

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Virus corona atau yang biasa dikenal dengan sebutan *covid-19* saat ini tengah melanda seluruh dunia dan menjadi sebuah momok yang menakutkan karena telah memakan banyak korban jiwa. Dilansir dari *Our World in Data*, jumlah korban meninggal covid dalam rata-rata tujuh hari di tanggal 6 November 2021 adalah sebanyak 7.021 jiwa. Ini merupakan angka yang cukup tinggi namun Indonesia dari sumber yang sama kini mulai mengalami penurunan korban meninggal.

Dengan masih adanya korban meninggal akibat pandemik *Covid-19* ini, maka masyarakat dianjurkan untuk tetap menjaga kesehatan dan mematuhi protokol kesehatan. Fasilitas kesehatan juga semakin diperketat peraturannya untuk menghindari penyebaran virus dan meningkatnya korban jiwa. Salah satu fasilitas itu adalah rumah sakit atau klinik kesehatan.

Rumah sakit sendiri merupakan fasilitas pelayanan kesehatan yang berperan dalam meningkatkan tingkat kesehatan masyarakat Indonesia. Dijelaskan juga di dalam Undang-Undang Kesehatan nomor 44 tahun 2009, bahwa Rumah Sakit merupakan salah satu fasilitas pelayanan kesehatan dan juga bagian dari sumber daya kesehatan yang sangat diperlukan dalam peningkatan derajat kesehatan. Fungsi rumah sakit adalah sebagai tempat penyembuhan penyakit dan dan pemulihan kesehatan dimana tanggung jawab ini dipegang oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan taraf kesehatan masyarakat Indonesia.

Sebuah rumah sakit atau klinik dikatakan memiliki kualitas yang baik apabila memiliki pelayanan prima yang dicirikan dengan tingkat efektifitas dan efisiensi yang tinggi dari pelayanan rumah sakit tersebut. Tingkat pelayanan ini dapat dilihat dari seberapa baik rumah sakit dalam mengelola sumberdaya yang tersedia dan seberapa cepat pelayanan dapat dipenuhi untuk setiap pasien. Pasien mengharapkan uang yang dikeluarkan untuk sebuah perawatan di rumah sakit akan setara dengan pelayanan yang diberikan rumah sakit terhadap pasien

tersebut. Sehingga eksekutif rumah sakit harus menyusun strategi untuk dapat meningkatkan proses dalam pelayanan pasien supaya lebih baik dengan menggunakan sumber daya yang tersedia.

Salah satu dimensi mutu pelayanan kesehatan adalah akses terhadap pelayanan yang ditandai dengan waktu tunggu pasien (Arietta, 2011; Inge Dhamanti, 2003; Wijono, 1999). Apabila Rumah Sakit tidak memperhatikan waktu tunggu pasien dalam mendapat penanganan di sana, maka pasien dapat menilai bahwa kualitas rumah sakit tersebut belum sepenuhnya diperhatikan. Waktu tunggu menjadi sangat penting mengingat masyarakat pada era ini memiliki mobilitas yang sangat tinggi. Sehingga pasien akan lebih memilih dirawat di Rumah Sakit yang memiliki waktu tunggu sesingkat mungkin. Menurut Menkes nomor: 129/menkes/SK/II 2008 tentang Standar Pelayanan minimal Rumah Sakit menyatakan bahwa waktu tunggu rawat jalan ≤ 60 menit. Waktu tunggu pasien yang dimaksud adalah waktu pelayanan pasien selama rekam medis rawat jalan dan waktu tunggu pendistribusian ke poliklinik.

Munculnya pandemi covid-19 menimbulkan ketakutan pada pihak pasien maupun tenaga medis untuk melakukan perawatan lanjutan. Hal ini disebabkan penggunaan aerosol yang berkaitan erat dengan penularan covid-19. Berdasarkan data Persatuan Dokter Gigi Indonesia (PDGI), per Maret 2021, tercatat 396 dokter gigi yang terpapar covid-19. Dokter tersebut tersebar di puskesmas sebanyak 199 orang, rumah sakit 92 orang, klinik 36 orang dan praktik mandiri 35 orang (Rokom, 2021. Sehat negeriku). Dan terdapat 94 dokter gigi yang gugur karena terpapar covid-19 karena memberikan pelayanan baik di level puskesmas, rumah sakit, ataupun pelayanan mandiri.

Oleh karena itu, untuk mengurangi risiko tertularnya virus covid-19 diterapkan protokol kesehatan yang mengharuskan pasien untuk melakukan tes swab antigen sebelum dilakukan perawatan lanjutan. Tentunya dengan adanya kebijakan tersebut akan menambah waktu pasien ketika berkunjung ke poli gigi.

Permasalahan yang terjadi di poli gigi seringkali berkaitan dengan *waste*, yaitu proses yang tidak memberikan nilai tambah atau biasa disebut dengan *non value added*. Sehingga menurut Graban (2018) dalam bukunya *Lean Hospital*,

metode yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut adalah dengan menerapkan metode *lean*.

