

STRATEGI KOMUNIKASI FRONTLINER DALAM PELAYANAN UNTUK MEMBANGUN CITRA POSITIF PT RUBY STARINDO

NI NYOMAN DINA LESTARI¹, NI NYOMAN HARNIKA²

^{1,2} INSTITUT AGAMA HINDU NEGERI GDE PUDJA MATARAM

e-mail : dinanyoman75@gmail.com

ABSTRAK

Pelayanan pelanggan merupakan salah satu bagian penting dalam membangun citra positif perusahaan karena frontliner berinteraksi secara langsung dengan pelanggan dan menjadi salah satu pihak yang mencerminkan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi komunikasi frontliner dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan serta menganalisis peran strategi komunikasi tersebut dalam membangun citra positif PT Ruby Starindo. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Informan penelitian terdiri atas tiga karyawan frontliner dan dua pelanggan yang dipilih secara purposive. Data diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, kemudian dianalisis melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari karyawan, pelanggan, hasil observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi frontliner dilakukan secara terencana, interaktif, dan adaptif melalui persiapan informasi, pemahaman kebutuhan dan karakteristik pelanggan, penyampaian pesan dengan bahasa yang sederhana, komunikasi secara langsung, pemberian respons dan umpan balik, penanganan keluhan, serta evaluasi komunikasi. Frontliner juga menyesuaikan cara penyampaian dengan tingkat pemahaman dan kondisi pelanggan. Strategi tersebut memberikan pengalaman pelayanan yang baik dan nyaman sehingga membentuk kesan positif terhadap PT Ruby Starindo. Sikap ramah, sopan, perhatian, kemampuan mendengarkan, kejelasan informasi, dan kesediaan membantu menjadi unsur penting dalam membangun citra positif perusahaan. Namun, kecepatan pelayanan dan penyampaian informasi ketika kondisi pelanggan ramai masih perlu ditingkatkan agar kualitas komunikasi tetap konsisten.

Keywords: *strategi komunikasi, frontliner, pelayanan pelanggan, citra perusahaan.*

1. PENDAHULUAN

PT Ruby Starindo merupakan perusahaan yang dalam aktivitas pelayanannya berhadapan langsung dengan pelanggan. Dalam proses tersebut, frontliner menjadi pihak yang memiliki kontak langsung dengan pelanggan sehingga komunikasi yang dilakukan menjadi bagian penting dalam memberikan pelayanan. Frontliner tidak hanya berperan dalam menyampaikan

informasi, tetapi juga perlu memahami kebutuhan pelanggan, memberikan respons terhadap pertanyaan, membantu menangani kendala atau keluhan, serta menunjukkan sikap ramah, sopan, dan perhatian (Vidyandari et al., 2020). Dengan demikian, kemampuan frontliner dalam mengelola komunikasi menjadi bagian dari proses pelayanan yang dapat memengaruhi pengalaman pelanggan dan kesan terhadap perusahaan.

Berdasarkan observasi awal pada PT Ruby Starindo, ditemukan beberapa kondisi yang berkaitan dengan komunikasi frontliner dalam pelayanan. Pada aspek penyampaian informasi, frontliner memberikan informasi kepada pelanggan dan menjelaskan kembali ketika pelanggan belum memahami informasi yang disampaikan. Pada aspek pemahaman kebutuhan pelanggan, frontliner menghadapi pelanggan dengan kebutuhan dan tingkat pemahaman yang berbeda sehingga cara penyampaian informasi perlu disesuaikan. Pada aspek respons terhadap pelanggan, frontliner memberikan tanggapan terhadap pertanyaan dan kebutuhan pelanggan selama proses pelayanan. Pada aspek penanganan kendala atau keluhan, frontliner berusaha memberikan penjelasan dan membantu mencari solusi sesuai dengan permasalahan yang dihadapi. Selanjutnya, keramahan, kesopanan, dan perhatian menjadi bagian dari sikap pelayanan selama interaksi. Interaksi tersebut kemudian dapat memberikan pengalaman dan membentuk kesan pelanggan terhadap pelayanan PT Ruby Starindo. Temuan awal ini menunjukkan bahwa komunikasi frontliner dalam pelayanan tidak hanya berupa penyampaian informasi, tetapi juga mencakup proses memahami pelanggan, memberikan respons, menyesuaikan komunikasi, dan menangani permasalahan yang muncul selama interaksi.

Pentingnya peran frontliner dalam pelayanan telah ditunjukkan oleh penelitian terdahulu. Ferdous et al. (2021) meneliti hubungan komunikasi

internal dengan perilaku customer-oriented pada frontline employees dan menemukan bahwa komunikasi internal dapat memengaruhi identifikasi organisasi dan kepuasan kerja yang selanjutnya berhubungan dengan perilaku karyawan yang berorientasi pada pelanggan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perilaku frontliner dalam melayani pelanggan tidak terlepas dari proses komunikasi yang berlangsung dalam organisasi. Penelitian Schepers dan van der Borgh (2020) melalui meta-analisis mengenai perilaku frontline employees juga menunjukkan bahwa perilaku karyawan garis depan merupakan bagian penting dalam interaksi pelayanan dan dapat berkaitan dengan berbagai hasil pelayanan. Temuan tersebut memperkuat bahwa frontliner memiliki posisi penting karena menjadi pihak yang secara langsung membawa pengalaman pelayanan kepada pelanggan.

Dalam interaksi tersebut, cara frontliner berkomunikasi menjadi salah satu aspek yang menentukan pengalaman pelanggan. Holmqvist et al. (2019) melalui beberapa studi pada konteks ritel dan jasa menemukan bahwa perubahan penggunaan bahasa oleh frontline employees dalam kondisi tertentu dapat menurunkan kepuasan pelanggan serta mengurangi keinginan pelanggan untuk melakukan word-of-mouth dan pembelian kembali. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penyesuaian komunikasi tidak selalu menghasilkan dampak yang sama sehingga cara komunikasi perlu mempertimbangkan kondisi pelanggan. Sejalan dengan hal tersebut, Yao et al. (2022) menemukan

bahwa gaya komunikasi frontline employees berpengaruh terhadap kesediaan konsumen untuk berinteraksi. Konsumen menunjukkan kesediaan berinteraksi yang lebih tinggi ketika frontliner menggunakan gaya komunikasi yang berorientasi sosial dibandingkan gaya yang berorientasi pada tugas dalam kondisi tertentu. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa karakteristik cara berkomunikasi frontliner dapat memengaruhi hubungan interaksi dengan pelanggan.

