



Strategi Komunikasi Petugas Customer Service dalam Mengelola Interaksi Pada Pelayanan Komplain Nasabah

Wiwi Anggita*, Helmi Geisfarad

Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Esa Unggul, Jakarta Barat, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received August 21, 2026

Revised September 09, 2026

Accepted September 17, 2026

Available online September 26, 2026

Kata Kunci :

Strategi Komunikasi, Customer Service, Komplain Nasabah, Komunikasi Interpersonal, FIRO

Keywords:

Communication Strategy, Customer Service, Customer Complaints, Interpersonal Communication, FIRO



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright ©2026 by Author. Published by CV. Rifainstitut

ABSTRAK

Pelayanan komplain pada industri asuransi membutuhkan penyelesaian administratif sekaligus kemampuan komunikasi untuk mengelola kondisi emosional nasabah. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi komunikasi petugas Customer Service dalam mengelola interaksi pelayanan komplain di Service Operation Division BRI Life serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, dengan petugas Customer Service sebagai informan utama dan nasabah sebagai informan pendukung. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber. Teori Fundamental Interpersonal Relationship Orientation (FIRO) William Schutz digunakan untuk menganalisis kebutuhan interpersonal dalam interaksi pelayanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi bersifat adaptif melalui pemetaan karakter nasabah, active listening, probing, empati, penyesuaian bahasa dan intonasi, pengelolaan alur komunikasi, pemberian solusi, dan konfirmasi pemahaman. Petugas mengenali empat tipe nasabah, yaitu bebek, kerbau, burung hantu, dan hiu, yang membutuhkan pendekatan berbeda. Dalam perspektif FIRO, strategi tersebut mencerminkan kebutuhan inclusion, control, dan affection. Faktor pendukung meliputi SOP, kompetensi interpersonal, pelatihan, dan dukungan organisasi, sedangkan hambatan mencakup karakter nasabah, keterbatasan waktu, antrean, istilah teknis, kendala sistem, dan verifikasi lintas divisi. Komunikasi adaptif membantu meredakan emosi, meningkatkan pemahaman, dan mendukung penyelesaian komplain..

ABSTRACT

Complaint handling in the insurance industry requires both administrative problem solving and communication skills to manage customers' emotional conditions. This study aims to analyze the communication strategies used by Customer Service officers in managing complaint interactions at the Service Operation Division of BRI Life and to identify supporting and inhibiting factors. A descriptive qualitative approach with a case study method was employed. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation, involving Customer Service officers as primary informants and customers as supporting informants. Data credibility was strengthened through source triangulation. William Schutz's Fundamental Interpersonal Relationship Orientation (FIRO) theory was used to interpret interpersonal needs during service interactions. The findings show that communication strategies are adaptive and include identifying customer characteristics, active listening, probing, empathy, adjusting language and intonation, managing communication flow, providing clear solutions, and confirming customer understanding. Officers identify four practical customer types—duck, buffalo, owl, and shark—each requiring a different communication approach. From the FIRO perspective, these strategies reflect the needs for inclusion, control, and affection. Supporting factors include service SOPs, interpersonal competence, training, and organizational support, while inhibiting factors include customer diversity, time limitations, queues, technical terminology, system problems, and cross-divisional verification. Adaptive communication helps de-escalate emotions, improve understanding, and support complaint resolution

*Corresponding author

E-mail addresses: wiwianggita01@gmail.com (Wiwi Anggita)

1. PENDAHULUAN

Industri asuransi jiwa merupakan sektor jasa yang sangat bergantung pada kualitas pelayanan dan komunikasi dalam membangun kepercayaan. Nasabah tidak hanya menilai perusahaan dari produk perlindungan yang ditawarkan, tetapi juga dari pengalaman ketika memperoleh informasi, mengajukan permintaan, atau menyampaikan komplain. Pada kondisi komplain, tuntutan komunikasi menjadi lebih kompleks karena ketidaksesuaian antara harapan dan pengalaman pelayanan dapat memunculkan kecewa, cemas, frustrasi, atau kemarahan. Dalam situasi demikian, Customer Service (CS) berperan sebagai pihak yang berhadapan langsung dengan nasabah sekaligus menjadi representasi menyampaikan informasi perusahaan dan dalam membantu penyelesaian masalah.

BRI Life sebagai perusahaan asuransi jiwa menghadapi beragam bentuk interaksi pelayanan yang berkaitan dengan klaim, polis, perubahan data, administrasi, maupun kebutuhan informasi lainnya.

