

modul 4

penanganan keluhan dan pemulihan layanan

Materi Referensi dan Panduan Praktik

Mendengar, mengakui, menjelaskan, menyelesaikan, dan belajar dari keluhan



MODUL 4
PENANGANAN KELUHAN DAN PEMULIHAN
PELAYANAN

MODUL PROGRAM PELATIHAN TENAGA KEPENDIDIKAN
FAKULTAS USHULUDDIN DAN PEMIKIRAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA

Penyusun:
TEAM

DAS MITRA EDUKASI
2026

DAFTAR ISI

HALAMAN COVER	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Cakupan Modul	1
B. Orientasi Identitas, Tujuan Dan Posisi Modul.....	2
C. Struktur Materi Dan Aktivitas	3
BAB II KELUHAN SEBAGAI UMPAN BALIK.....	5
A. Keluhan	5
B. Nilai strategi keluhan	5
C. Voice dan silence.....	5
D. Keluhan bukan serangan identitas	6
E. Kegagalan layanan	6
F. Service recovery bukan sekadar kompensasi	6
G. Service recovery paradox.....	7
BAB III HARAPAN DAN PERSEPSI KEADAILAN.....	8
A. Keadilan dalam pengalaman keluhan	8
B. Harapan yang perlu dikelola	8
C. Kepastian	8
D. Ketika hasil tidak sesuai permintaan	8
BAB IV KLASIFIKASI, TRIASE DAN PRIORITAS.....	9
A. Mengapa triase diperlukan.....	9
B. Dimensi triase.....	9
C. Tingkat prioritas	9
D. ISO 10002 Sistem Mutu.....	10
BAB V KERANGKA LAER	12
A. Fungsi LAER.....	12
B. LAER bukan skrip kaku.....	12
C. Contoh.....	12
D. Mendengar dan Mengklarifikasi.....	13
E. <i>Apology and Acknowledgement</i>	13
F. Explain dan Resolve	15
BAB VI ESKALASI, KEPEMILIKAN, DAN PENUTUPAN.....	16
A. Ownership tanpa mengambil semua keputusan	16
B. Serah terima tertutup	16
C. Kriteria penutupan.....	16
D. Jika pengguna belum puas	17
E. Keluhan Emosional dan Keselamatan	17
F. Keluhan Tertulis dan Kanal Digital.....	18
BAB VII DOKUMENTASI, DATA, DAN INDIKATOR	20

A. Catatan minimum	20
B. Prinsip data	20
C. Indikator operasional	20
D. Dashboard sederhana	20
E. Dari Keluhan ke Perbaikan Sistem.....	21
AKTIVITAS BELAJAR MANDIRI/E-LEARNING	22
A. Belajar Mandiri	22
B. Panduan Sesi Zoom Sinkron	22
C. Panduan Sesi Klasikal Tatap Muka	23
D. Latihan Bank Kasus penanganan keluhan	24
E. Asesmen Kuis Dan Rubrik Integratif	25
F. Jurnal Kerja Dan Rencana Aksi	26
G. Catatan Fasilitatot Dan Validasi Mutu	37
DAFTAR PUSTAKA	29

BAB I

PENDAHULUAN

PENANGANAN KELUHAN DAN PEMULIHAN LAYANAN

Mendengar, mengakui, menjelaskan, menyelesaikan, dan belajar dari keluhan

9 JPL Durasi modul	3,5–3–2,5 Mandiri • Zoom • Klasikal	Frontline & TU Peserta sasaran
------------------------------	--	--

Keluhan bukan hanya masalah yang harus ditutup. Keluhan adalah pengalaman pengguna yang harus dipulihkan, risiko yang harus dikelola, dan data yang harus dipakai untuk memperbaiki sistem.

A. Cakupan modul

1. Keluhan sebagai umpan balik dan peluang pemulihan layanan.
2. Harapan, persepsi keadilan, dan emosi pengguna.
3. Klasifikasi, triase, prioritas, risiko, dan batas kewenangan.
4. Prinsip ISO 10002:2018 dan alur pengelolaan keluhan.
5. Kerangka LAER: Listen–Apologize/Acknowledge–Explain–Resolve.
6. Permintaan maaf, penjelasan, solusi, eskalasi, dan dokumentasi.
7. Analisis akar masalah dan pembelajaran organisasi.

Nama peserta : _____

Unit kerja : _____

Tanggal pelatihan : _____

B. ORIENTASI Identitas, Tujuan, dan Posisi Modul

1. Deskripsi

Modul 4 merupakan puncak integrasi program. Peserta menggunakan kesadaran diri untuk membaca reaksi pribadi, regulasi emosi untuk menjaga kapasitas memilih, dan komunikasi asertif untuk menyampaikan batas serta solusi. Ketiga kemampuan tersebut diterapkan dalam alur penanganan keluhan yang sistematis.

Keluhan dapat diterima melalui tatap muka, telepon, email, chat, formulir, media sosial, atau pihak ketiga. Apa pun kanalnya, organisasi perlu menyediakan proses yang mudah diakses, adil, transparan, terdokumentasi, dan mampu menghasilkan perbaikan.

2. Tujuan pembelajaran

- Menjelaskan. fungsi keluhan, service recovery, dan persepsi keadilan dalam pengalaman pengguna.
- Mengklasifikasikan. keluhan berdasarkan substansi, urgensi, dampak, risiko, dan kewenangan.
- Menerapkan. LAER secara empatik, asertif, dan berorientasi penyelesaian.
- Menentukan. solusi, eskalasi, dokumentasi, dan komunikasi tindak lanjut yang tepat.
- Menganalisis. pola keluhan untuk menemukan akar masalah dan tindakan perbaikan sistem.

3. Luaran peserta

Luaran	Isi minimum	Penggunaan
Formulir triase	Jenis, urgensi, dampak, risiko, pemilik	Menentukan prioritas
Naskah LAER	Dengar, akui, jelas, solusi	Percakapan keluhan
Role play	Integrasi modul 1–4	Demonstrasi keterampilan
Catatan kasus	Fakta, keputusan, waktu, bukti	Akuntabilitas
Analisis akar masalah	Pola, 5 Whys, tindakan	Perbaikan layanan

***BATAS Keluhan:** yang mengandung ancaman keselamatan, dugaan pelanggaran hukum, data sensitif, atau konflik kepentingan harus mengikuti prosedur khusus dan otoritas yang relevan.

