

Strategi Komunikasi Internal PDAM Kota Salatiga

Dalam Mengatasi Keluhan Pelanggan

(Studi Kasus : Humas PDAM Kota Salatiga)

Artikel Ilmiah



Peneliti :

Yana Greshella Br Ginting (602013026)

Zon Vanel S.Sos, M.Si

Program Studi Public Relation

Fakultas Teknologi Informasi

Universitas Kristen Satya Wacana

Salatiga

Januari 2017

Lembar Persetujuan
Strategi Komunikasi Internal PDAM Kota Salatiga
Dalam Mengatasi Keluhan Pelanggan
(Studi Kasus : Humas PDAM Kota Salatiga)

Oleh:

Yana Greshella Br Ginting
602013026

Artikel Ilmiah

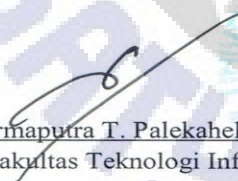
Diajukan Kepada Program Studi Public Relation, Fakultas Teknologi
Informasi guna memenuhi sebagian dari persyaratan untuk mencapai gelar
Sarjana Public Relation

Disetujui oleh

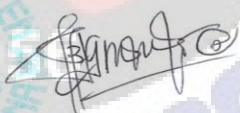


Zon Vanel S.Sos. M.Si
Pembimbing

Diketahui oleh



Dr. Dharmaputra T. Palekahelu, M.Pd
Dekan Fakultas Teknologi Informasi




George Nicholas Huwae, S.Pd., M.I.Kom
Ketua Program Studi Public Relation

Lembar Pengesahan

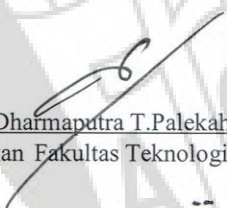
Judul Artikel : Strategi Komunikasi Internal PDAM Kota Salatiga Dalam Mengatasi Keluhan Pelanggan (Studi Kasus: Humas PDAM Kota Salatiga)
Nama Mahasiswa : Yana Greshella Br Ginting
NIM : 602013026
Program Studi : Public Relation
Fakultas : Teknologi Informasi

Menyetujui,

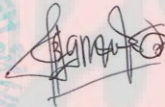


Zon Vanel S.Sos. M.Si
Pembimbing I

Diketahui oleh

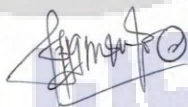


Dr. Dharmaputra T. Palekahelu, M.Pd
Dekan Fakultas Teknologi Informasi



George Nicholas Huwae, S.Pd., M.I.Kom
Ketua Program Studi Public Relation

Dinyatakan Lulus Ujian tanggal : 23 Januari 2017



George Nicholas Huwae, S.Pd., M.I.Kom
Reviewer



PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yana Greshella Br Ginting
NIM : 602013026 Email : 602013026@student.uksw.edu
Fakultas : Teknologi Informasi Program Studi : Public Relation
Judul tugas akhir : Strategi Komunikasi Internal PDAM Kota Salatiga Dalam Mengatasi Keluhan Pelanggan
(Studi Kasus: Humas PDAM Kota Salatiga)

Pembimbing : 1. Zon Vanel S.Sos, M.Si 2. ---

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Hasil karya yang saya serahkan ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar kesarjanaan baik di Universitas Kristen Satya Wacana maupun di institusi pendidikan lainnya.
2. Hasil karya saya ini bukan saduran/terjemahan melainkan merupakan gagasan, rumusan, dan hasil pelaksanaan penelitian/implementasi saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan pembimbing akademik dan narasumber penelitian.
3. Hasil karya saya ini merupakan hasil revisi terakhir setelah diujikan yang telah diketahui dan disetujui oleh pembimbing.
4. Dalam karya saya ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali yang digunakan sebagai acuan dalam naskah dengan menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari terbukti ada penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya saya ini, serta sanksi lain yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Kristen Satya Wacana.

Salatiga, 02 Februari 2017
02 Februari 2017



Yana Greshella Br G

Tanda tangan & nama terang mahasiswa



PERNYATAAN PERSETUJUAN AKSES

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yana Greshella Br Ginting
NIM : 602013026 Email : 602013026@student.uksw.edu
Fakultas : Teknologi Informasi Program Studi : Public Relation
Judul tugas akhir : Strategi Komunikasi Internal PDAM Kota Salatiga Dalam Mengatasi Keluhan Pelanggan
(Studi Kasus: Humas PDAM Kota Salatiga)

Dengan ini saya menyerahkan hak *non-eksklusif** kepada Perpustakaan Universitas – Universitas Kristen Satya Wacana untuk menyimpan, mengatur akses serta melakukan pengelolaan terhadap karya saya ini dengan mengacu pada ketentuan akses tugas akhir elektronik sebagai berikut (beri tanda pada kotak yang sesuai):

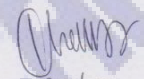
- a. Saya mengizinkan karya tersebut diunggah ke dalam aplikasi Repositori Perpustakaan Universitas, dan/atau portal GARUDA
- b. Saya tidak mengizinkan karya tersebut diunggah ke dalam aplikasi Repositori Perpustakaan Universitas, dan/atau portal GARUDA**

* Hak yang tidak terbatas hanya bagi satu pihak saja. Pengajar, peneliti, dan mahasiswa yang menyerahkan hak non-eksklusif kepada Repositori Perpustakaan Universitas saat mengumpulkan hasil karya mereka masih memiliki hak copyright atas karya tersebut.

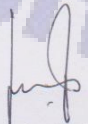
** Hanya akan menampilkan halaman judul dan abstrak. Pilihan ini harus dilampiri dengan penjelasan/ alasan tertulis dari pembimbing TA dan diketahui oleh pimpinan fakultas (dekan/kaprodi).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Salatiga, 02 Februari 2017


Yana Greshella Br Ginting
Tanda tangan & nama terang mahasiswa

Mengetahui,


Zon Vanel, S.S., M.Si.

Tanda tangan & nama terang pembimbing I

Tanda tangan & nama terang pembimbing II

**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW), saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yana Greshella Br Ginting
NIM : 602013026
Program-studi : Public Relation
Fakultas : FTI
Jenis karya : Tugas Akhir

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UKSW **Hak bebas royalti non-eksklusif** (*Non-exclusive royalty free right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul: Strategi Komunikasi Internal PDAM Kota Salatiga Dalam Mengatasi Keluhan Pelanggan

(Studi Kasus: Humas PDAM Kota Salatiga)

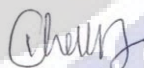
berserta perangkat yang ada (jika diperlukan).