Berdasarkan penelitian pada Service Operation Division, persoalan komplain dapat menjadi semakin rumit ketika nasabah datang dengan ekspektasi tinggi, belum memahami istilah asuransi, atau mengalami keterlambatan proses yang berada di luar kewenangan langsung petugas. Kondisi tersebut membuat keberhasilan pelayanan tidak cukup ditentukan oleh ada atau tidaknya solusi administratif, tetapi juga oleh bagaimana petugas mengelola proses komunikasi sejak awal hingga akhir interaksi. Posisi CS sebagai penghubung antara perusahaan dan nasabah menjadikan kompetensi komunikasi interpersonal sebagai bagian penting dari kualitas pelayanan (Ahmad et al., 2024).

Dalam praktiknya, setiap nasabah mempunyai karakter, gaya bicara, tingkat pemahaman, dan kondisi emosional yang berbeda. Karena itu, pola komunikasi yang sama tidak selalu efektif diterapkan kepada semua nasabah. Temuan penelitian menunjukkan adanya pemetaan karakter yang digunakan petugas berdasarkan pengalaman lapangan, yaitu tipe “bebek”, “kerbau”, “burung hantu”, dan “hiu”. Pemetaan tersebut bukan klasifikasi psikologis formal, melainkan kategori praktis yang membantu petugas menentukan cara berkomunikasi. Nasabah “bebek” cenderung banyak berbicara sehingga membutuhkan ruang untuk menyampaikan cerita; “kerbau” memerlukan pertanyaan terbuka untuk menggali kebutuhan; “burung hantu” lebih membutuhkan penjelasan ringkas, faktual, dan tidak menggurui; sedangkan “hiu” membutuhkan active listening dan empati sebelum solusi dijelaskan.

Fenomena tersebut relevan dianalisis menggunakan Teori Fundamental Interpersonal Relationship Orientation (FIRO) yang dikembangkan William Schutz. FIRO menjelaskan tiga kebutuhan interpersonal utama, yaitu inclusion, control, dan affection. Dalam konteks pelayanan, inclusion dapat dilihat dari kebutuhan nasabah untuk didengar dan dilibatkan; control berkaitan dengan kebutuhan akan arah, kepastian, dan pengelolaan alur interaksi; sedangkan affection berkaitan dengan kebutuhan untuk dipahami, dihargai, dan diperlakukan secara manusiawi. Dengan demikian, strategi komunikasi CS dapat dipahami bukan hanya sebagai teknik menyampaikan informasi, tetapi sebagai upaya mengelola kebutuhan interpersonal yang muncul selama interaksi.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa strategi komunikasi dalam penanganan keluhan umumnya menekankan respons cepat, empati, komunikasi personal, kejelasan pesan, serta kemampuan menyesuaikan gaya pelayanan. Julian et al. (2025) menunjukkan pentingnya komunikasi langsung yang responsif dan personal dalam menangani keluhan nasabah melalui media sosial. Oktaviani et al. (2025) menekankan active listening, empati, respons cepat, penyesuaian gaya komunikasi, dan problem solving. Pratama dan Novianti (2024) menemukan bahwa bahasa yang sederhana, keramahan, kesabaran, dan responsivitas menjadi unsur penting dalam pelayanan. Lutfiatin dan Aminuddin (2022) juga menunjukkan bahwa kompetensi, responsiveness, kredibilitas, dan inovasi berhubungan dengan peningkatan kualitas pelayanan.

Meskipun demikian, penelitian mengenai strategi komunikasi CS masih banyak ditempatkan dalam konteks peningkatan pelayanan secara umum, media sosial, perbankan, atau lembaga keuangan tertentu. Kajian yang secara spesifik menguraikan bagaimana petugas CS mengelola interaksi komplain dalam industri asuransi jiwa dengan mengadaptasi komunikasi berdasarkan karakter nasabah serta menghubungkannya dengan kebutuhan interpersonal FIRO masih terbatas. Celah tersebut menjadi ruang penelitian ini. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana strategi komunikasi diterapkan dalam tahapan pra-interaksi, saat interaksi, dan pasca interaksi, bagaimana strategi tersebut berhubungan dengan kebutuhan inclusion, control, dan affection, serta faktor apa saja yang mendukung dan menghambat pelaksanaannya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi komunikasi petugas Customer Service dalam mengelola interaksi pada pelayanan komplain nasabah di Service Operation Division BRI Life dan mendeskripsikan faktor pendukung serta faktor penghambat penerapannya. Secara akademik, penelitian diharapkan memperkaya kajian komunikasi interpersonal dan komunikasi pelayanan. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi bahan evaluasi bagi pengembangan kompetensi komunikasi, pelatihan, SOP, serta kualitas pelayanan nasabah.

