

Peningkatan Kompetensi Pegawai Rumah Sakit dalam Penanganan Komplain Berbasis Komunikasi Empatik untuk Pelayanan Prima

**Nur Pudyastuti Pratiwi*, Artarina Dewi A S, Arief Kurniawan, Harun Heri,
Theresia Marditama, Arief Prayitno, Maulana Arip, Devana Rossa Nur Aprilla,
Sahwa Sri Mulyani**

Program Studi Administrasi Rumah Sakit, Fakultas Kedokteran,
Universitas Jenderal Achmad Yani

*Penulis Korespondensi: nur.pudyastuti@lecture.unjani.ac.id

Dikirim : 25 November 2025

Direvisi : 29 Desember 2025

Diterima : 30 Desember 2025

Abstrak: *Penanganan komplain pasien merupakan aspek penting dalam peningkatan mutu layanan rumah sakit, terutama pada era pelayanan yang menekankan responsivitas, empati, dan komunikasi efektif. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini bertujuan meningkatkan kompetensi pegawai Oetomo Hospital Bandung dalam menanggapi keluhan pasien secara profesional melalui pelatihan komunikasi empatik dan penguatan konsep Employee Value Proposition (EVP) terkait penanganan komplain. Pelatihan melibatkan 75 peserta yang terdiri dari jajaran manajerial, pegawai non-klinis, serta tenaga kesehatan, dan dilaksanakan melalui sharing session, pelatihan EVP, serta pelatihan penanganan komplain untuk klinis dan non-klinis. Hasil pre-test dan post-test menunjukkan peningkatan pemahaman peserta tentang konsep komplain, komunikasi empatik, strategi penyelesaian konflik, serta koordinasi lintas-unit. Peserta juga menilai role play sebagai metode paling efektif untuk meningkatkan keterampilan menghadapi situasi komplain secara nyata. Kegiatan ini berkontribusi pada penguatan budaya pelayanan prima, peningkatan motivasi kerja, serta penyempurnaan alur penanganan komplain di rumah sakit mitra.*

Kata kunci: *employee value proposition, pelayanan prima, penanganan komplain*

Abstract: *Complaint handling is a critical component in improving the quality of hospital services, particularly in an era that emphasizes responsiveness, empathy, and effective communication. This community engagement program aimed to enhance the competence of employees at Oetomo Hospital Bandung in responding to patient complaints professionally through training on empathetic communication and strengthening the concept of Employee Value Proposition (EVP) in relation to complaint handling. The training involved 75 participants consisting of managerial staff, non-clinical employees, and healthcare workers, and was delivered through sharing sessions, EVP workshops, and complaint-handling training for both clinical and non-clinical personnel. The pre-test and post-test results showed an increase in participants' understanding of complaint concepts, empathetic communication, conflict-resolution strategies, and cross-unit coordination. Participants also perceived role play as the most effective method for enhancing practical skills in handling real complaint situations. This program contributed to strengthening a culture of service excellence, improving work motivation, and refining the complaint-handling pathways within the partner hospital.*

Keyword: *complaint handling, employee value proposition, service excellence*

1. Pendahuluan

Mutu pelayanan rumah sakit ditentukan oleh kontribusi seluruh pegawai, baik tenaga medis maupun non-medis (Kismanto, 2025). Keluhan yang tidak ditangani secara tepat berdampak langsung pada citra rumah sakit dan menurunkan kepercayaan masyarakat (Kamilah dkk., 2025). Pelayanan kesehatan yang berkualitas tidak hanya diukur dari keunggulan klinis, tetapi juga dari bagaimana rumah sakit mampu merespons kebutuhan dan harapan pasien secara menyeluruh. Salah satu indikator penting kualitas layanan adalah kemampuan dalam menangani komplain pasien. Keluhan pasien sering kali merupakan refleksi ketidakpuasan terhadap pelayanan yang diterima, seperti kurangnya informasi, prosedur yang tidak jelas, atau komunikasi yang tidak efektif antara tenaga kesehatan dan pasien. Manajemen komplain yang efektif dapat menjadi alat untuk memperbaiki mutu layanan dan mempertahankan hubungan jangka panjang dengan pasien serta keluarganya (Imlabla dkk., 2024).

Namun, berbagai penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang kurang empatik dan responsif oleh staf rumah sakit masih menjadi kendala utama dalam upaya penanganan komplain yang optimal. Komunikasi yang efektif dan empatik berperan penting dalam membangun kepercayaan pasien dan mengurangi konflik, sekaligus meningkatkan kepuasan pasien terhadap pelayanan kesehatan secara keseluruhan (Dewi, 2025; Al Jamiliyati dkk., 2025).

