

**PROSES REDESAIN ALUR WAKTU TUNGGU PELAYANAN RAWAT  
JALAN DLRS MATA DR. YAP YOGYAKARTA**

**TESIS**



**Disusun Oleh:**

**RASTRI PARAMITA**

**20151030090**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA**

**2020**

**PROSES REDESAIN ALUR WAKTU TUNGGU PELAYANAN RAWAT  
JALAN DIRS MATA DR. YAP YOGYAKARTA**

**TESIS**

Diajukan Guna Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata 2  
Program Studi Manajemen Rumah Sakit



Disusun Oleh:

**RASTRI PARAMITA**

**20151030080**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA**

**2020**

## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillahirobbil'ualamin.* Puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan karuniaNya untuk menyelesaikan tulisan ini. Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Magister di bidang Manajemen Administrasi Rumah Sakit, Program Studi Magister Manajemen Admistrasi Rumah Sakit, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Penyusunan tesis ini berdasarkan pada penelitian dengan judul "Proses Redesain Alur Waktu Tunggu Pelayanan Rawat Jalan di RS Mata Dr Yap Yogyakarta".

Penghargaan setinggi-tingginya dan ucapan terima kasih, *jazakumulohu khoiron katston* kami sampaikan kepada:

1. DR.Dr. Arlina Dewi, MKes, AAK selaku Kepala Program Studi MARS UMY
2. DR. Elsy Maria Rosa, MKep selaku pembimbing tesis
3. Seluruh dosen Prodi MARS UMY atas seluruh ilmu yang dicurahkan kepada kami dan staf yang telah banyak memberikan bantuan dan perhatian selama masa perkuliahan
4. Dr. Eny Tjahjani Permatasari, SpM, MKes selaku Direktur Utama Rumah Sakit Mata Dr Yap Yogyakarta yang telah memberikan ijin penelitian dan memberikan dukungan dalam penelitian ini
5. Linda Dimiyati, S.Si, MM.,Apt selaku Direktur Umum dan Sumber Daya Manusia, Dr. Erin Arsianti, SpM, MSc, MPH selaku Direktur Pelayanan dan Pendidikan, Haryadi, S.E.,Akt.,MAK.,AAAIJ.,CRBD selaku Direktur Keuangan dan Sistem Informasi yang telah memberi dukungan dalam penelitian ini
6. Rekan-rekan Staf Medis, Manajer beserta staf Rumah Sakit Mata Dr Yap Yogyakarta yang telah memberi semangat dan dukungan dalam penelitian ini

7. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Administrasi Rumah Sakit Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, terutama Grup Last Minute atas semangat dan kebersamaannya
8. Seluruh pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu-persatu, yang telah berjasa baik secara langsung maupun tidak hingga terselesaikannya tesis ini.

Selain itu penulis juga menyampaikan terima kasih yang tulus dan tak terhingga kepada ibu, suami, anak beserta seluruh keluarga besar tercinta yang dengan ikhlas memberi doa, dukungan, dorongan dan bantuan sejak awal pendidikan hingga selesainya penelitian ini.

Besar harapan kami, tesis ini memberikan manfaat seluas-luasnya kepada seluruh pihak. Tiada gading yang tak retak, kami menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu saran dan kritik yang memebangun kami harapkan demi kemajuan bersama,

Yogyakarta, 29 Januari 2020

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR  
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Muhamadiyah Yogyakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rastri Paramita

NIM : 20151030080

Program Studi : Magister Administrasi Rumah Sakit

Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Muhamadiyah Yogyakarta **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Proses Redesain Alur Waktu Tunggu Pelayanan Rawat Jalan di RS Mata Dr Yap Yogyakarta**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Muhamadiyah Yogyakarta berhak menyimpan, mengalihmedia/ formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya (dengan atau tanpa nama Pembimbing Tesis) sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Yogyakarta

Pada tanggal : 29 Januari 2020

Yang menyatakan



( Rastri Paramita )



## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini bukan merupakan hasil plagiat orang lain, melainkan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diterbitkan oleh pihak manapun.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari ada yang mengklaim bahwa karya ini adalah milik orang lain dan dibenarkan secara hukum, maka saya bersedia dituntut berdasarkan hukum yang berlaku di Indonesia

