



Strategi *Customer Service* dalam Menangani Keluhan Pelanggan pada JNE Cabang Utama Manado

Sherina Stevanie Walelang^{1*}, Adelaida Joroh², Inka Marry Steviarty Tumengkol³

¹⁻³Program Studi Manajemen Bisnis, Politeknik Negeri Manado, Indonesia

Email: sherinawalelang11@gmail.com¹, jorohadelaida84@gmail.com²,

inkamarysteviartytumengkol@gmail.com³

*Penulis Korespondensi: sherinawalelang11@gmail.com

Abstract. *The banking sector faces various risks in carrying out its intermediation function, one of which is operational risk that may arise from inadequate or malfunctioning internal processes, human error, system failures, or external events. This risk has the potential to occur in various bank activities, including the pension loan disbursement process, particularly at the application and verification stages, which involve document review, data matching, and system usage. This study aims to describe and analyze the implementation of operational risk management in the pension loan application and verification process at PT Bank Mandiri Taspen Manado Branch Office, referring to the four risk management processes stipulated in Financial Services Authority Regulation Number 18/POJK.03/2016, namely risk identification, measurement, monitoring, and control. This study employs a qualitative approach using a descriptive case study method. Primary data were obtained through interviews with the Credit Operation Officer (PCO) and Account Officer Pension (AOP), as well as field observations, while secondary data were obtained from Standard Operating Procedures (SOPs), forms, internal policies, and other supporting documents. Data were analyzed using the interactive model developed by Miles, Huberman, and Saldana, comprising data condensation, data display, and conclusion drawing/verification, with data validity examined through source triangulation, technique triangulation, and member checking. This study is expected to provide an empirical overview of operational risk management practices at the branch office level and serve as a basis for evaluation for the company in strengthening its pension loan application and verification process.*

Keywords: *Operational Risk Management; Pension Loan; Risk Control; Risk Identification; Risk Measurement; Risk Monitoring.*

Abstrak. Perkembangan industri jasa pengiriman di Indonesia yang pesat, didorong oleh pertumbuhan e-commerce, menuntut peran strategis *Customer service* dalam menjaga kepercayaan dan loyalitas pelanggan. PT JNE Cabang Utama Manado menghadapi fluktuasi jumlah kasus keluhan yang belum terselesaikan outstanding ticket, dengan Undeliverable Shipment (UNDEL) sebagai jenis keluhan dominan yang mencapai 78% dari total kasus pada Juli 2026. Penelitian ini bertujuan untuk (1) mendeskripsikan strategi yang digunakan *Customer service* JNE Cabang Utama Manado dalam menangani keluhan pelanggan, (2) menganalisis kendala yang dihadapi dalam proses penanganan keluhan, dan (3) mendeskripsikan efektivitas strategi tersebut dalam mendukung penyelesaian keluhan pelanggan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dengan latar penelitian pada Divisi *Customer service* PT JNE Cabang Utama Manado. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam kepada petugas customer service, supervisor, dan pelanggan, observasi partisipatif, serta dokumentasi. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), meliputi pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Keabsahan data diperiksa melalui kredibilitas, keteralihan, kebergantungan, dan kepastian. Penelitian ini diharapkan memberikan gambaran empiris mengenai strategi komunikasi, pendekatan interpersonal, dan pengelolaan saluran komunikasi omnichannel dalam proses pemulihan layanan service recovery, sekaligus menjadi bahan evaluasi bagi manajemen JNE serta referensi akademik dalam kajian manajemen pelayanan pelanggan di sektor logistik.

Kata Kunci: Identifikasi Risiko; Manajemen Risiko Operasional; Pemantauan Risiko; Pengendalian Risiko; Pengukuran Risiko; Pinjaman Pensiun.

1. LATAR BELAKANG

Perkembangan industri jasa pengiriman di Indonesia menunjukkan laju pertumbuhan yang sangat pesat dan signifikan dalam kurun waktu satu dekade terakhir. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh meningkatnya aktivitas perdagangan berbasis elektronik (*e-commerce*) serta bertambahnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan logistik yang efisien, aman, dan dapat diandalkan. Akselerasi perkembangan ekosistem digital turut memicu persaingan yang semakin kompetitif di sektor jasa pengiriman. Dalam kondisi ini, *customer service* memegang peranan kunci dalam menyampaikan penjelasan dan informasi saat pelanggan mengalami kendala. Interaksi secara langsung dengan *customer service* membantu pelanggan mendapatkan kepastian yang lebih rinci terkait langkah atau kebijakan yang diambil perusahaan, sehingga berdampak positif pada pembentukan kepercayaan pelanggan (Chrisdwiandra, 2024; Setiyawan et al., 2025).

