BAB IV
ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Peran Hukormas RSUP Prof. Dr. R. D. Kandou dalam *Handling Complaint*

Humas sebagai garda depan dalam sebuah instansi sudah dituntut untuk selalu lebih sadar dengan kondisi, dapat bertindak cepat serta tepat. Bertanggung jawab atas memperbaiki, merubah dan mempertahankan citra positif bagi perusahaan. Hadirnya bidang humas dalam sebuah instansi mempunyai beberapa fungsi yakni mengabdi pada kepentingan umum dengan memprioritaskan menciptakan hubungan yang baik dan menyenangkan baik dengan pihak internal dan eksternal

Humas dalam hal ini RSUP Kan dou menjalankan fungsinya dengan gabungan bidang antara Hukum dan Organisasi. Gabungan bidang ini akhirnya disebut dengan Hukormas. Melalui Hukormas, humas menjalankan fungsinya dan memenuhi kepentingan, kebutuhan dan harapan dari pengunjung dan pasien yang ada di RSUP Kandou. Dalam pemenuhan kebutuhan dan harapan terdapat fungsi yang juga harus diterapkan guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam melaksanakan tugas terdapat fungsi-fungsi yang perlu untuk diterapkan sebagai acuan dan pedoman pada penilaian kinerja begitu pula dengan instansi pelayanan public. Fungsi-fingsi ini diterapkan sebagai kewajiban dalam melaksanakan tugas Hukormas diantaranya :

4. Mengabdi Pada Kepentingan Umum, fungsi ini penting diterapkan sebagai salah satu upaya untuk mementingkan berbagai pihak yang terlibat dan berpegaruh bagi instansi. Pihak eksternal maupun internal perlu untuk diperhatikan sebagai investasi kepercayaan di waktu mendatang. Salah satu upaya yang telah terealisasikan dalam mengabdi pada kepentingan umum yaitu melalui kegiatan Bakti Sosial yang telah dilaksanan memperingatakan Hari Ulang Tahun

dengan berbagai rangkaian acara yang diawali Gerakan Masyarakat Hidup Sehat melalui senam bersama dan dilanjutkan penyuluhan difteri serta pemeriksaan kesehatan dari tim medis.

5. Memelihara komunikasi yang baik sebagai salah satu upaya mencapai keberhasilan, salah satu upayanya dengan melaksanakan kegiatan diluar dari pekerjaan dengan tujuan mempererat hubungan antar pimpinan dan karyawannya. Program yang mendukung fungsi dari kehumasan ini dengan melalui kegiatan yang rutin dilaksanakan, umumnya kegiatan yang dilaksanakan senam bersama saat akhir pekan bermain futsal bersama.
6. Menitikberatkan pada moral dan tingkah laku yang baik. Dalam beraktivitas dan melakukan tugasnya seorang pimpinan wajib untuk mempunyai wibawa untuk menciptakan rasa dihormati dan dihargai oleh karyawannya. Pemilihan pimpinan RSUP Kandou ditunjuk oleh Kementrian Kesehatan dengan mendapatkan beberapa rekomendasi nama dengan melampirkan Sistem Informasi Keanggotaan dengan melihat rekam jejak kinerja calon pimpinan saat bekerja di posisi sebelumnya. Sehingga dapat dipastikan pemilihan pimpinan RSUP Kandou telah melalui berbagai tahapan untuk melihat kompetensi, sikap dan moral untuk memimpin.

Dari beberapa kegiatan yang telah dijalankan oleh RSUP Kandou merupakan upaya menjaga hubungan baik antar pimpinan dengan karyawan maupun pimpinan dengan pemaku kepentingan yakni media. Secara umum hal ini telah menjadikan fungsi kehumasan berjalan dengan baik, pendukung dari berjalannya kegiatan ini dikarenakan telah menjadi agenda rutin setiap tahunnya dan sebagai wujud nyata penerapan lima tata nilai yang diterapkan oleh RSUP Kandou yakni team *work*, inovatif, transparan dan akuntabel, integritas yang tinggi, serta bertindak cepat dan tepat.

Selain fungsi sebagai seorang Humas, terdapat beberapa kewajiban yang perlu untuk dipenuhi yakni (OSF, 2002)

6. Menyelenggarakan dan bertanggung jawab atas penyampaian informasi secara lisan, tertulis dan gambar visual. Dalam hal ini RSUP Kandou memberikan penyampaian informasi awal melalui *customer service* yang juga merangkap untuk pendaftaran pasien. Saat melakukan pendaftaran, keluarga pasien akan diberikan informasi mengenai hak & kewajiban yang diberikan dari RSUP Kandou pada pasien maupun keluarga. Sedangkan informasi tertulis pasien maupun keluarga dapat membaca kembali hak & kewajiban di formulir pendaftaran dan tentang akses untuk memberikan kritik dan saran. Sedangkan untuk media gambar visual umumnya bukan menjadi wewenang dari Hukormas melainkan tanggung jawab dari bagian promosi.
7. Sebagai seorang humas sebuah kewajiban untuk melakukan pemantauan, identifikasi dan evaluasi dari pandangan masyarakat. Selain itu juga wajib melakukan program tanggung jawab sosial. Dalam hal ini Hukormas RSUP Kandou terus melakukan pemantauan secara berkala terhadap media untuk *handling complaint* dan identifikasi keluhan yang masuk dengan melakukan konfirmasi terhadap pihak yang terkait. Sedangkan dari hasil keseluruhan keluhan nantinya akan dijadikan sebagai laporan dan evaluasi dengan pelayanan yang ada sehingga menjadikan layanan yang diterima akan semakin baik kedepannya. Pelaksanaan tanggung jawab sosial yang dijalankan RSUP Kandou selalu rutin dilaksanakan mulai dari pencegahan penyakit, cara penanganan hingga bakti sosial.
8. Sebagai seorang humas, tidak terlepas dari kewajiban guna menjalin hubungan baik dengan pihak *internal* dan eksternal. Menjalin hubungan baik tidak terlepas guna mendapatkan kepercayaan, *good will* serta keterbukaan guna mencapai kesepakatan bersama. RSUP Kandou dalam mengupayakan

meraih kepercayaan dan *good will* menjalin hubungan baik secara berkala. Terbukti dengan adanya dukungan publikasi dari berbagai media lokal saat diadakannya berbagai acara di RSUP Kandou Manado.