Komunikasi empatik adalah kemampuan tenaga kesehatan untuk memahami perspektif dan keadaan emosional pasien, menyampaikan perhatian secara tulus, serta merespons kebutuhan pasien dengan cara yang manusiawi. Praktik komunikasi ini terbukti dapat memperkuat hubungan antara penyedia layanan dan pasien, serta berkontribusi pada pengalaman pasien yang lebih positif selama proses pelayanan (Wahyudi, 2024; Rahayuningsih & Cahyaningrum, 2023).

Selain itu, program pelatihan komunikasi yang difokuskan pada peningkatan keterampilan empatik telah terbukti meningkatkan ekspresi empati dalam interaksi klinis dan memberikan dampak positif pada hubungan pasien-tenaga kesehatan (Bonvicini *et al.*, 2009; Moudatsou *et al.*, 2020; Byrne *et al.*, 2024). Maka dari itu, pengembangan kompetensi pegawai rumah sakit dalam menangani komplain berbasis komunikasi empatik menjadi bagian krusial dalam upaya peningkatan pelayanan prima yang berorientasi pada kebutuhan pasien.

Berbagai temuan di mitra pengabdian (Oetomo Hospital) menunjukkan bahwa jenis

keluhan paling dominan berasal dari layanan rawat jalan, terutama mengenai antrean, informasi yang tidak konsisten, hingga kurangnya koordinasi lintas-unit ketika pasien berpindah layanan. Sebagian pegawai belum memiliki keterampilan komunikasi empatik dan manajemen konflik yang memadai, sehingga keluhan sering ditangani secara reaktif dan tidak tuntas. Di sisi lain, rumah sakit memiliki rancangan SOP penanganan keluhan, namun implementasinya belum optimal. Pelatihan yang tersedia lebih berfokus pada aspek teknis sehingga tidak menyentuh aspek emosional, interpersonal, dan pemahaman lintas-unit. Pendekatan *Employee Value Proposition* (EVP) menjadi strategi pengembangan SDM yang penting untuk meningkatkan rasa memiliki, motivasi kerja, dan keselarasan antara tujuan organisasi dan perilaku pelayanan pegawai (Parameswaran, 2020). Berdasarkan kebutuhan tersebut, kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai rumah sakit dalam menangani komplain berbasis komunikasi empatik, dengan fokus pada peningkatan keterampilan interpersonal, manajemen emosi, serta penguatan budaya pelayanan kolaboratif.

2. Metode

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dilaksanakan melalui pendekatan pelatihan partisipatif yang diawali dengan analisis kebutuhan di Oetomo Hospital. Pada tahap awal, tim melakukan koordinasi dengan manajemen rumah sakit, meninjau laporan komplain, serta mengamati alur pelayanan untuk mengidentifikasi masalah utama dalam penanganan keluhan. Hasil analisis menunjukkan perlunya peningkatan keterampilan komunikasi empatik dan konsistensi informasi antarunit, sehingga pelatihan dirancang untuk memberikan pemahaman teoretis sekaligus praktik langsung.

Pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dilakukan melalui beberapa tahapan yang disusun secara sistematis guna memastikan tercapainya tujuan pelatihan. Tahap awal diawali dengan analisis kebutuhan dan pemetaan masalah yang dilakukan melalui wawancara serta telaah terhadap laporan keluhan pasien. Selanjutnya, dilaksanakan sesi sharing yang memberikan ruang bagi peserta untuk berbagi pengalaman sekaligus mengidentifikasi akar permasalahan komunikasi yang kerap terjadi dalam pelayanan. Kegiatan kemudian dilanjutkan dengan pelatihan *employee value proposition* (EVP) bagi jajaran manajerial sebagai upaya penguatan motivasi serta pemahaman peran strategis pegawai dalam mewujudkan pelayanan prima. Selain itu, pelatihan *complaint handling* diberikan kepada pegawai klinis dan non-klinis yang mencakup aspek komunikasi empatik, penyampaian

informasi yang efektif, serta teknik penyelesaian keluhan. Untuk memperkuat pemahaman praktis, peserta mengikuti simulasi role play yang dirancang berdasarkan skenario komplain nyata. Seluruh rangkaian kegiatan ditutup dengan evaluasi melalui *pre-test* dan *post-test* guna mengukur peningkatan pengetahuan serta perubahan kesiapan peserta dalam menangani komplain pasien.

Setiap tahapan pelatihan menekankan pentingnya empati, kejelasan komunikasi, serta koordinasi lintas-unit. *Role play* menjadi metode yang paling membantu peserta karena memungkinkan mereka mempraktikkan keterampilan menghadapi situasi keluhan yang menegangkan dalam lingkungan yang terkontrol. Pada akhir kegiatan, peserta mengikuti sesi refleksi untuk menilai pemahaman yang diperoleh, diikuti pendampingan singkat untuk memastikan penerapan keterampilan dalam praktik layanan sehari-hari.