PT JNE (Jalur Nugraha Ekakurir) merupakan salah satu perusahaan jasa yang telah beroperasi di Indonesia sejak tahun 1990. Dengan jaringan operasional yang menjangkau seluruh wilayah Indonesia, perusahaan ini melayani jutaan transaksi pengiriman setiap hari, baik berasal dari pelanggan individu maupun sektor korporasi. Di Kota Manado sebagai ibu kota Provinsi Sulawesi Utara, PT JNE Cabang Utama Manado menjadi salah satu kantor operasional dengan jumlah pelanggan serta volume pengiriman yang cukup tinggi. Kondisi tersebut menjadikan efektivitas penanganan keluhan sebagai faktor yang sangat penting, tidak hanya untuk menunjang kelancaran operasional sehari-hari, tetapi juga dalam menjaga reputasi perusahaan di tingkat regional.

Divisi *Customer service* adalah unit yang memiliki tanggung jawab langsung dalam mengelola seluruh bentuk interaksi dengan pelanggan, mulai dari menerima, memproses, hingga menyelesaikan berbagai jenis keluhan yang disampaikan. Dalam industri jasa pengiriman, keluhan pelanggan memiliki karakteristik yang beragam, seperti keterlambatan atau kehilangan paket, kerusakan barang kiriman, ketidaksesuaian alamat tujuan, maupun persoalan administratif berupa kesalahan nomor resi dan prosedur klaim ganti rugi. Setiap bentuk keluhan tersebut memerlukan penanganan yang cepat, tepat, responsif, serta komunikatif agar pelanggan merasa diperhatikan dan memperoleh solusi yang memuaskan. Kualitas pelayanan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam mempertahankan loyalitas pelanggan, oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan pelayanan yang sesuai dengan harapan pelanggan serta memastikan *Customer service* mampu melayani pelanggan secara sigap untuk mempertahankan kepercayaan dan loyalitas pelanggan (Prasetyo et al., 2022; Pramudita & Guslan, 2025).

Keberhasilan penanganan keluhan pelanggan sangat dipengaruhi oleh strategi yang diterapkan oleh divisi *Customer service*. Strategi tersebut meliputi cara penyampaian informasi, pemilihan media komunikasi, pendekatan interpersonal yang digunakan, serta tahapan penyelesaian masalah yang dirancang secara menyeluruh. Dalam penanganan keluhan pelanggan, strategi seharusnya dilakukan secara sistematis dan terstruktur. Komunikasi yang terencana memungkinkan *Customer service* memahami permasalahan pelanggan secara menyeluruh serta menentukan respons dan solusi yang sesuai dengan kondisi pelanggan. Sebaliknya, komunikasi yang tidak terstruktur berpotensi menghambat pemahaman terhadap permasalahan pelanggan dan mengurangi efektivitas penyelesaian keluhan. Arini & Soraya (2026).

Dalam pelaksanaan tugasnya, *Customer service* JNE Cabang Utama Manado menghadapi berbagai tantangan pada proses penanganan keluhan pelanggan. Tingginya jumlah keluhan yang masuk, keberagaman karakteristik pelanggan, serta keterbatasan waktu penyelesaian adalah jumlah faktor yang secara langsung memengaruhi efektivitas komunikasi antara petugas dan pelanggan. Selain komunikasi tatap muka di kantor, interaksi juga dilakukan melalui berbagai media digital, seperti telepon, media sosial, aplikasi pesan instan (*WhatsApp*), dan surat elektronik (*email*). Pemilihan media dan saluran komunikasi perlu dilakukan secara fleksibel dengan mempertimbangkan karakteristik keluhan, tingkat urgensi, serta preferensi pelanggan (Cangara, 2021; Koesmariadi & Agusinta, 2024).

