari publiknya.

b. Pengertian Khusus

Public relations adalah fungsi khusus manajemen yang membantu membangun dan memelihara komunikasi bersama, pengertian, dukungan, dan kerjasama antara organisasi dan publik, melibatkan masalah manajemen, membantu manajemen untuk mengetahui dan merespon opini publik, menjelaskan dan menekankan tanggung jawab manajemen untuk melayani minat publik, membantu

manajemen untuk tetap mengikuti dan memanfaatkan perubahan secara efektif, berguna sebagai sistem peringatan awal untuk membantu mengantisipasi tren, dan menggunakan penelitian dan teknik suara yang layak dalam komunikasi sebagai alat utama (Maria, 2002).

c. Menurut Para Ahli

1. Crystallizing, *public relations* adalah proses interaksi dimana *public relations* menciptakan opini publik sebagai input yang menguntungkan kedua belah pihak, dan menanamkan pengertian, menumbuhkan motivasi dan partisipasi publik, bertujuan menanamkan keinginan baik, kepercayaan saling adanya pengertian, dan citra yang baik dari publiknya.
2. Widjaja, 2001, *Public Opinion* menyebutkan bahwa *public relations* adalah profesi yang mengurus hubungan antara suatu perusahaan dan publiknya yang menentukan hidup perusahaan itu.
3. Cutlip, Center & Brown, II000:4, *public relations* adalah fungsi manajemen secara khusus yang mendukung terbentuknya saling pengertian dalam komunikasi, pemahaman, penerimaan dan kerja sama antara organisasi dengan publiknya,

4. Sukatendel (1990) dalam Ardianto (II004), *public relations* adalah suatu metode komunikasi untuk penciptaan citra positif dari mitra institusi atas dasar kesadaran untuk menghormati kepentingan bersama.

Berdasarkan definisi yang telah dijelaskan tersebut terdapat beberapa hal penting yaitu:

- a. ***Public Relations* (PR)** adalah sebuah ilmu yang cabang keilmuannya berasal dari ilmu komunikasi. Sebagai suatu cabang keilmuan maka PR bukan sekadar isu semata tetapi mempunyai dasar berpikir yang dapat dijelaskan dan dipertanggungjawabkan melalui metode logika tertentu layaknya pengujian terhadap cabang keilmuan lainnya.
- b. Citra adalah obyek dari PR yang telah menjadi kebutuhan dari institusi layaknya sumber daya yang telah ada seperti sumber daya manusia, sumber daya keuangan, sumber daya peralatan bahkan sumber daya pengetahuan.
- c. Mitra adalah subyek dari PR disamping institusi itu sendiri. Mitra adalah bagian dari operasi sebuah institusi, tanpa mitra sebuah institusi tidak dapat berjalan.

- d. **Kepentingan bersama adalah apa yang hendak dicari oleh II (dua) institusi dalam koneksi satu dengan yang lain. Contohnya seperti pembeli dan penjual mempunyai tujuan bersama yaitu tercapai kesepakatan untuk melakukan transaksi jual beli.**

2.2.2. Teori *Image Restoration*

Teori *Image Restoration* (TIR) dapat diterapkan dalam konteks individu dan kelompok atau organisasi, yaitu membahas respons individu atau organisasi saat citra positif dan reputasinya terancam. Inti bahasan dari teori ini yaitu menyatukan seperangkat strategi merestorasi citra sebagai bagian strategi mengatasi krisis (*crisis response*). Teori ini tidak fokus pada deskripsi tahapan perkembangan krisis, tetapi fokus pada pilihan-pilihan pesan komunikasi untuk memperbaiki citra. Strategi mengatasi krisis yaitu *entry-point* bagi berhasilnya menjaga citra dan reputasi atau sebaliknya, gagal, membuat citra *negative*, dan reputasi hancur.

Teori *Image Restoration* (TIR) berangkat dari dua asumsi (Blaney, Benoit, & Brazeal, 2002): komunikasi, yaitu aktivitas yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu (*a goal-oriented activity*) dan tujuan pokok komunikasi, yaitu memelihara citra positif dan reputasi positif. Kedua asumsi ini mendasari setiap strategi komunikasi yang digunakan mengatasi krisis, khususnya saat organisasi atau perusahaan berupaya memperbaiki citra positifnya.

TIR menawarkan lima strategi (*tipologi*) komunikasi merestorasi citra yang dibangun berdasarkan pendekatan retorika yaitu:

1. Strategi Menyangkal (*denial*)

Melalui strategi ini, organisasi atau perusahaan menyangkal telah melakukan kesalahan dan menyatakan bahwa organisasi atau perusahaan tidak terlibat sebagai penyebab krisis. Strategi ini terbagi dalam dua jenis: menyangkal secara sederhana (*simple denial*), seperti “kami tidak melakukannya” dan menyangkal dengan menyalahkan pihak lain atau mencari kambing hitam (*shifting blame / scape-goating*).

2. Strategi menghindari tanggung jawab (*evasion of responsibility*)

Melalui strategi ini, organisasi atau perusahaan berupaya membatasi tanggung jawabnya pada krisis. Cara yang biasa dilakukan dalam strategi ini :

- a. Provokasi, yaitu merespons tindakan pihak lain, misalnya mengambil langkah tertentu dengan alasan tindakan reaktif terhadap serangan yang dilakukan pihak lain.
- b. Menyatakan bahwa krisis terjadi disebabkan kekurangan informasi atau ketidakmampuan organisasi atau perusahaan mengontrol situasi.

- c. Maksud baik (*good intention*), menyatakan bahwa organisasi atau perusahaan telah berupaya mengatasi dengan baik tetapi hasilnya mungkin dirasakan kurang maksimal oleh pihak lain (pelanggan).
- d. Krisis ini disebabkan kecelakaan. Asumsinya, kecelakaan itu peristiwa yang tidak direncanakan dan tidak diharapkan, organisasi atau perusahaan juga ikut dirugikan, bahkan dapat dikonstruksi sebagai musibah. Diharapkan asumsi ini dapat mengurangi pertanggungjawaban organisasi atau perusahaan.

3. Strategi mengurangi serangan (*reducing the offensiveness*)

Secara umum, organisasi atau perusahaan tidak menyangkal melakukan tindakan yang menyebabkan krisis atau setidaknya mengakui jika krisis terkait dengan aktivitas organisasi atau perusahaan. Tetapi, dalam strategi ini, organisasi atau perusahaan berusaha mengurangi dampak negatifnya dan berusaha memperbaiki turunnya citra positif.