9. Tanggung jawab sosial dilakukan dengan berbagai pertimbangan bukan hanya bidang ekonomi, tapi juga dampak sosial dan lingkungan. Dalam hal ini tanggung jawab yang diberikan oleh RSUP Kandou berupa menggelar bakti sosial di salah satu desa di Sulawesi Utara, menggelar kegiatan sosial lain dengan donor darah dan lainnya.
10. Kewajiban lainnya untuk menjadi seorang humas dengan pengetahuan yang luas dapat menjadi kunci sukses dalam proses berkomunikasi terlebih saat *handling complaint*. Dalam rangka memperluas pengetahuan dari seluruh pegawai, RSUP Kandou secara berkala mengikutsertakan pegawainya dalam perjalanan dinas untuk mengikuti berbagai pelatihan-pelatihan yang berhubungan dengan pelayanan.

Secara umum fungsi sebagai seorang Humas telah di jalankan dengan baik oleh Hukormas RSUP Kandou, hal ini terjadi karena RSUP Kandou terus berkomitmen untuk menerapkan 5 tata nilai yakni *team work*, inovatif, transparan dan akuntabel, integritas yang tinggi serta bertindak cepat dan tepat pada seluruh jajaran karyawan, perawat dan dokter guna memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

B. Keluhan

Dalam buku *Service Quality & Satisfaction* (Tjiptono, 2005:236) terdapat tiga kategori komplain baik dalam bidang pelayanan maupun pembelian produk yaitu :

1. *Voice response* dengan menyampaikan keluhan secara langsung kepada instansi atau pada pemberi jasa yang bersangkutan. Keluhan yang masuk dalam kategori ini yaitu mengenai pembakaran sampah yang mengakibatkan warga sekitar RSUP khawatir karena menduga

sampah yang dibakar mengandung bahan beracun berbahaya, camat Malalang mendatangi petugas kebersihan RSUP Kandou untuk langsung meminta konfirmasi mengenai pembakaran sampah.

2. *Private response* tindakan yang dilakukan dengan memberitahu lingkungan sekitarnya atau keluarga mengenai pengalamannya saat mendapatkan jasa. Keluhan yang masuk melalui kategori jenis ini yaitu tentang video kekacauan di RSUP Kandou yang dibagikan di *facebook* karena kekecewaan keluarga dengan tindakan autopsy yang dilakukan tidak disetujui oleh keluarga. Video ini akhirnya menarik perhatian berbagai kalangan masyarakat hingga dibagikan sampai 320 kali dan dikomentari sampai 1.200 orang sampai tanggal 01 April 2019.
3. *Thid-party respon* merupakan upaya tindakan yang diambil dengan melakukan tuntutan ganti rugi melalui hukum kepada instansi atas pengalaman yang diterimanya. Keluhan yang masuk dalam kategori ini yaitu mengenai operasi bayi yang akhirnya tidak dapat diselamatkan, keluarga kemudian menuntut pihak RSUP Kandou tepatnya tiga dokter yang menangani pasien atas tindakan yang diduga mal praktik.

Umumnya keluhan yang masuk dari ketiga kategori ini, masyarakat dapat secara mudah mengakses ataupun menyampaikan keluhannya baik itu kepada pihak yang langsung bersangkutan maupun melalui *customer service* dan bagian Hukormas. Pada tahap penerimaan keluhan ini seorang Hukormas harus bersikap tegas dan responsif dengan mengedapankan sikap empati dan mendengan keluhanm serta menangani keluhan dengan cepat juga tepat sebagai bentuk menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan.

Berjalannya proses penerimaan keluhan ini sebagai salah satu bentuk realisasi dari kelima tata nilai yang dipegang oleh RSUP Kandou yakni *team work*, inovatif, transparan dan akuntabel, integritas yang tinggi serta bertindak cepat dan tepat. Sehingga dalam setiap baik penerimaan, penanganan hingga penyelesaian selalu mengedepankan dan menerapkan kelima tata nilai tersebut.

C. Penggunaan Media *handling complaint* RSUP Prof. DR. R.D. Kandou

Disediakannya media sebagai salah satu bentuk penyalur dari pasien maupun keluarga kepada RSUP Kandou terhadap pengalaman dari layanan yang diterimanya. RSUP Kandou menyediakan beberapa media untuk penyalur keluhan sebagai berikut :

1. Kotak Saran

   Penyediaan kotak saran disediakan oleh RSUP Kandou yang diletakkan disetiap ruangan. Adanya kotak saran disediakan tentunya dengan formulir yang dapat diisi oleh pasien maupun keluarga tentang hal yang akan disampaikan. Proses pengecekan kotak saran dilakukan sebanyak satu kali dalam seminggu, sebelumnya pengecekan dilakukan sebanyak dua kali dalam seminggu. Namun hal ini tidak efektif lagi mengingat tersedianya media lain yang dapat diakses lebih mudah dan lebih cepat.

2. *Facebook*

   Hadirnya *facebook* sebagai media *handling complaint* tentu dengan mengikuti percepatan teknologi. Media online dari RSUP Kandou sampai saat ini masih di*handle* bersama oleh pihak Hukormas dan Sistem Informasi Rumah Sakit, hal ini dikarenakan kurangnya sumber daya manusia dengan kompetensi yang mendukung dalam bidang teknologi pada Hukormas. Pada pemanfaat media *facebook* kenyataan yang didapatkan media *facebook* masih berbatas pada penggunaan sebagai penyebaran informasi belum sampai pada *handling complaint*.

3. *Website*

   Penyediaan media keluhan *website* ditangani oleh Sistem Informasi Rumah Sakit sehingga pengaduan keluhan yang masuk akan diterima oleh SIRS dan disampaikan kepada Hukormas. Hukormas akan menyusun pesan sebagai respon dari keluhan yang masuk, pesan ini kemudian disampaikan kepada Sitem Informasi Rumah Sakit untuk dikirimkan kepada pelapor.

