



EFEKTIVITAS PENGGUNAAN MANAJEMEN LEAN TERHADAP PENINGKATAN MUTU SISTEM PELAYANAN DI RUMAH SAKIT DI INDONESIA: STUDI LITERATUR

Faza Duta Pramudyawardani ¹, Safinah Annajah ², Siti Humaira Syarif ³, Novita Dwi Istanti ⁴

^{1,2,3,4} Fakultas Ilmu Kesehatan / Kesehatan Masyarakat,

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta

Email : 2010713060@mahasiswa.upnvj.ac.id ¹, 2010713083@mahasiswa.upnvj.ac.id ²,
2010713146@mahasiswa.upnvj.ac.id ³, ndistanti@gmail.com ⁴

Abstract

As a component whose benefits are expected, hospital management also focuses on the effectiveness of patient health services. By using appropriate management, problems related to patient complaints, waiting times, drug distribution to the performance of health workers can be measured. The management in question is by applying the concept of Lean. The use of the Lean concept in hospital management is proven to be able to reduce problems in patient care and even hospital organization. This also has an impact on improving the quality of the hospital concerned. This study aims to determine the effectiveness of using Lean management to improve the quality of service systems in hospitals in Indonesia. This research uses the method of literature study or Systematic Literature Review with national quality scientific journals as data. The results of the research show that the effectiveness of the use of Lean management applied in Indonesia is already going well. Hospitals benefit especially in the field of 5M (Man, Money, Material, Method, Machine) utilization.

Keywords: hospital lean, lean method, hospital services.

Abstrak

Sebagai komponen yang dinanti manfaatnya, manajemen rumah sakit juga menitikberatkan pada efektivitas pelayanan kesehatan pasien. Dengan digunakannya manajemen yang sesuai, permasalahan terkait keluhan pasien, waktu tunggu, distribusi obat hingga kinerja tenaga kesehatan dapat diukur. Manajemen yang dimaksud ialah dengan menerapkan konsep Lean. Penggunaan konsep Lean pada manajemen rumah sakit terbukti dapat menekan permasalahan dalam penanganan pasien bahkan pengorganisasian rumah sakit. Hal tersebut juga berdampak kepada peningkatan mutu di rumah sakit bersangkutan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektifitas penggunaan manajemen Lean terhadap peningkatan mutu sistem pelayanan di rumah sakit di Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur atau *Systematic Literature Review* dengan jurnal ilmiah yang berkualitas nasional sebagai datanya. Hasil dari penelitian menunjukkan efektifitas penggunaan manajemen Lean yang diterapkan di Indonesia sudah berjalan dengan baik. Rumah sakit mendapatkan keuntungan khususnya dalam bidang pemanfaatan 5M (*Man, Money, Material, Method, Machine*).

Kata Kunci: lean rumah sakit, metode lean, pelayanan rumah sakit.

1. PENDAHULUAN

Rumah sakit berfungsi sebagai sarana kesehatan bagi masyarakat luas. Misi rumah sakit adalah mempercepat penyembuhan dan pemulihan pasien seperti yang diharapkan. Namun, ada beberapa masalah untuk memenuhi kewajibannya. Rumah sakit yang efisien merupakan salah satu penentu mutu rumah sakit. Menurut UU No. 44 Tahun 2009, rumah sakit adalah suatu pendirian fasilitas kesehatan yang menawarkan layanan kesehatan individu yang komprehensif yang menawarkan layanan rawat inap, rawat jalan dan darurat. Tujuan rumah sakit adalah untuk meningkatkan mutu dan mempertahankan tingkat pelayanan rumah sakit. Salah satu metrik yang harus diperhatikan rumah sakit untuk meningkatkan pelayanan rumah sakit adalah efisiensi pelayanan fasilitas, terutama tingkat utilisasi tempat tidur. Jumlah tempat tidur yang digunakan di rumah sakit mempengaruhi efisiensi penggunaan tempat tidur rumah sakit. Tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur rumah sakit ditentukan oleh indikator pelayanan rumah sakit yang salah satunya diukur dengan alat AvLOS (*Average Length of Stay*). Sebuah rumah sakit dianggap efisien ketika mampu menggunakan semua sumber daya yang tersedia untuk menghasilkan sesuatu yang diinginkan^[2]. Rumah sakit juga menawarkan berbagai layanan kesehatan, salah satunya adalah rawat jalan^[4].

