

**IMPLEMENTASI LEAN HOSPITAL DALAM MENINGKATKAN
PELAYANAN RAWAT JALAN POLIKLINIK PENYAKIT
DALAM DI RSUD ARGA MAKMUR**

TESIS



Disusun Oleh:

**DEWI KURNIASIH
20181020018**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA**

2020

**IMPLEMENTASI LEAN HOSPITAL DALAM MENINGKATKAN
PELAYANAN RAWAT JALAN POLIKLINIK PENYAKIT
DALAM DI RSUD ARGA MAKMUR**

TESIS

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



Disusun Oleh:

**DEWI KURNIASIH
20181020018**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA**

2020

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

**IMPLEMENTASI LEAN HOSPITAL DALAM MENINGKATKAN
PELAYANAN RAWAT JALAN POLIKLINIK PENYAKIT DALAM
DI RSUD ARGA MAKMUR**

**IMPLEMENTATION OF LEAN HOSPITAL IN IMPROVING
OUTPATIENT SERVICE OF INTERNAL DISEASE POLYCLINIC IN
ARGA MAKMUR PUBLIC HOSPITAL**

Diajukan Oleh:

**DEWI KURNIASIH
20181020018**

Telah Disetujui Oleh:

Pembimbing I,



Dr. Firman Pribadi, M.Si

Tanggal 25 Juli 2020

Pembimbing II,



Dr. Nuryakin, SE., MM

Tanggal 25 Juli 2020

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**IMPLEMENTASI LEAN HOSPITAL DALAM MENINGKATKAN
PELAYANAN RAWAT JALAN POLIKLINIK PENYAKIT DALAM
DI RSUD ARGA MAKMUR**

**IMPLEMENTATION OF LEAN HOSPITAL IN IMPROVING
OUTPATIENT SERVICE OF INTERNAL DISEASE POLYCLINIC IN
ARGA MAKMUR PUBLIC HOSPITAL**


Diajukan Oleh:


**DEWI KURNIASIH
20181020018**

Tesis ini telah dipertahankan dan disahkan di depan
Dewan Penguji Program Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Tanggal 25 Juli 2020

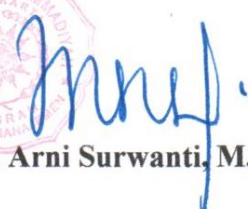
Yang terdiri dari:


Dr. Ika Nurul Qamari, SE., M.Si
Ketua Tim Penguji


Dr. Firman Pribadi, M.Si
Anggota Tim Penguji


Dr. Nuryakin, SE., MM
Anggota Tim Penguji

Mengetahui,
Ketua Program Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta


Dr. Arni Surwanti, M.Si

PERNYATAAN

Dengan ini saya,

Nama : Dewi Kurniasih

NIM : 20181020018

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : Implementasi Lean Hospital dalam Meningkatkan
Pelayanan Rawat Jalan Poliklinik Penyakit Dalam di
RSUD Arga Makmur

Menyatakan bahwa tesis ini bukan merupakan hasil plagiat karya orang lain, melainkan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diterbitkan oleh pihak manapun. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan apabila dikemudian hari ada yang mengklaim karya ini milik orang lain dan dibenarkan secara hukum, maka saya bersedia dituntut berdasarkan hukum yang berlaku di Indonesia.

Yogyakarta, 03 Agustus 2020

Yang Membuat Pernyataan,



Dewi Kurniasih
20181020018

MOTTO

*“Never give up. Today is hard, tomorrow will be worse, but the day after
tomorrow will be sunshine”*

(Jack Ma)

*“Monkeys can’t fly. Birds can’t swim. And fish can’t climb. But that doesn’t
mean any of them is stupid or worthless. Everybody has their own expertise
in other fields and unique talents. Focus on their positive traits,
what they are good at and develop them”*

(Dewi K)

*“Successful people see the world differently,
They think differently,
They look at things in a different way,
And they act differently,
Peace requires a world of new concepts, new definition”*

(Dewi K)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tesis ini penulis persembahkan untuk semua orang yang ada di lingkungan dan kehidupan penulis, kepada :

Ayahanda dan Ibunda yang selalu mendoakan dan menyediakan semua fasilitas sarana dan prasarana yang dibutuhkan.

Teman-teman seperjuangan yang selalu menjadi penyemangat dan motivasi dalam menyelesaikan masa studi dengan cepat.