Yogyakarta, 29 Januari 2020

Yang Membuat Pernyataan:



RASTRI PARAMITA

2015-10-300-80

## MOTTO

Dan jika kamu menghitung-hitung nikmat Allah, niscaya kamu tak dapat menentukan jumlahnya. Sesungguhnya Allah benar-benar Maha Pengampun lagi

Maha Penyayang

(QS. An Nahl: 18)

Kudedikasikan karyaku untuk :

Alm. Ayah, Ibu dan Keluarga Tercinta

Almamater

RS Mata Dr. Yap Yogyakarta

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PROSES REDESAIN ALUR WAKTU TUNGGU PELAYANAN RAWAT  
JALAN DI RS MATA DR. YAP YOGYAKARTA**

**TESIS**

**RASTRIPARAMITA**

**2015-10-300-80**

Pembimbing I



Dr. Elsy Maria Rosa, SKM., M.Kep Tanggal ..... 25/1/2020



**TESIS**

**PROSES REDESAIN ALUR WAKTU TUNGGU  
PELAYANAN RAWAT JALAN DI RS MATA  
DR. YAP YOGYAKARTA**

Diajukan Oleh  
Rastri Paramita  
20151030080

Tesis ini telah dipertahankan dan disahkan di depan  
Dewan Penguji Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit  
Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
tanggal 13 Januari 2020

Yang terdiri dari



Dr. Dr. Nur Hidayah, M.M.  
Ketua Tim Penguji



Dr. Elsy Maria Rosa, M.Kep.  
Anggota Tim Penguji



Dr. dr. Sri Sundari, M.Kes.  
Anggota Tim Penguji

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit  
Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta



Dr. dr. Arlina Dewi, M.Kes., AAK.

## **ABSTRACT**

**Background:** One of the key aspects to win the customer satisfaction is by reducing waiting time in outpatient. "Dr. Yap" Eye Hospital is a specialized eye hospital that registered as a cultural heritage building, serving general patients and a tertiary referral hospital for BPJS patients. The most critic is the long waiting time, the survey result conducted in March 2016, the time where the patient submitted the queue number to the room nurse until started the examination by a doctor, was 2.58 hours.

**Objective:** To redesign of outpatient waiting time flow using the Lean Kaizen method and explain the effectiveness of the redesign

**Methods:** The study was a qualitative study consisting of taking extended time service data from 362 outpatients, not BPJS participants on March-April 2019, followed by a Focus Group Discussion with leader and staff members from each registration, outpatient, and pharmacy unit. Analysis using Visual Stream Mapping, 5 Why, Fish-Bone, Spaghetti Diagram.

**Results:** The results of comparison between VA and NVA in each departments that is at registration VA (57,63%)>NVA (42,37%), Outpatients VA (35,97%)<NVA (64,03%), Pharmacy VA (9,92%)<NVA (90,08%), Cashier VA (27,57%)<NVA (72,43%). Result of redesign could eliminate the delivery of prescription, reduced cycle time from 162 minutes with average VA each patient of 37 minutes and NVA 75.4 minutes, to become 114 minutes with VA 8 minutes and NVA 8.29 minutes, increased Value Added Ratio from 35.76% to 49%, reduced of nurse service delivery travel distances from 33-42 feet to 12-18 feet, refractionist from 9-60 feet to no longer have to travel

**Conclusion:** The use of electronic medical records and patient data input through mobile tabs as redesign proved to be successful in reducing waste in the form of motion, streamlining the service process, becoming a solution for hospitals to improve service quality without changing heritage buildings.