Kemampuan frontliner dalam menyesuaikan komunikasi juga berkaitan dengan situasi pelayanan yang dihadapi. Lucia-Palacios et al. (2020) menemukan bahwa pengaruh kompetensi interaksi dan kompetensi tugas frontliner terhadap kepuasan pelanggan dapat berbeda berdasarkan situasi pelayanan. Kompetensi interaksi lebih kuat dalam menghadapi pertanyaan konsultasi, sedangkan kompetensi tugas menjadi lebih penting ketika kondisi toko lebih ramai. Hasil tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kemampuan frontliner tidak selalu sama pada setiap situasi sehingga pelayanan membutuhkan penyesuaian berdasarkan kebutuhan dan kondisi pelanggan. Cho dan Choi (2021) juga menemukan bahwa praktik pengelolaan sumber daya manusia yang mendukung kepuasan, pemberdayaan, dan komunikasi karyawan berkaitan dengan customer orientation pada frontline employees dalam industri hotel. Hasil ini memperlihatkan bahwa komunikasi dan orientasi terhadap pelanggan merupakan bagian yang saling berkaitan dalam mendukung pelayanan.

Selain komunikasi frontliner, penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa pelayanan dapat berkaitan dengan citra perusahaan. Yang et al. (2022) meneliti hubungan service quality, customer experience, corporate image, dan customer commitment pada pelanggan penyedia jasa logistik di China. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan dan pengalaman pelanggan memiliki peran dalam membentuk komitmen pelanggan melalui corporate image. Dengan demikian, pengalaman yang diterima pelanggan dalam proses pelayanan dapat menjadi bagian dari pembentukan persepsi terhadap perusahaan. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian lain yang menempatkan perilaku dan kualitas interaksi karyawan sebagai bagian penting dalam menghasilkan pengalaman pelayanan yang dinilai pelanggan. Penelitian mengenai perilaku frontline service staff pada layanan restoran juga menemukan bahwa akurasi, komunikasi, personalisasi, dan profesionalisme memiliki hubungan positif dengan kepuasan pelanggan, dengan komunikasi menjadi salah satu dimensi yang berperan dalam evaluasi pelayanan.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, dapat dilihat bahwa kajian mengenai frontliner telah banyak membahas perilaku berorientasi pelanggan, kemampuan interaksi, gaya komunikasi, penggunaan bahasa, kepuasan pelanggan, dan pengalaman pelayanan. Ferdous et al. (2021) lebih menekankan hubungan komunikasi internal dengan perilaku customer-oriented frontline employees, Holmqvist

et al. (2019) berfokus pada penggunaan bahasa dan kepuasan pelanggan, Yao et al. (2022) mengkaji gaya komunikasi dan kesediaan konsumen untuk berinteraksi, sedangkan Lucia-Palacios et al. (2020) melihat pengaruh kompetensi frontliner berdasarkan situasi pelayanan. Sementara itu, penelitian Yang et al. (2022) lebih menempatkan service quality, customer experience, dan corporate image sebagai konstruk yang diuji hubungannya secara empiris.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya ruang penelitian yang belum banyak dijelaskan secara mendalam, khususnya mengenai bagaimana strategi komunikasi frontliner diterapkan secara langsung dalam proses pelayanan dan bagaimana proses komunikasi tersebut berkontribusi terhadap terbentuknya kesan atau citra perusahaan. Penelitian terdahulu cenderung memusatkan perhatian pada pengaruh komunikasi terhadap kepuasan atau kesediaan berinteraksi, perilaku customer-oriented, kompetensi frontliner, maupun hubungan kualitas pelayanan dengan corporate image. Dengan demikian, masih terdapat celah untuk melihat komunikasi frontliner sebagai sebuah strategi yang mencakup proses penyampaian informasi, pemahaman karakteristik pelanggan, penyesuaian pesan, pemberian respons, penanganan kendala, dan evaluasi interaksi. Penelitian ini mengisi ruang tersebut dengan mengkaji strategi komunikasi frontliner pada PT Ruby Starindo serta melihat bagaimana pelayanan yang diberikan melalui interaksi tersebut dapat

membentuk kesan pelanggan terhadap perusahaan.

Penelitian ini penting dilakukan karena frontliner merupakan salah satu titik kontak utama antara perusahaan dan pelanggan. Berdasarkan temuan awal, perbedaan kebutuhan dan tingkat pemahaman pelanggan membuat frontliner perlu menyesuaikan cara penyampaian informasi. Selain itu, pertanyaan, kendala, dan keluhan pelanggan membutuhkan respons yang sesuai agar proses pelayanan dapat berlangsung dengan baik. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompetensi interaksi dan gaya komunikasi frontliner dapat menghasilkan respons pelanggan yang berbeda sesuai situasi yang dihadapi. Oleh karena itu, penelitian mengenai strategi komunikasi frontliner penting dilakukan untuk memahami bagaimana proses komunikasi tersebut dijalankan dalam situasi pelayanan nyata dan bagaimana pengalaman interaksi tersebut berkaitan dengan kesan pelanggan terhadap perusahaan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada fokus kajian terhadap strategi komunikasi frontliner sebagai proses yang menghubungkan praktik komunikasi pelayanan dengan pembentukan citra PT Ruby Starindo. Penelitian ini tidak hanya melihat komunikasi sebagai kemampuan menyampaikan informasi, tetapi menganalisisnya berdasarkan proses yang dilakukan frontliner dalam memahami pelanggan, menyampaikan pesan, memilih cara komunikasi, memberikan respons, menangani kendala, dan memastikan tercapainya tujuan

pelayanan. Fokus tersebut kemudian dikaitkan dengan kesan pelanggan yang terbentuk melalui interaksi pelayanan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan gambaran kontekstual mengenai penerapan strategi komunikasi pada tingkat interaksi langsung antara frontliner dan pelanggan.

