

**STRATEGI KOMUNIKASI PT KERETA API INDONESIA
(PERSERO) DALAM MENINGKATKAN KUALITAS
PELAYANAN MELALUI LAYANAN *CONTACT CENTER*
KAI 121
SKRIPSI**

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Komunikasi
Program Studi Ilmu Komunikasi

Disusun Oleh:

Masruri Ramadhaniyah

1502154338



**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS KOMUNIKASI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TELKOM
BANDUNG
2019**

HALAMAN PERSETUJUAN

**STRATEGI KOMUNIKASI PT KERETA API INDONESIA
(PERSERO) DALAM MENINGKATKAN KUALITAS
PELAYANAN MELALUI LAYANAN *CONTACT CENTER* KAI
121**

SKRIPSI

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Komunikasi
Program Studi Ilmu Komunikasi Konsentrasi *Marketing Communication*

Disusun oleh:

Masruri Ramadhaniyah

1502154338



Mengesahkan,

Bandung, 12 Juni 2019



Ruth Mei Ulina Malau.S.I.kom., M.I.Kom

NIP. 14880035

**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS KOMUNIKASI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TELKOM
BANDUNG
2019**

HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul “STRATEGI KOMUNIKASI PT KERETA API INDONESIA (PERSERO) DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN MELALUI LAYANAN *CONTACT CENTER* KAI 121” adalah benar-benar karya saya sendiri. Saya tidak melakukan penjiplakan kecuali melalui pengutipan sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku. Saya bersedia menanggung risiko atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila ditemukan pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam skripsi saya ini.

Bandung, 12 Juni 2019

Yang membuat pernyataan,



Masruri Ramadhaniyah

1502154338

HALAMAN MOTO DAN PERSEMBAHAN

“I don't deserve a happiness when I'm giving up”

KUPERSEMBAHKAN SKRIPSI INI UNTUK :

Ayahku tersayang, Masdar

Mamaku tersayang, Sulastri

Kakakku tersayang, Masbahur Roziqi, Mashuda Taufiqi, dan Isti Ainurrahma

Kekasihku tercinta, Jaka Wijaya

Seluruh sahabat-sahabatku tercinta

Terima kasih atas segala doa dan dukungannya selama penulis mengerjakan skripsi ini.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas ridho dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul “Strategi Komunikasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Melalui Layanan *Contact Center* KAI 121”, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Komunikasi pada konsentrasi *Marketing Communication*, Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang turut terlibat dalam penyusunan skripsi ini.

1. Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya hingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
2. Bapak Prof. Dr. Adiwijaya S.Si., M.Si selaku Rektor dan pimpinan tertinggi Universitas Telkom beserta jajarannya.
3. Ibu Ade Irma Susanty, Ph. D selaku Dekan Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom beserta jajarannya.
4. Bapak Freddy Yusanto, S.Sos, M.Ds selaku Kaprodi Ilmu Komunikasi Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom beserta jajarannya.
5. Ibu Ruth Mei Ulina Malau, S.I.kom., M.I.Kom selaku dosen pembimbing yang telah berkontribusi besar meluangkan waktu, pikiran dan perhatiannya untuk memberikan bimbingan, arahan dan saran bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Ibu Yuliani Rachma Putri, S.Ip., MM selaku dosen penguji satu yang telah berkontribusi dalam menguji dan memberikan arahan kepada penulis pada pelaksanaan sidang skripsi.
7. Ibu Dr. Dewi K. Soedarsono, M.Si selaku dosen penguji dua yang telah berkontribusi dalam menguji dan memberikan arahan kepada penulis pada pelaksanaan sidang skripsi.

8. Ibu Kharisma Nasionalita, S.Sos., M.A selaku dosen wali yang telah banyak membantu dan memberikan motivasi kepada penulis.
9. Seluruh Dosen dan Staf Akademis Prodi Ilmu Komunikasi yang telah membantu, mengarahkan, dan memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis.
10. Seluruh teman-teman mahasiswa/i angkatan 2015 yang telah bekerjasama dengan baik selama kegiatan studi berlangsung.
11. Teman-teman kelas KM-39-08 Ilmu Komunikasi 2015 yang telah berjuang bersama dari semester satu hingga semester dua.
12. Teman-teman kelas KM-39-MC-04 Ilmu Komunikasi 2015, Konsentrasi *Marketing Communication* yang telah berjuang bersama dari semester tiga hingga semester tujuh.
13. Bapak Masdar, S.Pd, M.M.Pd dan Sulastri, S.Pd kedua orang tua yang selalu memberikan doa, semangat, nasihat dan kasih sayang kepada penulis
14. Masbahur Roziqi, S.Pd, Mashuda Taufiqi, S.I.kom, Isti Ainnurrahma, S.Pd, dan Jaka Wijaya, kakak dan kekasih yang selalu memberikan doa, motivasi, dan semangat kepada penulis.
15. Bapak Ben Satriyobudhi, Elsa Gultom, Agus Kade Sucita, dan Syifa Hidayati yang telah membantu memberikan informasi kepada penulis.
16. Verdy Firmantoro, Mohammad Widiyanto, Bilhadj Abbasi, Anta Rizky, Singgih Mahardika, dan Alifa Wima Rahmaniar yang telah membagikan pengalamannya kepada penulis selama mengerjakan skripsi.
17. “Anak Bimbingan Bu Ruth” yang telah memberikan informasi mengenai *Desk Evaluation* hingga skripsi dan berjuang bersama untuk menyelesaikan studi.
18. “OTW” Dita Silvia, S.I.Kom dan Saskia Isabella S.I.Kom yang telah memberikan doa dan dukungan kepada penulis.
19. Laila Sharfina selaku sahabat dan *roommate* yang telah memberikan doa dan dukungan kepada penulis.
20. “Golden Home” Aulia Risyda, Laila Sharfina, Silvy Wahyuni, dan Nilna Faza yang telah memberikan doa dan dukungan kepada penulis.
21. “Telkom University Choir” yang telah memberikan doa dan dukungan kepada penulis.

22. “BEPSM 2015” Evelyn, Adhitya, Lathif, Amanda, Bunga, Dita, Galih, Gracia, Aji, Indriyana, Rizky Putra, Rahmi, Retno, Selfira, Zulfa, dan Sofiatul yang telah memberikan doa dan dukungan kepada penulis.
23. “Tersider” Bara Bhiswara, Melta Setya Rahayu, Muktiar Reza Kumara Putra, Priandini Rahmawati, Fadlillah Rizky, Annisa Ferdianti, dan Lukman Priyagung yang telah memberikan doa dan dukungan kepada penulis.
24. “Debaruza” Desita Natalia, Bara Bhiswara, dan Muktiar Reza Kumara Putra teman seperjuangan SMA yang telah memberikan doa dan dukungan kepada penulis.
25. “PROTECT” perkumpulan teman-teman dari daerah asal penulis yaitu Probolinggo yang telah memberikan doa dan dukungan kepada penulis.
26. Serta semua pihak yang terlibat dalam penyusunan skripsi ini yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kata kesempurnaan, baik dalam teknik penulisan, struktur bahasa, ataupun persepsi ilmiah. Untuk itu, penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk perbaikan di masa mendatang. Penulis juga berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi diri penulis sendiri, dan umumnya bagi mahasiswa/i Universitas Telkom.

Bandung, 12 Juni 2019

Masruri Ramadhaniyah

ABSTRAK

Ada beberapa hal yang menjadi masalah dari munculnya perkembangan pesat transportasi di beberapa wilayah di Indonesia yaitu pertumbuhan populasi yang terus meningkat, dimana hal tersebut akan berbanding lurus dengan meningkatnya budaya konsumerisme terhadap penggunaan transportasi. PT Kereta Api Indonesia (Persero), selaku salah satu perusahaan jasa layanan kereta api kini mengalami beberapa permasalahan yang diakibatkan oleh dampak pertumbuhan populasi dan tingkat konsumerisme masyarakat, dimana pelayanan yang diberikan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero) dianggap kurang memuaskan para pelanggan dibarengi oleh ekspektasi yang tinggi dari para pelanggan. Menanggapi permasalahan mengenai hal tersebut, PT Kereta Api Indonesia (Persero) mulai memperbaiki berbagai pelayanan bagi para pengguna jasa layanan kereta api di Indonesia. Dalam meningkatkan kualitas pelayanan khususnya bagi pelanggan kereta api di Indonesia, PT Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki unit penanganan yang disebut dengan layanan *Contact Center* KAI 121 yang bertugas untuk penanganan komplain, keluhan, pertanyaan, kritik, maupun saran dari *customer*.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana strategi yang dilakukan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam meningkatkan kualitas pelayanan melalui layanan *Contact Center* KAI 121. Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif dan menggunakan paradigma konstruktivisme. Dalam mengumpulkan data, peneliti menggunakan metode wawancara pra penelitian, wawancara mendalam, penelusuran bahan internet, referensi buku, dan penelitian terdahulu.

Untuk mengetahui hal tersebut terdapat enam tahapan strategi komunikasi, dan hasil penelitian dalam perencanaan strategi komunikasi yang dilakukan adalah *Contact Center* KAI 121 mengimplementasikan strategi komunikasi mulai dari memilih dan menetapkan komunikator yang hasilnya adalah adanya tahap rekrutmen dan juga *training* bertahap untuk pemilihan komunikator yang kredibel, lalu menetapkan target sasaran pelanggan yang hasilnya adalah untuk seluruh pelanggan maupun calon pelanggan PT Kereta Api Indonesia di seluruh Indonesia, yang ketiga adalah teknik menyusun pesan yang akan disampaikan kepada pelanggan dengan hasil pesan yang disusun harus disesuaikan dengan karakter pelanggannya namun masih dalam konteks yang sesuai probing, selanjutnya memilih media atau saluran komunikasi yang digunakan untuk pelayanan pelanggan dengan hasil penggunaan berbagai varian *platform* media guna menjangkau seluruh segmentasi, lalu menetapkan metode penyampaian pesan kepada pelanggan menggunakan metode *canalizing*, *redundancy*, informatif, persuasive dan klarifikasi. Lalu ada evaluasi, dengan hasil evaluasi yang digunakan adalah tiga model yaitu evaluasi kinerja pegawai, evaluasi program, dan evaluasi manajemen.

Kata Kunci : Strategi Komunikasi, Kualitas Pelayanan, *Contact Center* KAI 121

ABSTRACT

There are a number of issues that have become the problem of the emergence of rapid development of transportation in several regions in Indonesia, namely population growth which continues to increase, where it will be directly proportional to the increasing culture of consumerism towards transportation use. PT Kereta Api Indonesia (Persero), as one of the railway service companies is now have several problems caused by the impact of population growth and the level of consumer consumerism, where the services provided by PT Kereta Api Indonesia (Persero) are considered to be unsatisfactory for customers which followed by high expectations from customers. In response to the problems regarding this matter, PT Kereta Api Indonesia (Persero) began to improve various services for customers of railroad services in Indonesia. In improving the quality of services especially for railroad customers in Indonesia, PT Kereta Api Indonesia (Persero) has a handling unit called Contact Center KAI 121 service which is tasked with handling complaints, complaints, questions, criticisms, and suggestions from customers.

The purpose of this study was to find out how the strategy carried out by PT Kereta Api Indonesia (Persero) for improving the quality of service through Contact Center KAI 121 service. This research was conducted with qualitative research methods with a descriptive approach and using the constructivism paradigm. In collecting data, researchers used the method of pre-research interviews, in-depth interviews, internet material searches, book references, and previous research.

To find out this there are six stages of communication strategies, and the results of research in planning communication strategies that are carried out Contact Center KAI 121 implements communication strategies ranging from selecting and assigning communicators whose results are the stage of recruitment and gradual training for the selection of credible communicators, then set the target customer target which has result for all customers and prospective customers of PT Kereta Api Indonesia throughout Indonesia, the third is the technique of composing messages to be delivered to customers with the results of messages compiled to be tailored to the character of the customer but still in the context of probing, then choose the media or communication channel that is used for customer service with the results of using various variants of the media platform to reach all segments, then determine the method of delivering messages to customers using the canalizing, redundancy,, informative, persuasive and clarification methods. Then, there is an evaluation stage, with the evaluation results used are three models, namely evaluation of employee performance, program evaluation, and management evaluation.

Keywords : Communication Strategy, Service Quality, Contact Center KAI 121

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
LEMBAR PERSEMBAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	11
1.3 Identifikasi Masalah.....	11
1.4 Tujuan Penelitian.....	11
1.5 Manfaat Penelitian.....	12
1.5.1 Manfaat Teoritis.....	12
1.5.2 Manfaat Praktis.....	12
1.6 Tahapan Penelitian.....	13
1.6 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1 Rangkuman Teori.....	15
2.1.1 Komunikasi Organisasi	15
2.1.1.1 Komunikasi dan Perencanaan dalam Organisasi.....	15
2.1.1.2 Tata Hubungan Komunikasi Organisasi.....	16
2.1.1.3 Layanan Komunikasi Organisasi.....	18
2.1.2 Strategi Komunikasi.....	19
2.1.3 Kualitas Pelayanan.....	28
2.2 Penelitian Terdahulu.....	30
2.3 Kerangka Pemikiran.....	40
BAB III METODE PENELITIAN	41
3.1 Paradigma Penelitian.....	41
3.2 Metode Penelitian.....	41
3.3 Subjek dan Objek Penelitian.....	42
3.3.1 Subjek Penelitian.....	43
3.3.2 Objek Penelitian.....	43

3.4 Lokasi Penelitian.....	43
3.5 Unit Analisis Penelitian.....	43
3.6 Narasumber Penelitian.....	44
3.7 Teknik Pengumpulan Data.....	45
3.7.1 Data Primer.....	46
3.7.2 Data Sekunder.....	46
3.8 Teknik Analisis Data.....	48
3.9 Teknik Keabsahan Data.....	49
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	51
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	51
4.2 Karakteristik Narasumber.....	45
4.3 Hasil Penelitian.....	54
4.3.1 Tentang Contact Center KAI 121.....	54
4.3.2 Memilih dan Menetapkan Komunikator.....	58
4.3.3 Menetapkan Target Sasaran.....	62
4.3.4 Teknik Menyusun Pesan.....	63
4.3.5 Memilih Media atau Saluran Komunikasi.....	65
4.3.6 Menetapkan Metode.....	68
4.3.7 Evaluasi.....	69
4.3.7.1 Evaluasi Program.....	69
4.3.7.2 Evaluasi Kinerja Pegawai.....	70
4.3.7.3 Evaluasi Manajemen.....	72
4.8 Kualitas Pelayanan.....	73
4.4 Pembahasan.....	74
4.4.1 Memilih dan Menetapkan Komunikator.....	74
4.4.2 Menetapkan Target Sasaran.....	76
4.4.3 Teknik Menyusun Pesan.....	77
4.4.4 Memilih Media atau Saluran Komunikasi.....	78
4.4.5 Menetapkan Metode.....	79
4.4.6 Evaluasi.....	80
4.4.7 Kualitas Pelayanan.....	82
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	83
5.1 Simpulan.....	83
5.2 Saran.....	84
5.2.1 Saran Akademis.....	84
5.2.2 Saran Praktis.....	85

DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN.....	92

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Keluhan dari pelanggan PT KAI tahun 2014-2017.....	7
Tabel 1.2 Penghargaan terbaik PT Kereta Api Indonesia dalam Bidang <i>Contact Center/Customer Care</i> tahun 2015-2018.....	10
Tabel 1.3 Tahapan Penelitian.....	13
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	30
Tabel 3.1 Unit Analisis Penelitian.....	43
Tabel 3.2 Narasumber Kunci Penelitian.....	44
Tabel 3.3 Informan Ahli Penelitian.....	50
Tabel 4.1 Media Sosial Aktif untuk Pelayanan Pelanggan.....	67
Tabel 3.3 Panduan Penilaian Kinerja Pegawai <i>Contact Center</i> KAI 121.....	71
Tabel 4.3 Media yang Digunakan <i>Contact Center</i> KAI 121.....	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Inovasi <i>Circle of Service</i> PT Kereta Api Indonesia (Persero).....	3
Gambar 1.2 Alur Integrasi CRM PT KAI.....	8
Gambar 1.3 Prosedur Penanganan Keluh Pelanggan PT Kereta Api Indonesia (Persero).	9
Gambar 2.1 Hubungan Antara Komunikasi, Perencanaan, dan Kinerja Organisasi.....	16
Gambar 3.1 Logo <i>Contact Center</i> KAI 121.....	42
Gambar 3.2 Komponen dalam Analisis Data Kualitatif.....	48
Gambar 4.1 Materi <i>Training</i> Pegawai <i>Contact Center</i> KAI 121.....	60

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Transportasi merupakan sarana yang sangat penting dan strategis dalam memperlancar roda perekonomian, memperkuat persatuan dan kesatuan serta mempengaruhi semua aspek kehidupan bangsa dan negara. Pentingnya transportasi tersebut tercermin dari semakin meningkatnya kebutuhan akan jasa angkutan bagi mobilitas orang dari dan ke seluruh pelosok tanah air, bahkan dari dan ke luar negeri. Di samping itu, transportasi juga berperan sebagai penunjang, pendorong dan penggerak bagi pertumbuhan daerah yang potensial. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), transportasi adalah pengangkutan barang oleh berbagai jenis kendaraan sesuai dengan kemajuan teknologi, dimana sistem transportasi juga akan berkembang menyesuaikan dengan kondisi suatu negara seiring dengan perkembangan teknologi yang terjadi. Namun, dalam beberapa kondisi, perkembangan sistem transportasi yang pesat di Indonesia tidak selalu sesuai dengan yang diinginkan oleh pemerintah maupun masyarakat.

Ada beberapa hal yang menjadi masalah dari munculnya perkembangan pesat transportasi di beberapa wilayah di Indonesia. Menurut Hermanto Dwiatmoko sebagai Jenderal Perkeretaapian periode 2014-2019 menuturkan pemaparan pada acara *Mechanical Festival 2016* Himpunan Mahasiswa Mesin Institut Teknologi Bandung (ITB), bahwa kecendrungan permasalahan ini dilihat dari pertumbuhan populasi dimana tingkat natalitas (angka kelahiran) lebih besar daripada mortalitas (angka kematian) dan tingkat urbanisasi pola dari desa ke kota terus meningkat. Fakta ini diperkuat dengan data dan isu pada tahun 2013 mengatakan penduduk Indonesia mencapai 240 juta dan diprediksikan pada tahun 2030 mencapai 300 juta. Pertumbuhan populasi yang terus meningkat ini akan berbanding lurus dengan budaya konsumerisme terhadap penggunaan transportasi dimana hal tersebut diperkuat dengan data pertumbuhan penggunaan transportasi ini mencapai 12% tiap tahunnya (Dikutip dari <https://www.itb.ac.id/news/5060.xhtml> diakses pada 24 Desember 2018 pukul 10.05 WIB).

Menanggapi permasalahan mengenai perkembangan transportasi di Indonesia, PT Kereta Api Indonesia dalam *annual report* PT Kereta Api Indonesia (Persero) tahun 2015, mengungkapkan bahwa sebagai salah satu penyedia jasa transportasi perkeretaapian di Indonesia, PT KAI terus berkomitmen memberikan upaya dan hasil terbaik bagi segenap pemangku kepentingan. Selama lima tahun terakhir, PT KAI telah menunjukkan peningkatan kinerja yang signifikan, baik terkait indikator kinerja keuangan maupun operasional. Hal tersebut sejalan dengan implementasi strategi dan program transformasi yang terus digulirkan untuk mencapai tujuan KAI “Menjadi Solusi Transportasi Terbaik di Indonesia”.

Berbagai inovasi dan perbaikan layanan terus dilakukan PT Kereta Api Indonesia (Persero) untuk mengubah perkembangan transportasi khususnya wajah perkeretaapian Indonesia. PT Kereta Api Indonesia (Persero) mulai memperbaiki berbagai pelayanan untuk meningkatkan kualitas pelayanan bagi para pengguna jasa layanan kereta api di Indonesia. Moda transportasi kereta api kini menjadi salah satu pilihan favorit masyarakat Indonesia. Selain karena efektivitas, namun juga karena pelayanan kereta api saat ini sudah jauh dari kesan kumuh, bertele-tele, sumpek, dan komplain. PT Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai ‘pemain’ berhasil menyingkirkan kesan buruk tersebut.

Selain itu, dijelaskan juga dalam *Sustainability Report* PT Kereta Api Indonesia (Persero) tahun 2014, bahwa KAI memberikan layanan yang terbaik kepada penumpang melalui inovasi-inovasi layanan yang memberikan nilai tambah, sesuai dengan daur layanan penumpang kereta api, mulai dari pemesanan tiket hingga penumpang meninggalkan stasiun. Selama lima tahun terakhir, PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah melakukan inovasi secara masif pada hampir semua aspek di perusahaan dimana inovasi lah yang telah membuat PT Kereta Api Indonesia (Persero) bertransformasi secara pasti dan meyakinkan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas bisnis, karena fokus perusahaan adalah pelayanan kepada penumpang, serta menciptakan prasarana yang tertib sehingga nyaman dan aman untuk dipergunakan oleh pengguna jasa kereta api.



Gambar 1.1 Inovasi *Circle of Service* PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Sumber : *Sustainability Report* PT Kereta Api Indonesia tahun 2014

Seiring dengan munculnya inovasi-inovasi dari PT Kereta Api Indonesia (Persero), hal tersebut tentunya menarik perhatian masyarakat untuk menjadi konsumen dari jasa layanan kereta api. Masyarakat mulai berbondong-bondong menggunakan kereta api sebagai moda transportasi pilihan untuk bepergian baik antar kota, maupun antar provinsi. Oleh karena itu, jumlah penumpang kereta api Indonesia terus meningkat dari tahun ke tahun. PT Kereta Api Indonesia (Persero) memprediksi jumlah penumpang kereta api (KA) mencapai 427 juta penumpang pada 2018. Angka tersebut tumbuh sekitar 10% dibandingkan realisasi volume penumpang KA pada 2017 sebanyak 389 juta pelanggan. Direktur utama PT Kereta Api Indonesia (Persero) Edi Sukmoro mengungkapkan, catatan 389 juta penumpang pada tahun 2017 melampaui target perusahaan yang sebanyak 373 juta orang. Jika dibandingkan realisasi pada 2016, jumlah penumpang tahun 2017 tercatat tumbuh 11%. Angka tersebut termasuk jumlah penumpang Kereta Api (KA) jarak jauh, jarak dekat/menengah, dan penumpang kereta rel listrik (KRL) komuter (Dikutip dari <https://id.beritasatu.com/home/tahun-ini-jumlah-penumpang-ka-capai427juta/170525> diakses pada 23 Desember 2018 pukul 19.45 WIB).

“Angkutan penumpang KA secara menyeluruh pada 2017 dibandingkan tahun 2016 naik mencapai 11%. Pada 2016, jumlahnya 352 juta sedangkan tahun 2017 mencapai 389 juta penumpang,” jelas Edi (Dalam <https://id.beritasatu.com/home/tahun-ini-jumlah-penumpang-ka-capai-427-juta/170525> diakses pada 23 Desember 2018 pukul 19.45 WIB).

Dengan meningkatnya jumlah penumpang kereta api Indonesia dari tahun ke tahun, PT Kereta Api Indonesia (Persero) semakin gencar dalam meningkatkan kualitas pelayanannya. Pelayanan bagi *customer* merupakan hal yang penting bagi setiap perusahaan, hal ini dikarenakan kualitas pelayanan menentukan bagaimana *customer* puas dengan pelayanan perusahaan, khususnya perusahaan pelayanan jasa seperti PT Kereta Api Indonesia (Persero). Seperti yang dijelaskan dalam *Undang-Undang tentang Pelayanan Publik, Bab I, Pasal 1, Ayat (1)*, dijelaskan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan public, dimana dalam hal ini penyelenggara pelayanan publik yang dimaksud adalah PT Kereta Api Indonesia (PT KAI).

Banyak cara dilakukan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam meningkatkan kualitas pelayanan khususnya bagi pelanggan Kereta Api di Indonesia, diantaranya yaitu penanganan komplain, keluhan, pertanyaan, kritik, maupun saran dari *customer*, serta penyusunan strategi-strategi dengan dibarengi inovasi yang melihat kondisi masyarakat menjadi salah satu cara yang dilakukan PT Kereta Api Indonesia (Persero) untuk menanggapi berbagai keluhan ataupun saran dari pelanggan. Pada saat bersamaan, dilakukan juga perbaikan perangkat dan fasilitas dan modernisasi di dalam PT Kereta Api Indonesia (Persero).

Salah satu inovasi yang dilakukan diantaranya dengan merambah pelayanan pelanggan melalui *platform* media sosial seperti *facebook*, *twitter*, *Google+*, *instagram*, dan *youtube* yang memiliki tujuan mendekatkan diri dengan konsumen dan juga memberikan pelayanan yang prima demi kepuasan konsumen. Selain itu, PT KAI juga menggunakan *lapor.go.id* untuk memfasilitasi masyarakat yang mau menyampaikan keluhannya mengenai pelayanan maupun fasilitas dari KAI. Disebutkan dalam *Annual Report PT KAI 2015*, bahwa dengan meningkatnya penggunaan layanan internet oleh masyarakat, maka PT KAI telah meluncurkan aplikasi *mobile* "*KAI Access*" sejak akhir September 2014, yaitu aplikasi *mobile* yang dikembangkan untuk mempermudah calon penumpang dalam melakukan pemesanan tiket secara *online* dan mendapatkan info terkini terkait kereta api sehingga membeli tiket kereta api dapat dilakukan kapan dan dimana saja. Inovasi terbaru adalah *vending machine (e-kiosk)* yang mulai beroperasi pada Maret 2015, yaitu untuk pembelian tiket

secara mandiri dengan pembayaran tunai maupun menggunakan kartu debit atau kredit sehingga penumpang tidak perlu lagi bertransaksi ke loket.

Kualitas layanan kereta api komuter Jabodetabek pun terus ditingkatkan untuk menarik minat calon penumpang potensial yang menghindari kemacetan di jalan raya, antara lain dengan penggunaan *e-ticketing* dan *e-gate* serta kebijakan *single service* yang tidak lagi membedakan kelas layanan pada KRL. *KAI Access* versi baru dirilis pada tahun 2017. Lalu, pada 20 September 2018 KAI pun menghadirkan menu *chat* di *website kai.id*. layanan serupa bertajuk *Chat with Loko*, sebuah *ChatBot* yang mempunyai kemampuan kecerdasan buatan untuk menjawab berbagai kebutuhan informasi, serta *e-boarding*, untuk kemudahan pengguna jasa saat akan memulai perjalanan. Jika pertanyaan yang disampaikan oleh penumpang butuh penanganan lebih lanjut dan mendalam, layanan *chat* ini akan meneruskan untuk ditangani langsung oleh divisi terkait di PT KAI secara personal.

Semua saluran pelayanan pelanggan tersebut terintegrasi dalam CRM (*Customer Relationship Management*) sehingga seluruh *progress* penanganan keluhan dapat dipantau sampai selesai. Semua keluhan yang diterima harus mendapat tanggapan dengan KPI 90%. Dalam waktu 30 menit CRM harus dapat direspon untuk menjaga kepuasan pelanggan. Keluhan yang diterima melalui telepon memiliki KPI 90%, telepon harus diangkat dalam *threshold* 20 detik. Penanganan media sosial memiliki SLA 90%, dalam 30 menit harus dijawab agar menghindari kasus tersebut menjadi viral yang akan berdampak negatif terhadap citra Perusahaan. Penanganan keluhan pelanggan sejak masuk ke CRM sampai selesai dipantau hingga ke tingkat manager. Jika petugas *Customer Relation* (petugas yang meneruskan dan menyelesaikan masalah) belum dapat menyelesaikan masalah dalam waktu 30 menit, maka notifikasi akan diteruskan ke *team leader*. Jika berlanjut sampai 60 menit, maka manager yang bersangkutan akan mendapatkan notifikasi agar segera menyelesaikan untuk kepuasan pelanggan (Dalam *annual report* PT KAI tahun 2017, diakses pada 24 Desember 2018 pukul 21.03 WIB).

PT KAI melaksanakan tanggung jawabnya kepada pelanggan dengan memperhatikan standar kualitas pelayanan yang mengacu pada Peraturan Menteri Perhubungan Nomor: PM.48 Tahun 2015 Tentang Standar Pelayanan Minimum Angkutan Orang Dengan Kereta Api. Selain itu, Perusahaan juga mengeluarkan kebijakan terkait standar pelayanan melalui Maklumat Direksi Nomor: 6/LL.006/KA-

2015 tanggal 7 Desember 2015 tentang Standar Pelayanan Minimum Angkutan Orang Dengan Kereta Api (Dalam *Annual Report* PT Kereta Api Indonesia tahun 2018).

Meskipun PT KAI sudah melakukan berbagai inovasi untuk meningkatkan kualitas demi kepuasan pelanggan, tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa semakin meningkatnya jumlah pengguna jasa kereta api, maka semakin bertambah juga komplain, keluhan, pertanyaan, kritik maupun saran, baik dari segi fasilitas yang diberikan, tiket, rute, maupun pelayanan yang dirasakan oleh *customer*.

Belakangan ini terdapat beberapa permasalahan yang muncul mengenai pelayanan PT KAI, terutama masalah terkait keterlambatan kereta yang tidak sesuai dengan jadwal, aplikasi *KAI Access* yang sering mengalami gangguan, pemesanan tiket reguler yang belum bisa dilakukan H-90 seperti tiket lebaran, dan juga fasilitas kereta api jarak jauh yang kurang memadai, dimana hal tersebut dinilai mengurangi kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT KAI. Berbagai keluhan mengenai pelayanan tersebut dapat terlihat dari *comment section* di akun *instagram* dan *twitter* milik layanan *Contact Center* KAI 121 dengan *username* @kai121_ dan @kai121. Permasalahan tersebut disebabkan oleh meningkatnya jumlah penumpang setiap tahunnya dimana hal tersebut berbanding lurus dengan permintaan serta ekspektasi pelanggan yang tinggi terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT KAI.

Berbagai keluhan dari permasalahan-permasalahan tersebut juga sempat dijelaskan oleh PT KAI dalam wawancara penulis dengan salah satu narasumber kunci penelitian bernama Elsa Gultom, dimana beliau mengatakan jika permasalahan yang saat ini dikeluhkan mengenai pelayanan PT KAI adalah terkait operasional *KAI Access* yang sering mengalami gangguan, keterlambatan jadwal kereta terutama kereta jarak jauh, dan pelanggan yang sering kehabisan tiket dari hari keberangkatan yang masih lama (Hasil wawancara dengan narasumber kunci 2, pada 30 April 2019). Selain itu, menurut *Annual Report* PT Kereta Api Indonesia (Persero) disebutkan bahwa pada tahun 2014 hingga 2017 terdapat 113.888 keluhan yang masuk dari pelanggan, lalu pada tahun 2017 penanganan *Customer Relationship Management* (CRM), permintaan, keluhan, kritik dan saran berjumlah 49.876, meningkat 67% dibandingkan tahun 2016, dan pada tahun 2018 penanganan CRM permintaan, keluhan, kritik dan saran berjumlah 50.896, meningkat 2% dibandingkan 49.876 pada tahun 2017, dimana peningkatan ini sejalan dengan peningkatan jumlah penumpang.

**Tabel 1.1 Data Keluhan dari pelanggan PT Kereta Api Indonesia tahun
2014-2018**

Tahun	Saluran Pengaduan	Jumlah Pengaduan	Selesai (<i>Completed</i>)
2014	CRM (via <i>Contact Center</i> 121) dan Web Lapor	9.521	9.521
2015	CRM (via <i>Contact Center</i> 121) dan Web Lapor	30.782	30.782
2016	CRM (via <i>Contact Center</i> 121) dan Web Lapor	23.809	23.809
2017	CRM (via <i>Contact Center</i> 121) dan Web Lapor	49.876	49.876
2018	CRM (via <i>Contact Center</i> 121) dan Web Lapor	50.896	50.896

Sumber : *Annual Report* PT Kereta Api Indonesia 2014-2018

Dilihat dari jumlah pengaduan keluhan bagi PT KAI, terdapat jumlah keluhan yang mengalami peningkatan dan juga penurunan di setiap tahunnya dimana peningkatan jumlah pengaduan tersebut disebabkan oleh meningkatnya jumlah penumpang. Jumlah keluhan yang berbeda dan mengalami fluktuasi ini terjadi karena terdapat perbedaan sikap dari pelanggan-pelanggan yang mengalami sebuah kerugian kecil maupun besar yang disebabkan oleh pelayanan dari PT KAI. Terdapat pelanggan yang ketika mendapatkan ketidaknyamanan, langsung akan menyuarakan ketidakpuasannya kepada *contact center* dalam mendapatkan pelayanan, tetapi ada juga pelanggan yang hanya memilih untuk diam saja karena baginya ketidaknyamanan tersebut masih tidak terlalu membuat kerugian dalam menjalankan aktivitasnya yang mana hal tersebut dapat memberi tahu perusahaan tentang kekurangan dari jasa yang ditawarkan ke pelanggan.

Dengan mengetahui ada kelemahan ini, maka PT KAI menjadi paham apa yang harus diperbaiki untuk meningkatkan produk dan layanannya. Secara tidak langsung, keluhan pelanggan mengharuskan PT KAI untuk melakukan perbaikan dan merencanakan pekerjaan dengan lebih baik lagi, dan juga perusahaan dapat memahami apa yang dibutuhkan pelanggan sehingga kedepannya, PT KAI dapat melakukan inovasi serta perbaikan seputar produk seperti yang diinginkan pelanggan.



Gambar 1.2 Alur Integrasi CRM PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Sumber : *Annual Report* PT Kereta Api Indonesia (Persero) Tahun 2018

Maka dari itu, dalam mengatasi berbagai keluhan dari pelanggan terutama permasalahan yang belakangan ini sering menjadi keluhan pelanggan, dibutuhkan penyusunan strategi-strategi komunikasi sebagai upaya meningkatkan kualitas pelayanan. Strategi komunikasi merupakan upaya kombinasi yang terbaik dari semua elemen komunikasi mulai dari komunikator, pesan, saluran (media), penerima sampai pada pengaruh (efek) yang dirancang untuk mencapai tujuan komunikasi yang optimal, dimana tujuan dari strategi komunikasi ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan PT KAI melalui layanan *Contact Center* KAI 121. Untuk melakukan perencanaan strategi komunikasi tersebut, dibutuhkan sebuah unit atau divisi yang bertanggung jawab, khususnya dalam bidang pelayanan pelanggan. Maka dari itu, PT KAI memiliki satu unit khusus untuk menangani masalah pelayanan pelanggan yaitu layanan *Contact Center* KAI 121.

Layanan *Contact Center* KAI 121 atau yang biasa disebut CC 121 merupakan layanan 24 jam yang siap menyapa dan membantu konsumen yang menghubungi melalui telepon atau media lainnya yang tentunya membutuhkan informasi tentang kereta api, menyampaikan keluhan, reservasi dan memberikan saran. *Contact Center* KAI 121 ini memiliki tiga bagian, pertama adalah *Call Center* yang hanya bertugas untuk menerima berbagai keluhan maupun pertanyaan dari pelanggan melalui telepon, yang kedua adalah *Customer Relation and Digital Community* yang tugasnya sebagai

eksekutor dalam menangani berbagai keluhan pelanggan melalui berbagai media seperti *email*, media sosial, website dan lainnya diluar telepon dan yang ketiga yaitu *Quality Service Assurance* yang bertugas sebagai pengawas dari jalannya pelayanan pelanggan (Hasil wawancara pra penelitian dengan *Vian*, pegawai *Unit Contact Center KAI 121 Bandung*).