4. *Customer Service*

Sejak awal pasien dan keluarga akan diberikan informasi mengenai hak dan kewajiban bagi seorang pasien karena *customer service* juga melayani proses pendaftaran rawat inap. *Customer Service* ini tersedia di tiga ruangan RSUP Kandou sehingga dapat memudahkan bagi keluarga yang akan menyampaikan keluhan.

5. Formulir Kronologis Hukormas

   Disediakannya formulir kronologis dikarenakan ada arahan dari media sebelumnya yang tidak mendapat kesepakatan dari pasien dan pihak yang melayani. Formulir Kronologis berisi data yang perlu diisi yaitu nama pelapor, jam keluhan disampaikan, bidang terkait yang dikeluhkan dan lainnya. Penyampaian keluhan ini akan dilayani langsung oleh Hukormas dengan lebih memperhatikan sikap dalam melayani karena sebelumnya belum mendapatkan kesepakatan sehingga perlu adanya perhatian lebih.

6. Survey Kepuasan Pelanggan

   Hadirnya kepuasan pelanggan sebagai salah satu bentuk tolak ukur terhadap layanan. RSUP Kandou rutin melaksanakan survey pada minggu pertama di awal bulan dengan narasumber yang telah melakukan kunjungan minimal 3kali untuk rawat jalan dan minimal tiga hari untuk rawat inap. Hasil dari nilai survey kemudian akan diberikan kepada pimpinan dalam bentuk laporan disetiap akhir bulan, apabila dari ruangan mendapatkan nilai dibawah 60 akan mendapatkan teguran hingga sanksi, sedangkan bagi ruangan yang mendapatkan nilai kepuasan tertinggi akan mendapatkan apresiasi dari pimpinan berupa materi.

Dari adanya media yang disediakan oleh RSUP Kandou dalam penyampaian keluhan dan alur penyelesaiannya tidak selalu sesuai. Dilihat tiga kejadian yang terjadi pada bulan 2017 yang terdapat perbedaan dalam proses penyelesaiannya yaitu :

1. Pembakaran Limbah

   Adanya kejadian pembakaran limbah yang diduga mengandung bahan beracun berbahaya ini menyebabkan warga sekitar khawatir hingga melaporkan pada Camat Malalayang. Selain keterlibatan pemerintah

setempat,kejadian ini juga menarik perhatian Walikota Manado sehingga atas perintah kejadian ini langsung meminta konfirmasi dari pihak manajemen dan ditangani bersama dari manajemen dan Hukormas. Solusi dari kejadian ini akhirnya pihak RSUP Kandou menggunakan mesin insenerator dan *autoclave* guna mengelola limbah hingga menjadi cairan yang aman dan dapat memberikan kenyamanan bagi warga sekitar rumah sakit.

2. Pasien *obgyn* rujukan Halmahera

   Pihak keluarga dari pasien *obgyn* yang diduga mendapatkan keterlambatan pelayanan ini memutuskan untuk bertemu dengan pihak direktur utama untuk meminta pertanggung jawaban. Namun dikarenakan pimpinan sedang tidak berada di tempat akhirnya ditangani oleh pihak Hukormas untuk penyelesaian keluhan. Berdasarkaan pernyataan dari suami pasien pihak keluarga menerima uang senilai 50juta sebagai bentuk tanggung jawab dari RSUP Kandou.

Dari kedua kejadian ini terdapat perbedaan dalam strategi *handling complaint* karena pada kejadian pembakaran limbah adanya perbaikan fasilitas sebagai solusi dari keluhan yang masuk, sedangkan untuk kejadian pasien *obgyn* rujukan Halmahera penerapan strateginya yaitu dengan pemberian kompensasi dalam bentuk materi yakni uang senilai 50juta.

D. *Handling Complaint*

Timbulnya keluhan dari *customer* perlu mendapat penanganan segera untuk mencegah adanya pemicu krisis. Terdapat beberapa langkah sebagai upaya untuk menunjang proses *handling complaint* (Tjiptono, 2005) yakni :

7. Pelaksanaan aktivitas seleksi tenaga kerja, penentuan, pelatihan dan melancarkan program promosi. Di RSUP Kandou sendiri pada proses seleksi tenaga kerja mengikuti pemerintah pusat melalui seleksi pegawai negeri sipil, sedangkan bagi tenaga kerja yang diperlukan sewaktu-waktu akan ada kriteria yang ditentukan dengan beberapa tahapan tes. Pelatihan

yang diberikan bagi pegawai umumnya dari kementrian kesehatan pusat ataupun instansi-instansi lain yang terkait. Sedangkan program promosi bukan menjadi wewenang dair bagian Hukormas RSUP Kandou.

8. Mengarahkan karyawan untuk pemulihan layanan dengan menyeluruh guna terciptanya keunggulan struktur organisasi. Proses pemulihan dari kegagalan layanan yang dirasakan akan menjadi tanggung jawab dari beberapa bagian yakni Hukormas, *Customer Service*, dan Sistem Informasi Rumah Sakit, layanan pemulihan ini dilakukan dengan 7 media komunikasi yang telah disediakan oleh Hukormas dan diakses dengan mudah.
9. Secara aktif menerima dan menjadi wadah atas keluhan-keluhan konsumen dalam penyempurnaan proses jasa. Dalam proses penyampaian keluhan Hukormas RSUP Kandou menyediakan 7sarana media yang dapat diakses dengan mudah, namun yang ditemukan oleh peneliti dari salah satu media penyalur yakni *facebook* dan *website* rumah sakit mempunyai tingkat responsif yang rendah terhadap keluhan yang masuk.
10. Mengukur biaya ketidakpuasan pelanggan secara primer dan sekundur dengan melakukan penyesuaian dari hasil pengukuran. RSUP Kandou rutin mengukur nilai kepuasan pasien dengan melakukan survei di setiap ruangan dnegan beberapa ketentuan. Survei pelanggan ini berpacu pada UU Nomor 25 Tahun 2004 tentang indeks kepuasan masyarakat pada pelayanan instansi pemerintah dengan menggunakan 14 indikator.
11. Melakukan pemberdayaan karyawan untuk pemulihan layanan dan pengambilan keputusan yang tepat. Saat menangani keluhan yang masuk, petugas yang menangani sudah harus memenuhi kualifikasi yang ditetapkan dan dapat menerapkan tahapan-tahapan untuk menangani keluhan yang masuk serta pengambilan keputusan dengan cepat dan tepat. Dalam proses melakukan tugasnya, seorang bagian dari Hukormas akan mendapat pelatihan-pelatihan komunikasi yang kerap kali menjadi bagian dari *handling complaint.*