C. PETA ISI Struktur Materi dan Aktivitas | 9 JPL

Bagian A — Materi seperti bab buku

Bab	Fokus	Pertanyaan utama
1	Keluhan dan service recovery	Mengapa keluhan penting bagi pengguna dan organisasi?
2	Keadilan dan harapan	Apa yang membuat penyelesaian dianggap adil?
3	Triase dan proses	Keluhan mana yang ditangani, diprioritaskan, atau dieskalasi?
4	LAER	Bagaimana mengubah keluhan menjadi percakapan terstruktur?
5	Solusi dan dokumentasi	Bagaimana menutup kasus secara akuntabel?
6	Pembelajaran sistem	Bagaimana keluhan mendorong perbaikan layanan?

Bagian B — Alokasi pembelajaran

Moda	JPL	Menit	Fokus	Luaran
Mandiri/E-Learning	3,5	210	Bacaan, triase, LAER, analisis kasus	Portofolio awal
Zoom sinkron	3	180	Konsep, demo, breakout, simulasi kasus sulit	Naskah revisi
Klasikal	2,5	150	Role play bertingkat, debrief, RCA	Rubrik + aksi

Alur penyelesaian

1 Terima akses dan pencatatan	2 Nilai triase dan risiko	3 Tangani LAER dan solusi	4 Tutup konfirmasi dan dokumentasi	5 Pelajari akar masalah dan perbaikan
----------------------------------	------------------------------	------------------------------	---------------------------------------	--

Cek awal 1–5

Pernyataan	1	2	3	4	5
Saya mendengar keluhan sebelum menjelaskan.	☐	☐	☐	☐	☐
Saya mampu menentukan prioritas dan eskalasi.	☐	☐	☐	☐	☐
Saya memberi solusi tanpa janji di luar kewenangan.	☐	☐	☐	☐	☐

Pernyataan	1	2	3	4	5
Saya mencatat dan menutup tindak lanjut dengan jelas.	☐	☐	☐	☐	☐

BAB II

KELUHAN SEBAGAI UMPAN BALIK

A. Keluhan?

Keluhan adalah ekspresi ketidakpuasan atau keberatan mengenai layanan, proses, perilaku, informasi, hasil, atau cara organisasi menangani masalah. Keluhan dapat disampaikan secara eksplisit—misalnya melalui formulir—atau implisit melalui pertanyaan berulang, penolakan, ulasan negatif, dan pengunduran diri dari proses layanan.

Keluhan perlu dibedakan dari pertanyaan informasi biasa, saran, laporan insiden, banding formal, sengketa eksternal, atau ancaman keselamatan. Klasifikasi yang tepat menentukan jalur, kewenangan, dokumentasi, dan batas waktu penanganan.

B. Nilai strategis keluhan

Nilai	Penjelasan
Pemulihan	Memberi kesempatan memperbaiki pengalaman pengguna.
Deteksi risiko	Mengungkap kesalahan, inkonsistensi, dan potensi kerugian.
Perbaikan proses	Menunjukkan titik layanan yang membingungkan atau gagal.
Kepercayaan	Menguji apakah organisasi responsif dan bertanggung jawab.
Pembelajaran	Menghasilkan data untuk pelatihan dan desain layanan.

C. Voice dan silence

Tidak semua pengguna yang kecewa menyampaikan keluhan. Sebagian memilih diam, meninggalkan layanan, menyampaikan pada pihak lain, atau menulis di kanal publik. Proses keluhan yang sulit diakses dapat membuat organisasi hanya melihat sebagian kecil masalah. Karena itu, aksesibilitas dan keterbukaan terhadap umpan balik menjadi unsur mutu.

D. Keluhan bukan serangan identitas

Petugas dapat merasa keluhan sebagai penilaian terhadap kompetensi pribadi. Modul 1 dan 2 membantu memisahkan identitas dari peristiwa: “Ada pengalaman layanan yang gagal” berbeda dari “Saya gagal sebagai manusia.” Pemisahan ini menjaga akuntabilitas tanpa defensif.

***PRINSIP** Terima keluhan sebagai data pengalaman pengguna; verifikasi fakta sebelum menyimpulkan sebab atau tanggung jawab.

Refleksi

1. Keluhan apa yang paling sering muncul di unit saya?

2. Bagaimana petugas biasanya menafsirkan keluhan tersebut?

3. Apa yang membuat pengguna memilih diam atau beralih ke kanal publik?

E. Kegagalan Layanan

Service failure terjadi ketika layanan yang diterima tidak memenuhi standar, janji, harapan wajar, atau kebutuhan penting pengguna. Kegagalan dapat berasal dari hasil, proses, interaksi, informasi, teknologi, atau koordinasi. Service recovery adalah tindakan organisasi untuk menanggapi kegagalan, memulihkan pengguna, dan mencegah pengulangan.

Jenis kegagalan	Contoh	Fokus pemulihan
Hasil	Dokumen salah atau tidak selesai	Koreksi hasil dan dampak
Proses	Antrean/putaran berulang	Sederhanakan dan beri kepastian
Interaksi	Nada merendahkan	Akui dampak dan lakukan repair
Informasi	Petunjuk berbeda antarpetugas	Samakan sumber dan klarifikasi
Teknologi	Sistem gagal menyimpan	Alternatif proses dan pembaruan
Koordinasi	Unit saling menunggu	Pemilik tindakan dan eskalasi

F. Service recovery bukan sekadar kompensasi

Pemulihan mencakup pengakuan, penjelasan, koreksi, pilihan, tindak lanjut, dan pembelajaran. Kompensasi hanya salah satu kemungkinan dan harus mengikuti kebijakan serta kewenangan. Pada layanan publik atau pendidikan, pemulihan dapat berupa koreksi data, percepatan yang sah, pendampingan proses, permintaan maaf, atau perbaikan prosedur.

