Jurnal Manajemen Dan Administrasi Rumah Sakit (MARSI)
Vol. 10 No 4, Oktober 2026
https://ejournal.urindo.ac.id/index.php/MARSI
E-ISSN: 2865-6583
P-ISSN: 2868-6298
10.52643/marsi.v10i4.9254

PERAN BUDAYA ORGANISASI DAN KETERLIBATAN KARYAWAN DALAM KEBERHASILAN IMPLEMENTASI LEAN MANAGEMENT DI RUMAH SAKIT: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEE ENGAGEMENT IN THE SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF LEAN MANAGEMENT IN HOSPITALS: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Dinda Eri Anggraini[1], Dewi Purnamawati[2]
[1,2]Universitas Muhammadiyah Jakarta
dindaerianggraini@gmail.com

ABSTRAK

Rumah sakit menghadapi tuntutan untuk meningkatkan mutu pelayanan sekaligus mempertahankan efisiensi operasional di tengah meningkatnya kebutuhan layanan kesehatan dan keterbatasan sumber daya. Salah satu pendekatan yang banyak diterapkan adalah *Lean Management*. Namun, keberhasilan implementasi *Lean Management* tidak hanya ditentukan oleh penerapan alat dan teknik lean, tetapi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara sistematis peran budaya organisasi dan keterlibatan karyawan dalam mendukung keberhasilan implementasi *Lean Management* di rumah sakit. Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) dengan mengacu pada pedoman Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) 2020. Penelusuran literatur dilakukan melalui basis data Google Scholar, PubMed, dan ScienceDirect menggunakan kata kunci yang berkaitan dengan *Lean Management*, *Lean Healthcare*, *Organizational Culture*, *Employee Engagement*, dan *Hospital*. Artikel yang memenuhi kriteria inklusi dianalisis menggunakan pendekatan sintesis naratif. Hasil kajian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, pembelajaran berkelanjutan, dan budaya keselamatan pasien berkontribusi terhadap keberhasilan implementasi *Lean Management*. Selain itu, keterlibatan aktif karyawan dalam identifikasi masalah, kegiatan *continuous improvement*, serta pengambilan keputusan meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan implementasi lean di rumah sakit. Keberhasilan implementasi *Lean Management* di rumah sakit dipengaruhi oleh sinergi antara aspek teknis, budaya organisasi, dan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, implementasi *Lean Management* perlu disertai penguatan budaya organisasi dan peningkatan *employee engagement* untuk mencapai peningkatan mutu pelayanan yang berkelanjutan.

Kata kunci: budaya organisasi; *employee engagement*; *lean management*; rumah sakit; *systematic literature review*.

ABSTRACT

Hospitals are required to improve service quality while maintaining operational efficiency amid increasing healthcare demands and limited resources. One of the approaches widely adopted to address these challenges is Lean Management. However, the successful implementation of Lean Management depends not only on the application of lean tools and techniques but also on organizational culture and employee engagement. **Objective:** This study aimed to systematically examine the role of organizational culture and employee engagement in supporting the successful implementation of Lean Management in hospitals. This study employed a Systematic Literature Review (SLR) based on the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) 2020 guidelines. Literature was searched through Google

E-ISSN: 2865-6583
P-ISSN: 2868-6298
10.52643/marsi.v10i4.9254

Scholar, PubMed, and ScienceDirect using keywords related to Lean Management, Lean Healthcare, Organizational Culture, Employee Engagement, and Hospital. Eligible studies were selected based on predefined inclusion and exclusion criteria and synthesized using a narrative approach. The review found that organizational cultures characterized by collaboration, open communication, continuous learning, and a strong patient safety orientation play a significant role in the successful implementation of Lean Management. Furthermore, active employee engagement in problem identification, continuous improvement activities, and decision-making processes contributes to the effectiveness and sustainability of Lean implementation in hospitals. The successful implementation of Lean Management in hospitals requires the integration of technical lean practices with a supportive organizational culture and strong employee engagement. Therefore, hospital management should strengthen organizational culture and encourage employee participation to achieve sustainable improvements in service quality.

Keywords: employee engagement; hospital; lean management; organizational culture; systematic literature review.

PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan derajat kesehatan masyarakat melalui penyediaan pelayanan yang aman, efektif, berpusat pada pasien, tepat waktu, efisien, dan berkeadilan (1). Peningkatan mutu pelayanan kesehatan menjadi salah satu prioritas dalam sistem kesehatan untuk mencapai pelayanan yang berkualitas dan berkelanjutan. Dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan, rumah sakit juga menghadapi berbagai tantangan, antara lain meningkatnya biaya pelayanan kesehatan, keterbatasan sumber daya, serta kompleksitas proses pelayanan yang dapat memengaruhi efisiensi operasional. Oleh karena itu, diperlukan strategi manajemen yang mampu meningkatkan mutu pelayanan sekaligus mengurangi pemborosan (*waste*) dalam proses pelayanan (2).

Salah satu pendekatan yang banyak diterapkan untuk meningkatkan efisiensi pelayanan rumah sakit adalah Lean Management (3). Konsep Lean berasal dari *Toyota Production System* yang dikembangkan untuk menghilangkan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah (*non-value-added activities*) sehingga proses kerja menjadi lebih efektif dan efisien. Konsep tersebut kemudian diadaptasi ke sektor pelayanan kesehatan sebagai *Lean Healthcare*, yang berfokus pada penyederhanaan proses pelayanan, pengurangan waktu tunggu pasien, optimalisasi penggunaan sumber daya, serta penerapan budaya *continuous improvement* (4). Selain meningkatkan efisiensi operasional, implementasi Lean juga berkontribusi terhadap terciptanya budaya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) yang mendukung peningkatan mutu pelayanan dan kinerja organisasi rumah sakit (5).

Meskipun demikian, keberhasilan implementasi Lean Management di rumah sakit masih menunjukkan hasil yang beragam. Beberapa organisasi kesehatan berhasil mempertahankan implementasi Lean dalam jangka panjang, sedangkan organisasi lainnya mengalami kesulitan mempertahankan perubahan setelah fase implementasi awal (6). Hasil tersebut menunjukkan bahwa

E-ISSN: 2865-6583
P-ISSN: 2868-6298
10.52643/marsi.v10i4.9254

keberhasilan Lean Management tidak hanya dipengaruhi oleh penerapan metode dan alat Lean, tetapi juga oleh kesiapan organisasi, dukungan manajemen, kepemimpinan, serta keterlibatan tenaga kesehatan dalam proses perubahan (7).

Salah satu faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan implementasi Lean Management adalah budaya organisasi (*organizational culture*). Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, keyakinan, dan perilaku yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Budaya organisasi yang kuat mampu membentuk pola kerja yang adaptif terhadap perubahan, memperkuat kolaborasi antarprofesi, serta meningkatkan komitmen karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, pembelajaran berkelanjutan, inovasi, serta keselamatan pasien dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi keberhasilan implementasi *Lean Management* (8).

Selain budaya organisasi, keterlibatan karyawan (*employee engagement*) juga merupakan faktor penting dalam mendukung keberhasilan implementasi *Lean Management*. *Employee engagement* merupakan kondisi ketika karyawan memiliki tingkat komitmen, keterikatan emosional, dan partisipasi aktif terhadap organisasi serta pekerjaannya. Karyawan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, mampu bekerja secara kolaboratif, serta berkontribusi aktif dalam berbagai program peningkatan mutu pelayanan di rumah sakit. Dalam implementasi *Lean Management*, keterlibatan aktif tenaga kesehatan memungkinkan proses identifikasi pemborosan, penyusunan solusi, dan pelaksanaan *continuous improvement* berjalan secara lebih efektif sehingga mendukung keberhasilan perubahan organisasi (9).