Lean merupakan salah satu metode yang dapat mengatasi masalah ketidak efektifan yang terjadi dalam proses operasional sebuah perusahaan. Berdasarkan model dalam perusahaan Toyota yang merupakan pelopor munculnya *lean*, *lean* difokuskan pada pengefisienan sumber daya yang dimiliki dan menanyakan nilai tambah apa yang akan diberikan kepada pelanggan di setiap prosesnya. Tujuan *lean* sendiri adalah untuk meningkatkan rasio antara nilai tambah dengan waste (*the value-to-waste ratio*) yang nantinya akan berpengaruh pada peningkatan *value added* pada produk maupun jasa yang ditawarkan perusahaan. Konsep *lean* ini dapat diterapkan di berbagai bidang, termasuk bidang pelayanan kesehatan yang nantinya akan disebut dengan *lean healthcare*.

Lean healthcare adalah salah satu alat yang dapat meningkatkan kualitas perawatan pasien, mendukung kinerja karyawan dan dokter, serta menghilangkan waste yang mungkin dapat terjadi dalam proses operasional (Godinho Filho et al., 2016). Selain itu, *lean* juga mengatasi masalah antar beda departemen yang tidak terhubung dan memungkinkan departemen itu untuk bekerja sama dan memberi manfaat lebih kepada para pasiennya (Grabau, 2018; Costa & Godinho Filho, 2016).

Lean healthcare merupakan pendekatan yang memiliki fokus pada efisiensi yang pada akhirnya akan memengaruhi kepuasan pelanggan dengan cara mengurangi atau mengeliminasi waste dalam organisasi penyedia layanan kesehatan (Costa & Godinho Filho, 2016). Waste yang dihasilkan dari proses operasional sebuah rumah sakit dapat disebut sebagai inefisiensi. Adanya inefisiensi ini nantinya akan dapat menimbulkan kenaikan biaya operasional, potensi terjadi kesalahan, pekerja yang mengalami tekanan, keterlambatan dan duplikasi (Hussain et al., 2016). Sehingga *lean* menjadi alat yang kemudian diterapkan karena memiliki keuntungan, yaitu dapat menghemat biaya yang dikeluarkan, menghilangkan gerakan yang dirasa tidak diperlukan, mengurangi waktu tunggu dan kepuasan pelanggan yang meningkat.

Penelitian ini akan dilakukan di Pusat Layanan Kesehatan (PLK)

Universitas Airlangga yang merupakan tempat pemeriksaan kesehatan yang berada di lingkungan kampus Universitas Airlangga. PLK terbagi menjadi dua, yaitu PLK yang berada di Kampus B dan PLK yang berada di Kampus C. Dalam penelitian ini, akan difokuskan penelitian pada poli gigi PLK Kampus B. PLK memiliki fungsi untuk memfasilitasi, melayani, dan advokasi pemeliharaan kesehatan bagi civitas akademika Universitas Airlangga maupun umum.

PLK Universitas Airlangga memberikan dua jenis pelayanan medis, yaitu pelayanan pada poli umum dan poli gigi. Pada penelitian kali ini, akan lebih difokuskan penelitian pada poli gigi mengingat masalah *waste* sangat perlu diperbaiki disana dibanding dengan poli umum. Permasalahan *waste* utama yang paling terlihat dari hasil observasi peneliti adalah waktu tunggu (*waiting time*). Salah satu faktor yang mengakibatkan timbulnya *waste* di poli gigi adalah adanya kebijakan untuk melakukan SWAB antigen sebelum dilakukannya tindakan lanjutan (seperti pencabutan gigi, tambal, *scaling*, dll). Berbeda dengan poli umum yang tidak mensyaratkan pasien yang akan melakukan pemeriksaan untuk melakukan SWAB antigen. Akibatnya pasien di poli gigi PLK Universitas Airlangga sedikit mengalami penurunan pada masa pandemik karena merasa proses yang dibutuhkan untuk mendapatkan pelayanan lebih lama dan rumit.

Berikut merupakan data pasien di poli gigi PLK Universitas Airlangga Kampus B dari bulan Januari hingga Desember 2021:

Tabel 1.1

Data Pasien Poli Gigi pada Bulan Januari - Desember 2021

No.	Bulan	Pasien PLK Kampus B	Pasien PLK Kampus C	Jumlah Pasien
1.	Januari	54	13	67
2.	Februari	66	62	128
3.	Maret	106	68	174
4.	April	92	44	136
5.	Mei	99	81	180

