

**Manajemen Keluhan Pelanggan
di Rumahsakit Umum Daerah Kota Pangkalpinang**

Kurniawan, Mubasysyir Hasanbasri

Katakunci:

complaint management, customer, steps

-Tidak Untuk Disitasi-

Customer Complaint Management in the District General Hospital of Pangkalpinang Municipality

Kurniawan¹, Mubasysyir Hasanbasri²

Background: The demand of service competition is influenced by growth of service institution, private practices and changes. During the last 10 years, there has been threefold of private service growth compared with governments. Society expects qualified service and suitable with the ability to pay. The qualified institution will be society choice. The satisfaction of service becomes the criteria in service. If governments facilities manage the patients unsatisfactorily, they will leave it.

Objective. This study was aimed to learn one of customer complaint managements. This research especially to prove whether the complaint management has been done totally which reflects government organization and responses society need.

Method: The design this studi was a case. The data were qualitative and were collected from interview, observation and survey. Informants consisting of director, manager administration, manager nurse, public relation and patients. Survey conducted to 40 hospitalized patient. Other data obtained from newspapers and document related in customer complaints. The data were collecting during from January to June in 2007.

Result: Most complaints are considered to be in normal limit. Facilities to convey patient complaints are still a little. The patients prefer to convey their complaints to mass media because they will get feedback quickly. Steps in managing the patient complaints are set by director and then done by public relation. Hospital just gives feedback institutionally and stops the complaints persuasively if the patient file a suit.

Conclusion: Hospital should manage the complaints seriously if it wants to avoid judicial pursuit. Hospital needs to restructure strategies and to concret step in managing the patient complaints including restructuring human resources who are managing the patient complaint.

1. District General Hospital District of Pangkalpinang Municipality
2. Master of Health Service Management & Policy, GMU

Latar Belakang

Rumahsakit adalah suatu organisasi yang melalui tenaga medis profesional yang terorganisir serta sarana kedokteran yang permanen menyelenggarakan pelayanan kedokteran, asuhan keperawatan yang berkesinambungan, diagnosis serta pengobatan penyakit yang diderita oleh pasien. Dahulu fungsi rumahsakit hanya untuk menyembuhkan orang sakit, namun pada perkembangannya saat ini telah menjadi suatu pusat kesehatan. Dengan munculnya kebutuhan akan kesinambungan pelayanan dengan perkembangan ilmu, dan teknologi kedokteran, maka fungsi rumahsakit pada saat ini juga telah mencakup pendidikan dan penelitian.⁽¹⁾ Rumahsakit merupakan lembaga yang dapat menerapkan prinsip bisnis dengan tidak melanggar etika kedokteran dan melindungi orang miskin.

Bertahan dan berkembang merupakan azas pokok sebuah lembaga untuk menempuh masa depan. Tanpa perkembangan yang bertumpu pada mutu, sebuah rumahsakit akan terus menerus menurun kinerjanya dan akhirnya terpuruk. Dalam hal ini rumahsakit perlu untuk berkembang dan mampu menjalankan fungsi sosialnya dengan menerapkan bisnis yang etis.⁽²⁾ Masalah manajemen rumahsakit akhir-akhir ini banyak disoroti. Tidak saja atas keluhan-keluhan masyarakat yang merasa kecewa dengan pelayanan rumahsakit, baik dari segi mutu, kemudahan dan tarif, tetapi juga perkembangan zaman yang memang mendesak ke arah perbaikan-perbaikan. Dalam perkembangan dewasa ini rumahsakit tidak mungkin dikelola semata-mata untuk maksud sosial. Hampir seluruh rumahsakit swasta menghadapi realita kehidupan semakin materialistis. Rumahsakit harus membayar teknologi kedokteran, listrik, air, dapur, dan bahkan harus membayar dokter dan paramedis dengan mengikuti harga pasar. Rumahsakit pemerintah pun tidak terlepas dalam hubungan ini, meskipun seluruh biaya eksploitasi/personel/gedung dan lain sebagainya ditanggung oleh pemerintah (secara teoritis), keperluan mengelola rumahsakit sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen adalah sangat mutlak.⁽³⁾