4. Tindakan korektif (*corrective action*)

Melalui strategi ini, organisasi berupaya memperbaiki kerusakan dan berjanji untuk mencegah pengulangan krisis. Pada konteks ini, perusahaan dimungkinkan melakukan tindakan tertentu tanpa mengakui pihaknya bersalah atau tidak.

5. Menanggung akibat krisis (*mortification*)

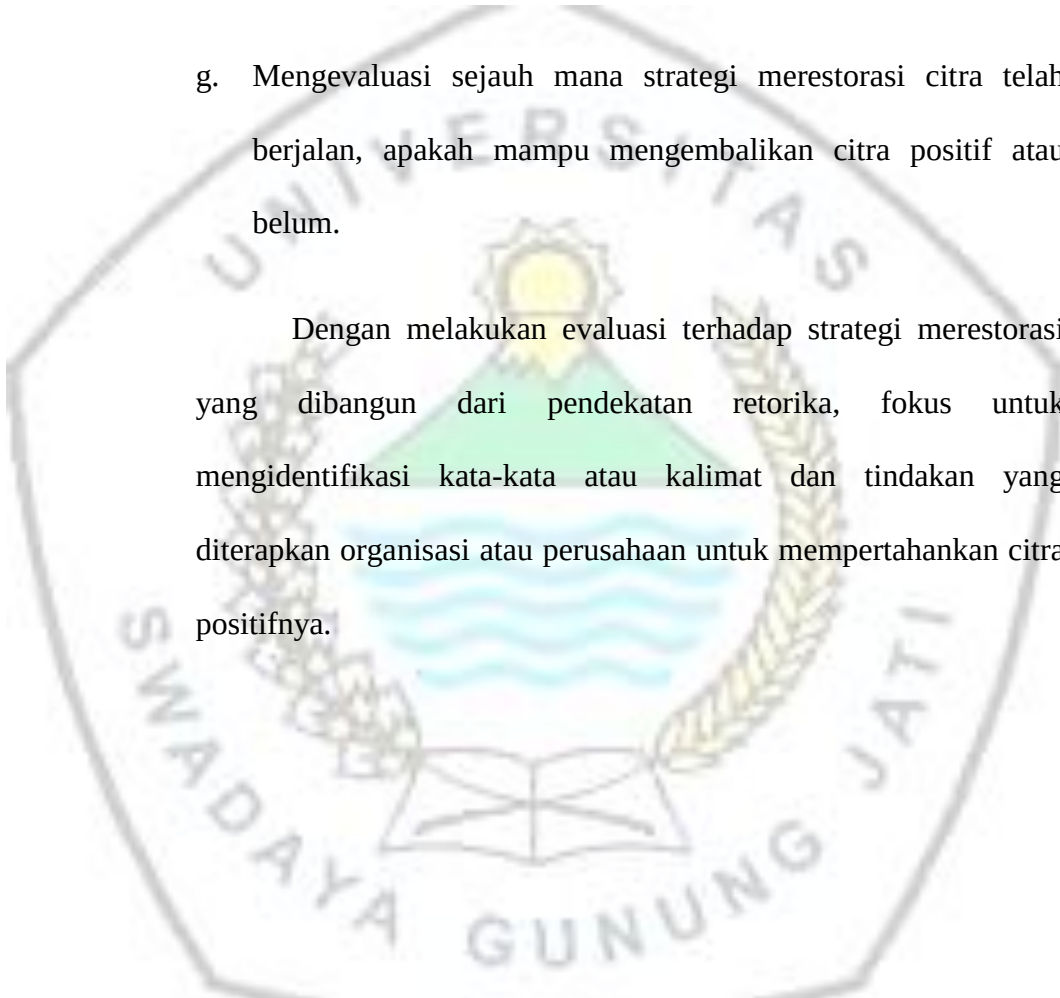
Organisasi atau perusahaan menyatakan kesediaan bertanggung jawab terhadap krisis dan menyampaikan penyesalan serta permohonan maaf.

Berdasarkan praktik *public relations*, TIR memberikan panduan saat menerapkan strategi menangani permasalahan. Beberapa hal yang perlu dilakukan :

- a. Mengidentifikasi opini atau tuduhan apa saja yang berpotensi mengancam citra dan reputasi perusahaan.
- b. Publik yang memberikan perhatian pada kasus yang terjadi (*aware public*) mesti dipersepsi sebagai kelompok yang tidak menyetujui kasus yang terjadi; kasus yang memerlukan strategi merestorasi pastinya yaitu kasus yang berpotensi menjatuhkan citra positif, karena itu organisasi atau perusahaan mesti berangkat dari persepsi bahwa publik mempunyai respons negatif terhadap organisasi atau perusahaan.
- c. Mengidentifikasi isu apa saja yang diketahui publik. Persepsi dianggap lebih penting dari kejadiannya, yaitu sering kali persepsi dan opini yang berkembang membuat kasus membesar dari kejadian awal.
- d. Organisasi atau perusahaan jangan memandang ringan kasus yang terjadi.

- e. Organisasi atau perusahaan harus menentukan siapa target sasaran dari pesan-pesan komunikasinya.
- f. Menentukan strategi restorasi berdasarkan evaluasi terhadap situasi krisis. Dalam mengevaluasi, organisasi atau perusahaan harus bersikap terbuka, jujur dan tidak menutupi fakta.
- g. Mengevaluasi sejauh mana strategi merestorasi citra telah berjalan, apakah mampu mengembalikan citra positif atau belum.

Dengan melakukan evaluasi terhadap strategi merestorasi yang dibangun dari pendekatan retorika, fokus untuk mengidentifikasi kata-kata atau kalimat dan tindakan yang diterapkan organisasi atau perusahaan untuk mempertahankan citra positifnya.



2.2.3. Tinjauan *Frontliner*

Berdasarkan dari observasi peneliti yang didapat dari lokasi penelitian, ditemukan beberapa informasi terkait *Frontliner* seperti berikut ini :

1. Definisi

Frontliner adalah petugas yang memberikan pelayanan kepada penumpang baik yang ada di stasiun atau diatas kereta api yang terdiri dari *Customer Service on Station (CSOS)*, *Ticketing Officer (TO)* dan *Security* dibawah divisi Angkutan Penumpang DAOP III Cirebon dan Kepala Stasiun Cirebon.