Untuk menganalisis kondisi tersebut, penelitian ini menggunakan Teori Strategi Komunikasi sebagai landasan. Zerfass et al. (2018) menjelaskan komunikasi strategis sebagai penggunaan komunikasi secara sengaja untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Perspektif tersebut menempatkan komunikasi sebagai bagian dari proses strategis, bukan hanya sebagai kegiatan penyampaian pesan. Van Ruler (2018) menekankan bahwa komunikasi strategis juga perlu dipahami sebagai proses yang interaktif dan berkelanjutan karena komunikasi melibatkan proses pertukaran, pembentukan, dan penyesuaian makna. Dengan demikian, komunikasi frontliner dapat dilihat sebagai proses strategis ketika frontliner secara sadar menyesuaikan komunikasi dengan kebutuhan pelanggan dan tujuan pelayanan.

Berdasarkan konsep tersebut, penelitian ini menggunakan beberapa indikator untuk menganalisis strategi komunikasi frontliner, yaitu perencanaan komunikasi, pemahaman sasaran atau karakteristik pelanggan, pesan komunikasi, pemilihan cara atau saluran komunikasi, respons dan umpan balik, serta evaluasi komunikasi. Perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi merupakan bagian penting dalam komunikasi

strategis karena keberhasilan komunikasi tidak hanya dilihat dari pesan yang disampaikan, tetapi juga dari proses dan hasil yang dicapai (Dewi dan Hadiwijaya, 2017). Macnamara (2018) menunjukkan pentingnya pengembangan model evaluasi komunikasi strategis yang tidak hanya berfokus pada aktivitas dan keluaran, tetapi juga memperhatikan hasil dan dampak komunikasi. Dalam penelitian ini, indikator tersebut disesuaikan dengan konteks pelayanan sehingga dapat digunakan untuk melihat bagaimana frontliner merencanakan komunikasi, memahami pelanggan, menyampaikan informasi, menyesuaikan cara berkomunikasi, merespons umpan balik, dan mengevaluasi keberhasilan interaksi.

Secara akademik, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan kajian komunikasi strategis dan komunikasi pelayanan, khususnya mengenai penerapan strategi komunikasi pada interaksi langsung antara frontliner dan pelanggan. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi PT Ruby Starindo dalam meningkatkan kemampuan komunikasi frontliner, terutama dalam penyampaian informasi, pemahaman kebutuhan pelanggan, pemberian respons, penanganan kendala atau keluhan, serta penciptaan pengalaman pelayanan yang dapat mendukung citra positif perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini merumuskan dua permasalahan, yaitu (1) bagaimana strategi komunikasi frontliner dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan

di PT Ruby Starindo? dan (2) bagaimana strategi komunikasi frontliner dalam pelayanan dapat membangun citra positif PT Ruby Starindo? Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan (1) untuk mengetahui dan mendeskripsikan strategi komunikasi frontliner dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan di PT Ruby Starindo dan (2) untuk mengetahui dan mendeskripsikan strategi komunikasi frontliner dalam pelayanan dalam membangun citra positif PT Ruby Starindo.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memperoleh gambaran mengenai strategi komunikasi frontliner dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan serta kaitannya dengan pembangunan citra positif PT Ruby Starindo. Penelitian dilaksanakan di PT Ruby Starindo dengan informan yang dipilih secara purposive, yaitu 3 orang karyawan yang terlibat langsung sebagai frontliner dalam pelayanan dan 2 orang pelanggan. Pemilihan informan didasarkan pada keterlibatan dan pengalaman mereka secara langsung dalam proses pelayanan serta interaksi antara frontliner dengan pelanggan.

Data penelitian diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung proses komunikasi frontliner dengan pelanggan, terutama dalam penyampaian informasi, pemahaman kebutuhan pelanggan, pemberian respons, penanganan kendala

atau keluhan, serta sikap pelayanan. Wawancara dilakukan kepada 3 karyawan dan 2 pelanggan untuk memperoleh informasi mengenai strategi komunikasi yang diterapkan frontliner dan pengalaman pelanggan selama menerima pelayanan. Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung penelitian.

Data yang diperoleh dianalisis melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Analisis dilakukan secara deskriptif dengan menggunakan Teori Strategi Komunikasi sebagai landasan untuk mengidentifikasi strategi komunikasi yang diterapkan frontliner dalam pelayanan. Analisis juga diarahkan untuk melihat bagaimana proses komunikasi dan pengalaman pelayanan tersebut berkaitan dengan terbentuknya citra positif PT Ruby Starindo. Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi dari karyawan dan pelanggan dengan hasil observasi serta dokumentasi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara dengan tiga orang frontliner dan dua orang pelanggan PT Ruby Starindo, diperoleh gambaran mengenai strategi komunikasi yang diterapkan dalam proses pelayanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi frontliner dilakukan melalui beberapa tahapan, mulai dari mempersiapkan informasi, memahami kebutuhan pelanggan, menyampaikan pesan, menyesuaikan cara komunikasi,

memberikan respons, menangani kendala, hingga melakukan evaluasi pelayanan.

A. Hasil Penelitian

1. Perencanaan Komunikasi

Hasil wawancara menunjukkan bahwa frontliner mempersiapkan komunikasi dengan terlebih dahulu memahami informasi yang berkaitan dengan pelayanan. Sebelum memberikan penjelasan, frontliner mendengarkan dan menanyakan kebutuhan pelanggan agar informasi yang diberikan sesuai dengan keperluannya. Selain itu, frontliner mengikuti arahan dan prosedur perusahaan, terutama dalam menyampaikan informasi secara jelas, sesuai ketentuan, serta menjaga sikap ramah dan sopan. Ketiga frontliner memberikan jawaban yang menunjukkan adanya persiapan informasi dan perhatian terhadap kebutuhan pelanggan sebelum pelayanan diberikan.

