



Pusat Kontak sebagai Infrastruktur Komunikasi Strategis Pemerintah: Implementasi Komunikasi Dua Arah kepada Pelaku Usaha

Akmal Ramadhan Darmawan^{1*}, Easter B. U. Tobing²

¹⁻²Program Magister Manajemen, Perbanas Institute, Jakarta, Indonesia

*Penulis Korespondensi: akmalrd27@gmail.com

Abstract. *The complexity of industrial regulation and technical services creates a need for communication mechanisms that allow businesses to obtain information and convey problems directly to the government. This condition prompted Work Unit X within the Ministry of Industry to develop a WhatsApp-based contact center since 2022. This study aims to analyze the implementation of two-way communication through the contact center and its contribution to the strategic communication of Work Unit X. The study uses a qualitative approach with a case study design. Data were obtained through observation of contact center activities, operational interaction data, analysis of one month of conversation samples, and interviews with contact center officers and businesses. The results show that the contact center has formed a two-way communication mechanism characterized by direct access from businesses to the government to ask questions, solve problems, seek clarification, and submit complaints. Of the interactions, 37.1% were information seeking, 11.2% clarification, 24.6% problem solving, 22.3% complaint, and 4.8% dialogue. Of the questions submitted, 76.5% were resolved, 19.4% required coordination with related units and/or institutions, and 4.1% could not be resolved because the answers were confidential and/or contrary to applicable regulations. Nevertheless, two-way communication has not fully developed into dialogic and strategic communication because there is no formal standard operating procedure (SOP) or technical guideline for the contact center, including mechanisms for classifying and documenting questions and managing feedback. This study shows that the contact center has functioned as a strategic communication infrastructure at the operational level, but strengthening organizational listening, knowledge management, and the feedback loop is required so that interactions with businesses can be converted into organizational learning and improvement. This study produces a strategic communication optimization model based on the contact center consisting of access, interaction, responsiveness, dialogue, feedback, organizational learning, and service improvement.*

Keywords: *Contact Center; Government Communication; Stakeholder Engagement; Strategic Communication; Two-Way Communication.*

Abstrak. Kompleksitas regulasi dan layanan teknis di bidang industri menyebabkan kebutuhan terhadap mekanisme komunikasi yang memungkinkan pelaku usaha memperoleh informasi dan menyampaikan permasalahan secara langsung kepada pemerintah. Kondisi tersebut mendorong Unit Kerja X di lingkungan Kementerian Perindustrian mengembangkan pusat kontak berbasis WhatsApp sejak tahun 2022. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi komunikasi dua arah melalui pusat kontak dan kontribusinya terhadap komunikasi strategis Unit Kerja X. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui observasi aktivitas pusat kontak, data operasional interaksi, analisis sampel percakapan selama satu bulan, serta wawancara dengan petugas pusat kontak dan pelaku usaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pusat kontak telah membentuk mekanisme komunikasi dua arah yang ditandai adanya akses langsung dari pelaku usaha kepada pemerintah untuk mengajukan pertanyaan, memecahkan permasalahan, melakukan klarifikasi, dan menyampaikan keluhan. Sebanyak 37,1% interaksi merupakan pencarian informasi (*information seeking*), 11,2% klarifikasi (*clarification*), 24,6% pemecahan masalah (*problem solving*), 22,3% keluhan (*complaint*), dan 4,8% dialog (*dialogue*). Dari pertanyaan yang diajukan pelaku usaha, 76,5% dapat diselesaikan, 19,4% membutuhkan koordinasi dengan unit kerja dan/atau instansi terkait, dan 4,1% tidak dapat diselesaikan karena jawaban bersifat rahasia dan/atau bertentangan dengan ketentuan yang berlaku. Meskipun demikian, komunikasi dua arah belum sepenuhnya berkembang menjadi komunikasi dialogis dan strategis karena belum terdapat standar operasional prosedur (SOP) dan panduan teknis pusat kontak secara formal, termasuk mekanisme klasifikasi dan dokumentasi pertanyaan serta sistem pengelolaan umpan balik. Penelitian ini menunjukkan bahwa pusat kontak telah berfungsi sebagai infrastruktur komunikasi strategis pada tingkat operasional, tetapi penguatan kemampuan organisasi untuk mendengarkan (*organizational listening*), manajemen pengetahuan (*knowledge management*), dan siklus umpan balik (*feedback loop*) diperlukan agar interaksi dengan pelaku usaha dapat dikonversi menjadi pembelajaran dan perbaikan organisasi. Penelitian ini menghasilkan model optimalisasi komunikasi strategis berbasis pusat kontak yang terdiri atas akses, interaksi, responsivitas, dialog, umpan balik, pembelajaran organisasi, dan perbaikan layanan.

Kata kunci: Keterlibatan Pemangku Kepentingan; Komunikasi Dua Arah; Komunikasi Pemerintah; Komunikasi Strategis; Pusat Kontak.

1. PENDAHULUAN

Komunikasi dalam organisasi publik tidak lagi dipahami sebagai aktivitas penyampaian informasi dari pemerintah kepada masyarakat semata. Perkembangan kebijakan, meningkatnya kompleksitas kebutuhan pemangku kepentingan, dan tuntutan terhadap pelayanan publik yang responsif menjadi alasan bahwa komunikasi perlu ditempatkan sebagai bagian dari proses manajemen organisasi. Dalam perspektif komunikasi strategis, komunikasi dimanfaatkan organisasi untuk memenuhi misi dan tujuan strategisnya (Hallahan et al., 2007). Dengan demikian, komunikasi strategis tidak hanya berorientasi pada cara organisasi menyampaikan pesan, tetapi juga pada cara komunikasi dilakukan untuk memperoleh informasi, membangun hubungan, mengharmonisasi kepentingan, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Kebutuhan komunikasi strategis semakin penting bagi pemerintah sebagai organisasi publik yang memberikan pelayanan teknis kepada pengguna layanan, termasuk Kementerian Perindustrian yang memberikan pelayanan teknis kepada pelaku usaha. Berbeda dengan pelayanan yang bersifat umum, pelayanan teknis industri memiliki karakteristik yang kompleks dan spesifik. Pelaku usaha tidak selalu membutuhkan informasi umum, tetapi penjelasan yang relevan dengan kondisi pelaku usaha, kegiatan usaha, jenis komoditas, dokumen yang dimiliki, serta peraturan dan ketentuan yang berlaku. Oleh karena itu, komunikasi satu arah melalui penyediaan informasi umum tidak cukup untuk memastikan terciptanya pemahaman yang sama antara pemerintah dan pelaku usaha.