Mutu pelayanan kesehatan biasanya mengacu pada kemampuan rumahsakit memberikan pelayanan yang sesuai dengan standar profesi kesehatan dan dapat diterima oleh pasien. Penilaian kualitas pelayanan perlu dilihat melalui kaca mata yang berbeda dari berbagai pihak terkait, baik pemerintah, manajer rumahsakit, para dokter, petugas kesehatan lain, maupun masyarakat.⁽⁴⁾ Bila pasien atau konsumen tidak puas atas pelayanan yang diberikan maka kemungkinan terjadi keluhan. Penyampaian keluhan dapat dilakukan secara tertulis atau lisan kepada pihak pemberi pelayanan. Manajemen keluhan pelanggan komprehensif adalah cara yang efektif untuk mengatasi keluhan pelanggan sebagai alat dan konsep dari *total quality management*.⁽⁵⁾

Kota Pangkalpinang merupakan Ibukota provinsi kepulauan Bangka Belitung. Penduduk kota Pangkalpinang pada tahun 2000 berjumlah 125.342 jiwa dan pada tahun 2002 berjumlah 135,591 jiwa.⁽⁶⁾ Rumahsakit Umum (RSU) Kota Pangkalpinang didirikan pada tanggal 14 November 1981. Pada tanggal 2 September 1993, oleh Menteri Kesehatan Republik Indonesia dr. Sujudi, RSU Kota Pangkalpinang ditetapkan menjadi rumahsakit tipe C. Sebagai rumahsakit yang terletak di ibukota propinsi sudah selayaknya Rumahsakit Umum meningkat menjadi tipe B. Hal ini disebabkan RSU Kota Pangkalpinang merupakan pusat rujukan spesialis dari rumahsakit yang ada di 4 kabupaten di pulau Bangka. Oleh karena itu, jumlah spesialistik perlu ditambah, begitu pula jumlah tempat tidur. RSU Kota Pangkalpinang dipimpin oleh direktur yang dibantu kepala bagian tata usaha, kepala bidang pelayanan medis dan kepala bidang keperawatan. Sejauh ini dalam struktur tersebut belum terlihat bidang ataupun seksi yang menangani tentang mutu secara komprehensif. Keadaan ini menyebabkan permasalahan yang berkaitan dengan mutu masih menjadi tanggung jawab langsung direktur rumahsakit. Mutu pelayanan sebuah rumahsakit akan selalu terkait dengan *structure*, *process* dan *outcome system* pelayanan tersebut.⁽⁷⁾ Oleh karena itu, bila ditinjau dari struktur yang ada, RSU Kota Pangkalpinang masih perlu melakukan banyak peningkatan. Mutu pelayanan yang kurang dapat menimbulkan keluhan bagi pelanggan. Untuk itu, diperlukan sistem manajemen mutu yang komprehensif dan manajemen keluhan yang efektif.

Manajemen keluhan adalah program pelayanan konsumen. Peran dari program pelayanan pelanggan adalah menangani keluhan perorangan dan menganalisis kumpulan keluhan. Fungsi penanganan keluhan didesain untuk mencoba memperbaiki dengan segera ketidakpuasan pelanggan.⁽¹²⁾ Tujuh langkah manajemen keluhan yang didasarkan oleh *Deming Cycle* adalah (1) dokumentasikan keluhan pelanggan, (2) terjemahkan dalam masalah dan kebutuhan pelanggan, (3) analisis dan pecahkan masalah, (4) manfaatkan kebutuhan konsumen, (5) perbaharui cara menganalisis dampak kegagalan, (6) sampaikan solusi kepada pelanggan, dan (7) perbaharui sistem pengukuran kinerja.⁽⁵⁾

Tujuan penelitian ini ialah mempelajari *total quality management* dari sisi manajemen keluhan pelanggan. Sementara itu, tujuan khusus penelitian ialah mempelajari bagaimana keluhan dikelola, mempelajari bagaimana keluhan disampaikan dan mempelajari tekanan pihak ketiga terhadap rumahsakit.