2. Uraian Pekerjaan

a. *Ticketing Officer (TO)* :

1. Melaksanakan penjualan dan atau pemesanan tiket kereta api tepat waktu sesuai dengan jadwal pelayanan yang ditetapkan oleh kepala stasiun.
2. Melaksanakan pengecekan perlengkapan penjualan (tiket, komputer penjualan, *printer* dan pita) dan memastikan kesiapan perangkat tersebut sebelum melaksanakan dinas dan menandatangani daftar serah terima dinas.
3. Memastikan uang kembalian (receh) untuk pembelian tiket.
4. Melaksanakan pelayanan penjualan dan reservasi tike serta pembatalan/penundaan tiket sesuai dengan jenis pekerjaan

penjualan dan atau pemesanan yang telah ditetapkan di masing-masing stasiun.

5. Melayani pemesanan dan atau penjualan tiket sesuai tujuan, menginformasikan harga tiket dan memberikan alternatif KA lain jika kereta yang diinginkan oleh pembeli telah habis terjual.
6. Melaksanakan pelayanan penjualan tiket sesuai dengan permintaan tanggal, KA, kelas dan jenis penumpang serta harga yang tercantum dalam tiket.
7. Melaksanakan pelayanan penjualan dan atau pemesanan tiket kereta api dengan tepat, cepat, efektif dan komunikatif.
8. Mempersilakan penumpang untuk membayar dengan alat pembayaran (uang, kartu kredit/debit atau alat pembayaran yang sah lainnya yang ditetapkan perusahaan).
9. Melakukan pengecekan tiket sebelum diserahkan ke penumpang dan mempersilakan penumpang untuk mengecek kembali tiket, slip pembayaran (struk pembayaran non tunai di stasiun) atau uang kembalian (apabila ada) sebelum meninggalkan loket.
10. Memberikan pelayanan informasi jika diminta oleh penumpang dengan ramah, sopan, informatif dan komunikatif.

11. Memeriksa kondisi uang yang diterima dalam keadaan rusak atau baik serta asli atau palsu, dengan tujuan agar uang yang diterima tetap sesuai dengan nilai nominalnya.
12. Menghindari penerimaan pembayaran dengan wang rusak atau palsu, apabila kedapatan uang rusak segera menukarkan ke Bank Indonesia dan uang palsu diserahkan kepada yang berwajib.
13. Identifikasi keaslian uang dilakukan dengan menggunakan alat identifikasi keaslian uang, apabila alat identifikasi tidak berfungsi maka pekerja melakukan identifikasi keaslian uang dengan cara 3D (dilihat, diraba, dan diterawang).
14. Apabila dalam kas terdapat uang palsu, pekerja mengganti sesuai dengan beban tanggung jawab masing-masing.
15. Apabila sistem *on line* mengalami gangguan (jaringan, listrik mati, gangguan *software*, perangkat *computer / PC*) untuk diteruskan ke bagian *helpdesk* dan mencatat gangguan tersebut dalam buku penjagaan gangguan pelayanan penjualan.
16. Bertanggung jawab terhadap pendapatan dan penjualan tiket kereta api.
17. Menyimpan uang yang belum disetorkan dan kas kecil yang menjadi tanggung jawabnya dalam brangkas kecil.

18. Melakukan prosedur tutup *shift* penjualan, membuat laporan penjualan tiket dan melakukan *settlement* pembayaran (laporan pembayaran untuk pembayaran nontunai melalui mesin *EDC*).
19. Mencatat pendapat hasil penjualan dalam buku setoran dilampiri dengan bukti-bukti penjualan yang telah di atur oleh perusahaan (*fotocopy*) identitas pembeli untuk pembelian dengan fasilitas diskon, slip *EDC*, slip pembayaran *ATM*, struk *EDC* dan cetakan *settlement EDC*).
20. Menyetorkan pendapatan hasil penjualan kepada kepala loket / KS atau langsung ke *PBD* atau melalui mekanisme lain yang telah diatur oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero).
21. Melakukan serah terima dinasan dengan petugas pengganti dan mencatat dalam buku daftar serah terima dinasan.

b. *Customer Service on Station (CSOS)* :

1. Melayani kebutuhan informasi terkait layanan dan program-program PT. Kereta Api Indonesia (Persero).
2. Menangani dan menindaklanjuti setiap keluhan, saran dan kritik pelanggan kepada unit terkait.
3. Menggunakan aplikasi *CRM* untuk mencatat semua aktivitas dan interaksi dengan pelanggan.

4. Mengarsipkan segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas penanganan keluhan dan pelayanan informasi.
5. Tunduk dan patuh terhadap ketentuan yang berlaku tidak terbatas dalam *SOP* yang ditetapkan oleh perusahaan.
6. Memberikan pelayanan dengan ramah, sopan, informatif dan komunikatif (7S).
7. Melayani pendaftaran reduksi bagi calon penumpang Kereta Api sesuai kebijakan Perusahaan.
8. Petugas *Customer Service on Station (CSOS)* dapat ditugaskan sebagai *Customer Service Mobile (CSM)* dengan ketentuan sebagai berikut :
 - a) Nominatif jumlah personil *CSOS* stasiun telah terpenuhi;
 - b) Stasiun dengan pola dinas Selama 7 (tujuh) jam dalam 1 (satu) hari dan 40 (empat puluh) jam 1 (satu) minggu untuk 6 (enam) hari kerja dalam 1 (satu) minggu;
 - c) Guna melengkapi kebutuhan waktu kerja sebanyak 40II (empat puluh) jam dalam 1 (satu) minggu, maka petugas *CSOS* diperbolehkan untuk didinaskan sebagai *Customer Service Mobile (CSM)*;
 - d) Apabila dibutuhkan untuk sebagai perbantuan pelayanan stasiun ketika *peak season* dan hari raya / hari besar;
 - e) Tupoksi kerja petugas *CSOS* yang didinaskan sebagai *CSM* adalah sebagai berikut:

1. Melayani kebutuhan informasi terkait layanan dan program-program PT. Kereta Api Indonesia (Persero).
2. Membantu pelanggan dalam hal pengoperasian mesin *Check in Counter* (CIC).
3. Menangani dan menindaklanjuti setiap keluhan, saran dan kritik pelanggan kepada unit terkait.
4. Memberikan pelayanan dengan ramah, sopan, informatif dan komunikatif (7S).

c. *Security* :

1. Memiliki tanggung jawab atas keamanan stasiun.
2. Bertugas untuk mengontrol kondisi stasiun.
3. Mempunyai kewajiban memberikan pelayanan kepada penumpang yakni memberikan informasi yang akurat bila penumpang bertanya.
4. Dapat juga bertugas sebagai Petugas *Boarding* yakni bertugas mengecek identitas penumpang dan berkas syarat perjalanan lainnya saat akan naik kereta api.
5. Sebagai petugas yang juga memiliki wewenang atas kehilangan barang atau tertinggal di stasiun maupun di kereta api.