G. Service recovery paradox

Sebagian literatur menemukan bahwa pemulihan yang sangat baik kadang menghasilkan evaluasi tinggi. Namun, meta-analisis de Matos, Henrique, dan Rossi (2007) menunjukkan paradoks ini tidak boleh dijadikan alasan membiarkan kegagalan terjadi. Pencegahan tetap lebih baik daripada mengandalkan pemulihan.

Tujuan penanganan keluhan bukan membuat kegagalan terlihat baik, melainkan memulihkan secara adil dan mengurangi kemungkinan pengulangan.

Pemetaan kegagalan

Kegagalan	Dampak pengguna	Pemulihan segera	Pencegahan

BAB III

HARAPAN DAN PERSEPSI KEADILAN

A. Keadilan dalam pengalaman keluhan

Tax, Brown, dan Chandrashekar (1998) menunjukkan bahwa evaluasi penanganan keluhan dipengaruhi oleh persepsi keadilan. Pengguna menilai bukan hanya hasil akhir, tetapi juga proses dan cara mereka diperlakukan.

Dimensi	Pertanyaan pengguna	Contoh praktik
Distributive justice	Apakah hasilnya sepadan?	Koreksi, penggantian, atau solusi proporsional.
Procedural justice	Apakah prosesnya mudah, cepat, dan konsisten?	Akses jelas, tenggat, kesempatan menyampaikan bukti.
Interactional justice	Apakah saya diperlakukan hormat dan diberi penjelasan?	Empati, kesopanan, kejujuran, dan informasi.

B. Harapan yang perlu dikelola

Harapan dibentuk oleh janji sebelumnya, pengalaman masa lalu, informasi dari petugas, kebutuhan mendesak, dan persepsi mengenai kemampuan organisasi. Harapan tidak dikelola dengan menurunkan standar secara defensif, tetapi dengan menjelaskan apa yang diketahui, belum diketahui, dapat dilakukan, dan kapan pembaruan diberikan.

C. Kepastian

1. Kepastian penerimaan. Keluhan telah diterima dan memiliki nomor/pencatatan.
2. Kepastian proses. Siapa yang menangani dan tahapan apa yang dilakukan.
3. Kepastian waktu. Kapan pembaruan atau keputusan diharapkan—bukan janji hasil palsu.
4. Kepastian jalur. Apa yang dilakukan bila belum selesai atau pengguna tidak puas.

D. Ketika hasil tidak sesuai permintaan

Organisasi tidak selalu dapat memberi hasil yang diminta. Keadilan tetap dapat dijaga melalui proses transparan, alasan yang dapat dipahami, konsistensi, kesempatan memberi data, dan jalur eskalasi atau keberatan yang sah. Pertanyaan: Apakah hasil proporsional? Apakah proses dapat diakses dan konsisten? Apakah pengguna diperlakukan dengan hormat serta mendapat penjelasan?

BAB IV

KLASIFIKASI, TRIASE DAN PRIORITAS

A. Mengapa triase diperlukan?

Tidak semua keluhan memiliki risiko, urgensi, dan kewenangan yang sama. Triase mencegah keluhan berisiko tinggi tertahan dalam antrian biasa dan mencegah petugas frontline mengambil keputusan di luar mandat.

B. Dimensi triase

Dimensi	Pertanyaan
Substansi	Apa layanan, proses, perilaku, atau hasil yang dikeluhkan?
Dampak	Apa kerugian, keterlambatan, atau konsekuensi bagi pengguna?
Urgensi	Apakah ada batas waktu atau risiko membesar?
Keselamatan	Apakah ada ancaman, kekerasan, kesehatan, atau keamanan data?
Kewenangan	Siapa yang berwenang menyelesaikan atau memutus?
Bukti	Fakta dan dokumen apa yang tersedia atau perlu dijaga?
Riwayat	Apakah keluhan berulang atau pernah ditangani?

C. Tingkat prioritas

Tingkat	Contoh	Tindakan awal
P1 — Kritis	Ancaman keselamatan, data sensitif, dugaan pelanggaran berat	Amankan, dokumentasikan, eskalasi segera
P2 — Tinggi	Dampak besar, tenggat dekat, pengguna rentan	Supervisor dan pembaruan cepat
P3 — Normal	Kesalahan layanan tanpa risiko langsung	Tangani sesuai SLA/SOP
P4 — Informasi/saran	Klarifikasi atau masukan perbaikan	Jawab atau teruskan ke pemilik proses

Formulir triase

Substansi	Dampak	Urgensi	Risiko	Pemilik/eskalasi

CATATAN: Label prioritas harus disesuaikan dengan SOP instansi. Jangan menganggap semua keluhan yang disampaikan keras sebagai prioritas tinggi; nilai dampak dan risiko secara objektif.

D. Prinsip ISO 10002 dan Alur Proses Keluhan sebagai Sistem Mutu

1. Standar yang relevan

ISO 10002:2018 memberi panduan untuk perencanaan, desain, operasi, pemeliharaan, dan perbaikan proses penanganan keluhan. Standar edisi ketiga ini terakhir ditinjau dan dikonfirmasi pada 2023 sehingga masih berstatus berlaku. Panduan menekankan keterbukaan terhadap umpan balik, akses yang efektif, perhatian pada kebutuhan pelapor, keterlibatan pimpinan, analisis keluhan, audit, dan peninjauan efektivitas.

2. Prinsip operasional

Prinsip	Implikasi praktis
Visibility & accessibility	Kanal dan cara menyampaikan mudah ditemukan dan digunakan.
Responsiveness	Penerimaan dan pembaruan diberikan tepat waktu.
Objectivity & fairness	Fakta dinilai konsisten, bebas konflik kepentingan.
Confidentiality	Informasi dilindungi dan dibatasi sesuai kebutuhan.
Accountability	Pemilik, keputusan, dan tindak lanjut dapat ditelusuri.
Improvement	Pola keluhan menghasilkan perbaikan proses.

3. Alur minimum

- Penerimaan. Catat identitas yang diperlukan, kanal, waktu, dan inti keluhan.
- Acknowledgement. Berikan konfirmasi penerimaan dan ekspektasi waktu.
- Assessment. Lakukan triase, cek kewenangan, konflik kepentingan, dan bukti.
- Investigation. Kumpulkan fakta dari pihak dan sistem yang relevan.
- Response. Sampaikan hasil, alasan, solusi, dan jalur berikut.
- Closure. Konfirmasi tindak lanjut dan tutup pencatatan secara formal.