Dengan hak bebas royalti non-eksklusif ini, UKSW berhak menyimpan, mengalihmedia/ formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data, merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya, selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/ pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Salatiga
Pada tanggal : 02 Februari 2017

Yang menyatakan


Yana Greshella Br Ginting

Mengetahui,
Pembimbing



Zon Vanel, S.S., M.Si.

1. Pendahuluan

Komunikasi adalah “bentuk interaksi manusia yang saling mempengaruhi satu sama lain, sengaja atau tidak di sengaja dan tidak terbatas pada bentuk komunikasi verbal, tetapi juga dalam ekspresi muka, lukisan seni dan teknologi”. Shannon dan Weaver (Wiryanto : 2004).

Di dalam setiap perusahaan memiliki strategi komunikasi internal, komunikasi internal harus di jalankan dengan baik secara vertikal maupun horizontal. Perusahaan yang menerapkan strategi komunikasi internal akan meningkatkan kesuksesan bagi perusahaan. 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 (SOP). (Andika Wijaya:2015)

Standar operasional prosedur (SOP) adalah suatu tata cara yang di buat oleh suatu perusahaan kepada setiap bagian di perusahaan yang harus dilalui untuk menyelesaikan proses kerja dan standar operasional prosedur menggerakkan dan mendorong setiap bagian di perusahaan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Standar operasional prosedur menjadi pedoman bagi pelaksana, menjadi alat komunikasi dan pengawasan dan menjadikan pekerjaan diselesaikan secara konsisten. Sehingga apabila setiap bagian didalam perusahaan menjalankan tugas dan tanggungjawab dengan baik dan benar maka akan meningkatkan kualitas kinerja dan pelayanan baik internal maupun eksternal. Apabila setiap bagian tidak menjalankan tugas sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan maka akan terjadi *miscommunication* baik internal maupun eksternal.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Salatiga memiliki strategi komunikasi internal dengan cara membuta standar operasional prosuder (SOP), hal ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan setiap bagian dapat mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik agar tidak terjadi kesalahan. PDAM Kota Salatiga memiliki bagian Pelayanan Pelanggan yang bertugas untuk menerima keluhan pelanggan, didalam menangani keluhan pelanggan. Apabila standar operasional prosedur tidak dilaksanakan dengan baik yang mengakibatkan keluhan pelanggan tidak teratasi dengan baik sehingga dapat berdampak pada penurunan citra perusahaan hal ini yang terjadi di PDAM Tirta Dharma Kota Salatiga, keluhan pelanggan tidak dapat terselesaikan dengan baik, sehinggann pelanggan dapat melapor sampai 5 kali tetapi tidak mendapat tindak lanjut dari perusahaan hal ini dapat menurunkan citra perusahaan.

Rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana komunikasi internal bagian layanan pelanggan PDAM kota Salatiga dalam mengatasi keluhan pelanggan dan batasan permasalahan pada ruang lingkup penelitan yaitu terhadap tindak lanjut keluhan pelanggan PDAM Kota Salatiga yang sangat lambat dan laporan berulang-ulang.

2. Kajian Pustaka

Pada penelitian sebelumnya Strategi Komunikasi Internal dalam Mensosialisasikan Merger kepada Karyawan (Studi Kasus PT XL Axiata dan PT Axis Telecom Indonesia) dengan permasalahan strategi apa yang dilakukan oleh XL Axiata dan Axis dalam sosialisasi merger kepada karyawan sebagai salah satu bentuk komunikasi internal pada PT XL Axiata dan PT Axis Telecom Indonesia. Metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif[1]. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya penelitian ini membahas mengenai strategi komunikasi internal terhadap permasalahan eksternal perusahaan. Penelitian Strategi Komunikasi Internal PT X Dalam Membina *Employee Engagement* dengan permasalahan strategi komunikasi internal PT X dalam membina *Employee Engagement*. Dengan metode kualitatif dengan menggunakan metode studi Kasus [2].

Public Relations News (Frazier 2005:6) berpendapat Humas adalah fungsi manajemen yang mengevaluasi sikap publik, mengidentifikasi kebijaksanaan – kebijaksanaan dan prosedur – prosedur seorang individu atau sebuah organisasi berdasarkan kepentingan public, dan menjalankan suatu program untuk mendapatkan pengertian dan penerimaan public[3].

Arah Komunikasi

➤ Ke Bawah

Komunikasi yang mengalir dari satu tingkatan dalam kelompok atau organisasi ke tingkatan yang lebih rendah disebut komunikasi ke bawah. Ketika berpikir mengenai para manajer yang berkomunikasi dengan karyawan – karyawannya, kita biasanya memikirkan pola ke bawah ini.

Komunikasi inilah yang digunakan oleh para pemimpin kelompok dan manajer untuk menetapkan tujuan, menyampaikan instruksi, menginformasikan kebijakan serta prosedur kepada karyawan, menunjukkan persoalan yang membutuhkan perhatian dan menawarkan umpan balik mengenai kinerja.

➤ Ke Atas

Komunikasi ke atas mengalir menuju tingkatan yang lebih tinggi dalam suatu kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik kepada orang – orang yang memegang kekuasaan, memberikan informasi mengenai proses pencapaian tujuan dan menyampaikan masalah – masalah terkini.

Komunikasi ke atas membuat para manajer selalu mengerti apa yang dirasakan karyawan terkait pekerjaan mereka, rekan kerja mereka dan organisasi secara umum. Para manajer juga memanfaatkan

komunikasi ke atas untuk memperoleh ide – ide tentang bagaimana memperbaiki kinerja.

➤ Lateral

Ketika komunikasi terjadi antar anggota dari kelompok kerja yang sama, di antara anggota dari kelompok kerja pada tingkatan yang sama, antar manajer pada tataran yang sama, atau diantara individu – individu yang setara secara horizontal, disebut sebagai komunikasi lateral.[4]

Jenis Strategi Komunikasi Internal

Clampitt (Ferdiana 2015:30-31) mengamati ada lima strategi komunikasi yang digunakan untuk mengkomunikasikan perubahan kepada karyawan, yakni:

➤ *Spray and pray*

Strategi pertama, yang dinamakan '*Spray and pray*', adalah ketika para manajer menghujani (*spray*) karyawannya dengan berbagai informasi tentang perubahan di dalam perusahaan. Strategi ini dilakukan dengan memberikan informasi kepada karyawan, yang diharapkan (*pray*) akan dengan sendirinya menyortir informasi yang penting dan tidak penting kemudian mengaplikasikannya ke pekerjaan sehari-hari. Walau strategi ini terlihat baik, namun sangat jarang efektif. Banyaknya informasi tidak dapat secara langsung disamakan dengan komunikasi ketika informasi tersebut tidak terfokus dan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan.