3. Kendala *Frontliner* dalam Menerapkan Strateginya

Dalam penerapan kebijakan terdapat kendala-kendala yang dihadapi oleh petugas *frontliner* dalam menerapkan dan menjalankan strateginya. Sehingga proses komunikasinya tidak berjalan efektif.

Menurut Ron Ludlow dan Fergus Panton (1992:10-11), ada hambatan-hambatan yang menyebabkan komunikasi tidak efektif yaitu :

a. *Status Effect*

Adanya perbedaan pengaruh status sosial yang dimiliki setiap manusia. Misalnya karyawan dengan status sosial yang lebih rendah harus tunduk dan patuh apapun perintah yang diberikan atasan. Maka karyawan tersebut tidak dapat atau takut mengemukakan aspirasinya atau pendapatnya.

b. *Semantic Problems*

Faktor semantik menyangkut bahasa yang dipergunakan komunikator sebagai alat untuk menyalurkan pikiran dan perasaannya kepada komunikan. Demi kelancaran komunikasi seorang komunikator harus benar-benar memperhatikan gangguan sematis ini, sebab kesalahan pengucapan atau kesalahan dalam penulisan dapat

menimbulkan salah pengertian (*missunderstanding*) atau penafsiran (*misinterpretation*) yang pada gilirannya dapat menimbulkan salah komunikasi (*miscommunication*). Misalnya kesalahan pengucapan bahasa dan salah penafsiran, seperti contoh: pengucapan demonstrasi menjadi demokrasi, kedelai menjadi keledai dan lain-lain.

c. *Perceptual Distorsion*

Perceptual distorsion dapat disebabkan karena perbedaan cara pandangan yang sempit pada diri sendiri dan perbedaan cara berpikir serta cara mengerti yang sempit terhadap orang lain. Sehingga dalam komunikasi terjadi perbedaan persepsi dan wawasan atau cara pandang antara satu dengan yang lainnya.

d. *Cultural Differences*

Hambatan yang terjadi karena disebabkan adanya perbedaan kebudayaan, agama dan lingkungan sosial. Dalam suatu organisasi terdapat beberapa suku, ras, dan bahasa yang berbeda. Sehingga ada beberapa kata-kata yang memiliki arti berbeda di tiap suku. Seperti contoh: kata "jangan" dalam bahasa Indonesia artinya tidak boleh, tetapi orang suku jawa mengartikan kata tersebut suatu jenis makanan berupa sup.

e. *Physical Distraction*

Hambatan ini disebabkan oleh gangguan lingkungan fisik terhadap proses berlangsungnya komunikasi. Contohnya: suara riuh orang-orang atau kebisingan, suara hujan atau petir, dan cahaya yang kurang jelas.

f. *Poor Choice Of Communication Channels*

Adalah gangguan yang disebabkan pada media yang dipergunakan dalam melancarkan komunikasi. Contoh dalam kehidupan sehari-hari misalnya sambungan telepon yang terputus-putus, suara radio yang hilang dan muncul, gambar yang kabur pada pesawat televisi, huruf ketikan yang buram pada surat sehingga informasi tidak dapat ditangkap dan dimengerti dengan jelas.

g. *No Feed Back*

Hambatan tersebut adalah seorang *sender* mengirimkan pesan kepada *receiver* tetapi tidak adanya respon dan tanggapan dan *receiver* maka yang terjadi adalah komunikasi satu arah yang sia-sia. Seperti contoh: Seorang manajer menerangkan suatu gagasan yang ditujukan kepada para karyawan, dalam penerapan gagasan tersebut para karyawan tidak memberikan tanggapan atau respon dengan kata lain tidak peduli dengan gagasan seorang manajer.

Jadi hambatan tersebut merupakan hambatan yang sering terjadi dalam berkomunikasi antara pelanggan dan perusahaan, sehingga dalam penerapan strateginya tidak begitu berjalan dengan efektif. Hambatan lain menurut Effendy (2003:13), ialah:

1) Hambatan *sosio-antro-psikologis*

Proses komunikasi berlangsung dalam konteks situasional. Ini berarti bahwa komunikator harus memperhatikan situasi ketika komunikasi berlangsung, sebab situasi amat berpengaruh terhadap kelancaran komunikasi, terutama situasi yang berhubungan dengan faktor-faktor *sosiologis-antropologis-psikologis* yakni :

- a) Hambatan Sosiologis, Masyarakat terdiri dari berbagai golongan dan lapisan yang menimbulkan perbedaan dalam status sosial, agama, ideologi, tingkat pendidikan, tingkat kekayaan, dan sebagainya yang kesemuanya dapat menjadi hambatan bagi kelancaran komunikasi.
- b) Hambatan Antropologis, Komunikasi akan berjalan lancar jika suatu pesan yang disampaikan komunikator diterima oleh komunikan secara tuntas, yaitu diterima dalam pengertian *received* atau secara inderawi, dan dalam pengertian *accepted* atau secara rohani.

Seorang pemirsa televisi mungkin menerima acara yang disiarkan dengan baik karena gambar yang tampil pada pesawat televisi amat terang dan suara yang keluar amat jelas, tetapi mungkin ia tidak dapat menerima ketika seorang pembicara pada acara itu mengatakan bahwa sapi rendang lezat sekali. Si pemirsa tadi hanya menerimanya dalam pengertian *accepted*. Jadi teknologi komunikasi tanpa dukungan kebudayaan tidak akan berfungsi.