Metode Penelitian

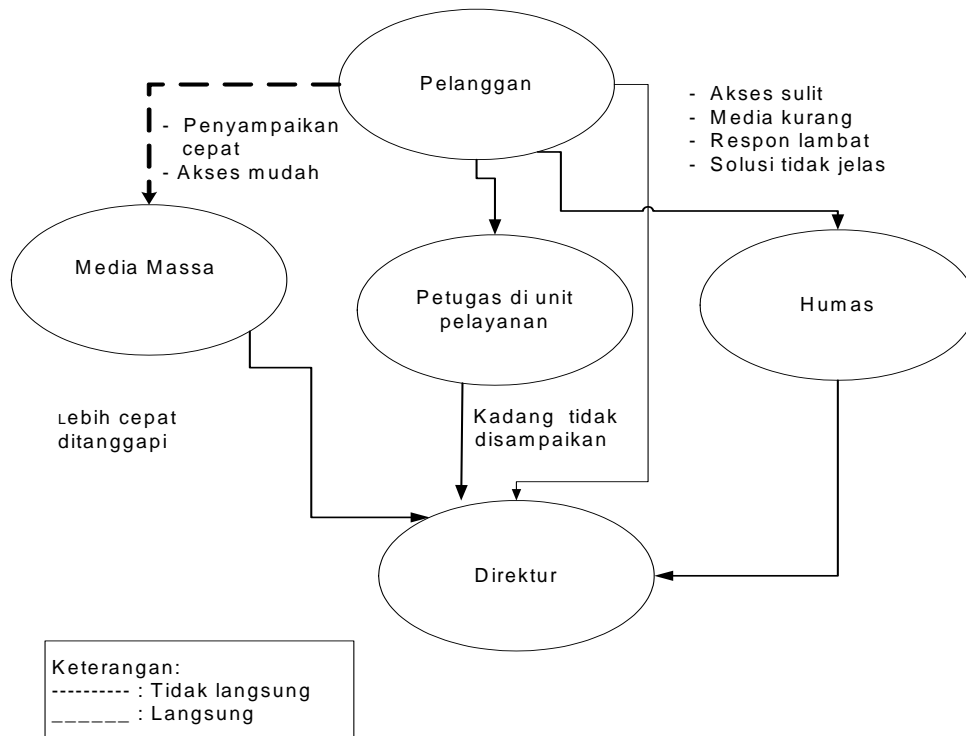
Penelitian ini merupakan studi kasus. Data bersifat kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena dapat menggali informasi aktual secara rinci dan komprehensif bukti-bukti terkait manajemen rumahsakit terutama dalam penerapan manajemen mutu dan manajemen keluhan pelanggan. Informan terdiri dari direktur rumahsakit, kepala bagian tata usaha, humas, seksi keperawatan dan pasien. Sumber data lain melalui koran dan dokumentasi yang berkaitan dengan keluhan pelanggan. Pengumpulan data dilakukan dari bulan Januari sampai dengan Juni 2007.

Hasil dan Pembahasan

A. Hasil

1. Strategi Penangan Keluhan Pelanggan

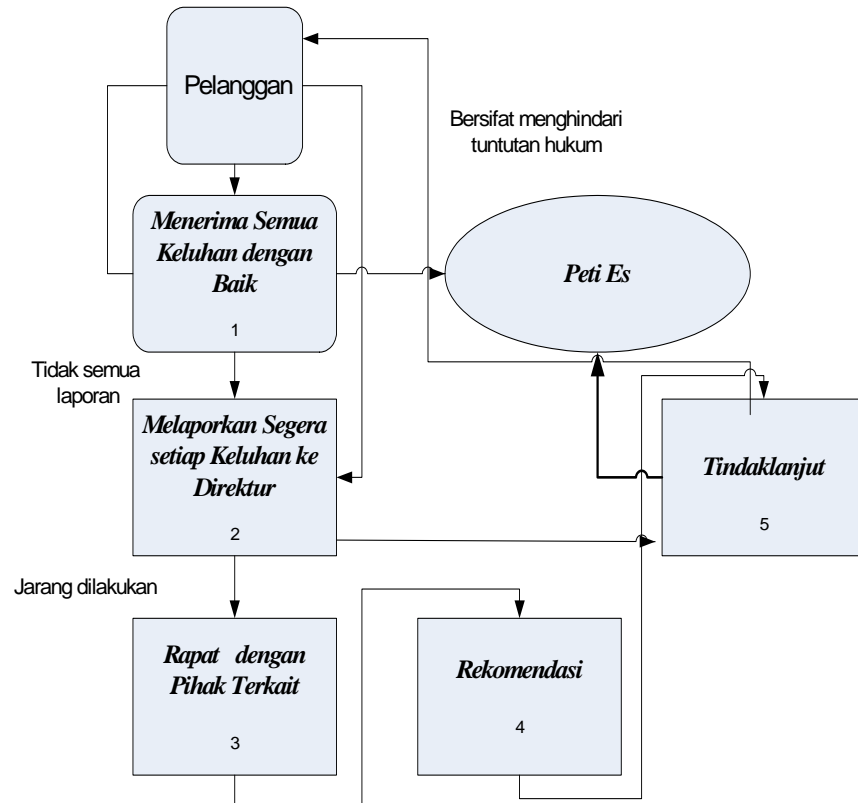
Fasilitas untuk menyampaikan keluhan pelanggan berupa kotak saran dengan kondisi yang sudah tidak terawat, yang terdapat dinding sebelah kiri pintu masuk ruangan anggrek. Tidak tersedia kertas maupun pena di dekat kotak saran tersebut. Selain itu pelanggan dapat menyampaikan keluhan melalui nomor telepon saran. Akan tetapi, hingga Juni 2007 belum ada masyarakat yang menggunakan fasilitas tersebut.



