

ANALISIS *LEAN HEALTHCARE* UNTUK MENGIDENTIFIKASI WASTE DI POLI RAWAT JALAN RSSPN PANGLIMA BESAR SOEDIRMAN TAHUN 2024

Setyarini Dwi Ratna¹; Nurcahyo Andarusito²; Santi Anugrahsari³ Universitas Respati Indonesia, Jakarta
Email : dwiratnasetyarini@gmail.com

ABSTRAK

Seiring dengan persaingan yang sangat ketat serta ketidakmampuan dalam memberikan layanan kesehatan kepada pasien yang jumlahnya semakin meningkat, rumah sakit dituntut untuk dapat senantiasa memperbaiki pelayanan kesehatan yang diberikan kepada pasien. Hal ini bertujuan untuk dapat memenuhi kebutuhan pasien yaitu memberikan pelayanan yang cepat, tepat, murah serta ramah. Namun, dalam kenyataannya terdapat beberapa permasalahan yang dialami oleh pasien ketika pasien ingin mendapatkan pelayanan kesehatan terbaik, salah satunya adalah adanya permasalahan mengenai waktu tunggu yang sangat lama dalam proses mendapatkan pelayanan kesehatan. Hal tersebut memicu munculnya beragam *waste* yang menjadi penyebab menurunnya kualitas sehingga *lean healthcare* diterapkan di rumah sakit. Penelitian ini berfokus untuk menganalisis penyebab *waste* yang terjadi di poli rawat jalan RSSPN Panglima besar Soedirman dengan pendekatan *mix methode*. Objek penelitian yang digunakan yaitu staf yang melayani pasien rawat jalan sebanyak 106 responden dengan menggunakan kuesioner tertutup dengan skala likert untuk metode kuantitatif dan 9 informan untuk dilakukan wawancara sebagai alat pengumpul data untuk metode kualitatif. Hasil Uji t menunjukkan bahwa variabel *defect* dan variabel *inventory* secara signifikan berpengaruh terhadap *waste* pada alur pelayanan rawat jalan. Sedangkan faktor *waiting*, *motion*, *over production*, *over processing* dan *transportation* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *waste* pada alur pelayanan rawat jalan. Data kuantitatif tersebut didukung dengan hasil wawancara kepada beberapa responden yang menyatakan bahwa faktor *defect* dan *inventory* berpengaruh terhadap *waste* pada alur rawat jalan dan *waiting*, *motion*, *over production*, *over processing* dan *transportation* juga berpengaruh terhadap *waste* pada alur pelayanan rawat jalan. Dengan demikian data kualitatif ini memperkuat data kuantitatif dan memperluas data kuantitatif yaitu dengan menambahkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi *waste* pada alur rawat jalan. Kesimpulan : faktor *defect*, *transportation*, *motion*, *waiting*, *inventory*, *over production* dan *over processing* secara stimulant mempengaruhi *waste* pada alur pelayanan rawat jalan.

Kata kunci : *Waste, Lean Healthcare, Rawat Jalan*

ABSTRACT

Along with the very tight competition and the inability to provide health services to the increasing number of patients, hospitals are required to always be able to improve the health services provided to patients. This aims to be able to meet the needs of patients, namely providing fast, accurate, cheap and friendly services. However, in reality there are several problems experienced by patients when patients want to get the best health services, one of which is the problem of a very long waiting time in the process of getting health services. This triggers the emergence of various wastes that cause a decrease in quality so that lean health health is implemented in hospitals. This study focuses on analyzing the causes of waste that occurs in the outpatient polyclinic of RSSPN Panglima Besar Soedirman with a mix method approach. The research objects used were staff serving outpatients as many as 106 respondents using a closed questionnaire with a Likert scale for the quantitative method and 9 informants to be interviewed as a data collection tool for the qualitative method. The t-test results show that the defect variable and inventory variable significantly affect waste in the outpatient service flow. While the waiting, motion, over production, over processing and transportation factors do not significantly affect waste in the outpatient service flow. The quantitative data is supported by the results of interviews with several respondents who stated that the defect and inventory factors affect waste in the outpatient service flow and waiting, motion, over production, over processing and transportation also affect waste in the outpatient service flow. Thus, this qualitative data strengthens the quantitative data and expands the quantitative data by adding other factors that affect waste in the outpatient service flow.