Gambar 1.3 Prosedur Penanganan Keluhan Pelanggan PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Sumber : *Annual Report* PT Kereta Api Indonesia (Persero) Tahun 2017

Dalam menjalankan tugasnya sebagai bagian yang mengatasi berbagai permasalahan ataupun keluhan pelanggan mengenai KAI, terdapat berbagai fluktuasi jumlah pengaduan keluhan dari pelanggan dari tahun 2014-2017, namun dibalik itu semua, PT KAI melakukan berbagai upaya sehingga Layanan *Contact Center* KAI 121 berhasil mendapatkan berbagai penghargaan. Hal tersebut merupakan penghargaan dari hasil kerja keras para karyawan dari PT Kereta Api Indonesia. Dari *Annual Report* PT Kereta Api Indonesia tahun 2015-2017, disebutkan bahwa PT Kereta Api Indonesia memiliki 5 Penghargaan di tahun 2015, 2 penghargaan pada tahun 2016, disusul tahun 2017 sebanyak 20 penghargaan, dan 33 penghargaan pada tahun 2018 untuk bidang pelayanan pelanggan. Berikut adalah beberapa penghargaan terbaik dari tahun 2015-2018 yang diraih oleh PT KAI dalam bidang pelayanan pelanggan:

Tabel 1.2 Penghargaan terbaik PT Kereta Api Indonesia dalam Bidang *Contact Center/Customer Care* tahun 2015-2018

No	Keterangan	Tahun
1.	1. Kereta Api Indonesia menjadi <i>Grand Champion</i> ke-5 dalam ajang 11th <i>National Customer Service Championship</i> 2015.. 2. <i>Contact Center</i> KAI 121 mendapatkan penghargaan <i>Excellence</i> untuk kategori <i>Public Service</i> dalam ajang <i>Contact Center Service Excellence Award</i> 2015	2015
2.	1. <i>Award Service Excellence Performance category Call Center Public Service</i> (event <i>CCSEA</i> 2016). 2. <i>Excellent Service Performace</i> di <i>Contact Center Service Excellence Award</i> 2016, untuk <i>Call Center</i> pada kategori <i>Public Service</i> dari <i>Majalah Service Excellence</i> di bawah naungan <i>Marketing Group</i> dan <i>Carre Center for Customer Satisfaction and Loyalty</i> (<i>Carre-CCSL</i>)	2016
3.	1. <i>ICCA Award</i> 2017, <i>Runner Up #6 Grand Championship</i> , dari <i>Indonesia Contact Center Association</i> . 2. <i>Transformation Achievement Award, Best Practice Conference and Awards Top Ranking Performers</i> dari <i>Contact Center World</i> .	2017
4.	1. <i>PLATINUM Best of The Best Customer Service</i> , dari <i>Indonesia Contact Center Association</i> . 2. <i>Grade Excellent for Call Center Public Service Award</i> , dari <i>CCSEA</i> .	2018

Sumber : Olahan Peneliti (*Annual Report* 2015-2018)

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Strategi Komunikasi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Melalui Layanan *Contact Center* KAI 121**”. Peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana strategi komunikasi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang dilakukan oleh PT Kereta Api Indonesia melalui *Contact Center* KAI 121 sehingga dapat menjadi salah satu perusahaan dengan layanan *Contact Center* yang meraih berbagai macam penghargaan dalam bidang *contact center* di kancah nasional maupun internasional.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas fokus dari penelitian ini adalah strategi komunikasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam meningkatkan kualitas pelayanan melalui layanan *Contact Center* KAI 121.

1.3 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang, identifikasi masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana strategi memilih dan menetapkan komunikator yang dilakukan PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam meningkatkan kualitas pelayanan melalui layanan *Contact Center* KAI 121?
2. Bagaimana strategi menetapkan target sasaran yang dilakukan PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam meningkatkan kualitas pelayanan melalui layanan *Contact Center* KAI 121?
3. Bagaimana strategi teknik penyusunan pesan yang dilakukan PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam meningkatkan kualitas pelayanan melalui layanan *Contact Center* KAI 121?
4. Bagaimana strategi memilih media atau saluran komunikasi yang dilakukan PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam meningkatkan kualitas pelayanan melalui layanan *Contact Center* KAI 121?
5. Bagaimana strategi menetapkan metode penyampaian pesan yang dilakukan PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam meningkatkan kualitas pelayanan melalui layanan *Contact Center* KAI 121?
6. Bagaimana strategi evaluasi yang dilakukan PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam meningkatkan kualitas pelayanan melalui layanan *Contact Center* KAI 121?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana strategi memilih dan menetapkan komunikator PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam meningkatkan kualitas pelayanan melalui layanan *Contact Center* KAI 121.

2. Untuk mengetahui bagaimana strategi menetapkan target sasaran PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam meningkatkan kualitas pelayanan melalui layanan *Contact Center* KAI 121.
3. Untuk mengetahui bagaimana strategi teknik penyusunan pesan PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam meningkatkan kualitas pelayanan melalui layanan *Contact Center* KAI 121.
4. Untuk mengetahui bagaimana strategi memilih media atau saluran komunikasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam meningkatkan kualitas pelayanan melalui layanan *Contact Center* KAI 121.
5. Untuk mengetahui bagaimana strategi menetapkan metode PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam meningkatkan kualitas pelayanan melalui layanan *Contact Center* KAI 121.
6. Untuk mengetahui bagaimana strategi evaluasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam meningkatkan kualitas pelayanan melalui layanan *Contact Center* KAI 121.

1.5 Manfaat Penelitian

Berikut ini adalah manfaat teoritis dan praktis yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini.

1.5.1 Manfaat Teoritis

Ada beberapa manfaat teoritis yang diperoleh dari penelitian ini, yaitu

1. Melalui penelitian ini diharapkan mempunyai implikasi teoritis bagi perkembangan kajian program studi/jurusan ilmu komunikasi khususnya studi tentang strategi komunikasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan.
2. Melalui penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi perpustakaan Universitas sebagai bahan acuan untuk penelitian selanjutnya.
3. Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran bagi kalangan mahasiswa tentang strategi komunikasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada sebuah perusahaan, sebagai bekal untuk terjun ke dunia kerja nantinya.

1.5.2 Manfaat Praktis

Ada beberapa manfaat praktis yang diperoleh dari penelitian ini, yaitu:

1. Bagi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dan juga perusahaan lainnya khususnya yang bergerak di bidang jasa transportasi. Penelitian ini dapat dijadikan masukan serta bahan evaluasi bagi perusahaan yang bersangkutan khususnya PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yang merupakan salah satu BUMN yang bergerak dibidang transportasi, guna meningkatkan kualitas pelayanan yang di berikan untuk masyarakat, tidak hanya menggunakan strategi lama, melainkan dapat menggunakan strategi komunikasi pelayanan inovatif yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat.
2. Bagi perusahaan lain, penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan untuk mengetahui bagaimana cara PT Kereta Api Indonesia (Persero) membina hubungan baik dengan karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik.
3. Bagi masyarakat, penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan untuk mengetahui bagaimana cara perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero) membina hubungan dengan pelanggan atau masyarakat.

1.6 Tahapan Penelitian

Dalam penyusunan penelitian ini peneliti melakukan beberapa tahapan, mulai dari penentuan topik, menentukan objek penelitian, menentukan judul penelitian, melakukan penelitian, mencari dan menentukan teori yang relevan dengan penelitian, hingga pembuatan suatu laporan secara terstruktur dan sistematis. Tahapan-tahapan yang penulis lakukan dapat digambarkan sebagai berikut :

Tabel 1.3 Tahapan Penelitian

No	Tahapan Penelitian	Penjelasan
1	Penentuan Topik Penelitian	Peneliti menentukan topik penelitian yang akan diangkat
2	Menentukan Objek Penelitian	Peneliti menentukan objek yang akan diangkat dalam penelitian ini dan yang akan diteliti nantinya
3	Menentukan Judul Penelitian	Peneliti menentukan judul yang sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan
4	Mencari Data Informasi Mengenai Objek Penelitian	Peneliti mengumpulkan data dan informasi mengenai objek dari penelitian.

5	Mencari Teori yang Relevan dengan Objek Penelitian	Peneliti mencari dan menggunakan teori yang relevan dengan penelitian yang peneliti lakukan
6	Melakukan Penelitian	Peneliti melakukan penelitian terhadap objek penelitian.
7	Hasil Akhir Penelitian	Peneliti menuangkan hasil dari penelitian ke dalam bentuk tulisan yang peneliti tuangkan di dalam bab empat

Sumber : Olahan Peneliti, 2019

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.7.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini akan dilaksanakan di Jakarta *Railways Center* yang terletak di Jl. Ir. H. Juanda No.1, RT.13/RW.4, Kb. Klp., Gambir, Kota Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta, 10120.

1.7.2 Waktu Penelitian

Data penelitian ini diperoleh dalam rentang waktu antara bulan Desember 2018 sampai dengan bulan Mei 2019.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Rangkuman Teori

Berdasarkan latar belakang penelitian yang dipaparkan oleh peneliti pada Bab 1, maka terdapat tiga teori yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu Teori Komunikasi Organisasi, Teori Strategi Komunikasi, dan Teori Kualitas Pelayanan.

2.1.1 Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi (Wiryanto dalam Situmeang, 2016:2). Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial, orientasinya bukan kepada organisasinya, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual.

Komunikasi organisasi memberi dan menerima informasi dalam suatu organisasi yang kompleks, yang mencakup bidang komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan kelompok manajemen baik komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas dan komunikasi ke samping, serta kemampuan berbicara, mendengarkan, menulis dan mengevaluasi program komunikasi. Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling bertukar pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah.

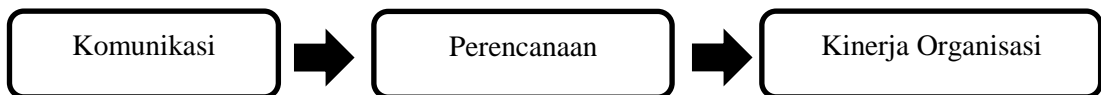
Berdasarkan ruang lingkupnya, komunikasi organisasi dibedakan atas dua, yaitu komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal adalah komunikasi yang berlangsung dalam ruang lingkup organisasi saja, sedangkan komunikasi eksternal adalah komunikasi yang berlangsung antara organisasi dengan pihak masyarakat ataupun pihak yang ada di luar lingkup organisasi.

2.1.1.1 Komunikasi dan Perencanaan dalam Organisasi

Menurut Suranto (2018:137), bagi sebuah organisasi, perencanaan memiliki fungsi yang sangat penting, yakni sebagai pedoman dalam melaksanakan suatu program, kegiatan, maupun kebijakan. Misalnya, seorang akan membangun rumah,

agar hasil pembangunan rumah tersebut sesuai dengan yang diharapkan, maka sejak awal perlu disusun suatu rencana bangunan atau yang disebut cetak biru (*blue print*), atau gambar teknik. Perencanaan yang baik diperlukan proses komunikasi antarkomponen yang ada dalam organisasi. Dengan komunikasi, kita dapat menampung aspirasi dan usula-usulan dari bawah, selanjutnya tim penyusun perencanaan mengolah dan mengomunikasikan lebih lanjut dengan berbagai pihak. Kesimpulan yang diambil menggambarkan pola isi perencanaan itu mengakomodasi usulan dari bawah.

Gambar 2.1 Hubungan Antara Komunikasi, Perencanaan dan Kinerja Organisasi



Sumber : Suryanto, 2018:138

2.1.1.2 Tata Hubungan Komunikasi Organisasi

Dalam Suranto (2018:38) dengan buku berjudul *Komunikasi Organisasi; Prinsip Komunikasi Untuk Peningkatan Kinerja Organisasi*, tata hubungan komunikasi yang berkualitas pada suatu organisasi, dapat meminimumkan gangguan, memperlancar proses komunikasi, dan pada giliran berikutnya dapat meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Pada umumnya, kualitas tata kelola komunikasi sangat dipengaruhi oleh kecakapan pimpinan organisasi. Hal ini disebabkan oleh pimpinan organisasi memegang kewenangan untuk mengkoordinasikan semua orang sehingga tercipta proses komunikasi yang harmonis. Tata kelola yang baik akan mengurangi gangguan komunikasi dalam organisasi. Terdapat tiga poin pembagian tata kelola hubungan komunikasi organisasi yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Tata Kelola Komunikasi Intern

Tata kelola komunikasi intern adalah sistem pengelolaan proses komunikasi yang melibatkan publik internal suatu organisasi. Publik internal tersebut terdiri atas semua unsur pimpinan dan seluruh anggota atau karyawan pada semua level. Orientasi adanya tata komunikasi intern adalah terbentuknya sistem pengaturan pelaksanaan pengiriman dan penerimaan informasi yang

terjadi dalam suatu organisasi dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Tata hubungan intern yang baik memungkinkan terjalinnya kerjasama tim, dan kerja sama antarbagian secara profesional. Masing-masing bagian mempunyai tugas dan kewenangan yang saling berhubungan dengan bagian lainnya. Dengan demikian, tata hubungan internal dapat menghindari terjadinya *overlapping* dalam pengerjaan suatu tugas.

2. Tata Kelola Komunikasi Ekstern

Komunikasi ekstern adalah proses komunikasi sebuah organisasi dengan pihak-pihak di luar organisasi (publik eksternal). Sebagaimana kita ketahui bahwa keberadaan suatu organisasi pasti memerlukan bantuan, partisipasi, dukungan, dan kerjasama dengan organisasi lain. Untuk mengoptimalkan pencapaian produktivitas dan tujuan, organisasi perlu menjalin hubungan harmonis dengan pihak-pihak terkait diluar organisasi, misalnya; pelanggan (*customer*), pemegang saham, masyarakat sekitar, pemerintah, pers, dan sebagainya, dimana tata hubungan dengan pihak-pihak tersebut perlu dikelola dengan baik.

3. Tata Kelola Komunikasi Kerjasama Tim

Di suatu organisasi, pada hakikatnya semua orang adalah anggota sebuah tim yang bekerja Bersama untuk mencapai tujuan. Dengan kerjasama yang kompak, pekerjaan menjadi lebih ringan dan menyenangkan sehingga upaya pencapaian tujuan juga lebih terarah. Oleh karena itu, tata kelola komunikasi harus diarahkan agar dapat menciptakan iklim yang kondusif bagi terwujudnya kebersamaan dalam sebuah tim kerja. Bekerjasama dalam satu tim merupakan pola penyelenggaraan roda kegiatan perusahaan atau organisasi. Peran seorang pemimpin adalah sebagai ketua tim yang harus mampu membagi tugas secara adil. Tim adalah sebuah satuan kerja yang memiliki tujuan bersama. Prinsip bekerjasama dalam satu tim adalah:

- a. Kerjasama bertujuan meningkatkan efisiensi kerja
- b. Semua anggota memiliki kontribusi bagi pencapaian tujuan
- c. Adanya masalah pada salah satu anggota tim, akan berpengaruh pada anggota lainnya
- d. Meningkatkan produktivitas, dan
- e. Dapat memupuk rasa solidaritas dan kebersamaan

Tata kelola komunikasi harus diarahkan agar terbina kultur kerjasama dalam sebuah tim. Semua pimpinan dan anggota organisasi bekerjasama untuk saling melengkapi sehingga tujuan organisasi dapat dicapai.

2.1.1.3 Layanan Komunikasi Organisasi

Menurut Suranto (2018:183) dalam buku *Komunikasi Organisasi; Prinsip Komunikasi Untuk Peningkatan Kinerja Organisasi*, Layanan komunikasi dapat dimaknai sebagai kegiatan, pekerjaan, tugas yang dilaksanakan secara rutin untuk membina hubungan harmonis di dalam maupun di luar organisasi. Terdapat tiga pembagian layanan komunikasi organisasi, yaitu:

1. Layanan Komunikasi Kepada Publik Internal (di Dalam Organisasi)

Hakikat layanan komunikasi pada lingkup publik internal adalah kegiatan penciptaan pemahaman melalui berbagai kegiatan pengelolaan dan penyampaian informasi, dan melalui kegiatan-kegiatan tersebut diharapkan akan muncul perubahan yang berdampak positif bagi kinerja dan nama baik organisasi. Dengan demikian, komunikasi internal merupakan proses pendistribusian informasi yang secara rutin dilaksanakan oleh warga organisasi untuk menjaga kinerja organisasi.

2. Layanan Komunikasi Kepada Publik Eksternal (di Luar Organisasi)

Publik eksternal sering dinamakan pelanggan eksternal, yaitu siapapun yang menggunakan jasa organisasi dan berada di luar organisasi. Secara umum, public eksternal memiliki harapan yang hampir sama, yaitu memperoleh kepuasan atas kualitas barang dan pelayanan. Misalkan harapan pelanggan adalah layanan yang cepat, ramah, dan informasi yang lengkap. Dalam hal ini harga produk atau jasa bahkan tidak terlalu dipikirkan, apabila dari sisi kualitas dan layanan bagus, maka pelanggan akan setia. Dari berbagai hasil penelitian komunikasi pemasaran, diungkapkan bahwa pelanggan yang puas akan setia atau loyal, bahkan dengan sukarela menjadi juru promosi dengan membagikan pengalamannya kepada para koleganya.

3. Layanan Komunikasi sebagai Bentuk Bantuan Pelanggan

Sebuah perusahaan dikatakan sukses apabila bisa meningkatkan jumlah pelanggan yang loyal, yang membeli produk atau jasa berulang kali. Untuk mencapai sukses seperti itu, perlu dilakukan upaya secara sungguh-sungguh.

Hal ini disebabkan oleh adanya persaingan yang semakin ketat antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya untuk mendapatkan pelanggan. Dalam situasi persaingan tersebut, perlu direncanakan upaya-upaya menyediakan layanan komunikasi kepada pelanggan, baik di dalam maupun perusahaan. Dalam suatu organisasi perusahaan, loyalitas pelanggan adalah aset yang sangat penting untuk dibentuk, dipertahankan, dan ditingkatkan. Pelanggan pada hakekatnya merupakan sumber kehidupan perusahaan, artinya apabila ada pelanggan, perusahaan itu akan berjalan dengan baik, sementara apabila ditinggalkan pelanggan, maka perusahaan itu akan mengalami kemunduran, bahkan mungkin kebangkrutan. Dalam keadaan saat ini, pelanggan semakin kritis terhadap kualitas produk dan pelayanan. Pelanggan akan selalu menilai apakah kualitas pelayanan memadai atau tidak.

Jika dilihat dari kacamata komunikasi organisasi, strategi komunikasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan PT Kereta Api Indonesia (Persero) bagi para pelanggan, dapat dihubungkan dengan teori komunikasi organisasi yang berkaitan dengan poin tata kelola komunikasi ekstern, layanan komunikasi kepada publik eksternal, dan layanan komunikasi sebagai bentuk pelayanan pelanggan, dimana tiga poin tersebut membahas mengenai komunikasi yang dijalin organisasi atau perusahaan dengan pihak eksternal perusahaan, yang mana pihak eksternal tersebut adalah para pelanggan PT Kereta Api Indonesia (Persero). Dalam melakukan komunikasi dengan pihak eksternal organisasi, diperlukan penyusunan strategi-strategi agar apa yang disampaikan oleh organisasi, dapat berjalan sesuai dengan tujuannya. Selain itu, teori lainnya yang berkaitan adalah tata kelola komunikasi kerjasama tim, dimana teori ini membahas mengenai bagaimana komunikasi dalam kerjasama tim yang dilakukan oleh bagian-bagian yang berkaitan dalam internal organisasi sebagai bentuk efisiensi kerja dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2 Strategi Komunikasi

Rogers (1982) dalam buku *Perencanaan & Strategi Komunikasi* (Cangara 2014:64), memberi batasan pengertian strategi komunikasi sebagai suatu rancangan yang dibuat untuk mengubah tingkah laku manusia dalam skala yang lebih besar melalui transfer ide-ide baru. Seorang pakar perencanaan komunikasi Middleton (1980) membuat definisi dengan menyatakan “Strategi komunikasi adalah kombinasi

yang terbaik dari semua elemen komunikasi mulai dari komunikator, pesan, saluran (media), penerima sampai pada pengaruh (efek) yang dirancang untuk mencapai tujuan komunikasi yang optimal.”

Menurut Effendy (2008:57), dalam buku berjudul *Dinamika Komunikasi* menyatakan bahwa, “Strategi komunikasi merupakan paduan dan perencanaan komunikasi (*communication planning*) dan manajemen komunikasi (*communication management*) untuk mencapai suatu tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut strategi komunikasi harus dapat menunjukkan bagaimana operasionalnya secara taktis harus dilakukan dalam arti kata bahwa pendekatan (*approach*) bisa berbeda sewaktu-waktu bergantung dari situasi dan kondisi”.

Pemilihan strategi merupakan langkah krusial yang memerlukan penanganan secara hati-hati dalam perencanaan komunikasi, sebab jika pemilihan strategi salah atau keliru maka hasil yang diperoleh bisa fatal, terutama kerugian dari segi waktu, materi, dan tenaga. Oleh karena itu, strategi juga merupakan rahasia yang harus disembunyikan oleh para perencana.

Effendy (2017:32) menyampaikan dalam melakukan strategi komunikasi terdapat tiga tujuan yang ingin dicapai hingga akhirnya dapat mencapai tujuan utama suatu strategi komunikasi dibuat (*To Goals Which Communicator Sought To Achieve*), yaitu antara lain :

1. *To Secure Understanding*, yakni mendapatkan suatu pengertian dari pesan yang dikomunikasikan.
2. *To Establish Acceptance*, yakni membahas cara agar penerimaan pesan komunikasi terus terjalin dengan baik antara komunikator dengan komunikan.
3. *To Motive Action*, yaitu mampu memberi motivasi kepada komunikan setelah pesan disampaikan.

Dalam Cangara (2014:133), penetapan strategi dalam komunikasi tentu saja kembali kepada elemen dari komunikasi, yakni *who says what, to whom, thorough what channels, what effects* dan *evaluation*. Karena itu, strategi yang dijalankan dalam perencanaan untuk penetapan strategi komunikasi adalah sebagai berikut:

1. Memilih dan Menetapkan Komunikator

Dalam berbagai kajian komunikasi, komunikator menjadi sumber dan kendali semua aktivitas komunikasi. Karena itu, jika suatu proses komunikasi tidak

berhasil dengan baik, maka kesalahan utama bersumber dari komunikator, karena komunikator lah yang tidak memahami penyusunan pesan, memilih media yang tepat, dan mendekati khalayak yang menjadi target sasaran. Ada tiga syarat yang harus dipenuhi seorang komunikator, yakni;

a. Kredibilitas (*Credibility*)

Kredibilitas adalah seperangkat persepsi tentang kelebihan-kelebihan yang dimiliki seorang komunikator sehingga bisa diterima oleh target sasaran. Kredibilitas menurut Aristoteles, bisa diperoleh jika seorang komunikator memiliki *ethos, pathos, logos*. *Ethos* menunjukkan karakter kepribadian seseorang sehingga ucapan-ucapannya dapat dipercaya. *Pathos* ialah kekuatan yang dimiliki seorang komunikator dalam mengendalikan emosi pendengarnya, sedangkan *logos* ialah kekuatan yang dimiliki seorang komunikator melalui argumentasinya. Menurut Berlo dalam Cangara (2013:108) seorang pakar komunikasi dari *Michigan State University*, menambahkan bahwa kredibilitas seorang komunikator bisa timbul jika ia memiliki keterampilan berkomunikasi (*communication skills*), pengetahuan yang luas, sikap jujur dan bersahabat (*attitude*) serta mampu beradaptasi dengan sistem sosial budaya (*social and cultural system*) masyarakat yang dihadapinya.

b. Daya tarik (*attractive*)

Faktor lain yang penting dimiliki seorang komunikator adalah “daya tarik” (*attractiveness*). Dari berbagai hasil kajian yang pernah dilakukan, ternyata simpati tumbuh karena daya tarik yang ditampilkan seseorang. Daya tarik pada umumnya disebabkan karena cara bicara yang sopan, murah senyum, cara berpakaian yang apik, dan postur tubuh yang gagah.

c. Kekuatan (*power*)

Kekuatan (*power*) berkaitan kompetensi atau penguasaan yang dimiliki seorang komunikator pada masalah yang dibahasnya. Apabila seorang komunikator menguasai pesan yang akan ditujukan kepada target sasarannya, maka komunikator tersebut mempunyai kekuatan untuk membuat target sasaran mengerti pesan yang disampaikan.

Dalam Teori Kriteria Kualitas Pelayanan milik Gronroos dalam Buku *Public Service Communication* milik Saleh (2010:108), disebutkan bahwa dalam memilih komunikator, dibutuhkan juga kriteria sebagai berikut:

a. *Attitudes and Behavior.*

Pelanggan merasa bahwa karyawan jasa (*customer contact personel*) menaruh perhatian besar pada mereka dan berusaha membantu memecahkan masalah mereka secara spontan dan ramah (*process-related criteria*).

b. *Professionalism and Skills*

Pelanggan mendapati bahwa penyedia jasa, karyawan, sistem operasional, dan sumber daya fisik memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah mereka secara profesional (*outcome-related criteria*).

c. *Reliability and trustworthiness*

Pelanggan memahami bahwa apapun yang terjadi atau telah disepakati, mereka bisa mengandalkan penyedia jasa beserta karyawan dan sistemnya dalam memenuhi janji dan melakukan segala sesuatu dengan mengutamakan kepentingan pelanggan (*process-related criteria*).

d. *Recovery*

Pelanggan menyadari bahwa bila terjadi kesalahan atau sesuatu yang tidak diharapkan dan tidak diprediksi, maka penyedia jasa akan segera mengambil tindakan untuk mengendalikan situasi dan mencari solusi yang tepat (*process-related criteria*).

2. Menetapkan Target Sasaran

Dalam dunia bisnis, masyarakat biasanya diistilahkan dengan sebutan pasar, dalam studi komunikasi disebut khalayak (*audience*). Memahami masyarakat, terutama yang akan menjadi target sasaran program komunikasi merupakan hal yang sangat penting, sebab semua aktivitas komunikasi diarahkan kepada mereka. Merekalah yang menentukan berhasil tidaknya suatu program.

Kotler dalam Cangara (2013:11) mengajukan enam hal yang perlu dipetakan dari suatu masyarakat yang menjadi target sasaran program, yakni:

- a. Demografi,
- b. Kondisi ekonomi.
- c. Kondisi fisik misalnya lokasi, perumahan dan jalan raya,
- d. Teknologi yang tersedia, misalnya jaringan telekomunikasi, mobilitas transportasi,
- e. Partai politik yang diikuti masyarakat, dan
- f. Kondisi sosial budaya masyarakat setempat.

Untuk melaksanakan riset, biasanya diserahkan kepada lembaga-lembaga riset yang ada, atau bisa juga dilakukan oleh tim kerja yang diangkat untuk itu. Mengenai siapa yang akan disurvei dan berapa banyak responden dipilih, hal itu tergantung dari target sasaran yang mau dicapai, dan metode yang digunakan. Untuk mendapatkan data lapangan mengenai hal-hal yang dipertanyakan itu dapat digunakan daftar pertanyaan yang sudah dibuat (*questionnaire*), telepon, surat, *personal interview*, maupun melalui *focus group discussion* yang dibentuk untuk itu. Dengan mengetahui peta khalayak, seorang perencana komunikasi dapat memprediksi dan mengantisipasi, serta menyesuaikan program-program komunikasi yang akan dilakukannya.

3. Teknik Menyusun Pesan

Pesan adalah segala sesuatu yang disampaikan oleh seseorang dalam bentuk simbol yang dipersepsi dan diterima oleh khalayak dalam serangkaian makna. Ada dua teknik penyusunan pesan dalam bentuk:

- a. *One-side issue*, yaitu teknik penyampaian pesan yang menonjolkan sisi kebaikan atau keburukan sesuatu. Artinya, seorang komunikator dalam menyampaikan sesuatu harus memberi tekanan apakah pada kebaikannya atau sebaliknya pada keburukannya. Teknik penyampaian pesan seperti ini hanya cocok untuk mereka yang kurang berpendidikan, sehingga tidak mempunyai alternatif pilihan.
- b. *Two-side issue*, yaitu teknik penyampaian pesan dimana komunikator selain mengemukakan yang baik-baik, juga menyampaikan hal-hal yang kurang baik. Komunikator memberi kesempatan kepada khalayak untuk berpikir apakah ada keuntungan jika mereka melaksanakan informasi yang diterimanya. Biasanya teknik seperti ini lebih cocok disampaikan kepada khalayak yang berpendidikan dan bersikap kritis, biasanya komunikator

memberikan kesempatan kepada khalayak untuk berfikir sebelum menentukan keputusannya.

Untuk mengelola dan menyusun pesan yang mengena dan efektif perlu memperhatikan beberapa hal, yaitu:

- a. Harus menguasai lebih dahulu pesan yang disampaikan, termasuk struktur penyusunannya yang sistematis.
- b. Mampu mengemukakan argumentasi secara logis, untuk itu harus mempunyai alasan berupa fakta dan pendapat yang bisa mendukung materi yang disajikan.
- c. Memiliki kemampuan untuk membuat intonasi bahasa (vokal), serta gerakan-gerakan tubuh yang dapat menarik perhatian pendengar.
- d. Memiliki kemampuan membumbui pesan berupa humor untuk menarik perhatian dan mengurangi rasa bosan pendengar.

Wilbur Schramm dalam Fajar (2009:194) mengatakan dalam syarat-syarat berhasilnya pesan adalah sebagai berikut :

- a. Pesan harus direncanakan dan disampaikan sedemikian rupa sehingga pesan itu dapat menarik perhatian sasaran yang dituju.
- b. Pesan haruslah menggunakan tanda-tanda yang didasarkan pada kedua pengertian itu bertemu.
- c. Pesan harus membangkitkan kebutuhan pribadi dari sasaran dan menyarankan cara-cara mencapai kebutuhan itu.
- d. Pesan harus menyarankan sesuatu jalan untuk memperoleh kebutuhan yang layak bagi situasi kelompok dimana kesadaran pada saat digerakan untuk memperoleh jawaban yang dikehendaki.

4. Memilih Media atau Saluran Komunikasi

Memilih media komunikasi harus mempertimbangkan karakteristik isi dan tujuan isi pesan yang ingin disampaikan, dan jenis media yang dimiliki oleh khalayak. Isi pesan maksudnya adalah kemasan pesan yang ditujukan untuk masyarakat luas dan kemasan pesan untuk komunitas tertentu. Pengetahuan tentang pemilihan media di kalangan masyarakat harus diketahui lebih dahulu berdasarkan hasil riset yang telah dilakukan. Hal ini penting untuk menghindari terjadinya pemborosan biaya.

Sebenarnya dalam menentukan jenis media yang akan digunakan, sering kali terjadi pergeseran. Hal ini disebabkan perkembangan media itu sendiri selalu berubah dan berkembang dari waktu ke waktu secara cepat, dimana sekarang *new media* yang mendominasi kepemilikan media yang digunakan oleh masyarakat.

Unesco memberi petunjuk bahwa dalam melakukan pemilihan media komunikasi, beberapa hal perlu mendapat perhatian, antara lain:

- a. Sumber daya komunikasi yang tersedia di suatu tempat, dengan cara
 - 1) Kumpulkan data tentang sumber daya komunikasi yang ada, berapa banyak stasiun radio, penerbit surat kabar, stasiun TV dan berapa banyak jumlah dan jenis surat kabar yang beredar dalam masyarakat.
 - 2) Analisis status sumber daya komunikasi, apakah stasiun TV dan radio yang milik swasta atau pemerintah, siapa penerbit surat kabar harian dan mingguan yang ada.
 - 3) Membuat analisis kritis yang dibutuhkan masyarakat terhadap media, informasi apa yang mereka perlukan, dan bagaimana pendapat atau komentar mereka.
- b. Pemilikan media di kalangan masyarakat sasaran, berapa banyak penduduk yang memiliki pesawat televisi, tv kabel, radio dan pelanggan surat kabar.
- c. Terjangkau tidaknya pesan yang disampaikan, apakah semua siaran televisi dapat diterima oleh pemirsa di suatu provinsi, apakah pelanggan surat kabar hanya terbatas di kota atau ada juga di desa-desa.

Media terbagi menjadi dua bentuk, yang pertama adalah media lama yang kedua adalah media baru, dengan penjabarannya sebagai berikut:

- a. Media Lama terdiri dari media cetak, media elektronik, media luar ruang (*outdoor media*), media format kecil, saluran komunikasi kelompok, saluran komunikasi publik, saluran komunikasi antarpribadi, dan saluran komunikasi tradisional. Media lama ini sifat jangkauannya masih terbilang kecil dibandingkan dengan media baru (*new media*)
- b. Media Baru (*New Media*) atau sering disebut internet merupakan hasil rekayasa para pakar teknologi informasi yang berhasil menggabungkan

antara komunikasi interpersonal dengan komunikasi massa. Disebut komunikasi massa karena bisa menjangkau khalayak secara global, disebut interpersonal karena pesan yang dibuat diarahkan dan dikonsumsi secara pribadi.

5. Menetapkan Metode

Menetapkan metode penyampaian pesan merupakan salah satu strategi komunikasi yang diperlukan dalam penelitian ini, dimana hal tersebut didukung oleh kondisi pelayanan pelanggan di *Contact Center KAI 121*. Menurut Anwar Arifin dalam buku Yusuf Zainal, *Manajemen Komunikasi (Filosofi, Konsep, dan Aplikasi)* (2015:116), metode penyampaian pesan dapat dilihat dari dua aspek:

- a. Menurut cara pelaksanaannya, yaitu semata – mata melihat komunikasi dari segi pelaksanaannya dengan melepaskan perhatian dari isi pesannya.
- b. Menurut bentuk isi yaitu melihat komunikasi dari segi pernyataan atau bentuk pesan dan maksud yang dikandung.

Menurut cara pelaksanaannya metode komunikasi diwujudkan dalam bentuk :

- a. Metode *redudancy*, yaitu cara mempengaruhi khalayak dengan jalan mengulang pesan kepada khalayak. Pesan yang diulang akan menarik perhatian. Selain itu khalayak akan lebih mengingat pesan yang telah disampaikan secara berulang. Komunikator dapat memperoleh kesempatan untuk memperbaiki kesalahan dalam penyampaian sebelumnya.
- b. Metode *Canalizing*, pada metode ini, komunikator terlebih dahulu mengenal khalayaknya dan mulai menyampaikan ide sesuai dengan kepribadian, sikap-sikap dan motif khalayak.

Sedangkan menurut bentuk isinya metode komunikasi diwujudkan dalam bentuk :

- a. Metode Informatif, dalam dunia publisistik atau komunikasi massa dikenal salah satu bentuk pesan yang bersifat informatif, yaitu suatu bentuk isi pesan, yang bertujuan mempengaruhi khalayak dengan jalan memberikan

penerangan. Penerangan berarti menyampaikan sesuatu apa adanya, apa sesungguhnya, diatas fakta-fakta dan data-data yang benar serta pendapat-pendapat yang benar pula.

- b. Metode Edukatif, diwujudkan dalam bentuk pesan yang berisi pendapat, fakta dan pengalaman yang merupakan kebenaran dan dapat dipertanggungjawabkan. Penyampaian isi pesan disusun secara teratur dan berencana dengan tujuan mengubah perilaku khalayak.
- c. Metode Koersif, yaitu mempengaruhi khalayak dengan jalan memaksa, dalam hal ini khalayak dipaksa untuk menerima gagasan atau ide oleh karena itu pesan dari komunikasi ini selain berisi pendapat juga berisi ancaman.
- d. Metode Persuasif, merupakan suatu cara untuk mempengaruhi komunikan, dengan tidak terlalu banyak berpikir kritis, bahkan kalau dapat khalayak itu dapat terpengaruh secara tidak sadar.