Grunig dan Hunt (1984) membedakan model komunikasi organisasi berdasarkan tingkat satu arah dan dua arah. Model komunikasi dua arah simetris (*two-way symmetrical communication*) menempatkan pertukaran informasi dan penyesuaian antara organisasi dan publik sebagai karakteristik penting. Perkembangan literatur selanjutnya menunjukkan bahwa komunikasi dua arah tidak hanya berkaitan dengan keberadaan arus pesan dari kedua pihak, tetapi juga dengan kemampuan organisasi untuk mendengarkan, memahami, dan merespons pemangku kepentingan (Grunig & Grunig, 1992). Dalam konteks pemerintah sebagai organisasi publik, komunikasi dua arah antara pemerintah dan pelaku usaha memiliki posisi strategis.

Kent dan Taylor (2002) menempatkan dialog sebagai bentuk komunikasi yang menekankan hubungan, keterbukaan, pertukaran perspektif, dan kepentingan bersama. Sementara itu, Macnamara (2016) menjelaskan bahwa organisasi secara umum lebih menekankan aktivitas berbicara dibandingkan mendengarkan sehingga keberadaan kanal

komunikasi dua arah tidak secara otomatis menunjukkan terjadinya kemampuan organisasi dalam mendengarkan.

Dalam literatur komunikasi organisasi, salah satu karakteristik terjadinya komunikasi strategis adalah pergeseran dari komunikasi berbasis informasi menuju komunikasi berbasis hubungan dan interaksi. Morsing dan Schultz (2006) membedakan pendekatan komunikasi pemangku kepentingan berdasarkan tingkat keterlibatan, mulai dari penyampaian informasi, respons terhadap pemangku kepentingan, hingga pelibatan pemangku kepentingan. Dalam konteks pemerintahan, keterbukaan terhadap umpan balik berkaitan dengan kemampuan organisasi publik untuk merespons kebutuhan pengguna layanan. OECD (2024) menunjukkan bahwa persepsi terhadap daya tanggap organisasi publik berkaitan dengan kualitas interaksi antara pemerintah dan pengguna layanan, serta kepercayaan terhadap pemerintah.

Sebagai bagian dari organisasi publik, Kementerian Perindustrian melalui Unit Kerja X memiliki berbagai jenis layanan dan rekomendasi teknis yang dibutuhkan pelaku usaha, di antaranya pertimbangan teknis impor dan verifikasi standar kegiatan usaha (SKU) dalam rangka penerbitan perizinan berusaha berbasis risiko. Pelaksanaan layanan tersebut membutuhkan pemahaman terhadap ketentuan teknis yang tidak selalu dapat dijelaskan secara komprehensif melalui informasi tertulis yang bersifat umum. Berdasarkan kondisi tersebut, dibutuhkan kanal komunikasi yang memungkinkan pelaku usaha berinteraksi secara langsung dengan pihak yang memahami substansi layanan teknis.

Pusat kontak yang dimiliki Unit Kerja X menjadi objek yang menarik untuk dikaji dari perspektif komunikasi strategis. Pusat kontak tidak hanya berfungsi menyampaikan informasi, tetapi juga berkembang menjadi ruang interaksi yang memungkinkan pelaku usaha mengajukan pertanyaan, menjelaskan permasalahan, melakukan klarifikasi, menyampaikan keluhan, dan memperoleh penyelesaian masalah. Dengan demikian, pusat kontak berpotensi menjadi infrastruktur komunikasi dua arah antara pemerintah dan pelaku usaha. Namun, keberadaan kanal sebagai infrastruktur komunikasi dua arah tidak secara otomatis menjadikan komunikasi tersebut strategis. Komunikasi strategis mensyaratkan adanya hubungan antara interaksi organisasi dengan tujuan dan pemangku kepentingan organisasi. Apabila pertanyaan pelaku usaha hanya dijawab secara individual tanpa didokumentasikan, diklasifikasikan, dianalisis, dan dimanfaatkan untuk perbaikan layanan, komunikasi tersebut masih berada pada tingkat transaksi pelayanan. Sebaliknya, apabila pertanyaan dan umpan balik digunakan untuk mengidentifikasi pola permasalahan, mengembangkan pengetahuan, dan memperbaiki layanan, komunikasi tersebut telah bergerak menuju fungsi strategis.

Literatur komunikasi strategis secara umum menekankan pentingnya komunikasi dua arah, dialog, keterlibatan pemangku kepentingan, dan kemampuan organisasi untuk mendengarkan. Namun, masih terdapat kesenjangan dalam menjelaskan bagaimana komunikasi dua arah pada kanal pelayanan pemerintah dapat dikonversi menjadi mekanisme komunikasi strategis yang menghasilkan pembelajaran organisasi dan peningkatan layanan. Girsang dan Kartikawangi (2021) menjelaskan bahwa komunikasi dua arah yang bersifat simetris dapat digunakan sebagai strategi pelaku usaha untuk membangun keterlibatan dengan pemangku kepentingan melalui media sosial. Namun, penelitian tersebut berfokus pada komunikasi pelaku usaha melalui media sosial, sedangkan penelitian ini mengkaji komunikasi dua arah dalam konteks pelayanan pemerintah kepada pelaku usaha melalui pusat kontak.

Berdasarkan kondisi komunikasi dua arah yang dilakukan Unit Kerja X dengan pelaku usaha melalui pusat kontak berbasis WhatsApp, penelitian ini menetapkan dua pertanyaan penelitian. Pertama, bagaimana pusat kontak yang dimiliki Unit Kerja X mengimplementasikan komunikasi dua arah kepada pelaku usaha? Kedua, bagaimana komunikasi dua arah melalui pusat kontak mendukung implementasi komunikasi strategis Unit Kerja X? Penelitian ini bertujuan menganalisis karakteristik komunikasi dua arah yang terbentuk melalui pusat kontak serta mengidentifikasi bagaimana interaksi antara Unit Kerja X dan pelaku usaha dapat mendukung terjadinya komunikasi strategis. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas penerapan konsep komunikasi dua arah dan komunikasi dialog pada konteks pemerintah kepada pelaku usaha (*government-to-business*), serta kontribusi praktis berupa model optimalisasi pusat kontak sebagai infrastruktur komunikasi strategis.