➤ *Tell and sell*

Strategi kedua, yaitu dimana manajer mengkomunikasikan rangkaian pesan yang lebih terbatas yang dipercaya menyangkut isu utama tentang perubahan yang sedang dialami. 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.

➤ *Underscore and explore*

Pada strategi ketiga, para manajer berfokus 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 bahwa 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.

➤ *Identify and reply*

Strategi keempat berbeda dengan tiga strategi sebelumnya karena dimulai dengan kepedulian karyawan. Dalam strategi ini, karyawan yang 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. Bagaimanapun, 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.

➤ *Withhold and uphold*

Pada 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.

Pelayanan Pelanggan

Pelayanan akan membentuk interaksi (hubungan) dengan pelanggan dan memberikan apa yang dikehendaki pelanggan. Pelayanan pelanggan adalah tugas, selain menjual, yang melibatkan interaksi dengan pelanggan yang bertujuan untuk memberikan kepuasan pelanggan dan mendapatkan efisiensi operasional. Pelayanan pelanggan lebih diartikan sebagai respon (tanggapan) terhadap permasalahan atau keluhan pelanggan[5].

Secara fungsi pelayanan pelanggan mencakup seluruh personalia yang dalam tugasnya secara rutin atau pada kesempatan tertentu berhubungan dengan pelanggan.

Pelanggan di bagi menjadi 2 , yaitu:

- Pelanggan di luar perusahaan (Eksternal) adalah orang – orang yang membeli produk atau jasa. Mereka adalah pelanggan tradisional.

- Pelanggan di dalam perusahaan (Intenal) adalah orang – orang yang bekerja dalam perusahaan dan membutuhkan pelayanan, produk dan informasi dari pimpinan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.

Standar Operasional Prosedur (SOP)

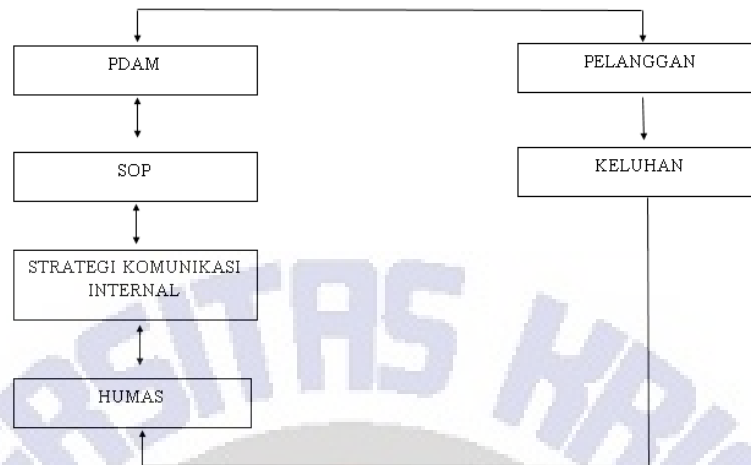
Standar Operasional Prosedur atau sering disingkat dengan S.O.P merupakan suatu rangkaian tertulis mengenai suatu proses bisnis dari suatu aktivitas bisnis pada perusahaan. Dengan melakukan S.O.P, perusahaan dapat memastikan suatu aktivitas bisnis bisa berjalan sesuai dengan standard yang diharapkan. Standar Operasional Prosedur (S.O.P) diperlukan untuk menghasilkan sistem yang berkualitas, teknis yang konsisten dan mempertahankan kualitas kontrol serta menjaga proses bisnis tetap berjalan[6].

Tujuan Standar Operasional Prosedur

- 1) Agar petugas/pegawai menjaga konsistensi dan tingkat kinerja petugas/pegawai atau tim dalam organisasi atau unit kerja.
- 2) Agar mengetahui dengan jelas peran dan fungsi tiap-tiap posisi dalam organisasi
- 3) Memperjelas alur tugas, wewenang dan tanggung jawab dari petugas/pegawai terkait.
- 4) Melindungi organisasi/unit kerja dan petugas/pegawai dari malpraktek atau kesalahan administrasi lainnya.
- 5) Untuk menghindari kegagalan /kesalahan, keraguan, duplikasi dan inefisiensi

Kerangka Pikir

Dari beberapa konsep yang digunakan dalam penelitian ini, peneliti berusaha memperlihatkan kaitan antara konsepnya melalui bagan di bawah ini. Di mulai dengan PDAM memiliki hubungan langsung dengan pelanggan. Pelanggan menyampaikan keluhan kepada bagian Humas. PDAM memiliki standar operasional prosedur dan strategi komunikasi internal. konsep Standar Operasional Prosedur (SOP) yang di dalamnya juga tercakup fungsi komunikasi internal, yang memiliki dampak langsung terhadap pekerjaan setiap bagian karyawan yang berada dalam susunan organisasi, terutama dibagian HUMAS saat terjadinya keluhan pelanggan. Untuk menggambarkan strategi komunikasi internal yang digunakan oleh PDAM.



Gambar 1. Alur Pikir

3. Metode Penelitian

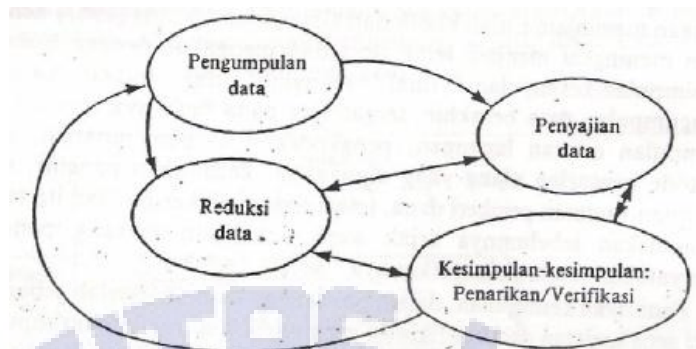
Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif, penelitian deskriptif menyajikan satu gambar yang terperinci tentang satu situasi khusus, *setting social*, hubungan, sifat-sifat suatu individu, keadaan, gejala atau kelompok tertentu, atau untuk menentukan frekuensi atau penyebaran suatu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

Untuk memperoleh data yang diperlukan didalam penelitian ini, penulis menggunakan dua tehnik pengumpulan data yaitu penelitian lapangan meliputi wawancara mendalam, dokumen, kuesioner, dan tehnik kedua yaitu penelitian kepustakaan yaitu pengumpulan data yang mempelajari dan mencatat hal-hal berkaitan dengan penelitian baik dari buku-buku mengenai strategi komunikasi internal dan jurnal yang sesuai dengan pembahasan penelitian terkait dengan startegi komunikasi internal [7].