Hal paling utama dalam bidang jasa adalah membentuk suatu kualitas pelayanan dengan baik yaitu bagaimana sikap dan/atau cara pegawai dalam melayani pelanggan atau masyarakat secara memuaskan. Pelayanan yang mampu melayani setiap saat, secara cepat dan memuaskan, berlaku sopan ramah dan menolong, serta professional.

6. Evaluasi

Menurut Cangara (2013:48), Komponen yang penting di dalam strategi adalah evaluasi. Cangara mendefinisikan evaluasi sebagai cara yang digunakan untuk menilai keberhasilan kegiatan komunikasi yang telah dilakukan, dengan tujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan keberhasilan yang telah dicapai sebelumnya. Evaluasi dapat dilakukan dengan dua cara, yakni evaluasi program dan evaluasi manajemen:

a. Evaluasi Program

Evaluasi Program biasa disebut evaluasi summatif (*summative evaluation*).

Evaluasi ini memiliki fokus untuk melihat :

- 1) Sejauh mana tujuan akhir yang ingin dicapai (*goal*) dari suatu kegiatan apakah terpenuhi atau tidak.
- 2) Untuk melakukan modifikasi tujuan program dan strategi

b. Evaluasi Manajemen

Evaluasi manajemen bisa disebut sebagai evaluasi formatif (*formative evaluation*) Evaluasi ini memiliki fokus terhadap pencapaian operasional kegiatan:

- 1) Apakah kegiatan yang dilakukan masih dalam tataran rencana yang ditetapkan semula?
- 2) Apakah pelaksanaan kegiatan berjalan lancar atau tidak?
- 3) Apakah usaha yang dilakukan itu mengalami kemajuan atau tidak?
- 4) Apakah ada hambatan atau kemacetan yang ditemui dalam operasional atau tidak?

Sedangkan Menurut Anwar Arifin (2004:89), evaluasi meliputi penilaian terhadap jalannya program komunikasi selama komunikasi itu berlangsung dan sesudah komunikasi itu selesai. Selama komunikasi itu berlangsung yang perlu mendapat perhatian adalah apakah dalam komunikasi itu tidak terdapat gangguan dalam prosesnya. Gangguan tersebut terbagi menjadi dua yaitu :

- 1) *Engineering noise*, yaitu gangguan yang timbul sebagai akibat dari kurang sempurnanya medium yang digunakan, baik oleh penerima maupun oleh pengirim pesan.
- 2) *Semantic noise*, yaitu gangguan yang timbul dari susunan kata-kata, lambang-lambang, isyarat-isyarat dan lain-lain, sehingga tidak dapat dipahami oleh penerima pesan atau khalayak. Kegiatan komunikasi yang disusun berdasarkan strategi diatas dapat terukur seberapa besar ketersampaian pesan dan sejauh mana tingkat ketercapaian tujuan komunikasi yang sudah kita tetapkan.

2.1.3 Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan menurut Stanton dalam buku *Public Service Communication* milik Saleh (2010: 99-100) adalah tingkat baik buruknya kegiatan yang dapat diidentifikasi secara tersendiri, yang pada hakekatnya bersifat *intangible*, yang merupakan pemenuhan kebutuhan dan tidak harus terikat pada penjualan produk atau jasa lainnya. Untuk menghasilkan jasa mungkin perlu atau tidak

dipergunakan penggunaan benda nyata (*tangible*). Akan tetapi sekalipun penggunaan benda itu perlu, namun tidak terdapat adanya pemindahan hak milik atas benda tersebut.

Tjiptono dalam Saleh (2010: 100) mengidentifikasi kualitas jasa sebagai penilaian atas sejauh mana suatu jasa sesuai dengan apa yang seharusnya diberikan atau disampaikan. Menurut Wyckof dalam Saleh (2010: 101), kualitas jasa merupakan tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Dengan kata lain terdapat 2 faktor utama yang mempengaruhi yakni, *expected service* (jasa yang diharapkan) dan *perceived service* (jasa yang dirasakan) (Parasuraman dalam Tjiptono, 2005:260). Apabila jasa yang diterima atau dirasakan (*perceived service*) sesuai dengan yang diharapkan (*expected service*). Implikasi baik buruknya kualitas jasa tergantung kepada kemampuan penyedia jasa memenuhi harapan pelanggannya secara konsisten.

Suksesnya sebuah pelayanan bergantung pada kemampuan perusahaan mengelola ketiga aspek berikut:

1. Janji perusahaan mengenai pelayanan yang akan disampaikan kepada konsumen.
2. Kemampuan perusahaan untuk membuat karyawan mampu memenuhi janji tersebut.
3. Kemampuan karyawan untuk menyampaikan janji tersebut kepada konsumen.

Ketiga aspek ini harus dipenuhi dan tidak bisa dilepas satu sama lain. Kualitas pelayanan publik merupakan hasil interaksi dari ketiga aspek tersebut yaitu sistem pelayanan, sumber daya manusia pemberi pelayanan, strategi, dan pelanggan (*customers*). Model kesatuan dari ketiga aspek ini disebut juga dengan segitiga layanan. Segitiga layanan adalah suatu model interaktif manajemen yang mencerminkan hubungan antara perusahaan dan pelanggannya. Model tersebut terdiri dari tiga elemen, yakni strategi layanan (*service strategy*), sumber daya manusia yang memberikan layanan (*service people*), dan sistem layanan (*service system*) dengan pelanggan sebagai titik pusat (Rangkuti dalam Saleh, 2010:101).

Sistem pelayanan publik yang baik akan menghasilkan kualitas pelayanan publik yang baik pula. Suatu sistem yang baik akan memberikan prosedur pelayanan yang tersandar dan memberikan mekanisme control di dalam dirinya (*build in control*) sehingga segala bentuk penyimpangan yang terjadi akan mudah diketahui. Selain itu, sistem pelayanan yang diberikan juga harus sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Ini

berarti perusahaan harus mampu merespon kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan menyediakan sistem pelayanan dan strategi yang tepat.

Menurut Rangkuti dalam Saleh (2010:102), karena pelayanan tidak kasat mata, serta kualitas teknik tidak dapat dievaluasi secara akurat, konsumen berusaha menilai kualitas pelayanan berdasarkan apa yang dirasakan, yaitu melalui atribut-atribut yang mewakili kualitas proses atau pelayanan melalui dimensi kualitas pelayanan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Literatur (Skripsi)	
1	<p>Judul Strategi Komunikasi Dalam Penerapan Kebijakan Transportasi (Studi Deskriptif Kualitatif Strategi Komunikasi Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Surakarta Dalam Menerapkan Kebijakan Sistem Satu Arah Di Kota Surakarta Tahun 2016)</p> <p>Penulis Rizka Argi Putra</p> <p>Tahun 2017</p> <p>Sumber https://eprints.uns.ac.id/</p> <p>Hasil Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan strategi komunikasi Dishubkominfo Kota Surakarta dalam menerapkan kebijakan satu arah menggunakan pendekatan kualitatif. Dengan menggunakan teori yang dikemukakan oleh Harold Laswell tentang model komunikasi, penulis juga menggunakan metode teknik <i>purposive sampling</i>. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, kemudian melakukan analisis data dengan mereduksi data, menyajikan data, dan penarikan simpulan. Teori yang digunakan adalah Teori Strategi Komunikasi milik Fajar (2009) yaitu mengenal khalayak, menyusun pesan, menetapkan metode, dan penggunaan metode. Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan yang dapat diambil strategi komunikasi Dishubkominfo dalam menerapkan kebijakan sistem satu arah adalah dengan menentukan</p>

		atau merumuskan pesan yang akan disampaikan kepada masyarakat, kemudian memilih media-media yang dianggap efektif guna menyampaikan pesan komunikasi penerapan system satu arah, kemudian menentukan siapa yang menjadi target audiens dan juga efek yang menjadi tujuan dari strategi komunikasi tersebut. Saran yang diberikan Dishubkominfo kota Surakarta adalah menggunakan media dengan semaksimal mungkin, dengan memiliki akun di beberapa media sosial dapat membantu untuk bersambung rasa kepada masyarakat, menanggapi saran dan kritikan dengan ramah dan dapat menerapkan kebijakan sesuai dengan tujuan.
	Perbedaan	Terdapat perbedaan objek yang diteliti, dimana penelitian ini meneliti di Diskominfo Kota Surakarta dalam menerapkan kebijakan jalur satu arah, serta teori yang digunakan juga berbeda (teori strategi komunikasi milik Fajar (2009)).
Literatur (Skripsi)		
2	Judul	Strategi Komunikasi Pendamping PNPM-MPD Dalam Upaya Pemberian Pemahaman Program Kepada Masyarakat (Studi pada Kegiatan SPP di Desa Kemuning Lor, Kecamatan Arjasa-Kabupaten Jember)
	Penulis	Devina Kristie Sisvianda
	Tahun	2013
	Sumber	https://www.academia.edu/
	Hasil	Hasil akhir dari penelitian ini adalah pendamping PNPM-MPD menggunakan strategi desain instruksional (melalui sosialisasi dan pelatihan), serta strategi partisipatif (melalui kegiatan keterlibatan dan juga keterlibatan itu sendiri) untuk memberikan wawasan kepada masyarakat di desa Kemuning Lor. Selain itu, strategi komunikasi didukung oleh pendekatan komunikasi interpersonal. Tujuan dari komunikasi interpersonal adalah untuk memaksimalkan pemahaman publik, memonitor kemajuan kegiatan, dan mengidentifikasi hambatan kegiatan. Selanjutnya, pemahaman masyarakat terkait dengan program-program yang

		diterima melalui strategi komunikasi Pendamping PNPM-MPD terjadi secara bertahap. Dimulai dengan efek kognitif di mana publik memiliki pemahaman yang baik tentang PNPM-Mpd dan mekanisme implementasinya. Melalui pemahaman, orang-orang setuju dan mendukung PNPM-Mpd (afektif). Dukungan tersebut tercermin melalui tindakan dalam bentuk kegiatan kehadiran dan partisipasi.
	Perbedaan	Terdapat perbedaan yaitu dari objek yang diteliti, dimana penelitian ini meneliti pendamping PNPM-MPD di desa Kemuning Lor, dan teori yang digunakan yaitu strategi dengan menggunakan komunikasi interpersonal.
Literatur (Skripsi)		
3	Judul	Strategi Komunikasi Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Pariwisata Dalam Meningkatkan Pariwisata di Kabupaten Banyumas
	Penulis	Prabawati Yusandra Maudyakasih
	Tahun	2019
	Sumber	https://repository.telkomuniversity.ac.id/
	Hasil	Hasil penelitian menemukan bahwa DINPORABUDPAR Kabupaten Banyumas mencari fakta mengenai lingkungan atau latar belakang masyarakat kemudian melakukan riset berdasarkan teori-teori yang ada; membentuk tim PPID dan mengikutsertakan para Blogger lokal untuk ikut mempromosikan wisata yang ada melalui media online; memposting konten mengenai wisata yang ada di Kabupaten Banyumas; mengukur jumlah wisatawan yang datang disetiap objek wisata dan event; setiap objek wisata memberikan laporan untuk dilakukan perekapan data untuk laporan jumlah wisatawan di setiap tahunnya.
	Perbedaan	Penelitian ini memiliki objek penelitian yang berbeda, yaitu penelitian dilakukan pada DINPORABUDPAR Kabupaten Banyumas dan teori yang digunakan adalah teori perencanaan komunikasi lima langkah milik Cangara (2013) menggunakan lima tahapan yaitu <i>Research, Plan, Execute, Measure, dan Report</i>

Literatur (Skripsi)		
4	Judul	Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan PT KAI (Persero) DAOP VIII Stasiun Gubeng Surabaya (Studi Pada Ticketing)
	Penulis	Kartika Martha Putri Romansyah
	Tahun	2015
	Sumber	http://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/
	Hasil	Hasil penelitian bahwa stasiun gubeng Surabaya telah melakukan serangkaian strategi meningkatkan kualitas pelayanan dengan baik dengan menggunakan 7 strategi menuju pelayanan sukses menurut devrye meliputi: <i>Self Esteem, Exceed Exspection, Recovery, Vision, Improve, Care, Empowerment</i> . Meskipun pada nyatanya dalam pelaksanaan strategi tersebut tetap masih ditemukan beberapa kendala yang membuat pelaksanaan strategi tersebut menjadi tidak berjalan maksimal untuk memuaskan pemohon atau yang dalam hal ini adalah masyarakat. Adanya perubahan SOP secara mendadak, pembatalan tiket dengan pengembalian bea melalui transfer yang dimana sering terjadi gagal transfer dan menimbulkan komplain. Dan adanya perbaikan di dalam sistem online atau membuka khusus pada saat pembelian hari lebaran.
Perbedaan	Perbedaannya adalah objek yang diteliti. Selain itu, penelitian ini lebih berfokus dengan menggunakan teori 7 strategi menuju pelayanan sukses menurut <i>Devrye</i> meliputi: <i>Self Esteem, Exceed Exspection, Recovery, Vision, Improve, Care, Empowerment</i> .	

Literatur (Jurnal)		
1	Judul	Strategi Komunikasi Pemerintah Kabupaten Subang Menyosialisasikan Gerakan Pembangunan Untuk Rakyat Infrastruktur Berkelanjutan
	Penulis	Aulia Rahman dan Diah Fatma Sioraida
	Tahun	2017
	Sumber	https://www.researchgate.net/

	Hasil	Hasil penelitian ini adalah, infrastruktur merupakan permasalahan paling mendesak di Kabupaten Subang. Program GAPURA INTAN bertujuan untuk menangani permasalahan infrastruktur seperti salah satunya perbaikan jalan Kabupaten yang rusak sehingga tidak bisa digunakan oleh masyarakat. Upaya pemerintah dalam mengkomunikasikan program ini kepada masyarakat dengan cara hierarki pemerintahan dan menyosialisasikan kepada masyarakat secara langsung pada berbagai kesempatan yang ada. Namun <i>awareness</i> atau kesadaran masyarakat terhadap program ini masih sangat sedikit yaitu hanya 9% masyarakat yang mengetahui program GAPURA INTAN.
	Perbedaan	Penelitian ini memiliki perbedaan objek yang diteliti, yaitu penelitian ini meneliti Pemerintah Kabupaten Subang.
Literatur (Jurnal)		
2	Judul	Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa Transportasi Kereta Api (Studi Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Dearah Operasi VII Madiun)
	Penulis	Ilham Tri Juliyanto
	Tahun	2015
	Sumber	http://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id/
	Hasil	Strategi peningkatan kualitas pelayanan jasa transportasi kereta api yang dilakukan PT. KAI DAOP VII Madiun dapat dikatakan berhasil untuk mengatasi masalah pelayanan, kenyamanan, ketepatan waktu dan keselamatan. Berdasarkan hasil penelitian, penerapan master strategy seperti <i>enterprise strategy, Corporate strategy, bussines strategy dan functional strategy</i> oleh PT. KAI DAOP VII Madiun dapat membantu menyelesaikan permasalahan yang ada.
	Perbedaan	Terdapat perbedaan objek yang diteliti, dimana penelitian ini dilakukan di PT KAI DAOP VII Madiun, yang berbeda dengan yang dilakukan oleh peneliti yaitu di PT KAI Pusat, di Bandung dan Jakarta.

Literatur (Jurnal)		
3	Judul	Strategi Komunikasi dalam Pelayanan Publik di Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia (Studi Kasus mengenai Implementasi Strategi Komunikasi Dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kemkominfo Jakarta Pusat)
	Penulis	Dita Riseptia
	Tahun	2012
	Sumber	Perpustakaan Universitas Padjajaran
	Hasil	Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa adanya strategi komunikasi dalam percepatan reformasi birokrasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik untuk mengubah sistem, pola pikir dan budaya kerja di kemkominfo. Saluran komunikasi (media) yang dipakai yaitu website, email, call center dan radio komunitas. Sedangkan untuk strategi komunikasi yang dipakai dengan cara mengadakan rapat koordinasi, sosialisasi dan juga survey kepuasan.
	Perbedaan	Penelitian ini memiliki perbedaan objek yang diteliti dan juga teori yang digunakan berbeda.
Literatur (Jurnal)		
4	Judul	Strategi Komunikasi Humas Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kota Pekanbaru
	Penulis	Siti Fitria Santi
	Tahun	2017
	Sumber	https://media.neliti.com/
	Hasil	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana strategi komunikator, strategi pengiriman pesan, dan strategi media komunikasi yang digunakan oleh Humas Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Pekanbaru Kelas III dalam meningkatkan kualitas layanan publik di kota Pekanbaru. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan penyajian analisis deskriptif. Teknik pengumpulan data meliputi

	<p>wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa strategi komunikator ditentukan dari daya tarik sumber daya dan kredibilitas komunikator. Strategi pesan yang digunakan adalah menggunakan pemilihan bahasa dan kata yang tepat, langsung ke titik utama masalah, dan menggunakan panggilan pesan dalam bentuk slogan atau panggilan. Sedangkan media komunikasi yang digunakan terdiri dari media langsung atau tatap muka, media internet dalam bentuk situs web resmi dan sistem pembayaran melalui <i>E-Biling System</i> dan non-media massa dalam bentuk penggunaan papan informasi dan ID Card untuk pengguna layanan dan pengunjung (tamu).</p>
Perbedaan	<p>Terdapat perbedaan dari objek yang diteliti. Terdapat perbedaan teori, dimana teori yang digunakan adalah teori strategi komunikasi yang berbeda dengan penelitian ini.</p>

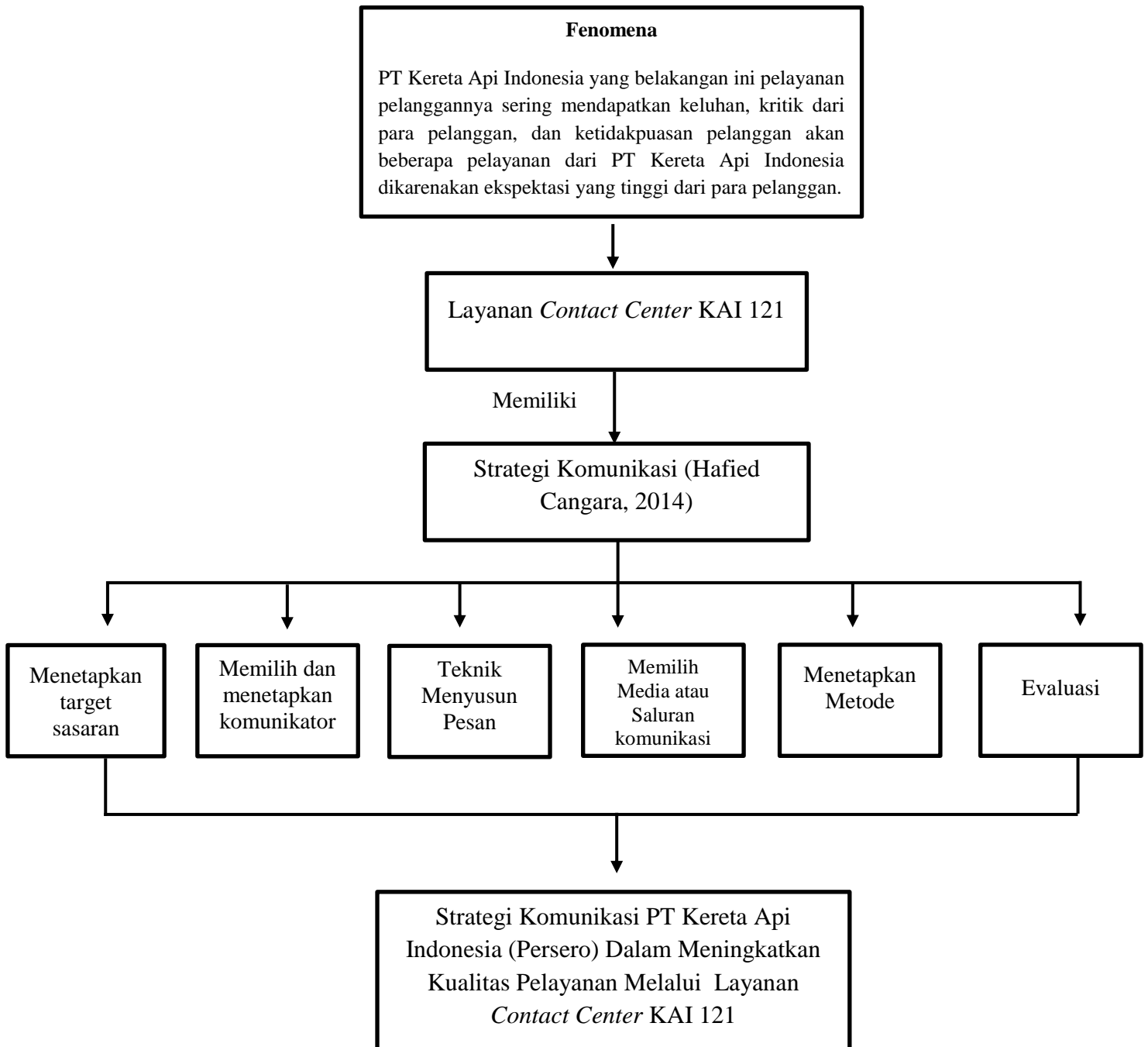
Literatur (Jurnal Internasional)		
1	Judul	Thought on Communication Strategy of Chinese Public Service Advertising in New Media Environment
	Penulis	Zou Yan
	Tahun	2015
	Sumber	http://www.cscanada.net/
	Hasil	Penulis mempelajari iklan layanan masyarakat dari media baru/ <i>new media</i> Tiongkok, menganalisis ruang pengembangannya, merenungkan keadaan yang menyedihkan dan mencoba menawarkan strategi yang relevan yang cocok untuk media baru/ <i>new media</i> untuk iklan layanan masyarakat media baru Tiongkok. Ketika China menganggap "internet +" sebagai strategi dasar pembangunan nasional, prospek pengembangan media baru Tiongkok sangat menjanjikan.

	Perbedaan	Terdapat perbedaan objek yang diteliti, dimana penelitian ini meneliti strategi komunikasi dari iklan layanan masyarakat china di era <i>new media</i> .
Literatur (Jurnal Internasional)		
2	Judul	Communication Strategy Planning of Fisherman Kampung Medan Belawan as a Tourist Destination
	Penulis	Beny OY Marpaung
	Tahun	2016
	Sumber	https://www.sciencedirect.com/
	Hasil	Program ini berencana untuk mengakomodasi pendapat semua pihak. Dalam hal ini, komunikator dapat menjadi pihak untuk membantu menyelesaikan masalah dengan membentuk persepsi publik, dimana komunitas nelayan desa di Medan Belawan yang berperan sebagai komunikator. Penduduk desa membutuhkan penerapan strategi komunikasi yang tepat. Strategi komunikasi yang tepat akan memberikan pemahaman yang pasti tentang masyarakat karena dapat mengakomodasi pandangan dari berbagai pihak bahkan mungkin melibatkan masyarakat dalam implementasinya. Masyarakat ingin penyampaian kearifan lokal. dalam hal ini perlunya penelitian lebih lanjut tentang konteksnya dalam bentuk desa nelayan di pantai Indonesia Medan Belawan. Perencanaan wisata bahari harus mengacu pada konteks sosial-budaya penduduk desa.
	Perbedaan	Penelitian ini memiliki perbedaan objek yang diteliti, yang mana meneliti kampoeng Medan Belawan. Selain itu, penelitian ini menggunakan metode analisis campuran, kualitatif dan kuantitatif.
Literatur (Jurnal Internasional)		
3	Judul	A Communication Strategy and Brochure for Relatives of Patients Dying in the ICU
	Penulis	Alexandre Lautrette, M.D., and Friends
	Tahun	2007
	Sumber	https://www.nejm.org/

	Hasil	Memberikan keluarga/kerabat pasien yang sekarat di ICU brosur tentang berkabung dan menggunakan strategi komunikasi proaktif yang mencakup konferensi yang lebih lama dan lebih banyak waktu bagi anggota keluarga untuk berbicara, hasilnya adalah dapat mengurangi beban berkabung.
	Perbedaan	Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, dengan menggunakan teknik <i>sampling</i> . Selain itu, objek yang diteliti juga berbeda.
Literatur (Jurnal Internasional)		
4	Judul	Communication Strategies of Women Leaders in Entrepreneurship
	Penulis	Nurul Alia Abdul Halim
	Tahun	2014
	Sumber	https://www.sciencedirect.com/
	Hasil	Penelitian ini menunjukkan bahwa pemahaman konstruktivis sosial tentang bahasa sebagai bahasa yang dinamis, interaktif, lancar dan banyak akal itu menawarkan penjelasan yang lebih positif tentang penggunaan bahasa jika kepemimpinan dilakukan oleh wanita yang senior. Namun, kepemimpinan berdasarkan gender ini tidak mendefinisikan berbagai praktik linguistik yang digunakan oleh wanita senior dalam rapat manajemen atau di tempat lain, maka tidak diragukan lagi terjadi kesenjangan dan gap 'gender' dalam sebuah praktik. Dapat disimpulkan, dapat dikatakan efektif strategi komunikasi harus mengidentifikasi lingkungan kerja dan pemangku kepentingan secara proaktif, untuk mengelola komunikasi dengan anggota mereka. Penting juga untuk memahami faktor internal (karakteristik bicara) dan eksternal (lingkungan kerja / anggota) pemimpin secara menyeluruh.
	Perbedaan	Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan desain penelitian studi kasus deskriptif ganda. Selain itu, penelitian ini memiliki objek yang berbeda.

Dari kedua belas penelitian terdahulu yang peneliti telah dijabarkan, salah satu penelitian yang paling mendekati penelitian ini yaitu skripsi milik Siti Fitria Santi dengan judul “Strategi Komunikasi Humas Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kota Pekanbaru” Penelitian ini memiliki fokus penelitian tentang strategi komunikasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang juga dilakukan dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis. Perbedaan dari penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah dari objek yang diteliti, dimana penelitian tersebut objeknya adalah Humas Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kota Pekanbaru, sedangkan penelitian ini objeknya adalah *Contact Center* KAI 121. Selain itu, terdapat perbedaan teori strategi komunikasi yang digunakan, dimana penelitian milik Rizka adalah Teori Strategi Komunikasi milik Effendy (2005) yaitu mengenali sasaran komunikasi, pemilihan media komunikasi, pengkajian pesan komunikasi, dan peranan komunikator dalam komunikasi. Sedangkan penelitian ini menggunakan teori Cangara (2014) yaitu memilih dan menetapkan komunikator, menetapkan target sasaran, teknik menyusun pesan, memilih media atau saluran komunikasi, menetapkan metode, dan evaluasi.

2.3 Kerangka Pemikiran



(Sumber: Olahan Penulis. 2019)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Paradigma Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivisme yang bertujuan untuk merekonstruksi pemahaman makna yang mendalam dari individu dan masyarakat. Dalam konteks paradigma penelitian, Creswell (2010) dalam Putra (2013:48) menyatakan bahwa konstruktivisme sosial meneguhkan asumsi bahwa individu-individu selalu berusaha memahami dunia dimana mereka hidup dan bekerja. Mereka mengembangkan makna-makna yang diarahkan pada objek-objek atau benda tertentu. Melalui paradigma konstruktivisme, peneliti harus menggali makna subjektif yang dikonstruksi oleh para individu, maka peneliti pun harus melakukan interaksi yang intensif dengan individu tersebut.

Peneliti menggunakan paradigma konstruktivisme karena peneliti ingin mencari tahu kebenaran mengenai strategi-strategi komunikasi apa saja yang dilakukan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero) untuk meningkatkan kualitas pelayanan pelanggan, Hal tersebut digali melalui subyektivitas orang-orang yang bersangkutan, dimana orang-orang tersebut adalah narasumber yang berasal dari internal PT Kereta Api Indonesia (Persero), khususnya layanan *Contact Center* KAI 121. Peneliti menanyakan berbagai pertanyaan secara mendalam agar para narasumber dapat memberikan pandangannya secara apa adanya, tanpa perlu peneliti ubah-ubah seperti penggunaan paradigma kritis. Proses dari penelitian ini bersifat induktif, dimana di dalamnya peneliti menciptakan makna secara naratif dari data lapangan yang telah dikumpulkan.

3.2 Metode Penelitian

Pada penelitian ini, metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah metode penelitian kualitatif. Penelitian ini menggunakan metode penelitian dengan pendekatan deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan apa-apa yang sedang terjadi dengan teknik pengolahan data yang digunakan yaitu mengolah data dari transkrip *in-depth interview* (wawancara mendalam) yang dilakukan oleh peneliti.

Metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa yang ada pada saat penelitian dilakukan tanpa

bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Hikmawati, 2017: 88). Selain itu, penelitian kualitatif deskriptif diartikan sebagai suatu penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu fenomena atau peristiwa secara sistematis sesuai dengan apa adanya. Dengan model ini, seorang peneliti hanya perlu menggambarkan realitas objek yang diteliti secara baik, utuh, jelas dan sesuai dengan fakta yang tampak (dilihat dan didengar). Oleh karena itu, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif karena peneliti ingin mendeskripsikan strategi komunikasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam meningkatkan kualitas pelayanan melalui layanan *contact center* KAI 121 dengan mengumpulkan informasi mengenai fenomena pelayanan pelanggan di PT Kereta Api Indonesia (Persero), khususnya pada layanan *Contact Center* KAI 121, dimana hal tersebut dipaparkan menjadi:

1. Penjelasan mengenai layanan *Contact Center* KAI 121
2. Latar belakang adanya *Contact Center* KAI 121
3. Bagaimana strategi memilih dan menetapkan komunikator pelayanan pelanggan, menetapkan target sasaran pelanggan, teknik penyusunan pesan yang akan disampaikan kepada pelanggan, memilih media atau saluran komunikasi untuk pelayanan pelanggan, menetapkan metode penyampaian pesan kepada pelanggan, evaluasi dari pelayanan pelanggan yang terdiri dari evaluasi kinerja pegawai, manajemen, dan program.

3.3 Subjek dan Objek Penelitian

3.3.1 Subjek Penelitian



Gambar 3.1 Logo *Contact Center* KAI 121

Sumber : https://kai.id/corporate/passenger_services/1 diakses pada 16 Januari 2019

Subjek penelitian menurut Arikunto (2016: 26), memberi batasan subjek penelitian sebagai benda, hal atau orang tempat data untuk variabel penelitian melekat, dan yang di permasalahan. Dalam sebuah penelitian, subjek penelitian mempunyai peran yang sangat strategis karena pada subjek penelitian, yaitu data tentang variabel yang penelitian amati. Subjek dalam penelitian ini adalah narasumber yang berasal dari internal Layanan *Contact Center* KAI 121.

3.3.2 Objek Penelitian

Menurut Sugiyono (2012: 38) pengertian objek penelitian yaitu suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya. Objek pada penelitian ini adalah strategi komunikasi PT Kereta Api Indonesia (Persero).

3.4 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini akan dilaksanakan di Jakarta *Railways Center* yang terletak di Jl. Ir. H. Juanda No.1, RT.13/RW.4, Kb. Klp., Gambir, Kota Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta, 10120.

3.5 Unit Analisis Penelitian

Dalam Pujileksono (2015: 12), unit analisis dapat diartikan sebagai sesuatu yang berkaitan dengan fokus atau komponen yang diteliti. Unit analisis suatu penelitian dapat berupa individu, kelompok, organisasi, benda, wilayah dan waktu tertentu sesuai dengan fokus permasalahannya. Penulis menguraikan unit analisis yang digunakan ke dalam beberapa sub analisis sebagai berikut:

Tabel 3.1 Unit Analisis Penelitian

Input	Analisis	Sub Analisis
Strategi Komunikasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Melalui	Strategi Komunikasi Hafied Cangara (2014)	Memilih dan Menetapkan Komunikator
		Menetapkan Target Sasaran
		Teknik Menyusun Pesan

Layanan <i>Contact Center</i> KAI 121		Memilih Media atau Saluran Komunikasi
		Menetapkan Metode
		Evaluasi

Sumber : Olahan Peneliti, 2019

3.6 Narasumber Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan narasumber kunci (*key informan*). Narasumber kunci yang dipilih peneliti kali ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2016:85) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Kriteria pemilihan dari informan kunci dalam penelitian ini adalah:

- a. Perempuan atau laki-laki
- b. Merupakan pegawai dari unit *Contact Center* KAI 121 yang berada di *Jakarta Railways Center*.
- c. Merupakan pegawai dari unit *Contact Center* KAI 121 bagian manajemen
- d. Sudah bekerja minimal 2 tahun
- e. Merupakan penyusun strategi komunikasi yang digunakan dalam meningkatkan kualitas pelayanan PT KAI
- f. Merupakan pelaksana dari strategi yang telah disusun.

Berdasarkan pra penelitian yang dilakukan oleh peneliti dan juga penggunaan teknik *purposive sampling*, narasumber kunci yang dituju adalah:

Tabel 3.2 Narasumber Kunci Penelitian

No.	Nama Narasumber	Jabatan	Alasan Dipilih Sebagai Narasumber
1.	Ben Satriyobudi	<i>Junior Manager</i> divisi <i>Quailty Service Assurance</i>	Beliau merupakan salah satu tim penyusun strategi komunikasi <i>contact center</i> serta pengawas dari pelaksanaan strategi komunikasi tersebut.

2.	Elsa Gultom	Staff <i>Customer Relation and Digital Community</i>	Beliau juga merupakan salah satu tim penyusun strategi komunikasi <i>contact center</i> KAI serta bagian yang paling mendalami pelayanan pelanggan khususnya pelaksanaan penanganan <i>complaint handling</i> dan media sosial.
3.	Agus Kade Sucita	<i>Supervisor</i> divisi <i>Call Center (Inbound)</i> KAI 121	Merupakan pelaksana dari strategi komunikasi yang telah disusun terutama pada bagian pelayanan pelanggan melalui <i>call center</i> atau telepon.

Sumber : Olahan Peneliti, 2019

- a. *Junior Manager* divisi *Quality Service Assurance* (Manajemen)
- b. *Staff* divisi *Customer Relation and Digital Community* KAI 121 (*out-bound*) (Manajemen)
- c. *Supervisor* divisi *Call Center* KAI 121 (*In-bound*) (Mitra)

3.7 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan metode wawancara pra penelitian, wawancara mendalam dan penelusuran bahan dari internet sebagai metode pengumpulan data. Wawancara pra penelitian dilakukan peneliti pada bulan Desember 2018, bertempat di Kantor *Contact Center* KAI 121 yang ada di Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung, Jawa Barat. Dalam pelaksanaannya, peneliti bertemu dengan salah satu pegawai yang bernama Vian, yang sedang melakukan pelatihan untuk karyawan baru (*inbound*) *Contact Center* KAI 121 sub divisi *Call Center*. Disana, peneliti memberitahukan maksud kedatangan peneliti ke kantor *Contact Center* KAI 121 cabang Bandung. Setelah itu, peneliti menanyakan mengenai apa itu *Contact Center* KAI 121? Vian menjawab pertanyaan peneliti dan mengatakan jika *Contact Center* KAI 121 itu terdiri dari tiga sub bagian, yaitu *Call*

Center, Customer Relation and Digital Community, dan *Quality Service Assurance*. Kemudian, Vian menyarankan kepada peneliti untuk melakukan penelitiannya di kantor pusat *Contact Center* KAI 121 yang berada di *Jakarta Railways Center* dengan menggunakan surat rekomendasi dari Pusdiklat PT Kereta Api Indonesia (Persero).

3.7.1 Data Primer

1. Wawancara mendalam (*in depth interview*)

Wawancara mendalam dilakukan oleh peneliti dengan narasumber kunci yang merupakan pegawai *Contact Center* KAI 121. Wawancara ini seharusnya dilakukan dalam rentang waktu dari Bulan Februari – Mei 2019, namun karena ada beberapa kendala seperti waktu yang bentrok dengan narasumber dan sesuatu yang mengharuskan membuat surat ulang penelitian, maka penelitian ini baru bisa efektif dilaksanakan pada Bulan April - Mei 2019. Wawancara dilakukan dengan dua orang bagian manajemen *Contact Center* KAI 121 yang membuat strategi komunikasi dan *Supervisor* yang merupakan pelaksana dari strategi komunikasi yang disusun. Wawancara dilakukan dengan bertatap muka, dilakukan dari tanggal 30 April 2019 – 2 Mei 2019, dengan durasi kurang lebih 1-2 jam per narasumber. Dilakukan beberapa kali guna mendapat informasi yang akurat dan tidak berubah-ubah, sehingga mendapatkan hasil yang kredibel.

