

DOI: <https://doi.org/10.38035/jkis.v4i3><https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Analisis Implementasi Komunikasi Pelayanan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Kepada Pelanggan ; Studi Kasus *After Training Service Excellence* Pada Perumdam Tirta Tarum Karawang

Engkus Kusnadi¹, Fajarina².

¹Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia. engkusvsb@student.esaunggul.ac.id

²Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia. fajarina@esaunggul.ac.id

Corresponding Author: engkusvsb@student.esaunggul.ac.id

Abstract: *High-quality public services are determined not only by employees' technical competencies but also by the quality of service communication. At Perumdam Tirta Tarum Karawang, Service Excellence training has been implemented to improve employees' service performance. This study aims to analyze the impact of the training on service performance from the perspective of the SERVQUAL dimensions, namely Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance, and Empathy. This study employed a qualitative approach using a case study method. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation from informants selected through purposive sampling. Data were analyzed using the Miles, Huberman, and Saldaña interactive analysis model and validated through source, technique, and time triangulation. The findings indicate that Service Excellence training has a positive impact on improving the quality of service communication. The improvements are reflected in nonverbal communication (Tangibles), clarity of information (Reliability), responsiveness to customer needs (Responsiveness), the ability to build customer trust (Assurance), and empathetic communication (Empathy). The effectiveness of the training is also supported by organizational communication through continuous monitoring, evaluation, and the reinforcement of a service-oriented culture. These findings confirm that the quality of internal organizational communication serves as the foundation for improving the quality of external*

Keyword: *Service Excellence, Organizational Communication, Service Communication, SERVQUAL, Service Performance..*

Abstrak: Pelayanan publik yang berkualitas ditentukan tidak hanya oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh kualitas komunikasi pelayanan. Di Perumdam Tirta Tarum Karawang, pelatihan *Service Excellence* diterapkan untuk meningkatkan kinerja pelayanan karyawan. Penelitian ini bertujuan menganalisis dampak pelatihan tersebut terhadap kinerja pelayanan melalui perspektif SERVQUAL (*Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance, dan Empathy*). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan informan yang dipilih secara purposive. Analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña serta diuji melalui triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan *Service Excellence* berdampak positif pada peningkatan kualitas komunikasi pelayanan. Perubahan terlihat pada komunikasi

nonverbal (*Tangibles*), kejelasan informasi (*Reliability*), kecepatan respons (*Responsiveness*), kemampuan membangun kepercayaan (*Assurance*), serta sikap empatik (*Empathy*). Keberhasilan pelatihan juga didukung oleh komunikasi organisasi melalui monitoring, evaluasi, dan penguatan budaya pelayanan. Temuan ini menegaskan bahwa komunikasi organisasi internal menjadi dasar peningkatan kualitas komunikasi pelayanan eksternal.

Kata Kunci: Service Excellence, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pelayanan, SERVQUAL, Kinerja Pelayanan.

PENDAHULUAN

Pelayanan merupakan elemen fundamental dalam setiap organisasi karena berperan langsung dalam penciptaan nilai dan pengalaman pelanggan. Dalam konteks persaingan global yang semakin kompetitif, organisasi dituntut untuk tidak hanya memenuhi kebutuhan pelanggan secara fungsional, tetapi juga mampu melampaui ekspektasi pelanggan melalui layanan yang unggul dan berkesinambungan. Konsep *service excellence* menempatkan pelayanan prima (*excellent service*) sebagai strategi kunci dalam membangun loyalitas pelanggan, meningkatkan kompetensi pegawai, dan meraih keunggulan kompetitif jangka panjang. *Service excellence* dipahami sebagai kemampuan organisasi dalam memberikan pengalaman layanan yang konsisten memenuhi dan bahkan melebihi harapan pelanggan melalui standar operasional, sikap profesional, serta kemampuan komunikasi yang baik (Soeprajitno, 2019).

Salah satu instrumen penting dalam meningkatkan kompetensi karyawan pelayanan adalah melalui program pelatihan *service excellence*. Menurut Noe (2017), pelatihan harus disusun berdasarkan analisis kebutuhan, memiliki tujuan yang jelas, menggunakan metode pembelajaran yang tepat, serta dievaluasi dampaknya terhadap kinerja individu dan organisasi. (Salsabila et al., 2025) Dalam konteks *service excellence*, pelatihan tidak hanya menekankan aspek teknis pelayanan, tetapi juga aspek perilaku, komunikasi interpersonal, pengelolaan emosi, serta pemahaman terhadap nilai dan budaya pelayanan organisasi.

Berbagai model pelatihan *service excellence* telah dikembangkan, antara lain model berbasis kompetensi (*competency-based training*), model perilaku (*behavioral training*), dan model experiential learning (Wahyuni et al., 2025). Model-model tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa pelatihan tidak berhenti pada transfer pengetahuan, tetapi mampu menghasilkan perubahan perilaku kerja yang nyata dan berdampak pada kualitas layanan. Namun demikian, efektivitas pelatihan *service excellence* sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, karakteristik peserta, serta dukungan manajemen dalam implementasi hasil pelatihan di lingkungan kerja.

Perumdam Tirta Tarum Karawang merupakan salah satu perusahaan daerah air minum di Provinsi Jawa Barat yang telah menunjukkan konsistensi dalam melaksanakan program pelatihan *Service Excellence* sebagai upaya strategis untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Dalam konteks persaingan di sektor pelayanan publik, perusahaan ini membedakan diri sebagai entitas yang paling konsisten di Jawa Barat dalam mengimplementasikan pelatihan tersebut, yang mencakup aspek-aspek seperti keterampilan komunikasi, empati, dan penanganan keluhan pelanggan. Pelatihan *Service Excellence* dirancang untuk membekali karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan praktis yang diperlukan agar mereka dapat memberikan pelayanan yang unggul, sehingga mendukung visi perusahaan dalam mencapai kepuasan pelanggan dan efisiensi operasional.