12. Menjadi pihak yang melancarkan komunikasi antar pengunjung atau pasien dengan pimpinan, dalam hal ini umumnya pengunjung maupun pasien yang melaporkan atas keluhan hingga menjumpai pimpinan akan dilakukan pertemuan dengan melibatkan Hukormas, Komite Medik yang didalamnya terdapat pimpinan rumah sakit, dokter ataupun petugas yang menangani serta pasien maupun keluarga.
13. Memberikan apresiasi kepada setiap karyawan yang membantu kelancaran program dalam institusi. RSUP Kandou secara rutin setiap tahunnya mengadakan acara yakni HUT RSUP Kandou dan menjadi bagian dari acara yakni memberikan apresiasi kepada dokter, perawat dan karyawannya yang sudah dianggap loyal dengan bentuk sebuah plakat.
14. Membuat strategi bisnis perusahaan yang baik untuk pelayanan dan pemulihan layanan institusi dalam hal ini bukan menjadi bagian tugas dari Hukormas RSUP Kandou.
15. Terjadinya program pemulihan layanan yang efektif didukung dengan adanya komitmen untuk menjadi manajemen puncak yaitu "melakukan sesuatu secara benar sejak pertama kali". RSUP Kandou dalam hal menangani keluhan selalu mengedepankan kepuasan pasien, hal ini juga didukung dari motto RSUP Kandou yakni "Kepuasan Pelanggan Diatas Segalanya".

Hal lain (Kartajaya, 2009:99) dalam buku The official MIM Academy Coursebook Service Operation terdapat beberapa langkah untuk *handling complaint* yakni dengan penerimaan informasi melalui tahapan *listen*. Pengunjung maupun pasien dapat mengadukan keluhan yang dirasakan terhadap pengalaman mendapatkan layanan selama berada di RSUP Kandou. Proses penerimaan ini dengan memberikan perhatian penuh kepada penyampaian keluhan, perhatian dapat ditujukan dengan adanya *eye contact* antara petugas *handling complaint* dan pengunjung atau pasien. Selain itu juga proses komunikasinya dengan memperhatikan intonasi serta pemilihan kata yang tepat. Berikutnya akan ada proses *clarify* yang akan mengulangi keluhan yang disampaikan sebagai salah satu

bentuk jaminan dari pemahaman keluhan yang disampaikan. *Clarify* berikutnya dilakukan kepada pihak yang terkait dengan keluhan yang masuk, guna mendapatkan fakta serta informasi penyebab terjadinya kegagalan layanan yang dirasakan oleh pengunjung maupun pasien. Selanjutnya *explain* sebagai proses untuk pemberian penjelasan dari penyebab terjadinya kegagalan layanan yang dirasakan pengunjung atau pasien, langkah berikutnya yakni dengan melakukan permintaan maaf atau *apologize* sebagai bentuk pengakuan kesalahan yang terjadi yang berikutnya akan diikuti dengan pengajuan solusi kepada pengunjung atau pasien yang melakukan pengaduan keluhan. Pengajuan solusi atau tahapan *agree* bertujuan untuk membenah kembali hubungan antar RSUP Kandou dengan pengguna jasa hingga kembali terbentuk loyalitas. Setelah mendapati kesepakatan dari kedua belah pihak dari solusi yang diajukan, langkah berikutnya dengan melakukan dan membenahi kembali layanan sesuai dengan solusi yang sudah disepakati.

Di RSUP Kandou sendiri secara umum tahapan ini telah dilakukan melalui 7 media yang telah disediakan. Media ini terdiri dari kotak saran, *facebook*, *website,customer service*, formulir kronologis, penyelesaian hukum dan survey kepuasan pelanggan. Pada media *facebook* peneliti memperhatikan beberapa postingan yang ditandai oleh pengunjung yang mendapatkan kegagalan dari layanan yang diterimanya, namun dari pihak RSUP Kandou tidak terlihat adanya proses penerimaan informasi respon. Sehingga dari postingan yang ditandai oleh pengunjung mengundang berbagai opini masyarakat tentang pembenaran kejadian yang terjadi. Hal ini dapat memicu krisis bagi RSUP Kandou dan membentuk citra negatif di masyarakat. Sedangkan melalui media lain, saat penelitian ini dilakukan sebelumnya peneliti sempat menghubungi via *website* untuk menanyakan tentang beberapa informasi. Respon yang didapati tidak sesuai dengan harapan karena tidak mendapat jawaban dari pertanyaan yang diajukan melalui fitur pengaduan di *website* RSUP Kandou.

Berikutnya dari bagian *customer service* yang sempat menarik perhatian terkait dengan salah satu kejadian dari pasien rujukan Halmahera, pasien yang sedang hamil dan menderita leukosit tinggi serta terdapat tumor yang terletak

dibawah kandungan. Suami dari pasien mengakui bahwa tidak ada tindakan lebih untuk menangani keluhan dari keluarga, sehingga dari pihak keluarga berinisiatif untuk menemui pimpinan secara paksa untuk menuntut dari kegagalan layanan yang diterima hingga menyebabkan pasien tidak terselamatkan. Hingga akhirnya keluarga diberikan kompensasi dari kejadian yang terjadi dengan berbentuk materi sebanyak 50juta.

Berdasarkan beberapa temuan yang didapati peneliti, terdapat hal-hal yang menyimpang dari prinsip yang diterapkan. Dari media *facebook* penyimpangan yang terjadi yakni tidak ada tindakan yang dilakukan untuk menangani keluhan yang masuk, sehingga berpotensi untuk menempatkan RSUP Kandou dalam posisi terancam jika dibiarkan secara terus-menerus karena tidak ada upaya untuk memperbaiki kegagalan yang diterima oleh pengunjung maupun pasien. Sedangkan dari media website dengan fitur pengaduan keluhan, saat peneliti menanyakan beberapa informasi tidak mendapati penerapan tahapan *handling complaint* yang dilakukan karena peneliti tidak mendapat balasan yang seharusnya dikirimkan melalui *email.* Dari *customer service* adanya keluhan yang masuk dari keluarga pasien rujukan dari Halmahera dan mengaku tidak memberikan perhatian terhadap pasien begitupun dengan tindakan yang dianggap tidak responsif.