2. Pemahaman Karakteristik Pelanggan

Frontliner memahami kebutuhan pelanggan melalui pertanyaan langsung dan mendengarkan penjelasan pelanggan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pelanggan memiliki tingkat pemahaman dan kebutuhan yang berbeda. Oleh karena itu, frontliner tidak menggunakan cara penyampaian yang sama kepada seluruh pelanggan. Pelanggan yang telah memahami informasi diberikan penjelasan secara singkat, sedangkan pelanggan yang masih bingung diberikan penjelasan secara perlahan, menggunakan bahasa sederhana, dan terkadang disertai contoh.

Temuan tersebut juga terlihat dari pengalaman pelanggan. Pelanggan

menyatakan bahwa frontliner terlebih dahulu menanyakan kebutuhan sebelum memberikan penjelasan dan menyesuaikan penjelasan apabila pelanggan belum memahami informasi yang diberikan.

3. Penyampaian Pesan Komunikasi

Dalam menyampaikan informasi, frontliner menggunakan bahasa yang sederhana dan mudah dipahami serta menghindari penggunaan istilah yang terlalu sulit. Informasi disampaikan secara bertahap dan bagian yang belum dipahami akan dijelaskan kembali. Frontliner juga menanyakan bagian yang belum dimengerti dan dapat memberikan contoh yang lebih dekat dengan kondisi pelanggan.

Hasil wawancara dengan pelanggan menunjukkan bahwa informasi yang diberikan frontliner dinilai cukup jelas dan sebagian besar mudah dipahami. Pelanggan juga menyampaikan bahwa apabila terdapat informasi yang belum jelas, frontliner memberikan kesempatan untuk bertanya dan menjelaskan kembali informasi tersebut.

4. Pemilihan Cara atau Saluran Komunikasi

Komunikasi secara langsung menjadi cara yang paling sering digunakan dalam proses pelayanan karena pelanggan datang dan berinteraksi secara langsung dengan frontliner. Melalui komunikasi langsung, frontliner dapat mengetahui respons pelanggan dan melihat apakah informasi yang diberikan sudah dipahami atau masih membutuhkan penjelasan. Untuk kebutuhan komunikasi lainnya, frontliner menggunakan media yang tersedia dan sesuai dengan ketentuan perusahaan.

Cara berkomunikasi juga disesuaikan dengan kondisi pelanggan. Ketika pelanggan terlihat bingung atau membutuhkan penjelasan lebih lanjut, frontliner memberikan informasi secara lebih perlahan dan detail. Sebaliknya, ketika pelanggan sudah memahami informasi atau sedang terburu-buru, penjelasan diberikan secara lebih singkat tetapi tetap jelas.

5. Respons dan Umpan Balik

Frontliner memberikan respons dengan mendengarkan pertanyaan pelanggan terlebih dahulu agar dapat memahami kebutuhan atau permasalahan yang disampaikan. Setelah itu, frontliner memberikan jawaban sesuai informasi yang diketahui. Apabila membutuhkan informasi dari bagian lain, frontliner melakukan koordinasi agar pelanggan tetap memperoleh bantuan. Pemahaman pelanggan terhadap informasi diketahui melalui respons dan pertanyaan yang diberikan setelah penjelasan. Apabila pelanggan masih mengajukan pertanyaan yang sama atau terlihat bingung, frontliner memberikan penjelasan kembali.

Dari sisi pelanggan, respons frontliner dinilai cukup baik dan cepat. Pelanggan menyampaikan bahwa pertanyaan biasanya langsung dijawab, sedangkan apabila frontliner perlu melakukan pengecekan informasi, pelanggan diberi tahu mengenai proses tersebut.

6. Penanganan Kendala dan Keluhan

Dalam menghadapi kendala atau keluhan, frontliner terlebih dahulu mendengarkan permasalahan pelanggan sampai selesai. Setelah mengetahui masalahnya, frontliner memberikan

penjelasan atau solusi sesuai dengan kewenangannya. Apabila masalah tidak dapat diselesaikan secara langsung, permasalahan dikoordinasikan dengan bagian yang berwenang dan pelanggan diberikan informasi mengenai proses selanjutnya. Dengan demikian, pelanggan tetap mendapatkan informasi mengenai perkembangan penyelesaian masalah.

Temuan dari frontliner tersebut sesuai dengan pengalaman pelanggan. Pelanggan menyatakan bahwa ketika mengalami kendala, frontliner membantu menjelaskan langkah yang harus dilakukan dan tidak membiarkan pelanggan mencari solusi sendiri. Ketika terdapat keluhan, frontliner terlebih dahulu mendengarkan kemudian memberikan penjelasan atau mengarahkan pelanggan kepada bagian yang menangani permasalahan tersebut.

7. Sikap Pelayanan

Sikap ramah, sopan, dan perhatian menjadi bagian dari komunikasi frontliner selama memberikan pelayanan. Frontliner menyampaikan bahwa sikap tersebut diterapkan melalui cara menyapa pelanggan, menggunakan bahasa yang sopan, mendengarkan pelanggan ketika berbicara, serta tetap menjaga sikap ketika menghadapi pelanggan yang banyak bertanya atau menyampaikan keluhan.

Hasil wawancara pelanggan menunjukkan hal yang sama. Pelanggan menilai frontliner cukup ramah dan sopan serta tetap menghargai pelanggan selama proses pelayanan. Pelanggan juga merasa diperhatikan, terutama ketika menyampaikan kendala atau permasalahan.

8. Evaluasi Komunikasi

Evaluasi dilakukan terutama ketika terdapat kendala atau kesalahan dalam proses pelayanan. Frontliner membahas kembali permasalahan yang terjadi untuk mengetahui bagian yang perlu diperbaiki. Apabila terjadi kesalahan dalam penyampaian informasi, frontliner melakukan klarifikasi kepada pelanggan dan berusaha lebih berhati-hati dalam memberikan informasi agar kesalahan yang sama tidak terulang.

9. Kesan Pelanggan terhadap Perusahaan

Hasil wawancara menunjukkan bahwa komunikasi frontliner berkaitan dengan kesan pelanggan terhadap PT Ruby Starindo. Frontliner memandang bahwa karena mereka berhadapan langsung dengan pelanggan, cara memberikan informasi, membantu pelanggan, dan menangani permasalahan dapat memengaruhi bagaimana pelanggan melihat perusahaan. Upaya yang dilakukan meliputi menyambut pelanggan, mendengarkan kebutuhan, memberikan informasi yang jelas, membantu ketika terdapat kendala, dan tidak membiarkan pelanggan merasa diabaikan.