3. Hasil dan Diskusi

Pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kompetensi pegawai Oetomo Hospital dalam penanganan komplain berbasis komunikasi empatik. Kondisi awal menunjukkan bahwa rumah sakit masih menghadapi tantangan dalam konsistensi penanganan komplain. SOP yang masih berbentuk rancangan serta belum terimplementasi secara utuh menyebabkan variasi respon antarunit dan kurang optimalnya dokumentasi tindak lanjut keluhan. Selain itu, banyak pegawai menyampaikan bahwa mereka belum memiliki keterampilan komunikasi empatik yang memadai ketika menghadapi pasien yang sedang kecewa atau emosional, sehingga komplain sering diperlakukan sebagai beban kerja, bukan peluang perbaikan layanan.

Melalui *sharing session* yang dilakukan pada tahap awal kegiatan, peserta dari berbagai unit mengidentifikasi bentuk-bentuk keluhan yang paling sering muncul, mulai dari ketidaksesuaian informasi, lamanya waktu tunggu, hingga koordinasi yang kurang antara unit pelayanan. Diskusi ini membuka wawasan bahwa sebagian besar kendala bukan hanya berasal dari sistem, tetapi juga dari komunikasi petugas yang belum konsisten. Peserta menyadari bahwa respons yang kurang empatik atau tidak jelas dapat memperburuk persepsi pasien terhadap layanan, meskipun masalah awal sebenarnya tidak terlalu kompleks.

Untuk menjawab kebutuhan tersebut, pelatihan *Employee Value Proposition* (EVP) diberikan kepada jajaran manajerial. Pelatihan ini memperluas pemahaman pimpinan bahwa peningkatan kualitas pelayanan tidak dapat dilepaskan dari motivasi dan keterlibatan pegawai.

Peserta pelatihan memahami bahwa pegawai yang merasa didukung, diapresiasi, dan diberdayakan akan menunjukkan performa komunikasi yang lebih baik, termasuk ketika menghadapi situasi komplain. Pelatihan EVP juga memberi wawasan bahwa pembinaan pegawai perlu dilakukan secara kolaboratif agar hasilnya lebih berkelanjutan.



Gambar 1. Peningkatan Kompetensi Pegawai dan Penanganan Komplain di RS Oetomo

Gambar 1 memperlihatkan kegiatan yang dilaksanakan. Pelatihan inti mengenai *complaint handling* diberikan kepada pegawai klinis dan non-klinis sebagai upaya memperkuat keterampilan praktis mereka. Materi pelatihan mencakup teknik komunikasi empatik, penggunaan bahasa positif, cara menyampaikan klarifikasi tanpa menyinggung perasaan pasien, serta langkah-langkah penyelesaian konflik di lingkungan pelayanan kesehatan. Pendekatan ini membantu peserta memahami bahwa penanganan komplain tidak hanya terkait penyampaian informasi, tetapi juga bagaimana menjaga hubungan interpersonal agar pasien merasa dihargai.

Metode *role play* menjadi bagian paling efektif dalam kegiatan ini, karena peserta dapat langsung mempraktikkan respons terhadap situasi keluhan yang disimulasikan sesuai kondisi lapangan. Peserta berlatih menghadapi pasien yang marah, kecewa, atau kebingungan, dan belajar menggunakan teknik mendengarkan aktif, intonasi menenangkan, serta pilihan kata yang empatik. Umpan balik langsung selama sesi simulasi membuat peserta mampu mengenali kelemahan mereka dan segera memperbaikinya. Dampak metode ini terlihat dari meningkatnya rasa percaya diri peserta dalam menghadapi keluhan.

Evaluasi *pre-test* dan *post-test* menunjukkan peningkatan pemahaman mengenai konsep komplain, teknik komunikasi empatik, dan koordinasi lintas-unit. Peningkatan ini bukan hanya bersifat kognitif, tetapi juga tercermin dari perubahan sikap peserta. Pada akhir pelatihan, peserta menunjukkan kesadaran bahwa komplain dapat menjadi alat penting untuk peningkatan mutu layanan, asalkan ditangani secara konsisten dan dengan empati. Beberapa peserta

menyampaikan bahwa pelatihan ini membantu mereka lebih memahami posisi pasien yang sedang berada dalam kondisi cemas atau tertekan, sehingga respons yang diberikan harus menenangkan dan menjelaskan, bukan memperkeruh keadaan.