Mr. TC (someone who give me back my strength, passion, motivation and all the good vibes that I have now. PhD-soon)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji bagi Allah yang telah memberikan kemudahan, karunia serta rahmatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “Implementasi *Lean Hospital* dalam Meningkatkan Pelayanan Rawat Jalan Poliklinik Penyakit Dalam di RSUD Arga Makmur”. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar strata 2 (S-2) pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Penulis mengambil judul ini dengan harapan dapat memberikan kontribusi dalam ilmu manajemen khususnya bidang manajemen rumah sakit, serta sebagai bahan masukan bagi organisasi khususnya rumah sakit untuk terus meningkatkan manajemen operasionalnya menjadi lebih baik, efektif dan efisien. Penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Arni Surwani, M.Si., selaku ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
2. Bapak Dr. Firman Pribadi, M.Si., selaku pembimbing satu tesis
3. Bapak Dr. Nuryakin, SE., M.M., selaku pembimbing dua tesis dan sekretaris Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
4. Ibu Dr. Ika Nurul Qamari, SE., M.Si., selaku ketua penguji sidang tesis
5. Seluruh staff dan bagian administrasi Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta yang banyak memberikan dorongan dan masukan bagi penulis dalam menyelesaikan tesis ini

6. Pihak Manajemen RSUD Arga Makmur yang sangat koopertif dan banyak membantu penulis dalam penelitian
7. Teman-teman kelas MM-B yang selalu setia saling memberikan support dan motivasi selama proses penyelesaian tesis
8. Orang tua penulis yang setia memberikan motivasi dan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan studi tepat waktu
9. Pihak manajemen KFC, McD, dan Burger King yang selalu membuka pintu mereka 24 jam dan menyediakan tempat yang nyaman bagi penulis untuk bisa menyelesaikan tesis

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam tesis ini. Hal ini dikarenakan keterbatasan pengetahuan yang dimiliki oleh penulis. Oleh karena itu kritik, saran, dan pengembangan penelitian sangat diperlukan untuk penulisan yang lebih baik di masa mendatang.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, Maret 2020

Dewi Kurniasih
20181020018

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
IMPLEMENTASI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
IMPLEMENTASI.....	iii
PERNYATAAN.....	iv
MOTTO.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
ABSTRAK.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
A. Landasan Teori.....	9
1. <i>Quality Improvement</i>	9
2. Pengertian <i>Lean Management</i>	14
3. Sejarah dan Konsep Lean.....	20
4. Prinsip Lean.....	23
5. Manfaat Lean.....	31
6. Pemborosan (<i>waste</i>).....	32
7. Pelayanan Rawat Jalan.....	36
B. Penelitian Terdahulu.....	37
BAB III METODE PENELITIAN.....	38
A. Jenis dan Rancangan Penelitian.....	38
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	38

C. Sumber Data Penelitian	39
D. Narasumber Penelitian	40
E. Teknik Pengumpulan Data	41
F. Triangulasi Data	43
G. Analisis Data	44
H. Etika Penelitian	47
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	49
A. Hasil Penelitian	49
1. Profil RSUD Arga Makmur	49
2. <i>Value Stream Mapping</i> dan <i>Value Added Assesment</i> Proses Pelayanan Rawat Jalan di Poliklinik Penyakit Dalam RSUD Arga Makmur	58
3. <i>Waste</i> dalam Proses Pelayanan Rawat Jalan di Poliklinik Penyakit Dalam RSUD Arga Makmur	97
4. Desain Usulan Perbaikan untuk Meminimalkan <i>Waste</i> yang Terjadi dalam Proses Pelayanan Rawat Jalan di Poliklinik Penyakit Dalam RSUD Arga Makmur	104
B. Pembahasan	104
BAB V KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITI	135
A. Kesimpulan	135
B. Saran	137
C. Keterbatasan Peneliti	138
DAFTAR PUSTAKA	140
LAMPIRAN	145