Berbagai penelitian mengenai *Lean Management*, budaya organisasi, dan *employee engagement* telah banyak dipublikasikan. Namun, sebagian besar penelitian masih membahas ketiga aspek tersebut secara terpisah atau hanya berfokus pada aspek operasional Lean. Kajian yang secara khusus mensintesis hubungan antara *Lean Management*, budaya organisasi, dan *employee engagement* melalui pendekatan *Systematic Literature Review* dalam konteks rumah sakit masih relatif terbatas. Oleh karena itu, diperlukan suatu kajian sistematis untuk mengintegrasikan hasil penelitian terdahulu sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor organisasi yang mendukung keberhasilan implementasi *Lean Management* di rumah sakit (10).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mensintesis bukti ilmiah mengenai peran budaya organisasi dan keterlibatan karyawan dalam keberhasilan implementasi *Lean Management* di rumah sakit melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR). Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi manajemen rumah sakit dalam merancang strategi implementasi *Lean Management* yang lebih efektif dan berkelanjutan.

E-ISSN: 2865-6583
P-ISSN: 2868-6298
10.52643/marsi.v10i4.9254

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis bukti ilmiah mengenai peran *organizational culture* dan *employee engagement* dalam mendukung keberhasilan implementasi *Lean Management* di rumah sakit. Proses penyusunan *literature review* dilakukan secara sistematis dengan mengacu pada pedoman Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) 2020, sehingga proses identifikasi, seleksi, dan sintesis artikel dilakukan secara transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Sumber data penelitian berasal dari artikel ilmiah nasional dan internasional yang diperoleh melalui basis data Google Scholar, PubMed, dan ScienceDirect. Pencarian literatur dilakukan menggunakan kata kunci *"Lean Management"*, *"Lean Healthcare"*, *"organizational culture"*, *"employee engagement"*, dan *"hospital"* dengan kombinasi operator Boolean AND dan OR. Artikel yang dipilih merupakan publikasi berbahasa Indonesia maupun Inggris yang diterbitkan pada periode 2015–2025 dan tersedia dalam bentuk *full text*.

Proses seleksi artikel dilakukan melalui tahapan identifikasi, penghapusan artikel duplikat, penyaringan berdasarkan judul dan abstrak, serta penilaian kelayakan melalui pembacaan *full text*. Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi artikel yang membahas implementasi *Lean Management*, *organizational culture*, dan/atau *employee engagement* pada rumah sakit, menggunakan desain penelitian *original research*, *systematic review*, atau *scoping review*, serta memiliki hasil penelitian yang relevan dengan tujuan penelitian. Adapun kriteria eksklusi meliputi artikel yang tidak berfokus pada sektor rumah sakit, artikel berupa editorial, surat kepada editor, prosiding, maupun artikel yang tidak tersedia dalam bentuk *full text*.

Artikel yang memenuhi kriteria inklusi selanjutnya diekstraksi berdasarkan nama penulis, tahun publikasi, negara penelitian, desain penelitian, tujuan penelitian, dan temuan utama. Data kemudian dianalisis menggunakan metode *narrative synthesis*, yaitu dengan mengelompokkan hasil penelitian berdasarkan tema-tema utama yang berkaitan dengan implementasi *Lean Management*, *organizational culture*, dan *employee engagement*. Proses seleksi artikel dalam penelitian ini disajikan menggunakan diagram alur PRISMA 2020.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Seleksi Literatur

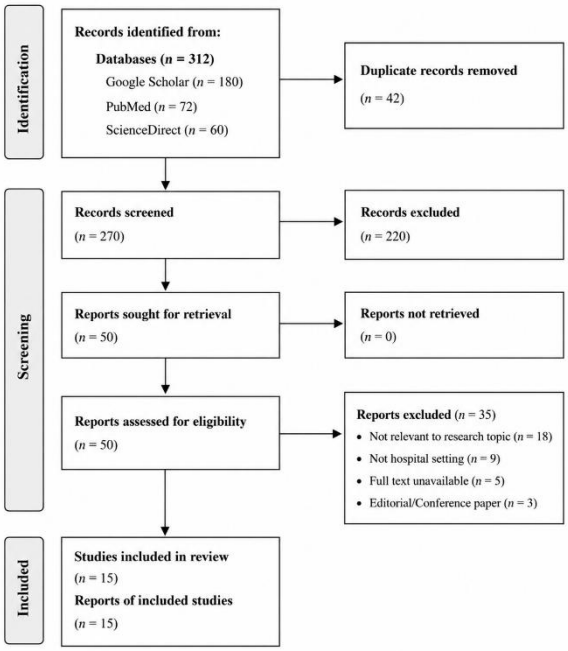
Penelusuran literatur dilakukan melalui tiga basis data, yaitu Google Scholar, PubMed, dan