Conclusion: the defect, transportation, motion, waiting, inventory, over production and over processing factors stimulatory affect waste in the outpatient service flow.

Keywords: Waste, Lean Healthcare, Outpatient

dapat memenuhi kebutuhan pasien
yaitu memberikan pelayanan yang

PENDAHULUAN

Seiring dengan persaingan yang sangat ketat serta ketidakmampuan dalam memberikan layanan kesehatan kepada pasien yang jumlahnya semakin meningkat, rumah sakit dituntut untuk dapat senantiasa memperbaiki pelayanan kesehatan yang diberikan kepada pasien. Hal ini bertujuan untuk

cepat, tepat, murah serta ramah. Namun, dalam kenyataannya terdapat beberapa permasalahan yang dialami oleh pasien ketika pasien ingin mendapatkan pelayanan kesehatan terbaik, salah satunya adalah adanya

permasalahan mengenai waktu tunggu yang sangat lama dalam proses mendapatkan pelayanan kesehatan. Hal tersebut banyak dirasakan oleh pasien rawat jalan di layanan kesehatan (Kartika et al., 2021). Waktu tunggu yang lama memberikan dampak negatif pada persepsi pasien, meningkatkan perasaan sakit dan merupakan penyebab utama ketidakpuasan dalam pelayanan kesehatan. Waktu tunggu terlalu lama di rumah sakit secara umum terjadi di unit rawat jalan. Waktu tunggu merupakan salah satu masalah yang penting dan sering terjadi seiring berjalannya waktu. Selain waktu tunggu, kesalahan pengobatan dan masalah terapi juga menjadi masalah layanan di unit rawat jalan rumah sakit (Noviani et al., 2017).

Layanan kesehatan harus didesain dengan baik dengan harapan dapat mengurangi adanya keterlambatan (*delay*) dalam proses pemberian layanan kesehatan kepada pasien. Permasalahan lain selain waktu tunggu yang lama adalah proses administrasi yang tidak efisien dan harus segera diminimalisir bahkan dihilangkan.

Kedua hal tersebut telah memberikan persepsi yang negatif pada pasien serta meningkatkan perasaan tidak puas dan ketidaknyamanan dalam proses layanan kesehatan (Astuti and Saskia 2021).

Metode *Lean* telah dikenal sebagai sebuah metode yang praktis dan efektif dalam hal mengeliminasi pemborosan maupun aktivitas yang tidak menambah nilai secara sistematis (Kartika et al., 2021.). Hal ini disebabkan karena *lean* mengidentifikasi adanya pemborosan melalui kacamata pelanggan (dalam penelitian ini adalah pasien penerima layanan kesehatan), dalam mengidentifikasi *waste* maupun proses yang tidak efisien dalam layanan kesehatan (Annisa et al. 2023). Rumah Sakit Pusat Pertahanan Negara Soedirman (RSPPN Soedirman) adalah fasilitas kesehatan terdepan yang melayani kebutuhan medis dan kesehatan anggota militer, veteran, serta

masyarakat umum. Rumah Sakit Pusat Pertahanan Negara Panglima Besar Soedirman dikenal dengan pelayanan kesehatan berkualitas tinggi dilengkapi dengan teknologi medis terkini dan

tenaga kesehatan profesional, rumah sakit ini berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang terbaik, mendukung pertahanan negara melalui pelayanan medis yang profesional dan berintegritas. Rumah Sakit Pusat Pertahanan Negara Panglima Besar Soedirman telah berusaha untuk memberikan pelayanan yang bermutu pada unit rawat jalan. Namun didasarkan pada aspek fenomena empiris (empirical gap) yang ditemukan di Rumah Sakit Pusat Pertahanan Negara Panglima Besar Soedirman. Ditemukan bahwa di Rumah Sakit Pusat Pertahanan Negara Panglima Besar Soedirman terdapat permasalahan terkait dengan pelayanan yang dilakukan di poli rawat jalan.