2. Metode Penelusuran Bahan Internet (*online*)

Metode penelusuran bahan *online* yang dilakukan peneliti adalah dengan mencari data-data pendukung urgensi dari penelitian ini, seperti mencari di jurnal *online*, *website* PT Kereta Api Indonesia (Persero), serta berita-berita mengenai pelayanan PT Kereta Api Indonesia. Metode ini digunakan karena peneliti tidak dapat menemukan beberapa hal dari sumber cetak. Lalu, metode ini digunakan peneliti dari Bulan Desember 2018 – Mei 2019.

3.7.2 Data Sekunder

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah referensi buku, penelitian terdahulu dan dokumen, yang digunakan sebagai data pendukung atau pelengkap.

1. Referensi Buku

Peneliti menggunakan beberapa referensi dari buku yang berkaitan dengan kajian dalam penelitian ini yaitu buku mengenai teori komunikasi organisasi, strategi komunikasi, kualitas pelayanan, mengenai metode penelitian kualitatif, dan juga Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI).

2. Penelitian terdahulu

Peneliti menggunakan penelitian terdahulu yang memiliki kajian yang sama sebagai pelengkap data untuk penelitian yang sedang diteliti yaitu penelitian mengenai strategi komunikasi terutama dalam meningkatkan kualitas pelayanan.

3. Dokumen

Peneliti menggunakan dokumen sebagai data pendukung yang dilampirkan di latar belakang, dimana dokumen yang digunakan peneliti adalah dokumen mengenai Undang-Undang mengenai Pelayanan Publik, dan juga *Annual Report* dari tahun 2014-2018 dan *Sustainability Report* tahun 2014 milik PT Kereta Api Indonesia (Persero).

3.8 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses mencari dan menyusun sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi (Sugiyono, 2017: 131). Dalam Sugiyono (2017) menjelaskan bahwa dalam analisis data kualitatif bersifat induktif yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh yang selanjutnya dikembangkan menjadi hipotesis. Hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan data akan dicari lagi data hingga akhirnya dapat disimpulkan apakah hipotesis tersebut diterima atau ditolak. Aktivitas dalam analisis data yaitu :

1. Pengumpulan data (*data collection*)

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan wawancara pra penelitian, wawancara mendalam, dokumen, sumber buku, dan penelitian terdahulu.

2. Kondensasi data (*data condensation*)

Reduksi data merupakan proses dimana peneliti merangkum, memilih hal yang pokok dan memfokuskan pada hal yang penting yaitu mengenai fenomena pelayanan, lalu dicari tema dan polanya. Data yang telah direduksi akan

mempermudah proses pengumpulan data selanjutnya, sebab data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai apa yang harus dilaksanakan selanjutnya oleh peneliti.

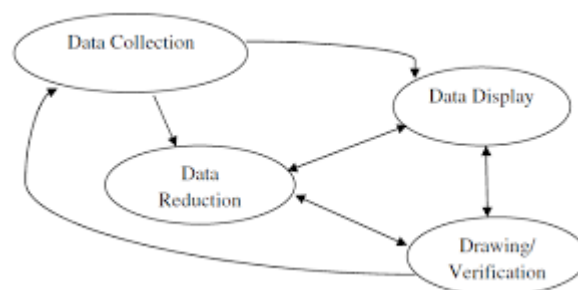
3. Penyajian data (*data display*)

Setelah proses reduksi data, maka langkah selanjutnya adalah penyajian data. Miles and Huberman (1984) menyatakan, “yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif”. Dengan melakukan penyajian data, akan mempermudah proses pemahaman dan perencanaan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami (Sugiyono, 2017: 137). Dalam penelitian ini, peneliti menyajikan data mengenai fenomena pelayanan pelanggan KAI dengan menarasikan data-data yang sudah terkumpul.

4. Penarikan atau verifikasi kesimpulan (*conclusion drawing/verification*)

Kesimpulan awal masih bersifat sementara yang akan berubah jika tidak ada bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data berikutnya. Namun, apabila kesimpulan awal didukung oleh bukti yang valid dan konsisten, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel (Sugiyono, 2017: 142). Dalam penelitian ini, setelah narasi ditelaah dan dianalisis, maka peneliti menarik kesimpulan mengenai data-data yang sudah terkumpul.

Miles and Huberman dalam Sugiyono (2017), mengemukakan proses dan komponen analisis data kualitatif pada gambar berikut:



Gambar 3.2 Komponen dalam Analisis Data Kualitatif

Sumber : Miles and Huberman dalam Sugiyono (2017)

3.9 Teknik Keabsahan Data

Uji keabsahan pada hasil penelitian kualitatif dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman, analisis kasus negatif, dan *member check* (Sugiyono, 2010:273). Uji keabsahan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah triangulasi, yang merupakan pengujian kredibilitas yang dilakukan dari berbagai sumber dengan berbagai teknik yang berbeda. Terdapat triangulasi sumber, triangulasi teori, dan triangulasi metode.

Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber menurut Patton (1987:331) dalam Moleong (2012:330) berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Selanjutnya, data yang telah dianalisis akan menghasilkan kesimpulan yang akan dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan sumber data tersebut. *Member check* dilakukan dengan tujuan untuk mengecek data yang diperoleh kepada pemberi data untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data disepakati oleh pemberi data, maka data tersebut *valid*.

Oleh sebab itu, peneliti memilih informan ahli sebagai alat triangulasi sumber dalam penelitian ini, dimana data informan ahli tersebut berperan sebagai pembanding data yang sudah didapatkan dari narasumber kunci, dan pendapat dari informan ahli tersebut kemudian ditanyakan kembali kebenarannya kepada narasumber kunci, jika benar dan disepakati, maka data tersebut menjadi *valid*. Menurut Hendarso dalam Suyanto, (2005:171-172) pada buku *Metode Penelitian Sosial: Berbagai Alternatif Pendekatan*, informan penelitian ahli adalah mereka yang dapat memberikan informasi walaupun tidak langsung terlibat dalam interaksi sosial yang sedang diteliti. Kriteria pemilihan dari informan ahli dalam penelitian ini adalah:

1. Merupakan praktisi ilmu komunikasi khususnya di bidang strategi komunikasi perusahaan.
2. Memiliki latar belakang pekerjaan komunikasi atau manajemen.
3. Memiliki pengalaman dalam dunia komunikasi perusahaan selama minimal 4 tahun.

Berdasarkan kriteria-kriterian tersebut, maka peneliti menetapkan informan ahli untuk penelitian ini adalah:

Tabel 3.3 Informan Ahli Penelitian

Nama Informan	Pekerjaan	Alasan dipilih Sebagai Informan
Syifa Hidayati	<i>Public Relation – CSR</i> di PT Astra International Tbk	Merupakan salah satu perencana serta pelaksana dari strategi komunikasi perusahaan, khususnya di bidang CSR PT Astra International Tbk selama 5 tahun, dan juga perusahaan sebelumnya yaitu PT Lyonnaise Jaya (Astra Group) selama 2 tahun, dimana totalnya yaitu 7 tahun pengalaman bekerja pada bidang tersebut. Oleh sebab itu, Syifa dirasa mampu untuk menjadi informan ahli sebagai evaluasi terhadap strategi yang sudah dilakukan <i>Contact Center KAI 121</i> yang dianalisis melalui kacamata praktisi yang kredibel.

Sumber : Olahan Peneliti, 2019

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia yang berada *Jakarta Railways Center* Divisi *Contact Center* KAI 121 yang berada di Jl. Ir H. Juanda I B No.8, RT.13/RW.4, Kb. Klip., Gambir, Kota Jakarta Pusat. Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia *Jakarta Railways Center* merupakan perusahaan BUMN yang menyediakan jasa layanan perkeretaapian di Indonesia, yang dipimpin oleh Bapak Edi Sukmoro sejak bulan Oktober tahun 2014. Dalam penelitian ini, peneliti memilih divisi *Contact Center* KAI 121 karena bertanggung jawab atas pelaksanaan pelayanan bagi pelanggan Kereta Api Indonesia

4.2 Karakteristik Narasumber


Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi komunikasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam meningkatkan kualitas pelayanan melalui layanan *contact center* KAI 121. Narasumber pada penelitian ini merupakan sumber utama dan sumber pendukung yang secara ikhlas telah membagi informasinya kepada peneliti, maupun orang-orang yang dianggap mengerti secara baik tentang fokus dari penelitian ini, yaitu strategi komunikasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Dalam penelitian ini, peneliti telah menetapkan empat orang narasumber, dan peneliti akan menjabarkan profil dari masing-masing narasumber sebagai berikut:

1. Ben Satriyobudi sebagai *Junior Manager* pada sub unit divisi *Quality Service Assurance* dari *Contact Center* KAI 121.
2. Elsa Gultom sebagai *Staff* pada sub unit divisi *Customer Relation and Digital Community* dari *Contact Center* KAI 121.
3. Agus Kade Sucita sebagai *Supervisor* pada sub unit divisi *Call Center* dari *Contact Center* KAI 121.
4. Syifa Hidayati sebagai informan ahli penelitian yang bekerja sebagai *Public Relation – CSR* PT Astra International Tbk.

Narasumber Kunci 1	
Foto	Data Diri Informan
	<p>Nama : Ben Satriyobudi</p> <p>Jabatan : <i>Junior Manager</i> pada sub unit divisi <i>Quality Service Assurance</i></p> <p>Usia & Lama Bekerja : 39 tahun & 9 tahun</p> <p>Deskripsi : Ben merupakan informan kunci dari penelitian ini. Jabatannya sebagai <i>Junior Manager</i> pada sub unit divisi <i>Quality Service Assurance</i> di <i>Contact Center 121</i> (CC 121). Ben memiliki peran sebagai unit pengawas dalam <i>Contact Center KAI 121</i>. Selain itu, pak Ben merupakan bagian dari manajemen KAI 121, dimana ia juga berperan sebagai pembuat kebijakan dan strategi komunikasi yang digunakan untuk <i>Contact Center KAI 121</i>.</p>

Narasumber Kunci 2	
Foto	Data Diri Informan
	<p>Nama : Elsa Gultom</p> <p>Jabatan : <i>Staff</i> Divisi <i>Customer Relation and Digital Community</i>.</p> <p>Usia & Lama Bekerja : 33 tahun & 6 tahun</p> <p>Deskripsi : Elsa merupakan informan kunci dari penelitian ini. Jabatannya sebagai <i>Staff</i> Divisi <i>Customer Relation and Digital Community</i>. Elsa berperan sebagai pelaksana strategi komunikasi dan juga bagian dari manajemen KAI 121, dimana ia juga berperan sebagai pembuat kebijakan dan strategi komunikasi yang digunakan untuk <i>Contact Center KAI 121</i>.</p>

Narasumber Kunci 3

Foto	Data Diri Informan
	<p>Nama : Agus Kade Sucita</p> <p>Jabatan : <i>Supervisor</i> sub unit divisi <i>Call Center</i> KAI 121.</p> <p>Usia & Lama Bekerja : 37 tahun & 5 tahun</p> <p>Deskripsi : Kade merupakan informan kunci dari penelitian ini. Jabatannya sebagai <i>Supervisor</i> sub unit divisi <i>Call Center</i> KAI 121. Kade berperan sebagai pelaksana strategi komunikasi dan juga pengawas dari sub unit divisi <i>Call Center</i> KAI 121.</p>

Informan Ahli

Foto	Data Diri Informan
	<p>Nama : Syifa Hidayati</p> <p>Pekerjaan : <i>Public Relation - CSR</i> – PT. Astra International Tbk</p> <p>Usia & Lama Bekerja : 29 tahun & 5 tahun</p> <p>Deskripsi : Syifa merupakan informan kunci dari penelitian ini. Sebelumnya, ia pernah bekerja di PT Lyonnaise Jaya pada tahun 2012 – 2014 sebagai <i>Media Relations</i>. Kini, beliau bekerja sebagai <i>Public Relation – CSR</i> di PT Astra International. Syifa berperan sebagai <i>external communication</i> yaitu yang melakukan publikasi program CSR Astra kepada masyarakat khususnya yang menjadi target sasaran dari PT Astra International Tbk.</p>

4.3 Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini merupakan hasil temuan peneliti di lapangan terkait dengan bagaimana strategi komunikasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang dilakukan oleh divisi *Contact Center* KAI 121. Peneliti akan menerjemahkan informasi tersebut ke dalam bentuk data deskripsi kualitatif. Dalam proses penyajian penelitian, peneliti mengalami hambatan seperti penyesuaian waktu antara peneliti dengan narasumber yang berada di luar provinsi dan juga kesibukan lain narasumber yang tidak diduga-duga waktunya. Hasil penelitian yang didapatkan peneliti bersumber dari informasi yang didapatkan oleh tiga sumber informan yang berasal dari internal kantor, dan satu informan eksternal perusahaan yang merupakan praktisi strategi komunikasi perusahaan, serta peneliti pun telah melakukan observasi dan dokumentasi.

4.3.1 Tentang *Contact Center* KAI 121

Peneliti mengawali penelitian dengan pertanyaan terkait profil *Contact Center* KAI 121. Dari hasil wawancara, Ben Satriyobudi yang merupakan informan kunci 1 memberikan jawabannya sebagai berikut:

“*Contact Center* KAI 121 merupakan sub unit divisi dari *Customer Care*. Nah, CC 121 ini bertanggung jawab sebagai layanan informasi satu pintu untuk berbagai kebutuhan informasi. Pelayanan CC 121 itu banyak, ada yang untuk keperluan reservasi tiket, *reschedule*, *refund* tiket, ada juga untuk keluhan/saran dari pelanggan, atau mungkin hanya sekedar ingin tahu tentang informasi lainnya yang berhubungan dengan KAI dan seluruh anak perusahaan seperti *commuterline*. Terus, CC 121 berada di bawah dua *Manager*, yaitu *Manager Call Center* 121 yang fokus pada pelayanan melalui telepon (*by voice*) dan ada juga *Manager Customer Relation & Digital Community* yang fokus pada pelayanan sosial media (*text & media*) dan penanganan keluhan, serta ada *Manager Quality Service Assurance* yang berperan sebagai pengawas / *controlling division* untuk 2 *manager* lainnya. (Hasil wawancara dengan informan kunci 1, pada Selasa, 30 April 2019).

Menurut pemaparan yang disampaikan oleh beliau, *Contact Center* KAI 121 merupakan sub divisi dari unit *Customer Care*, yang berperan sebagai layanan informasi satu pintu untuk berbagai kebutuhan informasi pelanggan PT Kereta Api Indonesia. *Contact Center* KAI 121 juga memiliki tiga sub unit divisi lagi yaitu *Call Center* 121 yang fokus pada pelayanan melalui telepon, *Customer Relation and Digital*

Community yang berfokus pada pelayanan pada *social media (text & media)* serta penanganan keluhan (*complaint handling*) dan juga *Quality Service Assurance* yang berperan sebagai pengawas dari dua divisi lainnya. Hal ini senada dengan yang diucapkan oleh Elsa Gultom sebagai informan kunci 2, yaitu:

“*Contact Center* KAI 121 merupakan sub unit divisi dari *Customer Care*. CC 121 ini bertanggung jawab untuk menjadi layanan informasi untuk berbagai kebutuhan informasi yang dibutuhkan pelanggan. Pelayanannya itu ada banyak, ada yang untuk keperluan reservasi tiket, *reschedule*, *refund* tiket, untuk keluhan maupun kritik saran dari pelanggan ya, atau hanya pingin tau informasi lain yang berhubungan dengan KAI dan seluruh anak perusahaan kayak *commuterline*, Reska, KA Wisata, bahkan kayak pre-wedding menggunakan fasilitasnya KAI semisal di stasiun atau izin menggunakan salah satu gerbong gitu. Banyak pokoknya, intinya layanan untuk pelanggan KAI. CC 121 ada 2 *managerial*, yang pertama yaitu *Call Center* 121 yang khusus untuk pelayanan melalui telepon (*by voice*) lalu ada *Customer Relation & Digital Community*, divisi saya ya, yang khusus pada pelayanan sosial media (*text & media*) dan penanganan keluhan. Lalu ada *Manager Quality Service Assurance* yang berperan sebagai pengawas / *controlling division* untuk 2 *manager* lainnya (*Call Center* dan *Customer Relation and Digital Community*).” (Hasil wawancara pada Selasa, 30 April 2019).

Dari apa yang dipaparkan oleh Elsa, hal ini masih senada dengan apa yang disampaikan oleh informan sebelumnya, bahwa *Contact Center* KAI 121 ini merupakan bagian dari *Customer Care* PT KAI, dimana divisi ini bertugas sebagai divisi pelayanan pelanggan dari segi memberikan informasi mengenai pelayanan PT KAI, serta juga dapat dijadikan sebagai wadah untuk mencari tahu informasi mengenai anak perusahaan atau mitranya seperti *commuterline*, Reska, KA Wisata. Menurut Mbak Elsa juga, *Contact Center* KAI 121 ini juga ada dalam 3 *managerial*, yaitu *Call Center* 121 khusus pelayanan pelanggan via telepon, *Customer Relation and Digital Community* khusus untuk pelayanan melalui media sosial dan penanganan keluhan, serta *Quality Service Assurance* yang khusus berperan sebagai pengawas untuk 2 *manager* lainnya. Hal yang serupa juga disampaikan oleh informan kunci 3, Agus Kade Sucita yaitu:

“Ya, *Contact Center* KAI 121 itu merupakan bagian dari sub unit divisi dari divisi besar *Customer Care*. CC 121 ini punya tanggung jawab sebagai penyedia ya layanan informasi untuk berbagai kebutuhan informasi yang dibutuhkan pelanggan. Pelayanannya ada yang untuk keperluan reservasi tiket, ketersediaan

tempat duduk atau *seat*, *reschedule* tiket, *refund* tiket, keluhan dan juga saran dari pelanggan. atau informasi lain yang berhubungan dengan KAI dan seluruh anak perusahaan seperti *commuterline* dan juga Reska, intinya layanan untuk pelanggan KAI. Lalu, CC 121 ada tiga bagian ya, yang pertama yaitu *Call Center*, yang khusus untuk pelayanan bagi pelanggan lewat telepon, lalu ada *Customer Relation & Digital Community* yang fokus pada pelayanan sosial media (*text & media*) dan *complaint handling*. Terus ada *Quality Service Assurance*, perannya sebagai pengawas atau *controlling division* untuk dua bagian lainnya (*Call Center* dan *Customer Relation and Digital Community*).” (Hasil wawancara pada Kamis, 2 Mei 2019)

Kade menjelaskan juga bahwa *Contact Center* KAI 121 ini merupakan sub unit divisi dari divisi besar *Customer Care*. *Contact Center* KAI 121 ini memilikitanggung jawab sebagai divisi penyedia layanan kebutuhan informasi pelanggan PT KAI, seperti keperluan reservasi tiket, ketersediaan *seat*, *reschedule* tiket, *refund* tiket, keluhan dan juga saran dari pelanggan, atau informasi lain yang masih berhubungan dengan PT KAI seperti anak perusahaan PT KAI (*commuterline* dan juga Reska). Kade juga menjelaskan menjelaskan hal yang sama, bahwa ada 3 (tiga) bagian di *Contact Center* KAI 121, pertama *Call Center* 121 khusus pelayanan pelanggan melalui telepon, kedua ada *Customer Relation and Digital Community* yang khusus pelayanan lewat *social media* dan *complaint handling*, lalu ketiga ada *Quality Service Assurance* yang khusus berperan sebagai pengawas untuk 2 (dua) bagian lainnya di *Contact Center* KAI 121.

Untuk memperdalam jawaban, peneliti mengembangkan pertanyaan mengenai sub divisi *Call Center*, *Customer Relation and Digital Community*, dan *Quality Service Assurance*, dimana untuk *Call Center* dijawab oleh Kade:

“Kalau *Call Center* itu memberikan informasi atau menanggapi keluhan ya melalui telepon atau keluhan penumpang ya melalui telepon atau *by voice*. Kan kita melayani informasi, permintaan, dan keluhan. Pastinya yang utama itu melayani pemberian informasi, reservasi, ketersediaan tempat duduk, prosedur *refund*, perubahan jadwal tiket. Itu sih sejauh ini yang paling banyak. Keluhan juga ada.” (Hasil wawancara dengan informan kunci 3, pada Kamis, 2 Mei 2019).

Menurut pernyataan Kade, sub divisi *Call Center* merupakan pelayanan yang berfokus pada pelayanan melalui telepon saja (*by voice*). *Call Center* melayani pemberian informasi seperti reservasi, ketersediaan tempat duduk, *refund*, *reschedule* dan lainnya yang berhubungan dengan pelayanan jasa PT KAI. Sedangkan untuk sub divisi *Customer Relation and Digital Community*, dijawab oleh Ben:

“Jadi, *customer relation* dan *digital community* itu untuk pelayanan teks dan media. Jadi seperti *email*, koresponden, *facebook*, *twitter*, *instagram*. Bentuk pelayanannya teks. Tapi tetap ada interaksi antara pelanggan dengan perusahaan, itu *digital community*.” (Hasil wawancara dengan informan kunci 1, pada Selasa, 30 April 2019).

“Nah, sedangkan *customer relation* adalah unit yang menangani *handling complaint*. Jadi, selain teks media yang juga punya fungsi untuk *complaint handling* atau penanganan keluhan pelanggan, menyelesaikan keluhan pelanggan. *Customer Relation and Digital Community* ini satu bagian tapi kerjanya ada pembagian.” (Hasil wawancara dengan informan kunci 1, pada Selasa, 30 April 2019).

Dari dua pemaparan Ben tersebut, *Customer Relation and Digital Community* ini merupakan sub divisi yang juga melayani pelanggan, namun berfokus pada pelayanan melalui *social media* dan juga *email*. Untuk *Customer Relation* sendiri merupakan unit yang fokus pada *complaint handling* yang disampaikan oleh pelanggan terkait pelayanan jasa yang diberikan oleh PT Kereta Api Indonesia. Hal senada juga disampaikan oleh Elsa selaku *Staff* dari divisi *Customer Relation and Digital Community*, yaitu :

“Jadi, divisi ini ada dua pembagian lagi ya, untuk *Digital Community* untuk pelayanan melalui teks dan media. Seperti lewat koresponden, *email*, *facebook*, *twitter*, dan yang paling baru ada *instagram*. Jadi, komunikasi dengan pelanggan tapi bentuk pelayanannya pakai teks ya. Selain itu, untuk yang *Customer Relation* khusus penanganan komplain dari pelanggan atau sering disebut *complaint handling*, jadi kalau ada keluhan ke PT KAI itu masuknya ke *Customer Relation*, nanti dianalisis dan dicarikan solusinya.” (Hasil wawancara dengan informan kunci 2 pada Selasa, 30 April 2019).

Dari pemaparan Elsa, *Customer Relation and Digital Community* ini merupakan pelayanan khusus melalui teks dan media, seperti koresponden, *email*, *facebook*, *twitter*, dan *Instagram*, sedangkan untuk *Customer Relation* sendiri khusus untuk *complaint handling* dari pelanggan, lalu dianalisis dan dicarikan solusinya untuk pelanggan tersebut. Sedangkan untuk *Quality Service Assurance* dipaparkan oleh Ben selaku *Junior Manager* dari divisi tersebut, yaitu:

“Setiap perusahaan terutama perusahaan jasa itu harus ada yang namanya unit pengawas, kalau di CC 121 namanya *Quality Service Assurance*. Kan yang melakukan pelayanan itu manusia tidak menutup kemungkinan terjadi *human error*. Visi kita kan menjadi penyedia jasa layanan perkertaapian terbaik di Indonesia. Tujuan dari *Quality* ini untuk memastikan dan menjamin mutu layanan terjaga, berarti kan ada standarnya tuh, kita menyebut SPM, SPM adalah

Standar Pelayanan Minimum. Ada tuh di Kemenhub. SPM itu ada macam-macam, ada SPM di sisi fasilitas, ada di sisi interaksi atau komunikasi dengan pelanggan.” (Hasil wawancara pada Kamis, 30 April 2019).

Dari pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Quality Service Assurance* merupakan divisi yang diperlukan untuk mencegah dan mengatasi adanya *human error* saat melakukan pelayanan pelanggan. *Quality Service Assurance* juga berperan sebagai pengawas yang menjamin, memantau dan memastikan mutu layanan terjaga sesuai dengan SPM (Standar Pelayanan Minimum) yang telah ditetapkan oleh Kemenhub bagi perusahaan BUMN salah satunya PT KAI. SPM yang harus dipenuhi adalah dari sisi fasilitas dan juga interaksi dengan pelanggan.

4.3.2 Memilih dan Menetapkan Komunikator

Komunikator menjadi sumber dan kendali semua aktivitas komunikasi. Karena itu, jika suatu proses komunikasi tidak berhasil dengan baik, maka kesalahan utama bersumber dari komunikator, karena komunikator lah yang tidak memahami penyusunan pesan, memilih media yang tepat, dan mendekati khalayak yang menjadi target sasaran. Seperti PT KAI, dalam melaksanakan pelayanan pelanggan, Divisi *Contact Center* KAI 121 membutuhkan berbagai macam proses dalam memilih dan menetapkan komunikatornya. Dalam menjawab pertanyaan tersebut, Elsa menjawab bahwa hal utama yang harus dilaksanakan adalah proses *recruitment* dan *training*, dijelaskan sebagai berikut:

“Persyaratannya pertama, minimal D3 dari berbagai jurusan, kemudian yang kedua adalah kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik, nah kemampuan berkomunikasi dengan baik ini nanti akan dicek pada saat pembekalan *softskill* dalam proses inkubasi *training* selama beberapa bulan di KAI. Nah nanti disitu akan dicek, mulai dari kemampuan menangkap materi pelajaran, kemudian kemampuan dia untuk berkomunikasi dengan baik. Kalau sudah masuk di *training* itu tidak menutup kemungkinan akan masuk ke dalam saringan, jadi ada yang lulus ada yang nggak. Kalau untuk masuk ke *Customer Relation and Digital Community* kita lihat dulu asal pendidikan terakhirnya, IPK nya berapa, secara pribadinya seperti apa, lalu ditanya tentang apa yang dia ketahui tentang sejauh mana *product knowledge* mereka mengenai *Contact Center*. Kalau untuk rekrutmen di *customer relation and digital community* ini biasanya diutamakan yang bekas dari *agent inbound (call center)*.” (Hasil wawancara dengan informan 2 pada Selasa, 30 April 2019).

Menurut penjabaran dari Elsa, dalam memilih komunikator, hal pertama yang dilakukan yaitu tahap *recruitment* terlebih dahulu, dimana persyaratan utamanya adalah minimal lulusan D3 dari berbagai jurusan, dan dengan IPK yang memadai. Lalu untuk yang kedua yaitu memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik. Maka dari itu, dilakukan berbagai tes, seperti tes untuk kemampuan menangkap materi pelajaran, kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik. Ketika sudah memenuhi persyaratan tersebut, selanjutnya beberapa akan diterima dan akan mengikuti kegiatan *training* dan pembekalan *softskill* selama beberapa bulan di KAI. Dalam *training* tersebut akan dicek apakah sudah sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan atau belum, jika sudah sesuai, maka akan dinyatakan lulus dan menjadi karyawan di level pertama yaitu di divisi *Call Center / Inbound*.

Selanjutnya, untuk menjadi pegawai di *Customer Relation and Digital Community*, biasanya diutamakan dari karyawan yang telah bekerja di *Call Center* 121. Dalam proses rekrutasinya, akan dilakukan wawancara yang meliputi wawancara tentang sejauh mana *product knowledge* mereka mengenai *Customer Relation and Digital Community*. Selain itu, Kade juga memaparkan bagaimana *training* yang dilakukan sebelum menjadi *inbound agent / Call Center* agar dapat menjadi karyawan yang sesuai dengan standar yang dibutuhkan dalam melayani pelanggan, hal tersebut dijelaskan bahwa:

“Yang paling utama pasti harus di-*training* dulu ya. Temen-temen disini juga belajar *voice quality*, dimana setiap temen-temen lagi melakukan pelayanan, akan ada kaca di depan muka mereka, jadi mereka bisa mengontrol ekspresi dan emosinya dengan berusaha tetep tersenyum di depan kaca itu, seakan-akan pelanggan sedang ada di depannya. *Training* selanjutnya adalah *training* yang dilakukan sebelum dan setelah masuk ke *call center*, jadi ada 19 *training* yang harus diikuti oleh temen-temen selama kurang lebih 6 – 12 bulan.” (Hasil wawancara dengan informan 3 pada Kamis, 2 Mei 2019).

Dari pemaparan Kade tersebut, dijelaskan bahwa untuk menjadi pegawai di *Call Center*, selain melalui *recruitment* namun juga harus melalui berbagai *training*. Salah satu *training* yang utama adalah *voice quality*, agar dapat bisa mengontrol ekspresi dan emosi para pegawai dengan melihat kaca setiap melakukan pelayanan, dimana seakan-akan pelanggan tersebut berada di depan mereka. Selain itu, ada 19 *training* yang wajib diikuti oleh calon pegawai di *Call Center* selama kurang lebih 6-12 bulan. Berikut adalah *training* yang wajib diikuti oleh calon pegawai *Contact Center KAI 121*:

No.	Materi Training	Peserta									
		Inbound	Social Media	Agent Retention	Email	Customer Relation	Quality Assurance	Team Leader	SPV	Trainer	Admin
1	Pengenalan Perusahaan	All CC 121									
2	Induction Training	All New Comer Agent Inbound									
3	Korespondensi	*All CC 121									
4	Service Excellence	*All CC 121									
5	Complaint Handling/Negotiation Skill	*All Soc.Med, Email, Cust. Relation, Agent Retention, QA, TL, SPV dan Trainer									
6	Time Managemen	TL & SPV									
7	Coaching/Counseling Technique	QA, TL & SPV									
8	Operation Management	TL, SPV & Trainer									
9	Quality Service Management	QA, TL & SPV									
10	Leadership Skill	TL, SPV & Trainer									
11	Social Media Handling	*All Soc.Med, Email, Cust. Relation, Agent Retention, QA, TL, SPV dan Trainer									
12	Reporting, Scheduling/Forecasting	TL & SPV									
13	Training For Trainer	TL, SPV & Trainer									
14	Grooming Class	*All CC 121									
15	English Class	*All CC 121									
16	Presentation Skill	*All CC 121									
17	Voice Treatment And Telephony Skill Training	*Inbound		*Agent Retention		*Customer Relation	*Quality Assurance			*Trainer	
18	Operating Microsoft Office	*All CC 121									
19	English Class	*All CC 121									

* With Recommendation

Gambar 4.1 Materi Training Pegawai Contact Center KAI 121

Sumber : Arsip Perusahaan

Selanjutnya, Elsa sebagai *staff Customer Relation and Digital Community* menjelaskan mengenai waktu *training* yang harus diikuti oleh calon pegawai untuk menjadi pegawai dari *Customer Relation and Digital Community*, yaitu:

“Nah, nanti di *training* lagi di KAI selama 6 bulan. Minimal 6 bulan disitu kalau sudah bagus, bisa diambil CRDC. Nanti tesnya kaya interview biasa aja kok ditanya-tanyain mengenai *product knowledge* mereka. Karena sudah masuk ke CRDC, berarti udah masuk ke *level 2* atau tier 2. Tapi ya memang tidak semuanya jangka waktunya untuk masuk kesini tuh diatas 6 bulan, kadang diatas 1 tahun bahkan ada yang 2 tahun. Kira-kira dia udah mateng ga untuk masuk ke tim kita. Ada yang udah sampai 3 kali interview ga lolos-lolos juga, paling hanya 2-3 aja yang diterima, ga gampang untuk masuk tim CRDC ini.” (Hasil wawancara dengan informan 2 pada Selasa, 30 April 2019).

Berdasarkan jawaban dari Elsa, waktu yang diperlukan untuk menjadi pegawai *Customer Relation and Digital Community* adalah minimal 6 bulan setelah menjadi pegawai di *Call Center*. Calon karyawan harus melakukan *training* dan juga tes yang

berupa *interview*, namun tidak semuanya dapat menjadi pegawai *Customer Relation and Digital Community* dalam jangka waktu tersebut, ada yang menunggu hingga 1 (satu) bahkan 2 (dua) tahun setelah menjadi pegawai *Call Center*. Hal itu membuktikan bahwa menjadi karyawan *Customer Relation and Digital Community* membutuhkan orang yang memiliki kredibilitas serta *attractiveness* yang tinggi dan tidak sembarangan.

Lalu, untuk mengetahui sejauh mana yang dilakukan *Contact Center* KAI 121 dalam menghadapi pelanggan, peneliti menanyakan mengenai apa langkah yang dilakukan oleh pegawai ketika mendapatkan pelanggan yang mudah tersulut emosi, yang dijawab oleh Elsa:

“Wah itu mah banyak ya, suka ada yang ngedumel ‘aduuuh pusing ini pelanggan gini amat’, tapi ya namanya juga ga bertatap muka ya jadinya tetap harus layani dengan bahasa yang sopan tapi tegas supaya pelanggannya nyaman dan tetap terarah, itu semua udah ada di *training* jadi udah bisa teratasi lah, ga ada pelanggan yang sampe sakit hati atau gimana, kita usahakan sedemikian rupa biar pelanggan merasa nyaman dan puas dengan pelayanan kita.” (Hasil wawancara dengan informan kunci 2 pada Selasa, 30 April 2019).

Berdasarkan pemaparan tersebut, pegawai *Contact Center* KAI 121 sering menangani pelanggan yang mudah emosi, dikarenakan mereka telah melaksanakan berbagai macam *training* salah satunya *training* untuk menghadapi berbagai karakter pelanggan, yang berguna untuk tetap menunjukkan profesionalitas karyawan dan tetap membuat pelanggan merasa nyaman dan puas dengan pelayanan PT KAI. Lalu, untuk lebih memperdalam lagi, peneliti menanyakan mengenai hal apa yang dilakukan oleh PT KAI dalam menangani permasalahan ketika terdapat kesalahan pelayanan ataupun dalam melayani pelanggan dan pelanggan merasa dirugikan karenanya. Jawaban dari pertanyaan tersebut disampaikan oleh Ben, yaitu:

“Kalau kita melakukan kesalahan ketika melakukan pelayanan tentunya kita minta maaf dengan menggunakan bahasa yang baik dan sopan. Semuanya intinya udah diajarkan di saat mereka *training*. Lalu untuk kesalahan pelayanan, kita ada satu divisi khusus yang menangani *recovery*, namanya divisi *retention* yang dibentuk dari tahun 2014, merupakan pecahan dari *customer relation*. Misalkan, pelanggan kena kesalahan prosedur pelayanan dan akhirnya dirugikan, maka tim CRDC akan melakukan eskalasi dengan tim *quality* untuk melakukan investigasi terhadap pelanggan tersebut untuk dicek kebenarannya. Lalu, setelah dicek kebenarannya, akan diserahkan ke divisi *retention* untuk

proses pemberian kompensasi/ganti rugi.” (Hasil wawancara dengan informan kunci 1 pada Kamis, 2 Mei 2019).