Kegiatan pengabdian ini memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kompetensi pegawai, baik dari sisi pengetahuan maupun keterampilan interpersonal. Pelatihan membuat pegawai lebih siap menghadapi komplain secara profesional dan lebih percaya diri dalam berkomunikasi dengan pasien. Selain itu, kegiatan ini memperkuat pondasi budaya pelayanan yang empatik, responsif, dan berorientasi pada penyelesaian masalah. Rumah sakit juga mendapatkan manfaat berupa masukan nyata dari peserta untuk penyempurnaan alur penanganan komplain ke depan, termasuk kebutuhan sosialisasi SOP dan penguatan komunikasi lintas-unit.

4. Kesimpulan

Kegiatan pengabdian ini berhasil meningkatkan kompetensi pegawai Oetomo Hospital dalam penanganan komplain secara empatik dan profesional. Peningkatan skor *post-test*, perubahan sikap peserta dalam menyikapi keluhan, serta efektivitas metode *role play* menunjukkan bahwa pelatihan ini relevan dan aplikatif. Integrasi konsep EVP dalam pelatihan terbukti meningkatkan motivasi dan rasa memiliki pegawai dalam proses peningkatan mutu pelayanan. Dengan demikian, kegiatan ini berkontribusi pada penguatan budaya pelayanan prima dan mampu menjadi model pembinaan SDM yang dapat direplikasi pada rumah sakit lainnya.

Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih disampaikan kepada LPPM Unjani yang telah membiayai kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat (Pengmas) ini melalui Skep Rektor Unjani Nomor Skep/235/Unjani/VII/2025 sehingga kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dapat terselenggara dan berjalan dengan lancar. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Dekan Fakultas Kedokteran Unjani beserta jajarannya dan Pusrispub FK Unjani serta para peserta dari RS Oetomo Hospital Bandung atas waktunya dalam melaksanakan kegiatan pengabdian masyarakat ini.

Daftar Referensi

- Al Jamiliyati, N.U., Rizqi, S., Hayunnisa, R., Eka, S., Farihatul, S., Rochma, S., & Sofi. (2025). Komunikasi Efektif Dalam Keperawatan : Strategi Penggunaan Bahasa Yang Sederhana Edukasi Pasien. *KIRANA : Social Science Journal*, 2(1), 11-15.
- Byrne, M., Campos, C., Daly, S., Lok, B., & Miles, A. (2024). The current state of empathy, compassion and person-centred communication training in healthcare: An umbrella review. *Patient Education and Counseling*, 119, 108063. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2023.108063>.
- Bonvicini, K.A., Perlin, M.J., Bylund, C.L., Carroll, G., Rouse, R.A., & Goldstein, M.G. (2009). Impact of communication training on physician expression of empathy in patient encounters. *Patient Educ Couns.*, 75(1), 3-10. doi: 10.1016/j.pec.2008.09.007
- Dewi, S.C.S. (2025). Hubungan Komunikasi dan Empati Perawat dengan Kepuasan Pasien BPJS Rawat Inap di Rumah Sakit Rajawali Citra Bantul Yogyakarta. *Jurnal Indonesia Sehat: Healthy Indonesian Journal*, 4(1), 25-32.
- Imlaba, F.V., Payapo, N., Liklikwatil, N., & Wiguna, P.K. (2024). Pentingnya Ketepatan Penanganan Komplain dalam Mempertahankan Kepuasan Pelanggan. *Journal of Language and Health*, 5(3), 1201-1210. <https://doi.org/10.37287/jlh.v5i3.5227>
- Kamilah, A.N., Wulansari, R., Hadiyahtullah, I.D., Ramadhan, M.I. & Djunawan, A. (2025). Dampak Kegagalan Penanganan Komplain di Rumah Sakit Indonesia: Narrative Literature Review. *Jurnal Multidisiplin West Science*, 04(07), 938-943.
- Kismanto, J. (2025). Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Rumah Sakit. *Widina Media Utama*. Bandung.
- Moudatsou, M., Stavropoulou, A., Philalithis, A., & Koukouli, S. (2020). The Role of Empathy in Health and Social Care Professionals. *Healthcare (Basel)*, 8(1), 26. doi: 10.3390/healthcare8010026
- Parameswaran, H. (2020). A multifactorial approach to examine employee value proposition (EVP) in organizations: a unique strategic paradigm in human resource development. *The American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 3(5), 53-61.
- Rahayuningsih, L.A.S. & Cahyaningrum, N. (2023). Pengaruh Sikap Empati Tenaga Kesehatan Terhadap Kepuasan Pasien: Meta Analisis. *INFOKES : Jurnal Ilmiah Rekam Medis dan Informatika Kesehatan*, 13(2), 122-127.
- Wahyudi, D. (2024). Komunikasi Empatik sebagai Strategi Sosiologis Perawat dalam Pelayanan Kesehatan di Rumah Sakit Sayang Rakyat Makassar. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(2), 9529–9536. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i2.21202>