METODE

Penelitian ini jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif kualitatif (*mixed methods*). Dimana strategi dalam *mix method* dengan strategi eksplanatoris sekuensial. Objek penelitian yang digunakan yaitu staf yang melayani pasien rawat jalan sebanyak 106 responden dengan menggunakan

kuesioner tertutup dengan skala likert pada metode kuantitatif dan 9 informan untuk dilakukan wawancara sebagai alat pengumpul data pada metode kualitatif. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Januari – Februari 2024 di Rumah Sakit Pusat Pertahanan Negara Panglima Besar Soedirman. Variabel pada penelitian ini adalah *waste, waiting, transportation, motion, defect, inventory, overproduction, over processing*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil *Value Stream Mapping* (VSM) yang didukung hasil kuantitatif dan kualitatif dapat diketahui bahwa aktivitas yang tidak bernilai tambah secara total waktu dan proporsi masih lebih besar daripada aktivitas yang bernilai tambah. Hal tersebut disebabkan adanya potensi pemborosan dalam alur pelayanan rawat jalan. Terjadi 8 macam pemborosan yang berpotensi menjadi permasalahan yaitu *waiting, defect, motion, inventory, transportation, over processing, over production*.

Value Added Ratio Pelaya

No	Bagian Pelayanan	VA (menit)	NVA (menit)	NNVA (Menit)	VA R (%)
1	Loket pendaftaran (pasien BPJS)	4,53	37,56	5,15	9,59 %
2	Loket pendaftaran (pasien umum)	3,15	24,23	3,25	10,28 %
3	Poliklinik	8,38	7,43	2,29	52,66 %
4	Dokter (pasien BPJS)	6,11	97,52	3,16	5,72 %

5	Dokter (pasien umum)	12,47	28,18	3,23	28,42 %
6	Apotik (pasien BPJS)	15,54	131,52	16,24	8,85 %
7	Apotik (pasien umum)	13,52	18,12	8,26	33,88 %
8	Kasir	5,56	1,52	1,05	68,39 %

Berdasarkan skoring VAR yang dijabarkan diatas didapatkan 3 unit pelayanan dengan *waste* paling kritis yaitu menunggu di loket pendaftaran pada pasien dengan pembayaran BPJS, menunggu dokter pada pasien BPJS dan apotik pada pasien dengan pembayaran BPJS.

Pada unit loket pendaftaran masalah yang terjadi yaitu hanya terdapat 2 loket yang terdiri dari 1 loket pasien dengan pembayaran asuransi dan umum serta 1 loket pasien dinas hal ini disebabkan karena total staf yang dirasa kurang untuk dapat melayani jumlah pasien. Saran dari peneliti dimana loket pendaftaran melakukan evaluasi beban kerja untuk mengetahui jumlah staf yang dibutuhkan sesuai dengan jumlah pasien. Pada unit poliklinik masalah pertama yang terjadi yaitu dokter datang terlambat sehingga memperlama waktu menunggu pasien diproses pelayanan poliklinik dimana penyebab terjadinya masalah ini yaitu

masih kurangnya komitmen dan disiplin dokter. Saran dari peneliti terkait masalah ini yaitu membuat regulasi *reward* and *recognition* terhadap prosedur pelayanan agar meningkatkan performa dan motivasi dokter. Masalah kedua yang terjadi diunit poliklinik yaitu transisi SIMRS dimana catatan lama pasien tidak terbaca di SIMRS yang baru dimana hal ini terjadi dikarenakan adanya perubahan SIMRS dan beberapa komponen yang belum sesuai dengan kebutuhan tenaga medis. Sehingga saran dari peneliti terkait permasalahan ini yaitu berkoordinasi terkait pengembangan SIMRS agar lebih terintegrasi dan memudahkan pekerjaan.