- c) Hambatan Psikologis, Faktor psikologis seringkali menjadi hambatan dalam komunikasi. Hal ini umumnya disebabkan si komunikator sebelum melancarkan komunikasinya tidak mengkaji diri komunikan. Komunikasi sulit untuk berhasil apabila komunikan sedang sedih, bingung, marah, merasa kecewa, merasa iri hati, dan kondisi psikologis lainnya; juga jika komunikasi menaruh prasangka (*prejudice*) kepada komunikator.

Prasangka merupakan salah-satu hambatan berat bagi kegiatan komunikasi, karena orang yang berprasangka belum apa-apa bersikap menentang komunikator. Pada orang yang bersifat prasangka emosinya menyebabkan dia menarik kesimpulan tanpa menggunakan pikiran secara rasional.

Prasangka sebagai faktor psikologis dapat disebabkan oleh aspek antropologis dan sosiologis; dapat terjadi pada ras, bangsa suku bangsa, agama, partai politik, kelompok dan apa saja yang bagi seseorang merupakan suatu perangsang disebabkan dalam pengalamannya pernah di beri kesan yang tidak enak.

2) Hambatan Semantis

Jika hambatan *sosiologis-antropologis-psikologis* terdapat pada pihak komunikan, maka hambatan semantis terdapat pada diri komunikator. Faktor semantis menyangkut bahasa yang dipergunakan komunikator sebagai "alat" untuk menyalurkan pikiran dan perasaannya kepada komunikan. Demi kelancaran komunikasinya, seorang komunikator harus benar-benar memperhatikan gangguan semantis ini, sebab salah ucap atau salah tulis dapat menimbulkan salah pengertian (*misunderstanding*) atau salah tafsir (*misinterpretation*), yang pada gilirannya dapat menimbulkan salah komunikasi (*miscommunication*).

3) Hambatan mekanis

Hambatan mekanis dijumpai pada media yang dipergunakan dalam melancarkan komunikasi. Banyak contoh yang kita alami dalam kehidupan sehari-hari; suara telepon yang krotokan, ketika huruf yang buram pada surat, suara yang hilang-muncul pada pesawat radio, berita surat kabar yang sulit dicari sambungan kolomnya, gambar yang meliuk-meliuk pada pesawat televisi, dan lain-lain.

4) Hambatan Ekologis

Hambatan ekologis terjadi disebabkan oleh gangguan lingkungan terhadap proses berlangsungnya komunikasi, jadi datangnya dari lingkungannya. Contoh hambatan ekologis adalah suara riuh orang-orang atau kebisingan lalu-lintas, suara hujan atau petir, suara pesawat yang lewat, dan lain-lain pada saat komunikator sedang berpidato.

2.2.4. Pelanggan

Menurut Daryanto dan Setyobbudi (2014:49), pelanggan adalah orang-orang yang kegiatannya membeli dan menggunakan suatu produk, baik barang maupun jasa secara terus menerus. Pelanggan atau pemakai suatu produk adalah orang-orang yang berhubungan secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan-perusahaan bisnis.”

Definisi pelanggan adalah setiap orang yang menuntut pemberian jasa (perusahaan) untuk memenuhi suatu standar kualitas pelayanan tertentu, sehingga dapat memberi pengaruh pada kinerja (*performance*) pemberi jasa (perusahaan) tersebut. Dengan kata lain, pelanggan adalah orang-orang atau pembeli yang tidak tergantung pada suatu produk, tetapi produk yang tergantung pada orang tersebut. Oleh karena itu, pengguna suatu produk harus diberi kepuasan terhadap produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Dalam hal ini, peneliti menempatkan pelanggan sebagai penumpang, calon penumpang dan pengguna jasa serta produk PT. KAI DAOP III Stasiun Cirebon.

Jenis-Jenis Pelanggan :

1. Pelanggan Internal (*internal customer*)

Pelanggan internal (*internal customer*) adalah orang-orang atau pengguna produk yang berada di dalam perusahaan dan memiliki pengaruh terhadap maju mundurnya perusahaan. Seperti sesama pegawai PT. KAI yang melakukan transaksi dan menggunakan jasa PT. KAI.

2. Pelanggan Perantara (*intermediate customer*)

Pelanggan perantara (*intermediate customer*) adalah setiap orang yang berperan sebagai perantara produk, bukan sebagai pemakai. Komponen distributor, seperti gerai retail dan perusahaan (*start-up*) penyedia jasa pesan tiket *online*.

3. Pelanggan Eksternal (*external customer*)

Pelanggan eksternal (*external customer*) adalah setiap orang atau kelompok orang pengguna suatu produk (barang/jasa) yang berperan sebagai pelanggan nyata atau pelanggan akhir. Seperti pelanggan yang datang untuk bertransaksi di Stasiun Cirebon. Dalam hal ini, peneliti menempatkan pelanggan eksternal sebagai salah satu variabel dalam penelitian ini.

2.2.5. Komplain Pelanggan (*Handling Customer Complain*)

1. Perilaku Pelanggan

Dalam melayani pelanggan, hal yang perlu diperhatikan seorang karyawan adalah memahami dan mengerti akan sifat-sifat pelanggan. Hal ini disebabkan karena pelanggan memiliki sifat-sifat yang berbeda. Perbedaan sifat-sifat pelanggan disebabkan karena perbedaan pada daerah asal (suku), agama, pendidikan, pengalaman, adat istiadat, perilaku dan budaya.

Daerah asal sangat memengaruhi selera dan gaya hidup masing-masing pelanggan. Dalam perilakunya, ada suku yang bertempramen keras dan ada pula yang lembut. Begitu pula dengan agama yang dianut pelanggan sangat beragam, pelayanan yang diberikan juga memiliki perbedaan. Pendidikan pelanggan juga sangat berpengaruh, dengan mengetahui background pendidikan pelanggan, karyawan mampu dengan mudah memberikan penjelasan yang rasional. Pengalaman seseorang dengan suatu produk juga akan memberikan pengaruh terhadap pelayanan. Semakin berpengalaman seseorang, maka semakin banyak yang dia tahu sehingga karyawan juga harus mampu menghadapi sifat-sifat pelanggan seperti ini.