Dari sisi pelanggan, pengalaman berinteraksi dengan frontliner dinilai cukup baik dan nyaman. Pelanggan menyatakan bahwa pelayanan frontliner memberikan kesan yang cukup positif terhadap PT Ruby Starindo dan bahwa cara frontliner berkomunikasi memengaruhi pandangan mereka terhadap perusahaan. Namun, pelanggan juga menyampaikan bahwa kecepatan pelayanan dan pemberian informasi

masih perlu ditingkatkan, terutama ketika jumlah pelanggan sedang banyak.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi frontliner PT Ruby Starindo dalam pelayanan dilakukan melalui persiapan informasi, pemahaman kebutuhan pelanggan, penggunaan bahasa yang mudah dipahami, penyesuaian cara komunikasi, pemberian respons dan umpan balik, penanganan kendala atau keluhan, penerapan sikap ramah dan sopan, serta evaluasi terhadap komunikasi. Dari perspektif pelanggan, strategi tersebut tercermin dalam pengalaman pelayanan yang cukup baik dan kesan positif terhadap perusahaan, meskipun aspek kecepatan pelayanan ketika kondisi ramai masih menjadi hal yang perlu diperhatikan.

B. Pembahasan

1. Strategi Komunikasi Frontliner dalam Memberikan Pelayanan kepada Pelanggan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi frontliner di PT Ruby Starindo dilakukan melalui proses yang saling berkaitan, mulai dari persiapan sebelum pelayanan, memahami kebutuhan pelanggan, menyampaikan informasi, menyesuaikan cara komunikasi, memberikan respons dan menangani keluhan, hingga melakukan evaluasi. Ketiga frontliner menunjukkan pola yang relatif sama, yaitu memahami informasi pelayanan terlebih dahulu, kemudian mendengarkan kebutuhan pelanggan sebelum memberikan penjelasan. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi frontliner tidak hanya berfungsi untuk menyampaikan

informasi, tetapi juga digunakan untuk menyesuaikan pelayanan dengan kondisi dan kebutuhan pelanggan.

Pada aspek perencanaan komunikasi, frontliner mempersiapkan diri dengan memahami informasi yang berkaitan dengan pelayanan dan mengikuti arahan atau prosedur perusahaan. Setelah pelanggan menyampaikan kebutuhannya, frontliner menentukan bentuk penjelasan yang sesuai. Temuan ini sejalan dengan Ferdous et al. (2021) yang menunjukkan bahwa komunikasi internal dalam organisasi dapat mendukung terbentuknya perilaku frontliner yang berorientasi pada pelanggan. Penelitian tersebut lebih menekankan hubungan antara komunikasi internal, identifikasi organisasi, kepuasan kerja, dan perilaku berorientasi pelanggan, sedangkan penelitian ini menemukan bentuk penerapannya secara langsung dalam interaksi pelayanan, yaitu kesiapan informasi dan penggunaan arahan perusahaan sebagai dasar berkomunikasi.

Pada aspek pemahaman karakteristik pelanggan, frontliner terlebih dahulu menanyakan kebutuhan pelanggan, mendengarkan penjelasan, kemudian menyesuaikan informasi dengan tingkat pemahaman pelanggan. Apabila pelanggan belum memahami informasi, penjelasan disampaikan dengan bahasa yang lebih sederhana atau diulang kembali. Temuan tersebut juga didukung oleh pelanggan yang menyatakan bahwa frontliner tidak langsung memberikan informasi, tetapi menanyakan kebutuhan terlebih dahulu

dan menyesuaikan penjelasan dengan kondisi pelanggan.

Temuan ini memiliki kesamaan dengan Schepers dan van der Borgh (2020) yang menunjukkan bahwa harapan pelanggan merupakan salah satu faktor penting dalam membentuk perilaku frontliner. Namun, penelitian tersebut menggunakan pendekatan meta-analisis terhadap berbagai penelitian dan berfokus pada proses perilaku peran frontliner, sedangkan penelitian ini memperlihatkan secara lebih spesifik bagaimana pemahaman kebutuhan pelanggan diterapkan melalui proses bertanya, mendengarkan, dan menyesuaikan penjelasan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan gambaran kontekstual mengenai bentuk komunikasi yang dilakukan frontliner dalam pelayanan langsung.

Pada aspek pesan komunikasi, frontliner menggunakan bahasa yang sederhana, langsung pada inti informasi, dan menghindari penggunaan istilah yang sulit dipahami. Apabila pelanggan belum memahami penjelasan, frontliner mengulang atau menyampaikan kembali informasi dengan cara yang berbeda. Strategi tersebut menunjukkan bahwa penyampaian pesan dilakukan dengan mempertimbangkan kemampuan pelanggan dalam menerima informasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Yao et al. (2022) yang menunjukkan bahwa gaya komunikasi frontliner dapat memengaruhi kemauan konsumen untuk berinteraksi. Penelitian tersebut membandingkan gaya komunikasi yang berorientasi pada tugas dan gaya yang berorientasi sosial,

sedangkan penelitian ini menemukan bahwa kedua unsur tersebut muncul dalam pelayanan PT Ruby Starindo. Frontliner tetap menyampaikan informasi yang berkaitan dengan tugas pelayanan, tetapi melakukannya dengan bahasa yang ramah, sederhana, dan memberikan kesempatan kepada pelanggan untuk bertanya. Dengan demikian, komunikasi tidak hanya diarahkan pada penyelesaian urusan pelanggan, tetapi juga pada penciptaan interaksi yang nyaman.

Pada aspek pemilihan cara atau saluran komunikasi, komunikasi langsung menjadi cara yang paling banyak digunakan karena frontliner berhadapan langsung dengan pelanggan. Komunikasi langsung memungkinkan frontliner melihat respons pelanggan dan segera menyesuaikan penjelasan apabila terjadi ketidakpahaman. Hal ini memperlihatkan bahwa pemilihan cara komunikasi disesuaikan dengan karakter pelayanan yang membutuhkan interaksi secara langsung.