Pelayanan rawat jalan merupakan pelayanan medis yang diberikan kepada pasien untuk observasi, diagnosis, terapi, rehabilitasi dan pelayanan kesehatan lainnya tanpa pasien memerlukan perawatan di rumah sakit. Pelayanan rawat jalan termasuk salah satu pilar rumah sakit untuk meningkatkan pendapatan dan mendukung unit lainnya. Salah satu konsep yang dapat digunakan untuk memberikan pelayanan yang memuaskan dan efisiensi biaya adalah penerapan konsep Lean di bidang kesehatan. Mengurangi waste (pemborosan pelayanan kesehatan) didorong oleh *output* dan *flow*. Maksud dari keluaran (*output*) adalah proses yang salah, seperti kelebihan produksi. Sedangkan waktu proses (*flow*) adalah waktu tunggu, duplikasi dalam proses ataupun proses yang diulang. Salah satu konsep yang digunakan dikenal sebagai Lean Hospital, yaitu pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi dan mengeliminasi pemborosan atau aktivitas yang tidak bernilai tambah melalui perbaikan berkelanjutan dengan menyalurkan produk (material, proses, *output*) dan sistem tarik informasi (*pull system*) dari internal dan eksternal. pelanggan mencari keunggulan dan kesempurnaan^[4].

Keseimbangan antara kualitas diperlukan oleh manajemen rumah sakit dari pelayanan dan kepuasan pelanggan diharapkan rumah sakit dapat memberikan pelayanan yang memuaskan (*customer satisfaction*) tetapi juga berorientasi pada nilai (*customer value*). Ketika organisasi berusaha tidak hanya untuk produktivitas tenaga kerja yang tinggi, tetapi juga untuk layanan yang diberikan. Salah satu cara untuk memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen dapat terwujud manakala rumah sakit mampu mengelola dan memaksimalkan sumber daya yang ada pada rumah sakit. Seiring bertambahnya jumlah rumah sakit, persaingan untuk layanan rumah sakit meningkat dan permintaan keseluruhan akan layanan kesehatan meningkat. Masalah rumah sakit terletak pada kualitas pelayanan yang buruk, waktu tunggu pasien di IGD terlalu lama, kurangnya staf untuk merawat pasien, staf kesulitan dengan peralatan baru, durasi tinggal di rumah sakit untuk pasien. Lean Healthcare diyakini dapat meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi rumah sakit seiring dengan perkembangannya. Lean dapat menjadi sistem manajemen dan kerangka kerja untuk merancang sistem perawatan kesehatan yang lebih baik.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian disusun menggunakan metode studi literatur atau systematic review. Studi literatur merupakan metode pencarian data sekunder dari artikel nasional hingga internasional yang valid dan akurat. Studi literatur merupakan studi yang menyajikan materi yang sebelumnya telah diterbitkan pada jurnal dan melaporkan suatu fakta atau analisis baru. Penulis mengumpulkan dan menganalisis data dari database pilihan seperti google scholar sesuai dengan tema yang digunakan dan kata kunci yaitu lean rumah sakit, metode lean, dan pelayanan rumah sakit. Artikel yang didapatkan lalu disaring kembali sesuai dengan kriteria seperti artikel yang terbit pada tahun 2017-2022, publikasi yang jelas, terdapat ISSN atau ISBN, dan kriteria lainnya.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Hasil Studi Literatur