Pada unit farmasi masalah pertama yang terjadi yaitu terdapat 2 loket yang terdiri dari 1 loket pasien dengan pembayaran asuransi dan umum serta 1 loket pasien dinas hal ini disebabkan karena total staf yang dirasa kurang untuk dapat melayani jumlah pasien.

Saran dari peneliti dimana loket pendaftaran melakukan evaluasi beban kerja untuk mengetahui jumlah staf yang dibutuhkan sesuai dengan jumlah pasien. Sedangkan permasalahan kedua yang terjadi yaitu menumpuknya pasien yang mengambil obat dari hari sebelumnya dimana hal ini terjadi dikarenakan terjadi penumpukan pasien yang mengambil obat dari hari sebelumnya. Sehingga saran dari peneliti terkait masalah ini yaitu menambah loket untuk pengambilan obat pada hari sebelumnya. Farmasi adalah bidang yang kompleks dan sibuk, seringkali dalam pelayanannya ada jam kerja puncak ketika pasien harus menunggu, yang mengakibatkan ketidakpuasan pasien dan mempengaruhi pengalaman pasien dan reputasi organisasi. Beberapa metode seperti teknologi antrian otomatis, tele-farmasi, perangkat/ mesin farmasi otomatis untuk pengisian dan pengeluaran yang cepat dan akurat, pemodelan simulasi komputer, infrastruktur farmasi berbasis bukti untuk alur kerja yang lancar dan Six

Sigma dapat menjaga kepuasan pelanggan, mengurangi waktu tunggu, menarik pelanggan baru, mengurangi beban kerja dan meningkatkan reputasi organisasi (Alam *et al.*, 2018).

Gijo dkk pada tahun 2013 menyatakan bahwa keterlambatan dokter juga merupakan faktor yang memperlama proses waktu tunggu. Pada penelitiannya disebutkan keterlambatan dokter disebabkan karena dokter melakukan visite bangsal kemudian melayani pasien rawat jalan dan solusi disebutkan pengaturan jadwal ulang dengan memprioritaskan pelayanan rawat jalan. Pada penelitian ini diusulkan pembuatan regulasi *reward and recognition* terhadap prosedur pelayanan agar meningkatkan performa dan motivasi dokter sebagai rencana perbaikan waktu tunggu dokter.

Usulan perbaikan yang diberikan pada aliran proses pelayanan apotek adalah melakukan evaluasi beban kerja untuk mengetahui jumlah staf yang dibutuhkan sesuai dengan jumlah pasien serta melihat antrian yang cukup panjang dan bercampur maka disarankan dapat menambah loket khusus untuk pengambilan obat pada

hari sebelumnya.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian didapatkan 3 unit pelayanan dengan *waste* paling kritis yaitu menunggu di loket pendaftaran pada pasien dengan pembayaran BPJS, menunggu dokter pada pasien BPJS dan apotik pada pasien dengan pembayaran BPJS. Hal ini dikarenakan kurangnya jumlah loket, kurangnya jumlah staff, adanya dokter yang datang terlambat pada jam praktek dan adanya peralihan SIMRS dimana petugas kesehatan belum sepenuhnya memahami perubahan SIMRS tersebut dan banyak data yang hilang karena perubahan SIMRS. Dari hasil kesimpulan tersebut beberapa saran yang diberikan peneliti yaitu membuat regulasi *reward and recognition* terhadap prosedur pelayanan agar meningkatkan performa dan motivasi dokter, berkoordinasi terkait pengembangan SIMRS agar lebih terintegrasi dan memudahkan pekerjaan agar lebih terintegrasi dan memudahkan pekerjaan adalah langkah strategis untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas operasional rumah sakit.