Gambar 1. Cara Penyampaian Keluhan

Pasien dan keluarga dapat menyampaikan keluhan secara langsung atau tidak langsung. Keluhan secara langsung dapat disampaikan pasien dan keluarganya kepada petugas pelayanan, kepala ruangan, bagian hubungan masyarakat, dan direktur rumahsakit. Pasien juga dapat menyampaikan keluhan secara tidak langsung. Pasien menyampaikan keluhan kepada wartawan dan dewan perwakilan rakyat daerah. Keluhan pasien yang langsung disampaikan kepada pihak rumahsakit melalui petugas sering kali tidak ditanggapi dengan cepat, selain pemecahannya juga tidak jelas. Petugas di unit pelayanan belum terbiasa untuk menerima keluhan. Mereka saling melempar tanggungjawab, padahal permasalahan yang dihadapi pelanggan ada di depan petugas. Cara-cara verbal dan nonverbal yang ditunjukkan perawat mengisyaratkan bahwa pelanggan jangan terlalu banyak menuntut dengan kondisi rumahsakit yang ada saat ini. Tindaklanjut yang dilaksanakan dalam rangka memenuhi tuntutan pelanggan tidak selalu ada. Tindaklanjut direktur beserta staff manajer memang mengacu kepada keluhan pelanggan, tetapi keluhan pelanggan yang diutamakan adalah keluhan yang sudah muncul ke permukaan atau yang sudah menjadi pemberitaan koran, serta berdampak pada tuntutan hukum. Pelanggan yang menyampaikan keluhan kepada media massa akan lebih cepat direspon dan diberikan *feedback*, terutama keluhan yang berdampak pada tuntutan hukum atau adanya komentar pihak ketiga terhadap keluhan tersebut.

Strategi yang digunakan rumahsakit dalam menangani keluhan pelanggan adalah meminimalisasi keluhan, menghentikan pemberitaan di koran dan mencegah tuntutan hukum. Menurut *public relation* RSUD Kota Pangkalpinang, langkah-langkah strategi yang digunakan adalah (1) menerima semua keluhan dengan baik, (2) melaporkan segera setiap keluhan ke direktur, khususnya laporan yang bersifat serius yang berdampak pada aspek *medica legal* atau aspek hukum, (3) semua pihak yang terkait di manajemen, bersama komite medik, membahas dan mengevaluasi keluhan tersebut, (4) setelah rapat dengan pihak terkait, maka keluhan atau kasus keluhan dibuatkan kesimpulan. Kesimpulan selanjutnya dituangkan dalam bentuk rekomendasi. Rekomendasi ini ada 2, yakni (a) bersifat internal seperti ada *punishment*-nya, tindakan dan sanksi terhadap pegawai atau karyawan yang terkena, serta (b) bersifat eksternal, dengan menindaklanjuti keluhan itu ke pihak terkait. (5) Tindaklanjut dari adanya keluhan hasil rekomendasi tersebut.



Gambar 2. Langkah-langkah Strategi Penangan Keluhan

Keluhan dari media massa dikumpulkan dalam buku klipng, begitu pula surat-surat keluhan pelanggan yang disampaikan secara langsung maupun tidak langsung melalui kotak saran. Keluhan yang serius dipilah dan didokumentasi secara khusus dalam suatu dokumen tersendiri. Langkah-langkah strategi penanganan keluhan dalam pelaksanaannya mengalami hambatan seperti yang disajikan dalam Tabel 4.