Permasalahan keluhan pelanggan yang dihadapi oleh *customer service* JNE bersifat nyata dan dapat diamati melalui data operasional Perusahaan. Berdasarkan data rekapitulasi outstanding ticket (kasus yang belum terselesaikan) pada bulan Juli 2026, tercatat sebanyak 68 kasus pada minggu pertama, meningkat tajam menjadi 107 kasus pada minggu kedua, kemudian menurun menjadi 72 kasus pada minggu ketiga. Fluktuasi jumlah kasus outstanding tersebut mengindikasikan bahwa beban penanganan keluhan yang dihadapi oleh *Customer service* tidak stabil dan cenderung menumpuk pada periode-periode tertentu, sehingga berpotensi memperlambat proses penyelesaian serta menurunkan tingkat kepuasan pelanggan.

Apabila ditelusuri lebih lanjut berdasarkan jenis kasusnya, dari total 72 kasus outstanding tersebut, jenis keluhan yang paling banyak ditemukan adalah Undeliverable Shipment (UNDEL) atau kegagalan pengiriman barang sampai ke alamat tujuan, yaitu sebanyak 56 kasus atau sekitar 78% dari keseluruhan kasus. Jenis keluhan lainnya meliputi Cancel/Hold sebanyak 4 kasus, Missing (barang hilang) sebanyak 3 kasus, Un-Runsheets dan Missroute masing-masing 2 kasus, Monitoring Shipment Delivery sebanyak 2 kasus, serta Un-Inbound, Take Self (TS), dan Monitoring Shipment Return masing-masing 1 kasus. Tingginya

proporsi kasus *Undeliverable Shipment* menunjukkan bahwa persoalan ketidaksesuaian pengiriman barang ke alamat penerima masih menjadi permasalahan utama yang harus segera direspons dan dikomunikasikan oleh petugas *Customer service* kepada pelanggan.

Salah satu bentuk keluhan yang sering dijumpai di lapangan adalah pelanggan yang menghubungi *Customer service* karena status pengiriman pada aplikasi pelacakan (*tracking*) tidak diperbarui dalam waktu yang cukup lama, sementara barang belum juga sampai ke alamat tujuan. Pada kasus lain, pelanggan mengeluhkan paket yang dikembalikan (*retur*) tanpa pemberitahuan yang jelas mengenai penyebabnya, sehingga pelanggan merasa tidak mendapatkan informasi yang transparan. Terdapat pula keluhan terkait proses klaim ganti rugi atas barang yang rusak atau hilang yang dinilai memakan waktu cukup lama untuk diselesaikan. Berbagai kasus tersebut menuntut petugas *Customer service* untuk mampu berkomunikasi secara jelas, empatik, dan solutif agar pelanggan tetap merasa dihargai meskipun sedang mengalami ketidaknyamanan akibat layanan pengiriman.

Mengenai strategi *Customer service* dalam penanganan keluhan pelanggan memiliki nilai urgensi yang tinggi, baik dari sisi akademis maupun praktis. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran empiris mengenai cara perusahaan jasa pengiriman mengelola dan menyelesaikan berbagai permasalahan pelanggan secara efektif serta terstruktur. Selain itu, pemilihan JNE Cabang Utama Manado sebagai objek penelitian diharapkan dapat menghadirkan perspektif lokal yang sesuai dengan kondisi sosial masyarakat dan karakteristik geografis Sulawesi Utara, yang hingga kini masih relatif terbatas pembahasannya dalam literatur manajemen pelayanan pelanggan di Indonesia.

Berdasarkan uraian permasalahan dan data tersebut, peneliti tertarik untuk mengangkat topik strategi *Customer service* dalam menangani kasus keluhan pelanggan di JNE Cabang Utama Manado. Ketertarikan ini didasari oleh beberapa alasan. Pertama, tingginya volume kasus *outstanding* yang harus ditangani oleh *Customer service* menunjukkan bahwa penanganan keluhan bukan sekadar tugas administratif, melainkan aspek strategis yang memengaruhi kepercayaan dan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan. Kedua, peneliti ingin memahami secara mendalam bagaimana strategi yang diterapkan oleh *Customer service* mampu mengubah pengalaman negatif pelanggan akibat keluhan menjadi pengalaman yang lebih positif melalui pendekatan komunikasi yang tepat. Ketiga, penelitian yang secara khusus mengkaji strategi *Customer service* pada perusahaan jasa pengiriman di wilayah Sulawesi Utara masih relatif terbatas, khususnya di JNE Cabang Utama Manado, sehingga penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baru bagi pengembangan kajian manajemen pelayanan pelanggan, khususnya di industri logistik.