2. KAJIAN LITERATUR

Strategi Komunikasi dalam Pelayanan

Strategi komunikasi dapat dipahami sebagai rangkaian perencanaan dan tindakan komunikasi yang disusun untuk mencapai tujuan tertentu dengan mempertimbangkan karakteristik penerima pesan. Dalam pelayanan, strategi komunikasi tidak berhenti pada pemilihan kata, tetapi mencakup bagaimana petugas membaca situasi, menentukan waktu merespons, mengatur alur percakapan, menyesuaikan gaya bahasa, serta memastikan pesan dipahami. Komunikasi efektif terjadi ketika pesan yang disampaikan dapat diterima dan dimaknai secara tepat oleh komunikan serta menghasilkan umpan balik yang sesuai (Pohan & Fitria, 2021; Sari et al., 2024).

Customer Service dan Pengelolaan Komplain

Customer Service merupakan bagian penting dari pelayanan perusahaan karena menjadi penghubung langsung antara organisasi dan pelanggan. Dalam fungsi tersebut, CS menyediakan informasi, membantu kebutuhan administrasi, menerima keluhan, memberikan arahan, dan menjaga hubungan dengan nasabah. Kualitas layanan sangat dipengaruhi kompetensi teknis dan interpersonal petugas, termasuk kemampuan mendengarkan, menjelaskan, mengendalikan emosi, dan memberikan respons yang profesional (Ahmad et al., 2024). Dalam pengelolaan komplain, komunikasi menjadi sarana untuk menjembatani kesenjangan antara harapan nasabah dan kebijakan perusahaan. Oleh sebab itu, penanganan komplain perlu memadukan penyelesaian substantif dengan pengelolaan relasi.

Teori Fundamental Interpersonal Relationship Orientation (FIRO)

FIRO yang dikembangkan Schutz (1958) memandang bahwa manusia mempunyai kebutuhan interpersonal yang memengaruhi cara individu berhubungan dengan orang lain. Tiga kebutuhan utama tersebut adalah *inclusion*, *control*, dan *affection*. *Inclusion* berkaitan dengan kebutuhan untuk merasa diterima, dilibatkan, dan menjadi bagian dari interaksi. *Control* berhubungan dengan kebutuhan untuk memiliki arah, struktur, atau pengaruh dalam hubungan. *Affection* berkaitan dengan kebutuhan akan perhatian, penghargaan, kedekatan, dan rasa dipahami. Dalam penelitian ini, FIRO digunakan sebagai pisau analisis untuk melihat

bagaimana strategi komunikasi CS merespons kebutuhan interpersonal nasabah dalam pelayanan komplain.

Penerapan FIRO pada pelayanan tidak berarti bahwa setiap tindakan CS secara langsung merupakan pengukuran kebutuhan psikologis nasabah. FIRO digunakan secara interpretatif untuk membaca makna interaksi. *Active listening* dan pemberian ruang bicara, misalnya, dapat dibaca sebagai bentuk pemenuhan *inclusion*. Pengarahan kembali pembicaraan, pemberian struktur pada proses pelayanan, dan penjelasan mengenai prosedur dapat dikaitkan dengan *control*. Empati, perhatian, dan penggunaan bahasa yang menenangkan dapat dipahami sebagai bentuk pemenuhan *affection*. Ketiga dimensi tersebut saling berkaitan dalam menciptakan interaksi yang seimbang.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan paradigma post positivis dengan pendekatan kualitatif deskriptif dan metode studi kasus. Pendekatan tersebut dipilih karena penelitian berfokus pada pemahaman mendalam terhadap proses komunikasi, pengalaman informan, serta dinamika interaksi yang berlangsung secara alamiah dalam pelayanan komplain. Penelitian tidak diarahkan untuk mengukur hubungan antarvariabel secara statistik, melainkan untuk mendeskripsikan pola strategi komunikasi dan memahami makna yang muncul dari pengalaman petugas CS dan nasabah.

Lokasi penelitian adalah Service Operation Division PT Asuransi BRI Life. Informan ditentukan menggunakan purposive sampling berdasarkan keterlibatan dan pengalaman yang relevan dengan fokus penelitian. Informan utama adalah petugas Customer Service yang memiliki pengalaman menangani pelayanan komplain, sedangkan informan pendukung terdiri atas lima nasabah yang pernah berinteraksi dengan Customer Service terkait keluhan atau permasalahan pelayanan. Identitas informan tidak dicantumkan dalam artikel untuk menjaga kerahasiaan.

Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi terhadap proses pelayanan, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen dan literatur yang relevan. Wawancara digunakan untuk menggali pengalaman petugas dalam membaca karakter nasabah, mengelola emosi, menentukan gaya komunikasi, serta menghadapi hambatan operasional. Wawancara dengan nasabah digunakan untuk memperoleh perspektif penerima layanan mengenai keramahan, kejelasan informasi, responsivitas, dan pengalaman selama proses komplain. Observasi digunakan untuk memahami perilaku dan pola interaksi dalam konteks pelayanan, sedangkan dokumentasi menjadi data pendukung.

Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi, data wawancara dan observasi diseleksi untuk menemukan tema yang relevan, seperti pemetaan karakter nasabah, *active listening*, empati, penyesuaian bahasa, pengelolaan alur komunikasi, SOP, dan hambatan pelayanan. Data kemudian disajikan dalam uraian tematik dan dibandingkan dengan konsep strategi komunikasi serta FIRO. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dengan membandingkan keterangan petugas Customer Service dan nasabah serta data observasi dan dokumentasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Komunikasi Adaptif Berdasarkan Karakter Nasabah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa petugas Customer Service BRI Life tidak menggunakan satu pola komunikasi yang sama untuk seluruh nasabah. Sebelum masuk pada penyelesaian masalah, petugas terlebih dahulu membaca tanda-tanda awal melalui bahasa tubuh, ekspresi wajah, intonasi, pilihan kata, serta cara nasabah menyampaikan keluhan. Proses

ini menjadi tahap pemetaan karakter yang membantu petugas menentukan pendekatan komunikasi. Informan menjelaskan bahwa perbedaan karakter nasabah terlihat sejak menit awal interaksi dan menjadi dasar untuk menyesuaikan posisi, ekspresi, pilihan kata, serta cara merespons.

Tipe pertama adalah “bebek”, yaitu nasabah yang cenderung komunikatif dan berbicara panjang. Strategi yang digunakan adalah active listening dengan tidak memotong pembicaraan secara langsung. Petugas menunggu jeda yang tepat untuk masuk ke percakapan sehingga nasabah merasa diberi ruang. Strategi ini menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi tidak hanya ditentukan oleh isi pesan, tetapi juga timing. Pada tipe “kerbau”, nasabah cenderung pasif atau sulit menjelaskan kebutuhan. Petugas menggunakan pertanyaan terbuka dan probing untuk menggali informasi. Dengan cara ini, petugas mengambil peran lebih aktif agar permasalahan yang tidak disampaikan secara eksplisit dapat ditemukan.

Tipe “burung hantu” merupakan nasabah yang kritis, teliti, dan mempunyai pemahaman cukup baik mengenai produk atau dokumen asuransi. Strategi yang diterapkan lebih berbasis data, ringkas, faktual, dan transparan. Petugas menghindari penjelasan berulang atau gaya komunikasi yang terkesan menggurui. Sementara itu, tipe “hiu” merupakan nasabah yang cenderung emosional, agresif, dan mudah terpancing. Pendekatan yang digunakan adalah mendengarkan secara aktif, mempertahankan intonasi yang tenang, menunjukkan empati, serta menunda penjelasan logis sampai emosi nasabah lebih stabil. Temuan ini memperlihatkan bahwa pemetaan karakter merupakan bentuk adaptasi komunikasi yang lahir dari pengalaman praktis petugas.

Klasifikasi tersebut tidak dimaksudkan sebagai kategorisasi psikologis formal. Ia merupakan kerangka praktis yang digunakan petugas untuk membaca pola interaksi. Justru di sini terlihat nilai strategis komunikasi interpersonal: petugas perlu memahami komunikan sebelum menentukan bentuk pesan.

Temuan tersebut sejalan dengan Julian et al. (2025) yang menekankan komunikasi responsif, personal, dan empatik dalam penanganan keluhan. Hal serupa ditemukan Oktaviani et al. (2025), bahwa *active listening*, empati, dan penyesuaian gaya komunikasi berperan penting dalam pengelolaan keluhan nasabah.

Active Listening dan Empati sebagai Strategi De-eskalasi

Active listening menjadi salah satu temuan paling dominan dalam strategi komunikasi petugas. Pada kondisi nasabah emosional, petugas tidak langsung berdebat atau memberikan penjelasan panjang.