Tabel 1. Isu Pengelolaan Keluhan Pelanggan

Langkah	Pelaksanaan	Persoalan
Penerimaan keluhan	Tidak semua staff bisa menerima keluhan pelanggan dengan baik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ketidaksiapan menghadapi pelanggan yang mengeluh ▪ Fasilitas penyampaian keluhan masih terbatas ▪ Resisten terhadap keluhan
Penyampaian keluhan kepada direktur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tidak semua keluhan yang disampaikan kepada staff disampaikan kepada direktur ▪ Hanya keluhan yang dikelola bagian hubungan masyarakat yang disampaikan kepada direktur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Belum seimbang antara <i>reward</i> dan <i>punishment</i> ▪ Tidak ada koordinasi tentang penanganan keluhan
Rapat dengan pihak terkait	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tidak ada jadwal tertentu untuk membahas keluhan pelanggan ▪ Pelaksanaan rapat bersifat urgensi apabila ada keluhan yang bersifat serius 	Penanganan keluhan dilaksanakan masing-masing bagian dengan caranya masing-masing
Rekomendasi	Rekomendasi menghindari tuntutan hukum	Penanganan hanya sebagai respon sesaat
Tindaklanjut	Tindak lanjut persuasif	Keluhan dianggap sesuatu hal yang wajar

2. Jenis Keluhan

Keluhan pelanggan terdiri dari keluhan biasa dan serius. Keluhan biasa adalah keluhan pelanggan yang tidak berdampak pada aspek hukum atau berita koran, serta tidak mendapat komentar dari *stakeholder* seperti dewan perwakilan rakyat, pemerintah kota dan masyarakat. Keluhan biasa meliputi pendaftaran, pelayanan dokter, perawat, kenyamanan dan kebersihan, makanan dan menu, sarana medik, serta administrasi dan keuangan. Keluhan serius adalah keluhan malpraktek dan kelalaian yang dilakukan petugas pelayanan, atau berita koran yang sudah mendapat komentar *stakeholder*.

3. Kebijakan Berkaitan dengan Mutu

Kebijakan yang berkaitan dengan mutu dalam pengelolaan keluhan pelanggan ialah dengan membuat kebijakan untuk secara langsung

menjadikan pelanggan yang tidak puas menjadi puas, serta secara tidak langsung membuat pelanggan dimasa yang akan datang menjadi puas.

a. Kebijakan langsung

Membuat prosedur tetap dalam menangani keluhan pelanggan. secara umum rumahsakit sudah membuat suatu prosedur tetap. Dalam hal ini disebut Pedoman dan Advokasi Hukum Pelayanan Medis di Rumahsakit Umum. Adanya keterbatasan tenaga *public relation* dan tidak adanya tim khusus untuk mengelola keluhan pelanggan menyebabkan tidak semua keluhan dapat ditanggapi.

b. Kebijakan tidak langsung

Kebijakan direktur untuk meningkatkan mutu rumahsakit, yang antara lain dengan membenahi infrastruktur melalui pengisian semua jabatan struktural, melengkapi sarana pelayanan, menambah sumberdaya manusia, dan memaksimalkan semua sistem. Pada kenyataannya penambahan sarana pelayanan yang tidak disertai dengan penambahan tenaga menjadi alasan mengapa keluhan selalu muncul. Direktur rumahsakit sebelumnya sudah menggunakan sistem manajemen Gugus Kendali Mutu untuk meningkatkan mutu, namun tidak mendapat dukungan sumberdaya manusia dan dukungan dana dari pemerintah.

4. Komentar Media Massa

Pasien dan keluarganya lebih senang menyampaikan keluhan kepada media masa. Keluhan tersebut akan dibaca oleh khalayak ramai, termasuk pejabat pemerintah. Mereka mendatangi wartawan dan memberikan keterangan tentang keluhannya terhadap pelayanan rumahsakit. Pasien dan keluarganya dapat menggunakan fasilitas "*Short Message Service Peduli*" yang disediakan oleh koran lokal. Nomor telepon yang bisa dihubungi diinformasikan dengan jelas oleh koran tersebut setiap hari. Begitu pula informasi-informasi yang disampaikan masyarakat melalui nomor telepon tersebut.

Keluhan pelanggan yang disampaikan kepada media massa, disamping menyebarkan berita buruk, ada juga yang sifatnya minta kompensasi atau keadilan dari pihak rumahsakit. Diharapkan dengan pemberitaan ini ada pihak-pihak yang peduli terhadap keluhan yang disampaikan pelanggan dan bersedia memberikan bantuan. Pihak-pihak yang peduli terhadap keluhan ini diantaranya ialah lembaga swadaya masyarakat. Keluhan yang disampaikan oleh pasien atau keluarga melalui media massa seperti tercantum dalam Tabel 2.