Temuan tersebut dapat dibandingkan dengan penelitian Lucia-Palacios et al. (2020) yang menunjukkan bahwa efektivitas kompetensi frontliner dapat dipengaruhi oleh situasi pelayanan, termasuk jenis kebutuhan pelanggan dan kondisi ketika tempat pelayanan sedang ramai. Penelitian tersebut menemukan bahwa kompetensi tugas dan kompetensi interaksi memiliki pengaruh yang berbeda sesuai kondisi pelayanan. Sementara itu, penelitian ini menemukan bahwa frontliner juga melakukan penyesuaian komunikasi berdasarkan situasi pelanggan. Persamaannya terletak pada pentingnya kemampuan frontliner

menyesuaikan pelayanan dengan kondisi yang dihadapi, sedangkan penelitian ini lebih menekankan pada proses komunikasi sebagai bentuk penyesuaian tersebut.

Pada aspek respons dan umpan balik, frontliner memberikan jawaban terhadap pertanyaan pelanggan dan melakukan pengecekan informasi terlebih dahulu apabila jawaban belum dapat diberikan secara langsung. Frontliner juga memperhatikan respons dan pertanyaan pelanggan untuk mengetahui apakah informasi telah dipahami. Pelanggan mengonfirmasi bahwa frontliner memberikan respons yang cukup baik dan membantu ketika pelanggan membutuhkan informasi atau mengalami kendala.

Temuan ini sejalan dengan Schepers dan van der Borgh (2020) yang menempatkan pelanggan sebagai salah satu pihak yang membentuk harapan terhadap perilaku frontliner. Perbedaannya, penelitian ini tidak hanya melihat harapan pelanggan sebagai faktor pembentuk perilaku, tetapi menunjukkan bahwa respons pelanggan digunakan kembali oleh frontliner sebagai umpan balik untuk menyesuaikan komunikasi. Dengan demikian, komunikasi pelayanan di PT Ruby Starindo berlangsung secara interaktif, karena frontliner tidak hanya menyampaikan pesan tetapi juga memperhatikan tanggapan pelanggan.

Pada aspek penanganan kendala dan keluhan, frontliner terlebih dahulu mendengarkan permasalahan pelanggan, kemudian memberikan penjelasan dan membantu mencari penyelesaian. Apabila permasalahan membutuhkan bagian lain,

frontliner melakukan koordinasi dan memberikan informasi mengenai langkah selanjutnya. Sikap tersebut menunjukkan bahwa komunikasi tetap menjadi bagian penting dalam penyelesaian masalah pelayanan.

Selain itu, sikap komunikasi frontliner menjadi bagian yang mendukung strategi pelayanan. Pelanggan menilai frontliner cukup ramah, sopan, dan tetap berusaha menjaga cara berbicara meskipun sedang melayani beberapa pelanggan. Pelanggan juga merasa lebih diperhatikan ketika frontliner bersedia mendengarkan dan memberikan penjelasan tanpa membuat pelanggan merasa terburu-buru. Hal ini sejalan dengan penelitian Yao et al. (2022) yang menunjukkan bahwa gaya komunikasi yang berorientasi sosial dapat meningkatkan kemauan konsumen untuk berinteraksi. Dengan demikian, temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa keramahan, kesediaan mendengarkan, dan pemberian kesempatan untuk bertanya menjadi bagian penting dari komunikasi pelayanan.

Namun, penelitian ini juga menemukan adanya keterbatasan pada kecepatan pelayanan dan pemberian informasi ketika kondisi sedang ramai. Pelanggan menyatakan bahwa pada situasi ramai mereka terkadang harus menunggu lebih lama. Temuan ini memiliki keterkaitan dengan penelitian Lucia-Palacios et al. (2020) yang menunjukkan bahwa kondisi situasional, termasuk kepadatan atau keadaan ramai, dapat memengaruhi hubungan antara kompetensi frontliner dan kepuasan pelanggan. Perbedaanannya, penelitian

tersebut menguji hubungan tersebut secara kuantitatif, sedangkan penelitian ini menemukan secara kualitatif bahwa kondisi ramai menjadi situasi yang perlu diperhatikan dalam strategi komunikasi, khususnya dalam kecepatan memberikan informasi kepada pelanggan.

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, strategi komunikasi frontliner di PT Ruby Starindo dapat dipahami sebagai proses yang terencana, interaktif, dan adaptif. Strategi tersebut tidak berhenti pada penyampaian informasi, tetapi mencakup kesiapan informasi, pemahaman kebutuhan pelanggan, penyesuaian pesan, penggunaan komunikasi langsung, pemberian respons, penanganan keluhan, serta evaluasi terhadap proses pelayanan. Hal ini sesuai dengan konsep Teori Strategi Komunikasi yang digunakan dalam penelitian ini, bahwa komunikasi perlu dilakukan secara sengaja, disesuaikan dengan sasaran, dan dievaluasi berdasarkan hasil interaksi.

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, penelitian ini memperkuat temuan mengenai pentingnya perilaku dan komunikasi frontliner dalam pelayanan, tetapi memberikan penekanan yang lebih spesifik pada komunikasi sebagai suatu strategi yang terdiri dari beberapa tahapan dalam interaksi langsung dengan pelanggan. Ferdous et al. (2021) lebih menekankan peran komunikasi internal dalam membentuk perilaku berorientasi pelanggan, Schepers and van der Borgh (2020) menekankan proses perilaku peran frontliner, Lucia-Palacios et al. (2020) menyoroti pengaruh situasi terhadap

kompetensi frontliner, sedangkan Yao et al. (2022) menekankan pengaruh gaya komunikasi terhadap kemauan konsumen untuk berinteraksi. Penelitian ini menghubungkan unsur-unsur tersebut dalam satu proses strategi komunikasi pelayanan pada konteks PT Ruby Starindo.