Nasabah diberikan ruang untuk menyampaikan kekecewaan terlebih dahulu. Petugas menjaga kontak mata, memberikan tanda bahwa pesan didengar, mempertahankan intonasi rendah, dan mencatat poin penting. Strategi tersebut berfungsi sebagai de-eskalasi karena mengurangi kemungkinan nasabah merasa diabaikan atau dilawan.

Empati kemudian digunakan untuk mengakui pengalaman emosional nasabah. Petugas tidak sekadar menyatakan bahwa prosedur perusahaan harus dipatuhi, tetapi terlebih dahulu menunjukkan pemahaman terhadap rasa kecewa dan ketidaknyamanan yang dialami. Setelah kondisi emosional lebih stabil, petugas mengarahkan percakapan pada fakta dan solusi. Urutan “mendengar – memahami – menenangkan – menjelaskan – menyelesaikan” menjadi pola penting dalam pengelolaan komplain.

Jika dibaca menggunakan FIRO, active listening dapat dikaitkan dengan inclusion karena nasabah memperoleh ruang untuk didengar dan dilibatkan. Empati berkaitan dengan affection karena petugas menunjukkan perhatian terhadap kondisi emosional nasabah. Sementara itu, setelah emosi lebih stabil, petugas mengarahkan percakapan pada masalah utama, data, dan prosedur sebagai bentuk control. Dengan demikian, strategi de-eskalasi tidak hanya mengurangi emosi, tetapi juga mengembalikan struktur interaksi agar kedua pihak dapat bergerak menuju penyelesaian.

Pengelolaan Interaksi Melalui Tahap Pra-, Saat, dan Pasca-Interaksi

Strategi komunikasi di BRI Life dapat dipetakan menjadi tiga tahapan. Tahap pra-interaksi dimulai dengan membangun pemahaman awal. Petugas melakukan observasi terhadap ekspresi, intonasi, bahasa tubuh, serta kalimat pertama nasabah. Pertanyaan awal digunakan bukan sekadar untuk memperoleh data administrasi, tetapi juga untuk mengetahui gaya komunikasi nasabah. Tahap ini penting karena kesalahan membaca karakter dapat menyebabkan pendekatan yang tidak sesuai, misalnya memberikan penjelasan panjang kepada nasabah yang hanya membutuhkan informasi singkat atau memberikan solusi terlalu cepat ketika nasabah masih berada dalam kondisi emosional.

Tahap saat interaksi merupakan inti pelayanan. Petugas memadukan active listening, probing, empati, penyesuaian bahasa, pengelolaan intonasi, dan pemberian solusi. Pada nasabah yang berbicara panjang, petugas menunggu jeda; pada nasabah yang pasif, petugas mengajukan pertanyaan terbuka; pada nasabah kritis, petugas memberikan data dan penjelasan faktual; sedangkan pada nasabah emosional, petugas memprioritaskan stabilisasi emosi. Jika tuntutan nasabah berada di luar kewenangan atau situasi menjadi tidak kondusif, petugas dapat mengubah lingkungan interaksi, misalnya mengajak nasabah ke ruang yang lebih tenang agar percakapan dapat berlangsung lebih fokus.

Tahap pasca-interaksi berfungsi memastikan bahwa solusi atau informasi telah dipahami. Petugas melakukan konfirmasi ulang dan menawarkan bantuan tambahan sebelum menutup pelayanan. Pertanyaan seperti “ada hal lain yang bisa saya bantu?” bukan hanya formula penutup, tetapi menjadi mekanisme untuk memastikan tidak ada kebutuhan yang belum disampaikan. Tahap ini juga memberi kesan bahwa nasabah tetap diperhatikan setelah solusi utama diberikan. Dengan demikian, proses komunikasi tidak berakhir ketika jawaban telah disampaikan, tetapi ketika pemahaman dan kebutuhan nasabah telah dikonfirmasi.

Model tiga tahap tersebut memperlihatkan bahwa komunikasi pelayanan merupakan proses yang terencana. Temuan ini sejalan dengan konsep komunikasi efektif yang menekankan pentingnya kesesuaian pesan dengan karakteristik komunikan, pemilihan saluran atau cara penyampaian, serta umpan balik (Pohan & Fitria, 2021; Sari et al., 2024). Dalam perspektif FIRO, tahap pra-interaksi memperkuat inclusion, tahap saat interaksi menggabungkan control dan affection, sedangkan tahap pasca-interaksi memperkuat ketiganya melalui konfirmasi, pemberian ruang, dan perhatian.