Menurut apa yang disampaikan Ben, *Contact Center* KAI 121 memiliki cara ketika secara tidak sengaja melakukan kesalahan pada saat pelayanan berlangsung, langkahnya yaitu dengan meminta maaf menggunakan bahasa yang baik dan sopan sehingga pelanggan merasa lebih dihargai dan merasa nyaman kembali. Lalu yang kedua, untuk mengatasi masalah kerugian pelanggan ketika terdapat kesalahan pelayanan, PT KAI memiliki satu divisi bernama *Retention* yang merupakan pecahan dari *Customer Relation*, yang bertujuan sebagai *service recovery* bagi pelanggan yang merasa dirugikan, dimana prosedurnya akan dilakukan dengan bekerjasama dengan divisi *Quality Service Assurance* agar dapat dicek kembali kebenaran dari kerugian yang dirasakan oleh pelanggan.

4.3.3 Menetapkan Target Sasaran

Setiap perusahaan pasti memiliki yang namanya pasar / target sasaran (*audience*). Memahami masyarakat, terutama yang akan menjadi target sasaran program komunikasi merupakan hal yang sangat penting, sebab semua aktivitas komunikasi diarahkan kepada mereka. Merekalah yang menentukan berhasil tidaknya suatu program. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, Ben mengatakan:

“Secara garis besar, untuk penentuan target sasaran sih kita gak terlalu ribet, yang jelas tentunya para pelanggan pengguna jasa layanan kita atau calon pelanggan yang membutuhkan jasa layanan kita, tentunya di seluruh Indonesia ya.” (Hasil wawancara dengan Informan Kunci 1 pada Selasa, 30 April 2019).

Ben menjelaskan bahwa target sasaran dari PT KAI terutama *Contact Center* 121 adalah para pelanggan ataupun calon pelanggan yang membutuhkan jasa layanan PT KAI di seluruh Indonesia. Selain itu, hal ini juga diperjelas dengan pernyataan dari Kade sebagai informan kunci 3, yaitu sebagai berikut:

“Kalau itu sih, kita kan menangani semua ya, *all* DAOP dan Divre. Segmentasinya ya semua kalangan ada, atas, menengah, bawah ya juga ada.” (Hasil wawancara dengan Informan Kunci 3 pada Selasa, 2 Mei 2019).

Menurut pemaparan Kade, target sasaran *Contact Center* 121 mencakup seluruh segmentasi, dari seluruh Daerah Operasional (DAOP) dan juga Divisi Regional (Divre), serta mencakup segala kalangan dari kalangan atas, menengah, dan juga

bawah. Untuk memperdalam pertanyaan tersebut, peneliti menanyakan mengenai bagaimana langkah yang dilakukan oleh *Contact Center* 121 dalam memahami kebutuhan masyarakat yang menjadi target sasaran pelanggan. Hal ini dijawab oleh Ben sebagai berikut :

“Kita ada survei ke pelanggan. Biasanya kita surveinya itu tiap DAOP ya. Jadi masing-masing ada surveinya sendiri tergantung dari karakteristik pelanggan di masing-masing DAOP. Tapi akhir-akhir ini kita juga menggunakan survei melalui *google docs*. Selain itu juga ada melalui telepon, tapi pemilihan orang-orang yang akan ditelepon itu melalui metode *sampling*, kan karena banyak banget ya sampai ribuan, ga mungkin kita telepon semuanya. Ada targetnya yang harus kita capai, sudah ada perhitungannya.” (Hasil wawancara dengan informan kunci 1 pada Selasa, 30 April 2019).

Dari pemaparan Ben, langkah yang dilakukan *Contact Center* 121 adalah melakukan survei ke pelanggan, yaitu survei berupa *questionnaire* di masing-masing DAOP, melalui *google docs*, dan juga telepon pelanggan dengan metode *sampling*. Selain itu, survei yang dilakukan oleh *Contact Center* 121 tidak hanya diadakan dengan tiga cara itu saja, namun juga masukan dari divisi lain dala PT KAI, salah satunya adalah divisi Humas KAI Pusat, berikut adalah pernyataan Ben:

“Untuk memahami kebutuhan mereka, selain pakai survei *questionnaire* dan telepon, ya kita dapat saran dari beberapa temen-temen dari divisi lain kaya humas KAI di kantor pusat, kan mereka sering *sharing* info gitu jadinya biasanya lebih mengerti dan *ditransfer* ke kita.” (Hasil wawancara dengan informan kunci 1 pada Selasa, 30 April 2019).

Dari penjelasan Ben diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam memahami kebutuhan target sasaran pelanggan, *Contact Center* 121 melakukan survei dengan beberapa cara yaitu penyebaran *questionnaire* di seluruh DAOP, survei *google docs*, telepon pelanggan dengan metode *sampling*, serta mendapat masukan dari divisi lain dari PT KAI, khususnya divisi Humas KAI Pusat.

4.3.4 Teknik Menyusun Pesan

Pesan adalah segala sesuatu yang disampaikan oleh seseorang dalam bentuk simbol yang dipersepsi dan diterima oleh khalayak dalam serangkaian makna. Untuk mengelola dan menyusun pesan yang mengena dan efektif perlu memperhatikan beberapa hal. Jawaban dari hal tersebut disampaikan oleh Elsa selaku salah satu bagian dari manajemen, yaitu :

“Ya sebenarnya kita selalu ajarkan untuk temen-temen itu jangan *template* gitu ya, karena kan bukan robot, harus bisa mengembangkan kata-kata yang baku, gak terlalu kaku, tapi bisa diterima. Kalau semisal di *email*, harus bisa formal tapi tetap dengan syarat dapat dipahami. Kalau di *socmed* sih kita menyesuaikan ya, santai tapi tetap harus dengan bahasa yang sopan, kan kita bawa nama KAI, jangan sampe kebablasan terlalu santai.” (Hasil wawancara dengan informan kunci 2 pada Selasa, 30 April 2019).

Berdasarkan pemaparan dari Elsa, dalam menyusun pesan yang akan disampaikan kepada pelanggan tidak perlu menggunakan kata-kata yang terlalu kaku, tapi juga perlu mengembangkan kata-kata dan mengikuti karakter dari pelanggan dan juga konteks media yang digunakan pelanggan, namun tetap memakai bahasa yang sopan serta dapat diterima agar tetap dapat menjaga nama baik dari PT KAI. Hal serupa juga disampaikan oleh Kade selaku informan kunci 3 dalam penelitian ini, beliau mengatakan bahwa pesan yang harus disampaikan sudah ada *probing/panduannya*, tapi juga diharuskan untuk bisa *improve* dalam penyampaiannya. Berikut adalah pernyataannya :

“Iya, jadi sudah ada *probingnya*, tapi temen-temen juga harus *improve* kan ga mungkin jawabannya gitu-gitu aja. Tapi harus sesuai dengan parameter yang sudah ditetapkan. Makanya ada training kan sebelumnya, dan juga ada tes, dan hasil tesnya juga menentukan seberapa baik kemampuan temen-temen yang akan di *call center*.” (Hasil wawancara dengan informan kunci 3 pada Kamis, 2 Mei 2019).

Kemudian, peneliti memberikan pertanyaan lebih mendalam untuk mengetahui bagaimana teknik khusus dalam menyusun pesan yang ditujukan untuk pelanggan yang berpendidikan dan kurang berpendidikan (dari segi tata bahasa), hal ini juga dijawab oleh Elsa sebagai berikut :

“Kalau itu sih kita *simple*, kita ngikutin aja. Kalau memang dia anak muda ya kita ikutin, kalau harus formal ya kita juga balas dengan formal. Biasanya yang formal itu di *email* ya rata-rata, karena ya memang *email* itu udah kaya media kita yang paling formal ya. Kalau untuk orang yang mungkin kurang ngerti ya kita ikutin juga, dilayaninnya pake bahasa yang mudah dimengerti sama pelanggan. Kita sih juga yakin ya kalau temen-temen yang udah di tim ini pasti sudah berpendidikan semua kan, mereka juga bahkan lebih pintar menjawabnya, jadi kita gak perlu ngajarin yang terlalu gimana, paling hanya memantau ini itu kurang dikit-dikit aja.” (Hasil wawancara dengan informan kunci 2 pada Selasa, 30 April 2019).

Dari pemaparan Elsa, jika yang dilayani adalah pelanggan yang berpendidikan, maka menggunakan bahasa yang formal namun tetap mudah dimengerti, jika yang dilayani adalah pelanggan yang kurang berpendidikan atau kurang mengerti, akan dilayani dengan mengikuti bahasa yang digunakan pelanggan tersebut, namun tetap dengan bahasa yang sopan dan mudah dimengerti (sesuai probing). Pada kesimpulannya adalah penyusunan pesannya sesuai probing namun dalam pelaksanaannya akan tetap mengikuti bagaimana karakter pelanggan yang sedang dilayani.

4.3.5 Memilih Media atau Saluran Komunikasi

Media merupakan perantara antara komunikator dengan komunikan. Memilih media komunikasi harus mempertimbangkan karakteristik isi dan tujuan isi pesan yang ingin disampaikan, dan jenis media yang dimiliki oleh khalayak. Dalam hal komunikasi antara *Contact Center* KAI 121 dengan pelanggan, PT KAI khususnya divisi *Contact Center* KAI 121 memiliki berbagai media yang sudah dipilih untuk jadi saluran komunikasi antara perusahaan dengan pelanggan. Berdasarkan yang dipaparkan oleh 2 (dua) informan kunci peneliti Ben dan Elsa selaku bagian dari manajemen *Contact Center* KAI 121, media yang digunakan oleh perusahaan adalah sebagai berikut :

“Ada telepon, *email*, *facebook*, *twitter*, *instagram* ya yang terbaru. Ada lagi yang paling baru *chat with Loko*, ada di *website* resmi PT KAI.” (Hasil wawancara dengan Informan Kunci 1 pada Selasa, 30 April 2019).

“Medianya itu kita ada *email*, *facebook*, *twitter*, pernah pakai *google+* dan melalui web *lapor.go.id* juga, sama pakai *Instagram*. Terus kita sekarang lagi ngembangin *chat with loko*, semacam *chatbot* gitu.” (Hasil wawancara dengan Informan Kunci 2 pada Selasa, 30 April 2019).

Dari pemaparan dua informan, dijelaskan bahwa media yang digunakan oleh *Contact Center* KAI 121 adalah telepon, *email*, *facebook*, *twitter*, *Instagram*, sempat menggunakan *google+* dan melalui web *lapor.go.id*, dan juga satu *platform* yang sedang dalam pengembangan yaitu *Chat With Loko* yang tersedia di *website* resmi PT KAI. Media-media tersebut tentunya dipilih dengan berbagai macam pertimbangan. Seperti yang disampaikan oleh Ben selaku salah satu bagian manajemen *Contact Center* KAI 121, beliau mengatakan bahwa pemilihan media ditentukan berdasarkan

perkembangan dan urgensinya hal ini diperkuat dari pernyataannya yang lebih rinci, yakni:

“Pemilihannya ya ada berbagai pertimbangan, bergantung pada urgensi atau perkembangan. Pertama dari telepon dan *email* ya yang paling tua. Jadi pada saat itu, ada beberapa layanan yang tidak mungkin *discover* sepenuhnya melalui layanan telepon, jadi *email* memang sampai sekarang harus tetap digunakan untuk pelayanan, entah untuk pelanggan atau urusan dengan *stakeholders* lainnya. Lalu, setelah email berjalan, tahun 2013 kita lihat segmentasi pelanggan kita lagi suka di *facebook*, karena ga semua orang, terutama yang muda-muda seperti pelajar, mahasiswa, akademik, itu pakai *email* setiap saat untuk sarana komunikasi. Interaksinya itu lebih banyak di sosmed ya. Terus selanjutnya, kita buka di *twitter* tahun 2014. Terbaru kemarin tahun 2018 kita buka di *Instagram*. Nah untuk sekarang, kita sedang mengembangkan *chatbot* yang disebut *chat with loko*, itu layanan chatting yang ada *website* resmi PT KAI.” (Hasil wawancara dengan Informan Kunci 1 pada Selasa, 30 April 2019).



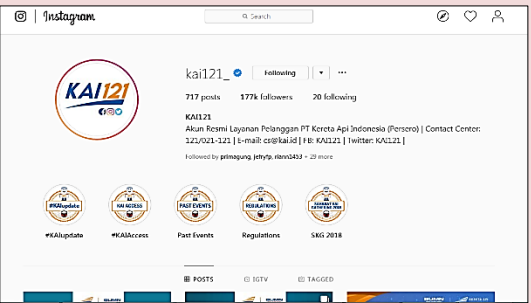
Selain pernyataan dari Ben, pernyataan serupa disampaikan oleh Elsa, bahwa pertimbangan pemilihan media itu mengikuti perkembangannya (*new media*), berikut adalah pernyataannya :

“Dengan berbagai pertimbangan ya, yang penting adalah mengikuti perkembangan zaman atau orang bilang mah zaman *new media*. Kalau dulu sih pertama kali tuh, 2012, hanya email ya. Nah seiring berkembangnya jaman, kita buka mulai *facebook* waktu 2013 awal, sekarang kan semuanya udah serba digital ya alias digitalisasi. Terus berkembang lagi, kita buka *twitter* di tahun 2014. Sempet juga buka di *google+* tahun 2015 tuh, melalui web lapor.go.id juga, tapi karena interaksinya sedikit ya, jadinya ditutup lah gak dipake lagi untuk *google+*. Tahun 2018, kita mulai buka *Instagram*, soalnya orang-orang sekarang udah banyak banget yang punya *Instagram*, lebih mudah juga sih untuk ngejangkau masyarakat target kita. Sekarang tahun 2018 juga kemarin kita juga lagi ngembangin *chatbot* itu semacam pelanggan dilayani melalui *chat* dengan robot yang udah kita program, Gitu..”

Dari dua pernyataan dari Ben dan Elsa, dapat disimpulkan bahwa pemilihan media untuk berkomunikasi dengan pelanggan itu ditentukan dengan pertimbangan mengikuti perkembangan (*new media*) dan juga disesuaikan dengan urgensinya. Pemilihan *email* dilakukan untuk melakukan komunikasi dengan pelanggan yang bersifat formal/resmi serta yang membutuhkan komunikasi dengan melibatkan hal yang cukup privasi. Lalu, pemilihan *google+*, lapor.go.id (meskipun sudah tidak digunakan lagi), *facebook*, *twitter*, *Instagram* dilakukan karena mengikuti

perkembangan media yang banyak mencakup segmentasi pelanggan PT KAI, dan yang terakhir adalah pemilihan penggunaan *Chat With Loko* adalah sebagai inovasi yang diciptakan oleh PT KAI sendiri.

Tabel 4.1 Media Sosial Aktif Untuk Pelayanan Pelanggan yang Dikelola *Customer Relation and Digital Community* divisi *Contact Center* KAI 121

No	Platform New Media	Gambar
1	<i>Facebook</i> : KAI 121	
2	<i>Twitter</i> : @kai121	
3	<i>Instagram</i> : @kai121_	

Sumber : Olahan Peneliti, 2019

4.3.6 Menetapkan Metode

Metode penyampaian pesan kepada komunikan juga berpengaruh pada strategi komunikasi. Dalam hal ini, *Contact Center* KAI 121 tidak terlalu memiliki ketentuan khusus dalam hal penyampaian pesan kepada pelanggan, hal ini disampaikan oleh Elsa selaku informan kunci 2 :

“Kalau itu sih kita *simple*, kita ngikutin aja. Kalau memang dia anak muda ya kita ikutin, kalau harus formal ya kita juga balas dengan formal. Biasanya yang formal itu di *email* ya rata-rata, karena ya memang *email* itu udah kaya media kita yang paling formal ya. Kalau untuk orang yang mungkin kurang ngerti ya kita ikutin juga, dilayaninnya pake bahasa yang mudah dimengerti sama pelanggan. Kita sih juga yakin ya kalau temen-temen yang udah di tim ini pasti sudah berpendidikan semua kan, mereka juga bahkan lebih pintar menjawabnya, jadi kita gak perlu ngajarin yang terlalu gimana, paling hanya memantau ini itu kurang dikit-dikit aja.” (Hasil wawancara dengan informan kunci 2 pada Selasa, 30 April 2019).

Dari pemaparan Elsa, dalam menyampaikan pesan kepada pelanggan hanya perlu mengikuti karakter dari pelanggan dan juga konteks media yang digunakan pelanggan, namun tetap memakai bahasa yang sopan serta dapat diterima oleh pelanggan, agar tetap dapat menjaga nama baik dari PT KAI. Lalu untuk memperdalam jawaban tersebut, peneliti menanyakan apakah ada pembagian metode untuk menyampaikan pesan kepada pelanggan dari *Contact Center* KAI 121. Dalam hal tersebut, Elsa menjawab bahwa hal tersebut ada, dan pembagiannya adalah sebagai berikut :

“Ya ada beberapa ya jenisnya, informatif juga pastinya ya buat pelanggan yang butuh informasi atau ngga kita menyampaikan info terkait promo, atau perubahan jadwal kereta dan sebagainya. Ada juga untuk klarifikasi ya, biasanya ada kan tentang info-info *hoax* semisal terkait rekrutmen pegawai KAI. Lalu ada juga yang untuk penyelesaian permasalahan pelanggan, semisal ada pelanggan ada yang dirugikan sama pelayanan kita, jadi kita layani dia sampai terselesaikan, kayak dibujuk gitu dengan meminta maaf minimal dan memberikan ganti rugi jika memang diperlukan.” (Hasil wawancara dengan informan kunci 2 pada Selasa, 30 April 2019).

Menurut pernyataan Elsa, terdapat tiga macam metode penyampaian pesan yang dimiliki oleh *Contact Center* KAI 121, yaitu metode informatif, metode klarifikasi, dan metode persuasif. Setelah itu, peneliti juga menanyakan bagaimana langkah *Contact Center* KAI 121 ketika ada beberapa pelanggan yang menanyakan hal yang

sama, Elsa menjelaskan bahwa hal tersebut sering terjadi, diperkuat dengan pernyataannya :

“Oh jelas sering banget. Kita ya biasanya tentu jawab aja ya walaupun pertanyaannya sama, kalau semisal kaya di twitter nih, ada pelanggan yang tanya pertanyaan umum yang sekiranya banyak orang yang bakal butuh jawaban dari pertanyaan itu, ya kita jawabnya secara publik ya, biar yang lainnya bisa baca. Tapi mungkin ada yang ketinggalan ga sempet *scroll* atau mager haha ya kita jawab lagi. Ya nggapapa kita jawab berulang-ulang yang penting kepentingan pelanggan terpenuhi.” (Hasil wawancara dengan informan kunci 2 pada Selasa, 30 April 2019).

Seperti yang dipaparkan oleh Elsa, dalam menyampaikan pesan apalagi kepada pelanggan PT KAI yang bersegementasi di seluruh Indonesia, tentunya banyak sekali yang menanyakan hal yang sama secara berulang, dalam menanggapi hal tersebut, *Contact Center* KAI 121 tidak membantah dan mengatakan hal tersebut sering terjadi dan tentunya harus tetap dilayani dengan baik walau dengan memberikan jawaban yang sama secara berulang-ulang, agar kepentingan pelanggan tetap terpenuhi.

4.3.7 Evaluasi

Komponen yang penting di dalam strategi adalah evaluasi. Evaluasi dilaksanakan untuk menilai keberhasilan kegiatan komunikasi yang telah dilakukan, dengan tujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan keberhasilan yang telah dicapai sebelumnya. Dalam hal ini, evaluasi yang dilaksanakan oleh *Contact Center* KAI 121 ada evaluasi program, evaluasi kinerja pegawai dan evaluasi manajemen.

4.3.7.1 Evaluasi Program

Evaluasi program merupakan evaluasi yang berfokus untuk melihat Sejauh mana tujuan akhir yang ingin dicapai (*goal*) dari suatu program apakah terpenuhi atau tidak. Menurut pernyataan Ben mengenai evaluasi program adalah sebagai berikut :

“Kita ada evaluasi program, tapi gak yang terlalu mendalam. Langkahnya, kita lihat dulu setelah kita menetapkan program atau strategi itu seperti apa, lalu kita lihat kinerja pegawai *Contact Center* KAI 121 dan hasil dari pelayanan bagi pelanggan ini bagaimana saat diberi tanggung jawab dengan strategi yang sudah ditetapkan. Maka dari itu, kita lihat dari hasil evaluasi kinerja pegawai dan evaluasi manajemen, baru tau bagaimana program itu sudah sesuai *goals* perusahaan atau belum”

Dari pemaparan Ben yang merupakan salah satu bagian dari tim evaluator, evaluasi program dilakukan dengan mengecek hasil dari kinerja para pegawai dan juga hasil dari evaluasi manajemen, untuk melihat seberapa efektif hasil dari strategi atau program yang sudah terencana.

4.3.7.2 Evaluasi Kinerja Pegawai

Evaluasi kinerja pegawai dilakukan dengan berbagai cara dan tahapan. Menurut penuturan Ben selaku *Junior Manager* di sub divisi *Quality Service Assurance*, dalam *Contact Center* KAI 121 ada tiga evaluasi yang menjadi dasarnya, yaitu :

“Pokoknya evaluasi yang *basic* banget ya evaluasi pemantauan *quality* atau pemantauan mutu. Selain pemantauan mutu *quality*, ada juga evaluasi yang dilakukan oleh *team leader*. Kalau *team leader* itu memantau kedisiplinan dan produktivitas. Kalau mutu, itu tadi ada form ceklis, kalau disiplin kita ngecek dari kehadiran (*fingerprint*), kalau produktivitas kita ngecek dari aplikasi berapa banyak telepon yang dilayani. Semakin banyak telepon yang diterima, semakin kelihatan produktivitasnya. Dua evaluasi dasar tersebut dilakukan oleh tim *quality assurance* dan *team leader*, dilakukan harian. Lalu evaluasi dasar selanjutnya ada dari pihak *trainer*, evaluasi dari pihak *trainer* itu dilaksanakan *e-quiz* secara bulanan, disusun oleh tim *trainer*.” (Hasil wawancara dengan informan kunci 1 pada Kamis, 2 Mei 2019).

Dari pemaparan Ben, terdapat tiga evaluasi dasar yang dilakukan untuk menilai kinerja pegawai *Contact Center* KAI 121, yaitu evaluasi oleh *team leader*, evaluasi kedisiplinan dan produktivitas yang dilakukan oleh *team leader* dan unit *Quality Service Assurance*, dan evaluasi (*e-quiz*) yang dilakukan oleh tim *trainer*. Hal serupa juga disampaikan oleh Elsa ketika peneliti menanyakan mengenai evaluasi, yaitu :

“Kalau untuk temen-temen tim CRDC sama *Call center* ada yang namanya *E-Quiz* diadakan bulanan, jadi tiap bulan, tujuannya untuk mengukur sejauh mana kemampuan temen-temen, *product knowledge* nya. Untuk standard minimalnya yaitu 70. Kalau di bawah 70, dia harus mengulang, mengikuti remedial. Selain itu, kita juga ada penilaian *checklist*, jadi kita menilai mereka ga sembarangan dan semerta-merta itu aja. Tapi ada ceklis, dimana memakai pedoman yang sudah ada, penilaiannya juga gak bisa berdasarkan *like or dislike*, gak boleh subjektif. Jadi kita memiliki ceklis yang terurut yang dimana tiap poin ceklis memiliki bobot nilai tersendiri. Selanjutnya ada evaluasi dari unit *quality*, kita mengevaluasi sebanyak 11 kali – 12 kali dalam sebulan / 4

minggu. Jadi, per minggu ada 3 kali evaluasi, biasanya kita menggunakan mutlak di ceklisnya yaitu *yes/no*. jadi bener-bener kalau memang bagus, ya *yes*, kalo kurang *no*.”

Dari pemaparan Elsa, dapat dikatakan bahwa evaluasi untuk pegawai *Contact Center* KAI 121 dilakukan sebanyak 11-12 kali dalam sebulan. Evaluasinya berupa *E-Quiz* yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana kemampuan pegawai dalam memahami *product knowledge* mengenai pelayanan pelanggan dengan memiliki standard minimal penilaian 70, jika dibawah standard yang sudah ditentukan, maka pegawai tersebut harus mengikuti remedial. Penilaian tersebut adalah sebagai berikut

Tabel 4.2 Panduan Penilaian Kinerja Pegawai *Contact Center* KAI 121

Kategori	No	Atribut Pengukuran	Bobot	Call 1	
				Nilai	Notes
NCE	1	Greeting Pembuka	3	Y/N	
NCE		Offering & Greeting Penutup	3	Y/N	
NCE	2	Identifikasi Pelanggan (tanya Nama & Nomor Telepon)	6	Y/N	
Customer Affecting CE	CE	3	Probing Identifikasi Kebutuhan	6	Y/N
	CE	4	Konfirmasi kebutuhan pelanggan / verifikasi	5	Y/N
	CE	5	Solusi : Akurat, Sesuai STP dan prosedur perusahaan, comprehensive (lengkap), memberi alternative lain / solusi pendukung lain	20	Y/N
	CE	6	Fokus & Listening Skill (menyimak)	6	Y/N
Business Affecting CE	CE	7	Tidak ralat info (yang bersifat fatal / crucial)	5	Y/N
	CE	8	Input CRM	6	Y/N
	CE	9	Efektif (call management : dari opening sampai closing)	5	Y/N
Legal & Compliance CE	CE	10	Emphaty & Legal Compliance Critical Error (UU ITE, Empati, mengucapkan permohonan maaf)	7	Y/N
NCE	11	Do not interrupt	5	Y/N	

NCE	12	Use Customer Name Proporsional (3x menyapa nama pelanggan di awal, tengah, akhir percakapan : serta tidak keliru menyapa nama pelanggan)	6	Y/N	
NCE	13	Voice Quality (smiling voice, intonasi, speed, clarity voice articulation)	7	Y/N	
NCE	14	Bahasa Formal (Kosakata sopan & KBBI)	5	Y/N	
NCE	15	Hold & Mute	5	Y/N	
Quality Score :			100		

Sumber : Olahan Peneliti, 2019 (Arsip Perusahaan)

4.3.7.3 Evaluasi Manajemen

Evaluasi manajemen dalam *Contact Center* KAI 121 juga dilakukan dengan beberapa tahap. Dalam hal ini, Ben menjelaskan bagaimana tahapan evaluasinya :

“Lalu, semua data dari evaluasi dasar dirangkum sama *supervisor*, dibikin grafik untuk diajukan di evaluasi bulanan, dalam satu bulan itu grafik pelayanan itu bagaimana. Lalu setelah *supervisor*, laporan dari *supervisor* itu dipresentasikan kepada manajemen KAI (*Top Management*), dilaporkan dalam 1 (satu) bulan. Selanjutnya, ada yang namanya evaluasi semester, adalah survei kepuasan pelanggan dalam 6 bulan pelayanan ini. Di dalam survei kepuasan pelanggan ini ada dua metode, satunya *index*, satunya lagi *top 2 box*. *Top 2 box* itu diambil dari indikator sangat puas dan puas, lalu dihitung ada berapa persen yang menyatakan kepuasan dalam 2 indikator tersebut. Selain itu, dalam evaluasi semester ini juga merupakan rekap dari evaluasi bulanan. Ada juga evaluasi tahunan (*yearly*), dimana manajemen KAI melaporkan hasil evaluasi selama setahun ke kantor pusat KAI, lalu akan diinput ke *annual report* yang merupakan rangkuman dari laporan evaluasi selama satu tahun tersebut.” (Hasil wawancara dengan informan kunci 1 pada Kamis, 2 Mei 2019).

Menurut pemaparan Ben selaku pelaksana dari evaluasi manajemen di *Contact Center* KAI 121, dapat disimpulkan bahwa evaluasi manajemen yang dilakukan perusahaan adalah meliputi evaluasi *supervisor*, lalu evaluasi kepada manajemen KAI (*top management*) yang dilakukan dalam evaluasi bulanan. Setelah itu ada evaluasi semester yang dilakukan 6 (enam) bulan sekali yang merupakan rekap dari evaluasi

bulanan, lalu yang terakhir ada evaluasi tahunan dimana manajemen KAI melaporkan hasil selama satu tahun ke kantor pusat PT KAI untuk diinput ke *Annual Report* PT KAI.

4.3.8 Kualitas Pelayanan

Pelayanan adalah suatu kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan. Sedangkan kualitas pelayanan merupakan penilaian atas sejauh mana suatu jasa sesuai dengan apa yang seharusnya diberikan atau disampaikan. Dalam hal ini, *Contact Center* KAI 121 menyatakan bahwa peningkatan kualitas pelayanan dilakukan dengan berbagai cara agar mendapatkan kepercayaan pelanggan. Oleh karena itu, peneliti menanyakan apa saja langkah yang dilakukan oleh *Contact Center* KAI 121, dan hal tersebut disampaikan oleh Ben bahwa:

“Kalau itu sih pastinya kita mikirin bagaimana caranya biar pelayanan kita mutunya sesuai atau bahkan diatas ekspektasi pelanggan. Yang paling kita tekankan sih kita gamau kasih janji-janji palsu ya saat melayani pelanggan, kita juga harus kredibel dalam menghadapi keluhan atau kebutuhan pelanggan. Kita punya visi misi yang tentunya untuk meningkatkan mutu layanan PT KAI. Itu juga dilihat dari temen-temen pegawai CC 121, mereka harus kredibel dan mengerti tanggung jawab mereka sebagai salah satu penggerak pelayanan pelanggan PT KAI, makanya ada yang namanya *training* khusus untuk memahami *jobdesk* mereka sebagai orang yang melayani pelanggan. *Training* itu juga termasuk strategi kita agar sesuai dengan *goals* yang kita mau, dan yang pelanggan inginkan. Selain itu juga pastinya menentukan strategi dengan mengikuti kondisi pelanggan dan juga perkembangan teknologi komunikasi.” (Hasil wawancara dengan Informan Kunci 1 pada Hari Kamis, 2 Mei 2019).

Dari pernyataan yang disampaikan oleh Ben, dapat disimpulkan bahwa dalam meningkatkan kualitas pelayanan, *Contact Center* KAI 121 menyiapkan pegawainya agar dapat menjadi pegawai yang kredibel ketika melaksanakan tugasnya dalam melayani pelanggan, menepati janji-janji perusahaan kepada pelanggan dengan cara diberikan *training* khusus agar memiliki kemampuan untuk memenuhi janji perusahaan kepada pelanggan (*customer*), sehingga akan menghasilkan perusahaan dengan kualitas pelayanan yang baik di mata pelanggan maupun masyarakat. Selain itu, *Contact Center* KAI 121 juga mempertimbangkan strategi dengan mengikuti kondisi pelanggan dan juga perkembangan teknologi komunikasi.

4.4 Pembahasan Penelitian

Didalam sub bab ini peneliti membahas secara rinci hasil penelitian yang telah dilakukan dengan menganalisis dengan teori yang berkaitan, sehingga menjawab fokus penelitian yang sebelumnya. Berdasarkan hasil penelitian yang didapat melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi yang peneliti peroleh, maka selanjutnya adalah pembahasan penelitian. Pembahasan ini akan dijelaskan berdasarkan teori yang tertera di bab sebelumnya dengan menggunakan teori strategi komunikasi dalam buku milik Hafied Cangara. Dengan demikian peneliti akan membahas hasil penelitian sebagai berikut.

4.4.1 Memilih dan Menetapkan Komunikator

Menurut Cangara (2014:64), penetapan strategi dalam komunikasi tentu saja kembali kepada elemen dari komunikasi. Komunikator merupakan salah satu elemen penting dalam komunikasi, karena komunikator menjadi sumber dan kendali dari semua aktivitas komunikasi. Dalam hal tersebut, pemilihan serta penetapan komunikator harus diperhatikan oleh perusahaan. Menurut Cangara (2014:64), dalam melakukan pemilihan dan penetapan komunikator, dibutuhkan tiga syarat yang harus dipenuhi yaitu memiliki kredibilitas, daya tarik dan kekuatan. *Contact Center* KAI 121 telah mengimplementasikan langkah-langkah agar syarat tersebut dapat dimiliki oleh komunikatornya.

Langkah pertama yang dilakukan *Contact Center* KAI 121 adalah melakukan *recruitment* pegawai, dimana hal tersebut dilakukan dengan melihat bagaimana latar belakang pendidikan dari calon pegawai dan juga tes kemampuan berkomunikasi serta kemampuan menangkap materi yang merupakan faktor lain yang dipertimbangkan oleh perusahaan. Rekrutmen awal dilakukan untuk calon pegawai *Contact Center* KAI bagian sub divisi *Call Center* 121 (*Inbound Agent*), lalu selanjutnya baru bisa mengikuti rekrutmen ke sub divisi yang lebih kompleks yaitu menjadi pegawai di *Customer Relation and Digital Community*. Dalam divisi ini, biasanya diutamakan dari karyawan yang telah bekerja di *Call Center* 121. Dalam proses rekrutasi, akan dilakukan wawancara yang meliputi wawancara tentang *social media*, bagaimana cara dia menangani keluhan dan sejauh mana *product knowledge* mereka mengenai *Customer Relation and Digital Community*. Tujuannya adalah untuk melihat kredibilitasnya. Menurut Berlo dalam Cangara (2013:108), kredibilitas seorang

komunikator bisa timbul jika ia memiliki keterampilan berkomunikasi, memiliki *attitude* yang bersikap jujur dan bersahabat serta memiliki pengetahuan yang luas.

Langkah selanjutnya yaitu pelaksanaan sembilan belas *training* dasar untuk calon pegawai yang dilakukan dengan beberapa tahap dengan jangka waktu yang cukup panjang. Tujuan dari *training* tersebut adalah untuk melatih calon pegawai mengenai *Contact Center* KAI 121 dan menumbuhkan pegawai yang memiliki daya tarik (*attractiveness*) bagi pelanggan agar pelanggan dapat mengubah sikap dan opininya sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya *training* khusus yaitu *voice treatment and telephony skill training*.

Setelah pelaksanaan *voice treatment and telephony skill training*, langkah selanjutnya yang diimplementasikan oleh *Contact Center* KAI 121 adalah melaksanakan *training* yang bertujuan untuk membuat calon pegawai memiliki kemampuan untuk menguasai pesan (*power*) yang akan disampaikan kepada pelanggan dan mampu menyampaikan kepada pelanggan dengan baik dan mudah diterima oleh pelanggan dengan baik. *Training* yang dilakukan adalah *complaint handling/negotiation skill, quality service management, dan service excellence training*. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Gronroos dalam Saleh (2010:108) bahwa syarat lain yang harus dimiliki oleh seorang komunikator adalah memiliki *professionalism and skills*, dimana pelanggan mendapati jika komunikator memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah mereka secara profesional.

Selain rekrutmen dan *training*, *Contact Center* KAI 121 juga menerapkan sistem *recovery*, dimana menurut Gronroos dalam Saleh (2010: 108), *recovery* adalah merupakan langkah dimana penyedia jasa akan segera mengambil tindakan untuk mengendalikan situasi dan mencari solusi yang tepat bila terjadi kesalahan atau sesuatu yang tidak diharapkan dan tidak diprediksi. Dalam penerapannya, *Contact Center* KAI 121 menerapkan penyampaian permohonan maaf apabila kesalahan yang dilakukan pihak PT KAI tidak terlalu merugikan pelanggan secara signifikan. Selain itu, *Contact Center* KAI 121 juga memiliki satu divisi bernama *Retention* yang merupakan pecahan dari *Customer Relation*, yang bertujuan sebagai *service recovery* bagi pelanggan yang mengalami kerugian cukup signifikan, dimana prosedurnya akan dilakukan dengan bekerjasama dengan divisi *Quality Service Assurance* agar dapat dicek kembali kebenaran dari kerugian yang dirasakan oleh pelanggan.