2. Strategi Komunikasi Frontliner dalam Membangun Citra Positif PT Ruby Starindo

Berdasarkan hasil wawancara dengan tiga frontliner dan dua pelanggan, strategi komunikasi yang diterapkan frontliner dalam pelayanan turut membentuk citra positif PT Ruby Starindo. Citra tersebut terlihat dari pengalaman pelanggan yang merasa dilayani dengan baik, nyaman berkomunikasi, serta memperoleh penjelasan yang jelas mengenai kebutuhan mereka. Pelanggan juga menilai bahwa sikap ramah, sopan, perhatian, dan kesediaan frontliner mendengarkan menjadi bagian penting dalam membentuk kesan terhadap perusahaan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa komunikasi frontliner tidak hanya berfungsi untuk menyampaikan informasi, tetapi juga menciptakan pengalaman pelayanan yang memengaruhi penilaian pelanggan terhadap perusahaan.

Temuan tersebut sesuai dengan Teori Strategi Komunikasi yang menjelaskan bahwa komunikasi strategis dilakukan secara terencana untuk mendukung tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, tujuan tersebut terlihat melalui upaya frontliner dalam memberikan pelayanan yang mampu

memenuhi kebutuhan pelanggan dan menciptakan kesan positif terhadap perusahaan. Perencanaan komunikasi dilakukan dengan mempersiapkan informasi pelayanan, memahami kebutuhan pelanggan, menggunakan bahasa yang mudah dipahami, serta menyesuaikan cara penyampaian dengan kondisi pelanggan. Hal tersebut menunjukkan bahwa strategi komunikasi frontliner berlangsung sebagai suatu proses yang terarah, bukan sekadar percakapan spontan dalam pelayanan.

Dari sisi pemahaman pelanggan, frontliner berusaha mengetahui kebutuhan pelanggan terlebih dahulu sebelum memberikan penjelasan. Cara tersebut membuat komunikasi menjadi lebih sesuai dengan kondisi masing-masing pelanggan. Ketika pelanggan belum memahami informasi yang diberikan, frontliner mengulangi atau menyederhanakan penjelasan. Strategi ini membantu menciptakan pengalaman pelayanan yang lebih nyaman karena pelanggan tidak hanya menerima informasi, tetapi juga mendapatkan kesempatan untuk memahami dan menanyakan kembali hal yang belum jelas. Hasil wawancara pelanggan menunjukkan bahwa sikap tersebut membuat mereka merasa diperhatikan dan tidak terburu-buru ketika menyampaikan kebutuhan maupun permasalahan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Yang et al. (2022) yang menunjukkan bahwa kualitas pelayanan dan pengalaman pelanggan memiliki kontribusi terhadap pembentukan citra perusahaan. Penelitian tersebut dilakukan

pada 366 pelanggan penyedia jasa logistik dan menemukan bahwa kualitas pelayanan serta pengalaman pelanggan berperan dalam membangun corporate image. Dengan demikian, hasil penelitian di PT Ruby Starindo memperlihatkan bentuk yang lebih spesifik, yaitu pengalaman pelanggan dalam pelayanan dibentuk melalui komunikasi langsung frontliner, terutama melalui kejelasan informasi, kemampuan mendengarkan, keramahan, dan pemberian bantuan ketika pelanggan mengalami kesulitan.

Selain penyampaian informasi, penanganan keluhan menjadi bagian penting dalam membangun citra positif perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara, frontliner terlebih dahulu mendengarkan keluhan pelanggan, kemudian memberikan penjelasan dan solusi sesuai kewenangan. Apabila permasalahan membutuhkan penanganan bagian lain, frontliner melakukan koordinasi dan memberikan informasi kepada pelanggan mengenai langkah selanjutnya. Pola tersebut menunjukkan bahwa respons terhadap masalah pelanggan menjadi bagian dari strategi komunikasi karena frontliner berusaha menjaga agar pelanggan tetap memperoleh perhatian dan kejelasan selama proses penyelesaian masalah.

Sikap ramah, sopan, dan perhatian yang ditunjukkan frontliner juga menjadi unsur yang memperkuat citra positif perusahaan. Kedua pelanggan menyampaikan bahwa mereka merasa nyaman ketika frontliner memberikan penjelasan dengan baik, tidak terburu-buru, serta tetap bersikap ramah meskipun terdapat beberapa pelanggan

yang harus dilayani. Pengalaman tersebut kemudian membentuk kesan positif pelanggan terhadap perusahaan.

Temuan tersebut dapat dikaitkan dengan penelitian Yao et al. (2022) yang menunjukkan bahwa gaya komunikasi yang berorientasi sosial dapat meningkatkan kemauan konsumen untuk berinteraksi dengan karyawan. Penelitian tersebut menempatkan gaya komunikasi sebagai salah satu faktor yang memengaruhi interaksi antara konsumen dan frontliner. Hasil penelitian di PT Ruby Starindo menunjukkan bahwa penggunaan komunikasi yang ramah dan tidak kaku membantu menciptakan interaksi pelayanan yang lebih nyaman bagi pelanggan.

Meskipun demikian, hasil penelitian juga menemukan adanya aspek yang masih perlu diperhatikan, yaitu kecepatan pelayanan dan penyampaian informasi ketika jumlah pelanggan meningkat. Kedua pelanggan menyampaikan bahwa kecepatan informasi masih dapat ditingkatkan terutama ketika kondisi pelayanan sedang ramai. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi yang ramah dan jelas perlu tetap diimbangi dengan kemampuan memberikan respons secara tepat waktu. Dengan demikian, strategi komunikasi tidak hanya berkaitan dengan bagaimana pesan disampaikan, tetapi juga bagaimana frontliner menjaga kualitas interaksi dalam situasi pelayanan yang padat.

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Lucia-Palacios et al. (2020) yang menunjukkan bahwa kondisi situasional, termasuk keadaan toko yang

ramai, dapat memengaruhi hubungan antara kompetensi frontliner dan kepuasan pelanggan. Dalam konteks PT Ruby Starindo, kondisi ramai menjadi situasi yang perlu diperhatikan karena dapat memengaruhi kecepatan penyampaian informasi dan pelayanan. Oleh karena itu, kemampuan menyesuaikan komunikasi dengan kondisi pelayanan menjadi bagian penting dalam mempertahankan pengalaman pelanggan.