2. KAJIAN TEORITIS

Konseptualisasi *Customer service* dalam Industri Logistik

Customer service (pelayanan pelanggan) pada hakikatnya bukan sekadar unit kerja operasional yang menangani aspek administratif, melainkan fungsi strategis dalam manajemen hubungan pelanggan (*Customer Relationship Management/CRM*). Menurut Tjiptono & Chandra (2022), *Customer service* didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas terintegrasi yang dirancang untuk memfasilitasi, mengoptimalkan, dan memelihara hubungan antara perusahaan dan konsumen pada fase sebelum (*pre-transaction*), saat (*during transaction*), dan setelah transaksi (*post-transaction*). Dalam konteks industri jasa logistik yang berciri khas high-touch dan high-tech, *Customer service* berperan sebagai poros penyelarasan antara ekspektasi pelanggan dan realitas operasional di lapangan.

Strategi *Customer service* dan Manajemen Pemulihan Layanan (*Service Recovery*)

Strategi *Customer service* dipahami sebagai pola tindakan terencana, sistematis, dan adaptif yang dirancang oleh manajemen pelayanan untuk mengelola dinamika interaksi dengan pelanggan guna mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Menurut Arini & Soraya (2026), efektivitas penanganan keluhan sangat bergantung pada keberadaan strategi pelayanan yang terstruktur secara prosedural. Komunikasi yang terencana mempermudah petugas dalam mengidentifikasi akar penyebab masalah (*root cause analysis*) dan mengeksekusi solusi secara presisi. Dalam kajian manajemen jasa, strategi *Customer service* saat menghadapi kegagalan layanan difokuskan pada paradigma *Service Recovery* (pemulihan layanan). Lovelock & Wirtz (2021) menegaskan bahwa pemulihan layanan adalah respons sistematis organisasi untuk mengoreksi kegagalan jasa (*service failure*) serta mengembalikan kondisi psikologis dan operasional pelanggan ke tingkat kepuasan semula.

Teori Keluhan Pelanggan (*Customer Complaint*) dan Anomali Operasional Logistik

Keluhan pelanggan merupakan bentuk penyimpangan antara harapan ideal konsumen terhadap standar jasa (*expected service*) dan kinerja aktual yang dirasakan di lapangan (*perceived service*). Dalam kerangka bisnis logistik, keluhan timbul akibat adanya gap atau kegagalan pada rantai pasok dan distribusi.

Efektivitas Strategi *Customer service* dan Implikasinya

Efektivitas strategi menggambarkan sejauh mana intervensi taktis dan operasional yang dijalankan oleh divisi *Customer service* mampu mencapai tujuan pemulihan layanan secara optimal. Efektivitas penanganan keluhan tidak hanya diukur dari selesainya kasus secara teknis, tetapi juga dari kemampuannya mereduksi tingkat akumulasi kasus yang tertunda (*outstanding ticket*) serta mengembalikan kepercayaan pelanggan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Menurut Creswell (2014), penelitian kualitatif merupakan pendekatan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau kelompok dianggap berasal dari masalah sosial, melalui proses pengumpulan data pada latar alamiah (*natural setting*) yang sensitif terhadap subjek yang diteliti. Sementara itu, Sugiyono (2021) menjelaskan bahwa metode deskriptif kualitatif digunakan untuk menggambarkan, menganalisis, dan menginterpretasikan suatu fenomena, peristiwa, atau aktivitas sosial sebagaimana adanya, tanpa dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu.

Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada tujuan penelitian yang berupaya memahami secara mendalam bagaimana strategi *customer service* PT JNE Cabang Utama Manado diterapkan dalam menangani keluhan pelanggan, termasuk proses, mekanisme interaksi, hambatan, serta efektivitasnya, yang seluruhnya bersifat kontekstual dan tidak dapat direduksi menjadi data numerik semata. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari sumber pertama melalui wawancara mendalam dengan informan serta hasil observasi partisipatif peneliti di lapangan. Data sekunder diperoleh dari dokumen pendukung milik perusahaan, seperti data rekapitulasi *outstanding ticket*, standar operasional prosedur (SOP) penanganan keluhan, serta literatur dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian.