Dasar pelaksanaan pelatihan ini berasal dari arahan jajaran Direksi yang diimplementasikan oleh Manager Diklat dan Tim, dengan tujuan untuk meningkatkan standar pelayanan melalui pendekatan terstruktur, berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan langsung yang dilakukan peneliti terhadap aktivitas pelayanan di lapangan, ditemukan adanya ketidakterpaduan dalam penerapan hasil pelatihan oleh karyawan. Meskipun karyawan

memahami konsep pelayanan prima yang telah diajarkan dalam pelatihan, kemampuan mereka untuk menerapkannya secara konsisten dalam situasi kerja yang dinamis masih beragam.

Beberapa karyawan menyampaikan bahwa mereka telah memperoleh pengetahuan mengenai pelayanan prima, etika pelayanan, dan kemampuan berkomunikasi yang baik, namun dalam praktiknya masih menghadapi kendala ketika harus menerapkannya, terutama saat melayani pelanggan dengan karakter yang berbeda-beda. Seorang petugas pelayanan, Berinisial RA, menyatakan bahwa *"Kami sudah diajarkan untuk selalu ramah dan sabar, tetapi ketika menghadapi pelanggan yang emosional atau menuntut layanan cepat, kami terkadang kesulitan mempertahankan sikap seperti yang diajarkan."* Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara pemahaman konseptual yang diperoleh dari pelatihan dan penerapan aplikatif di lapangan, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap konsistensi kualitas pelayanan yang diberikan.

Dari hasil observasi peneliti, ditemukan pula bahwa penerapan standar pelayanan masih menunjukkan variasi antar individu maupun unit kerja. Petugas berinisial EK telah menampilkan perilaku pelayanan yang responsif dan komunikatif, sedangkan petugas lainnya masih menunjukkan sikap yang kurang proaktif dalam menangani kebutuhan pelanggan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa pelatihan *Service Excellence* yang telah dilaksanakan belum sepenuhnya mampu diinternalisasi sebagai bagian dari budaya kerja organisasi, sehingga dampaknya terhadap peningkatan kinerja pelayanan belum optimal. Dari sisi pelanggan ada juga yang menyampaikan pengalaman dalam menerima layanan yang dinilai belum sepenuhnya konsisten, seorang pelanggan berinisial MS misalnya, *"ada petugas yang sangat membantu dan menjelaskan dengan jelas saat saya menyampaikan keluhan, tetapi juga ada yang terkesan terburu – buru ketika saya bertanya lebih lanjut"* dari pernyataan pelanggan diatas menggambarkan bahwa pelanggan mampu merasakan perbedaan tingkat empati dan responsivitas antar petugas, yang sejalan dengan temuan observasi di lapangan. Kondisi ini menegaskan bahwa meskipun sudah mendapatkan pelatihan *service excellence* tetapi nilai – nilai pelayanan dan kemampuan dalam berkomunikasi masih belum berjalan sepenuhnya di semua lini pelayanan, sehingga memunculkan persepsi kualitas layanan yang bervariasi di mata pelanggan.

Setelah pelatihan *service excellence*, juga terjadi perubahan nyata dalam pola komunikasi karyawan kepada pelanggan. Karyawan mulai menerapkan prinsip komunikasi pelayanan yang berorientasi pada pelanggan (*customer-oriented communication*), seperti penggunaan bahasa yang lebih sopan dan persuasif, kemampuan menjelaskan permasalahan secara sistematis, serta sikap nonverbal yang lebih terbuka dan ramah. Dalam praktiknya, ketika pelanggan menyampaikan keluhan, karyawan tidak lagi hanya fokus pada prosedur, tetapi juga menunjukkan empati melalui respons verbal yang menenangkan dan klarifikasi pesan untuk menghindari kesalahpahaman. Hal ini sejalan dengan konsep komunikasi efektif dalam pelayanan, di mana pesan tidak hanya disampaikan, tetapi juga dipastikan dipahami dan diterima secara positif oleh komunikan. Dengan demikian, pelatihan *service excellence* tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis pelayanan, tetapi juga memperkuat kompetensi komunikasi karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja pelayanan dan kepuasan pelanggan di Perumdam Tirta Tarum Karawang.

Fenomena tersebut menjadi permasalahan utama yang melandasi penelitian ini, yaitu adanya ketidakterpaduan antara hasil pelatihan dan praktik pelayanan aktual terutama dari sisi berkomunikasi karyawan dengan pelanggan di lingkungan Perumdam Tirta Tarum Karawang. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi komunikasi pelayanan setelah pelatihan *Service Excellence* dalam meningkatkan kinerja karyawan kepada pelanggan, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam penerapannya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi perusahaan dalam mengoptimalkan efektivitas pelatihan, sehingga dapat memperkuat budaya pelayanan prima dan meningkatkan kepuasan pelanggan secara berkelanjutan.

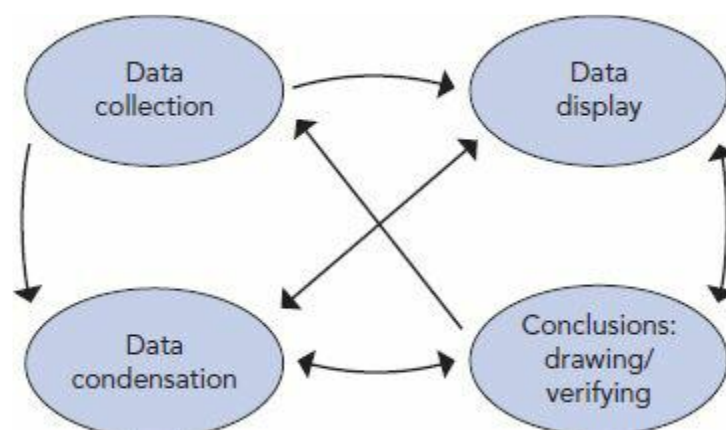
Berdasarkan uraian diatas, maka pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini, adalah ;

- 1) Bagaimana Implementasi komunikasi pelayanan *after training service excellence* dalam meningkatkan kinerja karyawan kepada pelanggan?
- 2) Faktor apa saja yang mendukung implementasi pelatihan *service excellence* dalam praktik pelayanan karyawan kepada pelanggan ?
- 3) Faktor apa saja yang menghambat implementasi pelatihan *service excellence*?

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan jenis studi kasus. Metode penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang fokus untuk mengkaji tentang pertanyaan *how* dan *why*, dan memaparkan data dalam bentuk narasi atau deskripsi . Kemudian, untuk model studi kasus, menurut (Siregar et al., 2024) studi kasus adalah suatu penelitian empiris yang tujuannya untuk menyelidiki satu fenomena dalam konteks kehidupan nyata dan menggunakan multi sumber sebagai acuan pengumpulan data. Adapun desain penelitian studi kasus yang digunakan dalam penelitian ini ialah model multi kasus tipe 2 atau multi kasus tipe terjalin rasional yang mendasari pemilihan tipe tersebut karena kasus yang dikaji mengarah pada proses melihat, membenarkan, juga mengulas kekurangan dari suatu teori (Siregar et al., 2024). Selain itu, alasan selanjutnya adalah keunikan dari kasus yang ada, di mana dalam hal ini berkenaan dengan implementasi pelatihan *service excellence* yang berpengaruh terhadap kinerja pelayanan karyawan. Sehingga, terdapat jalinan yang beragam di antara keduanya.

Proses pengumpulan data dilapangan dalam penelitian ini diaplikasikan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi terstruktur, dan studi dokumentasi. Keabsahan data dalam penelitian kualitatif dapat dijaga melalui penerapan teknik triangulasi, yang berfungsi untuk meningkatkan validitas, reliabilitas, dan kredibilitas temuan penelitian. Menurut (Thurmond, 2001), triangulasi merupakan strategi untuk memperkuat validitas internal dan eksternal dengan memanfaatkan berbagai sumber data maupun metode pengumpulan data. Pendekatan ini meminimalkan bias interpretasi dan memperkaya perspektif analisis penelitian. Dalam buku *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) menyarankan model analisis data kualitatif interaktif untuk teknik analisis data penelitian ini. Model ini dipilih karena dapat memberikan kerangka analisis sistematis, mendalam, dan berkelanjutan terhadap data kualitatif yang diperoleh melalui observasi, dokumentasi, dan wawancara. Peneliti dapat memahami fenomena komunikasi pelayanan yang diteliti secara menyeluruh karena analisis data dilakukan secara interaktif dari tahap pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan Akhir (Miles et al., 2014)



Gambar 1 kualitatif data analisis Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Komunikasi Pelayanan After Training Service Excellence

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan *Service Excellence* memberikan perubahan terhadap perilaku komunikasi pegawai dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Perubahan tersebut tidak hanya tercermin pada peningkatan kemampuan pegawai dalam menyampaikan informasi, tetapi juga pada perubahan cara berkomunikasi melalui aspek verbal maupun nonverbal. Berdasarkan hasil wawancara, pegawai menunjukkan kemampuan yang lebih baik dalam mendengarkan keluhan pelanggan secara aktif, menggunakan bahasa yang mudah dipahami, mengendalikan emosi ketika menghadapi pelanggan yang menyampaikan komplain, serta menampilkan ekspresi dan bahasa tubuh yang lebih ramah. Temuan ini mengindikasikan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan aspek pengetahuan (*knowledge*), tetapi juga membentuk perubahan sikap (*attitude*) dan perilaku komunikasi (*communication behavior*) dalam proses pelayanan.

Perubahan perilaku komunikasi tersebut tercermin pada seluruh dimensi kualitas pelayanan menurut model SERVQUAL yang dikemukakan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry.

Tangibles

hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai mulai memberikan perhatian yang lebih besar terhadap komunikasi nonverbal, seperti mempertahankan kontak mata, menunjukkan ekspresi wajah yang bersahabat, menggunakan gestur tubuh yang terbuka, serta menjaga sikap yang tenang ketika menghadapi pelanggan. Meskipun aspek fisik dalam SERVQUAL pada dasarnya berkaitan dengan fasilitas dan penampilan, temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa komunikasi nonverbal juga menjadi bagian penting dalam membangun persepsi awal pelanggan terhadap kualitas pelayanan.

Reliability

hasil penelitian menunjukkan adanya perubahan dalam kemampuan pegawai menyampaikan informasi secara lebih sistematis, konsisten, dan mudah dipahami oleh pelanggan. Pegawai tidak lagi sekadar memberikan informasi sesuai prosedur, tetapi mulai memastikan bahwa pelanggan memahami informasi yang disampaikan melalui penggunaan bahasa yang sederhana, klarifikasi, serta konfirmasi ulang terhadap kebutuhan pelanggan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keandalan pelayanan tidak hanya ditentukan oleh ketepatan prosedur, tetapi juga oleh efektivitas komunikasi yang mampu menciptakan kesamaan pemahaman (*shared understanding*) antara organisasi dan pelanggan.

Responsiveness

penelitian menemukan bahwa pelatihan mendorong pegawai untuk memberikan respons yang lebih cepat, tepat, dan tetap mengedepankan kesantunan dalam berkomunikasi. Pegawai tidak lagi berorientasi semata-mata pada kecepatan pelayanan, tetapi juga berupaya memahami kebutuhan pelanggan melalui proses mendengarkan secara aktif sebelum memberikan solusi. Dengan demikian, responsivitas dalam pelayanan tidak hanya dimaknai sebagai kecepatan bertindak, melainkan juga sebagai kemampuan membangun komunikasi yang menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan pelanggan. Temuan serupa juga terlihat pada dimensi;

Assurance

Setelah mengikuti pelatihan, pegawai menunjukkan tingkat kepercayaan diri yang lebih tinggi dalam memberikan penjelasan kepada pelanggan. Penggunaan bahasa yang lebih sederhana, penyampaian informasi yang sistematis, serta penerapan komunikasi persuasif membuat pelanggan merasa lebih yakin terhadap informasi yang diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa rasa percaya pelanggan tidak hanya dibangun melalui kompetensi teknis

pegawai, tetapi juga melalui kemampuan komunikasi yang mampu memberikan rasa aman, kepastian, dan keyakinan selama proses pelayanan berlangsung. Sementara itu, pada dimensi;

Empathy

hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai memiliki kemampuan yang lebih baik dalam memahami kondisi emosional pelanggan dan memberikan perhatian secara personal terhadap setiap permasalahan yang disampaikan. Pegawai tidak hanya berupaya menyelesaikan keluhan pelanggan, tetapi juga membangun hubungan interpersonal melalui sikap mendengarkan, menunjukkan kepedulian, serta memberikan respons yang mencerminkan penghargaan terhadap pelanggan sebagai individu. Temuan tersebut menunjukkan bahwa empati menjadi dimensi yang memperkuat kualitas hubungan antara organisasi dan pelanggan karena pelayanan dipersepsikan sebagai bentuk perhatian, bukan sekadar pemenuhan prosedur administratif.

Apabila diinterpretasikan berdasarkan perspektif Public Relations, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan *Service Excellence* memiliki makna yang lebih luas daripada sekadar peningkatan kualitas pelayanan. Pelatihan tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kualitas komunikasi organisasi dengan publik eksternal. Dalam perspektif Public Relations, setiap interaksi antara pegawai dan pelanggan merupakan representasi organisasi dalam membangun hubungan yang didasarkan pada kepercayaan (*trust*), saling memahami (*mutual understanding*), dan hubungan jangka panjang (*relationship building*). Oleh karena itu, perubahan perilaku komunikasi yang ditunjukkan pegawai setelah mengikuti pelatihan dapat dipandang sebagai bentuk penguatan fungsi Public Relations dalam menciptakan pengalaman pelayanan yang positif serta memperkuat citra organisasi di mata pelanggan.

Berdasarkan pembahasan tersebut, dapat diinterpretasikan bahwa implementasi pelatihan *Service Excellence* merupakan proses transformasi perilaku komunikasi pegawai dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Perubahan tersebut tidak hanya meningkatkan efektivitas penyampaian informasi dan penyelesaian keluhan, tetapi juga memperkuat hubungan antara organisasi dan pelanggan melalui komunikasi yang lebih empatik, responsif, dan berorientasi pada pembangunan kepercayaan. Dengan demikian, pelatihan *Service Excellence* memiliki kontribusi strategis dalam mendukung terciptanya kualitas pelayanan sekaligus memperkuat citra positif organisasi melalui praktik komunikasi pelayanan yang efektif.

Faktor yang mendukung Implementasi Training Service Excellence

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi pelatihan *Service Excellence* pada Perumdam Tirta Tarum Karawang tidak dapat dijelaskan hanya melalui efektivitas pelatihan yang diterima pegawai. Berdasarkan temuan penelitian, implementasi pelatihan merupakan hasil dari keterkaitan berbagai faktor organisasi dan faktor individu yang saling memperkuat sehingga menghasilkan perubahan perilaku komunikasi dalam pelayanan kepada pelanggan. Dengan kata lain, keberhasilan implementasi pelatihan bukan merupakan konsekuensi langsung dari proses pembelajaran di kelas, melainkan dipengaruhi oleh lingkungan organisasi yang mampu mendukung proses transfer pengetahuan dan keterampilan ke dalam praktik pelayanan sehari-hari.

Dukungan Management

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa dukungan pimpinan menjadi titik awal yang menentukan keberhasilan implementasi pelatihan. Dukungan tersebut tidak hanya diwujudkan melalui pemberian izin atau kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan, tetapi mencerminkan komitmen organisasi dalam membangun kualitas pelayanan melalui pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk mengikuti berbagai pelatihan menunjukkan bahwa organisasi menempatkan pengembangan kompetensi sebagai bagian dari strategi peningkatan kualitas pelayanan, bukan sekadar pemenuhan program pelatihan. Kondisi ini menunjukkan bahwa komitmen pimpinan

menjadi fondasi yang memungkinkan perubahan perilaku pelayanan dapat terjadi secara sistematis.

Dukungan pimpinan tersebut selanjutnya mendorong tumbuhnya komitmen individu untuk menerapkan hasil pelatihan dalam pelaksanaan tugas. Berdasarkan hasil wawancara, pegawai tidak hanya memahami konsep *Service Excellence*, tetapi juga menunjukkan kesediaan untuk mengubah cara berkomunikasi dengan pelanggan melalui penggunaan bahasa yang lebih persuasif, sikap yang lebih empatik, serta kemampuan mendengarkan secara aktif. Temuan ini mengindikasikan bahwa perubahan perilaku pelayanan tidak terjadi secara otomatis setelah pelatihan selesai, melainkan dipengaruhi oleh motivasi internal pegawai untuk mengimplementasikan pengetahuan dan keterampilan yang telah diperoleh. Dengan demikian, pelatihan berfungsi sebagai pemicu perubahan, sedangkan komitmen individu menjadi faktor yang menentukan keberlanjutan implementasinya.

Lebih lanjut, komitmen individu diperkuat oleh terciptanya kerja sama antarpegawai dalam lingkungan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai saling berbagi pengalaman pelayanan, saling memberikan masukan, dan mendukung rekan kerja dalam menyelesaikan permasalahan pelanggan. Situasi tersebut menciptakan proses pembelajaran bersama (*collective learning*) yang memungkinkan nilai-nilai *Service Excellence* berkembang menjadi praktik kerja sehari-hari. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan perilaku pelayanan tidak hanya dipengaruhi oleh kapasitas individu, tetapi juga oleh budaya kerja yang mendorong kolaborasi, pembelajaran, dan saling mendukung antarsesama pegawai.

Apabila dianalisis secara keseluruhan, hubungan antar faktor tersebut membentuk suatu proses yang saling berkaitan. Dukungan pimpinan mendorong tersedianya kesempatan mengikuti pelatihan, kesempatan tersebut meningkatkan kompetensi pegawai, kompetensi yang dimiliki kemudian diimplementasikan melalui komitmen individu, selanjutnya diperkuat oleh kerja sama antarpegawai, serta dipertahankan melalui evaluasi dan penguatan secara berkelanjutan. Rangkaian hubungan tersebut menunjukkan bahwa implementasi *Service Excellence* merupakan hasil sinergi antara faktor individu dan faktor organisasi, bukan hasil dari satu faktor yang berdiri sendiri.

Dalam perspektif Public Relations, temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa komunikasi pelayanan merupakan representasi komunikasi organisasi kepada publik eksternal. Cutlip, Center, dan Broom menjelaskan bahwa tujuan utama Public Relations adalah membangun hubungan yang saling menguntungkan (*mutually beneficial relationship*) antara organisasi dengan publiknya. Hubungan tersebut dibangun melalui komunikasi yang konsisten, terbuka, dan mampu menciptakan kepercayaan. Oleh karena itu, peningkatan kualitas komunikasi pegawai setelah mengikuti pelatihan tidak hanya berdampak pada efektivitas pelayanan, tetapi juga memperkuat fungsi Public Relations organisasi dalam membangun kepercayaan, kepuasan, dan citra positif Perumdam Tirta Tarum Karawang di mata pelanggan. Dengan demikian, setiap bentuk dukungan organisasi terhadap implementasi pelatihan secara tidak langsung merupakan investasi strategis dalam memperkuat hubungan organisasi dengan publiknya.

Temuan penelitian ini juga memperkuat hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi *Service Excellence* dipengaruhi oleh dukungan organisasi, komitmen pegawai, serta lingkungan kerja yang mendukung perubahan perilaku pelayanan. Namun demikian, penelitian ini memberikan penekanan yang berbeda karena menunjukkan bahwa faktor-faktor pendukung tersebut tidak bekerja secara parsial, melainkan membentuk suatu rangkaian proses yang saling memengaruhi. Dukungan pimpinan tidak akan menghasilkan perubahan apabila tidak diikuti oleh komitmen individu, sedangkan komitmen individu akan sulit dipertahankan tanpa adanya budaya kerja kolaboratif dan evaluasi yang berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai implementasi *Service Excellence* dengan menunjukkan bahwa keberhasilan pelatihan

merupakan hasil interaksi yang dinamis antara individu, organisasi, dan proses komunikasi pelayanan.

Berdasarkan pembahasan tersebut, dapat diinterpretasikan bahwa faktor pendukung implementasi pelatihan *Service Excellence* bukan sekadar kumpulan variabel yang berdiri sendiri, melainkan membentuk sebuah ekosistem organisasi yang mendukung perubahan perilaku komunikasi pegawai. Pelatihan berperan sebagai titik awal peningkatan kompetensi, sedangkan dukungan organisasi memastikan bahwa kompetensi tersebut berkembang menjadi perilaku pelayanan yang konsisten. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi *Service Excellence* pada Perumdam Tirta Tarum Karawang tidak hanya ditentukan oleh kualitas pelatihan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun budaya komunikasi pelayanan yang berkelanjutan dan berorientasi pada terciptanya hubungan yang harmonis dengan pelanggan.

Faktor yang menghambat Implementasi Training Service Excellence

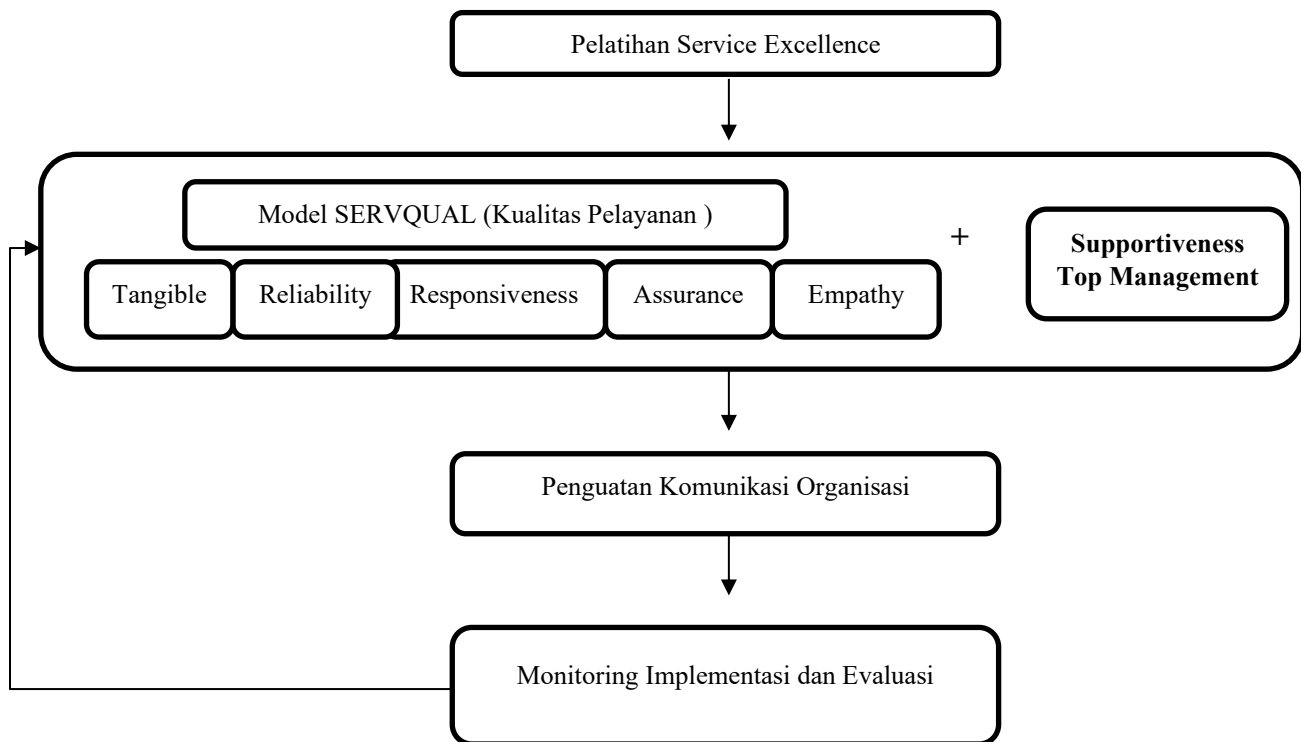
Berdasarkan hasil penelitian, implementasi pelatihan *Service Excellence* pada Perumdam Tirta Tarum Karawang masih menghadapi beberapa hambatan yang memengaruhi konsistensi penerapan hasil pelatihan dalam aktivitas pelayanan kepada pelanggan. Menariknya, temuan penelitian menunjukkan bahwa hambatan tersebut bukan disebabkan oleh kualitas materi pelatihan maupun rendahnya pemahaman pegawai terhadap materi yang diberikan. Sebaliknya, para informan menjelaskan bahwa pelatihan telah memberikan peningkatan pengetahuan dan keterampilan komunikasi pelayanan yang cukup baik. Namun demikian, perubahan perilaku pelayanan belum sepenuhnya dapat dipertahankan karena belum adanya mekanisme organisasi yang secara konsisten melakukan monitoring, evaluasi, serta tindak lanjut terhadap implementasi hasil pelatihan.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa proses pelatihan pada dasarnya telah berhasil mencapai tujuan pembelajaran pada aspek peningkatan pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skills*). Akan tetapi, perubahan perilaku (*behavioral change*) sebagai tujuan akhir dari pelatihan memerlukan proses penguatan yang dilakukan secara berkelanjutan. Tanpa adanya monitoring dan evaluasi secara periodik, pegawai cenderung kembali pada pola komunikasi dan kebiasaan kerja yang telah terbentuk sebelum mengikuti pelatihan. Kondisi ini menunjukkan bahwa implementasi hasil pelatihan bukan merupakan proses yang berhenti ketika kegiatan pelatihan selesai dilaksanakan, melainkan merupakan proses perubahan perilaku yang membutuhkan pendampingan organisasi secara terus-menerus agar kompetensi yang telah diperoleh dapat menjadi bagian dari budaya kerja.

Berdasarkan pembahasan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa hambatan implementasi pelatihan *Service Excellence* pada Perumdam Tirta Tarum Karawang bukan terletak pada proses pembelajaran selama pelatihan berlangsung, melainkan pada belum optimalnya mekanisme organisasi dalam menjaga keberlanjutan perubahan perilaku pelayanan. Oleh karena itu, pelatihan seharusnya dipandang sebagai tahapan awal dalam proses pengembangan kompetensi pegawai, sedangkan monitoring, evaluasi, pembinaan, dan penguatan secara berkelanjutan menjadi faktor yang menentukan keberhasilan transformasi kompetensi tersebut menjadi perilaku komunikasi pelayanan yang konsisten. Dengan demikian, implementasi *Service Excellence* akan memberikan dampak yang lebih optimal apabila didukung oleh sistem komunikasi internal organisasi yang mampu memastikan bahwa nilai-nilai pelayanan prima terus dipraktikkan dan berkembang menjadi budaya pelayanan dalam organisasi.

Dalam Penerapan hasil penelitian, proses Meningkatkan kualitas pelayanan pegawai kepada pelanggan dengan perspektif komunikasi organisasi menggambarkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan tidak berhenti pada pelaksanaan pelatihan *Service Excellent*, tetapi harus diikuti oleh implementasi, monitoring, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan melalui komunikasi organisasi.

Model Implementasi Komunikasi Pelayanan Berbasis SERVQUAL melalui Penguatan Komunikasi Organisasi (MIKP-SERVQUAL).

**Gambar 2. Model Hasil Penelitian**

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi pelatihan *Service Excellent* terhadap komunikasi pelayanan karyawan Perumdam Tirta Tarum Karawang, disimpulkan bahwa pelatihan telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas komunikasi pelayanan yang ditunjukkan melalui perubahan pengetahuan, sikap, dan perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Perubahan tersebut terlihat pada meningkatnya kemampuan karyawan dalam menyampaikan informasi secara jelas, merespons kebutuhan pelanggan dengan lebih cepat, menunjukkan sikap yang lebih ramah dan empatik, serta membangun komunikasi yang lebih profesional selama proses pelayanan berlangsung.

Implementasi hasil pelatihan pada praktik pelayanan sehari-hari tercermin pada lima dimensi SERVQUAL. Pada dimensi tangible, karyawan menunjukkan penampilan yang lebih profesional dan mampu memanfaatkan sarana pelayanan secara lebih optimal. Pada dimensi reliability, terjadi peningkatan konsistensi dalam penyampaian informasi dan pelaksanaan prosedur pelayanan sesuai standar operasional. Pada dimensi responsiveness, karyawan menjadi lebih cepat dalam memberikan tanggapan terhadap pertanyaan maupun keluhan pelanggan. Selanjutnya, pada dimensi assurance, kemampuan komunikasi yang lebih baik mampu meningkatkan rasa percaya pelanggan terhadap kompetensi petugas. Adapun pada dimensi empathy, karyawan menunjukkan kepedulian yang lebih tinggi melalui kemampuan mendengarkan secara aktif, memahami kebutuhan pelanggan, dan memberikan pelayanan yang lebih humanis.

Penelitian ini juga menemukan bahwa keberhasilan implementasi pelatihan tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas materi pelatihan, tetapi juga oleh faktor pendukung yang berasal dari organisasi. Dukungan pimpinan, komunikasi organisasi yang terbuka, koordinasi antarunit kerja, motivasi individu, budaya kerja yang mendukung pelayanan, serta tersedianya fasilitas kerja menjadi faktor yang memperkuat penerapan kompetensi hasil pelatihan dalam aktivitas

pelayanan. Faktor-faktor tersebut berkontribusi dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif bagi perubahan perilaku pelayanan.

Hambatan

Di sisi lain, penelitian menemukan bahwa hambatan utama dalam implementasi hasil pelatihan bukan terletak pada proses pelatihan itu sendiri, melainkan pada belum optimalnya mekanisme monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut setelah pelatihan dilaksanakan. Keterbatasan supervisi, belum adanya program *coaching* dan *refresh training* secara berkala, serta belum tersusunnya sistem evaluasi kompetensi pelayanan yang berkesinambungan menyebabkan perubahan perilaku yang telah terbentuk belum sepenuhnya menjadi budaya organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan sangat bergantung pada keberlanjutan proses pembinaan yang dilakukan oleh organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dirumuskan sebuah Model Implementasi Komunikasi Pelayanan Berbasis SERVQUAL melalui Penguatan Komunikasi Organisasi, yang menggambarkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan merupakan suatu proses berkelanjutan yang dimulai dari pelaksanaan pelatihan *Service Excellent*, implementasi lima dimensi SERVQUAL dalam pelayanan, penguatan komunikasi organisasi melalui koordinasi, *coaching*, dan supervisi, dilanjutkan dengan monitoring, evaluasi, serta *continuous improvement*. Model ini menegaskan bahwa komunikasi organisasi berperan sebagai penghubung antara kompetensi yang diperoleh dari pelatihan dengan terbentuknya perilaku pelayanan yang konsisten dan berorientasi pada kepuasan pelanggan.

Saran

Perumdam Tirta Tarum Karawang disarankan untuk tidak menjadikan pelatihan *Service Excellent* sebagai kegiatan yang bersifat insidental, tetapi sebagai bagian dari sistem pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Organisasi perlu menyusun program tindak lanjut pascapelatihan berupa *coaching*, pendampingan, *refresh training*, serta evaluasi berkala terhadap penerapan kompetensi pelayanan agar perubahan perilaku yang telah terbentuk dapat dipertahankan dan terus ditingkatkan.

Selain itu, organisasi perlu memperkuat komunikasi organisasi melalui briefing rutin, forum koordinasi lintas unit, mekanisme umpan balik dua arah antara pimpinan dan karyawan, serta sistem supervisi yang lebih terstruktur. Penguatan komunikasi internal tersebut akan membantu memastikan bahwa standar pelayanan dipahami secara seragam, diimplementasikan secara konsisten, dan berkembang menjadi budaya organisasi yang mendukung pelayanan prima.

Perumdam juga perlu mengembangkan sistem monitoring kualitas pelayanan yang mengintegrasikan indikator kinerja pelayanan, evaluasi keluhan pelanggan, survei kepuasan pelanggan, observasi perilaku pelayanan, serta pemberian penghargaan kepada karyawan yang mampu menunjukkan implementasi *Service Excellent* secara konsisten. Sistem tersebut akan menjadi dasar dalam melakukan perbaikan pelayanan secara berkelanjutan.

Kontribusi Author

Seluruh penulis berkontribusi secara signifikan terhadap penelitian ini. Kontribusi meliputi konseptualisasi penelitian, penyusunan kerangka teori, pengumpulan data, analisis data, interpretasi hasil, penulisan naskah, revisi ilmiah, serta persetujuan akhir terhadap naskah yang akan dipublikasikan. Seluruh penulis menyatakan telah membaca dan menyetujui versi final artikel.

REFERENSI

Anderson, Shannon, Pearo, Lisa Klein, & Widener, Sally K. (2008). Drivers of Service Satisfaction: Linking Customer Satisfaction to the Service Concept and Customer Characteristics. *Journal of Service Research*, 10(4), 365–381.

- <https://doi.org/10.1177/1094670508314575>
- Di, M., & Tempel, K. (2023). *PELATIHAN SERVICE EXCELLENT GUNA MENINGKATKAN KOMPETENSI SOSIAL GURU DAN LAYANAN PENDIDIKAN*. 2023, 325–332.
- Gesang, A., & Herari, N. (2023). *Identifying Key Service and Quality Dimensions as Public Relations Strategy in RSUP Persahabatan*. 9(2), 64–88.
- Guglielmetti Mugion, R., Musella, F., Di Pietro, L., & Toni, M. (2020). The “service excellence chain”: an empirical investigation in the healthcare field. *The TQM Journal*, 32(6), 1623–1663. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2018-0181>
- Hurriyati, D., Psikologi, S., & Darma, U. B. (2023). *Peningkatan Pelayanan Kepuasan Pelanggan Melalui Pelatihan Service Excellent di PT Prima Karya Sarana Sejahtera Palembang*. 95–100.
- Ilhamy, A. N., & Kamilia, N. (n.d.). *Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Mutu Pelayanan (Studi Kasus pada Puskesmas Anyar)*. 170–189.
- Indrawati, Ahdan, & Mustari, A. M. (2024). Analisis Pola Komunikasi Customer Service dalam Memberikan Layanan Informasi Penerbangan kepada Penumpang di Bandara Sultan Hasanuddin. *Respon*, 5(2), 28–39.
- Junaidi, M., Daengs GS, A., Dewi, R., Istanti, E., & Sanusi, R. (2023). the Impact of Service Quality and Trust on Customer Satisfaction. *Journal of Managerial Sciences and Studies*, 1(3), 1–20. <https://doi.org/10.61160/jomss.v1i3.25>
- Khambhati, R., Patel, H., & Kumar, S. (2022). A performance evaluation and comparison model for urban public healthcare service quality (Urbpubhcservqual) by fuzzy TOPSIS method. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*. <https://doi.org/10.1080/10495142.2020.1865232>
- Kriyantono, P. (2019). Public Relations Activities of State Universities Based on Excellence Theory. *Avant Garde*, 7, 154. <https://doi.org/10.36080/ag.v7i2.901>
- Lailatul, P., Putri, Z., Novia, S., Sari, D., & Novrianto, A. (2025). *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan Peningkatan Kinerja Karyawan Dengan Pelatihan Service Excellence Pada Waroeng Gaul Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan*. 01(04), 208–212.
- Liestyanti, A., & Prawiraatmadja, W. (2021). Service Quality in the Public Service: A Combination of SERVQUAL and Importance-Performance Analysis. *Journal of International Conference Proceedings*, 4(3), 320–331. <https://doi.org/10.32535/jicp.v4i3.1323>
- Lovelock, C. H. (1980). *Towards a Classification of Services*. Prentice Hall. https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=NgYr-TZ_9HMC&oi=fnd&pg=PA72
- Mangale, F., Sipatu, L., Adam, R., & Kurniawan, A. (2025). *Analysis of Employee Training Program Implementation in Hotels: Improving Service Quality Through Human Resource Development*. 04(06), 2655–2668.
- Marzo, M., Pedraja, M., & Rivera, P. (2007). The customer concept in university services: A classification. *International Review on Public and Non Profit Marketing*, 4(1), 65–80. <https://doi.org/10.1007/BF03180755>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd Editio). SAGE Publications. <https://methods.sagepub.com/book/qualitative-data-analysis>
- Moon, M. D. (2019). Triangulation: A Method to Increase Validity, Reliability, and Legitimation in Clinical Research. *Journal of Emergency Nursing*, 45(1), 103–105. <https://doi.org/10.1016/j.jen.2018.11.004>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Rt96wAigg2oC&oi=fnd&pg=PA140&dq=parasuraman+zeithaml+berry+1985+servqual+model>

- Pelayanan, M. K. (2025). *Perwira Journal of Community Development*. 5(1), 13–17.
- Priyanto, E. B., Rahayuningsih, E., & Anggiani, S. (2025). *The Impact of Hospital Service Technology and Service Quality on Patient Revisit Intention : Mediating Role of Patient Experience*. 8(3), 209–223.
- Rejeki, W. S., & Prasetya, A. Y. (2024). *Employee Performance and Service Quality Strategy to Improve Customer Satisfaction at BPR Dhanatani Cepiring Brebes*. 15(November), 61–76.
- Safitri, E., Rahayu, M., & Indrawati, N. K. (2021). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Citra Perusahaan Terhadap Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas Pelanggan Service Center [Studi Pada Pelanggan Samsung Service Center di Kota Malang]. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 1.
- Salsabila, R. F., Fithri, I., Maisharah, S., & Wijayanto, P. A. (2025). *Pengaruh Efektivitas Pelatihan Service Excellence terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Islam Muhammadiyah Sumberrejo Kabupaten Bojonegoro Tahun 2023*. 8(1), 1–9.
- Santos, S., Ribeiro, M. C., Ulisses, D. E., Pereira, I. A., Maria, S., & Ferreira, S. (n.d.). *The use of multiple triangulations as a validation strategy in a qualitative study*. 655–664. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020252.12302018>
- Siregar, A. Y., Murhayati, S., Studi, P., Pendidikan, M., Islam, A., Studi, P., Pendidikan, M., & Islam, A. (2024). *Metodologi Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif : Kajian Konsep* ., 8, 45305–45314.
- Soeprajitno, E. D. W. H. S. D. S. W. (2019). *DAMPAK PELATIHAN “ SERVICE EXCELLENCE ” TERHADAP KINERJA KARYAWAN*. 4, 94–102.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=897669>
- Tan, K. C., & Pawitra, T. A. (2001). Integrating SERVQUAL and Kano’s model into QFD for service excellence development. *Managing Service Quality*, 11(6), 418–430. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006520>
- Thurmond, V. A. (2001). *The Point of Triangulation*. 253–258.
- Uno, H. B. (2020). *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Bumi Aksara. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=1238649>
- Untari, R., Resmayasari, I., Dewi, H., & Mulyana, B. (2025). *Jurnal Abdimas ADPI Sosial Humaniora Pengetahuan dan Dampak Pelatihan Pelayanan Prima (Service Excellence) Dalam Upaya Peningkatan Pengembangan Wisata di AEWO Kampung Wisata Mulyaharja Kota Bogor*. 6, 61–68. <https://doi.org/10.47841/jsoshum.v6i1.510>
- Wahyuni, R., Hardi, V., Christabel, A., Hikma, N., No, V., & Juni, M. (2025). *Literature Review : Pendekatan Manajemen Rumah Sakit Dalam Meningkatkan Excellent Service Di Era Kontemporer*. 5(3), 634–642.
- Weningtyas, E., & Ni, M. (n.d.). *PENGARUH KOMUNIKASI INTERPERSONAL*. 17–26.
- Yanti, F., Anwar, Y., & Bramana, S. M. (2021). *PENGARUH SERVICE EXCELLENCE TERHADAP LOYALITAS PELANGGAN PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) DI BATURAJA*. 9(2), 214–224.
- Yelkur, R. (2000). Customer Satisfaction and the Services Marketing Mix. *Journal of Professional Services Marketing*, 21(1), 105–115. https://doi.org/10.1300/J090v21n01_07
- Yulianto, A. E., Tinggi, S., Ekonomi, I., & Surabaya, I. (2024). *PELATIHAN DAN PENDAMPINGAN PENERAPAN SERVICE EXCELLENT PADA PT. 5*, 688–694.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=9skvEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=zeithaml+bitner+gremler+2018+services+marketing+servqual>