2. TINJAUAN LITERATUR

Komunikasi Strategis

Konsep komunikasi strategis (*strategic communication*) terus berkembang seiring kebutuhan untuk memahami komunikasi tidak hanya sebagai aktivitas teknis, tetapi juga sebagai bagian dari pencapaian tujuan organisasi. Hallahan et al. (2007) menjelaskan bahwa dalam perspektif komunikasi strategis, komunikasi dimanfaatkan organisasi untuk memenuhi misi dan tujuan strategisnya. Berdasarkan konsep tersebut, komunikasi ditempatkan dalam hubungan yang erat dengan strategi organisasi. Implikasinya, efektivitas komunikasi strategis tidak dapat diukur hanya dari jumlah pesan yang disampaikan atau jumlah kanal yang tersedia, tetapi perlu dipertimbangkan berdasarkan kontribusi komunikasi terhadap tujuan organisasi, hubungan dengan pemangku kepentingan, pengelolaan lingkungan organisasi, dan kemampuan organisasi merespons perubahan. Dalam konteks pemerintah sebagai organisasi publik,

komunikasi strategis juga memiliki dimensi pelayanan karena komunikasi merupakan salah satu cara pemerintah menjelaskan kebijakan, memberikan informasi, menerima keluhan dan masukan, serta membangun hubungan dengan pengguna layanan.

Macnamara (2025) menunjukkan adanya kesenjangan dalam praktik komunikasi pemerintah, di antaranya kecenderungan komunikasi hanya pada tahap penyampaian dan promosi kebijakan, sementara komunikasi dua arah belum selalu diintegrasikan secara optimal ke dalam seluruh proses kebijakan. Oleh karena itu, komunikasi pemerintah yang strategis perlu bergerak dari paradigma “komunikasi untuk” menuju “komunikasi dengan”, yakni komunikasi yang memberikan ruang bagi pemangku kepentingan untuk menyampaikan informasi dan memengaruhi proses organisasi.

Komunikasi Dua Arah

Grunig dan Hunt (1984) mengembangkan empat model hubungan masyarakat (*public relations*), yaitu *press agency or publicity*, informasi publik (*public information*), dua arah asimetris (*two-way asymmetrical*), dan dua arah simetris (*two-way symmetrical*). Model dua arah asimetris dan dua arah simetris menempatkan komunikasi dua arah sebagai karakteristik utama, namun berbeda dalam tujuan pemanfaatannya. Dalam komunikasi dua arah asimetris, informasi dari publik digunakan untuk membantu organisasi mencapai kepentingannya, sedangkan dalam komunikasi dua arah simetris ditekankan penyesuaian antara organisasi dan publik hingga tercapai pemahaman bersama. Dalam perkembangannya, teori keunggulan (*excellence theory*) menempatkan komunikasi dua arah sebagai bagian penting dari komunikasi organisasi yang efektif (Grunig, Grunig, & Dozier, 2002).

Kent dan Lane (2021) menegaskan bahwa komunikasi dua arah dan dialog tidak identik; komunikasi dua arah hanya menunjukkan adanya pertukaran pesan, sedangkan dialog membutuhkan kondisi yang lebih substantif, termasuk keterbukaan terhadap perspektif pihak lain dan hubungan yang memungkinkan pertukaran secara bermakna. Dengan demikian, komunikasi dua arah dapat dipahami melalui empat karakteristik utama, yaitu adanya akses komunikasi dari pemangku kepentingan kepada organisasi, adanya respons organisasi, adanya kesempatan melakukan klarifikasi dan menjelaskan konteks, serta adanya umpan balik yang dapat digunakan kembali oleh organisasi.

Komunikasi Dialog

Kent dan Taylor (2002) mengembangkan teori dialogis hubungan masyarakat (*dialogic theory of public relations*) untuk menjelaskan bagaimana organisasi dapat membangun hubungan melalui dialog. Dialog tidak hanya berupa percakapan bolak-balik, tetapi mencakup prinsip keterbukaan, timbal balik, kedekatan, empati, dan risiko. Konsep dialog dalam komunikasi strategis dapat digunakan untuk membedakan interaksi transaksional dari interaksi

yang lebih substantif. Ketika pengguna layanan menjelaskan situasi dan kondisi secara spesifik, pemberi layanan memberikan penjelasan dan klarifikasi, pengguna layanan memberikan informasi tambahan, hingga kedua pihak bersama-sama memahami permasalahan, maka komunikasi tersebut berubah menjadi bentuk dialogis.

Keterlibatan Pemangku Kepentingan dan Kemampuan Organisasi untuk Mendengarkan

Morsing dan Schultz (2006) membedakan strategi komunikasi pemangku kepentingan menjadi strategi informasi, strategi respons, dan strategi keterlibatan pemangku kepentingan. Klasifikasi tersebut berguna untuk melihat tingkat kematangan komunikasi dengan pengguna layanan. Pada strategi informasi, organisasi menyampaikan informasi. Pada strategi respons, organisasi memberikan respons terhadap kebutuhan pemangku kepentingan. Pada strategi keterlibatan, pemangku kepentingan dilibatkan dalam proses komunikasi yang memungkinkan organisasi mempelajari perspektif mereka.

Konsep strategi komunikasi pemangku kepentingan berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mendengarkan. Macnamara (2016) menunjukkan bahwa literatur hubungan masyarakat banyak menjelaskan komunikasi dua arah dan dialog, namun praktik di lapangan menunjukkan organisasi belum memberikan perhatian khusus pada aktivitas mendengarkan. Mendengarkan tidak hanya menerima pesan, tetapi mencakup proses menemukan, memahami, mempertimbangkan, dan merespons informasi dari pemangku kepentingan.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang relevan dengan penjelasan Creswell dan Poth (2018), serta desain penelitian berupa studi kasus. Studi kasus digunakan untuk menganalisis fenomena kontemporer dalam konteks nyata dengan memanfaatkan berbagai sumber bukti (Yin, 2018). Dalam penelitian ini, kasus yang dikaji adalah implementasi pusat kontak yang dimiliki Unit Kerja X sebagai bentuk mekanisme komunikasi pemerintah dengan pelaku usaha. Penggunaan studi kasus memungkinkan penelitian mengintegrasikan berbagai jenis data sebagai sumber bukti yang saling komplementer sehingga memperkuat triangulasi dan bukti penelitian.