Tabel 2. Keluhan yang Disampaikan Melalui Koran

Media Massa	Isi Keluhan
Bangka Pos 18-01-2007	Kepada pimpinan dan pengelola RSUD Depati Hamzah, kenapa kami yang berobat pakai Askin selalu dipersulit dan ditelantarkan?
Bangka Pos 10-02-2007	Pasien askeskin rawat inap diperlakukan tidak manusiawi.
Babel Pos 12-02-2007	Pelayanan askeskin RSUD dipertanyakan
Bangka Pos 13-02-2007	Peserta askeskin mengeluh pelayanan tidak memuaskan. Perawat judes.
Bangka Pos 02-03-2007	Kepada Pimpinan RSUD Kota Pangkalpinang, tolong tertibkan petugas parkir di RSUD.
Bangka Pos 27-03-2007	Warga mengeluhkan sikap perawat
Bangka Pos 02-05-2007	Kepada yth. Pak Wako, gimana pelayanan rumahsakit umum.
Bangka Pos 12-05-2007	Yth. Bapak Gubernur dan walikota, kalo pelayanan rumahsakit umum kayak begitu ama pasiennya.
Bangka Pos 25-05-2007	Saran dengan bidan2 yang di rumahsakit umum pkp. jangan pasang majah masem dan mau bentak pasien
Bangka Pos 11 Juni 2007	Untuk pimpinan rsu tolong diperhatikan pelayanannya mulai dari perawat yang jutek

B. Pembahasan

1. Alternatif Strategi Pengelolaan Keluhan Pelanggan

Ketidakpuasan pelanggan terhadap pelayanan menimbulkan keluhan-keluhan kepada pihak pemberi pelayanan. Keluhan pelanggan perlu dikelola menggunakan strategi agar menghasilkan suatu kondisi ketika pelanggan merasa keluhan mereka ditanggapi dengan segera, ada kepastian dan tindak lanjut yang memberikan rasa keadilan bagi pelanggan. Strategi yang digunakan dalam pengelolaan keluhan pelanggan adalah suatu strategi yang memberi solusi konkrit kepada pelanggan, bukan sekedar meminimalisasi keluhan pelanggan, melepaskan diri dari tuntutan hukum serta menghentikan pemberitaan keluhan pelanggan di media massa. Solusi konkrit berupa memfasilitasi keluhan agar dapat disampaikan kepada pihak yang berwenang, adanya kompensasi melalui pendekatan yang santun dan bijaksana oleh setiap petugas maupun pihak manajemen yang berhubungan dengan pelanggan yang mengeluh. Pelanggan menjadi senang bila keluhannya didengar dan dipertimbangkan, sehingga mereka merasa dihormati dan dipentingkan. Salah satu langkah penanganan keluhan adalah solusi kepada pelanggan.⁽⁵⁾ Permintaan maaf yang sungguh-sungguh dan *respon yang segera* terhadap keluhan pasien merupakan pendekatan yang bijaksana.

Mutu pelayanan rumahsakit umum yang dinilai belum baik oleh masyarakat akan menjadi pekerjaan pihak manajer untuk memperbaikinya. Untuk memperbaikinya pihak manaJer terlebih dahulu perlu menyadari ada perubahan dalam slstem manajemen yang digunakan. Manager juga perlu merubah budaya kerja dan pandangan staf terhadap pentingnya pelanggan bagi rumahsakit. Hal ini harus didukung pihak pemerintah agar menyeimbangkan antara kontribusi yang diberikan staf terhadap *reward* yang mereka terima.

Pengelolaan keluhan di RSUD Kota Pangkalpinang sudah menggunakan langkah-langkah strategi yaitu menerima keluhan dengan baik, melaporkan ke direktur, rapat dengan pihak terkait rekomendasi, dan tindaklanjut. Akan tetapi, pelaksanaan langkah-langkah yang sudah ditetapkan ini tidak berjalan dengan semestinya. Langkah-langkah yang sudah ditetapkan hanya menjadi prosedur tetap bagi bagian *public relation*. Dilihat dari teori *total quality management*, maka strategi yang digunakan belum memotivasi karyawan dalam mengontrol sistem mutu untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Keterlibatan staf di unit pelayanan tidak disiapkan untuk mengelola keluhan dengan strategi yang dimiliki rumahsakit. Pengelolaan keluhan terlihat jelas menjadi tanggung jawab pada manager tingkat atas, dengan *public relation* sebagai koordinator.