E-ISSN: 2865-6583
P-ISSN: 2868-6298
10.52643/marsi.v10i4.9254

ScienceDirect, menggunakan kata kunci *"Lean Management"*, *"Lean Healthcare"*, *"organizational culture"*, *"employee engagement"*, dan *"hospital"* dengan kombinasi operator Boolean AND dan OR. Proses pencarian artikel dilakukan mengacu pada pedoman *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA 2020) untuk memastikan proses identifikasi, seleksi, dan sintesis literatur dilakukan secara sistematis dan transparan.

Artikel yang diperoleh selanjutnya melalui tahapan identifikasi, penghapusan artikel duplikat, penyaringan berdasarkan judul dan abstrak, serta penilaian kelayakan melalui pembacaan *full text*. Artikel yang memenuhi kriteria inklusi kemudian dianalisis lebih lanjut, sedangkan artikel yang tidak sesuai dengan topik penelitian, tidak tersedia dalam bentuk *full text*, atau tidak memenuhi kriteria inklusi dikeluarkan dari proses seleksi. Berdasarkan proses tersebut, sebanyak 15 artikel memenuhi kriteria inklusi dan digunakan sebagai sumber data dalam penelitian ini.

Proses seleksi artikel disajikan pada Gambar 1. Diagram PRISMA menggambarkan tahapan identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, hingga penetapan artikel yang digunakan dalam proses sintesis.



Gambar 1. Diagram Alur Seleksi Artikel Berdasarkan PRISMA 2020

B. Karakteristik Artikel

Penulis (Negara)	Tujuan	Metode	Hasil
(Costa & Godinho Filho, 2016)	Mengkaji perkembangan implementasi *Lean Healthcare*	*Literature Review*	*Lean Healthcare* mampu meningkatkan efisiensi proses

E-ISSN: 2865-6583
P-ISSN: 2868-6298
10.52643/marsi.v10i4.9254

	pada pelayanan kesehatan.		pelayanan, mengurangi *waste*, serta meningkatkan kualitas pelayanan melalui perbaikan proses secara berkelanjutan.
(Hallam & Contreras, 2018)	Menganalisis ruang lingkup dan keberlanjutan implementasi *Lean Healthcare*.	*Literature Review*	Keberhasilan implementasi *Lean* dipengaruhi oleh budaya organisasi yang mendukung perubahan, komitmen pimpinan, dan penerapan *continuous improvement*.
(Wang et al., 2025)	Menganalisis dampak implementasi *Lean Management* di rumah sakit.	*Systematic Review*	Implementasi *Lean* meningkatkan efisiensi operasional, kualitas pelayanan, kepuasan pasien, serta menurunkan biaya pelayanan kesehatan.
(Andersen et al., 2014)	Meninjau efektivitas implementasi *Lean* pada rumah sakit.	*Systematic Review*	Keberhasilan implementasi *Lean* dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya organisasi, dan keterlibatan tenaga kesehatan dalam proses perubahan.
(Mazzocato et al. , 2010)	Mengidentifikasi bukti implementasi *Lean* di pelayanan kesehatan.	*Literature Review*	Dampak implementasi *Lean* bervariasi pada setiap organisasi, bergantung pada kesiapan organisasi dan dukungan manajemen.
(Moraros et al., 2016)	Mengevaluasi efektivitas intervensi *Lean* pada pelayanan kesehatan.	*Systematic Review*	Implementasi *Lean* memberikan dampak positif terhadap efisiensi proses pelayanan, meskipun hasil implementasi belum konsisten di seluruh rumah sakit.
(Braithwaite et al., 2017)	Mengkaji hubungan budaya organisasi dengan luaran pasien.	*Systematic Review*	Budaya organisasi yang positif berhubungan dengan peningkatan mutu pelayanan, keselamatan pasien, dan kinerja organisasi.
(Kunnen et al., 2023)	Mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat keberlanjutan *Lean Management*.	*Qualitative Literature Review*	Budaya organisasi, kepemimpinan, komunikasi, dan keterlibatan karyawan merupakan faktor utama dalam mempertahankan implementasi *Lean*.