4.4.2 Menetapkan Target Sasaran

Langkah selanjutnya adalah menetapkan siapa yang akan menjadi target sasaran atau dalam hal ini disebut pelanggan. Memahami masyarakat, terutama yang akan menjadi target sasaran program komunikasi merupakan hal yang sangat penting, sebab semua aktivitas komunikasi diarahkan kepada mereka. Merekalah yang menentukan berhasil tidaknya suatu program. Menurut Kotler dalam Cangara (2014:65), terdapat 6 (enam) hal yang perlu dipetakan dari suatu masyarakat yang menjadi target sasaran yaitu demografi, kondisi ekonomi, kondisi fisik seperti lokasi, teknologi yang tersedia, partai politik yang diikuti masyarakat, dan kondisi sosial budaya masyarakat setempat.

Dalam implementasinya, target pelanggan *Contact Center* KAI 121 tidak memiliki spesifikasi yang terlalu kompleks, dimana targetnya adalah pelanggan ataupun calon pelanggan yang membutuhkan jasa layanan PT KAI di seluruh Indonesia. Selain itu, target sasaran *Contact Center* 121 mencakup seluruh segmentasi, dari seluruh Daerah Operasional (DAOP) dan juga Divisi Regional (Divre), serta mencakup segala kalangan dari kalangan atas, menengah, dan juga bawah.

Dalam menentukan target sasaran juga diperlukan riset agar sesuai dengan *goals* yang diinginkan oleh perusahaan. Menurut Cangara (2014:66) untuk melaksanakan riset, biasanya diserahkan kepada lembaga-lembaga riset yang ada, atau bisa juga dilakukan oleh tim kerja yang diangkat untuk itu. Mengenai siapa yang akan disurvei dan berapa banyak responden dipilih, hal itu tergantung dari target sasaran yang mau dicapai, dan metode yang digunakan. Untuk mendapatkan data lapangan mengenai hal-hal yang dipertanyakan itu dapat digunakan daftar pertanyaan yang sudah dibuat (*questionnaire*), telepon, surat, *personal interview*, maupun melalui *focus group discussion* yang dibentuk untuk itu.

Hal tersebut telah diterapkan oleh *Contact Center* KAI 121. Dalam memahami kebutuhan masyarakat yang menjadi target sasaran adalah melakukan survei ke pelanggan, yaitu survei berupa *questionnaire* di masing-masing DAOP, *google docs*, dan juga telepon pelanggan dengan metode *sampling*. Selain itu, survei yang dilakukan oleh *Contact Center* 121 tidak hanya diadakan dengan tiga cara itu saja, namun juga masukan dari divisi lain dalam PT KAI, salah satunya adalah divisi Humas KAI Pusat.

Namun, dalam hasil penelitian ini, terdapat penemuan baru dimana *Contact Center* KAI 121 melupakan satu hal bahwa pelanggan PT KAI bukan hanya dari

Indonesia saja, tetapi juga Warga Negara Asing (WNA) yang melakukan perjalanan wisata di Indonesia menggunakan jasa layanan kereta api. Hal tersebut akan mengakibatkan kurangnya wawasan para pegawai pelayanan dalam melayani para Warga Negara Asing (WNA) karena kurang persiapan dalam menghadapi hal tersebut.

4.4.3 Teknik Menyusun Pesan

Pesan adalah segala sesuatu yang disampaikan oleh seseorang dalam bentuk simbol yang dipersepsi dan diterima oleh khalayak dalam serangkaian makna. Menurut Cangara (2014:66), untuk mengelola dan menyusun pesan yang mengena dan efektif perlu memperhatikan beberapa hal, diantaranya yaitu harus menguasai lebih dahulu pesan yang disampaikan, termasuk struktur penyusunannya yang sistematis. memiliki kemampuan untuk membuat intonasi bahasa (vokal), serta gerakan-gerakan tubuh yang dapat menarik perhatian pendengar. Dalam penerapannya, *Contact Center* KAI 121 menerapkan jika pesan yang harus disampaikan harus sesuai dengan probing atau panduannya, tapi juga diharuskan untuk bisa *improve* dalam penyampaiannya. Pegawai sudah dibekali dengan *training* khusus untuk membuat intonasi bahasa bisa lebih menarik perhatian pelanggan.

Kemudian, menurut Cangara (2014:66) terdapat dua teknik penyusunan pesan yaitu *one-side issue* yang biasanya digunakan untuk target sasaran yang kurang berpendidikan, dan yang kedua adalah *two-side issue* yang biasanya digunakan untuk target sasaran yang berpendidikan. Dalam penerapannya, *Contact Center* KAI 121 menerapkan pembagian dua jenis teknik tersebut dalam melakukan penyusunan pesan. Untuk poin teknik *one-side issue*, jika yang dilayani adalah pelanggan yang kurang berpendidikan atau kurang mengerti, akan dilayani dengan mengikuti bahasa yang digunakan pelanggan tersebut, namun tetap dengan bahasa yang sopan dan mudah dimengerti (sesuai probing). Lalu untuk teknik *two-side issue*, penerapannya adalah jika yang dilayani adalah pelanggan yang berpendidikan, maka menggunakan bahasa yang formal namun tetap mudah dimengerti. Komunikator memberi kesempatan kepada khalayak untuk berpikir sebelum menentukan keputusannya.

Menerapkan dan penyesuaian dengan situasi dan kondisi maupun karakter pelanggan memang harus bisa dilakukan. Namun, yang perlu diperhatikan adalah para pegawai yang terlibat dalam melakukan pelayanan pelanggan tentu harus memiliki wawasan luas mengenai karakter masyarakat diseluruh Indonesia maupun

mancanegara, guna meningkatkan keluwesan dalam pelayanan, agar bisa lebih kompleks dan mampu memberikan kenyamanan yang prima bagi seluruh pelanggan.

4.4.4 Memilih Media atau Saluran Komunikasi

Dalam memilih media atau saluran komunikasi, *Contact Center KAI 121* mempertimbangkan beberapa hal. Menurut Cangara (2014:68), memilih media komunikasi harus mempertimbangkan karakteristik isi dan tujuan isi pesan yang ingin disampaikan, dan jenis media yang dimiliki oleh khalayak. Dalam menentukan jenis media yang akan digunakan, sering kali terjadi pergeseran. Hal ini disebabkan perkembangan media itu sendiri selalu berubah dan berkembang dari waktu ke waktu secara cepat, dimana sekarang *new media* yang mendominasi kepemilikan media yang digunakan oleh masyarakat. Media yang telah diterapkan adalah telepon, *email*, *facebook*, *twitter*, *Instagram*, melalui web *lapor.go.id*, serta sempat menggunakan *google+*, dan juga satu *platform* yang sedang dalam pengembangan yaitu *Chat With Loko* yang tersedia di *website* resmi PT KAI dan aplikasi *KAI Access*.

Contact Center KAI 121 telah menerapkan hal tersebut dalam penentuan media yang digunakan untuk melakukan pelayanan. Pemilihan media untuk berkomunikasi dengan pelanggan itu ditentukan dengan pertimbangan mengikuti perkembangan (*new media*) seperti yang tertera dalam teori Cangara, dan juga disesuaikan dengan urgensinya. Pemilihan *email* dilakukan untuk melakukan komunikasi dengan pelanggan yang bersifat formal atau resmi serta yang membutuhkan komunikasi dengan melibatkan hal yang cukup privasi. Lalu, pemilihan *google+*, web *lapor.go.id*, *facebook*, *twitter*, *Instagram* dilakukan karena mengikuti perkembangan media yang banyak mencakup segmentasi pelanggan PT KAI, dan yang terakhir adalah pemilihan penggunaan *Chat With Loko* adalah sebagai inovasi yang diciptakan oleh PT KAI sendiri.

Namun, dalam konteks pelayanan melalui media sosial yang mungkin berisi informasi cukup pribadi seperti identitas pribadi tentunya harus berhati-hati. Menggunakan *platform* media sosial berarti memberikan sumber data informasi kepada *platform* tersebut. Oleh sebab itu, *Contact Center KAI 121* juga perlu mempertimbangkan hal ini jika menggunakan *platform* media sosial apalagi yang beragam. *Contact Center KAI 121* harus bisa memastikan informasi sekecil apapun tidak akan disalah gunakan kedepannya oleh pihak *platform*.

Tabel 4.3 Media yang Digunakan *Contact Center* KAI 121

No	Media	Sifat Media	Tahun Penggunaan
1	Email cs@kai.id	Formal	2012 - sekarang
2	Facebook KAI 121	Semi-formal	2013 - sekarang
3	Twitter @kai121	Semi-formal	2014 - sekarang
4	Web Lapor	Formal	2014 - sekarang
4	Google+	Formal	2015
5	Instagram	Semi-formal	2018 - sekarang
6	Chat with Loko	Semi-formal	2018 (masih dalam perbaikan dan pengembangan)

Sumber : Olahan Peneliti, 2019

4.4.5 Menetapkan Metode

Menurut Arifin dalam Cangara (2014:70), metode penyampaian pesan dapat dilihat dari dua aspek yaitu menurut cara pelaksanaannya dan menurut bentuk isinya. Menurut cara pelaksanaannya, terdapat beberapa bentuk yaitu metode *redundancy* yaitu mempengaruhi khalayak dengan jalan mengulang pesannya kepada khalayak, dan juga metode *canalizing* yaitu komunikator menyampaikan pesan melihat bagaimana kepribadian, sikap, dan motif khalayak.

Dalam penerapannya, *Contact Center* KAI 121 telah menerapkan metode tersebut. Untuk penerapan metode *canalizing* berlangsung ketika *Contact Center* KAI 121 menyampaikan pesan apalagi kepada pelanggan PT KAI yang bersegementasi di seluruh Indonesia, tentunya banyak sekali yang menanyakan hal yang sama secara berulang, dalam menanggapi hal tersebut, *Contact Center* KAI 121 tidak membantah dan mengatakan hal tersebut sering terjadi dan tentunya harus tetap dilayani dengan baik walau dengan memberikan jawaban yang sama secara berulang-ulang, agar kepentingan pelanggan tetap terpenuhi. Tujuannya agar pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh PT KAI dan tetap menjadi pelanggan setia PT

KAI. Sedangkan untuk metode *redundancy* diterapkan ketika *Contact Center* KAI 121 menyampaikan pesan kepada pelanggan dengan mengikuti karakter dari pelanggan dan juga konteks media yang digunakan pelanggan, namun tetap memakai bahasa yang sopan serta dapat diterima oleh pelanggan, agar tetap dapat menjaga nama baik dari PT KAI.

Sementara itu, untuk metode penyampaian pesan menurut bentuk isinya terbagi menjadi beberapa bentuk yang digunakan oleh *Contact Center* KAI 121 yaitu, metode informatif dimana isi pesan bertujuan untuk mempengaruhi khalayak, menyampaikan pesan berdasarkan fakta dan data yang benar adanya. *Contact Center* KAI 121 pun telah mengimplementasikan hal tersebut, dimana metode informatif diterapkan untuk pelanggan yang butuh informasi atau sekedar untuk menyampaikan informasi terkait promo, atau perubahan jadwal kereta dan sebagainya. Lalu, untuk metode selanjutnya yaitu metode klarifikasi dimana metode ini digunakan untuk klarifikasi, mengenai tersebarnya informasi-informasi *hoax* tentang berbagai hal yang berhubungan dengan PT KAI, misalnya terkait rekrutmen pegawai KAI ada informasi promo yang tidak pernah diberitahukan resmi oleh akun *Contact Center* KAI 121 atau Humas KAI Pusat. Selanjutnya yang terakhir adalah metode persuasif, dimana metode ini diterapkan dengan membujuk pelanggan untuk penyelesaian permasalahan pelanggan, misalkan terdapat pelanggan yang dirugikan sama pelayanan kita, *Contact Center* KAI 121 akan melayani pelanggan tersebut hingga masalah benar-benar terselesaikan, caranya yaitu dengan minimal memberikan permintaan maaf serta memberikan ganti rugi jika memang diperlukan.

4.4.6 Evaluasi

Menurut Cangara (2013:48), komponen yang penting di dalam strategi adalah evaluasi. Cangara mendefinisikan evaluasi sebagai cara yang digunakan untuk menilai keberhasilan kegiatan komunikasi yang telah dilakukan, dengan tujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan keberhasilan yang telah dicapai sebelumnya. Evaluasi dapat dilakukan dengan dua cara, yakni evaluasi program dan evaluasi manajemen. Evaluasi program berfokus untuk melihat sejauh mana tujuan akhir yang ingin dicapai, apakah suatu kegiatan/program yang telah terencana telah terpenuhi atau belum, selain itu juga untuk melakukan modifikasi tujuan program dan strategi bila memang diperlukan.

Namun dalam praktiknya, evaluasi yang dilakukan oleh *Contact Center* KAI 121 ada 3 (tiga) macam, yaitu evaluasi program, evaluasi kinerja pegawai dan evaluasi manajemen. Untuk evaluasi program, evaluasi ini dilakukan dengan mengecek hasil dari kinerja para pegawai dan juga hasil dari evaluasi manajemen, untuk melihat seberapa efektif hasil dari strategi atau program yang sudah terencana. Jika hasil yang ditunjukkan adalah maksimal dan menghasilkan kepuasan pelanggan yang melebihi target, maka program atau strategi yang telah disusun dinilai baik dan layak. Namun sebaliknya, jika hasilnya dibawah yang ditargetkan, maka program atau strategi yang sudah tersusun akan memungkinkan untuk dikaji ulang bahkan diganti ke program atau strategi lain yang bisa lebih sesuai dengan kapasitas *Contact Center* KAI 121.

Dalam hal ini, *Contact Center* KAI 121 memiliki pembagian khusus untuk evaluasi kinerja pegawai. *Contact Center* KAI 121 memiliki 3 (tiga) evaluasi dasar yang dilakukan untuk menilai kinerja pegawai *Contact Center* KAI 121, yaitu evaluasi oleh *team leader*, evaluasi kedisiplinan dan produktivitas yang dilakukan oleh *team leader* dan unit *Quality Service Assurance*, dan evaluasi (*e-quiz*) yang dilakukan oleh tim *trainer*. *E-Quiz* merupakan evaluasi yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana kemampuan pegawai dalam memahami *product knowledge* mengenai pelayanan pelanggan dengan memiliki standard minimal penilaian 70, jika dibawah standard yang sudah ditentukan, maka pegawai tersebut harus mengikuti remedial. Evaluasi untuk pegawai *Contact Center* KAI 121 dilakukan sebanyak 11-12 kali dalam sebulan.

Selanjutnya, menurut Cangara (2013:48) evaluasi manajemen merupakan evaluasi yang memiliki fokus terhadap pencapaian operasional kegiatan. *Contact Center* KAI 121 mengimplementasikan jenis evaluasi ini untuk mengevaluasi operasional kegiatannya dalam melakukan pelayanan pelanggan. Evaluasi manajemen yang dilakukan PT KAI dan juga *Contact Center* KAI 121 adalah meliputi evaluasi *supervisor*, dimana semua data dari evaluasi dasar itu dirangkum oleh *supervisor*, lalu dibuat grafik untuk diajukan di evaluasi bulanan, yang akan dilihat bagaimana dalam satu bulan grafik pelayanan yang dilaksanakan oleh *Contact Center* KAI 121. Setelah itu, dilanjutkan evaluasi kepada manajemen KAI (*top management*) yang dilakukan dalam evaluasi bulanan. Setelah itu ada evaluasi semester, adalah survei kepuasan pelanggan dalam 6 (enam) bulan pelayanan ini, dimana untuk melihat seberapa puas pelanggan dengan pelayanan yang diberikan oleh *Contact Center* KAI 121. Di dalam survei kepuasan pelanggan ini ada dua metode, metode yang pertama yaitu *index*, lalu

metode *top 2 box*. *Top 2 box* itu diambil dari indikator sangat puas dan puas, lalu dihitung ada berapa persen yang menyatakan kepuasan dalam dua indikator tersebut. Selain itu, dalam evaluasi semester ini juga merupakan rekap dari evaluasi bulanan. Lalu yang terakhir ada evaluasi tahunan dimana manajemen KAI melaporkan hasil selama satu tahun ke kantor pusat PT KAI untuk diinput ke *Annual Report* PT KAI.

4.4.7 Kualitas Pelayanan

Menurut Tjiptono dalam Saleh (2010:100), Kualitas Pelayanan Jasa merupakan penilaian atas sejauh mana suatu jasa sesuai dengan apa yang seharusnya diberikan atau disampaikan. Suksesnya sebuah pelayanan bergantung pada kemampuan perusahaan mengelola tiga aspek yaitu janji perusahaan mengenai pelayanan yang disampaikan kepada konsumen, kemampuan perusahaan untuk membuat karyawan mampu memenuhi janji tersebut, dan kemampuan karyawan untuk menyampaikan janji tersebut kepada konsumen. Menurut Rangkuti dalam Saleh (2010:101) juga menyebutkan bahwa tiga aspek yaitu sistem pelayanan, sumber daya manusia pemberi pelayanan, strategi, dan pelanggan merupakan hasil interaksi yang menentukan kualitas pelayanan sebuah perusahaan.

Contact Center KAI 121 telah menerapkan hal tersebut, dimana penerapannya yaitu dengan menyiapkan pegawainya agar dapat menjadi pegawai yang kredibel ketika melaksanakan tugasnya dalam melayani pelanggan, menepati janji-janji perusahaan kepada pelanggan dengan cara diberikan *training* khusus agar memiliki kemampuan untuk memenuhi janji perusahaan kepada pelanggan (*customer*), sehingga akan menghasilkan perusahaan dengan kualitas pelayanan yang baik di mata pelanggan maupun masyarakat. Selain itu, menentukan strategi yang sesuai dengan kondisi pelanggan dan juga perkembangan teknologi komunikasi juga menjadi hal yang dipertimbangkan oleh *Contact Center* KAI 121. Langkah selanjutnya yang diterapkan yaitu dengan menerapkan evaluasi yang detail dan bervariasi yang terdiri dari evaluasi program, evaluasi kinerja pegawai, dan evaluasi manajemen, dimana evaluasi tersebut dapat mencakup seluruh bagian dari kinerja *Contact Center* KAI 121.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil mengumpulkan data-data yang telah dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi dari empat orang informan, yaitu tiga informan kunci dan satu informan ahli bahwa, maka penulis menarik kesimpulan bahwa dalam proses penelitian dan perumusan masalah dapat disimpulkan bahwa *Contact Center* KAI 121 merupakan sub divisi dari unit *Customer Care*, yang berperan sebagai layanan informasi satu pintu untuk berbagai kebutuhan informasi pelanggan PT Kereta Api Indonesia.

Contact Center KAI 121 memiliki tiga sub unit divisi lagi yaitu *Call Center* 121 yang fokus pada pelayanan melalui telepon, *Customer Relation and Digital Community* yang berfokus pada pelayanan pada *social media (text & media)* serta penanganan keluhan (*complaint handling*) dan juga *Quality Service Assurance* yang berperan sebagai pengawas dari dua divisi lainnya. Dalam tahap memilih dan menetapkan komunikator, *Contact Center* KAI 121 melakukan rekrutmen, *training* bertahap mengenai pelayanan pelanggan, dan juga *recovery* yang merupakan tindakan untuk mengendalikan situasi dan mencari solusi yang tepat bila terjadi kesalahan atau sesuatu yang tidak diharapkan dan tidak diprediksi. Lalu untuk tahap menetapkan target sasaran, *Contact Center* KAI memiliki target sasaran pelanggannya yaitu pelanggan ataupun calon pelanggan yang membutuhkan jasa layanan PT KAI di seluruh Indonesia dan mencakup seluruh segmentasi. Selanjutnya untuk penyusunan pesan, *Contact Center* KAI 121 melakukan penyesuaian dengan situasi dan kondisi maupun karakter pelanggan, dan juga menerapkan dua teknik, yang pertama teknik *one-side issue*, jika yang dilayani adalah pelanggan yang kurang berpendidikan atau kurang mengerti, dan teknik *two-side issue*, dimana yang dilayani adalah pelanggan yang berpendidikan. Dalam tahap pemilihan media atau saluran komunikasi dengan pelanggan, *Contact Center* KAI 121 menggunakan media telepon, *email*, *facebook*, *twitter*, *Instagram*, melalui web *lapor.go.id*, serta sempat menggunakan *google+*, dan juga satu *platform* yang sedang dalam pengembangan yaitu *Chat With Loko* yang tersedia di *website* resmi PT KAI dan aplikasi *KAI Access*. Pemilihan media tersebut ditentukan dengan pertimbangan mengikuti perkembangan (*new media*) dan juga

disesuaikan dengan urgensinya. Lalu, untuk tahap menetapkan metode penyampaian pesan, *Contact Center* KAI 121 menerapkan metode *canalizing* dan juga metode *redundancy*. Selain itu, menurut bentuk isinya, *Contact Center* KAI 121 menerapkan metode informatif, metode klarifikasi, dan yang terakhir adalah metode persuasif. Selanjutnya untuk tahap evaluasi, peneliti menyimpulkan bahwa evaluasi yang dilakukan oleh *Contact Center* KAI 121 ada 3 (tiga) macam, yaitu evaluasi program, evaluasi kinerja pegawai dan evaluasi manajemen. Untuk evaluasi program, evaluasi ini dilakukan dengan mengecek hasil dari kinerja para pegawai dan juga hasil dari evaluasi manajemen, untuk melihat seberapa efektif hasil dari strategi atau program yang sudah terencana. Untuk evaluasi pegawai kinerja pegawai, *Contact Center* KAI 121 memiliki 3 (tiga) evaluasi dasar yang dilakukan untuk menilai kinerja pegawai *Contact Center* KAI. Pertama yaitu evaluasi oleh *team leader*, evaluasi kedisiplinan dan produktivitas, dan evaluasi (*e-quiz*) yang dilakukan oleh tim *trainer*. Evaluasi untuk pegawai *Contact Center* KAI 121 dilakukan sebanyak 11-12 kali dalam sebulan. Lalu untuk evaluasi manajemen, *Contact Center* KAI 121 mengimplementasikan jenis evaluasi ini untuk mengevaluasi operasional kegiatannya dalam melakukan pelayanan pelanggan. Selanjutnya, dalam meningkatkan kualitas pelayanan, *Contact Center* KAI 121 mempertimbangkan tiga aspek yaitu sistem pelayanan (strategi), sumber daya manusia pemberi layanan (Pegawai *Contact Center* KAI 121), dan pelanggan, dengan melakukan *training* khusus kepada para pegawai dan pelayanan yang mengikuti kondisi pelanggan serta perkembangan teknologi komunikasi.

5.2 Saran

Berdasarkan pada hasil penelitian dan pembahasan yang telah peneliti lakukan. maka, peneliti memberikan saran yang diharapkan dapat menjadi masukan baik kepada *Contact Center* KAI 121, maupun masyarakat luas sebagai pengembangan dalam ilmu pengetahuan terutama pada bidang *Corporate Communication*.

5.2.1 Saran Akademis

Peneliti berharap pada penelitian selanjutnya peneliti dapat melakukan penelitian terkait strategi komunikasi sosialisasi dengan program-program terbaru yang lebih berkembang pada masa mendatang. Sehingga, dapat digunakan sebagai pengembangan penelitian pada strategi komunikasi. Saran kepada penulis selanjutnya adalah apabila akan meneliti permasalahan yang sama, maka disarankan untuk

menggunakan metode penelitian yang berbeda yaitu kuantitatif, bertujuan untuk melihat serta mengukur keefektifan strategi komunikasi dalam pelaksanaan strategi komunikasi. Hal tersebut dilakukan supaya penelitian selanjutnya semakin berkembang.

5.2.2 Saran Praktis

Dalam saran praktis ini peneliti memiliki saran untuk perusahaan dalam menjalankan kegiatan pelayanan pelanggan, yakni:

1. Peneliti memberikan saran kepada *Contact Center* KAI 121 untuk menetapkan target pelanggan PT Kereta Api Indonesia (Persero) bukan hanya dari Indonesia saja, tetapi alangkah lebih baik juga melibatkan Warga Negara Asing (WNA) di Indonesia yang menggunakan jasa layanan kereta api. Hal tersebut agar membuat pelayanan *Contact Center* KAI 121 tidak hanya dirasakan oleh pelanggan PT Kereta Api Indonesia (Persero), tapi juga untuk Warga Negara Asing (WNA).
2. Dalam pelaksanaan pelayanan melalui media sosial yang mungkin berisi informasi cukup pribadi seperti identitas pribadi pelanggan maupun perusahaan, *Contact Center* KAI 121 perlu berhati-hati. Karena, menggunakan *platform* media sosial berarti memberikan sumber data informasi kepada *platform* tersebut. Oleh sebab itu, *Contact Center* KAI 121 juga perlu mempertimbangkannya jika menggunakan *platform* media sosial apalagi yang beragam. *Contact Center* KAI 121 harus bisa memastikan informasi sekecil apapun tidak akan disalah gunakan kedepannya oleh pihak *platform*.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Abidin, Yusuf Zainal. 2015. *Manajemen Komunikasi, Filosofi, Konsep, dan Aplikasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Ade Paul, Lukas, 2001, Makalah Seminar : *Customer and Partner Relationship Management, Telematic Research Group*.
- Arikunto, S. 2016. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aw, Suranto. 2018. *Komunikasi Organisasi, Prinsip Komunikasi untuk Peningkatan Kinerja Organisasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Bungin, Burhan. 2010. *Penelitian Kualitatif Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Bungin, Burhan. 2013. *Metodologi Penelitian Sosial & Ekonomi: Format-format Kuantitatif dan Kualitatif untuk Studi Sosiologi, Kebijakan Publik, Komunikasi, Manajemen, dan Pemasaran*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Brown, Stanley W. 2000. *Customer Relationship Management*. Singapore: John Wiley and Sons Canada, Ltd.
- Cangara, H. Hafied. 2013. *Perencanaan dan Strategi Komunikasi*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Cangara, H. Hafied. 2014. *Perencanaan dan Strategi Komunikasi*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Creswell, J. W. 2010. *Research design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: PT Pustaka Pelajar.
- Dantes, Nyoman. 2012. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Andi Offset Yogyakarta.

- Effendy, Onong Uchjana. 2008. *Dinamika Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Effendy, Onong Uchjana. 2015. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: Rosdakarya.
- Fajar, Marhaeni. 2009. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Hikmawati, Fenti. 2017. *Metodologi Penelitian*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Kotler, Amstrong. 2007. *Dasar-dasar Pemasaran Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta : PT. Prehallindo.
- MA, Ibrahim. 2015. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfabeta.
- Moleong, Lexy J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muwafik, Akhmad Saleh. *Public Service Communication*. Malang: UMM Press, 2010.
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. 2015. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Poerwandari, K. 2007. *Pendekatan kualitatif dalam penelitian psikologi*. Jakarta: PSP3 Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Pujileksono, Sugeng. 2015. *Metode Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Malang. Intrans Publishing.
- Putra, Nusa. 2013. *Penelitian Kualitatif IPS*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rakhmat, Jalalludin dan Ibrahim, Idi Subandy. 2016. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Situmeang, Ilona V. Oisina. 2016. *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Objektif dan Perspektif Subjektif*. Yogyakarta: Ekuilibria.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfabeta.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.

Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.

Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfabeta.

Suyanto, Bagong dkk. (2005). *Metode Penelitian Sosial : Berbagai Alternatif Pendekatan*. Jakarta : Predana Group

Skripsi

Maudyakasih, Prabawati Yusandra. 2019. *Strategi Komunikasi Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Pariwisata Dalam Meningkatkan Pariwisata di Kabupaten Banyumas*. Skripsi. Fakultas Komunikasi dan Bisnis Universitas Telkom Bandung: Dipublikasikan.

Putra, Rizki Arga. 2018. *Strategi Komunikasi Dalam Penerapan Kebijakan Transportasi (Studi Deskriptif Kualitatif Strategi Komunikasi Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Surakarta Dalam Menerapkan Kebijakan Sistem Satu Arah Di Kota Surakarta Tahun 2016)*. Skripsi. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sebelas Maret Surakarta: Dipublikasikan.

Romansyah, Kartika M.P. 2015. *Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan PT KAI (Persero) DAOP VIII Stasiun Gubeng Surabaya (Studi Pada Ticketing)*. Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Surabaya: Dipublikasikan.

Sisvianda K, Devina. 2013. *Strategi Komunikasi Pendamping PNPM-MPD Dalam Upaya Pemberian Pemahaman Program Kepada Masyarakat (Studi pada Kegiatan SPP di Desa Kemuning Lor, Kecamatan Arjasa- Kabupaten Jember)*. Skripsi. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Brawijaya Malang: Dipublikasikan.

Jurnal

- Halim, Nurul A.A. 2014. *Communication Strategies of Women Leaders in Entrepreneurship*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 118 (2014) 21 – 28. Malaysia: School of Language Studies and Linguistics, Universiti Kebangsaan. www.sciencedirect.com.
- Juliyanto, Ilham Tri, Harijanto, Imam dan Muhammad Said 2015. *Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa Transportasi Kereta Api (Studi Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Dearah Operasi VII Madiun)*. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*. Vol. 3, No. 1, Hal. 118-121. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Lautrette, M.D, Alexandre and Friends. 2007. *A Communication Strategy and Brochure for Relatives of Patients Dying in the ICU*. *N Engl J Med* 2007;356:469-78. Massachusetts Medical Society. www.nejm.org.
- Marpaung, Beny O.Y. 2016. *Communication Strategy Planning of Fisherman Kampung Medan Belawan as a Tourist Destination*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 234 (2016) 344 – 352. Medan: Faculty of Engineering, University of Sumatera Utara. www.sciencedirect.com.
- Rahman, Aulia, dan Sjoraida, Diah Fatma. 2017. *Strategi Komunikasi Pemerintah Kabupaten Subang Menyosialisasikan Gerakan Pembangunan Untuk Rakyat Infrastruktur Berkelanjutan*. *Jurnal Kajian Komunikasi*, Volume 5, No. 2, Desember 2017, hlm. 136-146. Bandung: Universitas Padjajaran.
- Riseptia, Dita. 2012. *Strategi Komunikasi dalam Pelayanan Publik di Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia (Studi Kasus mengenai Implementasi Strategi Komunikasi Dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kemkominfo Jakarta Pusat)*. Tidak dipublikasikan. Bandung: Universitas Padjajaran.
- Santi, Siti Fitria. 2018. *Strategi Komunikasi Humas Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kota Pekanbaru*. *JOM FISIP* Vol. 5 No. 1 – April 2018. Dipublikasikan. Riau: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Riau.
- Yan, Zou. 2015. *Thought on Communication Strategy of Chinese Public Service Advertising in New Media Environment*. Vol. 11, No. 12, 2015, pp. 135-140.

Chongqing, China: School of Journalism and Communication, Southwest University. www.cscanada.net.

Dokumen

PT Kereta Api Indonesia (Persero). 2015. *Annual Report tahun 2014*. Bandung: PT KAI.

PT Kereta Api Indonesia (Persero). 2015. *Annual Report tahun 2015*. Bandung: PT KAI.

PT Kereta Api Indonesia (Persero). 2015. *Annual Report tahun 2016*. Bandung: PT KAI.

PT Kereta Api Indonesia (Persero). 2015. *Annual Report tahun 2017*. Bandung: PT KAI.

PT Kereta Api Indonesia (Persero). 2015. *Annual Report tahun 2018*. Bandung: PT KAI.

PT Kereta Api Indonesia (Persero). 2015. *Sustainability Report tahun 2014*. Bandung: PT KAI.

Undang-Undang tentang Pelayanan Publik. Diambil dari https://id.wikipedia.org/wiki/Undang-Undang_Pelayanan_Publik. (Diakses pada 23 Desember 2018 pukul 05.42 WIB)

Internet

Carmelita, Winda. 2018. *Permudah layanan customer service, kini KAI hadirkan Chat With Loko*. Diambil dari <https://www.merdeka.com/peristiwa/permudah-layanan-customer-service-kini-kai-hadirkan-chat-with-loko.html>. (Diakses pada 24 Desember 10.22 WIB)

Esa. 2018. *Tahun Ini, Jumlah Penumpang KA Capai 427 Juta*. Diambil dari <https://id.beritasatu.com/home/tahun-ini-jumlah-penumpang-ka-capai-427-juta/170525>. (Diakses pada 23 Desember 2018 pukul 05.10 WIB).

- Isnandar, Eddy Yunanto. 2017. *Transformasi Tanpa Henti PT Kereta Api Indonesia*. Diambil dari <https://swa.co.id/swa/trends/management/transformasi-tanpa-henti-pt-kereta-api-indonesia>. (Diakses pada 20 Maret 2019 pukul 19.00 WIB)
- Kurniawan, Sigit. 2017. *Menilik Inovasi Baru Edi Sukmoro Pimpin PT KAI*. Diambil dari <http://marketeers.com/menilik-inovasi-baru-edi-sukmoro-pimpin-pt-kai/>. (Diakses pada 23 Desember 2018 pukul 05.00 WIB).
- Kemendikbud. 2019. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Diambil dari <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/transportasi>. (Diakses pada 9 Februari 2019).
- PT KAI. 2018. *Publikasi*. Diambil dari <https://kai.id/information/document>. (Diakses pada 1 Januari 2019 pukul 06.10 WIB)
- Syardianto. 2016. *Tuntaskan Permasalahan Transportasi Indonesia melalui Smart Commute Development*. Diambil dari <https://www.itb.ac.id/news/5060.xhtml>. (Diakses pada 22 Desember 2018 pukul 16.50 WIB)

LAMPIRAN

Lampiran I

Panduan Pertanyaan Wawancara (Narasumber Kunci)

No	Tinjauan Pustaka	Sub Teori	Pertanyaan
	Pertanyaan Umum		<ol style="list-style-type: none">1. Siapa nama anda?2. Apa jabatan anda di PT KAI?3. Bisakah anda ceritakan sedikit tentang <i>background</i> pendidikan anda?4. Bisa anda ceritakan mengenai <i>contact center</i> KAI 121?5. Apa visi dan misi dari unit <i>contact center</i> KAI 121?
1	Strategi Komunikasi Hafied Cangara (2014:64)	Memilih dan menetapkan komunikator	<ol style="list-style-type: none">1. Bagaimana langkah yang dilakukan PT KAI dalam memilih dan menetapkan komunikator?2. Apa saja indikator yang digunakan dalam memilih komunikator?
2	Strategi Komunikasi Hafied Cangara (2014:64)	Menetapkan target sasaran	<ol style="list-style-type: none">1. Apa langkah yang dilakukan PT KAI dalam memahami kebutuhan masyarakat, terutama yang akan menjadi target sasaran?2. Apa saja indikator yang dimiliki PT KAI dalam menentukan target sasaran/pelanggan?

			3. Apa saja langkah yang dilakukan PT KAI dalam melakukan riset untuk menentukan target pelanggan?
3	Strategi Komunikasi Hafied Cangara (2014:64)	Teknik penyusunan pesan	1. Bagaimana cara perusahaan melakukan penyusunan dan penyampaian pesan yang akan disampaikan kepada para pelanggan? 2. Apakah perusahaan memiliki cara khusus dalam penyusunan dan penyampaian pesan bagi para pelanggan yang kurang berpendidikan, ataupun yang berpendidikan dan bersikap kritis?
4	Strategi Komunikasi Hafied Cangara (2014:64)	Memilih dan menentukan media/saluran komunikasi	1. Bagaimana langkah yang dilakukan oleh PT KAI dalam menentukan media apa yang akan digunakan untuk melakukan pelayanan pelanggan? 2. Apa riset yang dilakukan PT KAI dalam penentuan media/saluran yang akan digunakan dalam melakukan pelayanan?
5	Strategi Komunikasi	Menetapkan metode	1. Bagaimana metode yang diterapkan oleh

	Hafied Cangara (2014:64)		<p>perusahaan dalam menyampaikan pesan kepada para pelanggan ketika sedang melayani berbagai keluhan dan masukan dari pelanggan?</p> <p>2. Apakah perusahaan memiliki metode khusus dalam penyampaian pesan berdasarkan penggolongan pesan yang akan disampaikan?</p> <p>3. Bagaimana metode khusus tersebut berjalan?</p>
6	Strategi Komunikasi Hafied Cangara (2014:64)	Evaluasi	<p>1. Bagaimana hasil dari pelayanan yang dilakukan <i>contact center</i> KAI 121?</p> <p>2. Bagaimana feedback yang diperoleh dari pelanggan?</p> <p>3. Apakah ada faktor yang menghambat jalannya pelayanan yang seharusnya?</p> <p>4. Bagaimana metode evaluasi yang dilakukan perusahaan untuk menilai keberhasilan dalam melakukan pelayanan pelanggan?</p>

Lampiran II

Transkrip Wawancara

Narasumber Kunci 1

Nama : Ben Satriyobudi

Jabatan: *Junior Manager* Divisi *Quality Service Assurance*

Pelaksanaan Wawancara: Selasa, 30 April 2019. Pukul 10.20 WIB

Selasa, 30 April 2019. Pukul 13.40 WIB

Kamis, 2 Mei 2019 Pukul 13.30 WIB

Lokasi Wawancara : Ruang rapat anggrek, Kantor *Jakarta Railways Center (JRC)*, Gambir, Jakarta Pusat.