- g. Learning. Analisis pola, akar masalah, dan efektivitas tindakan.

SOP : ISO memberi panduan umum. Tenggat, kewenangan, kanal, retensi data, dan jalur banding harus mengikuti kebijakan serta regulasi instansi.

BAB V

KERANGKA LAER

A. Fungsi LAER

LAER membantu petugas mengurutkan respons ketika keluhan disampaikan langsung. Kerangka ini tidak menggantikan investigasi atau SOP; ia mengatur kualitas percakapan agar pengguna didengar, pengalaman diakui, informasi dijelaskan, dan langkah penyelesaian menjadi jelas.

Tahap	Tujuan	Perilaku kunci
L — Listen	Memahami fakta, dampak, dan kebutuhan	Tidak memotong; ringkas; klarifikasi
A — Apologize/Ac knowledge	Mengakui ketidaknyamanan atau kegagalan	Tulus, spesifik, tidak defensif
E — Explain	Memberi konteks dan kepastian proses	Bahasa sederhana; fakta terverifikasi
R — Resolve	Memberi solusi, pilihan, eskalasi, dan waktu	Sadar kewenangan; dokumentasikan

B. LAER bukan skrip kaku

Tahap dapat berulang. Penjelasan dapat memunculkan informasi baru sehingga petugas perlu kembali mendengar. Solusi dapat ditolak sehingga batas dan pilihan perlu diklarifikasi. Petugas menjaga struktur tanpa terdengar mekanis.

C. Contoh singkat

“Saya ingin memastikan tidak ada yang terlewat. Bapak sudah datang dua kali dan masih menerima informasi berbeda, benar? (L) Mohon maaf atas ketidakpastian dan waktu yang terbuang (A). Saya akan memeriksa catatan dan sumber prosedur yang berlaku; saya tidak ingin memberi jawaban yang belum terverifikasi (E). Dalam 15 menit saya beri status awal. Jika memerlukan keputusan supervisor, saya eskalasi dan memberi pembaruan pukul 14.00 (R).”

Lembar LAER

Listen	Acknowledge /Apologize	Explain	Resolve

***WASPADA:** Jangan menjadikan LAER sebagai cara menutup keluhan sebelum fakta dan risiko dinilai.

D. Listen: Mendengar dan Mengklarifikasi

1. Dengarkan isi, dampak, dan kebutuhan

Pengguna sering menceritakan kronologi panjang karena belum yakin bagian mana yang dianggap penting oleh organisasi. Petugas membantu menstrukturkan cerita tanpa mengambil alih. Dengarkan fakta, dampak, upaya yang sudah dilakukan, hasil yang diharapkan, dan batas waktu.

2. Lima pertanyaan inti

- Peristiwa. Apa yang terjadi dan kapan?
- Dampak. Apa konsekuensi bagi pengguna?
- Upaya. Apa yang sudah dilakukan dan jawaban apa yang diterima?
- Harapan. Hasil atau pemulihan apa yang diharapkan?
- Urgensi. Apakah ada batas waktu, risiko, atau kebutuhan aksesibilitas?

3. Ringkasan keluhan

RUMUS “Jika saya menangkap dengan benar: [peristiwa], dampaknya [dampak], upaya yang sudah dilakukan [upaya], dan hasil yang diharapkan [harapan]. Apakah ada yang perlu dikoreksi?”

4. Klarifikasi tanpa interogasi

Kurang tepat	Lebih membantu
“Kenapa baru lapor sekarang?”	“Kapan masalah pertama kali diketahui dan apa yang terjadi setelahnya?”
“Anda yakin sudah mengikuti petunjuk?”	“Langkah apa yang sudah dilakukan dan petunjuk mana yang digunakan?”
“Siapa yang salah?”	“Bagian proses mana yang tidak berjalan sesuai harapan?”
“Buktinya apa?”	“Dokumen atau catatan apa yang dapat membantu kami memverifikasi?”

Catatan mendengar

Fakta	Dampak	Upaya	Harapan	Urgensi/risiko

E. Apology and Acknowledgement

1. Mengapa Permintaan Maaf Penting?

Permintaan maaf menunjukkan bahwa organisasi memahami dampak pengalaman pengguna. Lewicki, Polin, dan Lount (2016)

mengidentifikasi beberapa komponen permintaan maaf efektif, termasuk pengakuan tanggung jawab, penjelasan, ekspresi penyesalan, tawaran perbaikan, dan permintaan maaf. Dalam praktik layanan, komponen dipilih sesuai fakta, kewenangan, dan risiko.

2. Tingkatan pengakuan

Situasi	Kalimat yang sesuai
Fakta belum lengkap	“Saya menyesal proses ini menimbulkan ketidakpastian. Kami akan memverifikasi faktanya.”
Kegagalan terkonfirmasi	“Kami mohon maaf atas kesalahan data dan dampaknya. Kami bertanggung jawab memperbaikinya.”
Permintaan tidak dapat dipenuhi	“Saya memahami hasil ini mengecewakan. Saya akan menjelaskan dasar keputusan dan jalur yang tersedia.”
Perilaku petugas tidak tepat	“Tadi kami memotong penjelasan dan itu tidak menghormati proses. Mohon maaf; silakan lanjutkan.”

3. Permintaan maaf yang lemah

- “Maaf kalau Anda merasa tersinggung” — memindahkan masalah pada perasaan pengguna.
- “Maaf, tetapi Anda juga...” — maaf dibatalkan oleh pembelaan diri.
- “Maaf atas ketidaknyamanan” — terlalu umum bila kegagalan sudah jelas.
- Janji kompensasi atau hasil di luar kewenangan — menciptakan risiko baru.

4. Rumus pengakuan

RUMUS: Kami/saya mohon maaf atas [kegagalan atau dampak spesifik]. Saat ini [status fakta]. Tindakan yang kami lakukan adalah [perbaikan] dan pembaruan berikut diberikan [waktu].