**Keywords:** Lean; Waiting time; Outpatient

# PROSES REDISAIN ALUR WAKTU TUNGGU PELAYANAN RAWAT JALAN DI RS MATA DR YAP YOGYAKARTA

## *THE OUTPATIENT SERVICES REDISIGN PROCESS IN DR YAP EYE HOSPITAL YOGYAKARTA*

**Rastri Paramita, Elsy Maria Rosa**

Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit, Program Pascasarjana,  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

### INTISARI

**Latar belakang:** Salah satu tolok ukur memenangkan persaingan pelayanan rumah sakit adalah kepuasan pasien dan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas pelayanan yaitu dengan mengurangi lama waktu tunggu di rawat jalan. RS Mata “Dr.Yap” merupakan rumah sakit khusus mata dengan bangunan cagar budaya yang melayani pasien umum dan menjadi rujukan tertier pasien BPJS. Kritik terbanyak dari pasien adalah waktu tunggu yang lama dan hasil survey pada bulan Maret 2016 didapatkan waktu tunggu pasien sejak pasien menyerahkan nomor antrian kepada perawat ruangan hingga ketemu dokter adalah 2.58 jam.

**Tujuan penelitian:** Membuat redesain alur waktu tunggu pelayanan rawat jalan menggunakan metoda *lean kaizen* serta menjelaskan efektifitas redesain dengan menurunnya *waste* dari proses pelayanan rawat jalan.

**Metode:** Rancang penelitiannya kualitatif berupa observasi lama waktu tunggu setiap proses pelayanan dari 362 pasien bukan peserta BPJS bulan Februari-April 2019, dilanjutkan *Focus Group Discussion* yang diikuti kepala beserta 1 orang staf dari instalasi pendaftaran, rawat jalan dan farmasi. Analisa menggunakan *Visual Stream Mapping*, *5 Why*, *Fish-bone*, *Spaghetti Diagram*

**Hasil:** Hasil perbandingan VA dengan NVA tiap unit yaitu pendaftaran VA (57,63%)>NVA (42,37%), RJ VA (35,97%)<NVA (64,03%), Farmasi VA (9,92%)<NVA (90,08%), Kassa VA (27,57%)<NVA (72,43%). Hasil redesain yaitu menghilangkan 1 subproses berupa penyerahan obat, menurunkan *cycle time* dari 162 menit dengan hasil VA rata-rata tiap pasien 37 menit dan NVA 75.4 menit, menjadi 114 menit dengan VA 8 menit dan NVA 8,29 menit, peningkatan *Value Added Ratio* (VAR) dari 35,76% menjadi 49%. Jarak tempuh pelayanan perawat menurun dari 33-42 feet menjadi 12-18 feet, sedang refraksionis dari 9-60 feet menjadi tidak perlu berjalan, cukup memasukkan data hasil pemeriksaan melalui computer atau *mobile-tab*.

**Kesimpulan:** Penggunaan rekam medik elektronik dan input data pasien melalui *mobile-tab* sebagai redesain terbukti berhasil mengurangi *waste* berupa *motion*, merampingkan proses pelayanan dan menjadi solusi bagi rumah sakit meningkatkan mutu pelayanan tanpa mengubah bangunan cagar budaya

**Kata Kunci:** Lean; Waktu Tunggu; Rawat Jalan



## DAFTAR ISI

DAFTAR JUDUL.....	I
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
INTISARI.....	xi
ABSTRACT.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
A. Telaah Pustaka.....	8
1. Pelayanan Rawat Jalan.....	8
2. Waktu Tunggu.....	9
3. Lean dan Kaizen.....	10
4. Pemborosan ( <i>Waste</i> ) dan Nilai ( <i>Value</i> ).....	17
5. <i>Value Stream Map</i> .....	22
6. <i>Root Cause Analysis</i> (RCA).....	23
7. <i>Failure Mode And Effect Analysis</i> (FMEA).....	24
B. Penelitian Pendahuluan.....	24
C. Kerangka Teori.....	30
D. Kerangka Konsep.....	32
E. Hipotesis.....	33
BAB III METODE PENELITIAN.....	38
A. Jenis dan Rancangan Penelitian.....	38
B. Subyek dan Obyek Penelitian.....	39
C. Populasi dan Sampel Penelitian.....	39
D. Variabel Penelitian.....	40
E. Definisi Operasional Variabel.....	40
F. Instrumen Penelitian.....	41
G. Jalannya Penelitian.....	42
H. Analisa Data.....	43
I. Etika Penelitian.....	44
BAB. V HASIL DAN PEMBAHASAN.....	45
A. Hasil Penelitian.....	45
1. Gambaran Karakteristik Partisipan.....	45
2. <i>Current State Value Stream Mapping</i> Pelayanan Rawat Jalan.....	47
B. Analisa Hasil Penelitian.....	65
BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN.....	75
DAFTAR PUSTAKA.....	76