E. Kepuasan Pelanggan

Perlunya tingkat kepuasan sebagai perbandingan program dan kinerja yang dijalankan oleh staf dan tenaga medik untuk menciptakan pengalaman yang baik saat mendapatkan pengobatan telah sesuai dengan harapan dari pasien maupun pengunjung. Terdapat empat cara dalam menilai pengukuran kepuasan dari pengalaman layanan yang didapatkan dari (Sunyoto, 2014) :

1. Sistem keluhan dan saran sebagai salah satu media yang disiapkan untuk mempermudah pasien maupun pengunjung dalam memberikan komentar atau menyampaikan keluhan melalui penyediaan media kotak saran, kartu komentar maupun *customer hot lines.* RSUP Kandou sendiri sudah menyediakan kotak

keluhan dan saran diseluruh ruangan yang ada dan dilakukan pengecekan satu kali dalam seminggu. Sebelumnya pengecekan dilakukan sebanyak dua kali dalam seminggu, namun saat ini pengecekan sebanyak dua kali tidak lagi dilakukan karena pengunjung maupun pasien cenderung memilih media lain untuk menyampaikan keluhan.

2. *Ghost Shopping* sebagai salah satu cara mengetahui testimony jujur dari pengunjung maupun pasien tentang layanan yang diterima olehnya melalui menyusupkan karyawan yang menjadi konsumen. Berinteraksi dengan konsumen lainnya, melakukan komunikasi *face to face* dengan pendekatan ini diharapkan dapat mengetahui sejauh mana kinerja dan program yang dijalankan berhasil untuk menciptakan kepuasan dan loyalitas. Dalam hal ini RSUP Kandou belum melakukan cara penilaian pengukuran kepuasan ini, namun saat peneliti berada di RSUP Kandou cara ini masih di pertimbangkan.
3. *Lost customer analysis* merupakan upaya yang dilakukan oleh rumah sakit dengan menghubungi pasien ataupun pengunjung yang seharusnya melakukan kunjungan berlanjut namun telah berhenti untuk melakukan kunjungan. Menghubungi pasien atau pengunjung sebagai salah satu cara untuk melakukan evaluasi dan mencari tahu penyebab tidak melakukan kunjungan berikut. Evaluasi dilakukan juga bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya indikasi dari kegagalan menciptakan rasa puas. RSUP Kandou sendiri melakukan pengecekan atau *follow up* kembali pada pasien yang berhenti melakukan kunjungan pengobatan padahal seharusnya masih dalam pengawasan untuk melakukan pengobatan. Proses *follow up* ini dilakukan oleh bagian *customer service*.
4. Survei Kepuasan Pelanggan penelitian ini dilakukan umumnya melalui pos, telepon, wawancara atau penyebaran kuisioner

kepada pasien maupun pengunjung. Dari hasil survei akan didapatkan nilai berhasil tidaknya untuk meminimalisir kegagalan dalam menciptakan pengalaman yang baik sehingga memuaskan pasien dan pengunjung. Penggunaan pengukuran kepuasan pasien dengan melakukan survey dianggap yang paling berpengaruh untuk mendapatkan nilai kepuasan secara menyeluruh, survey kepuasan ini rutin dilaksanakan pada minggu awal di setiap bulannya.

RSUP Kandou pun melakukan pengukuran kepuasan pelanggan sebagai salah satu cara untuk terus melakukan evaluasi untuk menganalisis dan meminimalisir kegagalan layanan yang diberikan. Penyediaan pengukur kepuasan yang diterapkan yakni menggunakan berbagai media penyampaian terdiri dari kotak saran, *facebook,website,* layanan *customer service,* dan formulir kronologis pada Hukormas, penyelesaian melalui jalur hukum serta survey kepuasan. Selain itu Hukormas RSUP Kandou juga menerapkan pengukuran kepuasan melalui survei, penyebaran kuisioner disetiap ruangan dilakukan satu kali dalam sebulan. Melalui penyebaran kuisioner ini didapat nilai untuk digunakan sebagai bahan evaluasi untuk laporan setiap bulannya, bagi ruangan yang mendapatkan nilai rendah akan diberi teguran. Survei ini berpegang pada peraturan yang diatur oleh Kementrian Aparatur Negara No 25 Tahun 2004 dengan jumlah 14 indikator yang ditanyakan kepada pasien maupun pengunjung yang telah melakukan pengobatan setidaknya 3 kali bagi pasien rawat jalan dan lebih dari 2x24jam bagi pasien rawat inap.

Sedangkan dalam penerapan melakukan *handling complaint* juga terdapat beberapa faktor yang menjadi penunjang untuk menciptakan kepuasan, Dalam buku *Public Relations and Customer Service* (Herlambang, 2010) tiga faktor utama yang dapat menjadi faktor mendapatkan kepuasan yakni sikap, etika dan komunikasi. Sikap terdiri

dari beberapa aspek yang juga perlu diperhatikan, dalam hal ini percaya diri adalah sikap yang dapat menciptakan sebuah keyakinan pada pelanggan dalam bertindak memenuhi kebutuhannya, berpikir dan bersikap positif dengan menghindari prasangka negatif terhadap tindakan yang dilakukan, hal ini yang kemudian akan mempengaruhi tindakan dan hasil yang akan dicapat. Sehingga dengan pikiran positif diharapkan dapat menghasilkan hasil yang positif. Berikutnya *service orintented*, staf Hukormas sebaiknya dapat memposisikan diri sebagai yang melayani bukan menghindari. Pelapor yang mendapatkan layanan responsif dan tanggung jawab dari staf akan mempunyai keyakinan dalam pemenuhan harapannya. Disiplin merupakan hal yang penting terhadap pemenuhan harapan pelanggan dengan selalu tepat waktu dengan tanggung jawab yang didapatkan. Melayani dengan sikap sopan, ramah dan terbuka menjadi faktor pendukung yang mempengaruhi kepuasan.

