

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Rumah sakit merupakan tempat pelayanan kesehatan masyarakat yang dituntut untuk senantiasa selalu memberikan layanan kesehatan yang efektif dan sesuai standar layanan rumah sakit dan selalu diikuti oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga tercipta pelayanan yang berkualitas sebagaimana yang telah diatur dalam Undang-Undang No. 44 Tahun 2009. Untuk menjadikan pelayanan kesehatan menjadi lebih bermutu, maka dibutuhkan layanan yang sesuai dengan tingkat kepuasan *customer* dan setiap pemakai jasa layanan dan pelaksanaannya harus sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Grabau, 2011).

Rumah sakit menghadapi tekanan yang terus meningkat untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas biaya layanan mereka, karena persaingan di antara penyedia layanan kesehatan, harapan *customer* yang lebih tinggi, pemeriksaan ketat untuk pembayaran asuransi, peraturan pemerintah baru, populasi yang menua, dan mengurangi pengeluaran pemerintah (Owad et al, 2018). Salah satu tantangan terpenting yang dihadapi rumah sakit dalam mencapai efisiensi biaya adalah dengan mengurangi waktu tunggu (*waiting time*). Waktu tunggu terlama di rumah sakit secara umum terjadi di unit rawat jalan.

Unit rawat jalan menyediakan layanan kepada pasien dengan keluhan yang tidak *emergency* dan dapat ditangani tanpa mengharuskan mereka untuk tinggal atau menginap di rumah sakit. Unit ini memberikan dukungan tidak hanya untuk pasien tetapi juga untuk orang-orang di sekitar pasien. Ini ditunjukkan dengan meringankan beban secara fisik, psikologis, sosial, dan ekonomi. Manfaat tersebut diimbangi dengan berbagai masalah yang berkaitan dengan kinerja unit rawat jalan. Kepuasan pasien dengan unit rawat jalan dipengaruhi oleh lamanya periode konsultasi, waktu tunggu rata-rata objektif, dan interaksi antara petugas kesehatan dan pasien. Dari faktor-faktor tersebut, waktu tunggu selalu mendapat sorotan utama (Iswanto, 2019).

Waktu tunggu adalah masalah mendesak karena seiring waktu penggunaan fasilitas rawat jalan di rumah sakit Indonesia telah meningkat. Karena ada banyak proses yang diperlukan untuk menerima perawatan kesehatan untuk setiap pasien rawat jalan, waktu layanan yang dihabiskan setiap pasien rawat jalan di rumah sakit menjadi lebih lama dari yang diperlukan. Masalah ini mempengaruhi kepuasan pasien rawat jalan dan juga kredibilitas rumah sakit. Selain itu, rumah sakit mungkin gagal untuk mencapai akreditasi rumah sakit, penilaian tingkat kinerja rumah sakit sehubungan dengan standar yang ditetapkan (Auprasert, 2016).

Selain waktu tunggu, kesalahan pengobatan dan masalah terapi adalah masalah lain di unit rawat jalan. Tidak semua kesalahan ini berasal dari perawatan kesehatan. Pasien dan pendampingnya juga penting dalam memastikan keamanan dari penggunaan terapi medis. Sayangnya, Surkesnas (Survei Kesehatan Nasional) mengungkapkan bahwa masalah keterlibatan pasien dan pendampingnya dalam keputusan kesehatan di unit rawat jalan memiliki ketidakpuasan tertinggi di Indonesia. Sekitar 32,8%, atau hampir sepertiga, pasien merasa dikecualikan dalam pengambilan keputusan rawat jalan. Surkesnas juga menunjukkan ketidakpuasan pasien Indonesia pada layanan bangsal. Ini mencakup keramahan (13,6%), ketersediaan informasi (24,1%), konsultasi pribadi (27,3%), kebebasan memilih (26,8%), dan kebersihan (18,3%). Secara umum, hanya 59,7% pasien rawat jalan di rumah sakit di Indonesia puas dengan layanan, sisanya agak puas (32,3%), sebagian tidak puas (7,2%), dan tidak puas (0,9%) (Iswanto, 2019).

Sejumlah konsep manajemen dan metode ataupun pendekatan untuk perbaikan telah digunakan dalam bidang perawatan kesehatan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas penggunaan waktu, tenaga kerja, ruang dan sumber daya lainnya (Owad et al, 2018). Salah satu pendekatan peningkatan kualitas, yang berasal dari sektor manufaktur, adalah Lean. Banyak studi implementasi Lean telah dilakukan unit rawat jalan rumah

sakit dan menunjukkan efek positif. Seorang siswa MBA di kelas Lean Supply Chain Management menerapkan pelajaran yang dipetik untuk sebuah proyek di Help Hospital di Vijayawada, India. Proyek ini mengurangi waktu tunggu rawat jalan dari lebih dari satu jam menjadi 15 menit dan meningkatkan produktivitas tenaga kerja sebesar 114%. Contoh ini menunjukkan bahwa dengan alat yang tepat, bahkan seseorang dengan paparan terbatas pada prinsip lean dapat menghasilkan hasil yang signifikan (Chalapati, 2015). Implementasi lean yang diterapkan di rumah sakit Hermina Yogyakarta menunjukkan bahwa penerapan lean berhasil mengurangi waktu tunggu untuk item tertentu di farmasi dan lean dapat secara langsung mengurangi cycle time (Iswanto, 2019).