Latihan

Situasi	Pengakuan	Status fakta	Tindak lanjut

***CATATAN RISIKO** Pada kasus hukum, keselamatan, atau pelanggaran berat, ikuti protokol komunikasi dan otoritas instansi. Jangan berspekulasi atau mengakui fakta yang belum diverifikasi

F. Explain dan Resolve

1. Penjelasan yang membantu

Penjelasan bertujuan meningkatkan pemahaman, bukan membela organisasi. Penjelasan yang baik ringkas, relevan, berbasis fakta, menggunakan bahasa sederhana, dan mengakui bagian yang belum diketahui. Jangan menyalahkan unit lain di depan pengguna.

Kurang membantu	Lebih membantu
"Sistemnya memang sering error."	"Sistem gagal menyimpan pada pukul 10.15. Data belum tercatat; kami menggunakan prosedur cadangan."
"Itu salah unit lain."	"Proses menunggu verifikasi Unit B. Kami sudah meminta status dan menetapkan pembaruan pukul 14.00."
"Memang aturannya begitu."	"Verifikasi diperlukan untuk memastikan keabsahan data. Tahap yang tersisa adalah..."

2. Tangga solusi

- Koreksi langsung. Perbaiki saat itu juga bila aman dan berwenang.
- Pilihan. Tawarkan alternatif yang sah dan realistis.
- Eskalasi. Libatkan pemilik keputusan dengan konteks yang cukup.
- Pembaruan. Beri status pada waktu yang dijanjikan meskipun belum selesai.
- Penutupan. Konfirmasi hasil, pemahaman, dan jalur lanjutan.

3. Jangan menjanjikan yang tidak dikendalikan

Hindari	Gunakan
"Pasti selesai sore ini."	"Saya memberi pembaruan pukul 15.00; waktu selesai bergantung hasil verifikasi."
"Saya pastikan atasan menyetujui."	"Saya eskalasi dengan data lengkap; keputusan berada pada supervisor."
"Masalah ini tidak akan terulang."	"Kami mencatat akar masalah dan tindakan pencegahannya."

Rencana penyelesaian

Tindakan	Pemilik	Waktu	Bukti	Pembaruan

BAB VI

ESKALASI, KEPEMILIKAN, DAN PENUTUPAN

A. Ownership tanpa mengambil semua keputusan

Ownership berarti memastikan keluhan tidak hilang ketika berpindah unit. Petugas frontline tidak harus menyelesaikan semua hal, tetapi bertanggung jawab melakukan serah terima yang lengkap, menjelaskan siapa pemilik berikutnya, dan memastikan pembaruan terjadi.

B. Serah terima tertutup

Unsur	Isi
Identitas kasus	Nomor, kanal, waktu, kategori
Ringkasan	Fakta, dampak, harapan, risiko
Tindakan	Apa yang sudah dilakukan dan hasilnya
Keputusan	Apa yang perlu diputus dan oleh siapa
Waktu	Tenggat dan jadwal pembaruan
Bukti	Dokumen, log, atau catatan yang relevan

C. Kriteria penutupan

1. Tindakan yang disepakati telah dilakukan atau keputusan final telah diberikan.
2. Pengguna menerima penjelasan hasil dan jalur lanjutan yang tersedia.
3. Catatan kasus lengkap, aman, dan memiliki status penutupan.
4. Tindakan perbaikan sistem dicatat terpisah bila diperlukan.
5. Tidak ada risiko kritis atau komitmen yang masih menggantung tanpa pemilik.

D. Jika pengguna belum puas

Ketidakpuasan tidak otomatis berarti kasus tidak dapat ditutup. Organisasi perlu memastikan proses adil, alasan jelas, dan jalur keberatan tersedia. Bila keluhan berkembang menjadi sengketa eksternal, ikuti kebijakan dan mekanisme yang berlaku; ISO 10003:2018 memberi panduan untuk penyelesaian sengketa eksternal.

KALIMAT PENUTUPAN “Tindakan yang telah selesai adalah A dan B. Keputusan mengenai C adalah [hasil dan alasan]. Bila Bapak/Ibu belum menerima hasil ini, jalur berikut yang tersedia adalah [kanal/proses]. Nomor kasusnya [nomor].”

Checklist Penutupan

Komponen	Cek
Hasil/keputusan disampaikan	☐
Komitmen selesai atau memiliki pemilik	☐
Jalur lanjutan dijelaskan	☐
Catatan dan bukti lengkap	☐

E. Keluhan Emosional dan Keselamatan

1. Keluhan keras tidak selalu berisiko tinggi

Nada tinggi dapat menandai frustrasi, tetapi triase tetap didasarkan pada isi, dampak, dan risiko. Petugas mengintegrasikan STOP dari Modul 2 dan CALM dari Modul 3 untuk menjaga percakapan aman dan terarah.

2. Integrasi respons

Kompetensi	Tindakan
Kesadaran diri	Kenali defensif, takut, malu, atau dorongan membalas.
Regulasi emosi	STOP, grounding, napas, dan fokus pada tujuan.
Komunikasi asertif	Dengar, akui, tetapkan batas, dan beri pilihan.
Penanganan keluhan	Triase, LAER, solusi, dokumentasi, pembelajaran.

3. Batas perilaku

CONTOH “Saya siap mendengar dan membantu. Saya tidak dapat melanjutkan jika ada ancaman atau penghinaan personal. Kita dapat melanjutkan dengan percakapan yang saling menghormati, atau saya melibatkan supervisor/keamanan sesuai prosedur.”

4. Hentikan dan eskalasi bila

Sinyal	Tindakan
Ancaman eksplisit atau perilaku berbahaya	Jaga jarak, hentikan, aktifkan prosedur keamanan
Dugaan kekerasan, pelecehan, atau diskriminasi	Lindungi pihak terkait dan eskalasi khusus
Data pribadi/sensitif terekspos	Amankan informasi dan laporkan insiden
Konflik kepentingan	Alihkan penanganan kepada pihak independen

Sinyal	Tindakan
Petugas tidak lagi mampu merespons aman	Minta pergantian atau jeda terstruktur

5. Pemulihan petugas

Setelah kasus berat, lakukan debrief berbasis fakta, istirahat mikro, dukungan supervisor, dan dokumentasi. Jangan menormalisasi paparan berulang sebagai “bagian pekerjaan” tanpa dukungan organisasi.