Perspektif Nasabah terhadap Pelayanan Komplain

Wawancara dengan lima nasabah menunjukkan bahwa secara umum Customer Service dinilai ramah, sopan, cukup sabar, dan berusaha mendengarkan keluhan. Nasabah juga menilai bahwa petugas mampu memberikan arahan mengenai prosedur dan membantu mencari solusi. Temuan ini memperkuat hasil wawancara dengan petugas bahwa kemampuan interpersonal merupakan kekuatan penting dalam pelayanan komplain.

Namun, perspektif nasabah juga memperlihatkan beberapa celah yang perlu diperbaiki. Pertama, sebagian nasabah mengalami keterlambatan tindak lanjut atau kurang memperoleh informasi perkembangan komplain. Kedua, istilah teknis asuransi terkadang sulit dipahami sehingga nasabah membutuhkan penjelasan ulang. Ketiga, terdapat pengalaman mengenai perbedaan penjelasan antarpetugas yang berpotensi menimbulkan kebingungan. Keempat, ketika antrean sedang padat, penjelasan dapat menjadi lebih singkat dan terburu-buru. Kelima, respons melalui saluran tertentu belum selalu sesuai dengan harapan nasabah.

Temuan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara strategi interpersonal yang relatif baik dan faktor sistemik yang memengaruhi pengalaman nasabah. Komunikasi yang ramah belum cukup apabila informasi mengenai progres komplain tidak tersedia dengan jelas. Demikian pula, empati akan lebih efektif jika disertai kepastian prosedur dan konsistensi

informasi. Oleh sebab itu, kualitas komunikasi pelayanan perlu dilihat sebagai integrasi antara kompetensi petugas dan dukungan sistem organisasi.

Faktor Pendukung dan Penghambat Strategi Komunikasi

Faktor pendukung utama adalah keberadaan SOP pelayanan. SOP memberikan acuan mengenai standar interaksi, batasan informasi, dan alur penanganan komplain sehingga pelayanan dapat berjalan lebih konsisten. Selain SOP, pelatihan dan coaching membantu petugas memperkuat keterampilan interpersonal, termasuk pengelolaan stres, ketahanan mental, active listening, dan komunikasi dengan berbagai tipe nasabah. Kompetensi personal petugas menjadi faktor yang tidak kalah penting karena SOP tidak dapat menggantikan kemampuan membaca situasi dan melakukan adaptasi.

Dukungan organisasi dan teknologi juga berperan dalam menunjang komunikasi. Sistem informasi yang baik dapat mempercepat pencarian data dan membantu petugas memberikan jawaban yang akurat. Budaya kerja yang mendorong koordinasi antarpetugas juga dapat mengurangi perbedaan informasi.

Dengan demikian, efektivitas strategi komunikasi merupakan hasil interaksi antara kompetensi individu, sistem organisasi, dan kondisi pelayanan.

Di sisi lain, hambatan ditemukan pada dua kelompok utama. Hambatan pertama berasal dari karakter dan kemampuan komunikasi nasabah. Sebagian nasabah sulit menjelaskan kebutuhan secara runtut sehingga petugas perlu melakukan probing lebih banyak. Kondisi emosional juga dapat membuat proses pertukaran pesan menjadi kurang efektif. Hambatan kedua berasal dari situasi operasional, seperti antrean, keterbatasan waktu, sistem teknologi yang lambat, dan proses verifikasi yang membutuhkan koordinasi lintas divisi. Ketika sistem melambat, waktu interaksi bertambah dan antrean meningkat; keadaan tersebut dapat membuat nasabah semakin tidak sabar dan petugas harus menjaga komunikasi dalam tekanan.

Temuan ini memperlihatkan bahwa strategi komunikasi tidak dapat dipisahkan dari ekosistem pelayanan. Petugas dapat memiliki keterampilan empati yang baik, tetapi efektivitasnya tetap dipengaruhi oleh kecepatan sistem, kejelasan prosedur, dan kemampuan organisasi menyediakan kepastian informasi. Karena itu, perbaikan kualitas pelayanan perlu dilakukan secara berlapis: meningkatkan kompetensi petugas sekaligus memperkuat sistem pendukung.