Sumber Data

Data yang digunakan diklasifikasikan menjadi empat kelompok, yaitu: (1) data operasional pusat kontak, terdiri atas periode mulai beroperasi, jumlah nomor pusat kontak, rata-rata interaksi dalam periode tertentu, jumlah pengguna, kategori pertanyaan, waktu respons dan waktu penyelesaian, serta status penyelesaian pertanyaan; (2) data hasil observasi

terhadap aktivitas petugas pusat kontak, terdiri atas waktu operasional, pola penyelesaian pertanyaan, mekanisme koordinasi dengan pemangku kepentingan lain, dan teknis penyelesaian pertanyaan; (3) data wawancara dengan petugas pusat kontak yang merupakan aparatur sipil negara (ASN) di Unit Kerja X; dan (4) data wawancara dengan pengguna pusat kontak dari kalangan pelaku usaha. Selain itu, digunakan sampel percakapan selama satu bulan untuk mengetahui klasifikasi pertanyaan pelaku usaha berdasarkan jenis interaksinya.

Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui tiga tahap, yaitu kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Data yang terhimpun diklasifikasikan berdasarkan tema komunikasi dua arah, di antaranya kemudahan akses (*accessibility*), daya tanggap (*responsiveness*), klarifikasi (*clarification*), pemecahan masalah (*problem solving*), keluhan (*complaint*), dialog (*dialogue*), umpan balik (*feedback*), dan pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Data kuantitatif operasional digunakan secara deskriptif untuk memberikan representasi skala dan karakteristik interaksi, sedangkan data observasi dan wawancara digunakan untuk menjelaskan proses di balik kuantifikasi tersebut. Selanjutnya, dilakukan interpretasi data dengan membandingkan temuan empiris dan konsep yang ditetapkan pada tinjauan literatur.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pusat Kontak sebagai Infrastruktur Komunikasi Langsung Pemerintah dan Pelaku Usaha

Pusat kontak yang dimiliki Unit Kerja X mulai beroperasi pada tahun 2022 sebagai respons terhadap kebutuhan komunikasi dengan pelaku usaha terkait rencana pemberlakuan kebijakan neraca komoditas. Meskipun kebijakan tersebut pada akhirnya tidak diberlakukan, pusat kontak dipertahankan sebagai mekanisme komunikasi langsung antara pemerintah dan pelaku usaha. Keputusan mempertahankan pusat kontak menunjukkan bahwa nilai kanal tersebut tidak hanya terletak pada fungsi awalnya untuk suatu kebijakan tertentu, tetapi memperoleh fungsi yang lebih luas sebagai infrastruktur komunikasi antara Unit Kerja X dengan pelaku usaha dan pemangku kepentingan lain.

Skala pemanfaatan pusat kontak menunjukkan kebutuhan komunikasi yang relatif signifikan. Sejak mulai beroperasi pada tahun 2022, Unit Kerja X memiliki tiga nomor pusat kontak. Setiap nomor menerima rata-rata 400 interaksi per bulan dan melayani rata-rata 300 pengguna layanan per bulan. Dengan tiga nomor tersebut, terdapat kapasitas interaksi yang relatif besar untuk sebuah kanal komunikasi yang secara khusus menghubungkan unit kerja pemerintah dengan pelaku usaha. Keberadaan tiga nomor juga menunjukkan keputusan

strategis mengenai aksesibilitas. Dengan banyaknya pelaku usaha industri binaan Unit Kerja X, penggunaan satu kanal berpotensi menciptakan beban interaksi yang tinggi. Penyediaan tiga nomor pusat kontak dapat dipahami sebagai upaya meningkatkan aksesibilitas yang memungkinkan pelaku usaha memperoleh akses langsung kepada Unit Kerja X.

Hasil wawancara dengan pelaku usaha memperkuat interpretasi tersebut. Pelaku usaha menyatakan bahwa pusat kontak berfungsi sebagai jembatan langsung antara pemerintah dan pelaku usaha karena mereka dapat mengajukan pertanyaan kepada pihak yang diyakini memahami dan/atau memiliki kewenangan terhadap substansi yang ditanyakan. Pelaku usaha juga membandingkannya dengan Unit Pelayanan Publik (UPP) Kementerian Perindustrian yang memiliki keterbatasan kapasitas konsultasi karena melayani seluruh pelaku usaha dengan berbagai kelompok komoditas. Dengan demikian, pusat kontak Unit Kerja X telah mengurangi jarak komunikasi antara pemerintah dan pelaku usaha. Dalam perspektif komunikasi strategis, mereduksi jarak komunikasi menjadi hal penting karena komunikasi strategis membutuhkan kemampuan organisasi untuk berinteraksi dengan lingkungan dan pemangku kepentingan yang relevan, tidak hanya menyampaikan informasi (Hallahan et al., 2007).

Implementasi Komunikasi Dua Arah dari Pencarian Informasi hingga Pemecahan Masalah

Berdasarkan sampel percakapan selama satu bulan, hasil klasifikasi pertanyaan pelaku usaha berdasarkan jenis interaksinya menunjukkan komposisi seperti tersaji pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Klasifikasi Pertanyaan Pelaku Usaha berdasarkan Jenis Interaksinya

Jenis Interaksi	Persentase
Pencarian Informasi (<i>Information Seeking</i>)	37,1%
Klarifikasi (<i>Clarification</i>)	11,2%
Pemecahan Masalah (<i>Problem Solving</i>)	24,6%
Keluhan (<i>Complaint</i>)	22,3%
Dialog (<i>Dialogue</i>)	4,8%
Jumlah	100,0%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian (2026).

Tabel 1 menunjukkan bahwa komunikasi pusat kontak didominasi pencarian informasi, namun 62,9% interaksi lainnya berada di luar kategori pencarian informasi sederhana, mulai dari keluhan yang disampaikan pelaku usaha hingga terjadinya dialog antara Unit Kerja X dan pelaku usaha. Temuan ini penting untuk menjawab pertanyaan penelitian pertama: pusat kontak tidak hanya berfungsi sebagai kanal distribusi informasi satu arah, tetapi pelaku usaha dapat menginisiasi komunikasi dengan mengajukan pertanyaan dan menyampaikan permasalahan, kemudian petugas pusat kontak merespons dengan informasi, klarifikasi, atau pemecahan masalah.

