

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pada tahun 2015, Indonesia dan negara-negara di Asia Tenggara membentuk sebuah kawasan terintegrasi yang dikenal sebagai Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) yang memberikan dampak kemasalah kesehatan, khususnya perumahsakit. Dengan adanya MEA akan memungkinkan banyak rumah sakit bertaraf internasional juga masyarakat dari wilayah ASEAN masuk ke Indonesia. Hal ini bisa merupakan ancaman tetapi juga peluang bagi pengelola rumah sakit di Indonesia, tergantung strategi rumah sakit tersebut menyikapinya. Bila rumah sakit lokal bisa bersaing dalam mutu pelayanan dengan rumah sakit internasional yang masuk ke Indonesia, maka ancaman tersebut akan berubah menjadi peluang. Indonesia yang sangat kaya dengan potensi alam, budaya dan kreatifitas seninya berpotensi menarik masyarakat dari wilayah ASEAN tidak hanya berwisata tetapi juga menjalani pemeriksaan atau terapi di rumah sakit lokal bila mutu pelayanannya bisa bersaing dengan rumah sakit di kawasan Asia Tenggara lainnya.

Salah satu tolok ukur untuk memenangkan persaingan pelayanan rumah sakit adalah kepuasan pasien sebagai pelanggan utama rumah sakit. Cara paling penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan adalah dengan mengurangi lamanya waktu tunggu (Matthews et al, 1991, dalam Mohebbifar, et al, 2014). Selain itu, pengelolaan alur pasien secara efektif di unit rawat jalan adalah kunci untuk mencapai keunggulan operasional dan kepastian kualitas klinis (Mardiah & Basri, 2013 dalam Mohebbifar et all, 2014). Seperti dinyatakan juga oleh Sinaga, 2006

dalam Yamani, 2013 bahwa waktu tunggu yang lama harus menjadi perhatian yang prioritas, oleh karena dapat mengakibatkan perburukan penyakit pada pasien, keluarga yang menunggu di rumah menjadi cemas, inefisiensi waktu pelayanan dan hilangnya jam kerja yang seharusnya masih dapat dipergunakan oleh pasien atau keluarganya.

Telah banyak penelitian dilakukan terkait waktu tunggu pelayanan diantaranya tesis yang ditulis Jing Xu (2014) didapatkan bahwa lamanya waktu tunggu mendapat pelayanan di rumah sakit akan menurunkan persepsi pasien terhadap kualitas pelayanan medis baik secara aspek teknis maupun pada aspek komunikasi. Rafat Mohebbifa et al (2013) menyadur tulisan Matthews et al (1991) bahwa waktu tunggu yang lama bisa membuat memburuknya penyakit pasien yang membutuhkan konsultasi dokter. Mendapat kualitas pelayanan terbaik di layanan kesehatan adalah hak setiap orang. Satu dari alat paling penting untuk memperbaiki kualitas pelayanan kesehatan adalah mengurangi waktu tunggu.

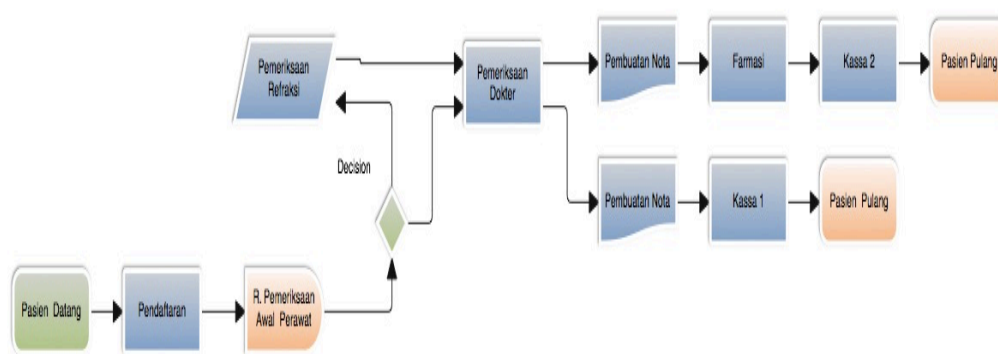
Kategori jarak antara waktu tunggu dan waktu periksa yang diperkirakan bisa memuaskan atau kurang memuaskan pasien antara lain yaitu saat pasien datang mulai dari mendaftar ke loket, antri dan menunggu panggilan ke poli umum untuk dianamnesis dan diperiksa oleh dokter, perawat atau bidan lebih dari 90 menit (kategori lama), 30 – 60 menit (kategori sedang) dan ≤ 30 menit (kategori cepat) (Esti, 2012). Waktu tunggu di Indonesia ditetapkan oleh Kementerian Kesehatan (Kemenkes) melalui Keputusan Menteri Kesehatan No.129/Menkes/SK/II/2008 tentang Standar Pelayanan Minimal Rawat Jalan di Rumah Sakit yaitu ≤ 60 menit.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Swallmeh, E. et al. (2014), penggunaan Value Stream Mapping (VSM) dapat secara efektif mengurangi waktu tunggu di IGD salah satu rumah sakit terbesar di Dublin. Toussaint, J.S. and Berry,