Penelitian ini dilakukan di JNE Cabang Utama Manado. Kantor ini berlokasi di Jalan Yos Sudarso No. 28A, Kairagi Weru, Kecamatan Paal Dua, Kota Manado, Sulawesi Utara. Sejak awal beroperasi, JNE Cabang Utama Manado berperan aktif dalam mendukung pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) agar produk khas daerah, seperti ikan cakalang, dapat menjangkau pasar yang lebih luas. Penelitian dilaksanakan selama kurang lebih tujuh bulan, terhitung sejak bulan Januari 2026 sampai dengan Agustus 2026. Latar penelitian ini berpusat pada aktivitas Divisi *Customer Service* PT JNE Cabang Utama Manado, yang secara rutin berinteraksi dengan pelanggan baik melalui layanan tatap muka di *counter* maupun melalui saluran digital seperti telepon, *WhatsApp*, media sosial, dan surat elektronik.

Teknik pengumpulan data penelitian ini menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pada teknik analisis data menggunakan pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan serta verifikasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Wawancara Kepala dan Staf Customer Service

Hasil wawancara menunjukkan bahwa penanganan keluhan pelanggan di JNE Cabang Utama Manado telah dilakukan berdasarkan SOP dan alur pelayanan yang ditetapkan perusahaan. Keluhan diterima melalui berbagai media, seperti datang langsung, telepon, WhatsApp, email, dan media sosial. Setiap keluhan dicatat atau dibuatkan tiket, kemudian dilakukan pengecekan dan koordinasi dengan bagian terkait hingga masalah mendapatkan penyelesaian. Pemantauan keluhan dilakukan melalui dashboard Omni Channel serta laporan harian, mingguan, dan bulanan.

Dalam memberikan pelayanan, petugas *Customer service* menerapkan komunikasi yang ramah, sopan, tenang, dan menyesuaikan karakter pelanggan. Petugas juga memperoleh pelatihan mengenai pelayanan, komunikasi, SOP, dan penanganan berbagai jenis keluhan. Apabila keluhan tidak dapat diselesaikan secara langsung, kasus akan dieskalasikan kepada atasan atau bagian terkait, sementara *Customer service* tetap melakukan follow-up kepada pelanggan.

Kendala utama yang ditemukan adalah keterlambatan pembaruan sistem, keterbatasan informasi, serta koordinasi antarbagian, terutama ketika keluhan melibatkan cabang lain, daerah pelosok, atau terjadi peningkatan volume pengiriman. Kondisi tersebut dapat menyebabkan informasi yang diterima pelanggan kurang cepat dan kurang aktual.

Secara umum, staf menilai strategi penanganan keluhan cukup efektif karena adanya SOP, sistem ticketing, pemantauan penyelesaian, serta koordinasi antarbagian. Namun, masih diperlukan peningkatan agar penanganan menjadi lebih cepat dan proaktif. Beberapa usulan perbaikan meliputi percepatan koordinasi dan pembaruan sistem, penyederhanaan proses klaim, peningkatan kewenangan CS senior, optimalisasi chatbot, serta peningkatan jam layanan *customer service*.

Hasil Wawancara Pelanggan

Wawancara dengan pelanggan menunjukkan bahwa pelanggan secara umum menilai petugas *Customer service* ramah, cukup responsif, dan mampu memberikan penjelasan. Namun, masih ditemukan keluhan terkait lambatnya respons, kurangnya informasi perkembangan secara proaktif, serta lamanya proses penyelesaian, khususnya pada kasus gagal kirim dan klaim barang rusak.

Pelanggan menilai WhatsApp praktis karena mudah digunakan, sedangkan layanan langsung dianggap lebih efektif untuk kasus yang membutuhkan dokumen atau bukti fisik. Secara keseluruhan, pelanggan cukup puas hingga puas terhadap hasil penyelesaian, tetapi

berharap respons *Customer service* lebih cepat, informasi diberikan secara proaktif, dan proses klaim dapat dipersingkat serta disederhanakan.