Data yang dianalisis adalah Startegi komunikasi internal yang digunakan oleh humas PDAM Salatiga dalam mengatasi keluhan pelanggan. Analisis data kualitatif adalah upaya 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 bahwa langkah awal dari analisis data adalah mengumpulkan data yang ada, menyusun secara sistematis, kemudian mempresentasikan hasil penelitiannya kepada orang lain.

Peneliti menggunakan teknik analisis data Miles dan Huberman 1992 (Ulber 2012:339 – 341) yakni [8]:



Gambar 2 Komponen – komponen analisis data : Model Interaktif

- a. Pengumpulan Data
Data *collecting* atau pengumpulan data yaitu pengumpulan data pertama atau data mentah yang dikumpulkan dalam suatu penelitian.
- b. Reduksi Data
Data *reduction* atau penyederhanaan data adalah proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, 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.
- c. Penyajian Data
Penyajian data (*Data Display*) 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.
- d. Penarikan Kesimpulan / Verifikasi
Penarikan kesimpulan (*conclutions drawing*) adalah 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.

4. Hasil dan Pembahasan

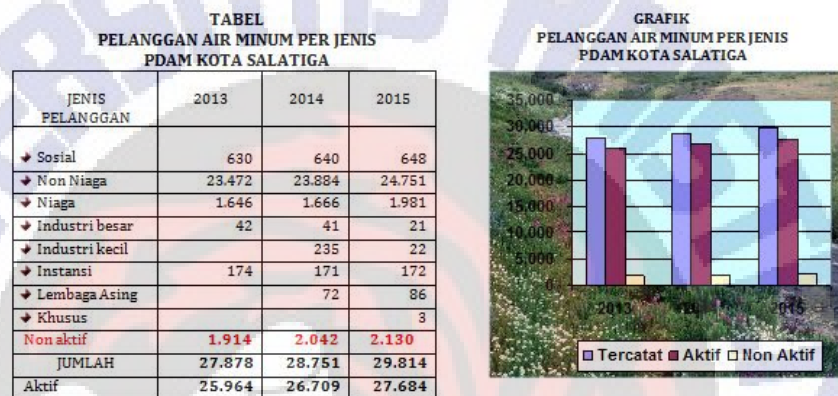
4.1.1 Bagian Layanan Pelanggan

Pelayanan sangat erat kaitannya dengan hal pemberian kepuasan terhadap pelanggan, pelayanan dengan mutu yang baik dapat memberikan kepuasan yang baik pula bagi pelanggannya, sehingga pelanggan dapat lebih merasa diperhatikan akan keberadaanya oleh pihak perusahaan. Pelayan pelanggan adalah tugas, selain menjual, yang melibatkan interaksi dengan pelanggan yang bertujuan 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[9].

4.1.2 Pelanggan

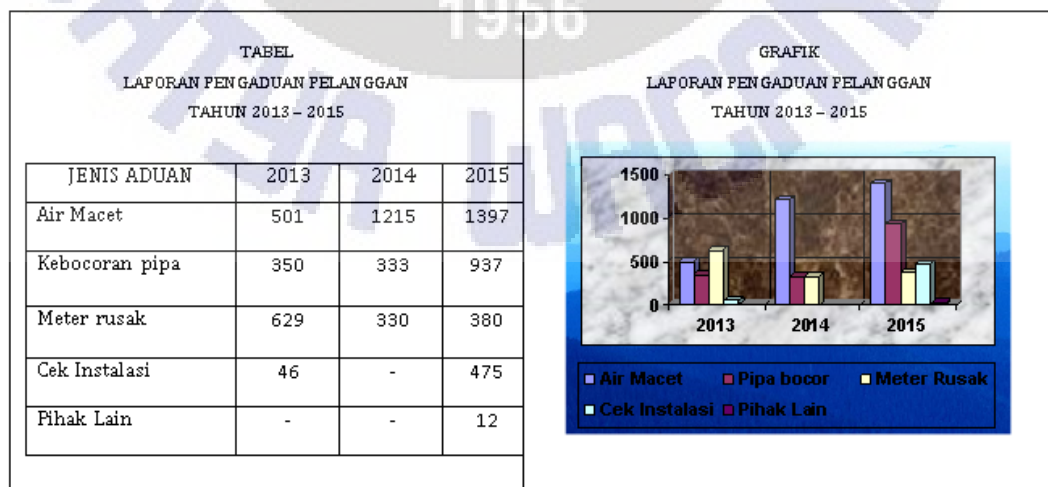
Jumlah pelanggan PDAM Kota Salatiga dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2015 menurut jenisnya adalah sebagai berikut :



Gambar 4. Tabel & Grafik Pelanggan Air Minum PDAM Salatiga

4.1.3 Aduan Pelanggan

Aduan yang masuk ke PDAM dari para pelanggan tentang kondisi pelayanan PDAM dari tahun 2013 sampai dengan 2015 menurut jenis permasalahannya adalah sebagai berikut:



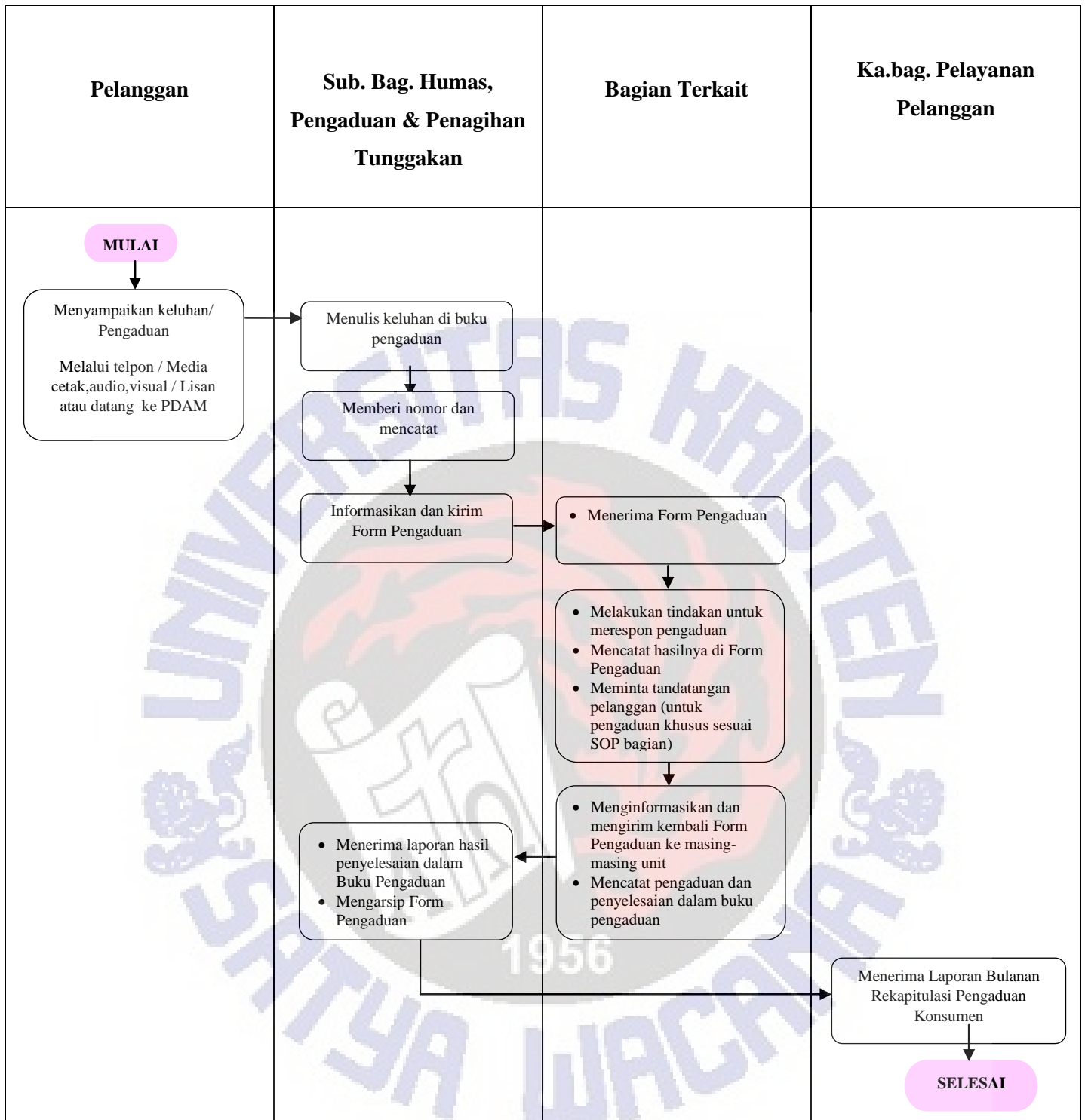
Gambar 5. Tabel & Grafik Laporan Pengaduan Pelanggan Tahun 2013-2015

Setelah melakukan penelitian selama dua bulan dengan menggunakan teknik pengumpulan data dan wawancara dengan beberapa informasi yang terkait dengan keluhan pelanggan dan strategi komunikasi internal yang dilakukan PDAM Kota Salatiga untuk mengatasi keluhan dan melakukan studi pustakan dari beberapa literature yang berhubungan dengan komunikasi internal, peneliti berhasil menemukan masalah yang diteliti.

Berdasarkan data yang diperoleh langsung, pada bab ini peneliti akan memaparkan sejumlah hasil peneliti tentang “Strategi Komunikasi Internal PDAM Kota Salatiga dalam Mengatasi Keluhan Pelanggan (Studi Kasus Humas PDAM Kota Salatiga)”.

Adapun strategi komunikasi internal yang dimiliki oleh PDAM dalam mengatasi keluhan pelanggan adalah dengan membuat standar operasional prosedur (SOP) yang berbentuk tabel seperti dibawah ini. S.O.P diperlukan untuk menghasilkan sistem yang berkualitas, teknis yang konsisten dan mempertahankan kualitas kontrol serta menjaga proses bisnis tetap berjalan.





Gambar 6. Gambar Strategi Komunikasi Internal PDAM Kota Salatiga

Sub. Bag humas, pengaduan & penagihan Tunggakan, 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 Intern: Formulir Pengaduan sekaligus berfungsi sebagai Surat Perintah Kerja untuk penanganan keluhan pelanggan.

Dokumen acuan: Manual / Instruksi Kerja kegiatan dari masing-masing unit kerja.

Form / Kartu:

1. Bon Keperluan Barang (BKB)
2. Buku Pengaduan

Batas Waktu:

1. Untuk masalah teknis kecil penanganannya maksimal dilakukan selama 1 x 24 jam.
2. Untuk masalah teknis besar penanganannya maksimal dilakukan selama 3 x 24 jam.

Proses dan prosedur Penyelesaian Pengaduan Pelanggan / Masyarakat :

PELAKSANA	DITUJUKAN	LANGKAH-LANGKAH	DOKUMEN
Pemberi Informasi (Pelanggan / masyarakat)	Sub. Bag. Humas, Pengaduan & penagihan Tunggakan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyampaikan keluhan/Pengaduan 2. Melalui telpon / Media cetak, audio, visual / Lisan atau datang ke PDAM 	

PELAKSANA	DITUJUKAN	LANGKAH-LANGKAH	DOKUMEN
Sub. Bag. Humas, Pengaduan & penagihan Tunggakan	Bagian Terkait	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menulis keluhan dan menandatangani Form Pengaduan 2. Memberi nomor dan mencatat 	<ul style="list-style-type: none"> • Buku Pengaduan • Form Pengaduan

		dalam Buku Pengaduan	
		3. Informasikan dan kirim Form Pengaduan ke bagian terkait	
Bagian Terkait	Sub. Bag. Humas, Pengaduan & penagihan Tunggakan	4. Menerima Form Pengaduan	• Form Pengaduan
		5. Jika diperlukan membuat BKB untuk permintaan barang	
		6. Melakukan tindakan untuk merespon pengaduan	
		7. Mencatat hasilnya di Form Pengaduan	
		8. Meminta tandatangan pelanggan	
		9. Menginformasikan dan mengirim kembali Form Pengaduan ke masing-masing unit dan mencatat pengaduan dan penyelesaian dalam buku pengaduan	
		10. Mencatat hasil penyelesaian dalam Buku Pengaduan	
Sub. Bag. Humas, Pengaduan & penagihan Tunggakan	Ka, bag. Pelayanan Pelanggan	11. Menginformasikan tindakan dan hasilnya ke Pemberi Informasi	• Form Pengaduan
		12. Mengarsip Form Pengaduan	
Ka, bag. Pelayanan Pelanggan		13. Menerima Laporan Bulanan Rekapitulasi Pengaduan Konsumen	• Form Pengaduan • BKB
Pemberi Pengaduan		14. Menerima informasi penyelesaian pengaduan	Laporan Rekapitulasi Pengaduan Konsumen/ Masyarakat

4.2 Pembahasan

Strategi komunikasi merupakan paduan perencanaan yang sangat penting untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Dalam hal ini PDAM Kota Salatiga sebagai penyedia air bersih melakukan berbagai cara untuk meningkatkan kualitas layanan pelanggan. PDAM kota Salatiga memiliki HUMAS yang berhubungan langsung dengan pelanggan, Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya Humas adalah fungsi manajemen yang mengevaluasi sikap publik, mengidentifikasi kebijaksanaan – kebijaksanaan dan prosedur – prosedur seorang individu atau sebuah organisasi berdasarkan kepentingan publik, dan menjalankan suatu program untuk mendapatkan pengertian dan penerimaan publik.