Demikian pula dengan adat istiadat dan latar belakang budaya juga membuat sifat-sifat pelanggan berbeda. Dalam hal ini lebih kepada bahasa, tata krama, dan kebiasaan sehari-hari. Pada

akhirnya faktor adat istiadat dan budaya juga akan mempengaruhi sifat-sifat pelanggan yang perlu dipahami. Namun, perlu diingat secara umum setiap pelanggan memiliki keinginan yang sama yaitu ingin dipenuhi keinginan dan kebutuhannya. pelanggan juga ingin selalu memperoleh perhatian yang lebih dari karyawan yang dilayaninya. Tantangan perusahaan adalah untuk memahami keinginan dan kebutuhan pelanggan. Salah dalam memahaminya akan berakibat fatal yang justru akan kehilangan pelanggan. Kesalahan sekecil apapun harus segera diperbaiki dan dihindari secepatnya.

2. Sifat-Sifat Pelanggan

Setiap pelanggan memiliki karakteristik yang berbeda-beda, walaupun ada yang sama pasti tidak sama persis. Karyawan dalam hal ini perlu untuk memahami perbedaan tersebut. Perbedaan pelanggan menjadi tantangan tersendiri untuk para karyawan untuk melakukan penyesuaian diri sesuai dengan keinginan sifat-sifat pelanggan.

Berikut sifat-sifat pelanggan yang harus dikenal :

a. Pelanggan mau dianggap sebagai raja

Petugas *Frontliner* harus menganggap pelanggan adalah raja, artinya seorang raja harus dipenuhi semua keinginan dan kebutuhannya. Pelayanan yang diberikan haruslah seperti melayani seorang raja namun dalam artian masih dalam batas-batas etika dan moral. Dalam memberikan pelayanan, karyawan juga harus mengetahui batas-batas etika dan moral yang ada. Dalam hal ini karyawan tidak boleh memberikan pelayanan yang berlebihan sehingga justru akan merendahkan derajat perusahaan atau derajat karyawan itu sendiri. Sifat seperti ini masih menghinggapi hampir seluruh pelanggan, meskipun terkadang ada pula pelanggan yang kurang suka dilayani terlalu berlebihan (*over service*). Sebagian pelanggan ingin rileks dan melakukan aktivitas dengan sendiri.

b. Pelanggan ingin dipenuhi keinginan dan kebutuhannya

Kedatangan pelanggan ke bank adalah agar hasrat atau keinginannya terpenuhi. Keinginan dan kebutuhan pelanggan mulai dari hanya ingin memperoleh informasi tentang suatu hal yang belum diketahui oleh pelanggan, atau ada informasi yang kurang jelas sehingga pelanggan perlu tahu, pengisian aplikasi atau keluhan-keluhan. Jadi petugas

Customer Service harus berusaha memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan.

c. Tidak mau didebat dan tidak mau disinggung

Pelanggan pada akhirnya akan tersinggung jika mendapat bantahan yang tidak sesuai dengan keinginannya. Ketersinggungan pelanggan ada yang langsung dinampakkan namun ada juga yang tidak. Jika pelanggan tampak langsung tersinggung, karyawan harus pandai menyikapinya dengan cara menetralkannya. Namun ada juga pelanggan yang pura-pura menerima tapi sebenarnya tersinggung.

d. Pelanggan mau diperhatikan

Perhatian yang diberikan para pelanggan mulai dari pelanggan datang selama berhubungan dengan perusahaan sampai dengan berakhirnya pelayanan yang diberikan. Perhatian yang diberikan mulai dari sikap, cara bicara, dan lainnya.

e. Pelanggan selalu ingin dipuji

Pujian atau sanjungan yang diberikan kepada pelanggan sangat memberikan banyak manfaat. Misalnya pelanggan merasa senang berhubungan dengan perusahaan kita dan selalu ingin mengulang transaksinya. Ada semacam kebanggaan bagi pelanggan karena merasa memperoleh perhatian dari karyawan.

f. Pelanggan merupakan sumber pendapatan perusahaan

Pendapatan utama PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah transaksi yang dilakukan oleh pelanggan. Transaksi yang dilakukan oleh pelanggan pada akhirnya akan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Oleh sebab itu, dapat dikatakan bahwa pelanggan merupakan sumber pendapatan yang harus dijaga.

3. Menangani Komplain pelanggan

Keluhan (komplain) atau pengaduan identik dengan sebuah kritik dan ancaman yang menyudutkan. Komplain dapat diartikan sebagai sebuah penderitaan yang mengganggu dan membuat tidak nyaman. Komplain merupakan sebuah harapan yang belum terpenuhi. Komplain pelanggan adalah ekspresi perasaan ketidakpuasan atau standar pelayanan, tindakan atau tiadanya tindakan aparat pelayanan yang berpengaruh kepada pelanggan.

Komplain pelanggan sering terjadi. Selain harus responsif pada komplain tersebut, perusahaan perlu menjalankan tahap penanganan komplain yang tepat dan benar. Sementara itu, upaya mengelola keluhan pelanggan tidak dapat dilepaskan dari layanan pelanggan itu sendiri.

Layanan pelanggan ini penting bagi perusahaan karena layanan pelanggan adalah:

- a. Merupakan bentuk dari pemenuhan kebutuhan pelanggan.

Biasanya, keluhan muncul ketika kebutuhan pelanggan tidak terpenuhi. Keluhan ini biasanya muncul ketika ada jarak antara apa yang dijanjikan kepada konsumen dengan realitas yang diterima oleh mereka. Ini merupakan persoalan yang muncul ketika realitas tidak sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Penulis pahami bahwa keluhan pelanggan selalu ada, ketika apa yang disampaikan oleh perusahaan tidak dirasakan oleh konsumen.

- b. Bagian dan upaya mendapatkan dan mempertahankan konsumen.

Salah-satu bagian mempertahankan konsumen adalah menangani dan memberi solusi pada setiap permasalahan mereka. Menangani komplain merupakan bagian penting dalam strategi membuat konsumen tetap setia pada perusahaan. Jadi penulis pahami menangani komplain bukan menjadi solusi agar konsumen menjadi loyal kepada perusahaan tetapi penetapan kebijakan terhadap pelangganlah yang membuatnya menjadi loyal.

- c. Menjadi salah satu media dalam membangun relasi yang baik dan kuat dengan pelanggan.

Menangani komplain secara baik dan benar justru makin menguatkan relasi antara konsumen dan perusahaan. Disini penulis memahami peran media sangat berpengaruh dalam kemajuan perusahaan, dan pelanggan lebih terpengaruh oleh media dibanding dengan apa yang orang katakan.