Interaksi pemecahan masalah sebesar 24,6% merepresentasikan adanya fungsi penyelesaian masalah oleh Unit Kerja X. Hasil klasifikasi ini diperkuat wawancara dengan pelaku usaha, yang dapat menyampaikan permasalahan secara komprehensif dan memperoleh kesempatan melakukan klarifikasi. Karakteristik tersebut relevan dengan prinsip komunikasi dua arah karena organisasi tidak hanya mengirimkan pesan, tetapi juga menerima informasi mengenai kondisi pemangku kepentingan dan menyesuaikan respons berdasarkan informasi tersebut (Grunig & Hunt, 1984). Namun, komunikasi dua arah yang terjadi belum sepenuhnya dapat dikategorikan sebagai komunikasi dialogis karena hanya 4,8% interaksi yang tergolong dialog. Dominasi interaksi pencarian informasi menunjukkan bahwa fungsi utama pusat kontak masih berada pada tingkat pelayanan informasi dan pemecahan masalah individual.

Pola komunikasi dua arah pada pusat kontak menunjukkan adanya pertukaran informasi antara pusat kontak dan pelaku usaha. Pelaku usaha tidak hanya menerima informasi, tetapi juga dapat menyampaikan kondisi yang dialami, melakukan klarifikasi, hingga menyelesaikan permasalahan. Karakteristik ini memiliki kesamaan dengan temuan Girsang dan Kartikawangi (2021) bahwa komunikasi dua arah penting dalam membangun keterlibatan dengan pemangku kepentingan. Namun, berbeda dengan penelitian tersebut yang menempatkan media sosial sebagai ruang interaksi, pusat kontak Unit Kerja X memiliki karakteristik pelayanan teknis pemerintah yang menuntut ketepatan informasi, koordinasi, serta kesesuaian jawaban dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku. Dengan demikian, cakupan implementasi komunikasi dua arah pada pusat kontak dapat digambarkan seperti tersaji pada Gambar 1. Pusat kontak Unit Kerja X telah bergerak signifikan dari komunikasi satu arah, tetapi belum seluruhnya mencapai tahap komunikasi dialogis yang berorientasi pada pembelajaran bersama.



Gambar 1. Cakupan Implementasi Komunikasi Dua Arah yang Dilakukan Pusat Kontak.
Sumber: Diolah oleh Penulis (2026).

Responsivitas sebagai Kekuatan dan Keterbatasan Pusat Kontak

Responsivitas atau daya tanggap merupakan karakteristik penting yang menentukan kualitas komunikasi organisasi, termasuk pemerintah sebagai organisasi publik. OECD (2024) menjelaskan bahwa keterbukaan terhadap umpan balik dan kemampuan organisasi publik merespons kebutuhan pengguna layanan berkaitan dengan persepsi terhadap kualitas organisasi dan kepercayaan publik. Hasil penelitian menunjukkan waktu respons pusat kontak berada pada rentang satu hingga tiga hari kerja, sedangkan waktu penyelesaian berada pada rentang satu hingga lima hari kerja. Berdasarkan penyelesaian pertanyaan pelaku usaha, 76,5% pertanyaan dapat diselesaikan, 19,4% membutuhkan waktu lebih lama karena perlu koordinasi lebih lanjut, dan 4,1% tidak dapat diselesaikan karena jawaban bersifat rahasia dan/atau bertentangan dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku.

Temuan ini menunjukkan bahwa responsivitas pusat kontak memiliki dua dimensi yang perlu dibedakan, yaitu responsivitas komunikasi dan responsivitas penyelesaian. Responsivitas komunikasi merupakan kemampuan organisasi memberikan tanggapan kepada pengguna layanan, sedangkan responsivitas penyelesaian merupakan kemampuan organisasi memberikan solusi terhadap permasalahan pengguna layanan. Dalam penelitian ini, responsivitas penyelesaian relatif lebih kuat daripada responsivitas komunikasi karena sebagian besar pertanyaan dapat diselesaikan meskipun respons tidak selalu diberikan secara cepat. Hal ini diperkuat wawancara dengan pelaku usaha bahwa informasi yang diberikan bersifat jelas dan mudah dipahami, meskipun respons membutuhkan waktu lebih dari satu hari.

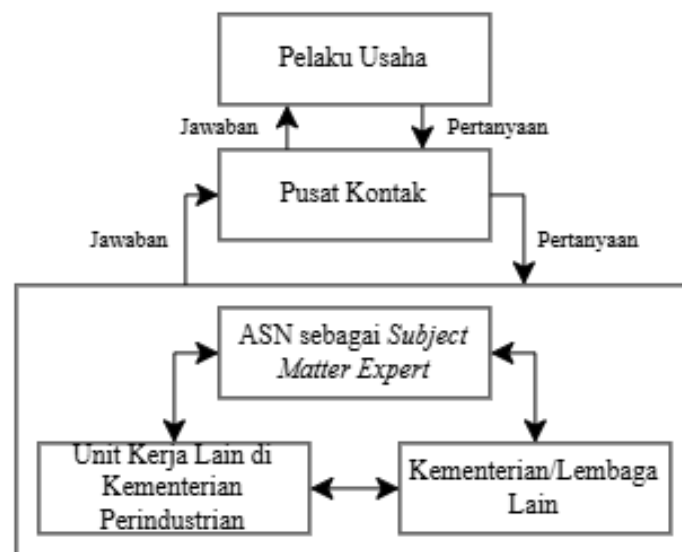
Terdapat fenomena menarik: ketika respons yang diharapkan tidak diterima dengan cepat, pelaku usaha cenderung menghubungi nomor pusat kontak lainnya. Fenomena ini menunjukkan adanya perpindahan kanal internal (*internal channel switching*). Ketika pelaku usaha belum mendapatkan respons melalui nomor pertama, mereka menghubungi nomor kedua, bahkan nomor ketiga. Kondisi ini menunjukkan adanya fleksibilitas bagi pelaku usaha, tetapi sekaligus menandakan belum adanya sistem penyaluran atau manajemen kasus yang terintegrasi.