Integrasi Temuan dengan Firo dan Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Integrasi Temuan dengan Teori FIRO

Dimensi FIRO	Temuan Strategi Komunikasi	Makna dalam Pelayanan
<i>Inclusion</i>	<i>Active listening</i> , memberi ruang bicara, melibatkan nasabah dalam klarifikasi dan pencarian solusi.	Nasabah merasa didengar, diakui, dan menjadi bagian dari proses penyelesaian.
<i>Control</i>	<i>Probing, re-directing</i> , penataan alur percakapan, penjelasan prosedur, dan pengelolaan tahapan pelayanan.	Interaksi tetap terarah tanpa menutup kesempatan nasabah menyampaikan kebutuhan.
<i>Affection</i>	Empati, bahasa menenangkan, perhatian, konfirmasi pemahaman, dan tawaran bantuan lanjutan.	Nasabah memperoleh rasa dipahami, dihargai, dan diperlakukan secara manusiawi.

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa FIRO dapat digunakan secara produktif untuk membaca praktik komunikasi pelayanan. Strategi yang diterapkan petugas tidak hanya mengarahkan nasabah menuju penyelesaian masalah, tetapi juga memenuhi kebutuhan interpersonal yang muncul dalam proses interaksi. Inclusion terlihat ketika nasabah diberi ruang untuk menyampaikan pengalaman; control terlihat ketika petugas mengelola alur agar percakapan tidak keluar dari fokus; dan affection terlihat ketika petugas merespons emosi dengan empati. Temuan ini memperluas pemahaman bahwa komunikasi pelayanan adalah proses relasional, bukan sekadar pertukaran informasi.

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, temuan penelitian memiliki kesamaan pada pentingnya empati, active listening, kejelasan pesan, dan adaptasi komunikasi. Julian et al. (2025) menekankan komunikasi yang cepat, personal, dan solutif; Oktaviani et al. (2025) menekankan active listening dan penyesuaian gaya; sedangkan Pratama dan Novianti (2024) menyoroti bahasa sederhana, keramahan, dan responsivitas. Perbedaannya, penelitian ini menempatkan strategi tersebut dalam konteks pelayanan asuransi jiwa dan menguraikannya sebagai proses tiga tahap yang dibaca melalui FIRO. Dengan demikian, kontribusi penelitian terletak pada penggabungan antara strategi adaptif berbasis karakter nasabah dan pemenuhan kebutuhan interpersonal dalam pengelolaan komplain.

Temuan mengenai tipe bebek, kerbau, burung hantu, dan hiu juga memberi kontribusi praktis. Klasifikasi tersebut tidak seharusnya dipakai untuk memberi label tetap kepada nasabah, melainkan sebagai pengingat bahwa petugas perlu mengamati perilaku komunikasi sebelum memilih strategi. Seorang nasabah dapat menunjukkan karakter yang berbeda pada situasi berbeda. Karena itu, fleksibilitas dan kemampuan membaca konteks tetap menjadi kunci. Dalam perspektif Public Relations, setiap interaksi CS dengan nasabah dapat memengaruhi pengalaman, kepercayaan, dan citra perusahaan sehingga komunikasi pelayanan mempunyai fungsi reputasional selain fungsi administratif.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi petugas Customer Service di Service Operation Division BRI Life dalam mengelola pelayanan komplain bersifat adaptif, interpersonal, dan berorientasi pada kebutuhan nasabah. Strategi tersebut dilaksanakan melalui tiga tahapan utama. Pada pra-interaksi, petugas melakukan pemetaan awal terhadap karakter dan kondisi emosional nasabah. Pada saat interaksi, petugas menggunakan active listening, empati, probing, penyesuaian bahasa dan intonasi, pengelolaan alur komunikasi, serta pemberian solusi. Pada pasca-interaksi, petugas melakukan konfirmasi pemahaman, menawarkan bantuan tambahan, dan menutup komunikasi secara positif.

Empat kategori praktis yang digunakan petugas—bebek, kerbau, burung hantu, dan hiu—menunjukkan bahwa strategi komunikasi tidak dapat diseragamkan. Nasabah yang banyak berbicara membutuhkan ruang dan timing; nasabah yang pasif membutuhkan pertanyaan terbuka; nasabah kritis membutuhkan data dan penjelasan faktual; sedangkan nasabah emosional membutuhkan active listening dan empati sebagai langkah de-eskalasi. Dalam kerangka FIRO, praktik tersebut mencerminkan inclusion melalui pelibatan nasabah, control melalui pengelolaan alur dan struktur komunikasi, serta affection melalui empati dan perhatian.