Lean adalah seperangkat prinsip dan alat yang digunakan untuk menciptakan budaya perbaikan. Prinsip-prinsip penting manajemen Lean meliputi perbaikan terus-menerus, menciptakan nilai dengan menghilangkan waste, menemukan tujuan, inovasi lini depan, menggunakan standar visual, dan menerapkan standar kerja atau langkah-langkah proses standar. Meskipun prinsip-prinsip ini mudah diterapkan pada proses manufaktur, prinsip ini memerlukan untuk diadaptasi untuk digunakan dalam dunia kesehatan. Menggunakan metodologi Lean dalam perawatan kesehatan untuk mengidentifikasi dan kemudian menghilangkan *waste* bukan hal baru (Shiu and Myasak, 2017).

RSUD Arga Makmur berada dalam wilayah Kabupaten Bengkulu Utara. Kabupaten Bengkulu Utara adalah salah satu dari 10 kabupaten/kota di Provinsi Bengkulu, dengan Ibukota Arga Makmur, terdiri dari 19 kecamatan, 215 desa dan 5 kelurahan, dengan luas wilayah daratan 4.424,60 Km². Kegiatan pelayanan kesehatan dan usaha RSUD Arga Makmur meliputi pelayanan IGD, rawat jalan, rawat inap, hemodialisa, laboratorium, radiologi, fisiotherapi, operasi umum, farmasi, gizi, laundry, peningkatan SDM dan poli jantung. Pelayanan di instalasi rawat jalan terdiri dari poliklinik bedah umum, poliklinik anak, poliklinik kebidanan dan kandungan, poliklinik penyakit dalam, poliklinik jantung, poliklinik kulit dan kelamin, poliklinik syaraf, poliklinik THT, poliklinik gigi, poliklinik umum, fisioterapi dan radiologi. Berdasarkan data sekunder yang diperoleh, terlihat bahwa kunjungan pasien terbanyak ada pada poliklinik penyakit dalam sebanyak 3.033 pasien dari bulan Januari-Mei tahun 2020.

Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara terhadap pasien rawat jalan, didapatkan keluhan dari pasien umum yang harus berkali-kali ke kasir untuk melakukan pembayaran. Pasien baru juga mengeluhkan alur pelayanan yang tidak jelas dikarenakan tidak adanya bagian receptionist tempat untuk bertanya dan tidak tersedianya alur pelayanan di setiap sudut atau ruangan di rumah sakit. Menurut informasi yang

didapatkan sebelumnya memang terdapat bagian receptionist, tetapi tugasnya hanya untuk mengurus tiket parkir bukan sebagai tempat informasi. Pasien baru biasanya menanyakan ke petugas rumah sakit maupun satpam yang berjaga. Petunjuk jalan menuju bagian poliklinik maupun farmasi, laboratorium, radiologi, pendaftaran, kasir, dan lainnya juga tidak tersedia dengan jelas dan membuat pasien kebingungan. Ketersediaan tempat duduk di masing-masing ruang tunggu juga masih kurang banyak karena kondisi yang mengharuskan pasien melakukan social distancing, dan hal ini mengakibatkan beberapa pasien duduk di lantai. Ditemukan juga permasalahan seperti pasien sudah menunggu di bagian pendaftaran dan ternyata harus kembali lagi ke kasir untuk membayar biaya pendaftaran pasien umum dan harus mengantri ulang di bagian pendaftaran. Bagi pasien BPJS juga ditemukan kendala pada saat mendaftar, dikarenakan berkas yang dibawa tidak lengkap akibat kurangnya informasi yang diterima pasien. Latar belakang masalah tersebut mendorong peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul “Implementasi *Lean Hospital* dalam Meningkatkan Pelayanan Rawat Jalan di Poliklinik Penyakit Dalam RSUD Arga Makmur”.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini berdasarkan latar belakang di atas adalah :

1. Bagaimana gambaran VSM (*Value Stream Mapping*) di pelayanan rawat jalan poliklinik penyakit dalam RSUD Argamakmur?
2. Hal apakah yang menjadi *waste* di pelayanan rawat jalan poliklinik penyakit dalam RSUD Argamakmur?
3. Bagaimanakah usulan perbaikan menggunakan pendekatan *lean hospital* untuk meminimalkan *waste* yang terjadi di pelayanan rawat jalan poliklinik penyakit dalam RSUD Argamakmur?

C. Tujuan Penelitian

1. Menyajikan gambaran VSM (*Value Stream Mapping*) yang dilaksanakan di pelayanan rawat jalan poliklinik penyakit dalam RSUD Argamakmur
2. Menganalisis *waste* di pelayanan rawat jalan poliklinik penyakit dalam RSUD Argamakmur
3. Menganalisis perbaikan menggunakan pendekatan *lean hospital* untuk meminimalkan *waste* yang terjadi di pelayanan rawat jalan poliklinik penyakit dalam RSUD Argamakmur

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan bagi penelitian berikutnya khususnya penelitian mengenai pendekatan *lean hospital* untuk mengidentifikasi *waste* di pelayanan rawat jalan
- b. Diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi tentang bentuk penerapan ilmu manajemen rumah sakit

2. Manfaat Praktis

Sebagai bahan evaluasi atau masukan bagi pihak manajemen RSUD Argamakmur khususnya bagian pelayanan rawat jalan dalam melakukan perbaikan proses pelayanan menggunakan pendekatan *lean hospital* sehingga dapat membuat pelayanan efektif yang berhubungan dengan perencanaan, penjadwalan dan pengekseskuan yang tepat mutu, tepat waktu, dan tepat jumlah sehingga akan menghasilkan pelayanan yang efisien untuk menyelesaikan suatu pekerjaan secara hemat, cepat dan tepat waktu tanpa perlu mengeluarkan biaya lebih dari yang seharusnya.

3. Manfaat Kebijakan

Diharapkan dapat menjadi salah satu bahan pertimbangan bagi pihak rumah sakit untuk menentukan kebijakan dalam hal perbaikan kualitas pelayanan yang berkelanjutan dengan pendekatan *lean hospital* disetiap instalasi rumah sakit.