KESELAMATAN: Menyelesaikan keluhan tidak lebih penting daripada keselamatan fisik, psikologis, dan informasi.

F. Keluhan Tertulis dan Kanal Digital

1. Kanal menentukan respons

Keluhan tertulis dapat dibaca ulang, diteruskan, dan menjadi catatan formal. Respons harus ringkas, akurat, empatik, dan tidak membuka data sensitif. Keluhan kompleks atau emosional dapat dipindahkan ke kanal yang lebih sesuai, tetapi hasilnya tetap didokumentasikan.

2. Struktur respons tertulis

- Acknowledgement. Konfirmasi penerimaan dan ringkas inti keluhan.
- Recognition. Akui dampak atau ketidaknyamanan secara spesifik.
- Status. Jelaskan apa yang diketahui, sedang diverifikasi, dan pemiliknya.
- Action. Sebutkan tindakan, pilihan, dan jadwal pembaruan.
- Access. Berikan nomor kasus serta kanal lanjutan.

3. Contoh

CONTOH Subjek: Keluhan diterima — Nomor K-2026-018. Terima kasih telah menyampaikan perbedaan informasi yang Bapak/Ibu terima pada dua kunjungan. Kami mohon maaf atas ketidakpastian tersebut. Tim sedang memverifikasi prosedur dan catatan layanan. Pembaruan awal akan kami kirim paling lambat besok pukul 12.00 melalui email ini. Jika ada dokumen tambahan, mohon unggah hanya melalui tautan resmi berikut.

4. Media sosial

- Akui secara singkat tanpa memperdebatkan fakta di ruang publik.
- Arahkan ke kanal privat/resmi; jangan meminta data pribadi di komentar.
- Jangan menghapus kritik sah kecuali melanggar kebijakan moderasi yang jelas.

- d. Simpan bukti sesuai kebijakan dan teruskan ke pemilik proses.

Checklist respons digital

Cek	Ya
Identitas dan data dilindungi	☐
Fakta dipisahkan dari dugaan	☐
Nomor kasus dan waktu pembaruan jelas	☐
Tidak ada janji di luar kewenangan	☐
Kanal lanjutan aman dan resmi	☐

BAB VII

DOKUMENTASI, DATA, DAN INDIKATOR

A. Catatan minimum

Bidang	Isi
Identitas kasus	Nomor, kanal, tanggal, penerima
Pelapor	Data minimum yang sah dan preferensi kontak
Substansi	Fakta, layanan, dampak, harapan
Triase	Prioritas, risiko, kewenangan, konflik kepentingan
Tindakan	Investigasi, komunikasi, solusi, eskalasi
Waktu	Tenggat, pembaruan, tanggal penutupan
Pembelajaran	Akar masalah dan tindakan pencegahan

B. Prinsip data

1. Kumpulkan hanya data yang diperlukan.
2. Batasi akses sesuai peran dan kebutuhan penanganan.
3. Pisahkan fakta, pernyataan pihak, analisis, dan keputusan.
4. Jaga integritas catatan; koreksi dilakukan dengan jejak perubahan.
5. Ikuti kebijakan retensi, privasi, dan keamanan instansi.

C. Indikator operasional

Indikator	Makna	Waspada
Volume keluhan	Beban dan pola isu	Naik dapat berarti masalah atau akses membaik
First response time	Kecepatan pengakuan	Cepat tetapi kosong tidak cukup
Resolution time	Kecepatan penyelesaian	Jangan menutup prematur demi angka
Reopen rate	Kualitas penutupan	Tinggi menunjukkan masalah belum tuntas
Repeat complaints	Kegagalan berulang	Perlu tindakan sistem
Satisfaction after handling	Persepsi proses dan hasil	Harus dibaca bersama jenis kasus

D. Dashboard sederhana

Kategori	Jumlah	P1/P2	Rata-rata waktu	Berulang	Tindakan

E. Dari Keluhan ke Perbaikan Sistem

1. Jangan berhenti pada kasus individual

Kasus dapat selesai sementara penyebab sistem tetap ada. Closed-loop complaint management menghubungkan penyelesaian individual dengan analisis pola, tindakan korektif, pemilik perbaikan, dan verifikasi efektivitas.

2. Whys

5 Whys membantu menelusuri sebab secara bertahap. Teknik ini tidak selalu membutuhkan tepat lima pertanyaan dan tidak menggantikan analisis yang lebih formal. Hindari menjadikan jawaban akhir sebagai “petugas lalai” tanpa memeriksa desain proses, beban, alat, informasi, dan pengawasan.

Tahap	Jawaban
Masalah	Pengguna menerima informasi berbeda.
Mengapa 1	Petugas menggunakan dua versi panduan.
Mengapa 2	Perubahan dikirim melalui grup informal.
Mengapa 3	Belum ada sumber dokumen tunggal.
Mengapa 4	Pemilik pembaruan belum ditetapkan.
Akar yang dapat ditindak	Tata kelola dokumen dan pemilik perubahan.

3. Tindakan korektif

Temuan	Tindakan	Pemilik	Tenggat	Bukti efektif

4. Prioritaskan pola

Gunakan frekuensi, dampak, risiko, dan kemudahan perbaikan. Keluhan yang jarang tetapi berisiko tinggi tidak boleh kalah oleh isu yang sering namun ringan. Analisis Pareto dapat membantu melihat kategori dominan, tetapi selalu lengkapi dengan dimensi risiko.

CLOSED LOOP : Terima → tangani → catat → analisis → perbaiki → verifikasi → komunikasikan pembelajaran.

AKTIVITAS BELAJAR MANDIRI

A. Belajar Mandiri / e-Learning | 3,5 JPL | 210 Menit

1. Urutan belajar

Menit	Aktivitas	Instruksi	Luaran
15	Orientasi & pre-check	Baca tujuan, batas, dan cek awal.	Skor awal
80	Materi referensi	Pelajari Bab 1–6 dan beri anotasi.	Catatan 3–2–1
30	Triase	Klasifikasi tiga contoh keluhan.	Form triase
35	Naskah LAER	Susun respons kasus utama.	Naskah LAER
25	Dokumentasi	Isi catatan kasus dan rencana tindak lanjut.	Log kasus
25	Root cause	Lakukan 5 Whys pada keluhan berulang.	RCA awal

2. Kasus mandiri: Informasi Berbeda

Seorang pengguna menerima informasi berbeda dari tiga petugas tentang persyaratan. Ia datang dari luar kota, kehilangan satu hari kerja, dan menulis keluhan melalui email. Ia meminta biaya perjalanan diganti dan petugas yang memberi informasi salah diberi sanksi.