Kesimpulannya, hasil wawancara menunjukkan bahwa strategi penanganan keluhan di JNE Cabang Utama Manado sudah berjalan cukup baik melalui penerapan SOP, sistem ticketing, koordinasi, dan berbagai saluran pengaduan. Akan tetapi, efektivitas pelayanan masih perlu ditingkatkan terutama pada aspek kecepatan respons, akurasi informasi, koordinasi antarbagian, dan kecepatan penyelesaian keluhan.

Hasil Observasi

Kebijakan dan SOP Penanganan Keluhan Seluruh informan pihak internal (Kepala Divisi hingga staf) menyatakan adanya SOP resmi yang disusun oleh *Head Office* (HO) dan diimplementasikan ke cabang, dengan evaluasi berkala (bulanan atau sesuai kebutuhan isu). Namun penerapannya di lapangan bersifat fleksibel staf menyesuaikan SOP dengan karakter dan kondisi keluhan pelanggan, bukan menerapkannya secara kaku.

Variasi Praktik Berdasarkan Masa Kerja Terdapat perbedaan kedalaman strategi antar staf yang tampak berkorelasi dengan lama bekerja:

Staf dengan pengalaman lebih lama (Reza – 9 tahun, Sandra – 2 tahun) menunjukkan pemahaman yang lebih rinci mengenai jenis kasus (misalnya *casetype* CU/*Customer Unknown*), sistem ticketing, eskalasi lintas cabang, hingga strategi proaktif seperti usulan sistem deteksi otomatis untuk paket yang tertahan di gudang.

Staf dengan masa kerja lebih singkat (Cerin – 1 tahun) menjelaskan alur kerja secara lebih prosedural dan umum, mengandalkan pedoman SOP serta pengalaman langsung di lapangan.

Pemantauan dan Pelaporan Terdapat sistem pemantauan terpusat (dashboard omni channel) dengan pelaporan harian, mingguan, dan bulanan. Indikator keberhasilan diukur melalui dashboard tersebut serta rapat/briefing internal yang membahas isu-isu berulang.

Multi-Channel Communication Media yang digunakan pelanggan bervariasi: telepon, email, WhatsApp, media sosial (Instagram, Facebook), dan walk-in. Staf sepakat bahwa WhatsApp dan kedatangan langsung paling sering digunakan karena kecepatan respons, sementara media sosial (Instagram/Facebook) disebut sebagai saluran yang lebih sensitif karena berpotensi menjadi ajang tekanan publik (viral) hingga somasi.

Adaptasi Gaya Komunikasi (Interpersonal) Ketiga staf CS konsisten menyebutkan strategi menyesuaikan gaya komunikasi dengan karakter pelanggan tenang untuk pelanggan emosional, ringkas untuk yang tergesa-gesa, dan penjelasan sederhana untuk yang kurang

memahami prosedur. Ini mencerminkan penerapan strategi interpersonal dalam praktik nyata di lapangan.

Hambatan Utama Hambatan yang paling sering disebut baik oleh Kepala Divisi maupun staf adalah koordinasi antarbagian (operasional, gudang, kurir, cabang luar kota) dan keterlambatan pembaruan data sistem, terutama saat volume kiriman tinggi (musim liburan). Kepala Divisi juga menyoroti keterbatasan jam layanan operasional CS yang belum 24 jam sebagai kendala struktural.

Perspektif Pelanggan Dua informan pelanggan menggambarkan pengalaman yang cukup konsisten dengan klaim staf CS: sikap petugas dinilai ramah dan sabar, namun kecepatan respons dan penyelesaian menjadi titik lemah utama. Informan 1 (via WhatsApp) mengeluhkan jeda respons dan kurangnya update proaktif; Informan 2 (walk-in, klaim ganti rugi) menilai proses cukup jelas prosedurnya tetapi durasinya (10 hari kerja) dianggap lama. Kedua pelanggan menyatakan cukup puas dengan hasil akhir, namun berharap kecepatan dan proaktivitas informasi ditingkatkan.

5. KESIMPULAN

Secara umum, strategi komunikasi *Customer service* di JNE Cabang Utama Manado telah terstruktur melalui SOP terpusat, sistem pelaporan digital (dashboard omni channel), dan penerapan prinsip komunikasi interpersonal yang adaptif terhadap karakter pelanggan. Terdapat kesesuaian yang cukup baik antara kebijakan manajerial (top-down dari Kepala Divisi) dan praktik lapangan (staf CS), yang menunjukkan komunikasi dua arah antara level manajemen dan pelaksana cukup berjalan.