Selasa, 30 April 2019, pukul 10.20

Peneliti : “Selamat pagi pak, perkenalkan saya Masruri Ramadhaniyah, mahasiswa jurusan S1 Ilmu Komunikasi Universitas Telkom, yang sebelumnya sudah janji dengan bapak untuk melakukan wawancara. Apa kabar pak?”

Informan : “Selamat pagi juga ruri, alhamdulillah baik, Ruri sendiri bagaimana? Mau tanya-tanya apa nih?”

Peneliti : “Alhamdulillah saya juga baik pak. Iya pak, jadi pertama-tama, bolehkah bapak menceritakan sedikit tentang nama lengkap, jabatan bapak di KAI, dan *background* pendidikan bapak?”

Informan : “Oh iya boleh dong. Jadi nama lengkap saya Ben Satriyobudi, itu Riyo-nya pake ‘y’, suka salah biasanya orang-orang kalau nulis nama saya hahaha. Jabatan saya di KAI Pusat ini sebagai *Junior Manager* di divisi QSA atau *Quality Service Assurance*.”

Peneliti : “Bisa dijelaskan pak mengenai *Contact Center* KAI 121 itu sendiri pak?”

Informan : “Iya, jadi setiap perusahaan pasti selalu dituntut ya ruri untuk selalu sigap dalam melayani kebutuhan pelanggan khususnya kebutuhan informasi mengenai layanan atau jasa yang kita diberikan. Nah, maka dari itu perusahaan harus ya menyediakan layanan itu, untuk di KAI sendiri namanya *Contact Center 121 (CC 121)*. *Contact Center KAI 121* merupakan sub unit divisi dari *Customer Care*. Pokoknya yang ada kaitannya dengan KAI pasti ada 121 nya, kalau Telkom kan 147 ya, nah kalau KAI itu 121. Nah, CC 121 ini bertanggung jawab sebagai layanan informasi satu pintu untuk berbagai kebutuhan informasi. Pelayanan CC 121 itu banyak, ada yang untuk keperluan reservasi tiket, *reschedule*, *refund* tiket, ada juga untuk keluhan/saran dari pelanggan, atau mungkin hanya sekedar ingin tahu tentang informasi lainnya yang berhubungan dengan KAI dan seluruh anak perusahaan kayak *commuterline* gitu yah. Terus, CC 121 berada di bawah 3 *Manager*, yaitu *Manager Call Center 121* yang fokus pada pelayanan melalui telepon (*by voice*) dan ada juga *Manager Customer Relation & Digital Community* yang fokus pada pelayanan sosial media (*text & media*) dan penanganan keluhan, serta ada *Manager Quality Service Assurance* yang berperan sebagai pengawas / *controlling division* untuk 2 *manager* lainnya (*Call Center* dan *Customer Relation and Digital Community*).”

Peneliti : “Kalau untuk unit kerjanya sendiri, apa ada sub-sub divisi dari CC 121 ini pak?”

Informan : “Jadi unit kerja di divisi *Customer Care* itu dibagi menjadi beberapa sub unit. Unit kerja yang pertama itu pelayanan di stasiun. Ee.. pelayanan di stasiun itu *customer service, frontline*. Itu nama nomenklaturnya CPCS. Terus, sub unit kedua itu untuk mengurus pelayanan diatas kereta, *on train*. Jadi yang pertama *on station*, yang kedua ada *on train*. Dalam *on train* ini, kan banyak ya. Yang paling kelihatan banget itu kondektur, yang pake jas, yang suka keliling di kereta, tahu kan? Kondektur sekarang memiliki istilah keren yaitu *customer service on train*. Kemudian untuk yang ketiga adalah untuk pelayanan *customer care on call center* atau *on contact center*, gitu yah, jadi dia media pelayanan melalui telepon ya. Berarti disini nih, yang sekarang ruri datang. Nah, yang keempat adalah

pelayanan *customer care* yang ruang lingkupnya adalah di *customer relation* dan *digital community*.”

Peneliti : “Untuk *customer relation* dan *digital community* itu apa pak?”

Informan : “Jadi, *customer relation* dan *digital community* itu untuk pelayanan teks dan media. Jadi seperti *email*, koresponden, *facebook*, *twitter*, *instagram*. Jadi, interaksi pelanggan juga kan? Komunikasi dengan pelanggan tapi secara hitam diatas putih, teks. Jadi bentuk pelayanannya teks. *Email* dan koresponden itu teks. *Facebook*, teks. *Instagram*, *twitter*, teks juga kan? Tapi tetap ada interaksi antara pelanggan dengan perusahaan, itu *customer relation and digital community*. Untuk yang *call center* nanti pelayanannya kan melalui telepon, jadi pelanggan menelepon ke 121, ada yang di Bandung, ada yang di Jakarta.”

Peneliti : “Bedanya apa pak untuk yang Bandung dan Jakarta?”

Informan : “Bedanya, untuk yang di Bandung itu biasanya yang nyambung dengan orang-orang yang menggunakan telepon rumah atau telepon kantor atau PSPN. Nah, kalau di Jakarta, itu untuk orang yang menggunakan *handphone*, dan telepon rumah atau telepon kantor juga. Jadi, kita yang di Jakarta ini lebih luas lingkupnya. Cuma yang di Bandung kan kantornya lebih kecil, kamu udah lihat kan kantor yang di Bandung? Soalnya mereka juga biasanya dapat limpahan dari sini. Karena kalau semua orang yang menghubungi lewat *handphone*, seluler, pasti kesini.”

Peneliti : “Berarti ada 4 ya pak sub unit nya dari *Customer Care*?”

Informan : “Oh nggak, ada satu lagi. Sub unit selanjutnya adalah *customer care* untuk *quality service assurance*. Jadi semua pelayanan tadi yang satu dua tiga empat, yang pertama kan ada *on station*, yang kedua ada *on train* ya, yang ketiga ada *call center* atau telefoni, lalu yang keempat ada *customer relation and digital community*. Nah, tadi kan *digital community* kan bagian teks media, sedangkan *customer relation* adalah unit yang menangani *complaint*. Jadi yang nomor 4 ini tadi selain teks media yang

juga punya fungsi untuk *complaint handling* atau penanganan keluhan pelanggan, menyelesaikan keluhan pelanggan.”

Peneliti : “Lalu mau tanya pak, kan di Instagram ada akun @kai121_ , itu yang menangani yang *handle* juga *digital community* pak?”

Informan : “Iya, betul. Kalau *call center* dan *digital community* memang mengung nama 121. Makanya orang kalau telepon kan mencet 121, gitu yah. Nah kalau *digital community*, untuk *email*, *facebook*, *Instagram*, *twitter* itu pake 121.”

Peneliti : “Oh iya pak.”

Informan : “Nah, dari pelayanan satu dua tiga empat tadi, semua pelayanan itu kan dikerjakan oleh manusia, bukan robot. Kalau robot kan bisa kita setel, gimana caranya supaya nggak meleset. Tapi kalau manusia, kan bisa *up and down* ya. Jadi, ada resiko terjadinya *human error*. Nah karena adanya itu, maka tidak menutup kemungkinan terjadi suatu hal yang meleset kan? Mungkin keliru jawab, mungkin jawabnya gak pas, mungkin menggunakan kalimat yang kurang pantas. Maka dari itu, harus ada yang namanya unit pengawas, yaitu *quality service assurance*. Untuk apa? Supaya menjamin mutunya. Kan BUMN, kita punya visi dan misi tuh. Visi itu target, menjadi penyedia jasa layanan perkertaapian terbaik di Indonesia. Terbaik, berarti kan mutunya harus terbaik, fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan. Kalau memenuhi harapan, yang Namanya harapan pelanggan itu kan setinggi langit, *customer expectation* itu *sky is the limit*. Makanya., mutunya harus diawasi, karena kalau nggak diawasi takutnya jadi liar. Iya ngga? Contohnya ni di warteg, di warteg aja ada yang nyicipin tu, sayur sopnya keasinan atau ngga, warteg aja ada yang ngawasin, masa BUMN ga ada yang ngawasin? Tujuannya ada yang ngawasin adalah supaya jika ada temuan yang meleset, itu bisa segera ditindaklanjuti, tapi bukan berarti dihukum ya, tapi ditegur, supaya nanti dikemudian hari dia bisa memperbaiki dan tidak mengulangi kesalahan yang sama. Jadi tujuan dari *quality* itu pertama mengawasi, tapi gak Cuma mengawasi aja, tapi juga memantau agar

pelayanan tetap terjaga dengan baik. Untuk memastikan mutu layanan terjaga, berarti kan ada standarnya tuh, kita menyebut SPM, SPM adalah Standar Pelayanan Minimum. Ada tuh di Kemenhub. SPM itu ada macam-macam, ada SPM di sisi fasilitas, ada di sisi interaksi atau komunikasi dengan pelanggan.”

Peneliti : “Wah ternyata begitu ya pak, sangat informatif bagi saya yang sebelumnya gatau apa-apa pak haha..”

Informan : “Iya betul Alhamdulillah ya kalau bermanfaat hehe.. oh iya, maaf, tadi *quality service assurance* ya? Nah di *quality service assurance* itu memiliki sub-sub tugas lagi. Ada yang mengawasi ke *customer service on station* Namanya *quality service assurance on station* jadi dia mengawasi khusus yang pelayanan di stasiun, ngecek *customer service*, ngecek loket kaya gitu-gitu. Lalu ada *quality service assurance on train* Namanya yang ngawasin itu mbak weny, mbak weny ini jalan-jalan karena dia *on train* kan, naik kereta ke jawa barat, jawa tengah, jawa timur kadang ke divre juga kayak sumatera selatan.”

Peneliti : “Terus dari tim *quality service assurance* ini ada yang khusus untuk mengawasi yang *contact center* dan *customer relation and digital community* nggak pak?”

Informan : “Ada, kebetulan itu bagian saya, jadi *quality service assurance on contact center*. Bagi-bagi tugas gitu biar gak pusing hehe. Oh iya ruri.. ini kan udah mau jam istirahat makan siang. Gimana kalau lanjut setelah makan siang? Sekalian saya nanti ajak mbak Elsa, orang *customer relation dan digital community* buat kamu wawancara juga. Nanti aku WA kamu ya. Oke?”

Peneliti : “Wah iya pak, ga kerasa ya udah jam segini. Siap pak, nanti saya tunggu WA bapak, terima kasih banyak pak.”

Selasa, 30 April 2019. Pukul 13.40 WIB

Peneliti : “Selamat siang pak, Alhamdulillah masih ada kesempatan buat tanya-tanya lagi. Kebetulan ada beberapa hal lagi yang mau saya tanyakan, apa bapak bersedia menjawabnya?”

Informan : “Oh iya ruri gapapa silahkan tanya aja. Sok sok mau tanya apa..”

Peneliti : “Sebelumnya saya mau tanya pak, kan CC 121 KAI ini pasti mementingkan juga yang namanya kualitas pelayanan di mata para pelanggan dan juga masyarakat. Kira-kira yang dilakukan KAI dalam mencapai goals memiliki mutu kualitas pelayanan yang terbaik khususnya di bidang jasa layanan kereta api di Indonesia?”

Informan : “Kalau itu sih pastinya kita mikirin bagaimana caranya biar pelayanan kita mutunya sesuai atau bahkan diatas ekspektasi pelanggan. Yang paling kita tekankan sih kita gamau kasih janji-janji palsu ya saat melayani pelanggan, kita juga harus real dalam menghadapi keluhan atau kebutuhan pelanggan. Kita punya visi misi yang tentunya untuk meningkatkan mutu layanan PT KAI. Itu juga dilihat dari temen-temen pegawai CC 121, mereka harus kredibel dan mengerti tanggung jawab mereka sebagai salah satu penggerak pelayanan pelanggan PT KAI, makanya ada yang namanya *training* khusus untuk memahami *jobdesk* mereka sebagai orang yang melayani pelanggan. *Training* itu juga termasuk strategi kita agar sesuai dengan *goals* yang kita mau, dan yang pelanggan inginkan. Selain itu juga pastinya menentukan strategi dengan mengikuti kondisi pelanggan dan juga perkembangan teknologi komunikasi.”

Peneliti : “Oh begitu ya pak. Lalu untuk selanjutnya, jadi tadi ada poin yang belum terjawab pak. Kan KAI tentunya punya target sasaran pelanggan ya pak, setiap perusahaan pasti punya sih hehe. Yang mau saya tanyakan disini itu bagaimana langkah yang dilakukan KAI dalam memahami kebutuhan masyarakat yang menjadi target sasaran pelanggan? Apakah ada sebuah riset yang dilakukan? Lalu kalau iya, riset seperti apa yang dilakukan dan yang melakukan riset itu siapa?”

Informan : “Nah itu melalui survei tadi, jadi kan kita ada survei tuh ke pelanggan. Biasanya kita surveinya itu tiap DAOP ya. Jadi masing-masing ada surveinya sendiri tergantung dari karakteristik pelanggan di masing-masing DAOP. Tapi akhir-akhir ini kita juga menggunakan survei melalui *google docs*. Selain itu juga ada melalui telepon, tapi pemilihan orang-

orang yang akan ditelepon itu melalui metode *sampling*, kan karena banyak banget ya sampai ribuan, ga mungkin kita telepon semuanya. Jadi, tiap bulan kita ambil 100 perwakilan nomor telepon. 100 dikalikan 6 bulan jadinya 600 nomor telepon. Tapi sebenarnya lebih tepatnya 600 suara yang harus kita kejar, jadi teleponnya bisa lebih dari 600 nomor telepon ya, karena belum tentu orang-orang yang kita telepon itu mau diambil suaranya loh.”

Peneliti : “Kalau untuk selain yang telepon, itu apa ada juga pak risetnya?”

Informan : “Kalau selain yang itu kita masih belum sih, belum berjalan, tapi sudah ada rencana. Ingin seperti gojek, grab gitu yang pakai bintang-bintang kan. Tapi sekarang itu lagi kita kembangkan. Tapi secara garis besar, untuk penentuan target sasaran sih kita gak terlalu ribet, yang jelas tentunya para pelanggan pengguna jasa layanan kita atau calon pelanggan yang membutuhkan jasa layanan kita, tentunya di seluruh Indonesia ya. Untuk memahami kebutuhan mereka, selain pakai survei *questionnaire* dan telepon, ya kita dapat saran dari beberapa temen-temen dari divisi lain kaya humas KAI di kantor pusat, kan mereka sering *sharing* info gitu jadinya biasanya lebih mengerti dan *ditransfer* ke kita.”

Peneliti : “Baiklah kalau begitu pak. Saya catat dulu beberapa ya pak.”

Informan : “Iya silahkan. Ini kamu sudah beres ya? Kita lanjut lagi hari Kamis ya. Nanti kabarin saya kamu kira-kira sampai jam berapa disini. Saya duluan ya, karena ada *meeting* jam 3, mau siap-siap dulu.”

Peneliti : “Iya pak, terima kasih banyak ya pak sudah mau meluangkan waktunya untuk jadi narasumber saya. Sampai bertemu di hari Kamis pak.”

Kamis, 2 Mei 2019, pukul 13.30

Peneliti : “Selamat siang pak. Apa kabar hari ini? Sebelumnya terima kasih sudah mau meluangkan waktunya untuk saya wawancara lagi untuk menjadi narasumber saya pak.”

Informan : “Alhamdulillah baik Ruri, gimana perjalanannya tadi? Capek ya? Iya silahkan langsung saja pertanyaannya. Sudah disiapkan kan?”

Peneliti : “Iya pak lumayan capek hehe. Iya pak sudah saya siapkan. Jadi yang pertama, ada jawaban yang ingin saya gali lagi pak lebih dalam. Dalam melayani pelanggan, biasanya apa ada *service recovery* pak? Kan biasanya ada pelanggan yang akhirnya merasa dirugikan dan butuh *recovery* atau ganti rugi begitu?”

Informan : “Oh iya ada, sebelumnya kalau kita melakukan kesalahan ketika melakukan pelayanan tentunya kita bukannya malah makin nyolot ya, tapi ya minta maaf dengan menggunakan bahasa yang baik dan sopan. Semuanya intinya udah diajarkan di saat mereka *training*. Lalu untuk kesalahan pelayanan, kita ada satu divisi khusus yang menangani *recovery*, namanya divisi *retention* yang dibentuk dari tahun 2014, merupakan pecahan dari *customer relation*. Tapi ada dua hal berbeda dalam pemberian *recovery* ini ya. Contoh yang pertama adalah jika ada keterlambatan kereta, biasanya ketika sampai di stasiun tujuan, para pegawai atau pekerja yang mengalami keterlambatan kereta, akan minta surat keterangan keterlambatan, sebagai bukti kepada perusahaan ia bekerja agar perusahaannya percaya, dan juga akan mendapatkan permintaan maaf dari pihak KAI. Yang kedua biasanya, semisal pelanggan kena kesalahan prosedur pelayanan dan akhirnya dirugikan, maka tim CRDC akan melakukan eskalasi dengan tim *quality* untuk melakukan investigasi terhadap pelanggan tersebut untuk dicek kebenarannya. Lalu, setelah dicek kebenarannya, akan diserahkan ke divisi *retention* untuk proses pemberian kompensasi/ganti rugi.”

Peneliti : “Selanjutnya pak, untuk divisi CRDC kan mereka memakai platform nya itu *social media* kan pak, media yang digunakan sebagai platformnya itu apa saja ya pak?”

Informan : “Ada *email, facebook, twitter, instagram* ya yang terbaru. Ada lagi yang paling baru *chat with Loko*, ada di *website* resmi PT KAI.”

Peneliti : “Lalu, itu untuk pemilihan dan penetapan media-media itu saja yang digunakan, itu berdasarkan apa pak? Segmentasi atau bagaimana?”

Informan : “Pemilihannya ya ada berbagai pertimbangan, bergantung pada urgensi atau perkembangannya. Pertama dari *email* ya yang paling tua. Jadi pada saat itu, ada beberapa layanan yang tidak mungkin *discover* sepenuhnya melalui layanan telepon. Contoh, semisal ada eskalasi tentang keluhan pelanggan yang merasa belum mendapatkan *transfer* uang *refund*. Otomatis kan kita bantu nih prosesnya. Biasanya kalau proses-proses kaya gitu, kita butuh data-data pelanggan atau kita perlu mengirim dokumen ke pelanggan, seperti tampilan buku tabungannya, itu kan data pribadi ya, jadi paling aman ya melalui email, ga mungkin kan melalui *twitter*, *facebook*, Instagram karena ada batasannya, lewat telepon juga kan gabisa ngirim data tuh. *Email* juga kan lebih resmi, jadi *email* memang sampai sekarang harus tetap digunakan untuk pelayanan, entah untuk pelanggan atau urusan dengan *stakeholders* lainnya. Ditambah lagi, *email* digunakan untuk mengembangkan bukti-bukti pelayanan koresponden tertulis (*official proof*). Lalu, setelah email berjalan, tahun 2013 kita lihat segmentasi pelanggan kita lagi suka di *facebook*, lagi *booming* juga kan waktu itu. Kenapa kita pakai *facebook*? Karena ga semua orang, terutama yang muda-muda seperti pelajar, mahasiswa, akademik, itu pakai *email* setiap saat untuk sarana komunikasi. Interaksinya itu lebih banyak di sosmed ya. Terus selanjutnya, kita buka di *twitter* tahun 2014. Terbaru kemarin tahun 2018 kita buka di *Instagram*. Nah untuk sekarang, kita sedang mengembangkan *chatbot* yang disebut *chat with loko*, itu layanan chatting yang ada *website* resmi PT KAI.”

Peneliti : “Dengan berbagai pertimbangan ya pak. Lalu, ketika buka *facebook*, *twitter*, *instagram* pada saat awal-awal itu respon, interaksi dari masyarakat bagaimana pak?”

Informan : “Kalau sekarang lebih banyak di *twitter* dan *instagram* ya. Jadi ada kelebihan masing-masing ya. Untuk kenyataannya, *twitter* itu memang lebih banyak interaksi. Tapi *facebook*, itu punya nilai lebih meskipun interaksinya tidak sebanyak di *twitter* dan *instagram*. Karena untuk memberikan komentar di *facebook* tuh orang bisa berkomentar yang panjang di kolom komentar, karena tidak ada keterbatasan karakter ya,

bahkan sampe bikin 1 novel mungkin juga bisa ya hehe. Di *facebook* pelanggan bisa menjelaskan panjang lebar, dan kita pun bisa membalasnya dengan panjang lebar. Kalau *twitter* kan ada tuh, dia hanya bisa mengetikkan beberapa karakter, misalnya nih ada pelanggan nanya prosedur, kita membalasnya harus dipenggal-penggal menajdi beberapa *tweets* karena panjang kan, dan kolom komentar *twitter* sangat terbatas, tapi interaksi emang lebih banyak *twitter* ya, karena kan dia itu media untuk ngomongin apa aja. Kalau *instagram* sama juga banyak, tapi masih belum sebanyak *twitter*, lebih banyak foto-foto ya, *share* foto-foto. Kalau semisal ada yang menyampaikan keluhan atau permintaan, biasanya kita interaksi lewat *direct message* ya kalau semisal jawabannya sangat *private*. Tapi kalau semisal ada jawaban yang mengedukasi semuanya, semisal ada info yang bisa sekalian disampaikan ke orang lain, kita biasanya jawab di *timeline*, biar yang lainnya sekalian baca, mungkin aja juga butuh jawaban dari pertanyaan tersebut saat itu, atau sewaktu-waktu membutuhkannya, sekali dayung dua pulau terlampaui. Lalu terakhir ada *chatbot* ya, itu ada di *website* KAI dan aplikasi *KAI Access*. Tapi memang belum maksimal karena masih dalam pengembangan, karena yang menjawab itu masih sistem ya, jadi jawabannya belum tajam, belum sesuai dengan detail yang seharusnya. Kita masih menanamkan di sistem itu, pertanyaan -pertanyaan umum, semisal pertanyaan A jawabannya begini, pertanyaan B jawabannya begini. Nah kan pelanggan pertanyaannya kan suka cukup kompleks ya, kayak satu pertanyaan ada dua muatan jawaban yang berbeda gitu, kalau yang jawab robot kan kadang-kadang dia masih menjawab salah satu pertanyaan ya. Makanya kita butuh SDM, kalau manusia kan kita bisa memilah, pertanyaan ini jawabannya bagaimana, pertanyaan itu jawabannya bagaimana. Makanya kita suka cek, kok jawabannya kurang tajam gitu. Masih terus kita pantau.”

Peneliti : “Kalau gitu, gimana respon dari pelanggan yang kurang puas dengan jawabannya itu pak?”

Informan : “Langsung telepon biasanya mereka. Jadi diselesaikanlah itu melalui telepon atau kalau perlu tindak lanjut ya langsung eskalasi dengan CRDC.”

Peneliti : “Untuk jangka waktu menjawabnya itu bagaimana pak?”

Informan : “*Respond time* ya. Ada beda-beda, mau yang mana dulu? *Call, email, socmed?*”

Peneliti : “Dari *call* saja pak diurutkan.”

Informan : “Jadi kita itu ada namanya *service level*, ada *call* sama *socmed*. Kalau *call* itu gini, ada dua ya, pertama telepon yang harus diangkat, yang kedua itu penanganan keluhan melalui telepon. *Respond time* yang harus diangkat itu targetnya dalam 20 detik berdering harus segera diangkat. Itupun kita kasih keringanan ke temen-temen, setidaknya 90% telepon yang terangkat dalam 20 detik dari seluruh *call* dalam satu bulan. Kan ga mungkin semuanya bisa terangkat dalam 20 detik, mungkin ada yang diangkat setelah 1 menit berdering. Macem-macam sih penyebabnya, karena ada pelayanan yang masih berlangsung, jadi pelanggan menunggu di IVR, ngrantri disana. IVR itu mesin penjawab otomatis. Ada yang nunggu 30 detik, 1 menit, 2 menit bahkan 5 menit, biasanya itu pada saat penjualan tiket lebaran. Kemudian, yang penanganan kasus, itu *respond time* nya setidaknya 30 menit dan kita beri keringanan sama 90% dengan *call*. Kenapa lama? Karena kan kalau penanganan kasus ini udah melibatkan dua unit, yang satu *call center* satunya lagi CRDC karena kan ada proses eskalasi atau koordinasi. Koordinasi dua unit ini diupayakan 30 menit harus sudah menghubungi pelanggan lagi, dalam keadaan keluhan sudah teratasi atau belum, setidaknya pelanggan diberi kabar terkait keberlanjutan dari penanganan keluhan yang disampaikan, seperti ‘*oke, masalah sudah masuk di kami dengan nomor kasus ***** saat ini sedang kami tangani, mohon ditunggu ya*’ itu sudah dianggap respon. Kalau ternyata nanti masih butuh waktu penanganan, kita ada persyaratan kedua yaitu *resolution time*, batas waktu dimana kasus itu harus ditutup, itu waktunya adalah selambat-lambatnya kurang dari 14 hari. Ini baru dua,

banyak ya hahaha. Lalu yang ketiga ada *email*, target *respond time* nya adalah 120 menit pertama untuk respon dengan atau tanpa jawaban, bisa kurang dari 120 menit malah lebih bagus. Bisa dengan dijelaskan jika belum ada jawaban dengan memberikan nomor kasus, dengan memberi nomor kasus kan sudah termasuk komitmen/janji perusahaan kepada pelanggan. Pertimbangannya kenapa email lebih panjang waktunya adalah karena gak semua orang itu buka email tiap saat kan? Paling dalam sehari cuma buka sekali dua kali, bahkan dua hari sekali, *email mindset* nya orang Indonesia juga belum terlalu kuat ya haha, lebih sering ngecek *socmed* nya. Pertimbangan kedua adalah *email* kan sifatnya formal, resmi, korporat, jadi membalasnya harus dengan kalimat yang hati-hati, maka dari itu diberi waktu yang cukup panjang untuk menyusun balasan tersebut agar dapat dipahami namun tetap bersifat formal”

Peneliti : “Itu untuk yang mempelajari karakter orang Indonesia, yang melakukan risetnya sehingga tau seperti itu, siapa saja pak?”

Informan : “Banyak masukan sih, manajemen 121 biasanya dapat masukan dari Humas, seperti yang kemarin mbak elsa bilang. Dari praktisi manajemen kita sendiri, ada juga dari manajemen mitra (*outsourcing*).”

Peneliti : “Manajemen 121 sendiri itu siapa pak?”

Informan : “Kebetulan saya juga masuk dalam bagian manajemen, mbak elsa, orang-orang yang di CRDC dan QSA rata-rata orang manajemen KAI 121, kalau seperti mas Kade, supervisor *call center* itu dia dari mitra, *outsourcing*.”

Peneliti : “Kalau untuk yang *service level* media sosial bagaimana pak *respond time* nya?”

Informan : “Kalau *socmed* itu 30 menit ya. Jadi harus dibalas kurang lebih 30 menit pertama, dengan atau tanpa jawaban. Sama kaya tadi, setidaknya diberi respon kalau kasusnya sedang ditangani, namun bahasanya biasanya lebih santai mengikuti karakter pelanggannya seperti apa.”

Peneliti : “Wah sangat detail ya pak. Lalu insyaAllah yang terakhir ini pak, untuk evaluasi disini, ada pembedanya ga pak untuk evaluasi manajemen dengan evaluasi program?”

Informan : “Evaluasinya sih bertahap, dari bidang yang paling dasar sampai yang bagian *top level management*. Pokoknya evaluasi yang *basic* banget ya evaluasi pemantauan *quality* atau pemantauan mutu. Selain pemantauan mutu *quality*, ada juga evaluasi yang dilakukan oleh *team leader*. Kalau *team leader* itu memantau kedisiplinan dan produktivitas. Kalau mutu, itu tadi ada form ceklis, kalau disiplin kita ngecek dari kehadiran (*fingerprint*), kalau produktivitas kita ngecek dari aplikasi berapa banyak telepon yang dilayani. Semakin banyak telepon yang diterima, berarti semakin banyak pelanggan yang dilayani kan? Kelihatan produktivitasnya. Dua evaluasi dasar tersebut dilakukan oleh tim *quality assurance* dan *team leader*, dilakukan harian. Lalu evaluasi dasar selanjutnya ada dari pihak *trainer*, evaluasi dari pihak *trainer* itu dilaksanakan *e-quiz* secara bulanan, disusun oleh tim *trainer*. Terus evaluasi selanjutnya itu masuk ke *supervisor*. Jadi, semua data dari evaluasi dasar itu dirangkum sama *supervisor*, dibikin grafik untuk diajukan di evaluasi bulanan, dalam satu bulan itu grafik pelayanan itu bagaimana. Lalu setelah supervisor, laporan dari supervisor itu dipresentasikan kepada manajemen KAI (*Top Management*), dilaporkan dalam evaluasi bulanan dari tanggal 1 - 7 dalam 1 bulan.”

Peneliti : “Begini pak, yang saya tangkap daritadi sepertinya evaluasi manajemen dengan evaluasi program ini semacam sudah serangkaian ya. Atau ada yang belum dijelaskan oleh bapak?”

Informan : “Oh iya, evaluasi manajemen ada satu lagi. Dalam evaluasi yang dipresentasikan tiap bulan oleh supervisor itu nanti kan ada target, nah target tersebut sudah tercapai atau tidak, kalau tercapai alhamdulillah, kalau belum tercapai kenapa? Supervisor harus bisa menjelaskan alasannya. Lalu ada yang namanya evaluasi semester, adalah survei kepuasan pelanggan dalam 6 bulan pelayanan ini, pelanggan puas ngga sih? Nah, di dalam survei kepuasan pelanggan ini ada dua metode, satunya

index, satunya lagi *top 2 box*. *Top 2 box* itu diambil dari indikator sangat puas dan puas, lalu dihitung ada berapa persen yang menyatakan kepuasan dalam 2 indikator tersebut. Selain itu, dalam evaluasi semester ini juga merupakan rekap dari evaluasi bulanan. Ada juga evaluasi tahunan (*yearly*), dimana manajemen KAI melaporkan hasil evaluasi selama setahun ke kantor pusat KAI, lalu akan *diinput* ke *annual report* yang merupakan rangkuman dari laporan evaluasi selama satu tahun tersebut.”

Peneliti : “Oh seperti itu ya pak. Sungguh sangat informatif bagi saya pak, karena bisa tahu sampai sedalam ini tahapan evaluasinya di CC 121.”

Informan : “Iya ruri, biar kita bisa terus berkembang menjadi perusahaan penyedia jasa perkeretaapian terbaik di Indonesia. Jadi gimana? Ada yang mau ditanyain lagi?”

Peneliti : Saya rasa sudah sangat cukup pak, insyaAllah saya sudah mendapatkan informasi yang saya butuhkan. Nanti kalau semisal ada yang masih kurang, mungkin saya akan menghubungi bapak via WA atau email. Terima kasih banyak pak atas waktunya, Assalamualaikum.”

Narasumber Kunci 2

Nama : Elsa Gultom

Jabatan: *Staff Customer Relation and Digital Community.*

Pelaksanaan Wawancara: Selasa, 30 April 2019. Pukul 13.40 WIB

Lokasi Wawancara : Kantor *Jakarta Railways Center (JRC)*, Gambir, Jakarta Pusat.

Peneliti : “Selamat siang mbak Elsa, perkenalkan saya Masruri Ramadhaniyah, mahasiswa jurusan S1 Ilmu Komunikasi Universitas Telkom, jadi saya sekarang sudah menyusun skripsi tentang “Strategi Komunikasi PT Kereta Api Indonesia Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Melalui Layanan *Contact Center* KAI 121”, dan menurut pak Ben tadi mbak Elsa ini orang yang direkomendasikan untuk jadi narasumber saya untuk melakukan wawancara. Hehe. Apa kabar mbak Elsa?”

Informan : “Oh iya puji Tuhan kabar baik ruri. Iya boleh, jadi mau nanya-nanya apa nih?”

Peneliti : “Langsung saja ya mbak, jadi yang pertama, *Contact Center* KAI 121 itu apa sih mbak?”

Informan : “Seperti yang dikatakan Mas Ben ya, *Contact Center* KAI 121 merupakan sub unit divisi dari *Customer Care*. Pokoknya yang ada kaitannya dengan KAI pasti ada 121 nya. CC 121 ini bertanggung jawab untuk menjadi layanan informasi untuk berbagai kebutuhan informasi yang dipengenin/dibutuhin pelanggan. Pelayanannya itu ada banyak, ada yang untuk keperluan reservasi tiket, *reschedule*, *refund* tiket, untuk keluhan maupun kritik saran dari pelanggan ya, atau hanya pingin tau informasi lain yang berhubungan dengan KAI dan seluruh anak perusahaan kayak *commuterline*, Reska, KA Wisata, bahkan kayak pre-wedding menggunakan fasilitasnya KAI semisal di stasiun atau izin menggunakan salah satu gerbong gitu. Banyak pokoknya, intinya layanan untuk pelanggan KAI. CC 121 ada 3 *managerial*, yang pertama yaitu *Call Center*

121 yang khusus untuk pelayanan melalui telepon (*by voice*) lalu ada *Customer Relation & Digital Community*, divisi saya ya, yang khusus pada pelayanan sosial media (*text & media*) dan penanganan keluhan. Lalu ada *Manager Quality Service Assurance* yang berperan sebagai pengawas / *controlling division* untuk 2 *manager* lainnya (*Call Center* dan *Customer Relation and Digital Community*).”

Peneliti : “Lalu, *Customer Relation and Digital Community* itu seperti apa sih mbak? Bisa tolong dijelaskan secara lebih terperinci?”

Informan : “Jadi, *Customer Relation and Digital Community* itu untuk pelayanan melalui teks dan media. Seperti lewat koresponden, *email*, *facebook*, *twitter*, dan yang paling baru ada *instagram*. Jadi, komunikasi dengan pelanggan tapi bentuk pelayanannya pakai teks ya. *Email* dan koresponden itu teks. *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* kan, teks juga? Tapi tetap ada interaksi antara pelanggan dengan perusahaan, itu *Digital Community*. Selain itu, untuk yang *Customer Relation* khusus penanganan komplain dari pelanggan atau sering disebut *complaint handling* ya, jadi kalau ada keluhan ke PT KAI itu masuknya ke *Customer Relation*, nanti dianalisis dan dicarikan solusinya.”

Peneliti : “Terus, untuk masuk di bagian *Customer Relation and Digital Community* tuh ada tahap rekrutasiya ya mbak? Itu tahapnya seperti apa?”