E-ISSN: 2865-6583
P-ISSN: 2868-6298
10.52643/marsi.v10i4.9254

(Santos et al. , 2021)	Mengidentifikasi hambatan implementasi *Lean Healthcare*.	*Systematic Literature Review*	Hambatan implementasi *Lean* meliputi resistensi terhadap perubahan, kurangnya pelatihan, keterbatasan sumber daya, dan rendahnya komitmen organisasi.
(D'Andreamatteo et al., 2015)	Menganalisis tren penelitian *Lean Healthcare*.	*Bibliometric Review*	Publikasi mengenai *Lean Healthcare* terus meningkat dan menunjukkan bahwa budaya organisasi menjadi salah satu faktor penting dalam implementasi *Lean*.
(Aungsuroch et al., 2024)	Mengidentifikasi faktor yang memengaruhi *work engagement* tenaga kesehatan di rumah sakit.	*Systematic Review*	*Employee engagement* berhubungan dengan peningkatan kinerja, kolaborasi tim, kepuasan kerja, dan kualitas pelayanan kesehatan.
(Putri et al. (, 2024)	Menganalisis transformasi rumah sakit melalui implementasi *Lean Management*.	*Systematic Review*	Implementasi *Lean Management* meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat proses pelayanan, dan meningkatkan mutu pelayanan pasien.
(Safitri et al., 2025)	Mengkaji penerapan *Lean Management* dalam meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan rumah sakit.	*Literature Review*	*Lean Management* mampu meningkatkan efisiensi waktu pelayanan, kualitas layanan, serta keselamatan pasien melalui pengurangan aktivitas yang tidak bernilai tambah.
(Trisbiantara & Meliala, 2018)	Menganalisis peran kepemimpinan dalam implementasi *Lean Management* di rumah sakit.	Studi kualitatif	Kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang baik, dan budaya organisasi yang mendukung menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi *Lean*.
(Hanifah et al. 2025)	Mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kesehatan di rumah sakit.	*Systematic Literature Review*	Budaya organisasi yang positif meningkatkan kinerja tenaga kesehatan serta mendukung

E-ISSN: 2865-6583
P-ISSN: 2868-6298
10.52643/marsi.v10i4.9254

	keberhasilan implementasi perubahan dan peningkatan mutu pelayanan.

Tabel 1. Hasil Pemetaan Data Artikel

Berdasarkan Tabel 1, sebanyak 15 artikel memenuhi kriteria inklusi dan dianalisis dalam penelitian ini. Artikel yang ditelaah dipublikasikan pada periode 2010–2025 dan berasal dari berbagai negara, yaitu Indonesia, Australia, Brasil, Kanada, Belanda, Italia, Inggris, Thailand, China, Norwegia, dan Swedia. Desain penelitian didominasi oleh *systematic review*, *literature review*, dan *systematic literature review*. Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi *Lean Management* di rumah sakit dipengaruhi oleh budaya organisasi yang mendukung perubahan, keterlibatan karyawan, kepemimpinan yang efektif, serta penerapan *continuous improvement*.

C. Peran *Organizational Culture* terhadap Keberhasilan Implementasi *Lean Management*

Hasil sintesis dari 15 artikel menunjukkan bahwa *organizational culture* merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan implementasi *Lean Management* di rumah sakit. Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, pembelajaran berkelanjutan, serta orientasi terhadap peningkatan mutu terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi penerapan prinsip-prinsip *Lean*. Sebaliknya, budaya organisasi yang kurang adaptif terhadap perubahan menjadi salah satu hambatan dalam mempertahankan implementasi *Lean* secara berkelanjutan.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi *Lean Management* tidak hanya bergantung pada penggunaan metode atau alat *Lean*, tetapi juga pada kesiapan organisasi dalam membangun budaya kerja yang mendukung perubahan. Wang et al. (2025) melaporkan bahwa implementasi *Lean* memberikan dampak positif terhadap efisiensi operasional, kualitas pelayanan, kepuasan pasien, dan pengendalian biaya apabila didukung oleh budaya organisasi yang berorientasi pada *continuous improvement*. Temuan tersebut diperkuat oleh Hallam dan Contreras yang menyatakan bahwa keberlanjutan implementasi *Lean* sangat dipengaruhi oleh komitmen organisasi dalam membangun budaya perbaikan berkelanjutan (4).