- Klasifikasikan substansi, dampak, urgensi, risiko, dan kewenangan.
- Susun respons LAER yang tidak menjanjikan kompensasi sebelum verifikasi.
- Tentukan data dan pihak yang perlu diperiksa.
- Buat rencana pembaruan serta kriteria penutupan.
- Gunakan 5 Whys untuk mengidentifikasi kemungkinan akar masalah.

3. Portofolio mandiri

Dokumen	Cek
Form triase	☐
Naskah LAER	☐
Catatan kasus	☐
Analisis akar masalah	☐

B. Panduan Sesi Zoom Sinkron | 3JPL | 180 Menit

1. Tujuan

Menguatkan teori, mendemonstrasikan LAER, melatih triase dan keputusan eskalasi, serta memberi umpan balik pada respons lisan dan tertulis.

Menit	Tahap	Fasilitator	Peserta
0–10	Check-in	Kontrak, polling tantangan.	Menentukan fokus.
10–40	Konsep	Recovery, justice, ISO, triase.	Kuis cepat.
40–65	Demo LAER	Memerankan respons kurang/lebih tepat.	Mencatat bukti.
65–95	Breakout 1	Kasus triase dan prioritas.	Mengisi form.
95–125	Breakout 2	Coaching naskah LAER.	Role play dua putaran.
125–150	Digital clinic	Menganalisis email keluhan.	Menulis respons.
150–170	Pleno	Debrief keadilan dan batas.	Membandingkan solusi.
170–180	Penutup	Tugas klasikal.	Komitmen.

2. Pertanyaan debrief

- Apakah respons menilai risiko atau hanya merespons nada pengguna?
- Bagian LAER mana yang paling mudah terdengar defensif atau mekanis?
- Apakah hasil, proses, dan interaksi sudah cukup adil?
- Janji apa yang berada dalam kendali, dan apa yang harus disebut sebagai pembaruan?

TUGAS MENUJU KLASIKAL: Bawa satu form triase, satu naskah LAER, satu kasus berulang untuk 5 Whys, dan satu respons tertulis yang sudah disamarkan.

C. Panduan Sesi Klasikal Tatap Muka | 2,5 JPL | 150 Menit

1. Rencana sesi

Menit	Aktivitas	Proses	Luaran
0–10	Check-in	Regulasi diri dan aturan aman.	Kesiapan
10–35	Skill station	Listen, apology, explain, resolve.	Empat latihan
35–55	Triase cepat	Enam kartu kasus dan eskalasi.	Keputusan
55–65	Istirahat	Transisi.	Pemulihan
65–110	Role play	Tiga peran; dua putaran; intensitas naik.	Demonstrasi

Menit	Aktivitas	Proses	Luaran
110–130	RCA clinic	5 Whys dan tindakan korektif.	Analisis
130–143	Debrief	SBI dan rubrik.	Umpan balik
143–150	Penutup	Post-check dan aksi.	Komitmen

2. Skill station

Stasiun	Tugas	Kriteria
Listen	Ringkas fakta, dampak, harapan.	Akurat dan tidak menghakimi
Acknowledge	Susun maaf/pengakuan sesuai status fakta.	Spesifik dan tulus
Explain	Jelaskan proses tanpa menyalahkan.	Ringkas dan dapat dipahami
Resolve	Beri opsi, pemilik, waktu, eskalasi.	Realistis dan akuntabel

3. Role play

- Putaran pertama. Respons alami; pengamat menilai integrasi modul 1–4.
- Coaching. Pilih satu perbaikan pada triase dan satu pada LAER.
- Putaran kedua. Ulangi dengan kepastian, batas, dan dokumentasi yang lebih baik.
- Debrief. Bandingkan keadilan, emosi, solusi, dan risiko.

D. Praktik Bank Kasus Penanganan Keluhan

1. Kasus

Kasus A — Proses berulang

Pengguna telah datang tiga kali karena persyaratan berubah. Ia menuntut kepastian dan meminta bertemu pimpinan.

TARGET Triase, LAER, pengakuan dampak, eskalasi, dan sumber informasi tunggal.

Kasus B — Data salah

Kesalahan input menyebabkan dokumen memuat identitas yang salah. Pengguna khawatir datanya tersebar dan meminta semua catatan dihapus.

TARGET Prioritas risiko data, amankan bukti, jangan menjanjikan penghapusan, eskalasi prosedur.

Kasus C — Keluhan publik

Pengguna menulis kritik panjang di media sosial dan menyebut nama petugas. Komentar mulai menyebar, sementara fakta belum diverifikasi.

TARGET Respons publik ringkas, pindah kanal, lindungi data/petugas, verifikasi, dan pembaruan.

2. Rubrik role play

Indikator	1	2	3	4	Bukti
Regulasi diri dan keselamatan	☐	☐	☐	☐	
Triase dan klarifikasi	☐	☐	☐	☐	
Listen & acknowledgement	☐	☐	☐	☐	
Explain & resolve	☐	☐	☐	☐	
Batas, eskalasi, kepastian	☐	☐	☐	☐	
Dokumentasi dan penutupan	☐	☐	☐	☐	

Catatan SBI

Situation	Behavior	Impact	Eksperimen

E. Evaluasi Kuis dan Rubrik Integratif

1. Kuis

- 1) Keluhan sebaiknya dipahami sebagai: (A) gangguan, (B) data pengalaman dan peluang pemulihan, (C) bukti petugas salah, (D) permintaan yang harus dipenuhi.
 - 2) Dimensi keadilan yang berkaitan dengan kemudahan dan konsistensi proses adalah: (A) distributif, (B) prosedural, (C) interaksional, (D) emosional.
 - 3) Langkah pertama LAER adalah: (A) apologize, (B) listen, (C) explain, (D) resolve.
 - 4) Pembaruan yang aman adalah: (A) pasti selesai sore ini, (B) keputusan pasti disetujui, (C) status awal diberikan pukul 15.00, (D) masalah tidak akan terulang.
 - 5) Keluhan berulang dengan akar proses sebaiknya: (A) ditutup per kasus, (B) digunakan untuk analisis dan tindakan sistem, (C) dialihkan ke pengguna, (D) dihapus dari indikator.
- 2) Jawaban: 1.____ 2.____ 3.____ 4.____ 5.____