- d. Untuk mengetahui cara menangani komplain

Menangani konsumen yang komplain sama pentingnya dengan mengetahui bagaimana menyambut konsumen baru, penjualan yang meningkat, dan kabar gembira tentang usaha. Penulis memahami penanganan komplain sama pentingnya ketika menyambut konsumen baru, meningkatkan penjualan, dan mengetahui eksistensi perusahaan.

Komplain memberi pesan dan tanda kepada perusahaan yang berguna, khususnya dengan pengembangan produk dan layanan yang lebih baik lagi. Jadi untuk mengembangkan pelayanan dan eksistensi perusahaan hingga kelayakitan pelanggan, penanganan komplain merupakan batu loncatan untuk mempertahankan semuanya.

Dalam buku komunikasi bisnis ada beberapa tahap untuk menangani komplain pelanggan, yakni:

- 1) Fokus pada permasalahan
 - a. Dengarkan secara aktif
 - b. Jangan terbawa emosi.
 - c. Ajukan pertanyaan-pertanyaan yang menuntut pemikiran logis dari pelanggan dan tarik orang tersebut keluar dari lingkungan kemarahannya.
- 2) Mau membantu
 - a. Berempatilah
 - b. Identifikasi masalah secepat mungkin
 - c. Buat pertanyaan tulus dan positif

Penulis dapat memahami dengan mendengarkan pelanggan dengan memberikan rasa empati kepadanya, mengidentifikasi masalahnya, dan mau membantu pelanggan dalam menangani keluhannya, dapat menjadi alasan mengapa pelanggan mempertahankan kelayatannya.

4. Macam-macam keluhan

Perusahaan harus mengetahui apa yang tidak disukai oleh pelanggan, sehingga ada penanganan secara cepat untuk keluhan tersebut. Diharapkan pada akhirnya dimana selanjutnya tidak ada lagi pelanggan yang mengeluhkan hal serupa pada perusahaan.

Macam-macam keluhan terbagi menjadi dua, yaitu:

- a) Keluhan yang telah disampaikan secara lisan atau telepon dan komunikasi secara langsung.
- b) Keluhan yang dilakukan secara tertulis melalui *guest complain form*.

Beberapa tindak aduan dan komplain yang pernah di hadapi *Frontliner* di PT. KAI DAOP III Stasiun Cirebon, diantara nya :

Komplain Eksternal :

1. Meliputi masalah tiket kereta hilang.
2. Melakukan pembelian tiket menggunakan aplikasi pemesanan tiket dengan pembayaran secara *transfer* namun kode *booking* tiket tidak dapat ditemukan.
3. Ataupun tidak membaca persyaratan melakukan perjalanan kereta sehingga calon penumpang harus menunda keberangkatan.

Komplain Internal :

1. Meliputi kegiatan operasional dalam kantor itu sendiri, misalnya ketidakpuasan dalam pelayanan para *frontliner*, kurangnya respon terhadap keluhan, lamanya penanganan yang dilakukan terhadap keluhan, kurang puas dengan informasi yang diberikan serta lamanya proses penyelesaian

transaksi yang dilakukan setiap pelanggan yang berdampak pada bertumpuknya antrian sehingga banyak pelanggan yang mengalami keluhan akibat terlalu lama mengantri.

2. Pelanggan yang akan bertransaksi di gerai retail, tidak dapat menggunakan potongan reduksi, sehingga transaksi harus dibayar sesuai dengan besaran harga yang tertera di transaksi gerai retail.
3. Adapun komplain berupa pencairan uang pembatalan dengan metode pengembalian secara *transfer* namun tidak mendapatkan uang pengembaliannya melebihi jadwal yang telah ditetapkan. Komplain seperti ini membuat kesan kurang baik antara *frontliner* Stasiun Cirebon dan pelanggan karena telah menunggu namun tidak mendapatkan haknya.

Keluhan pelanggan menurut Engel (2016:16) dapat disampaikan secara langsung maupun melalui media tertentu. Secara langsung misalnya dengan mengungkapkan secara lisan kepada perusahaan. Keluhan juga dapat disampaikan melalui media tertentu misalnya dengan menulis surat yang dimasukkan ke dalam kotak surat perusahaan dan menulis di media massa di bagian kolom pembaca. Perusahaan lebih mudah memberikan *feedback* pada pelanggan yang menyampaikannya secara tidak langsung. Maksudnya perusahaan lebih dapat mengetahui secara detail

permasalahan atau ketidaknyamanan yang dikeluhkan pelanggan jika disampaikan secara langsung. Keluhan yang disampaikan tersebut akan sangat bermanfaat bagi perusahaan sebagai kritikan yang membangun untuk perusahaan tersebut. Dengan adanya keluhan-keluhan tersebut diharapkan dapat membuat perusahaan akan segera mengoreksi kekurangan-kekurangan serta kesalahannya yang akan menjadikan sebuah ide-ide baru dan keluhan pelanggan guna memperbaiki mutu serta meningkatkan layanannya. Komplain yang datang dari pelanggan akibat ketidakpuasan yang dirasakan pelanggan dipengaruhi 2 (dua) faktor, yaitu:

1. Faktor Internal (yang dapat dikendalikan oleh perusahaan)

Misalnya: karyawan yang kurang ramah, “jam karet”, kesalahan pencatatan transaksi, ruang tunggu yang kurang nyaman, sistem pelayanan yang lambat, keluhan yang tidak segera ditangani.

2. Faktor Eksternal (di luar kendala perusahaan)

Misalnya: Cuaca, gangguan jaringan, aktivitas kriminal, ataupun masalah pribadi pelanggan.

Keluhan atau komplain yang disampaikan pelanggan dapat dibedakan menjadi 3 (tiga) kategori:

1. *Voice response*, meliputi usaha menyampaikan keluhan secara langsung dan meminta ganti rugi

secara langsung kepada perusahaan.

2. *Private Response*, meliputi memperingatkan atau memberitahu teman, kolega atau keluarga mengenai pengalamannya dengan produk atau perusahaan yang bersangkutan.
3. *Third-party response*, yaitu dengan melakukan usaha meminta rugi secara hukum, melalui media massa dengan harapan akan mendapat tanggapan yang lebih cepat dari pihak perusahaan.