Selain itu, Braithwaite et al. menemukan bahwa budaya organisasi yang positif berhubungan dengan peningkatan mutu pelayanan, keselamatan pasien, dan luaran klinis yang lebih baik (8). Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai, norma, dan perilaku yang berkembang dalam organisasi

E-ISSN: 2865-6583
P-ISSN: 2868-6298
10.52643/marsi.v10i4.9254

memiliki pengaruh terhadap keberhasilan implementasi berbagai program peningkatan mutu, termasuk *Lean Management*. Kunnen et al. juga mengidentifikasi bahwa budaya organisasi yang mendukung inovasi, komunikasi, dan kerja sama antarprofesi merupakan faktor penting dalam mempertahankan implementasi *Lean* dalam jangka panjang (6).

Di sisi lain, beberapa penelitian mengungkapkan bahwa lemahnya budaya organisasi dapat menjadi hambatan dalam implementasi *Lean Management*. Santos et al. melaporkan bahwa resistensi terhadap perubahan, rendahnya komitmen organisasi, serta kurangnya dukungan manajemen menjadi faktor yang menyebabkan implementasi *Lean* tidak berjalan secara optimal (11). Temuan serupa juga disampaikan oleh Trisbiantara dan Meliala, yang menekankan pentingnya kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi yang mampu mendorong partisipasi tenaga kesehatan selama proses perubahan organisasi (12).

Berdasarkan hasil sintesis tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai fondasi utama dalam keberhasilan implementasi *Lean Management*. Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, keterbukaan terhadap perubahan, kepemimpinan yang efektif, serta penerapan *continuous improvement* akan meningkatkan keberhasilan implementasi *Lean*, baik dari aspek efisiensi operasional maupun peningkatan mutu pelayanan rumah sakit

D. Peran *Employee Engagement* terhadap Keberhasilan Implementasi *Lean Management*

Hasil sintesis dari 15 artikel menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan implementasi *Lean Management* di rumah sakit. Keterlibatan karyawan mendorong partisipasi aktif tenaga kesehatan dalam proses identifikasi masalah, penyusunan solusi, serta pelaksanaan *continuous improvement*. Kondisi tersebut memungkinkan implementasi *Lean Management* berjalan lebih efektif karena perubahan tidak hanya didorong oleh manajemen, tetapi juga didukung oleh seluruh anggota organisasi.

Aungsuroch et al. melaporkan bahwa tenaga kesehatan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi cenderung memiliki komitmen yang lebih besar terhadap organisasi, mampu bekerja secara kolaboratif, serta berpartisipasi aktif dalam berbagai program peningkatan mutu pelayanan (9). Temuan tersebut Moraros et al. yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi *Lean Management* sangat dipengaruhi oleh keterlibatan aktif tenaga kesehatan dalam setiap proses perbaikan sehingga mampu meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas pelayanan (7).

Selain itu, Kunnen et al. mengungkapkan bahwa implementasi *Lean* yang berkelanjutan memerlukan dukungan seluruh tenaga kesehatan dalam setiap tahapan perubahan organisasi (6). Santos et al. juga menjelaskan bahwa rendahnya keterlibatan karyawan dapat meningkatkan

E-ISSN: 2865-6583
P-ISSN: 2868-6298
10.52643/marsi.v10i4.9254

resistensi terhadap perubahan dan menghambat keberhasilan implementasi *Lean* (11). Temuan tersebut diperkuat oleh Trisbiantara dan Meliala yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif serta keterlibatan aktif tenaga kesehatan merupakan faktor penting dalam mendukung keberhasilan implementasi *Lean Management* di rumah sakit (12).