2. Rubrik tugas integratif

Kriteria	1 — Awal	2 — Berkembang	3 — Cakap	4 — Sangat cakap
Triase	Tidak menilai risiko	Sebagian dimensi	Prioritas dan eskalasi tepat	Tepat, cepat, dan sadar konflik
LAER	Membela/ menutup	Tahap belum seimbang	Empatik dan terstruktur	Luwes, autentik, sadar batas
Solusi	Janji tidak realistis	Pilihan umum	Pemilik dan waktu jelas	Adil, realistis, terdokumentasi
Pembelajaran	Tidak dicatat	Catatan kasus saja	Akar dan tindakan ada	Closed loop dan verifikasi

Perhitungan

Nilai kinerja = $(\text{total skor} \div 16) \times 100$. Rekomendasi: ≥ 80 = tuntas; 65–79 = penguatan terarah; < 65 = praktik ulang dengan pendampingan.

KUNCI FASILITATOR: Kuis: 1-B, 2-B, 3-B, 4-C, 5-B. Penilaian harus disertai bukti perilaku

F. Tindak Lanjut Jurnal Kasus dan Rencana Aksi

1. Jurnal lima kasus/hari

Hari	Keluhan & triase	LAER/solusi	Hasil	Pembelajaran
1				
2				
3				
4				
5				

2. Refleksi akhir

Pertanyaan	Jawaban
Jenis keluhan yang paling sering muncul	_____
Bagian LAER yang paling efektif	_____

Pertanyaan	Jawaban
Janji/batas yang perlu diperbaiki	_____
Akar masalah yang mulai terlihat	_____
Dukungan sistem yang dibutuhkan	_____

3. Komitmen 30 hari

RUMUS: Untuk keluhan [kategori], saya akan memperbaiki [perilaku/proses], mengukurnya dengan [indikator], dan meninjau hasil pada [tanggal].

Perbaikan	Ukuran	Pemilik/mitra	Tanggal tinjau
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

4. Cek akhir

Ulangi empat pernyataan cek awal pada halaman 3. Skor akhir: ____ / 20. Perubahan: ____ poin. Sertakan satu bukti perilaku atau perbaikan proses.

G. Lampiran Catatan Fasilitator dan Kendali Mutu

1. Prinsip fasilitasi

- Gunakan keluhan sebagai data, bukan bahan untuk memermalukan petugas atau pengguna.
- Nilai proses, perilaku, dan keputusan; hindari label kepribadian.
- Pisahkan role play aman dari kasus hukum, trauma, atau ancaman nyata.
- Tekankan bahwa frontline tidak harus mengambil keputusan di luar kewenangan.
- Selalu hubungkan penyelesaian individual dengan pembelajaran sistem.

2. Checklist

Komponen	Cek
Klasifikasi, prioritas, dan jalur eskalasi tervalidasi	☐
SLA/tenggat dan pemilik kasus jelas	☐
Kebijakan privasi, retensi, dan akses data tersedia	☐

Komponen	Cek
Skenario role play aman dan relevan	☐
Rubrik menilai integrasi Modul 1–4	☐
Mekanisme closed-loop dan tindak lanjut tersedia	☐

3. Validasi instansi

Aspek	Pertanyaan
Definisi	Apa yang termasuk keluhan, banding, insiden, atau sengketa?
Kewenangan	Siapa dapat memutus, mengompensasi, atau menutup?
Waktu	Berapa tenggat penerimaan, pembaruan, dan penyelesaian?
Risiko	Kasus apa yang wajib dieskalasi segera?
Data	Apa yang dicatat, dilindungi, dan disimpan?

4. Tindak lanjut supervisor

Supervisor meninjau sampel kasus, memberi umpan balik berbasis rubrik, memeriksa janji yang belum selesai, dan mengawal satu tindakan perbaikan sistem selama 30 hari.

DAFTAR PUSTAKA

- Davidow, M. (2003). Organizational responses to customer complaints: What works and what doesn't. *Journal of Service Research*, 5(3), 225–250. <https://doi.org/10.1177/1094670502238917>
- de Matos, C. A., Henrique, J. L., & Rossi, C. A. V. (2007). Service recovery paradox: A meta-analysis. *Journal of Service Research*, 10(1), 60–77. <https://doi.org/10.1177/1094670507303012>
- Hart, C. W. L., Heskett, J. L., & Sasser, W. E., Jr. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, 68(4), 148–156.
- Homburg, C., & Fürst, A. (2005). How organizational complaint handling drives customer loyalty. *Journal of Marketing*, 69(3), 95–114. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.95.66367>
- International Organization for Standardization. (2018). ISO 10002:2018 Quality management—Customer satisfaction—Guidelines for complaints handling in organizations (3rd ed.; confirmed 2023).
- Lewicki, R. J., Polin, B., & Lount, R. B., Jr. (2016). An exploration of the structure of effective apologies. *Negotiation and Conflict Management Research*, 9(2), 177–196. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12073>
- Maxham, J. G., III, & Netemeyer, R. G. (2002). A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts. *Journal of Marketing*, 66(4), 57–71. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.57.18512>
- Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356–372. <https://doi.org/10.1177/002224379903600305>
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences. *Journal of Marketing*, 62(2), 60–76. <https://doi.org/10.1177/002224299806200205>

Bacaan lanjutan

1. ISO 10002:2018 untuk desain dan evaluasi proses penanganan keluhan.
2. Tax, Brown, dan Chandrashekar untuk dimensi keadilan dalam pengalaman keluhan.

3. Davidow serta Homburg dan Fürst untuk respons organisasi dan complaint management.
4. de Matos dan kolega untuk batas service recovery paradox.