Pusat kontak Unit Kerja X telah memiliki responsivitas individu (*human responsiveness*), tetapi belum sepenuhnya memiliki responsivitas sistemik (*systemic responsiveness*). Responsivitas individu terjadi ketika petugas pusat kontak secara individual berusaha memberikan jawaban dan berkoordinasi dengan pemangku kepentingan terkait, sedangkan responsivitas sistemik membutuhkan mekanisme organisasi berupa perjanjian tingkat layanan (*service level agreement*, SLA), SOP, pencatatan dan pengklasifikasian kasus, eskalasi, pelacakan, dan pengelolaan status penyelesaian. Temuan ini menjadi titik penting dalam menjawab pertanyaan penelitian kedua, yaitu komunikasi strategis membutuhkan

konsistensi antara kanal, proses, dan tujuan organisasi. Tanpa responsivitas sistemik, kualitas komunikasi akan sangat bergantung pada kemampuan individu petugas pusat kontak.

Pengajuan Pertanyaan dan Terbentuknya Jaringan Pengetahuan Internal

Salah satu temuan penting adalah 80% pertanyaan pelaku usaha perlu ditanyakan kembali oleh petugas pusat kontak kepada ASN yang memiliki pengetahuan dan kewenangan atas substansi pertanyaan. Kondisi ini merepresentasikan kelemahan sekaligus kekuatan. Dari sisi kelemahan, ketergantungan tersebut menunjukkan kapasitas pengetahuan petugas pusat kontak belum merata. Petugas merupakan ASN dengan masa kerja satu hingga dua tahun yang bertugas secara bergantian, dan seorang ASN dapat bertugas sebagai petugas pusat kontak sebanyak dua kali dalam satu pekan sehingga kompetensi substantif tidak seluruhnya berada pada lini pertama pelayanan. Namun, dari sisi kekuatan, ketergantungan tersebut menunjukkan adanya jaringan pengetahuan dalam perspektif komunikasi organisasi. Pertanyaan pelaku usaha menjadi pemicu aliran informasi dari petugas pusat kontak kepada ASN yang berwenang. Jika pertanyaan membutuhkan koordinasi antarunit kerja, bahkan antarinstansi, aliran informasi berkembang menjadi jaringan yang lebih luas, sebagaimana disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Jaringan Pengetahuan Pusat Kontak yang Dimiliki Unit Kerja X.
Sumber: Diolah oleh Penulis (2026).

Gambar 2 menunjukkan bahwa pusat kontak telah menjadi “pintu gerbang” bagi pengetahuan organisasi. Namun, hal krusial lainnya adalah belum terdokumentasinya setiap pertanyaan dan jawaban secara formal. Pertanyaan dan jawaban belum diklasifikasikan dan dicatat dalam bentuk rekapitulasi formal sehingga pengetahuan yang terbentuk masih bersifat implisit dan melekat pada individu. Macnamara (2016) menegaskan bahwa kemampuan organisasi untuk mendengarkan bukan hanya menerima pesan, tetapi proses yang harus diikuti

perhatian organisasi terhadap informasi yang diterima. Jika informasi dari pemangku kepentingan hanya digunakan untuk menyelesaikan permasalahan dan hilang tanpa terdokumentasi, kemampuan organisasi untuk mendengarkan masih berada pada tingkat operasional dan belum mencapai tingkat strategis.

Pertanyaan Berulang sebagai Sumber Data Strategis

Temuan lain menunjukkan bahwa 70% pertanyaan pelaku usaha merupakan pertanyaan serupa, bahkan sama secara makna. Namun, terdapat karakteristik unik: pertanyaan yang serupa belum tentu menghasilkan jawaban yang sama karena jawaban bergantung pada situasi dan kondisi pelaku usaha. Berdasarkan temuan ini, kompleksitas layanan tidak selalu terletak pada pertanyaan yang diajukan, tetapi pada konteks di balik pertanyaan tersebut.

Unit Kerja X tidak cukup hanya membuat daftar pertanyaan yang sering diajukan (*frequently asked questions*, FAQ), tetapi perlu membangun manajemen pengetahuan berbasis konteks yang menghubungkan setiap jenis pertanyaan dengan situasi pelaku usaha serta dasar ketentuan dan peraturan yang relevan. Tingginya persentase pertanyaan berulang juga menunjukkan adanya biaya peluang (*opportunity cost*): petugas menghabiskan banyak waktu untuk menjawab pertanyaan berulang, padahal sebagian besar pertanyaan tersebut dapat menjadi sumber pengetahuan untuk menyusun FAQ dinamis, daftar pertanyaan prioritas, kerangka respons, model pohon keputusan (*decision tree*), panduan berbasis karakteristik pelaku usaha, dan basis pengetahuan internal. Morsing dan Schultz (2006) menjelaskan bahwa dalam komunikasi pemangku kepentingan yang lebih maju terjadi perubahan dari penyampaian informasi dan respons menuju keterlibatan. Dalam konteks ini, pertanyaan berulang dapat menjadi titik awal untuk memahami kebutuhan pelaku usaha secara lebih sistematis.

Keluhan sebagai Sinyal Komunikasi Strategis

Berdasarkan hasil klasifikasi interaksi, 22,3% percakapan tergolong keluhan. Dalam perspektif komunikasi strategis, keluhan dapat diperlakukan sebagai umpan balik strategis sehingga tidak semestinya dipahami secara langsung sebagai indikator negatif terhadap layanan. Keluhan menunjukkan adanya kesenjangan antara ekspektasi dan pengalaman aktual pemangku kepentingan. Jika keluhan hanya diselesaikan secara individual, manfaatnya terbatas pada penyelesaian individual. Namun, jika keluhan direkapitulasi, diklasifikasi, dan dianalisis, keluhan dapat menjadi sumber informasi untuk mendeteksi ketidakjelasan regulasi, ketidakjelasan prosedur, perbedaan interpretasi, permasalahan sistem, dan kebutuhan komunikasi yang belum terpenuhi. OECD (2024) menekankan pentingnya kemampuan organisasi publik merespons keluhan dan memanfaatkan umpan balik untuk meningkatkan kualitas layanan sehingga keluhan seharusnya tidak diposisikan hanya sebagai permasalahan pelayanan, tetapi juga sebagai masukan komunikasi strategis.