Faktor pendukung strategi meliputi SOP pelayanan, kompetensi interpersonal, pelatihan dan coaching, serta dukungan organisasi dan teknologi. Hambatan meliputi keragaman karakter nasabah, kesulitan nasabah menyampaikan kebutuhan, antrean, keterbatasan waktu, istilah teknis yang kurang dipahami, perbedaan informasi, gangguan sistem, dan proses verifikasi lintas divisi. Dengan demikian, efektivitas komunikasi pelayanan merupakan hasil integrasi antara kemampuan petugas dan kesiapan sistem organisasi.

Implikasi praktis penelitian adalah perlunya penguatan pelatihan active listening, komunikasi empatik, manajemen emosi, dan komunikasi situasional; penyempurnaan SOP

agar tetap memberi ruang fleksibilitas; peningkatan konsistensi informasi antarpetugas; penyederhanaan bahasa teknis; serta penguatan sistem informasi dan mekanisme pemberian update status komplain. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan kajian dengan metode mixed methods atau kuantitatif untuk menguji hubungan strategi komunikasi dengan kepuasan nasabah, serta memperluas objek pada kanal telepon, media digital, dan perusahaan jasa lainnya.

6. REFERENSI

- Ahmad, N., Mirza, M., & Yoman, M. (2024). Peran customer service dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada pelanggan (Studi kasus PT. Ekspedisi Pada Jaya Kota Tangerang). *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(1), 2999–3007.
- Ardianto, E. (2014). *Metodologi penelitian untuk public relations*. Simbiosis Rekatama Media.
- Effendy, O. U. (2017). *Ilmu komunikasi: Teori dan praktik*. Remaja Rosdakarya.
- Goleman, D. (2018). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Hazani, D. C. (2020). Komunikasi interaksi sosial antar remaja dalam meningkatkan ukhuwah Islamiyah di Desa Saba Lombok Tengah. *Edisi*, 2(1), 1–24.
- Julian, D., Novalia, N., & Puspitaningrum, D. (2025). Strategi komunikasi Bank Syariah Indonesia dalam menangani keluhan nasabah di media sosial Instagram. *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 2(10), 17395–17402.
- Liliweri, A. (2015). *Komunikasi antarpribadi*. Kencana Prenada Media Group.
- Lutfiatin, V., & Aminuddin, L. H. (2022). Strategi customer service Bank Syariah Indonesia KCP Gunung Kidul Wonosari dalam meningkatkan pelayanan prima terhadap prinsip syariah. *Asy-Syarikah: Jurnal Lembaga Keuangan, Ekonomi dan Bisnis Islam*, 4(2).
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, D. (2018). *Ilmu komunikasi: Suatu pengantar*. Remaja Rosdakarya.
- Napitupulu, E. E., & Toruan, R. M. L. L. (2023). Efektivitas komunikasi verbal dan non verbal dalam komunikasi antarbudaya. *Jurnal Teknologi Kesehatan dan Ilmu Sosial (Tekesnos)*, 5(2), 252–262.
- Oktaviani, W., Mulyana, C. A., Widianita, R., & Rais, M. (2025). Analisis strategi customer service dalam menangani keluhan nasabah (Studi kasus BMT Al-Hijrah Bukittinggi). *Jurnal Inovasi Manajemen dan Kewirausahaan*, 6(4).
- Pohan, D. D., & Fitria, U. S. (2021). Jenis-jenis komunikasi. *Cybernetics: Journal Educational Research and Social Studies*, 29–37.
- Pratama, A. A., & Novianti, R. F. (2024). Strategi komunikasi efektif petugas customer service terhadap peningkatan pelayanan penumpang pada PT Angkasa Pura I di Bandar Udara Internasional Zainnuddin Abdul Madjid Lombok. *Student Scientific Creativity Journal*, 2(5), 204–215.
- Sapi'i, S. I. (2024). Strategi customer service dalam menghadapi keluhan nasabah (Handling complaint) di BMT Al-Arsyadi Samboja. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(1), 3321–3333.
- Sari, Z., Sakinah, S., & Mufaro'ah, M. A. (2024). Membangun hubungan yang positif melalui komunikasi yang efektif. *Khairani: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 2(4), 242–253.
- Schutz, W. C. (1958). *FIRO: A three-dimensional theory of interpersonal behavior*. Rinehart.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suleman, M. U., Saleh, Y., & Moonti, A. (2025). Pola komunikasi penyuluh pertanian lapangan pada kelompok tani jagung di Desa Molalahu Kecamatan Pulubala Kabupaten Gorontalo. *Agrinesia: Jurnal Ilmiah Agribisnis*, 9–17.