Berdasarkan hasil sintesis tersebut, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan salah satu faktor yang mendukung keberhasilan implementasi *Lean Management*. Keterlibatan aktif tenaga kesehatan tidak hanya meningkatkan efektivitas pelaksanaan program *Lean*, tetapi juga memperkuat budaya organisasi, meningkatkan kolaborasi antarprofesi, serta mendukung peningkatan mutu pelayanan kesehatan secara berkelanjutan.

E. Sintesis Faktor Pendukung Keberhasilan Implementasi *Lean Management*

Hasil sintesis dari 15 artikel menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi *Lean Management* di rumah sakit dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi yang saling berkaitan. Faktor-faktor tersebut meliputi budaya organisasi yang mendukung perubahan, keterlibatan karyawan, kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang terbuka, serta komitmen organisasi terhadap penerapan *continuous improvement*. Faktor-faktor tersebut tidak bekerja secara terpisah, melainkan saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keberhasilan implementasi *Lean Management*.

Wang et al. menjelaskan bahwa implementasi *Lean Management* memberikan dampak positif terhadap efisiensi operasional, kualitas pelayanan, kepuasan pasien, serta pengendalian biaya apabila didukung oleh budaya organisasi yang kuat dan komitmen organisasi terhadap perbaikan berkelanjutan (5). Temuan tersebut didukung oleh Hallam dan Contreras yang menyatakan bahwa keberlanjutan implementasi *Lean* memerlukan budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan serta kepemimpinan yang mampu mendorong partisipasi seluruh tenaga kesehatan (4).

Selain itu, Kunnen et al. mengidentifikasi bahwa komunikasi yang efektif, kolaborasi antarprofesi, dan keterlibatan aktif tenaga kesehatan merupakan faktor yang berperan dalam mempertahankan implementasi *Lean* dalam jangka panjang (6). Santos et al. juga menunjukkan bahwa resistensi terhadap perubahan, kurangnya dukungan organisasi, serta rendahnya komitmen manajemen menjadi hambatan utama dalam implementasi *Lean Management* (11). Sementara itu, Trisbiantara dan Meliala menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu membangun budaya organisasi yang mendukung perubahan dan meningkatkan partisipasi tenaga kesehatan dalam setiap proses perbaikan (12).

Berdasarkan hasil sintesis tersebut, dapat dipahami bahwa keberhasilan implementasi *Lean Management* tidak hanya bergantung pada penerapan metode atau alat *Lean*, tetapi juga dipengaruhi oleh kesiapan organisasi dalam membangun budaya kerja yang positif, meningkatkan *employee engagement*, memperkuat kepemimpinan, serta menerapkan *continuous improvement* secara konsisten. Integrasi faktor-faktor tersebut menjadi dasar dalam mewujudkan peningkatan mutu pelayanan, efisiensi operasional, dan keberlanjutan implementasi *Lean Management* di rumah sakit.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil *Systematic Literature Review* terhadap 15 artikel yang memenuhi kriteria inklusi, dapat disimpulkan bahwa *organizational culture* dan *employee engagement* memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan implementasi *Lean Management* di rumah sakit. Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, kepemimpinan yang efektif, serta penerapan *continuous improvement* mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi keberhasilan implementasi *Lean*. Selain itu, keterlibatan aktif tenaga kesehatan dalam setiap proses perbaikan berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi operasional, kualitas pelayanan, kepuasan pasien, serta keberlanjutan implementasi *Lean Management*. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi *Lean Management* tidak hanya bergantung pada penerapan metode atau alat *Lean*, tetapi juga memerlukan dukungan budaya organisasi yang positif serta *employee engagement* yang tinggi sebagai strategi dalam mewujudkan peningkatan mutu pelayanan rumah sakit secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