Berdasarkan keseluruhan temuan, strategi komunikasi frontliner dalam membangun citra positif PT Ruby Starindo dilakukan melalui beberapa proses yang saling berkaitan, yaitu memberikan informasi secara jelas, memahami kebutuhan pelanggan, menggunakan bahasa yang mudah dipahami, menunjukkan sikap ramah dan sopan, memberikan respons terhadap pertanyaan maupun keluhan, serta melakukan penyesuaian ketika menghadapi kondisi pelayanan yang berbeda. Temuan ini memperkuat penelitian terdahulu bahwa kualitas pelayanan dan pengalaman pelanggan berkaitan dengan pembentukan citra perusahaan, tetapi penelitian ini menunjukkan bahwa proses tersebut secara langsung berlangsung melalui komunikasi interpersonal antara frontliner dan pelanggan.

Dengan demikian, citra positif PT Ruby Starindo dalam konteks penelitian ini tidak terbentuk hanya dari hasil pelayanan secara umum, tetapi juga dari pengalaman komunikasi yang diterima pelanggan selama berinteraksi dengan frontliner. Strategi komunikasi yang

dilakukan secara terencana, responsif, dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan menjadi bagian penting dalam menciptakan pengalaman pelayanan yang positif. Namun, aspek kecepatan pelayanan ketika kondisi ramai masih menjadi hal yang perlu diperhatikan agar strategi komunikasi yang diterapkan dapat berjalan secara lebih optimal.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa strategi komunikasi frontliner PT Ruby Starindo dalam memberikan pelayanan dilakukan melalui proses yang terencana, interaktif, dan adaptif. Strategi tersebut meliputi persiapan informasi, pemahaman kebutuhan dan karakteristik pelanggan, penyampaian pesan dengan bahasa yang sederhana dan mudah dipahami, penggunaan komunikasi langsung, pemberian respons dan umpan balik, penanganan kendala atau keluhan, serta evaluasi terhadap proses komunikasi. Frontliner juga menyesuaikan cara penyampaian dengan tingkat pemahaman dan kondisi pelanggan sehingga pelayanan dapat berlangsung secara lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Strategi komunikasi tersebut turut membangun citra positif PT Ruby Starindo melalui terciptanya pengalaman pelayanan yang baik dan nyaman bagi pelanggan. Sikap ramah, sopan, perhatian, kesediaan mendengarkan, kejelasan informasi, serta kemampuan membantu menyelesaikan kendala memberikan kesan positif terhadap perusahaan. Meskipun demikian, kecepatan pelayanan dan penyampaian

informasi ketika kondisi pelanggan sedang ramai masih perlu diperhatikan. Oleh karena itu, peningkatan kemampuan frontliner dalam menjaga kecepatan respons tanpa mengurangi kejelasan dan kualitas komunikasi penting dilakukan untuk mendukung pelayanan yang konsisten dan citra positif PT Ruby Starindo.

DAFTAR PUSTAKA

- Cho, Y., and Y. Choi. 2021. "When and How Does Sustainable HRM Improve Customer Orientation of Frontline Employees? Satisfaction, Empowerment, and Communication." *Sustainability* 13(7):3693. doi: 10.3390/su13073693.
- Dewi, Mutia, and M. Masri Hadiwijaya. 2017. "Perencanaan Komunikasi Pemerintah Kota Palembang Dalam Kampanye Program Palembang EMAS (Elok, Madani, Aman, Sejahtera)." *Jurnal Komunikasi* 10(2):117–32. doi: 10.20885/komunikasi.vol10.iss2.art 2.
- Ferdous, A. S., M. J. Polonsky, and D. H. B. Bednall. 2021. "Internal Communication and the Development of Customer-Oriented Behavior among Frontline Employees." *European Journal of Marketing* 55(8):2344–66. doi: 10.1108/EJM-10-2019-0750.
- Holmqvist, J., Y. Van Vaerenbergh, R. Lunardo, and M. Dahlén. 2019. "The Language Backfire Effect: How Frontline Employees Decrease Customer Satisfaction through Language Use." *Journal of Retailing* 95(2):115–29. doi: 10.1016/j.jretai.2019.03.004.
- Lucia-Palacios, Laura, Raquel Pérez-López, and Yolanda Polo-Redondo. 2020. "How Situational Circumstances Modify the Effects of Frontline Employees' Competences on Customer Satisfaction with the Store." *Journal of Retailing and Consumer Services* 52:101905. doi: 10.1016/j.jretconser.2019.101905.
- Macnamara, J. 2018. "A Review of New Evaluation Models for Strategic Communication: Progress and Gaps." *International Journal of Strategic Communication* 12(2):180–95. doi: 10.1080/1553118X.2018.1428978.
- Van Ruler, B. 2018. "Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests." *International Journal of Strategic Communication* 12(4):367–81. doi: 10.1080/1553118X.2018.1452240.
- Schepers, J. J. L., and M. van der Borgh. 2020. "A Meta-Analysis of Frontline Employees' Role Behavior and the Moderating Effects of National Culture." *Journal of Service Research* 23(3):255–80. doi: 10.1177/1094670520918669.
- Vidyandari, Andani Fauzita, Matunun Parulian Hutagaol, and Joko Affandi. 2020. "Analisis Kepuasan Nasabah Terhadap Pelayanan Frontliner Bank X Kantor Cabang Khusus Sudirman." *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen* 7(1):1–11. doi: 10.17358/jabm.7.1.1.

- Yang, Y., M. Zhang, and K. H. Bae. 2022. "The Nexus of Service Quality, Customer Experience, and Customer Commitment: The Neglected Mediating Role of Corporate Image." *Frontiers in Psychology* 13:917284. doi: 10.3389/fpsyg.2022.917284.
- Yao, Q., L. Kuai, and C. L. Wang. 2022. "How Frontline Employees' Communication Styles Affect Consumers' Willingness to Interact: The Boundary Condition of Emotional Ability Similarity." *Journal of Retailing and Consumer Services* 68:103082. doi: 10.1016/j.jretconser.2022.103082.
- Zerfass, A., D. Verčič, H. Nothhaft, and K. P. Werder. 2018. "Strategic Communication: Defining the Field and Its Contribution to Research and Practice." *International Journal of Strategic Communication* 12(4):487–505. doi: 10.1080/1553118X.2018.1493485.