Pada bagian ini peneliti akan mendeskripsikan mengenai pembahasan yang dilakukan lewat wawancara mendalam kepada informan penelitian. Pada penelitian ini, peneliti mewawancarai Bapak Budi Susilo sebagai informan penelitian yang berada diposisi Kepala sub bagian Humas dan Penagihan. Pendeskripsiannya dapat kita lihat sebagai berikut:

Humas PDAM memiliki tugas menerima keluhan dari pelanggan adapun tugas humas PDAM Rumanti (dalam Lana Wijaya 2015:10) [10] :

- Menyelenggarakan dan bertanggung jawab atas penyampaian informasi secara lisan, tertulis melalui gambar (visual) kepada publik, supaya publik mempunyai pengertian yang benar tentang organisasi atau perusahaan atau tujuan, serta kegiatan yang dilakukan. Berikut hasil wawancaranya :

“... Nah untuk mengkomunikasikan perubahan ataupun peraturan baru dari PDAM, Kita biasanya menyampaikan secara langsung dan biasanya kita juga menggunakan papan pengumuman yang ada didepan, agar masyarakat tau tentang berita terbaru ataupun mengerti SOP dari PDAM sendiri...”¹

- Memonitor merekam dan mengevaluasi tanggapan serta pendapat umum atau masyarakat. Di samping itu, menjalankan dan bertanggung jawab terhadap kehidupan kita bersama dengan lingkungan. Karena mereka ikut menentukan kehidupan organisasi apabila kita tidak saling mengganggu, perlu diajak berunding, demi kebaikan semua pihak tak ada yang dirugikan.

“...Kita juga menerima pendapat tanggapan dari masyarakat, seperti jika terjadi kemacetan air di suatu tempat yang disebabkan oleh perusahaan kita, maka kami akan memberikan air tangki gratis kepada masyarakat tersebut...”²

- Memperbaiki citra organisasi. Citra organisasi bisa merupakan citra dari pimpinan, ada citra yang menjadi keinginan, harapan dan sebagainya. Citra yang bias mendapat kepercayaan adalah citra dari kenyataan identitas dari organisasi.

¹ Wawancara pada hari Senin 17 Oktober 2016

² Wawancara pada hari Senin 17 Oktober 2016

“...Berhubungan dengan citra, misalnya seperti ada pelanggan yang komplain akibat tagihan membengkak, bagian customer service menjelaskan dan menunjukkan data berapa banyak yang digunakan oleh konsumen, jika terjadi kesalahan penghitungan makan pihak PDAM terejun langsung ke rumah konsumen memeriksa secara langsung. Dari hal tersebut kita secara tidak langsung membentuk citra professional oleh karyawan PDAM ...”³

- Tanggung jawab sosial. *Public Relations* merupakan instrument yang bertanggung jawab terhadap semua kelompok yang berhak terhadap tanggung jawab tersebut. Terutama kelompok publik sendiri, publik internal dan pers. Penting diusahakan bahwa seluruh organisasi bersikap terbuka dan jujur terhadap semua kelompok atau publik yang ada hubungannya dan memerlukan informasi. Suatu organisasi mempunyai kewajiban adanya usaha untuk pelayanan sosial yang harus menjadi tanggung jawab “pintu terbuka”.

“...Mengenai tanggung jawab social yang pernah dilakukan oleh PDAM adalah jika terjadi kekeringan atau bangun mushollah biasanya kita memberikan air tangki secara gratis..”⁴

- Komunikasi. *Public Relations* mempunyai bentuk komunikasi yang khusus, komunikasi timbal balik, pengetahuan komunikasi menjadi modalnya. Dalam fungsinya komunikasi itu sentral perlu juga untuk di miliki adalah pengetahuan manajemen, kepemimpinan dan struktur organisasi.

“...Selain itu kami juga menyediakan no telepon dan email agar konsumen dapat menyapaikan keluhan. Dan kami di PDAM sendiri melakukan pelatihan manajemen dan kepemimpinan...”⁵

Peneliti menilai bahwa dalam melaksanakan tugas secara keseluruhan Humas PDAM hanya berfokus kepada kebutuhan konsumen. Dalam praktek humas PDAM tidak begitu peduli mengenai hubungan antara sesama karyawan dan antar devisi.

Strategi komunikasi internal PDAM dalam menginformasikan peraturan atau perubahan adalah sebagai berikut :

- FGD, atau Focus Group Discussion yang dianggap sebagai cara yang tepat untuk mendapatkan ide-ide baru atau mencegah masalah-masalah yang lebih besar terjadi. FGD dilakukan di PDAM melalui kasubBag dengan anggotanya perdevisi kemudian menyampaikannya kebagian pimpinan.
- *Gathering*, merupakan aktivitas yang memungkinkan karyawan bertemu dengan manajemen secara langsung dan dalam suasana santai atau non-formal. Kegiatan *gathering* PDAM ini dilaksanakan dalam 1 tahun sekali, yang pernah dilakukan *Gathering* di Bali.

³ Wawancara pada hari Senin 17 Oktober 2016

⁴ Wawancara pada hari Senin 17 Oktober 2016

⁵ Wawancara pada hari Senin 17 Oktober 2016

- Pengumuman melalui papan pengumuman/ pengumuman langsung saat apel pagi dan siang. PDAM menginformasikan suatu berita melalui pengumuman langsung atau lewat papan pengumuman.
- Pelatihan, PDAM memberikan pelatihan kepada karyawannya dan Kasubag, pelatihan yang pernah dilakukan yaitu di Surabaya. Pelatihan memungkinkan karyawan mendapat ilmu dan kemudian dapat mengembangkannya di PDAM.