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Alur Pelayanan di Unit Rawat Jalan .....	4
Gambar 2. <i>Toyota Production System</i> .....	13
Gambar 3. <i>The 4P of Toyota Way</i> .....	14
Gambar 4. <i>Value Stream Map</i> Layanan yang dialami Graban .....	22
Gambar 5. Kerangka Teori .....	35
Gambar 6. Kerangka Konsep .....	36
Gambar 7. Rancangan Penelitian .....	38
Gambar 8. Alur Jalannya Penelitian .....	42
Gambar 9. Rancangan Penelitian .....	49
Gambar 10. <i>Current State Value Stream Mapping</i> pelayanan Rawat Jalan .....	50
Gambar 11. <i>Current State Value Stream Mapping</i> pada Pelayanan Rawat Jalan per Kegiatan .....	66
Gambar 12. Spagetti Diagram Alur Pasien .....	67
Gambar 13. Spagetti Diagram Alur (Lama) Petugas Perawat dan Refraksionis .....	68
Gambar 14. Spagetti Diagram Alur (Baru) Petugas Perawat dan Refraksionis .....	69
Gambar 15. Spagetti Diagram Alur (Lama) Resep sampai Penyerahan Obat .....	72
Gambar 16. Spagetti Diagram Alur (Baru) Resep sampai Penyerahan Obat .....	73
Gambar 17. <i>Value Stream Mapping</i> Setelah Redesain .....	71
Gambar 18. Jalur Alur (lama) Petugas .....	73
Gambar 19. Jalur Alur (baru) Petugas .....	73
Gambar 20. Jalur Alur (lama) Resep sampai Penyerahan Obat .....	74
Gambar 21. Jalur Alur (baru) Resep sampai Penyerahan Obat .....	75



## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Lama Pelayanan Rawat Jalan .....	5
Tabel 2. Jenis-jenis Alat Ukur <i>Lean</i> .....	16
Tabel 3. Delapan Waste Beserta Contoh dalam Bidang Perumahsakitn (Grabn, 2016).....	17
Tabel 4. Perbedaan Pelayanan yang dialami Graban dan Tossaint .....	21
Tabel 5. Keaslian Penelitian .....	26
Tabel 6. Jumlah Sampel Penelitian Per Ruangan .....	40
Tabel 7. Definisi Operasional Penelitian .....	40
Tabel 8. Karakteristik Partisipan Pasien di IRJ RS Mata Dr. YAP Yogyakarta (bulan Februari-April tahun 2019 n:362) .....	45
Tabel 9. Aktivitas Sub Proses di Instalasi Rawat Jalan .....	51
Tabel 10. Faktor Penyebab Lama Waktu Tunggu Tiap Subproses .....	51
Tabel 11. Presentase <i>Non Value Added</i> (NVA) lebih 60% terhadap Masalah .....	56
Tabel 12 a,b. Hasil 5 WHY pada subproses Perawat .....	59
Tabel 13. Hasil 5 WHY pada subproses Dokter .....	61
Tabel 14. Hasil 5 WHY Pada Pelayanan Farmasi : MENYERAHKAN RESEP .....	62
Tabel 15. Hasil 5 WHY Pada Pelayanan Farmasi : WAKTU TUNGGU PEMBAYARAN OBAT .....	63
Tabel 16. Hasil 5 WHY Pada Pelayanan Farmasi : WAKTU TUNGGU PENGAMBILAN OBAT .....	64

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Lembar Persetujuan Menjadi Responden

Lampiran 2. Lembar Pengamatan Waktu Tunggu Pasien

Lampiran 3. Panduan *Focus Group Discussion* (FGD)

Lampiran 4. Alur Baru Pelayanan Rawat Jalan

Lampiran 5. Perbandingan Proses Pelayanan Sebelum dan Setelah Redesain

Lampiran 6. *Curriculum Vitae*