L.L.(2013) menganalisa bahwa penerapan lean merupakan terobosan yang menjanjikan dalam pengelolaan pelayanan kesehatan dengan memperbaiki kualitas dan efisiensi biaya.

RS Mata Dr Yap merupakan rumah sakit khusus mata dengan tenaga medis handal dari 11 subspecialis dilengkapi peralatan spesialistik untuk diagnostik dan terapeutik. Selain melayani pasien umum juga merupakan rumah sakit rujukan tertier pasien BPJS dari propinsi DIY maupun Indonesia. Rumah sakit mempunyai layanan unggulan subspecialis retina, glaukoma, bedah refraktif berupa pelayanan lasik dan katarak, oftalmologi saraf dan oftalmologi genetika, oftalmologi anak dan strabismus, tumor-trauma dan rekonstruksi serta subspecialis oftalmologi komunitas yang diampu 24 dokter mata. Kegiatan pelayanan rawat jalan terdiri dari poli umum pasien BPJS, poli umum pasien non BPJS (pasien umum) serta poli subspecialis. Menurut data terakhir rumah sakit, jumlah pasien rawat jalan tahun 2018 pada bulan Juni yaitu sebanyak 5.945 orang.

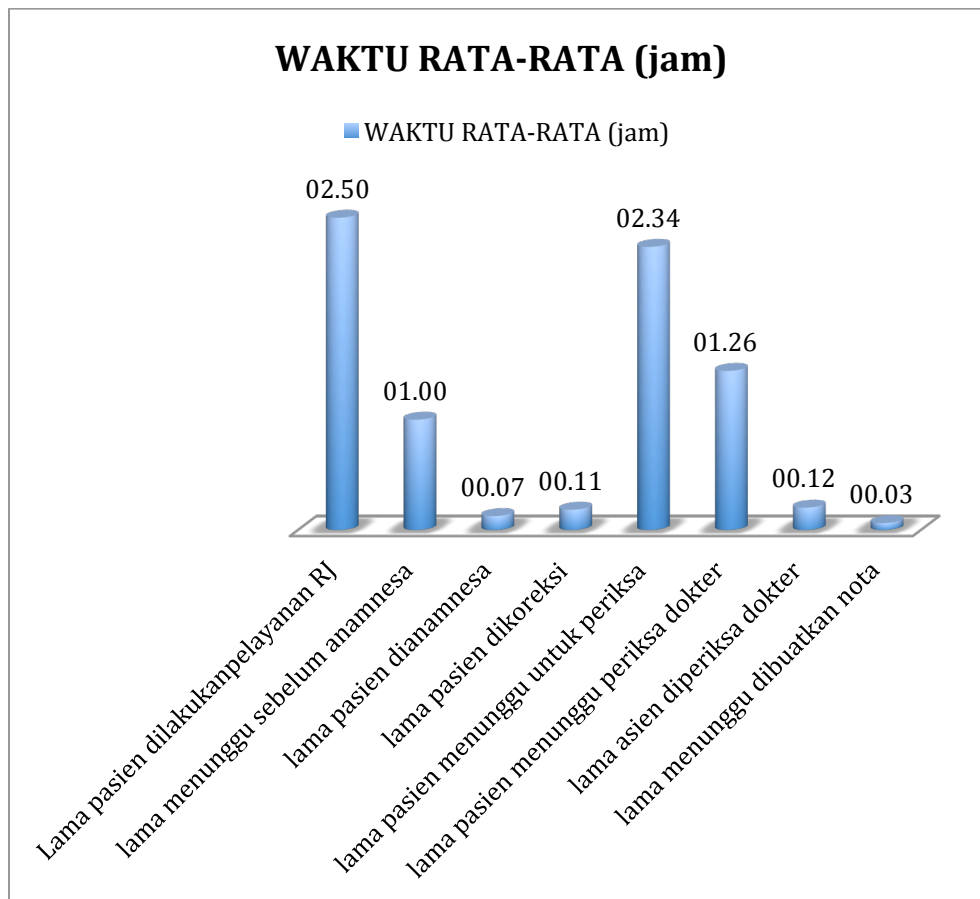
Alur pelayanan di unit rawat jalan sebagai berikut:



Gambar 1. Alur Pelayanan di Unit Rawat Jalan

Hasil kritik terbanyak dari pasien adalah waktu tunggu yang lama. Telah dilakukan survey di unit rawat jalan pada bulan Maret 2016 didapatkan waktu tunggu pasien sejak pasien menyerahkan nomor antrian kepada perawat ruangan hingga ketemu dokter adalah 2.58 jam. Belum pernah dilakukan survey mengenai waktu tunggu pasien sejak pasien datang mengambil nomor antrian di pendaftaran hingga mendapatkan obat. Detail lihat tabel 1 dibawah ini.

Tabel 1. Lama Pelayanan Rawat Jalan



Waktu tunggu pasien rawat jalan menjadi perhatian karena pasien yang mencari layanan menghabiskan waktunya di rumah sakit ketimbang bekerja dan menghasilkan uang. Waktu tunggu yang lama selain tidak memenuhi standar minimal pelayanan dari DepKes (kurang dari 1 jam) juga akan berakibat menurunnya kepuasan pasien dan tidak menjadikan RS Mata Dr Yap sebagai rumah sakit pilihan masyarakat dan tidak bisa bersaing dalam era MEA. Dengan alasan-alasan tersebut dilakukan penelitian ini dengan menggunakan *value stream mapping* untuk mengamati proses alur layanan diikuti redesign proses pelayanan berdasarkan lean sebagai upaya memperpendek waktu tunggu di rawat jalan.

B. Perumusan Masalah

1. Berapa lama waktu tunggu pasien di rawat jalan sejak mendaftarkan diri sampai pulang

2. Apa saja aktivitas yang memberikan nilai (*value added*) dan tidak memberikan nilai (*non-value added*) dalam alur pelayanan dapat teridentifikasi dengan *value stream map*
3. Berapa lama aktivitas yang memberikan nilai (*value added*) dan tidak memberikan nilai (*non-value added*)
4. Apa saja perbaikan yang harus dilakukan untuk menurunkan waktu tunggu

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk membuat redesain alur waktu tunggu pelayanan rawat jalan menggunakan metoda lean kaizen. Penelitian ini juga menjelaskan efektifitas redesain dengan menurunnya *waste* dari proses pelayanan rawat jalan.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat teoritis

Bagi pendidikan manajemen rumah sakit:

1. Wacana metode *lean* sebagai materi dalam pendidikan manajemen rumah sakit
2. Referensi penelitian yang berhubungan dengan peningkatan mutu pelayanan rumah sakit melalui penerapan lean kaizen

Manfaat praktis

1. Bagi rumah sakit
 - a. Penerapan *lean kaizen* dalam menurunkan waktu tunggu rawat jalan
 - b. Meningkatkan mutu dan keselamatan pasien rumah sakit
 - c. Referensi penerapan *lean kaizen* bagi unit-unit lain
2. Bagi industri perumaha-sakitan

- a. Peningkatan mutu dan keselamatan pasien menggunakan *lean kaizen*
- b. Referensi penerapan lean kaizen di rumah sakit khusus mata