1. **Tahapan pendukung strategi dalam *Handling Complaint* Hukormas RSUP Kandou**

   a. Mendengar dengan empati (*Listen)*

   Memberikan perhatian penuh saat proses penerimaan informasi menjadi awal proses dari *hadling complaint*.Perhatian penuh ini ditujukan dengan melakukan *eye contact*, mendengarkan dengan sifat empati serta *body language* yang menunjukan fokus dengan mendengarkan pengaduan yang disampaikan. Di RSUP Kandou terdapat beberapa media sebagai penyalur pengaduan, pada media kotak saran proses penerimaan informasi ini menggunakan format di kertas yang sudah disediakan, sedangkan pada media *facebook* Hukormas mengaku penerimaannya melalui *fanpage* RSUP Kandou. Namun saat peneliti melihat *fanpage* dari RSUP Kandou hingga penelitian ini dilakukan *fanpage* yang digunakan masih berbatas sebagai menyebarkan informasi. Di media *website* proses

penerimaan keluhan ini melalui fitur di *website* RSUP Kandou yakni pengaduan keluhan. Pengaduan dari *website* ini diterima oleh bagian Sitem Informasi Rumah Sakit dan disampaikan pada Hukormas. Pada media *customer service* proses penerimaan keluhannya melalui karyawan dengan *face to face*, sedangkan untuk media formulir kronologis Hukormas proses penerimaan informasi ini akan dilayani oleh karyawan Hukormas dengan mempersilahkan duduk terlebih dahulu dan akan diberikan minum terlebih dahulu untuk menenagkan emosional. Berikutnya setelah menyampaikan keluhannya akan diberikan formulir guna menulis kronologis sesuai dengan yang telah disampaikan kepada karyawan Hukormas. Penyelesaian Hukum secara umum proses penerimaan informasinya telah ditentukan oleh pihak berwajib dengan menggunakan media *face to face*. Media berikutnya yakni kuisioner pada survey kepuasan pelanggan, dilakukan disetiap minggu pertama awal bulan dengan melakukan *face to face*.

b. Konfirmasi pengaduan yang disampaikan (*Clarify)*

Proses pengulangan tentang keluhan yang disampaikan ini sebagai proses penjamin pada pengadu pegawai yang melayani *handling complaint* telah paham dengan pengaduan yang disampaikan. Penggunaan beberapa media sebagai salah satu upaya *handling complaint*, pada tahapan pengulangan pengaduan yang disampaikan tidak semuanya dilakukan. Umumnya proses pengulangan pengaduan hanya dilakukan apabila *face to face*, sedangkan media lain seperti kotak saran, *facebook*,dan *website* dilakukan *follow up* apabila mendapat respon dari pengunjung maupun pasien.

c. Menjelaskan faktor terjadinya kegagalan layanan *(Explain)*

Pemberian penjelasan ini tentunya setelah proses dari meminta klarifikasi dengan pihak terkait dengan pengaduan yang dilaporkan. Penjelasan ini tentunya dengan memperhatikan proses

penyampaiannya yakni dengan pemilihan kata yang tepat serta intonasi yang tepat. Di RSUP Kandou pasien atau pengunjung akan mendapatkan penjelasan tergantung dari keluhan yang diadukan, hal ini dikarenakan harus ada klarifikasi terlebih dahulu ke pihak lain tentang aduan yang masuk. Apabila pasien ataupun pengunjung berkenan untuk kembali mendatangi kembali RSUP Kandou maka penjelasan akan dilakukan secara *face to face*, namun apabila pasien ataupun pengunjung tidak bersedia maka akan dilakukan *follow up* melalui telepon.

d. Meminta maaf atas kesalahan yang terjadi *(Apologize)*

Permintaan maaf sebagai salah satu bentuk penyesalan, penerimaan tanggung jawab dan penjamin dari kesalahan yang tidak akan terjadi lagi. Tindakan permintaan maaf akan dilakukan tentunya akan dilakukan setiap pengaduan keluhan masuk sebagai salah satu bentuk pertanggung jawaban atas kegagalan layanan yang didapatkan oleh pengunjung maupun pasien selama berada di lingkungan RSUP Kandou Manado.

e. Mengajukan solusi (*Agree)*

Dari adanya pengajuan solusi ini sebagai salah satu upaya untuk memulihkan hubungan antar pengunjung atau pasien dengan RSUP Kandou. Pengajuan solusi ini selalu dilakukan saat terjadi pengaduan keluhan, guna dari pengajuan solusi ini juga sebagai upaya untuk membangun kembali hubungan yang baik dan membentuk loyalitas.

f. Pengambilan tindakan *(Take Action)*

Adanya tindakan yang diambil setelah pengajuan solusi tentunya setelah mendapati *win win solution*, tindakan yang dilakukan ini sebagai proses dari penjamin kesalahan yang sama tidak akan terjadi lagi. Pengambilan tindakan sebagai salah satu bentuk ganti rugi kepada pengunjung maupun pasien, ganti rugi dari RSUP

Kandou kepada pengunjung atau pasien dapat berupa bentuk materi atau tindakan untuk pemulihan kegagalan layanan.

Sehingga dari beberapa tahapan yang sudah dijelaskan sebelumnya, didapat strategi dari RSUP Prof Dr. R. D. Kandou Manado dalam meningkatkan kepuasan pasien sebagai berikut :

1. Penyediaan media sebagai saluran *handling complaint* dapat dipilih oleh pengunjung maupun pasien dengan berbagai media yang telah difasilitasi baik melalui *offline* maupun *online* guna memberikan kemudahan dan kenyamanan. Media yang disediakan oleh RSUP Kandou sebagai penyalur keluhan yakni kotak saran, *fanpage facebook, website, customer service,*formulir kronologis Hukormas, jalur hukum dan kuisioner melalui survey kepuasan pasien.
2. Pemberian *reward* kepada bagian yang mendapatkan nilai positif dari survey kepuasan pelanggan. Adanya survey kepuasan pelanggan yang mengharuskan setiap bagiannya melaporkan hasil nilai kepuasan pasien pada atasan ini, dianggap dapat mendorong loyalitas perawat RSUP Kandou. Bagi ruangan yang mendapat nilai dibawah rata-rata maka akan mendapat teguran hingga tindakan tegas, sedangkan bagi ruangan yang mendapat nilai kepuasan tinggi akan mendapatkan rumerasi berupa materi untuk apresiasi kerja kerasnya. Hal ini juga sesuai dengan teori dalam buku (Tjiptono, 2005) yang mempunyai 9 *point* dalam langkah *handling complaint.* Salah satunya yakni pemberian apreasiasi kepada setiap karyawan yang membantu kelancaran program dalam institusi, adanya apreasi ini diharapkan dapat mendorong meningkatnya loyalitas dengan lebih disiplin, giat serta mengembangkan kompetensi dari karyawan kepada RSUP Kandou tinggi.