Penulis, Tahun	Judul	Metode	Hasil
Elawati, D., & Pujiyanto. (2022)	Pengaruh Implementasi Lean Hospital terhadap Length of Stay di Rumah Sakit : Scoping Review	Scoping Review	Hasil dari review 258 artikel, terdapat 6 artikel yang signifikan dan seluruhnya membuktikan bahwa setelah melakukan intervensi, terdapat pengurangan LOS. Kesimpulannya <i>lean hospital</i> berperan dalam peningkatan aliran pasien dan ruang rawat inap yang efisien dengan fokus pada pengurangan kegiatan <i>non value added</i> .
Kurniasih, D., Nuryakin, & Pribadi, F. (2021))	Implementasi Lean Hospital Dalam Meningkatkan Pelayanan Rawat Jalan Poliklinik Penyakit Dalam (Studi Kasus di Rumah Sakit “X” Indonesia).	Metode Penelitian Kualitatif melalui observasi, wawancara, dan telaah dokumen	Hasil dari penelitian tersebut yaitu pada unit poliklinik menghasilkan nilai <i>non value added</i> 97,09% dan <i>value added</i> 2,91% serta <i>waiting time</i> selama 107,22 menit pada pelayanan pasien non-asuransi dengan pemeriksaan penunjang. Hasil dari fishbone diagram menunjukkan penyebab masalah pada unit poliklinik yaitu pada manajemen, peralatan, <i>layout</i> , petugas dan sistem informasinya. Untuk memperbaikinya terdapat beberapa usulan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.
Muthia, A., Riandhini, R. A., & Sudirja, A. (2020)	Optimalisasi Upaya Penerapan Lean Hospital di Unit Rawat Jalan	Metode Penelitian Kualitatif dengan observasi	Hasil penelitian menunjukkan hasil dari <i>value assessment</i> pasien pada proses registrasi hingga memperoleh obat-obatan dari apotik menunjukkan <i>wasting time</i> yang terlalu lama. Hasil

	Rumah Sakit Tugu Ibu Depok	langsung dan wawancara	dari identifikasi kegiatan dan aktivitas saat proses kerja unit rawat jalan menunjukkan pemborosan sehingga <i>value added activities</i> kurang dari 30%.
Noviani, E. D. (2017)	Penerapan Lean Manajemen pada Pelayanan Rawat Jalan Pasien BPJS Rumah Sakit Hermina Depok Tahun 2017	Pendekatan Kualitatif dengan observasi	Dari penelitian tersebut, dihasilkan kegiatan <i>non value added</i> sebesar 90% dan 10% kegiatan <i>value added</i> pada waktu pelayanan pasien rawat jalan BPJS. Setelah diterapkannya analisis <i>future state</i> dan beberapa usulan untuk perbaikan dengan menerapkan metode <i>lean</i> secara simulatif yaitu 5S, Kanban Inventory, visual management maka didapatkan hasil 78,30% pada kegiatan <i>non value added</i> , dimana hal tersebut mengalami penurunan dan kegiatan <i>value added</i> meningkat hingga 21,70%
Pinta, T. A., Ayuningtyas, D., & Simanjutak, R. S. (2022)	Penerapan Metode Lean Terhadap Peningkatan Kinerja Pelayanan Igd Di Rsud Cilincing Tahun 2017.	Pendekatan Kualitatif dengan <i>operasional research</i>	Hasil dari penelitian tersebut yaitu waktu pelayanan sebagian besarnya termasuk <i>non value added (waste)</i> dengan nilai 65,39% sedangkan kegiatan <i>value added</i> yaitu 34,61%. Setelah IGD rumah sakit menerapkan metode <i>Lean</i> , kegiatan <i>value added</i> perbaikan kinerja pelayanan IGD meningkat hingga 61,4% dan kegiatan <i>non value added</i> menurun menjadi 38,6. Kepuasan pelanggan meningkat dari 60,28% hingga 77,78%. Serta <i>respon time</i> mengalami perbaikan dari 30,37 menit menjadi 10,4 menit.

4. PEMBAHASAN

Hasil dari beberapa penelitian yang didapatkan menunjukkan penggunaan strategi atau sistem manajemen lean mengarah ke arah implementasi yang positif, pada penelitian tersebut terdapat empat penelitian yang menggunakan metode pendekatan kualitatif melalui observasi maupun *operasional research* sedangkan satu penelitian lainnya menggunakan metode *scoping review*. Keseluruhan dari hasil penerapan manajemen lean pada kelima artikel tersebut menyatakan bahwa sistem manajemen lean dapat meningkatkan efisiensi dimana pada tabel penelitian urutan 1 menjelaskan manajemen lean meningkatkan aliran pasien dan efisiensi ruang rawat inap dan pada tabel penelitian urutan

5 menghasilkan perbaikan kinerja pelayanan IGD dengan kepuasan pelanggan yang meningkat sebesar 17,5%.