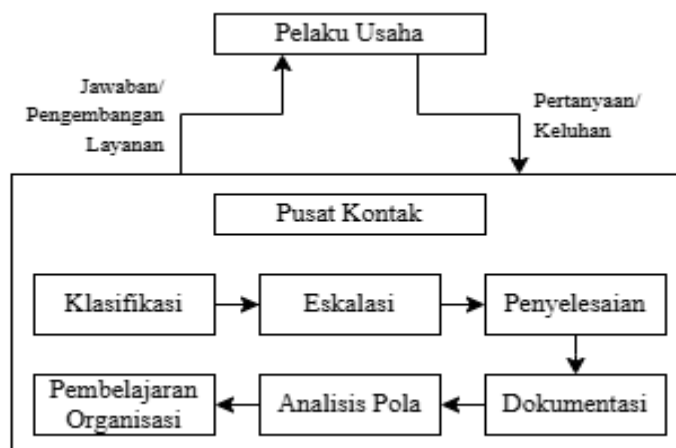
Perubahan dari Kanal Pelayanan menuju Siklus Umpan Balik

Hasil penelitian menunjukkan pusat kontak Unit Kerja X telah menjalankan fungsi komunikasi dua arah, tetapi belum seluruh prosesnya terintegrasi dalam siklus umpan balik. Secara operasional, Gambar 3 merepresentasikan proses komunikasi yang berlangsung saat ini. Namun, untuk menjadi komunikasi strategis, proses komunikasi perlu dikembangkan seperti tersaji pada Gambar 4.

Perbedaan model komunikasi pada Gambar 3 dan Gambar 4 merupakan temuan konseptual utama penelitian ini. Model pada Gambar 3 menghasilkan penyelesaian kasus, sedangkan model pada Gambar 4 menghasilkan pembelajaran organisasi. Dalam komunikasi strategis, hasil pengembangan seperti pada Gambar 4 memiliki nilai strategis lebih tinggi karena informasi dari pemangku kepentingan tidak berhenti pada penyelesaian individual, tetapi diolah menjadi pengetahuan yang bermanfaat bagi organisasi. Macnamara (2025) menekankan pentingnya mengatasi kesenjangan antara komunikasi strategis dan proses kebijakan dengan memperluas komunikasi dari aktivitas penyampaian informasi menuju fungsi yang terintegrasi dalam proses organisasi. Pusat kontak Unit Kerja X dapat menjadi titik awal untuk membangun integrasi tersebut.



Gambar 3. Komunikasi Pusat Kontak dan Pelaku Usaha Saat Ini.
Sumber: Diolah oleh Penulis (2026).

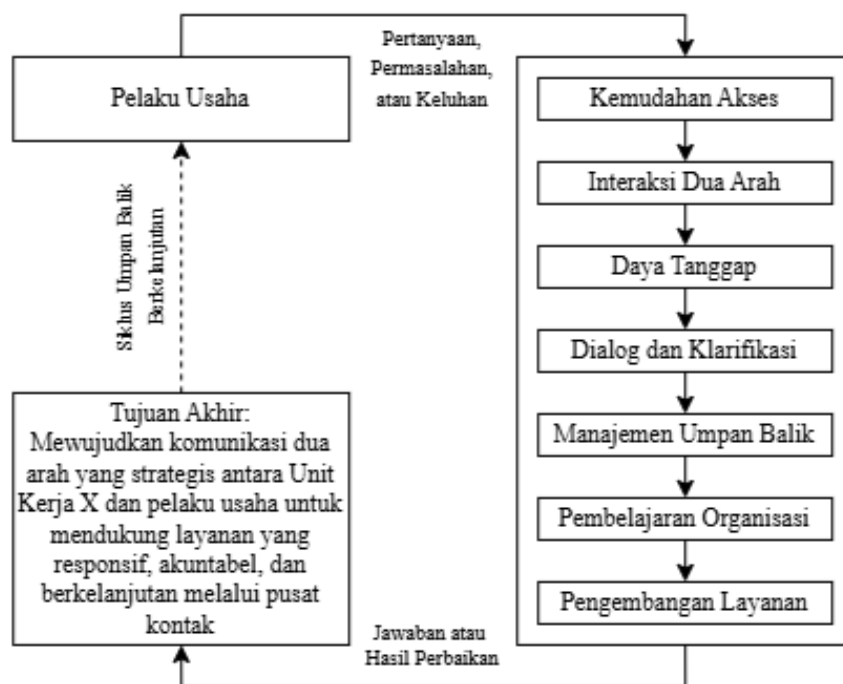


Gambar 4. Hasil Pengembangan Komunikasi Pusat Kontak dan Pelaku Usaha.
Sumber: Diolah oleh Penulis (2026).

Model Optimalisasi Komunikasi Strategis melalui Pusat Kontak

Berdasarkan hasil penelitian, optimalisasi pusat kontak Unit Kerja X dapat dirumuskan dalam tujuh tahap. Tahap 1, kemudahan akses (*accessibility*), memastikan pelaku usaha memiliki akses langsung kepada Unit Kerja X melalui kanal yang mudah dijangkau. Tahap 2, interaksi dua arah (*two-way interaction*), memungkinkan pertukaran pesan dua arah antara petugas dan pelaku usaha. Tahap 3, daya tanggap (*responsiveness*), memberikan respons yang jelas, relevan, dan memiliki kepastian waktu. Tahap 4, dialog dan klarifikasi (*dialogue and clarification*), memberikan kesempatan kepada pelaku usaha untuk mengajukan pertanyaan, menjelaskan konteks, melakukan klarifikasi, dan menyampaikan perspektif.

Tahap 5, manajemen umpan balik (*feedback management*), mencatat, merekapitulasi, dan mengklasifikasikan pertanyaan, keluhan, dan masukan. Tahap 6, pembelajaran organisasi (*organizational learning*), menganalisis pola pertanyaan dan permasalahan untuk menghasilkan pengetahuan organisasi. Tahap 7, pengembangan layanan (*service improvement*), memanfaatkan pengetahuan tersebut untuk memperbaiki informasi, prosedur, dan pelayanan, serta menjadi masukan bagi evaluasi kebijakan. Model optimalisasi pusat kontak Unit Kerja X disajikan pada Gambar 5. Berdasarkan model tersebut, pusat kontak ditempatkan bukan sebagai tujuan akhir, tetapi sebagai infrastruktur komunikasi strategis.



Gambar 5. Model Optimalisasi Komunikasi Strategis antara Pusat Kontak yang Dimiliki Unit Kerja X dan Pelaku Usaha.

Sumber: Diolah oleh Penulis (2026).