3. Pertemuan Komite Medik sebagai salah satu upaya untuk menciptakan kepuasan pasien, dalam pertemuan ini dilakukan dengan *face to face* guna melangsungkan negosiasi dengan menghadirkan dokter, perawat atau karyawan yang dilaporkan. Berikutnya akan ada komite medik serta Hukormas yang akan mendampingi pelapor. Diadakannya pertemuan komite medik ini guna mencapai kesepakatan bersama, tentunya hasil dari pertemuan ini diharapkan dapat menciptakan *win win solution* sehingga pihak pelapor mendapatkan kepuasan dari pengaduan yang dilaporkan. Dalam penelitian skripsi yang dilakukan oleh (Kusuma, 2011) hal ini juga dilakukan oleh *Public Relations* JIH dengan mengutamakan proses *handling complaint* secara *face to face*. Hal ini dilakukan sebagai komunikasi yang dianggap efektif tentu dengan menerapkan kecepatan dan ketepatan dalam penyelesaian masalah. Adanya pertemuan yang dilakukan dengan komunikasi dua arah tentu akan banyak membawa pengaruh tentu dengan memperhatikan proses penyampaian pesan yang disampaikan dengan *eye contact,* intonasi bicara dan pemilihan kata yang tepat.
4. Pemberian kompensasi kepada pelapor merupakan salah satu bentuk tanggung jawab serta rasa empati dari RSUP Kandou atas kegagalan layanan yang diterima, selain itu pemberian kompensasi ini juga mendorong emosional pelapor guna mempertimbangkan pengaduannya untuk tidak berlanjut ke tahap berikutnya. Adanya pemberian kompensasi ini bisa dalam bentuk layanan ataupun materi yang diberikan kepada pelapor. Hal ini juga dibahas dalam jurnal dengan judul *"Penerapan Manajemen Krisis Di Indonesia: Memotret Krisis Dalam Kacamata Public*

Relations" yang ditulis oleh Marsefio Luhukay bahwa tanggungjawab yang tinggi dari sebuah manajemen organisasi berhubungan dengan nilai-nilai kemanusiaan. Adanya sebuah kegagalan dalam sebuah institusi bukan perkara untuk mencari pihak ketiga maupun kambing hitam, manipulasi, menghindari media ataupun bersikap tidak jujur haruslah dihindari karena akan berakibat fatal pada citra perusahaan. Komunikasi yang hadir atas kepercayaan akan menciptakan perhatian dan membentuk loyalitas dari publik. (Luhukay, 2008)

2. Analisis SWOT strategi *handling complaint* Humas RSUP Kandou Manado

Penulis akan membahas mengenai analisa dari kelebihan serta kekurangan dari strategi *handling complaint* Humas RSUP Prof. Dr. R. D. Kandou dalam meningkatkan kepuasan pasien yaitu dengan Strenght, Weakness, Oppurnutiy, dan Threat. Berikut merupakan analisis SWOT dari strategi *handling complaint* Humas RSUP Kandou dalam meningkatkan kepuasan pasien :

Tabel 4.1. Analisis SWOT

STRENGHT (KEKUATAN)	a. Pemenuhan fasilitas penyampaian keluhan melalui beberapa media seperti kotak saran, *facebook, website, customer service,* dan formulir kronologis dan survey kepuasan pelanggan. Masyarakat semakin diberi keleluasan dalam memilih media untuk menyampaikan keluhan dengan semakin dekat dan semakin mudah dengan mengakses berbagai media yang telah disediakan. b. RSUP Kandou mempunyai konsultan hukum yang siap untuk melindungi nama baik RSUP Kandou apabila dari pengunjung maupun pasien masih merasa belum

	mendapatkan kepuasan dari solusi yang diajukan ataupun belum mencapai kesepakatan kedua belah pihak yang akhirnya menempuh jalan hukum untuk menyelesaikannya. c. *Handling complaint* RSUP Kandou tidak hanya dilakukan oleh bagian Hukormas tapi juga dibantu oleh bagian *customer service* yang dibawahi langsung oleh Hukormas dan bagian dari Sistem Informasi Rumah Sakit.
WEAKNESS (KELEMAHAN)	a. Pada media *online* baik yang ditangani oleh Hukormas dan Sistem Informasi Rumah Sakit masih mempunyai tingkat *responsive* yang rendah. Sehingga berpeluang besar bagi pasien maupun pengunjung untuk mempunyai rasa tidak dihargai hingga menggunakan media sebagai sarana untuk menggiring opini publik. b. Tidak ada penerapan sistem keterbatasan waktu dalam *handling complaint* sehingga jaminan untuk kesalahan tidak terjadi lagi kegagalan layanan masih rendah. c. Alur penyampaian keluhan melalui media *website* yang terlalu panjang karena diterima SIRS dan disampaikan pada Hukormas, Hukormas menyusun pesan dan kembali menyampaikan ke SIRS untuk mengirimkan respon kepada pelapor.
OPPORTUNITY (PELUANG)	a. Adanya kerja sama antar RSUP Kandou dengan media lokal Manado yang memungkinkan adanya perluasan *handling complaint* dengan berbagai laporan yang masuk dan mengajukan keluhan dimuat di media massa akan dikonfirmasi terlebih dahulu oleh media lokal ke RSUP Kandou. b. Meningkatkannya pengguna internet terlebih penggunaan media sosial yang saat ini bukan hanya digunakan oleh