Informan : “Kalau disini sih, dilihat dulu dia asalnya darimana, *IPK* nya berapa, secara pribadinya seperti apa, terus ditanyain kekurangan kelebihanya apa, baru ditanyain tentang apa yang dia ketahui tentang *social media*, gimana cara dia menangani keluhan jika misalnya ada keluhan-keluhan seperti itu, sejauh mana *product knowledge* mereka. Kita kan untuk temen-temen yang di *customer relation and digital community* ini biasanya diutamakan yang bekas dari *agent inbound (call center)*. Jadi untuk di *CRDC* itu setidaknya orang-orangnya udah lebih bagus dari yang di *inbound*. Nanti waktu saya wawancara itu bakal ditanyain macem-macem, kalau cocok ya kita ambil untuk di *CRDC*. Jadi, di *CRDC* ini Namanya *senior agent*, yang sebelumnya masuk di *call center* dulu. Jadi, kalau ada karyawan baru ni, biasanya mereka masuk di bagian *telephonie* atau komunikasi melalui

telepon. Itu sebelum masuk kesana juga ada persyaratannya dulu. Persyaratannya pertama, minimal D3 dari berbagai jurusan, kemudian yang kedua adalah kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik, nah kemampuan berkomunikasi dengan baik ini nanti akan dicek pada saat pembekalan *softskill* dalam proses inkubasi *training* selama 2 minggu di KAI. Nah nanti disitu akan dicek, mulai dari kemampuan menangkap materi pelajaran, kemudian kemampuan dia untuk berkomunikasi dengan baik. Kalau sudah masuk di *training* itu tidak menutup kemungkinan akan masuk ke dalam saringan, jadi ada yang lulus ada yang nggak. Yang lulus nanti baru bisa jadi karyawan di *level* pertama / *call center* Namanya tier 1.”

Peneliti : “Jika untuk *training* lainnya untuk masuk ke bagian CRDC itu ada juga mbak?”

Informan : “Nah, nanti di *training* lagi di KAI selama 6 bulan. Minimal 6 bulan disitu kalau sudah bagus, bisa di CRDC. Nanti tesnya kaya interview biasa aja kok ditanya-tanyain kaya yang tadi saya udah bilang. Karena sudah masuk ke CRDC, berarti udah masuk ke *level* 2 atau tier 2. Tapi ya memang tidak semuanya jangka waktunya untuk masuk kesini tuh tidak semuanya diatas 6 bulan, kadang diatas 1 tahun bahkan ada yang 2 tahun. Kira-kira dia udah mateng ga untuk masuk ke tim kita. Ada yang udah sampai 3 kali interview ga lolos-lolos juga, semisal dari 20 orang yang interview, paling hanya 2-3 aja yang diterima, ga gampang untuk masuk tim CRDC ini.”

Peneliti : “Nah, untuk pertanyaan selanjutnya ya mbak, apa ada teknik khusus yang digunakan oleh tim CRDC ataupun *call center* untuk menyampaikan pesan ke pelanggan?”

Informan : “Ya sebenarnya kita selalu ajarkan untuk temen-temen itu jangan *template* gitu ya, karena kan bukan robot, harus bisa mengembangkan kata-kata yang baku, gak terlalu kaku, tapi bisa diterima. Kalau semisal di *email*, harus bisa formal tapi tetap dengan syarat dapat dipahami. Kalau di *socmed* sih kita menyesuaikan ya, santai tapi tetap harus dengan bahasa yang sopan, kan kita bawa nama KAI, jangan sampe kebablasan terlalu santai.”

Peneliti : “Oh begitu ya mbak. Kalau semisal ini mbak, biasanya kan ada pelanggan yang mungkin terlihat berpendidikan dari cara bicara/menulis pertanyaan atau keluhan, ada juga yang justru sebaliknya, untuk seperti itu apa ada caranya mbak untuk mengatasi seperti itu dalam menyampaikan pesannya?”

Informan : “Kalau itu sih kita *simple*, kita ngikutin aja. Kalau memang dia anak muda ya kita ikutin, kalau harus formal ya kita juga balas dengan formal. Biasanya yang formal itu di *email* ya rata-rata, karena ya memang *email* itu udah kaya media kita yang paling formal ya. Kalau untuk orang yang mungkin kurang ngerti ya kita ikutin juga, dilayaninnya pake bahasa yang mudah dimengerti sama pelanggan. Kita sih juga yakin ya kalau temen-temen yang udah di tim ini pasti sudah berpendidikan semua kan, mereka juga bahkan lebih pintar menjawabnya, jadi kita gak perlu ngajarin yang terlalu gimana, paling hanya memantau ini itu kurang dikit-dikit aja.”

Peneliti : “Wah iya ya mbak logikanya gitu ya pasti udah lebih paham kalau udah masuk tim. Lalu mbak, untuk metode penyampaian pesannya itu ada pembagiannya gitu gak mbak? Semisal, metodenya informatif untuk menyampaikan informasi saja atau ada yang lain?”

Informan : “Ya ada beberapa ya jenisnya, informatif juga pastinya ya buat pelanggan yang butuh informasi atau ngga kita menyampaikan info terkait promo, atau perubahan jadwal kereta dan sebagainya. Ada juga untuk klarifikasi ya, biasanya ada kan tentang info-info *hoax* semisal terkait rekrutmen pegawai KAI. Lalu ada juga yang untuk penyelesaian permasalahan pelanggan, semisal ada pelanggan ada yang dirugikan sama pelayanan kita, jadi kita layani dia sampai terselesaikan, kayak dibujuk gitu ya hehe dengan meminta maaf minimal dan memberikan ganti rugi jika memang diperlukan.”

Peneliti : “Oh gitu ya mbak. Oh iya mbak, terus biasanya pernah ga mbak CC harus menyampaikan pesan yang berulang ke pelanggan? Jadi kaya misalnya ada yang bertanya A, terus setelahnya ada yang bertanya lagi pertanyaan yang sama?”

Informan : “Oh jelas sering banget. Kita ya biasanya tentu jawab aja ya walaupun pertanyaannya sama, kalau semisal kaya di twitter nih, ada pelanggan yang tanya pertanyaan umum yang sekiranya banyak orang yang bakal butuh jawaban dari pertanyaan itu, ya kita jawabnya secara publik ya, biar yang lainnya bisa baca. Tapi mungkin ada yang ketinggalan ga sempet *scroll* atau mager haha ya kita jawab lagi. Ya nggapapa kita jawab berulang-ulang yang penting kepentingan pelanggan terpenuhi.”

Peneliti : “Terus untuk selanjutnya, kan khususnya di CRDC ini pakai beberapa media gitu mbak, medianya itu apa saja?”

Informan : “Medianya itu kita ada *email, facebook, twitter*, pernah pakai *google+* juga, sama pakai *Instagram*. Terus kita sekarang lagi ngembangin *chat with loko*, semacam *chatbot* gitu.”

Peneliti : “Bagaimana caranya perusahaan memilih dan menentukan media apa saja yang mau digunakan untuk melayani pelanggan?”

Informan : “Dengan berbagai pertimbangan ya, yang penting adalah mengikuti perkembangan zaman atau orang bilang mah zaman *new media*. Kalau dulu sih pertama kali tuh, 2012, hanya email ya. Nah seiring berkembangnya jaman, kita buka mulai facebook waktu 2013 awal, sekarang kan semuanya udah serba digital ya alias digitalisasi, jadi meningkat terus, untuk yang ngelola juga yang awalnya cuma 1 orang jadi makin banyak. Terus berkembang lagi, kita buka twitter di tahun 2014. Sempet juga buka di google+ tahun 2015 tuh, tapi karena interaksinya sedikit ya, kebanyakan cuma share foto gitu, jadinya ditutup lah gak dipake lagi untuk google+. Terus lanjut lagi kalau ga salah tahun 2018, kita mulai buka Instagram, soalnya kan orang-orang sekarang kan kaya udah banyak banget yang punya Instagram, lebih mudah juga sih untuk ngejangkau masyarakat target kita. Sekarang tahunb 2018 kemarin kita juga lagi ngembangin *chatbot* itu semacam pelanggan dilayani melalui *chat* dengan robot yang udah kita program, Gitu..”

Peneliti : “Hmm gitu ya mbak, pertanyaan selanjutnya terkait sebelumnya mbak, kan buat ngikutin perkembangan jaman terutama soal media itu ada bagian

yang melakukan riset gitu mbak, apa di KAI juga punya orang khusus/tim khusus buat pelaksanaan risetnya mbak?"

Informan : "Kalau kaya gitu sih sebenarnya kita bareng-bareng sih, kaya semisal Instagram ini pertamanya kita coba-coba gitu karena pelanggan sepertinya makin banyak yang ngegunain Instagram, eh ternyata pas *launch* juga banyak yang *follow*. Kalau tim riset sih ngga ada, tapi kita ya juga dapat saran semisal dari Humas KAI kan punya akun tuh @keretaapikita, karena di akun yang dipegang humas kan ga ada interaksi tanya jawab, jadilah kita bikin akun @kai121_ untuk interaksi tanya jawab dengan pelanggan seputar pelayanan KAI, begitu."

Peneliti : "Lalu mbak, biasanya kan ada aja pelanggan yang suka marah-marah emosi waktu komplain kesini, temen-temen CC 121 ini gimana cara ngatasinnya biar dirinya sendiri tuh ga kesulut emosi?"

Informan : "Wah itu mah banyak ya, suka ada yang ngedumel 'aduuuh pusing ini pelanggan gini amat', tapi ya namanya juga ga bertatap muka ya jadinya tetap harus layani dengan bahasa yang sopan tapi tegas supaya pelanggannya nyaman dan tetap terarah, itu semua udah ada di *training* jadi udah bisa teratasi lah, ga ada pelanggan yang sampe sakit hati atau gimana, kita usahakan sedemikian rupa biar pelanggan merasa nyaman dan puas dengan pelayanan kita."

Peneliti : "Wah alhamdulillah ya kalau gitu mbak, hehe. Masuk ke pertanyaan selanjutnya mbak, pastinya di KAI ini ada evaluasi ya mbak, biasanya kalau yang dari pelanggan, dapet *feedback* yang seperti apa mbak?"

Informan : "Macem-macam sih, ada yang kasih apresiasi, ada yang kasih komplain juga semisal gak dibales-bales gitu sehari dua hari punya si pelanggan itu, tapi ya kebanyakan puji Tuhan positif ya *feedback* nya. Kita kan juga ada *big data* pengambilan komplain atau saran yang masuk ke kita. Jadi udah ada persennanya, dan hasilnya sebagian besar ya positif. Kita kan orangnya ada banyak, jadi masuk 1 keluhan atau pertanyaan, ya dijawab satu-satu juga, ada aplikasinya juga jadi memudahkan."

Peneliti : “Untuk aplikasinya sendiri, apa bisa dijelaskan mbak jalannya seperti apa?”

Informan : “Jadi aplikasi ini tuh namanya aplikasi CRM. Sama ditarik data di WDE namanya. Kalau CRM itu berisi kaya nomor telepon, nama akun, alamat email, media sosialnya, lalu pertanyaannya apa, dan jawaban/solusinya seperti apa. Aplikasi ini juga bisa mencantumkan kategori pelayanan, entah itu masuk pelayanan, komersil atau apa. Nah dari situ bisa ditarik data tuh, ada berapa persen sih yang kategori informasi tanya jawab, kategori permintaan yang kedua kategori keluhan biasanya dikeluhkan ini berisi *statement* keluhannya, yang biasanya membutuhkan tindakan yang juga butuh proses ya karena butuh waktu untuk eskalasi, karena kalau eskalasi itu kan kita membutuhkan unit lain, koordinasi dengan unit lain. Contohnya, keluhan mengenai fasilitas AC bocor di perjalanan, kan AC bocor ga ditangani 121, yang menangani siapa? Ya unit sarana, jadi kita koordinasi sama unit sarana. Jika kejadiannya masih terjadi masih dalam perjalanan, maka unit sarana juga melakukan eskalasi atau koordinasi dengan kondektur atau *customer service on train* untuk membantu memindahkan penumpang yang terkena AC bocor ke gerbong atau *seat* lainnya yang lebih aman, atau juga bisa ditangani oleh teknisi keretanya, gimana caranya supaya ada tindakan untuk mengatasi hal tersebut. Selain itu, permintaan / *request*, itu butuh eskalasi juga. Misalnya ada barang tertinggal, nanti kita bisa koordinasi dengan pihak stasiun atau pihak yang ada di atas kereta, tapi untuk permintaan itu biasanya nuansanya lebih positif ya, kalau keluhan itu nuansanya kan negatif. Itu semuanya, tercatat dalam CRM, biasanya ditarik datanya itu harian, mingguan, dan perbulan. Disitu kita bisa ketahui, berapa banyak yang informasi, berapa banyak yang permintaan, dan berapa banyak yang keluhan, bisa kita presentasikan. Nah setelah kita tarik datanya per bulan, jumlah keluhan biasanya tidak lebih dari 3% dari jumlah keseluruhan pelayanan, belum pernah diatas 3%.”

Peneliti : “Terus mbak, biasanya ada faktor-faktor yang mesnghambat jalannya pelayanan ga mbak?”

Informan : “Biasanya ada beberapa pelayanan yang gak masuk ke aplikasi tuh, jadi harus manual. Terus ya paling ada salah-salah sedikit dari temen-temen, ya namanya juga manusia ya, pasti ada yang namanya *human error*, tapi ga pernah sampai yang terlalu merugikan, setelah itu biasanya diatasi sama temen-temen, entah dengan minta maaf dan sebagainya. Gitu aja sih, untuk koordinasi ya lancer, ada yang melalui aplikasi, ada melalui grup *whatsapp*.”

Peneliti : “Untuk yang terakhir insyaAllah untuk mbak elsa, hehe. Metode evaluasi yang biasanya digunakan itu apa mbak?”

Informan : “Ada survey, biasanya survey ke pelanggan tiap 6 bulan sekali, biasanya ada *questionnaire* nanti ke pelanggan atau melalui telepon, kita menggunakan range 5, jadi ada sangat puas, puas, cukup puas, tidak puas, sangat tidak puas. Terus kalau untuk temen-temen tim CRDC sama *Call center* ada yang namanya *E-Quiz* diadakan bulanan, jadi tiap bulan, tujuannya untuk mengukur sejauh mana kemampuan temen-temen, *product knowledge* nya. Untuk standard minimalnya yaitu 70. Kalau di bawah 70, dia harus mengulang, mengikuti remedial. Selain itu, kita juga ada penilaian *checklist*, jadi kita menilai mereka ga sembarangan dan semerta-merta itu aja. Tapi ada ceklis, dimana memakai pedoman yang sudah ada, penilaiannya juga gak bisa berdasarkan *like or dislike*, gak boleh subjektif. Jadi kita memiliki ceklis yang terurut yang dimana tiap poin ceklis memiliki bobot nilai tersendiri. Selanjutnya ada evaluasi dari unit *quality*, kita mengevaluasi sebanyak 11 kali – 12 kali dalam sebulan / 4 minggu. Jadi, per minggu ada 3 kali evaluasi, biasanya kita menggunakan mutlak di ceklisnya yaitu *yes/no*. jadi bener-bener kalau memang bagus, ya *yes*, kalo kurang *no*.”

Peneliti : “Cukup lengkap ya mbak, jadi ada evaluasi untuk unit, dari pelanggan, dan evaluasi untuk tim CRDC dan *call center* ya. Alhamdulillah terima kasih banyak mbak. Nanti kalau semisal ada yang kurang, saya akan hubungi mbak elsa untuk tanya lebih lanjut. Terima kasih mbak.”

Informan : “Iya sama-sama ruri, jangan sungkan-sungkan ya, tanya aja kalau masih belum jelas.”

Narasumber Kunci 3

Nama : Agus Kade Sucita

Jabatan: *Supervisor Divisi Call Center KAI 121*

Pelaksanaan Wawancara: Kamis, 2 Mei 2019 Pukul 12.45 WIB

Lokasi Wawancara : Ruang rapat anggrek, Kantor *Jakarta Railways Center (JRC)*, Gambir, Jakarta Pusat.

Peneliti : “Selamat siang mas Kade, perkenalkan saya Masruri Ramadhaniyah, mahasiswa jurusan S1 Ilmu Komunikasi Universitas Telkom, jadi saya sekarang sudah menyusun skripsi tentang “Strategi Komunikasi PT Kereta Api Indonesia Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Melalui Layanan *Contact Center KAI 121*”, dan menurut pak Ben, mas Kade ini orang yang direkomendasikan untuk jadi narasumber saya untuk melakukan wawancara pada konsentrasi *call center*. Mohon bantuannya ya mas. Sebelumnya, apa kabar mas?”

Informan : “Iya mbak, kabar baik. Iya silahkan mbak, saya jawab semampu saya ya.”

Peneliti : “Iya mas, sedikit saja kok, jadi langsung saja ya. Pertama, bisa dijelaskan mengenai *Contact Center KAI 121* ini apa sih mas?”

Informan : “Ya, *Contact Center KAI 121* itu merupakan bagian dari sub unit divisi dari divisi besar *Customer Care*. CC 121 ini punya tanggung jawab sebagai penyedia ya layanan informasi untuk berbagai kebutuhan informasi yang dibutuhkan pelanggan. Pelayanannya ada yang untuk keperluan reservasi tiket, ketersediaan tempat duduk atau *seat*, *reschedule* tiket, *refund* tiket, keluhan dan juga saran dari pelanggan. atau hanya pingin tau informasi lain yang berhubungan dengan KAI dan seluruh anak perusahaan kayak *commuterline* dan juga Reska kaya gitu, Banyak pokoknya, intinya layanan untuk pelanggan KAI. Lalu, CC 121 ada 3 bagian ya, yang pertama yaitu *Call Center 121* divisi saya, yang khusus untuk pelayanan bagi pelanggan lewat telepon, lalu ada *Customer Relation*

& *Digital Community*, divisinya Mbak Elsa, yang fokus pada pelayanan sosial media (*text & media*) dan *complaint handling*. Terus ada *Quality Service Assurance*, divisinya Mas Ben ya, perannya sebagai pengawas / *controlling division* untuk 2 *manager* lainnya (*Call Center* dan *Customer Relation and Digital Community*).”

Peneliti : “Selanjutnya, perbedaan yang paling spesifik dari CRDC dengan *call center* itu apa ya mas?”

Informan : “Jadi ya, bedanya kalau *call center* itu memberikan informasi atau menanggapi keluhan ya melalui telepon atau keluhan penumpang ya melalui telepon atau *by voice*.”

Peneliti : “Untuk segmentasi pelanggan yang sering telepon ke 121 itu darimana mas yang paling banyak?”

Informan : “Kalau itu sih, kita kan menangani semua ya, *all* DAOP dan Divre. Segmentasinya ya semua kalangan ada, atas, menengah, bawah ya juga ada.”

Peneliti : “Kalau biasanya, pelanggan itu yang telepon itu minta atau mengeluh apa gitu mas?”

Informan : “Kan kita melayani informasi, permintaan, dan keluhan. Pastinya yang utama itu melayani pemberian informasi, reservasi, ketersediaan tempat duduk, prosedur *refund*, perubahan jadwal tiket. Itu sih sejauh ini yang paling banyak. Keluhan juga ada. Alurnya sih, contohnya ya *refund* ya, kan prosesnya cukup ribet, harus eskalasi dengan unit lain, koordinasi dengan *customer relation (handling complaint)*, mbak Elsa. Nanti kita yang ngehubungi pelanggannya lagi kalau sudah beres atau sudah ada penanganan bagi keluhannya.”

Peneliti : “Lalu mas, biasanya kan, sebagai seorang *call center* yang melayani pelanggan, walaupun tidak bertatap muka, tapi tentu harus menarik pelanggan kan agar pelanggan juga merasa nyaman saat dilayani, itu apakah ada indikator atau faktor yang harus dimiliki oleh teman-teman *call center*?”

Informan : “Tentunya ada. Yang paling utama pasti harus di-*training* dulu ya. Temen-temen disini juga belajar *voice quality*, dimana setiap temen-temen lagi melakukan pelayanan, akan ada kaca di depan muka mereka, jadi mereka bisa mengontrol ekspresi dan emosinya dengan berusaha tetep tersenyum di depan kaca itu, seakan-akan pelanggan sedang ada di depannya. *Training* selanjutnya adalah *training* yang dilakukan sebelum dan setelah masuk ke *call center*, jadi ada 19 *training* yang harus diikuti oleh temen-temen selama kurang lebih 6 – 12 bulan.”

Peneliti : “Biasanya ada *template* ga mas untuk penyampaian informasi, menangani keluhan atau permintaan?”

Informan : “Iya, jadi sudah ada probingnya, tapi temen-temen juga harus *improve* kan ga mungkin jawabannya gitu-gitu aja. Tapi harus sesuai dengan parameter yang sudah ditetapkan. Makanya ada training kan sebelumnya, dan juga ada tes, dan hasil tesnya juga menentukan seberapa baik kemampuan temen-temen yang akan di *call center*.”

Peneliti : “Kalau untuk evaluasi dari *call center* dengan CRDC?”

Informan : “Mungkin metodenya sama, Cuma mungkin beda indikator penilaiannya, indeksnya beda, tapi kan yang nilai dari *quality service assurance*, jadi dengan metode sama namun dengan indikator serta bobot nilai yang berbeda. Untuk jelasnya mungkin sudah dijelaskan sama mas Ben ya.”

Peneliti : “Iya mas, alhamdulillah udah dijelasin sama Pak Ben kemarin. Hmm.. mungkin itu saja mas yang bisa saya tanyakan, terima kasih banyak mas atas waktunya, selamat siang. ”

Informan : “Iya mbak sama-sama, sukses ya skripsinya.”

Peneliti : “Terima kasih mas.”

Informan Ahli

Nama : Syifa Hidayati

Pekerjaan : *Public Relation – CSR*, PT Astra International

Pelaksanaan Wawancara: Senin, 3 Juni 2019, Pukul 19.29 WIB.

Selasa, 4 Juni 2019, Pukul 18.04 WIB.

Wawancara dilakukan melalui *Telepon* dan *Whatsapp*

Senin, 3 Juni 2019, Pukul 19.29 WIB.

Peneliti : “Assalamualaikum. Selamat malam, apa benar dengan kak syifa astra?”

Informan : “Waalaikumsalam, benar.”

Peneliti : “Sebelumnya perkenalkan dlu kak, nama saya Ruri, mahasiswa jurusan ilmu komunikasi universitas telkom bandung, dan kebetulan dapat kontak kak syifa dari mas mohwid.”

Informan : “Oh.. temannya Mohwid ya?”

Peneliti : “Iya kak temannya mas mohwid.”

Informan : “Ok, gimana mba ruri?”

Peneliti : “Jadi begini kak, saya jelasin dulu sekarang ya. Sekarang saya sedang mengerjakan tugas akhir skripsi di kampus, nah kebetulan saya tema penelitiannya tentang strategi komunikasi perusahaan. Sekarang ini, saya lagi butuh banget informan ahli penelitian saya untuk validasi data yg sudah saya kumpulkan dri informan kunci penelitian. Apa kira-kira kakak bisa bantu saya untuk hal ini?”

Informan : “Ooh boleh mba.”

Peneliti : “Siap kak sebentar lagi saya kabari.”

Informan : “Oke mba.”

Peneliti : “Halo kak, maaf agak lama karena tadi ada *trouble* sedikit di laptop saya, sudah saya *send* via email ya kak , mohon untuk dicek, nanti kalau semisal ada yang ingin ditanyakan bisa langsung chat saya, terima kasih.”

Informan : “Oke mba Ruri.. batas waktunya kapan untuk dikirimkan ya mba?”

Peneliti : “Sebenarnya saya butuh cepat kak, kalau semisal sore ini apa bisa kak?”

Informan : “Paling lambat besok saya kirim ya. Boleh *send by* WA ya mba pertanyaannya.”

Peneliti : “Baik kak, siap. Sebentar ya kak.”

Pertanyaan dilampirkan sebagai file Microsoft word

Selasa, 4 Juni 2019, Pukul 18.04 WIB

Peneliti : “Sebelum ke pertanyaan mengenai penelitian, terlebih dahulu saya menanyakan beberapa hal untuk kak syifa yaitu nama lengkap, tempat & tanggal lahir, latar belakang pendidikan dan pekerjaan (dari kuliah hingga sekarang).”

Informan : “Syifa Hidayati, Jakarta, 02 November 1990, S2 Management Universitas Trisakti, Public Relations CSR - PT. Astra International Tbk.”

Peneliti : “Menurut anda, apa itu *Contact Center*?”

Informan : “*Contact Center* merupakan salah satu layanan komunikasi yang disediakan perusahaan untuk membangun interaksi dengan publiknya. *Contact Center* juga merupakan unit *central* yang menjadi garda terdepan dalam berhubungan dengan public suatu company guna memberikan informasi tertentu yang dibutuhkan. Bisa secara langsung maupun secara tidak langsung (menggunakan teknologi).”

Peneliti : “Menurut anda, apakah adanya *contact center* di perusahaan khususnya PT KAI ini dapat dikatakan hal yang efektif dalam memenuhi pelayanan pelanggan dan apa alasannya?”

Informan : “Iya, *Contact Center* saat ini masih cukup efektif digunakan untuk berinteraksi dengan pelanggan, terutama untuk perusahaan yang bergerak dibidang *public services* seperti PT KAI.”

Peneliti : “*Contact Center* KAI 121 memiliki sub divisi khusus bernama *Quality Service Assurance* yang berfungsi sebagai evaluator dan pengawasan. Apakah *Contact Center* sebuah perusahaan memerlukan unit khusus seperti itu untuk pengawasan mutu pelayanan dan apakah menurut anda adanya sub divisi pengawasan di *Contact Center* PT KAI bisa menjamin kelancaran pelayanan?”

Informan : “Iya tentunya diperlukan unit khusus untuk mengelola *Contact Center* agar menjamin kelancaran pelayan terhadap pelanggan. Selain itu unit pengawasan sangat penting untuk kegiatan evaluasi, tanpa evaluasi suatu unit tidak akan berkembang karena tidak mampu mengetahui apa dan bagaimana kebutuhan informasi yang dibutuhkan oleh publiknya.”

Peneliti : “*Contact Center* KAI 121 memiliki pembagian divisi, ada sub divisi *Call Center* (Pelayanan khusus via telepon), dan sub divisi *Customer Relation and Digital Community* (Pelayanan khusus melalui media sosial). Menurut anda, apakah pembagian seperti itu dapat membuat pelayanan pelanggan menjadi efektif?”

Informan : “Iya, dalam pengelolaannya, *Contact Center* memang harus dibagi berdasarkan media komunikasi yang disediakan untuk pelanggan. Misalnya Digital, Call Center dan lain-lain. Namun yang harus diperhatikan, kedua sub divisi tersebut harus saling berintegrasi dalam memberikan informasi maupun sumber informasi yang di dapatkan agar CI dan visi misi perusahaan konsisten dibangun. Karena terkadang SLA/SOP tiap divisi memberikan informasi yang berbeda, baik dari isi maupun kelengkapan informasi.”

Peneliti : “Dalam memilih dan menetapkan komunikator, *Contact Center* KAI 121 melakukan tahap *recruitment* dan *training* khusus secara bertahap dalam jangka waktu yang cukup panjang. Menurut anda, dalam memilih dan menetapkan komunikator, langkah apa saja yang harus dilakukan agar komunikator dapat memiliki kredibilitas?”

Informan : “Tentunya seorang komunikator apalagi dalam *Contact Center* itu perlu memiliki pemahaman mengenai *service oriented* dan cara koordinasi dalam menindaklanjuti permasalahan pelanggan dengan unit agar pelanggan mendapatkan solusinya. Namun, guna memiliki pegawai yang totalitas dan

berkapabilitas baik, yang harus diperhatikan adalah *passion* dan kecintaan terhadap Company. Perlu digali dengan benar apakah *passion* tiap pegawai sudah benar-benar kuat terkait dunia pelayanan publik dan komunikasi, dan seberapa dalam rasa kecintaan dan memiliki terhadap perusahaan. Karena saat ini dalam dunia pelayanan kerap ditemukan kepribadian *Fake Good*, yang mana memanipulasi diri seakan memenuhi keinginan perusahaan di hadapan pimpinan/perusahaan. Sementara dunia pelayanan harus bekerja menggunakan hati. *Training* sangat perlu sekali untuk meningkatkan dan mengupdate *skill* pelayanan publik yang mumpuni.”

Peneliti : “*Contact Center* KAI 121 memiliki target pelanggan. Langkah yang dilakukan *CC 121* sebenarnya tidak terlalu spesifik untuk menentukan target sarannya karena targetnya yaitu seluruh pengguna jasa layanan PT Kereta Api Indonesia (Persero) di seluruh Indonesia. Menurut anda, apakah hal tersebut sudah sesuai agar tidak meleset dari *goals* perusahaan? Lalu menurut anda, apa saja yang harus dipertimbangkan dalam menentukan target sasaran perusahaan?”

Informan : “Oh menurut saya itu sudah sesuai ya, kan karena memang *service*-nya untuk pelanggan PT KAI. Hal yang perlu diperhatikan tentunya harus tau segmentasi pelanggannya ya dari mau lingkungan seperti apa, orangnya yang tinggal dimana, yang butuh apa, yang berpenghasilan atau usia berapa seperti itu, selain itu, perusahaan harus lihat bagaimana perusahaan mampu menjangkau seluruh pelanggan KAI di seluruh lapisan masyarakat. Karena target PT KAI tentu seluruh masyarakat Indonesia maupun WNA yang menggunakan jasa Kereta Api.”

Peneliti : “Dalam penyusunan pesan, *Contact Center* KAI 121 memilih untuk menggunakan bahasa yang sesuai dengan panduan yang telah dibuat (*probing*), namun juga tetap mengikuti karakter dari pelanggannya (tidak kaku) agar tetap membuat nyaman pelanggan. Menurut anda, Apakah hal tersebut sudah sesuai dengan apa yang harusnya dilakukan oleh sebuah perusahaan dalam penyusunan pesan? Lalu, hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan?”

Informan : “Iya sudah sesuai. Mungkin yang perlu diperhatikan tentunya periode waktu suatu masalah telah selesai ditindaklanjuti saja, akan lebih baik jika ada probing juga untuk periode penindaklanjutan masalah. Hal yang perlu diperhatikan yaitu para pegawai yang terlibat dalam pelayanan publik harus memiliki wawasan luas mengenai karakter masyarakat diseluruh Indonesia maupun mancanegara, guna tingkat keluwesan dalam pelayanan bisa lebih kompleks dan mampu memberikan kenyamanan yang prima bagi seluruh masyarakat Indonesia.”

Peneliti : “Selanjutnya, *Contact Center* KAI 121 juga membedakan pesan yang akan disampaikan kepada pelanggan yang berpendidikan (dari cara bicara dan tata Bahasa), dengan pesan yang akan disampaikan kepada pelanggan yang kurang berpendidikan (dari cara bicara dan tata Bahasa), menurut anda, apakah pembagian seperti itu juga diperlukan dalam hal penyusunan pesan?”

Informan : “Iya diperlukan, agar pesan yang disampaikan dapat dimengerti oleh berbagai karakteristik pelanggan dari PT KAI itu sendiri.”

Peneliti : “*Contact Center* KAI 121 memiliki beberapa akun untuk dijadikan *platform* media saluran komunikasi dalam melakukan pelayanan (telepon, *email*, *instagram*, *facebook*, *twitter*, web lapor.go.id, dan yang sedang dalam pengembangan yaitu *chatbot* yang akan dipasang di website dan aplikasi KAI Access. Menurut anda, apakah dengan banyaknya platform yang digunakan akan membuat pelayanan menjadi lebih efektif dan efisien? Lalu, apa saja yang harus dipertimbangkan dalam melakukan pemilihan media?”

Informan : “Iya menurut saya sudah cukup efektif dan efisien, semakin beragam semakin banyak masyarakat terjangkau. Yang perlu diperhatikan adalah *manpower* atau sumber daya manusia yang menindaklanjuti seluruh kebutuhan pelanggan di setiap kanal tersedia dan memiliki tenggang waktu yang jelas untuk masalah tersebut dapat terselesaikan. Namun dalam konteks pelayanan pelaporan media sosial yang mungkin berisi informasi cukup pribadi seperti identitas dan tiket harus berhati-hati. Menggunakan *platform* media sosial berarti memberikan sumber data informasi kepada *platform* tersebut. Oleh sebab itu, perlu

dipertimbangkan jika menggunakan fasilitas media sosial. Pastikan informasi sekecil apapun tidak akan disalah gunakan kedepannya oleh pihak *platform*.”

Peneliti : “Dalam hal cara menyampaikan pesan kepada pelanggan, PT KAI memiliki 3 (tiga) metode yang sesuai dengan masing-masing probingnya yaitu metode informatif (penyampaian informasi), metode klarifikasi (klarifikasi mengenai info simpang siur/*hoax*), dan metode persuasif (penyelesaian masalah pelanggan). Menurut anda, apakah penetapan metode seperti itu sudah benar dalam hal pelayanan pelanggan dan apa alasannya?”

Informan : “Iya menurut saya sudah benar dan hal itu diperlukan. Sudah tentu, karena secara teori pun demikian. Dalam berinteraksi perlu memperhatikan maksud dan tujuannya, sehingga bisa menyesuaikan respon seperti apa yang akan diberikan. Terlebih dalam pelayanan, benar-benar harus bisa paham dan membedakan, karena tidak dapat menerkan ekspresi dan komunikator maupun komunikan.”

Peneliti : “Dalam penerapan evaluasi, *Contact Center* KAI 121 memiliki 3 (tiga) bentuk evaluasi, yaitu evaluasi kinerja pegawai yang dilakukan dengan berbagai tahap dan frekuensi 11-12 kali dalam sebulan, evaluasi manajemen yang juga dilakukan oleh manajemen *Contact Center* KAI 121 secara bertahap (bulanan, semester, dan tahunan), dan evaluasi program yang dilakukan setelah melihat hasil dari evaluasi kinerja pegawai dan evaluasi manajemen. Lalu, menurut anda bagaimana evaluasi yang baik harusnya dilaksanakan oleh sebuah perusahaan? Perlukah adanya pembagian evaluasi seperti yang dilakukan oleh *Contact Center* KAI 121?”

Informan : “Iya, perlu adanya *monitoring* dan evaluasi setiap bulan. Paling tidak, setiap minggu diadakan rapat kordinasi internal dan setiap bulan dilaksanakan evaluasi, agar PDCA (*Plan Do Check Action*) yang telah dibuat tetap berjalan. Namun, jika dalam konteks perusahaan yang harus bisa terukur dan terstruktur maka harus dibuat evaluasi periodik disesuaikan oleh anggaran, dan evaluasi 11-12 dalam sebulan sudah lebih dari cukup. Namun juga ada perusahaan yang menerapkan evaluasi setiap hari atas kegiatan pelayanan yang diberikan seperti perbankan. Evaluasi di tingkat

manajemen juga perlu karena itu adalah kebutuhan evaluasi kinerja perusahaan yang akan menjadi laporan pertanggungjawaban kepada Kementerian BUMN setiap 1 semester dan 1 tahunnya.”

Peneliti : “Oh iya kak, ada satu pertanyaan yang belum saya sampaikan, menurut kak syifa, untuk keseluruhan ini, apakah strategi komunikasi yang diterapkan oleh CC 121 ini sudah sesuai dengan yang harusnya dilakukan oleh perusahaan?”

Informan : “Menurut saya sudah sesuai dengan bidang bisnisnya. Tinggal kualitas pelayanannya diperhatikan.”

Peneliti : “Untuk kualitas pelayanannya sendiri bagaimana kak?”

Informan : “Kualitas seperti komunikasi terhadap pelanggan, rentang waktu tindak lanjut masalah dan informasi yang dibutuhkan pelanggan.”

Informan : “Sukses ya mba thesisnya.”

Peneliti : “Oh iya siap kak. Terima kasih banyaaak ya kak atas bantuan dan kesediaannya untuk menjadi informan saya, semoga semuanya sesuai dengan penelitian saya dan bisa lancar pada sidang skripsinya.”

Informan : “*Thank you, ya.*”

Peneliti : “Iya kak terima kasih kembali.”

Lampiran

Dokumentasi Wawancara