Menambah loket pada unit farmasi untuk pengambilan obat pada hari sebelumnya dapat membantu mengurangi antrian dan mempercepat proses pengambilan obat, menambahkan jumlah loket pada unit pendaftaran dengan jumlah petugas dan pelayanan yang diberikan kepada pasien. Selain itu penambah jumlah staf pendaftaran saat jam sibuk atau saat banyak pasien yang datang bisa mengurangi waktu tunggu dan meningkatkan efisiensi proses pendaftaran dengan langkah melakukan identifikasi jam sibuk dan tambahkan staf pendaftaran sesuai kebutuhan. Ataupun melatih beberapa staf di area lain agar dapat membantu pendaftaran saat dibutuhkan, memberikan fleksibilitas dalam alur kerja serta memberikan informasi yang jelas kepada pasien tentang prosedur pendaftaran dapat membantu mempercepat proses

DAFTAR PUSTAKA

Anisa, R., Yustikasari, Y., & Dewi, R. (2022). " Media Informasi Dan

- Promosi Kesehatan Rumah Sakit Umum Daerah” Jurnal Inovasi Penelitian
- Annisa, Sarah Rania, Syalisa Syabil, Huwaydi Azzam Yusuf, Acim Heri Iswanto, 2023. “Penerapan Manajemen Pada Pelayanan Rawat Jalan Pasien BPJS Rumah Sakit” Jurnal Rumpun Ilmu Kesehatan
- Arini. 2017. “Implementasi Pendekatan *Lean Healthcare* Terhadap Kualitas Layanan Pada Pasien Di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Jogja Wirosaban” Jurnal Teknik Industri
- Ariyan, 2018. “Pendekatan *Lean Healthcare* Untuk Meminimasi *Waste* Di Rumah Sakit DR.Y AP Yogyakarta” Jurnal Sains dan Teknologi
- Astuti, Fatma Hermining, And Tyan Saskia.
2021. “Analisis *Healthcare* Guna Meminimasi *Waste* Pada Poliklinik Penyakit Anak” Jurnal Integrasi Sistem Industri
- Ayu, Muthia, Angsur Sudirja, And Ratna Atina Riandhini (2020).
- “Analisis *Waste* Dengan Model *Hospital* pada Pelayanan Poli Rawat Jalan” Jurnal Kesehatan
- Erico. 2020. “Minimasi *Waste* Dengan Menggunakan *Lean Health Care* Pada Layanan Klinik Muhamadiyah Medical Center” *Journal of Nursing and Health*
- Fatma, 2020. “Analisis *Lean Healthcare* Guna Meminimasi *Waste* Pada Poliklinik Penyakit Anak” Jurnal Integrasi Sistem Industri
- Muhamad dkk, 2022.
- “Analisis Proses Pengelolaan Obat Dengan Pendekatan *Hospital* Di RSUD Kabupaten Jombang” Jurnal Farmasi
- Firdaus, dkk. 2023. “Penerapan Konsep *Manufacturing* Untuk Meminimasi *Waste* Pada PT Anugerah Damai Mandiri (Adm).” *Journal Of Integrated System*
- Gaspersz, Vincent. 2011. “*Six Sigma For Manufacturing And Service Industries : Waste Elimination And Continuous Cost Redu*” *Six Sigma For Manufacturing And Service*