Langkah-langkah pengelolaan keluhan pelanggan di RSUD Kota Pangkalpinang belum dilaksanakan dengan konkrit. Pelanggan merasa keluhannya belum ditanggapi segera, belum ada kepastian tindaklanjut, dan rasa keadilan bagi pelanggan belum terealisasi. Pelayanan dalam pengelolaan keluhan belum menampilkan fasilitas, serta kompensasi melalui pendekatan yang santun dan bijaksana dari semua petugas pelayanan maupun pihak manager yang berhubungan dengan pelanggan yang mengeluh. Oleh sebab itu diperlukan alternatif strategi untuk meningkatkan pengelolaan keluhan pelanggan. Restrukturisasi strategi termasuk merekonstruksi sumberdaya dengan membentuk tim sebagai koordinator dan melibatkan seluruh staff dengan memperjelas peran dan tanggungjawab, menjadi salah satu alternatif upaya peningkatan mutu pelayanan, khususnya dalam mengelola keluhan pelanggan.

Keluhan yang disampaikan pelanggan kepada rumahsakit harus dianggap sebagai masukan yang positif. Rumahsakit semestinya menerima setiap keluhan dari pelanggan dengan baik. Akan tetapi, sebagian besar keluhan yang masuk dianggap sesuatu yang wajar sehingga kurang mendapat perhatian. Rumahsakit hanya memberi *feedback* kepada keluhan yang berdampak pada tuntutan hukum. Banyak keluhan pelanggan disampaikan kepada media massa, yang mengindikasikan keluhan pelanggan tidak mendapat perhatian dengan baik. Menerima keluhan dengan baik bukan sekedar mencatat keluhan-keluhan yang masuk melalui media masa. Para staff di unit pelayanan diharapkan mempunyai

sikap lapang dada terhadap semua keluhan yang masuk. Para staff unit pelayanan hendaknya punya pandangan yang sama terhadap keluhan pelanggan ini. Untuk mengelola keluhan di unit pelayanan ini, setiap ruangan semestinya menyediakan suatu *folder* keluhan pelanggan. *Folder* inilah yang secara rutin setiap hari dilaporkan kepada *public relation* atau tim pengelolaan keluhan, untuk selanjutnya dilaporkan kepada direktur. Dengan adanya dokumentasi, maka setiap keluhan dapat diketahui dan bisa cepat analisa. Keluhan pelanggan perlu dianalisis dan diberikan *feedback* sehingga dapat memuaskan dan mengurangi keluhan dengan melaporkan keluhan ke media massa.⁽¹²⁾

Cara pelanggan menyampaikan keluhan sebagian besar dilakukan tidak langsung melalui media masa. Sebuah penelitian menyebutkan bahwa dari 878 keluhan yang disampaikan, 288 keluhan dengan menghubungi petugas dan 55% terselesaikan; 175 keluhan melalui telepon dan 31% terselesaikan; 143 keluhan melalui surat dan 26% terselesaikan. Sementara itu, dari 14 keluhan keluhan yang disampaikan melalui media, hanya 2,5% terselesaikan.⁽¹³⁾ Cara menyampaikan keluhan di rumahsakit sebagian besar melalui media massa, oleh karena itu akan sulit diselesaikan

2. Revitalisasi Manajemen Mutu

Manager perlu selalu memotivasi karyawan dengan perbaikan terus menerus.⁽⁹⁾ Perbaikan kinerja karyawan perlu memperhatikan *reward system*.⁽¹⁴⁾ Sistem penghargaan ini penting untuk memotivasi kinerja pegawai. Pihak manajemen perlu membuat kebijakan yang signifikan antara peningkatan pasien dengan peningkatan insentif. Untuk mendukung perbaikan mutu maka diperlukan revitalisasi manajemen mutu. Gugus kendali mutu yang pernah ada di rumahsakit perlu dihidupkan kembali. Pimpinan puncak rumahsakit tidak akan mampu mengendalikan mutu rumahsakit tanpa dukungan semua staf.