1 World Health Organization. Quality Health Service [Internet]. 2020. Available from: http://apps.who.int/bookorders.
2. Backhouse A, Ogunlayi F. Quality improvement into practice. BMJ [Internet]. 2020;368(March):1–6. Available from: http://dx.doi.org/doi:10.1136/bmj.m865
3. Womack JP, Jones DT. Lean Thinking Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Notes Contin Process Improv. 2008;(April):1–8.
4. Hallam CRA, Contreras C. Lean healthcare: scale, scope and sustainability. Int J Health Care Qual Assur. 2018;31(7):684–96.
5. Wang J, Lv H, Chen M, Liu C, Ren W, Jiang H, et al. A Systematic Review of Lean Implementation in Hospitals: Impact on Efficiency, Quality, Cost, and Satisfaction. Int J Heal Policy Manag [Internet]. 2025;14(1):8974. Available from: https://doi.org/10.34172/ijhpm.8974
6. Kunnen YS, Roemeling OP, Smailhodzic E. What are barriers and facilitators in sustaining lean

management in healthcare? A qualitative literature review. BMC Health Serv Res [Internet]. 2023;23(1):1–13. Available from: https://doi.org/10.1186/s12913-023-09978-4

7. Moraros J, Lemstra M, Nwankwo C. Lean interventions in healthcare: Do they actually work? A systematic literature review. Int J Qual Heal Care. 2016;28(2):150–65.
8. Braithwaite J, Herkes J, Ludlow K, Testa L, Lamprell G. Association between organisational and workplace cultures, and patient outcomes: Systematic review. BMJ Open. 2017;7(11):1–11.
9. Aungsuroch Y, Gunawan J, Juanamasta IG, Montayre J. Updating Factors Influencing Nurse Work Engagement in the Hospital Settings: A Systematic Review. J Healthc Leadersh. 2024;16(February):157–76.
10. D'Andreamatteo A, Ianni L, Lega F, Sargiacomo M. Lean in healthcare: A comprehensive review. Health Policy (New York) [Internet]. 2015;119(9):1197–209. Available from: http://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2015.02.002
11. Santos LC, Fabiana Gohr C. Barriers for lean healthcare implementation: a systematic literature review. J Lean Syst [Internet]. 2022;7(iv):15–36. Available from: http://leansystem.ufsc.br/
12. Trisbiantara I, Meliala A. Peran leadership dalam keberhasilan implementasi lean management di Rumah Sakit Pelni. J Kebijak Kesehat Indones JKKI [Internet]. 2018;7(2):95–101. Available from: https://jurnal.ugm.ac.id/jkki/article/view/35533
13. Diana Safitri, Revina Rahmadani, Budi Hartono. Penerapan Lean Management di Rumah Sakit dalam Meningkatkan Efisiensi dan Kualitas Layanan : Literature Review. Vitam J ilmu Kesehat Umum. 2025;3(1):183–95.
14. Putri Ayu Nurhaliza, Muhammad Pandu Aditya, Adinda Intan Pratiwi, Monica Aprilla Andestri, Elvara Angelita, Asmaripa Ainy. Systematic Review of Lean Management: Hospital Transformation for Increasing Operational Efficiency and Patient Care. KESMAS UWIGAMA J Kesehat Masy. 2024;10(1):89–99.
15. Wijaya EJ, Nurshabrina LP, Bambulu G, Purwadhi P, Widjaja YR. Peran Budaya Organisasi Dalam Mendukung Implementasi Manajemen Strategis Di Rumah Sakit: Tinjauan Literatur the Role of Organizational Culture in Supporting the Implementation of Strategic Management in Hospitals: a Literature Review. J Ekon Bisnis Dan Manaj [Internet]. 2026;5(1):328–46. Available from: https://jurnal.abisatya.org/index.php/EKO-BISMA/article/view/282
16. Hasni Hanifah, Sri Wahyuni Sapri, Purwadhi Purwadhi, Yani Restiani Widjaja. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit : Suatu Studi Systematic Literature Review (SLR). GEMILANG J Manaj dan Akunt [Internet]. 2025;5(3):154–66. Available from: https://jurnal-stiepari.ac.id/index.php/gemilang/article/view/2175
17. Kadarisman S. ANALISIS EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP MOTIVASI DAN IMPLIKASINYA PADA

E-ISSN: 2865-6583
P-ISSN: 2868-6298
10.52643/marsi.v10i4.9254

TURNOVER INTENTION DI RUMAH SAKIT HERMINA KABUPATEN KARAWANG. J Ekon Manaj Perbank. 2024;148–62.