Selain meningkatkan efisiensi, penggunaan manajemen lean juga dapat mengidentifikasi serta menganalisis kelemahan dari penerapan suatu sistem manajemen sebelumnya, dimana hal tersebut terdapat pada tabel hasil penelitian urutan 2, 3, dan 4. Pada penelitian tabel urutan 2 ditemukan hasil *non value added* sebesar 97,09% lebih besar dari jumlah nilai *value added* nya. Lalu, pada hasil penelitian di tabel urutan 3 terdapat pemborosan sehingga *value added activities* kurang dari 30% untuk kerja unit rawat jalan. Sedangkan di tabel penelitian urutan 4 ditemukan 90% kegiatan *non value added* dan 10% kegiatan *value added* pada waktu pelayanan pasien rawat jalan BPJS, atas temuan ini Rumah Sakit Hermina Depok telah melakukan perbaikan dengan menggunakan metode lean dimana perbaikan tersebut menunjukkan peningkatan kinerja sampai 21,70% pada *value added* nya.

Pelaksanaan konsep lean melalui tahapan maupun proses yang baik dapat mengontrol *cost* dan menghasilkan hasil yang optimal, identifikasi dari konsep lean melakukan suatu pengeliminasian kegiatan atau aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah (*non value added*) untuk pelanggan yang berinteraksi secara langsung dalam penerapannya^[2]. Manajemen lean juga saling berkaitan dengan beberapa unsur seperti *man*, *machine*, *method*, *material*, serta *environmental* sekitar.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Manajemen lean merupakan suatu sistem yang digunakan untuk mengoptimalkan kinerja pelayanan termasuk pada sistem manajemen pelayanan kesehatan. Manajemen lean telah terbukti dapat memberikan dan meningkatkan kinerja pelayanan di Rumah Sakit, berdasarkan temuan dari kelima artikel penelitian tersebut didapatkan hasil penurunan aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah (*non value added*) dan meningkatkan aktivitas pelayanan yang memiliki nilai tambah (*value added*). Hampir seluruh Rumah Sakit di Indonesia menggunakan metode lean untuk menganalisis dan mengevaluasi tahapan-tahapan dari pelayanan kesehatan yang diberikan kepada pelanggan.

Alur proses operasional manajemen lean memiliki beberapa unsur pendukung yaitu *man*, *machine*, *method*, *material*, serta *environmental* yang apabila salah satu dari unsur-unsur tersebut tidak terpenuhi implementasi manajemen lean di Rumah Sakit tidak optimal dan bahkan menyebabkan peningkatan *cost* atau bias baru. Hal ini tentunya harus sangat diperhatikan dan dipenuhi melalui beberapa strategi seperti memperkuat kebijakan atau peraturan, peningkatan komunikasi antar profesi, melakukan pelatihan dan lain-lain. Tujuannya untuk meminimalisir ketidakefektifan dalam penerapan manajemen lean.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada dosen pengampu mata kuliah Peraturan Kebijakan Kesehatan Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta atas saran serta bimbingannya sehingga kami dapat menyelesaikan artikel ilmiah ini dengan baik, dan kami juga berterima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan semangat dan bantuan dalam penyelesaian penulisan artikel ilmiah ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Elawati, D., & Pujiyanto. (2022). Pengaruh Implementasi Lean Hospital terhadap Length of Stay di Rumah Sakit : Scoping Review. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6.
- Kennedy, P. S. J., Fitranto, A. G., & Pare, S. (2022, November). Perkembangan Rumah Sakit Modern dengan Paradigma Lean Thinking. *Jurnal IKRAITH-HUMANIORA*, 6.
- Kurniasih, D., Nuryakin, & Pribadi, F. (2021). IMPLEMENTASI LEAN HOSPITAL DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN RAWAT JALAN POLIKLINIK PENYAKIT DALAM (Studi Kasus di Rumah Sakit “X” Indonesia). *Jurnal PERFORMANCE*, 28.
- Muthia, A., Riandhini, R. A., & Sudirja, A. (2020, April). Optimalisasi Upaya Penerapan Lean Hospital di Unit Rawat Jalan Rumah Sakit Tugu Ibu Depok. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS. Dr. Soetomo*, 6(1).
- Noviani, E. D. (2017, Juni). Penerapan Lean Manajemen pada Pelayanan Rawat Jalan Pasien BPJS Rumah Sakit Hermina Depok Tahun 2017. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit*, 3.
- Pinta, T. A., Ayuningtyas, D., & Simanjutak, R. S. (2022, Februari). PENERAPAN METODE LEAN TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PELAYANAN IGD DI RSUD CILINCING TAHUN 2017. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(2).