3. Hubungan *Public Relation* dengan Wartawan

Media massa menilai mutu pelayanan RSUD Kota Pangkalpinang masih rendah. Tekanan media massa tidak terjadi bila penanganan keluhan dapat diselesaikan pada tingkat pemberi pelayanan atau tingkat direktur. Pihak manajer harus proaktif dalam menangani keluhan pelanggan untuk mencegah penyebaran berita buruk. Akan tetapi, penangan yang dilakukan semestinya tidak hanya memotong mata rantai penyebaran berita buruk, namun juga harus memperbaiki kinerja dari bawah (*bottom up*), meningkatkan pelayanan dan memberikan citra positif.⁽¹²⁾

Kesimpulan dan Saran

A. Kesimpulan

Rumahsakit hanya memberikan *feedback* terhadap keluhan pasien yang berdampak pada tuntutan hukum. Rumahsakit memberikan *feedback* untuk menghentikan keluhan dan mencegah pelanggan menuntut secara hukum. Rumahsakit menganggap keluhan sebagai hal yang wajar. Fasilitas untuk menyampaikan keluhan pelanggan masih sedikit. Pelanggan lebih suka menyampaikan keluhan mereka kepada media massa karena keluhannya akan cepat mendapat *feedback*. Langkah-langkah dalam mengelola keluhan pelanggan melalui bagian *public relation*. Pengelolaan keluhan pelanggan dilakukan staff di unit pelayanan menggunakan caranya masing-masing. Manajemen mutu yang diterapkan rumahsakit baru pada level direktur dan kepala bagian atau seksi. Dengan demikian, manajemen mutu yang diterapkan di rumahsakit belum dilaksanakan secara totalitas dengan melibatkan seluruh pegawai.

B. Saran

1. Direktur

- a. Perlu membentuk unit khusus dalam mengelola keluhan pelanggan.
- b. Mengoptimalkan langkah-langkah pengelolaan yang sudah ada.
- c. Memberi wewenang bagi petugas unit pengelolaan keluhan untuk menindaklanjuti setiap keluhan yang ada.
- d. Melengkapi sarana penyampaikan keluhan seperti kotak saran, nomor telepon pengaduan dan ruangan *customer service*.
- e. Mengundang wartawan dalam membahas keluhan yang disampaikan ke media massa.

2. Walikota

- a. Menyediakan dana untuk pelatihan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan rumahsakit.
- b. Merevitalisasi manajemen mutu di rumahsakit umum dengan jalan mengadakan unit mutu dalam struktur rumahsakit umum.

Daftar Pustaka

1. Azwar, A. (2006) *Pengantar Administrasi Kesehatan*, Binarupa Aksara: Jakarta.
2. Trisnantoro, T. (2005) *Memahami Penggunaan Ilmu Ekonomi dalam Manajemen Rumahsakit*, Gadjah Mada University Press: Yogyakarta.
3. Sulastono, (2003) *Manajemen Kesehatan*, Gramedia: Jakarta.
4. Aditama, Y.T, (2004) *Manajemen Administrasi Rumahsakit*, Edisi Kedua, UIP: Jakarta.
5. Bosch, B. G. (2005) *TQM and QFD: Exploiting a Customer Complaint Management System*, Proquest Telecomuncation page: 30.
6. Dinkes Kota Pangkalpinang (2006) *Profil Dinas Kesehatan Kota Pangkalpinang Tahun 2005*, Dinkes Kota Pangkalpinang: Pangkalpinang.
7. Sabarguna, B. S. (2004) *Quality Assurance Pelayanan Rumahsakit*, Konsorsium Rumahsakit Islam Jateng-DIY: Yogyakarta.
8. Yamit, Z (2005) *Manajemen Kualitas: Produk & Jasa*, Edisi Keempat, Ekonisia: Yogyakarta.
9. Montes, J.L, Jover, A.V., Fernanders (2003), *Factor Affecting the Relationship between Total Quality Management and Organisasi Performance*, Proquest Telecomuncation page: 188.
10. Kujala, J., Lillrangk (2004) *Total Quality Management as a Cultural Phenomenom*, Helsinky University of Techonologi, Finland [Internet] <<http://www.asg.org>> [Accessed 14 November 2006].
11. Nasution, M.N, (2005) *Manajemen Mutu Terpadu, Total Quality Management*, edisi kedua, Ghalia Indonesia: Bogor.
12. Schibrowsky, J. A., Lapidus, R.S. (1994) *Gaining a Competitive Advantage by Analyzyng Aggregate Complaints*, Academy Research Library page: 15.
13. Harrison, L.,J., Walker (2001) *E. Complaining: a Content Analisys of an Internet Complaint Forum*. Academy Research Library page: 397.
14. Zinn., J. E., Maldano., R.W., Hamilton (2001) *The Performance Impact of Context in TQM Implementation: the Nursing Facility Industry*. Proquest Telecomuncation page: 30.