	kalangan muda saja tapi juga sampai pada orang tua dan anak dibawah umur.
THREATHS (ANCAMAN)	a. Adanya percepatan informasi untuk meluas, membuat kondisi ini yang dapat menjadikan postingan dari pengguna maupun pasien yang mendapatkan pengalaman buruk dan memilih untuk mengungkapkannya di sosial media dapat beresiko mendapat perhatian. Dari perhatian ini akhirnya banyak warga lain yang membenarkan maupun mempertanyakan kualitas dari layanna RSUP Kandou, kolom komentar yang terus bertambah ini beresiko dapat menggiring opini tehadap citra buruk yang akan terbentuk atas salah satu postingan mengenai pengalaman buruk dari layanan yang diterima. b. Panjangnya alur penyampaian *website* dapat semakin membentuk ketidakpuasan karena tidak adanya tindakan responsive dari keluhan yang disampaikan. Ancaman dari adanya ketidakpuasan dapat mendorong pelapor menyebarkan tentang pengalaman dari kegagalan layanan yang diterima.

F. Perbandingan Tinjauan Pustaka

Pada penelitian terdahulu terdapat berbagai rangkaian tahapan dalam *handling complaint* khususnya dengan objek penelitian rumah sakit. Secara umum tahapan dalam *handling complaint* sama yakni dengan menerima keluhan baik melalui media yang disediakan maupun secara *face to face*, selanjutnya dengan memahami, menganalisis dengan melakukan *fact finding* dengan bidang yang dilaporkan hingga diberikan penjelasan tentang penyebab faktor terjadinya kegagalan atau *misscommunication*. Hingga akhirnya pemberian kompensasi. Begitupun dengan penelitian saat ini yang melakukan tahapan *handling complaint* dengan 6 tahapan yaitu *listen* yakni proses penerimaan informasi, *clarify* dengan memahami hal

yang disampaikan oleh pelapor, *apologize* yakni permintaan maaf guna memenuhi tanggung jawab secara psikologis, berikutnya *agree* sebagai salah satu proses komunikasi untuk mencapai kesepakatan membenahi hubungannya kembali, hingga akhirnya *take action* yaitu proses penyelesaian dari keluhan yang masuk. Pada penelitian (Kusuma,2011) menerapkan empat tahapan *handling complaint* yakni dengan *fact finding, planning, communicationg,* dan *evaluating*. Sedangkan untuk media mewadahi berbagai keluhan umumnya rumah sakit sudah menyediakan media baik *online offline.* Dari kelima penelitian terdahulu, penelitian dengan judul (Muhadi,2016) yang mempunyai media dengan penyampaian keluhan terbanyak yakni melalui media cetak, kotak saran, *website, email, facebook, customer service,* dan *call center* yang dapat diakses baik melalui *Short Message Service* dan telepon. Berbeda halnya dengan penelitian yang dilakukan yakni mempunyai 7 media yang mewadahi keluhan yang masuk yaitu kotak saran, *facebook, website, customer service,* formulir kronologis Hukormas, penyelesaian melalui jalur hukum, dan kuisioner pada survey kepuasan pelanggan. Sedangkan untuk penerapan strategi *handling complaint* dari masing-masing rumah sakit mempunyai strategi yang berbeda-beda yang umumnya mempunyai 4-6 strategi, di penelitian (Subekti, 2013) mempunyai 4 strategi yakni dengan komitmen tinggi yang ditujukan dengan sabar, telaten, tersenyum dan memprosesnya dengan senang hati. Berikutnya yakni akses yang dalam proses penanganan keluhannya didukung dengan pahamnya proses atau mekanisme yang melibatkan pihak pengadu. Selanjutnya keadilan dengan sikap yang dirasakan oleh pengadu dengan tidak adanya perbedaan ataupun perbedaan penanganan dengan melihat status, ras, suku atau agama, terakhirnya yakni dengan kecepatan dalam *respon time* yang signifikan dari keluhan yang masuk. Sedangkan pada dua penelitian lainnya hanya mempunyai dua strategi penanganan keluhan, di penelitian (Kusuma,2011) strategi yang diterapkan yakni kecepatan dan penyelesaian yang tepat. Beda halnya dengan penelitian dengan objek penelitian RSUD

Dr. Soetomo yang menerapkan metode komunikasi yang assertif dan efektif. Komunikasi assertif yakni dengan menyampaikan pendapat yang dipikirkan dan dirasakan tentunya sesuai dengan kebutuhan proposional tanpa adanya untuk memanfaatkan, merugikan ataupun memanipulasi. Berbeda hal nya dengan penelitian saat ini (Asmono,2019) mempunyai 6 tahapan pendukung untuk *handling complaint* yakni dengan bersifat empati yang ditujukan melalui *eye contact* selama proses penyampaian keluhan dan *body language*, berikutnya yakni mengkonfirmasi pengaduan yang dilaporkan sebagai salah satu bentuk pahamnya karyawan yang melayani selama proses pengaduan, selanjutnya pemberian penjelasan yang tentunya dengan memperhatikan intonasi dan pemilihan kata sebagai salah satu kunci untuk mengelola emosi dari pelapor. Selanjutnya dengan meminta maaf sebagai salah satu bentuk tanggung jawab secara psikologis yang diharapkan dapat memperbaki hubungan. Berikutnya, pengajuan solusi sebagai salah satu cara yang diambil guna menyelesaikan keluhan yang dirasakan oleh pelapor, hingga akhirnya sampai pada tahap pengambilan tindakan yang diambil sesuai dengan pengajuan solusi yang telah disampaikan. Tindakan ini berupa sikap yang dilakukan sebagai salah satu bentuk tanggung jawab yang dapat dirasakan secara langsung dengan membenahi layanan ataupun kompensasi dalam bentuk materi. Pada strategi *handling complaint* RSUP Kandou menggunakan media sebagai kekuatan dalam penyampaian keluhan, pemberian *reward* kepada karyawan guna membentuk rasa loyal terhadap RSUP Kandou. Berikutnya dengan mengadakan pertemuan komite medik untuk mencapai kesepakatan dari kedua belah pihak dan pemberian kompensasi berupa pembenahan fasilitas dan pemberian materi.