Meski demikian, kesenjangan utama terletak pada kecepatan respons dan proaktivitas informasi, yang menjadi keluhan konsisten dari sisi pelanggan meskipun sikap petugas dinilai positif. Hal ini mengindikasikan bahwa efektivitas penanganan keluhan tidak semata ditentukan oleh kualitas interpersonal petugas, tetapi juga oleh keterbatasan sistem (kecepatan update data) dan koordinasi lintas-departemen sejalan dengan hambatan yang diakui sendiri oleh pihak internal JNE. Selain itu, ditemukan indikasi bahwa pengalaman kerja staf turut memengaruhi kedalaman pemahaman terhadap penanganan kasus kompleks, yang berimplikasi pada perlunya pelatihan berkelanjutan agar strategi penanganan keluhan lebih konsisten di seluruh lini petugas, tidak hanya bergantung pada senioritas individu.

Mempercepat respons awal terhadap keluhan pelanggan, khususnya pada kanal WhatsApp dan media sosial, mengingat kecepatan respons menjadi keluhan yang konsisten disampaikan oleh pelanggan.

Menerapkan pola komunikasi proaktif, yaitu memberikan update perkembangan penyelesaian keluhan tanpa menunggu pelanggan menanyakan kembali.

Meningkatkan koordinasi lintas-departemen (operasional, gudang, dan kurir) melalui penguatan sistem informasi agar pembaruan status kiriman lebih real-time, terutama pada periode volume pengiriman tinggi.

Mengadakan pelatihan berkala yang merata bagi seluruh staf customer service, tidak hanya mengandalkan pengalaman kerja individu, agar kualitas penanganan keluhan lebih konsisten di semua lini petugas.

Mempertimbangkan perluasan jam layanan operasional customer service, sesuai dengan masukan yang telah disampaikan oleh Kepala Divisi *Customer Service*.

Mempercepat dan menyederhanakan proses klaim ganti rugi agar tidak membebani pelanggan dengan waktu tunggu yang panjang.

DAFTAR REFERENSI

- Anggraini, et al. (2023). Strategi komunikasi dalam meningkatkan pelayanan prima PT Omega Media Global.
- Cangara, H. (2021). *Pengantar ilmu komunikasi*. Rajawali Pers.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Hidayat, et al. (2025). Pengaruh kualitas pelayanan, penanganan keluhan dan tracking terhadap kepuasan pelanggan jasa pengiriman barang JNE Cabang Utama Tegal.
- Koesmariadi, F. A., & Agusinta, L. (2024). Logistics dimensions and their influence on online shopping satisfaction: Evidence from Bandung, Indonesia. *Logistica: Journal of Logistic and Transportation*, 2(2), 103–114. <https://doi.org/10.61978/logistica.v2i2.675>
- Lestari, & Pratama. (2025). Strategi komunikasi dalam penanganan keluhan pelanggan pada industri keramik.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2021). *Services marketing: People, technology, strategy*. World Scientific Publishing.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Muchlisa, & Surianto. (2022). Analisis strategi penanganan keluhan pelanggan pada PT Panahmas Dwitama Distrindo.
- Pramudita, A. S., & Guslan, D. (2025). The impact of logistics service quality on consumer satisfaction in e-commerce distribution channels in Indonesia. *Journal of Distribution Science*, 23(2), 109–118. <https://doi.org/10.15722/jds.23.02.202502.109>
- Rohman, & Rahayu. (2022). Pengaruh penanganan keluhan pelanggan (complaint handling) dan kualitas pelayanan terhadap loyalitas pelanggan melalui kepuasan pelanggan. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.808>

- Setiyawan, A., He, Y., & Sastri, R. (2025). Investigating the role of logistics delivery services in shaping customer satisfaction: LLM-aspect-based sentiment analysis of perceived quality in Indonesian e-commerce. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 20(4), 345. <https://doi.org/10.3390/jtaer20040345>
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2022). *Service, quality & customer satisfaction*. Andi.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D., & Wilson, A. (2023). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill.