

Strategi Komunikasi Internal PDAM Tirta Satria Mengatasi Keluhan Pelanggan

Wipi Supriyanto¹

¹Magister Ilmu Komunikasi Universitas Jenderal Soedirman
Jl. Prof. Dr. Boenyamin No.708, Purwokerto 53122 – Indonesia

*Email korespondensi: wipi_supriyanto@yahoo.co.id

Abstrak :

Penelitian ini berkaitan dengan Strategi Komunikasi Internal Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Satria di Kabupaten Banyumas dalam mengatasi keluhan pelanggannya dalam upaya perusahaan itu meningkatkan jasa pelayanan. Untuk mengatasi keluhan pelanggan diperlukan strategi yang cepat dan tepat. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui sejauh mana komunikasi internal yang dilakukan PDAM Tirta Satria dalam penanganan keluhan pelanggan. Studi ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif yakni penelitian yang menjabarkan secara terperinci, dan menggambarkan semua masalah yang terkait dengan apa yang diteliti. Dari data yang diperoleh, dapat disimpulkan, dalam rangkaian kegiatan mengatasi keluhan pelanggan, masing-masing petugas harus memahami tugas pokok dan fungsi mereka, baik dalam penanganan teknis di lapangan, maupun dari segi penyebaran informasi terkait keluhan pelanggan. Diperlukan strategi komunikasi untuk lebih mengefektifkan kegiatan mengatasi keluhan pelanggan, karena memberikan penjelasan lebih rinci tentang kendala serta kesulitan yang dihadapi PDAM Tirta Satria dalam menyediakan air bersih sangat diperlukan.

Kata kunci: Strategi komunikasi, Perusahaan Daerah, Air bersih, Keluhan pelanggan, Tandon air.

I. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan memiliki strategi komunikasi internal yang harus dijalankan dengan baik secara vertikal maupun horizontal agar perusahaan meraih sukses di berbagai bidang usaha. Komunikasi internal membuat setiap bagian mengerti fungsi dan cara menjalankan tugasnya masing-masing. Komunikasi internal membangun pemahaman terhadap visi, misi dan nilai-nilai perusahaan. Banyak hal yang dilakukan oleh perusahaan dalam menjalankan strategi komunikasi internal salah satunya adalah membuat standar operasional prosedur (Andika Wijaya:2015)

Standar operasional prosedur (SOP) adalah tata cara yang dibuat perusahaan untuk semua bagian yang harus dilaksanakan untuk menyelesaikan proses kerja. Standar operasional prosedur menggerakkan dan mendorong setiap bagian di perusahaan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. SOP menjadi pedoman bagi karyawan, menjadi alat komunikasi dan pengawasan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara konsisten. Bila setiap bagian di perusahaan menjalankan tugas dan tanggungjawab dengan baik dan benar maka akan kualitas kinerja dan pelayanan baik internal maupun eksternal akan meningkat. Sebaliknya, jika tiap bagian tidak menjalankan SOP maka akan terjadi *miscommunication* baik internal maupun eksternal yang berakibat turunya kinerja perusahaan.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Satria Kabupaten Banyumas memiliki strategi komunikasi internal dengan cara membuat SOP untuk meningkatkan kualitas pelayanan sehingga setiap bagian dapat mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik agar tidak terjadi kesalahan. PDAM Tirta Satria memiliki Bagian Humas dan Hukum di Kantor Pusat, serta Kasubag Pelayanan pada masing-masing Kantor Cabang yang bertugas menerima keluhan

pelanggan. Bila standar operasional prosedur tidak dilaksanakan dengan baik yang mengakibatkan keluhan pelanggan tidak teratasi dengan baik sehingga dapat berdampak pada penurunan citra perusahaan.

Keluhan pelanggan dalam mendapatkan air bersih yang disediakan PDAM Tirta Satria bisa terjadi kapan saja. Bisa terjadi saat saat jam puncak, seperti pipa putus, pipa bocor, listrik PLN padam, pompa rusak, dan lain lain. Komplain pelanggan sangat bervariasi ketika terjadi gangguan. Pelanggan komplain air tidak mengalir sesuai waktu kejadian, ataupun ada yang komplain suplay air bersih sudah terhenti satu bulan hingga berbulan bulan. Ada juga yang komplain karena airnya keruh, aliran air kecil, bahkan ada yang komplain bukan air yang keluar tetapi angin.

Berbagai keluhan tersebut muncul karena para pelanggan tidak memiliki tandon air sehingga mereka tidak memiliki cadangan air saat terjadi gangguan aliran air yang disebabkan berbagai alasan seperti disebutkan di atas. Para pelanggan, tidak memiliki tandon dan menghilangkan fungsi bak di kamar mandi, dengan alasan sempitnya ruangan. Padahal bak air diperlukan sebagai tandon air cadangan saat terjadi gangguan.

Dengan mengurasikan permasalahan yang dihadapi PDAM Tirta Satria, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana komunikasi internal Bagian Humas dan Hukum pada Kantor Pusat, serta Kasubag Pelayanan pada masing-masing Kantor Cabang dalam mengatasi keluhan pelanggannya.

II. KERANGKA TEORI

Menurut Clappitt (dalam Ferdiana 2015), ada lima strategi komunikasi yang harus dikomunikasikan kepada karyawan, yakni: (1) *Spray and pray*, adalah ketika para manajer menghujani (*spray*) karyawan dengan berbagai informasi tentang perubahan di dalam perusahaan. Strategi ini dilakukan dengan memberikan informasi kepada karyawan, yang diharapkan (*pray*) akan menyortir informasi yang penting dan tidak penting kemudian mengaplikasikannya ke pekerjaan sehari-hari. Walau strategi ini terlihat baik, namun jarang efektif. Banyaknya informasi tidak secara langsung disamakan dengan komunikasi ketika informasi tersebut tidak fokus dan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan;

(2) *Tell and sell*, yaitu manajer mengkomunikasikan rangkaian pesan terbatas yang dipercaya menyasar isu utama tentang perubahan. Dalam strategi ini, manajer lebih dulu memberi tahu karyawan tentang isu inti yang dihadapi dan kemudian mencoba “menjual” informasi tersebut dengan pendekatan khusus. Strategi ini adalah strategi dari atas ke bawah; para karyawan tidak dilibatkan dalam dialog, namun hanya diinformasikan bahwa ada perubahan. Kelemahan strategi ini adalah para karyawan dapat merasa tidak didengarkan dan menjadi skeptis terhadap perubahan yang sedang dihadapi;

(3) *Underscore and explore*. Pada strategi ini, para manajer fokus pada beberapa isu mendasar yang paling berhubungan dengan perubahan dalam organisasi, memberikan karyawan keleluasaan untuk mengeksplorasi implikasi dari perubahan dalam cara yang disiplin. Dalam penggunaan strategi ini, sering diasumsikan, proses komunikasi belum selesai dan efektif sampai dapat diketahui bagaimana karyawan bereaksi terhadap gagasan inti dari perubahan tersebut. Dengan kata lain, para manajer bukan hanya membuat pesan inti, namun juga mendengarkan masukan dari karyawan untuk mengidentifikasi potensi kesalahpahaman dan hambatan tidak terlihat dari perubahan tersebut;

(4) *Identify and reply*. Strategi keempat berbeda dengan tiga strategi sebelumnya karena dimulai dengan kepedulian karyawan. Dalam strategi ini, karyawan menetapkan agenda yang akan ditanggapi oleh manajer. Strategi ini mengasumsikan bahwa karyawan adalah pihak terbaik yang lebih dahulu menyadari isu kritis dan kemungkinan dari perubahan. Kelemahannya adalah karyawan mungkin tidak memiliki gambaran yang cukup luas tentang organisasi secara keseluruhan dan strategi ini digunakan dengan cara defensif, dimana mereka terlihat memperhatikan namun tidak benar-benar menanggapi umpan balik dari karyawan;

(5) *Withhold and uphold*. Strategi kelima, para manajer menahan informasi sampai informasi tersebut dianggap tidak dapat ditahan lagi karena rumor yang berkembang. Ketika dihadapkan pada rumor, manajer segera menegaskan posisinya sebagai atasan. Strategi ini berasumsi bahwa informasi adalah kekuatan, dan para karyawan yang tidak mampu memahami gambaran besarnya dianggap tidak membutuhkan alasan dari perubahan ini.

Sementara itu, keluhan pelanggan merupakan *feedback* atau umpan balik dari pelanggan yang cenderung bersifat negatif, ditujukan kepada perusahaan. Keluhan pelanggan bisa dilakukan secara lisan ataupun tertulis (Bell & Luddington, 2006). Definisi keluhan pelanggan adalah bentuk aspirasi pelanggan yang terjadi karena adanya ketidakpuasan terhadap suatu barang atau jasa. Pada dasarnya, keluhan pelanggan terbagi dua yakni keluhan yang disampaikan lewat lisan (berbicara langsung atau lewat telepon) dan keluhan yang disampaikan secara tertulis (Kotler, 2005).

Keluhan pelanggan merupakan ketidakpuasan konsumen ketika membeli dan menggunakan barang, baik itu berupa produksi atau jasa pelayanan. Keluhan pelanggan tidak bisa diabaikan, karena mengabaikannya akan membuat pelanggan merasa tidak dihargai dan tidak diperhatikan (Rusadi, 2004). Secara umum, pengertian keluhan pelanggan adalah bentuk ketidakpuasan pelanggan terhadap produk maupun jasa perusahaan yang bisa bersifat tertulis maupun lisan. Maka dari itu, suatu perusahaan haruslah mempunyai sebuah prosedur yang dikhususkan untuk menangani *complaint*.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan menyajikan satu gambar yang terperinci tentang satu situasi khusus, *setting social*, hubungan, sifat-sifat suatu individu, keadaan, gejala atau kelompok tertentu, atau untuk menentukan frekuensi atau penyebaran suatu gejala dan gejala lain dalam masyarakat atau organisasi tertentu. Pengumpulan data sebagai satu proses dilakukan untuk mendapatkan data empiris dengan menggunakan metode tertentu.

Data diperoleh dengan menggunakan teknik wawancara mendalam terhadap informan, dan melalui studi pustaka untuk mendapat data mengenai strategi komunikasi internal dan jurnal yang sesuai dengan pembahasan penelitian terkait dengan strategi komunikasi internal. Data yang dianalisis adalah Strategi komunikasi internal yang digunakan oleh Bagian Humas dan Hukum pada Kantor Pusat, serta Kasubag Pelayanan pada masing-masing Kantor Cabang PDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas dalam mengatasi keluhan pelanggan.

Analisis data kualitatif yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceriterakan kepada orang lain. Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan, langkah awal dari analisis data adalah mengumpulkan data yang ada,

menyusun secara sistematis, kemudian mempresentasikan hasil penelitiannya. Peneliti menggunakan teknik analisis data Miles dan Huberman 1992 (Ulber 2012:339 – 341)

Data collecting atau pengumpulan data yaitu pengumpulan data pertama atau data mentah yang dikumpulkan dalam suatu penelitian.

Data reduction atau penyederhanaan data adalah proses memilih, memfokuskan, meyederhanakan, dengan membuat abstraksi, mengubah data mentah menjadi yang dikumpulkan dari penelitian kedalam catatan yang telah diperiksa. Tahap ini merupakan Tahap analisis data yang mempertajam atau memusatkan, membuat sekaligus dapat dibuktikan.

Penyajian Data, adalah menyusun informasi dengan cara tertentu sehingga diperlukan penarikan kesimpulan atau pengambilan tindakan. Pengambilan data ini membantu untuk memahami peristiwa yang terjadi dan mengarah pada analisa atau tindakan lebih lanjut berdasarkan pemahaman.

Penarikan kesimpulan (*conclutions drawing*) merupakan langkah ketiga meliputi makna yang telah disederhanakan, disajikan dalam pengujian data dengan cara mencatat keteraturan, pola-pola penjelasan secara logis dan metodologis, konfigurasi yang memungkinkan diprediksi hubungan sebab akibat melalui hukum-hukum empiris.

IV. HASIL PENELITIAN

Pelayanan sangat erat kaitannya dengan hal pemberian kepuasan terhadap pelanggan. Pelayanan dengan mutu yang baik dapat memberikan kepuasan yang baik pula bagi pelanggan, sehingga pelanggan merasa diperhatikan keberadaannya oleh pihak perusahaan. Bagian Humas dan Hukum PDAM Tirta Satria membawahi tiga Kasubag, yaitu Kasubag Humas dan Pelayanan, Kasubag Hukum, dan Kasubag Pemasaran.

Kasubag Humas dan Pelayanan bertugas memberikan pelayanan kepada Pelanggan, yang melibatkan interaksi dengan pelanggan untuk memberikan kepuasan pelanggan dan mendapatkan efisiensi operasional.

Pelayanan pelanggan lebih diartikan sebagai respon (tanggapan) terhadap permasalahan atau keluhan pelanggan. Secara fungsi pelayanan pelanggan mencakup seluruh personalia yang dalam tugasnya secara rutin atau pada kesempatan tertentu berhubungan dengan pelanggan. Sub. Bag Humas dan Pelayanan, menerima pengaduan dan mencatat dalam buku pengaduan hingga diselesaikannya pengaduan tersebut. Unit kerja yang terlibat adalah seluruh unit kerja PDAM (cabang atau pusat).

Sistem Pengendalian Internal: Formulir Pengaduan sekaligus berfungsi sebagai Surat Perintah Kerja untuk penanganan keluhan pelanggan. Dokumen acuan berupa Manual atau instruksi kerja kegiatan dari masing-masing unit kerja.

Dari data yang diperoleh di Sub Bagian Humas dan Pelayanan PDAM Tirta Satria Kabupaten banyumas yang terkait dengan keluhan pelanggan dan strategi komunikasi internal yang dilakukan PDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas untuk mengatasi keluhan dan melakukan studi pustakan dari beberapa literature yang berhubungan dengan komunikasi internal, peneliti berhasil menemukan masalah yang diteliti.

Adapun strategi komunikasi internal yang dimiliki oleh PDAM Tirta Satria dalam mengatasi keluhan pelanggan adalah dengan membuat standar operasinal prosedur (SOP) yang berbentuk tabel. SOP diperlukan untuk menghasilkan sistem yang berkualitas, teknis yang konsisten dan

mempertahankan kualitas kontrol serta menjaga proses bisnis tetap berjalan.

Berdasarkan data yang diperoleh bahwa prosentase terbesar keluhan pelanggan adalah tidak adanya air disaat diperlukan, dan ini terjadi dipelanggan yang tidak mempunyai tandon air. Bagaimana strategi komunikasi internal dalam mengatasi keluhan pelanggan, sekaligus menghimbau agar pelanggan memiliki tandon air, yang selama ini belum maksimal dalam penyampaian himbauan ini.

Arah komunikasi ke atas di PDAM Tirta Satria mengalir menuju tingkatan yang lebih tinggi dalam suatu kelompok atau organisasi. Terlihat bahwa PDAM dalam membentuk SOP, setiap Kasubag rapat dengan karyawan, karyawan menyampaikan apa yang mereka rasakan terkait dengan pekerjaan, rekan kerja dan keseluruhan dari PDAM. Setiap Kasubag memanfaatkan komunikasi tersebut untuk memperoleh ide-ide tentang memperbaiki kinerja dan menyampaikannya ke bagian pimpinan. Komunikasi tersebut digunakan untuk memberikan umpan balik kepada pemegang kekuasaan, memberikan mereka informasi mengenai proses pencapaian tujuan dan menyampaikan masalah – masalah terkini.

Jenis strategi komunikasi internal yang digunakan adalah “*Tell and Sell*” milik Clappitt. Terlihat dalam membentuk SOP PDAM hanya dilakukan oleh bagian Kasubag dengan direksi kemudian diserahkan kebagian umum. Bagian umum menyerahkan kembali ke Kasubag untuk disampaikan ke karyawan. Strategi ini adalah strategi dari atas ke bawah mengarah kepada komunikasi satu arah, para karyawan tidak dilibatkan dalam dialog, namun hanya diinformasikan.

PDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas telah melaksanakan fungsi Humas dan Pelayanan sesuai dengan yang disampaikan Rumanti (dalam Lana Wijaya 2015: 10) yakni menyelenggarakan dan menyampaikan informasi lisan, tertulis melalui gambar (visual) kepada publik, supaya publik mempunyai pengertian yang benar tentang organisasi atau perusahaan atau tujuan, serta kegiatan yang dilakukan, memonitoring dan merekam tanggapan yang diberikan oleh pelanggan kepada PDAM, memperbaiki citra organisasi dengan membentuk citra profesional oleh karyawan PDAM dan memberikan tanggung jawab sosial baik internal maupun eksternal

V. KESIMPULAN

PDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas telah menerapkan strategi komunikasi internal dalam mengatasi keluhan pelanggannya dengan menggunakan “*Tell and Sell*” milik Clappitt. Perusahaan itu telah memiliki SOP oleh bagian Kasubag bersama Direksi yang ditindaklanjuti bagian umum disampaikan ke karyawan. Strategi tersebut merupakan strategi dari atas ke bawah mengarah kepada komunikasi internal yang dinilai tepat untuk para karyawan PDAM Tirta Satria dalam menjalankan tugas terutama ketika menerima keluhan pelanggan saat terjadi gangguan aliran air bersih yang disediakan Tirta Satria.

Daftar Pustaka

- Ferdyana, L. (2015). Strategi Komunikasi Internal dalam Mensosialisasikan Merger Kepada Karyawan.
- FilemonWijaya. (2015). Strategi Komunikasi Internal PT X Dalam membina Employee Engagement.
- Ginting, Y. (2017). Strategi Komunikasi Internal PDAM Kota Salatiga dalam Mengatasi Keluhan Pelanggan.
- Silalahi, U. (2012). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT Refika Aditama

Wijaya. L. (2015) <http://digilib.unila.ac.id/1613/>

Wiryanto. (2004). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta : Grasindo.