Komunikasi yang baik sangat penting bagi setiap organisasi dan komunikasi yang baik menentukan kesuksesan dari sebuah perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan PDAM Kota Salatiga sudah melakukan fungsi komunikasi internal yaitu untuk mengkomunikasikan suatu perubahan antara direksi dan manajemen pada karyawan, Menjelaskan perubahan kebijakan direksi dan manajemen melalui KasubBag agar karyawan memahami dasar pengambilan keputusan yang diambil, Membangun jaringan komunikasi interkatif antara karyawan, manajemen dan direksi, Membantu proses restrukturisasi, mulai dari sosialisasi kebijakan hingga pelatihan untuk mengurangi dampak buruk restrukturisasi, Membantu peningkatan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan, Membantu terciptanya budaya perusahaan yang sesuai dengan visi organisasi

Disini peneliti melihat Arah komunikasi yang terjadi di PDAM Kota Salatiga keatas mengalir menuju tingkatan yang lebih tinggi dalam suatu kelompok atau organisasi. Dimana terlihat bahwa PDAM dalam membentuk SOP, setiap KasubBag rapat dengan karyawan, karyawan menyampaikan apa yang mereka rasakan terkait dengan pekerjaan, rekan kerja dan keseluruhan dari PDAM, dan setiap KasubBag memanfaatkan komunikasi tersebut untuk memperoleh ide-ide tentang memperbaiki kinerja dan menyampaikannya keatas kebagian pimpinan. Komunikasi tersebut digunakan untuk memberikan umpan balik kepada orang – orang yang memegang kekuasaan, memberikan merkan informasi mengenai proses pencapaian tujuan dan menyampaikan masalah – masalah terkini.

Proses komunikasi internal PDAM menggunakan SOP demi meningkatkan pelayanan pelanggan. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya Standar Operasional Prosedur atau sering disingkat dengan S.O.P merupakan suatu rangkaian tertulis mengenai suatu proses bisnis dari suatu aktivitas bisnis pada perusahaan. Dengan melakukan S.O.P. PDAM Kota Salatiga untuk memastikan aktivitas bisnis berjalan sesuai dengan standar yang diharapkan. SOP PDAM merupakan hasil diskusi antara seluruh Kasubag dengan pimpinan setelah itu hasil diskusi diserahkan kebagian Umum kemudian disetujui oleh pihak direksi. SOP diprakarsai oleh kebutuhan konsumen dan diperlukan untuk menghasilkan system yang berkualitas, teknis yang konsisten dan untuk menjaga proses bisnis tetap berjalan.

SOP PDAM dibuat bertujuan untuk :

- 6) Petugas/pegawai menjaga konsistensi dan tingkat kinerja petugas/pegawai PDAM dalam setiap unit kerja.
- 7) Agar mengetahui dengan jelas peran dan fungsi tiap-tiap posisi dalam organisasi
- 8) Memperjelas alur tugas, wewenang dan tanggung jawab dari petugas/pegawai PDAM terkait.
- 9) Melindungi organisasi/unit kerja dan petugas/pegawai dari malpraktek atau kesalahan administrasi lainnya.
- 10) Untuk menghindari kegagalan /kesalahan, keraguan, duplikasi dan inefisiensi

Pelayan pelanggan adalah tugas, selain menjual, yang melibatkan interaksi dengan pelanggan yang bertujuan untuk memberikan kepuasan pelanggan dan mendapatkan efisiensi operasional. Pelayanan pelanggan lebih diartikan sebagai respon (tanggapan) terhadap permasalahan atau keluhan pelanggan.

Di PDAM memiliki 4 jenis aduan pelanggan yaitu aduan macetan, aduan bocoran, aduan advokasi dan aduan meteran. Berdasarkan data yang diperoleh dari keempat data, hanya 3 jenis aduan yang mendapat tindak lanjut yang sangat lambat yaitu aduan macetan, aduan bocoran dan aduan meteran.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan pihak PDAM Kota Salatiga prosedur pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sudah sangat baik. SOP PDAM sudah sangat baik, karyawan bekerja sangat tanggap dalam melaksanakan pencatatan atas keluhan pelanggan dan bekerja sesuai dengan tanggung jawab dan tugas masing-masing. Terjadi laporan berulang-ulang disebabkan karena informasi dari pelanggan kurang baik berupa data nama, nomor telepon dan alamat tidak lengkap dan kurang jelas sehingga petugas lapangan tidak dapat memecahkan masalah. Selain itu petugas lapangan juga kerap mendapat perlakuan yang tidak sopan dari pelanggan.

Berdasarkan wawancara dalam setiap memecahkan masalah petugas yang bertugas mencari akar dari permasalahan dari sumber air sehingga petugas tidak datang ke rumah pelanggan yang mengadu, dalam menyelesaikan permasalahan cepat lambatnya tergantung dari kerumitan setiap permasalahan, hal ini menyebabkan terjadinya laporan berulang-ulang oleh pelanggan. Dalam melaksanakan tugasnya Humas PDAM Kota Salatiga sudah melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan prosedur yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan hasil wawancara dan data strategi komunikasi internal yang dilakukan PDAM Kota Salatiga menurut Clappitt (Ferdiana 2015:30-31) "*Tell and Sell*" Strategi kedua, yaitu dimana manajer mengkomunikasikan rangkaian pesan yang lebih terbatas yang dipercaya menyoroti isu utama tentang perubahan yang sedang dialami. 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.

Strategi komunikasi internal yang dilakukan bertujuan untuk memberikan dampak positif bagi hubungan antar karyawan, karyawan dengan atasan. Dengan adanya strategi komunikasi internal diharapkan dapat mengurangi aduan pelanggan yang berulang-ulang dan dapat meningkatkan kualitas layanan pelanggan.

Terlihat dalam penelitian ini PDAM Kota Salatiga sudah menjalankan fungsi Humas dengan baik dan sesuai prosedur, namun kenyataan dilapangan menunjukkan bahwa masih banyak pelanggan merasa tidak puas dengan kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga. Berikut ini pembahasan mengenai kualitas layanan pelanggan

Tabel untuk indeks kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan :

NO	Nilai Interval koefisien korelasi	Kualitas Pelayanan	Kategori
1	0,00 - 0,199	1	Sangat Tidak Baik
2	0,20 - 0,3999	2	Tidak Baik
3	0,40 - 0,5999	3	Kurang Baik
4	0,60 - 0,799	4	Baik
5	0,80 - 1,000	5	Sangat Baik