2.3. Kerangka Pemikiran

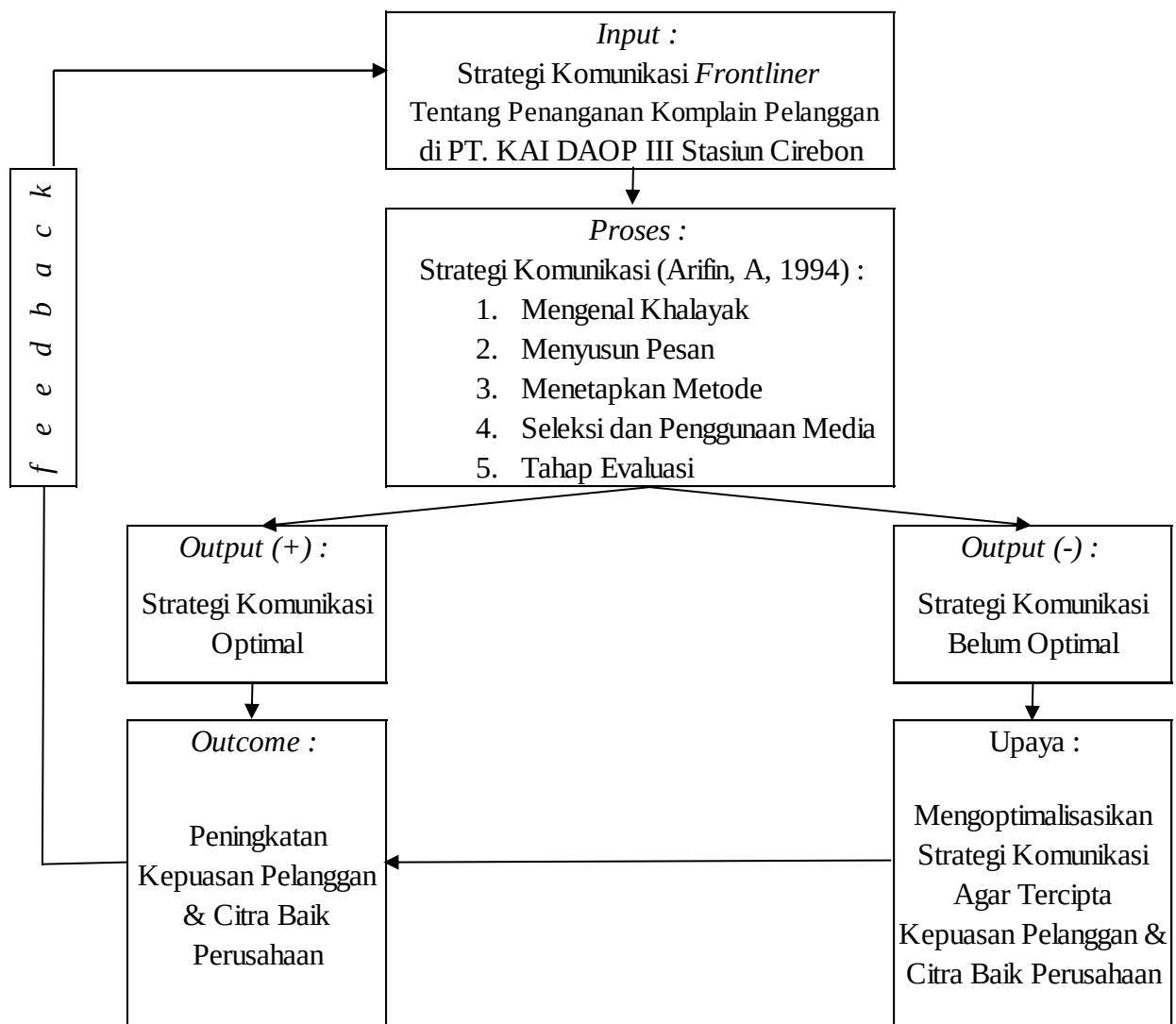
Menurut Arifin, Anwar dalam bukunya Strategi Komunikasi (1994:59-87) untuk dapat membuat rencana dengan baik, maka ada beberapa langkah yang harus diikuti untuk menyusun strategi komunikasi, yaitu:

1. Mengenal Khalayak, dengan mengenal khalayak, diharapkan komunikasi dapat berjalan dengan efektif.
2. Menyusun Pesan, setelah khalayak dan situasinya jelas diketahui, maka langkah selanjutnya adalah menyusun pesan yang mampu menarik perhatian para khalayak. Pesan dapat terbentuk dengan menentukan tema atau materi. Syarat utama dalam mempengaruhi khalayak dari komponen pesan adalah mampu membangkitkan perhatian khalayak. Perhatian merupakan pengamatan yang terpusat.

Awal dari suatu efektivitas dalam komunikasi adalah bangkitnya perhatian dari khalayak terhadap pesan-pesan yang disampaikan.

3. Menetapkan Metode, di dalam dunia komunikasi, metode penyampaian dapat dilihat dari 2 aspek:
 - 1) Menurut cara pelaksanaannya, yaitu semata-mata melihat komunikasi dari segi pelaksanaannya dengan melepaskan perhatian dari isi pesannya.
 - 2) Menurut bentuk isi yaitu melihat komunikasi dari segi pernyataan atau bentuk pesan dan maksud yang dikandung. Menurut isi pesan nya metode komunikasi diwujudkan dalam bentuk yang dikenal sebagai metode informatif, persuasif, deduktif dan kursif.
4. Seleksi dan Penggunaan Media, penggunaan media merupakan alat penyalur ide dalam rangka memberikan informasi kepada khalayak. Dalam penyampaian pesan penerapan metode komunikasi harus didukung dengan pemilihan media secara selektif artinya pemilihan media menyesuaikan dengan keadaan dan kondisi khalayak, secara teknik dan metode yang diterapkan.
5. Tahap Evaluasi, perencanaan strategi komunikasi merupakan bagian dari manajemen secara umum manajemen harus memahami arah organisasi yang diinginkan sebelum mulai melangkah ke arah tersebut.

Dari tinjauan teoritis tersebut sehingga penulis dapat menyusun kerangka pemikiran yang sesuai dengan judul penelitian yang penulis buat dengan judul “Strategi Komunikasi *Frontliner* Tentang Penanganan Komplain Pelanggan Di PT. KAI DAOP III Stasiun Cirebon”. Berikut ini adalah kerangka pemikiran yang telah peneliti buat yang dapat dilihat dalam gambar dibawah ini :



Gambar 2. 1. Kerangka Pemikiran