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Metode <i>Quality Improvement</i>	10
Tabel 2. 2 Kategori <i>Waste</i> (Pemborosan).....	33
Tabel 2. 3 Tipe <i>Waste</i>	34
Tabel 2. 4 Penelitian Terdahulu	37
Tabel 4. 1 Aktivitas di Instalasi Rawat Jalan Poliklinik Penyakit Dalam untuk Pasien Asuransi (BPJS) tanpa Pemeriksaan Penunjang	84
Tabel 4. 2 Aktivitas di Instalasi Rawat Jalan Poliklinik Penyakit Dalam untuk Pasien Asuransi (BPJS) dengan Pemeriksaan Penunjang	85
Tabel 4. 3 Aktivitas di Instalasi Rawat Jalan Poliklinik Penyakit Dalam untuk Pasien non-Asuransi (Umum) tanpa Pemeriksaan Penunjang.....	86
Tabel 4. 4 Aktivitas di Instalasi Rawat Jalan Poliklinik Penyakit Dalam untuk Pasien non-Asuransi (BPJS) dengan Pemeriksaan Penunjang.....	86
Tabel 4. 5 Identifikasi Waste.....	97

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi.....	58
Gambar 4. 2 <i>Current Flow for Patient Insurance (BPJS)</i>	59
Gambar 4. 3 <i>Current Flow for Patient non-Insurance</i>	59
Gambar 4. 4 VSM Pelayanan Pasien Asuransi (BPJS) Tanpa Pemeriksaan Penunjang.....	61
Gambar 4. 5 VSM Pelayanan Pasien Asuransi (BPJS) dengan Pemeriksaan Penunjang.....	62
Gambar 4. 6 VSM Pelayanan Pasien non-Asuransi tanpa Pemeriksaan Penunjang.....	67
Gambar 4. 7 VSM Pelayanan Pasien non-asuransi dengan Pemeriksaan Penunjang.....	68
Gambar 4. 8 Fishbone Diagram Penyebab Waktu Tunggu Unit Poliklinik Lama.....	96
Gambar 4. 9 <i>Currents State Spaghetti Diagram</i>	101
Gambar 4. 10 <i>Future Flow for Patient Insurance (BPJS)</i>	113
Gambar 4. 11 <i>Future Flow for Patient non-Insurance</i>	113
Gambar 4. 12 <i>Future Spaghetti Diagram</i>	114

ABSTRAK

Permasalahan yang umum terjadi dalam pelayanan rawat jalan di rumah sakit adalah lamanya waktu tunggu, proses administrasi, ketersediaan informasi, dan yang lainnya. Salah satu metode perbaikan kualitas (Quality Improvement) yang digunakan dalam penelitian ini adalah lean hospital dengan tujuan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi penggunaan waktu, tenaga kerja, ruang, dan sumber daya lainnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran value stream mapping (VSM), menganalisa hal yang menjadi waste, dan usulan perbaikan menggunakan pendekatan lean hospital pada pelayanan rawat jalan poliklinik penyakit dalam RSUD Arga Makmur. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif melalui observasi langsung, wawancara mendalam dan telaah dokumen. Hasil penelitian menunjukkan nilai Non Value Added tertinggi adalah pada unit poliklinik yaitu sebesar (97,09%) dengan Value Added sebesar (2,91%) dengan waiting time (107,22 menit) pada pelayanan pasien non-asuransi dengan pemeriksaan penunjang. Waste yang terjadi berupa waste of waiting, transportation, overproduction, overprocessing, inventory, motion, human potential dan defect. Dari hasil fishbone diagram diketahui bahwa akar penyebab masalah yang terjadi di unit poliklinik adalah dalam hal manajemen, peralatan, layout, petugas dan sistem informasi. Usulan perbaikan yang dapat diberikan berupa usulan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

Kata kunci : *rawat jalan, lean hospital, waste, value added, non value added, VSM*

ABSTRACT

Common problems that occur in outpatient services in hospitals are the length of waiting time, administrative processes, availability of information, and others. One of the quality improvement method used in this study is lean hospitals with the aim of achieving the effectiveness and efficiency of the use of time, labor, space, and other resources. This study aims to determine the description of value stream mapping (VSM), analyze things that become waste, and proposed improvements using the lean hospital approach in internal disease polyclinic RSUD Arga Makmur. The study was conducted with a qualitative approach through direct observation, in-depth interviews and document review. The results showed the highest Non Value Added was in the polyclinic unit that was equal to (97.09%) with a Value Added (2.91%) and waiting time (107.22 minutes) on patient non-insurance with additional examination. Waste that occurs in outpatient services are waste of waiting, transportation, overproduction, overprocessing, inventory, motion, human potential and defects. From the results of the fishbone diagram it is known that the root causes of problems that occur in the polyclinic unit are in terms of management, equipment, layout, officers and information systems. Proposed improvements can be given in the form of short term, medium term and long term proposals.

Keywords : *outpatient, lean hospital, waste, value added, non value added, VSM*