- Industries : Waste Elimination And Continuous Cost Reduction* Ed. Rev. Hafzoh, 2019. *A Proposed Model for Outpatient Care Service Improvement Using the Healthcare Lean Approach and Simulation. Journal Series: Advances in Social Science, Education and Humanities Research*
- Jose, etc. 2020. *Implementation Of Lean In Health Care Environments: An Update Of Systematic Reviews. Journal of Management Science and Operations*
- Kania Rizqita Dewi, Putri Regita Miolda, Triayu Nur Afifah, And Acim Heri Iswanto. 2023. "Analisis Dampak Implementasi Hospital Terhadap Pelayanan Pasien Instalasi Rawat Jalan Rumah Sakit Di Indonesia: Studi Literatur" *Jurnal Ilmu Kedokteran Dan Kesehatan Indonesia* Kartika, dkk. 2021 "Analisis *Healthcare* Untuk Mengidentifikasi Waste Di Poli Kandungan Rumah Sakit X" *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi dan Akuntansi*
- Kartika, I. R., Hariyati, R. T. S., & Nelwati. 2021, "Kompetensi Perawat Dan Kepuasan Pasien Terhadap Pelayanan Keperawatan di Rawat Jalan" *NERS : Jurnal Keperawatan*
- Kurnia, Ismail, And Mt Bahan Ajar. 2023a. *Buku Ajar Vsm. Life Cycle Value Stream Mapping (Lc-Vsm): Preliminary Study Of Lc-Vsm Applicability.*
- Kementrian Kesehatan RI, 2020. *Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit.*
- Kemenkes RI, 2021. *Profil Kesehatan Indonesia Lestari*, S. et al. 2020. "Pengaruh Organisasi terhadap Kesiapan Rekam Medis Elektronik dalam Upaya Transformasi Digital" *Jurnal Rekam Medik dan Informasi Kesehatan.*
- Menteri Kesehatan Republik Indonesia
No:129/Menkes/SK/II/2008
- Molly, R. 2021. "Analisis Pemanfaatan SIMRS Pada RSUD DOK II Jayapura" *Journal of Software Engineering Ampera.*
- Noviani, Elisabeth Dyah,

- Departemen Administrasi, Dan Kebijakan, Kesehatan Fakultas dan Kesehatan Masyarakat, 2017. “ Penerapan Manajemen Pada Pelayanan Rawat Jalan Pasien BPJS Rumah Sakit Hermina Depok Tahun 2017 *The Application Of Management Method On Outpatient Bpjs Services At Hermina Depok Hospital In 2017*” Jurnal Kesehatan
- Nurullaili, 2019. Analisi *Lean Healthcare* Untuk Mengidentifikasi *Waste* Di Poli Kandungan Rumah Sakit X” Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi dan Akuntansi
- Nurlita, 2018. “Analisis *Waste* Pada Alur Rujukan Pasien Pelayanan PONED Di Puskesmas Halmagera Kota Semarang Dengan Pendekatan *Lean Healthcare*” Jurnal Kesehatan Masyarakat
- Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia.
- 2020
- Pamudji Widodo, 2021 “*Analysis Of Medicine Management Process With Hospital Approach At RSUD X Jombang District*” Jurnal Farmasi Indonesia
- Rahman, Fathur, 2020. “Analisis Waktu Tunggu Pelayanan Obat Dengan Menggunakan Konsep *Lean* Di Apotek Rawat Jalan Rsud Abdul Wahab Sjhranie – Samarinda Tahun 2019.” Jurnal Kesehatan Tambusai
- Sarah, 2021. Analisis *Lean Healthcare* Guna Meminimasi *Waste* Pada Poliklinik Penyakit Anak” Jurnal Integrasi Sistem Industri
- Selly, 2020. “Analisis *Waste* Dengan Model *Lean Hospital* Pada Pelayanan Poli Rawat Jalan” Jurnal Kesehatan
- Syaidina Ali, 2022. “Manajemen Pelayanan Kesehatan Kepada Pasien Di Rsud Alimuddin Umar Liwa Kabupaten Kabupaten Lampung Barat” Jurnal Ilmu Komunikasi
- Utami, Anisa Sri, Rahmi Fahmy, And Zifriyanthi Minanda Putri. 2020. “Peran Metode Failure Mode And Effect Analysis (FMEA) Terhadap Mutu Pelayanan

Rumah Sakit: Systematik
Review” Jurnal Ilmiah
Universitas Batanghari Jambi
UU Nomor 44 Tahun 2009

Widyatmoko. 2022. “Persepsi Pasien
Tentang Pelayanan Kesehatan
Di Rumah Sakit Bethesda
Wonosari Gunungkidul Tahun
2022” Jurnal Ilmiah STIKES
Bethesda Yakum Yogyakarta

Yuni, 2020. “Analisis *Waste* Alur
Pelayanan Rawat Jalan Di
Puskesmas Gunung Kemala Kota
Prabumulih Dan Tebing Gerinting
Kabupaten Ogan Ilir” Jurnal
Kesehatan Masyarakat