Implikasi Manajerial

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa langkah optimalisasi yang dapat dilakukan terkait pusat kontak Unit Kerja X, yaitu sebagai berikut. 1) Penyusunan SOP Pusat Kontak. SOP layanan pusat kontak setidaknya mengatur jam pelayanan, pembagian tugas dan kewenangan petugas, standardisasi waktu respons dan penyelesaian, mekanisme eskalasi, mekanisme koordinasi, mekanisme pemberian informasi berkala, dan penanganan pertanyaan konfidensial. SOP diperlukan untuk mengubah praktik individual menjadi sistem organisasi. 2) Implementasi Kodifikasi Layanan. Setiap pertanyaan pelaku usaha dikodifikasi sesuai jenis interaksinya dan dikombinasikan dengan sistem tiket sederhana sehingga setiap pertanyaan memiliki identitas tertentu. Dengan demikian, jika pelaku usaha berpindah dari nomor pertama ke nomor kedua atau ketiga, petugas dapat mengetahui bahwa pertanyaan tersebut telah diajukan sebelumnya. Hal ini meminimalkan duplikasi komunikasi dan mengantisipasi pelaku usaha menjelaskan ulang pertanyaan ke nomor lain. 3) Pembangunan Basis Pengetahuan. Setiap pertanyaan dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis interaksi, jenis layanan dan regulasi yang relevan, jenis permasalahan, Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI), mekanisme penyelesaian, dan unit kerja yang berwenang. Basis pengetahuan dapat dibangun secara sederhana tanpa harus berupa sistem kompleks, misalnya melalui *spreadsheet* terstruktur. 4) *Dashboard* Komunikasi Strategis. Data yang terekapitulasi dapat dikembangkan menjadi *dashboard* yang menampilkan jumlah dan kategori pertanyaan, jenis interaksi, waktu respons dan penyelesaian, identifikasi pertanyaan berulang, pertanyaan tertunda, unit kerja yang paling sering menjadi sumber jawaban, serta jenis pertanyaan yang membutuhkan koordinasi lintas unit kerja dan/atau instansi. *Dashboard* tersebut mengubah pusat kontak dari kanal pelayanan menjadi sistem informasi manajemen yang mendukung komunikasi strategis. 5) Siklus Umpan Balik dalam Organisasi. Berdasarkan hasil pengolahan informasi dan analisis lanjutan, pegawai yang berwenang dapat menyampaikan hal-hal krusial kepada pimpinan, misalnya pertanyaan atau permasalahan pelaku usaha yang paling sering dikomunikasikan. Dengan demikian, pertanyaan pelaku usaha dapat menjadi masukan dalam penyusunan FAQ dinamis, evaluasi dan perbaikan SOP dan/atau panduan teknis, hingga evaluasi kebijakan.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pusat kontak yang dimiliki Unit Kerja X telah berkembang menjadi kanal komunikasi langsung antara pemerintah dan pelaku usaha. Berdasarkan pertanyaan penelitian pertama, pusat kontak telah mengimplementasikan komunikasi dua arah melalui akses langsung, pertukaran informasi, penyampaian pertanyaan, permasalahan, dan keluhan, klarifikasi, serta pemecahan masalah. Pusat kontak telah bergerak

dari komunikasi satu arah menuju komunikasi dua arah, tetapi belum sepenuhnya mencapai komunikasi dialogis. Waktu respons petugas pusat kontak satu hingga tiga hari serta belum adanya SOP dan panduan teknis menunjukkan bahwa daya tanggap pusat kontak masih sangat bergantung pada kapasitas individu petugas dan jejaring koordinasi lintas unit kerja dan/atau instansi.

Berdasarkan pertanyaan penelitian kedua, komunikasi dua arah melalui pusat kontak mendukung implementasi komunikasi strategis, khususnya melalui peningkatan aksesibilitas pelaku usaha, respons terhadap pertanyaan, penyelesaian masalah, dan penyediaan informasi. Namun, fungsi strategis pusat kontak belum optimal karena informasi yang dihasilkan dari interaksi belum dikelola secara sistematis. Pertanyaan dan jawaban belum direkapitulasi dan didokumentasikan secara formal, belum ada klasifikasi pertanyaan, belum ada SOP dan panduan teknis, serta belum ada mekanisme formal yang mengubah umpan balik menjadi pembelajaran organisasi. Temuan bahwa sebagian besar pertanyaan serupa namun membutuhkan jawaban berbeda sesuai kondisi pelaku usaha menunjukkan bahwa pusat kontak menghasilkan pengetahuan kontekstual yang bernilai strategis karena dapat digunakan untuk mengidentifikasi pola kebutuhan pelaku usaha. Tanpa sistem rekapitulasi, dokumentasi, dan analisis, pengetahuan tersebut berisiko tetap menjadi pengetahuan individual dan tidak menjadi pengetahuan organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini mengusulkan pergeseran paradigma pusat kontak dari kanal pelayanan menjadi infrastruktur komunikasi strategis. Sebagai kontribusi utama, penelitian ini menunjukkan bahwa keberadaan kanal komunikasi dua arah belum secara otomatis menghasilkan komunikasi strategis. Komunikasi menjadi strategis apabila informasi dari pemangku kepentingan tidak berhenti pada penyelesaian individual, tetapi diproses lebih lanjut menjadi pengetahuan organisasi yang digunakan untuk memperbaiki pelayanan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pusat kontak Unit Kerja X telah memiliki fondasi yang kuat untuk menjalankan fungsi komunikasi strategis, tetapi pengembangan SOP dan panduan teknis, manajemen kasus, basis pengetahuan, *dashboard*, dan siklus umpan balik diperlukan untuk meningkatkan kematangan komunikasi strategisnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Girsang, C. N., & Kartikawangi, D. (2021). Two-way symmetrical communication pattern: Company strategy to build engagement through social media. *Jurnal Komunikasi*, 13(2), 271–286. <https://doi.org/10.24912/jk.v13i2.11191>

- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1992). Models of public relations and communication. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 285–325). Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9780203812303-14>
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781410606617>
- Hallahan, K., Holtzhausen, D. R., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Kent, M. L., & Lane, A. B. (2021). Two-way communication, symmetry, negative spaces, and dialogue. *Public Relations Review*, 47(2), 102014. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102014>
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21–37. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00108-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X)
- Macnamara, J. (2016). Organizational listening: Addressing a major gap in public relations theory and practice. *Journal of Public Relations Research*, 28(3–4), 146–169. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2016.1228064>
- Macnamara, J. (2025). Strategic communication and public policy: A major gap and opportunity for research, practice, and democracy. *International Journal of Strategic Communication*, 1–27. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2025.2572076>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- OECD. (2024). *OECD survey on drivers of trust in public institutions – 2024 results*. OECD Publishing.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.