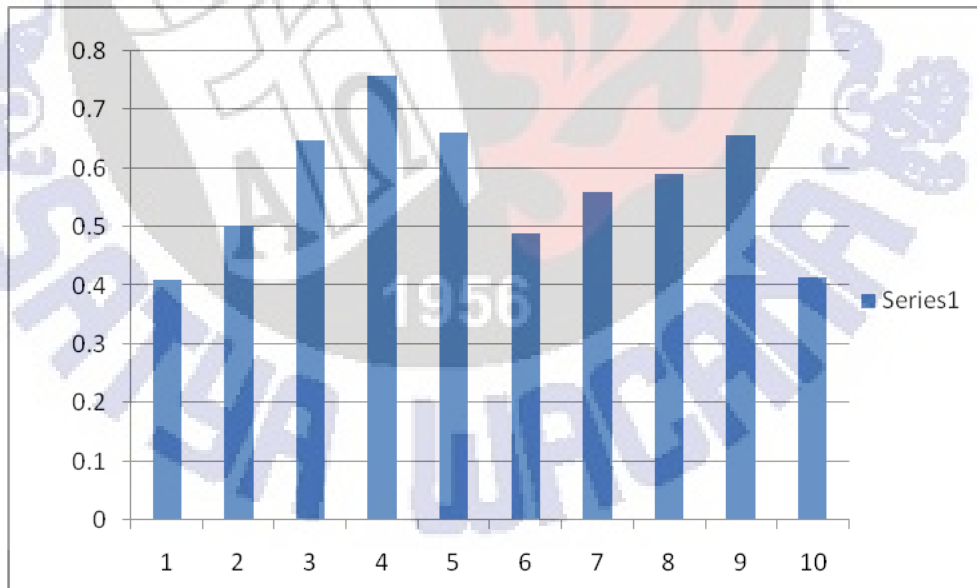
Kemudian setiap hasil dari setiap unsur dibandingkan dengan setiap kriteria interval indeks kepuasan pelanggan terhadap kinerja karyawan dan layanan pelanggan PDAM Kota Salatiga diatas. Gambaran tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan yang telah diperoleh melalui penelitian di lapangan, dapat dijelaskan dengan tabel sebagai berikut:

Tabel rata-rata tingkat kepuasan pelanggan :

No	Unsur Pelayanan	Nilai Interval koefisien korelasi	Kualitas Pelayanan	Kategori
1	Prosedur pelayanan	0.409116	3	Kurang Baik
2	Pelayanan oleh petugas	0.50145	3	Kurang Baik
3	Tanggung jawab petugas dalam menangani keluhan	0.648676	4	Baik
4	Kecepatan dan tanggapan dalam menyelesaikan	0.75859	4	Baik

	masalah			
5	Tanggapan dan kecepatan petugas pencatat keluhan pelanggan	0.660676	4	Baik
6	Kemudahan menyampaikan keluhan ke layanan pelanggan	0.488524	3	Kurang Baik
7	Penyampaian informasi keluhan ke layanan pelanggan	0.559515	3	Kurang Baik
8	Kelengkapan data pelanggan yang komplain	0.590185	3	Kurang Baik
9	Komunikasi yang dilakukan oleh karyawan PDAM	0.65745	4	Baik
10	Kesopanan dan keramahan karyawan	0.414685	3	Kurang Baik

*Sumber Data diolah



Gambar 7. Grafik Rata-rata tingkat kepuasan pelanggan

Terlihat dari tabel diatas ternyata dari 10 pertanyaan yang diajukan mengenai unsur pelayanan ada 6 kategori kurang baik. Unsur tersebut yaitu prosedur pelayanan sebesar 0.409% diikuti dengan pelayanan yang diberikan petugas sebesar 0.501%, Kemudahan menyampaikan keluhan ke layanan pelanggan sebesar 0.488%, Penyampaian informasi keluhan ke layanan

pelanggan sebesar 0.559%, Kelengkapan data pelanggan yang komplain sebesar 0.590%, Kesopanan dan keramahan karyawan sebesar 0.414% dan terdapat 4 tanggapan yang menyatakan unsur pelayanan baik.

Dari hasil analisis data penelitian menunjukkan secara umum kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan PDAM melalui penilaian dengan sampel responden sejumlah 30% dari jumlah pelanggan minimal dan rata-rata umur lebih dari 20 tahun dan pernah mengetahui semua bentuk pelayanan di PDAM sehingga pelanggan bisa memberikan keterangan jelas.

Bila kualitas pelayanan kurang baik pada sudut pandang pelanggan maka pelanggan merasakan kurang puas atas pelayanan yang diberikan PDAM. Kualitas pelayanan internal akan mendorong terwujudnya kepuasan karyawan kemudian akan mendorong loyalitas karyawan pada perusahaan yang berdampak pada produktivitas sehingga tercipta nilai pelayanan eksternal menuju kepuasan pelanggan.

5. Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan mengenai strategi komunikasi internal dalam mengatasi keluhan pelanggan, Studi kasus Humas PDAM Kota Salatiga maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

- Arah komunikasi keatas mengalir menuju tingkatan yang lebih tinggi dalam suatu kelompok atau organisasi. Dimana 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, dan setiap Kasubag memanfaatkan komunikasi tersebut untuk memperoleh ide-ide tentang memperbaiki kinerja dan menyampaikannya keatas kebagian pimpinan. Komunikasi tersebut digunakan untuk memberikan umpan balik kepada orang – orang yang memegang kekuasaan, memberikan mereka informasi mengenai proses pencapaian tujuan dan menyampaikan masalah – masalah terkini.
- Jenis strategi komunikasi internal yang digunakan “*Tell and Sell*” milik Clappitt, yaitu dimana terlihat bahwa dalam membentuk SOP PDAM hanya dilakukan oleh bagian Kasubag dengan direksi kemudian diserahkan kebagian umum, kemudian 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 bahwa ada perubahan.
- PDAM Kota Salatiga telah melaksanakan fungsi Humas sesuai dengan yang disampaikan Rumanti (dalam Lana Wijaya 2015:10) 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, memonitori dan merekam tanggapan yang diberikan oleh pelanggan kepada PDAM Kota Salatiga, memperbaiki citra organisasi dengan membentuk citra profesional oleh karyawan PDAM dan memberikan tanggung jawab social baik internal maupun eksternal

6. Pustaka

- [1] Ferdiana Lie. 2015. Strategi Komunikasi Internal dalam Mensosialisasikan Merger Kepada Karyawan.
- [2] FilemonWijaya. 2015. Strategi Komunikasi Internal PT X Dalam Membina *Employee Engagement*
- [3] Moore, Frazier, Ph.d. 2004. *HUMAS*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- [4] Wiryanto. 2004. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta : Grasindo.
- [5] Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. 2015. *Bimbingan Teknis Hubungan Pelanggan dan Pemasaran*. Surabaya : Direktorat Jendral Cipta Karya
- [6] <https://www.awkacademy.co.id/pengertian-dan-manfaat-standard-operating-procedure-sop.html> diunduh tanggal 20 jam 17:15
- [7] Ningsih Maria. 2010. Komunikasi Internal dalam Proses Produksi Program “Warung Semarang” Televisi local TVRI Jawa Tengah
- [8] Ulber Silalahi, Dr. 2012. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung : PT Refika Aditama
- [9] Profile PDAM Kota Salatiga Tahun 2015
- [10] Lana wijaya 2015 <http://digilib.unila.ac.id/1613/> (diakses tanggal 16 jam 19:27)