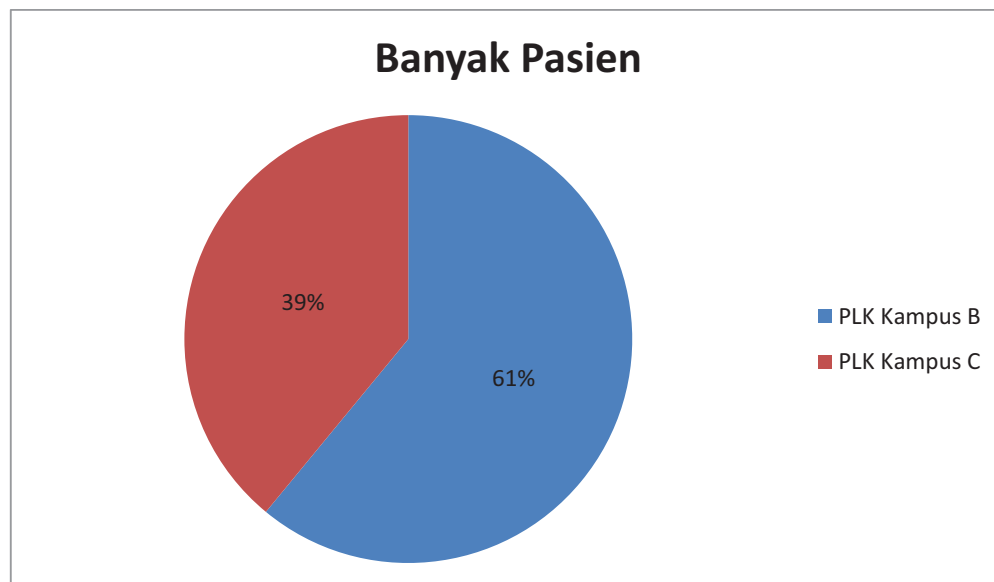
6.	Juni	185	110	295
7.	Juli	96	53	149
8.	Agustus	130	61	191
9.	September	180	118	298
10.	Oktober	164	133	297
11.	November	248	142	390
12.	Desember	236	175	411
Jumlah Pasien dalam satu tahun		1.656	1.060	2.716

Sumber: Data Internal PLK Kampus B dan C Universitas Airlangga (2021)

Sehingga apabila dibuat dalam bentuk bagan *chart* akan dihasilkan sebagai berikut:

Gambar 1.1

Banyak Pasien di PLK Kampus B dan PLK Kampus C



Sumber: Data Internal PLK Kampus B dan C Universitas Airlangga (2021)

Berdasarkan data pasien Poli Gigi pada bulan Januari sampai dengan Desember tahun 2021, maka dapat diketahui rata-rata pasien poli gigi PLK perharinya sekitar 8 sampai 9 orang dengan kenaikan signifikan pada setiap bulannya. Sedangkan untuk rata-rata pasien di poli gigi PLK Kampus B adalah sebanyak 5 atau 6 orang perharinya. Dengan mempertimbangkan izin penelitian dan jumlah pasien yang lebih banyak di PLK Kampus B, maka peneliti hanya melakukan penelitian di PLK Kampus B Universitas Airlangga.

Di PLK tidak terdapat pelayanan rawat inap karena sistem pelayanan lebih mengarah kepada klinik dibandingkan rumah sakit. Sehingga PLK hanya menerima pemeriksaan atau kontrol dari para pasiennya. Visi yang diusung oleh PLK Universitas Airlangga ini adalah “*Menjadi Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama milik Perguruan Tinggi, yang Terbaik di Indonesia*”. Untuk dapat mencapai visi tersebut, maka PLK Universitas Airlangga dirasa perlu untuk melakukan perbaikan kualitas pelayanan dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Dengan diterapkannya metode *lean healthcare* yang telah digunakan juga pada beberapa rumah sakit dan layanan kesehatan di dunia, maka PLK Universitas Airlangga khususnya poli gigi dirasa perlu untuk menerapkan metode ini. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang diberikan dan meminimisasi *waste* terutama di bagian antrian yang bisa memakan waktu berjam-jam dan mengurangi kepuasan pasien.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apa saja *waste* yang terjadi di poli gigi PLK Kampus B Universitas Airlangga dengan menerapkan *lean healthcare*?
2. Bagaimana usulan perbaikan untuk Poli gigi PLK Kampus B Universitas Airlangga dengan pendekatan *lean healthcare*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui *waste* yang terjadi di poli gigi PLK Kampus B Universitas Airlangga menggunakan pendekatan *lean healthcare*

2. Memberikan usulan perbaikan pada kegiatan operasional yang dilakukan di poli gigi PLK Kampus B Universitas Airlangga dengan menggunakan pendekatan *lean healthcare*

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, maka diharapkan hasil dari penelitian dapat bermanfaat untuk:

1. Bagi Manajemen PLK Universitas Airlangga

Diharapkan hasil dari penelitian ini mampu untuk memberikan pengetahuan kepada pihak Manajemen PLK Universitas Airlangga dalam meningkatkan kualitas pelayanan pasien dengan memanfaatkan *tools lean healthcare*.

2. Bagi Peneliti

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu digunakan sebagai sarana untuk penerapan ilmu pengetahuan yang telah didapat selama berada di bangku kuliah dengan melakukan praktek penelitian lapangan sehingga dapat menambah wawasan di bidang manajemen, khususnya manajemen operasi.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang juga akan mengangkat topik *lean healthcare*.

1.5 Sistematika Skripsi

Sistematika penulisan pada skripsi ini akan disusun dengan urutan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada Bab I akan memuat tentang latar belakang mengapa masalah ini diangkat sebagai topik skripsi, rumusan masalah, tujuan dari penelitian yang dilakukan, manfaat apa yang diberikan dalam penelitian ini, dan sistematika penulisan

skripsi.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada Bab II akan berisi mengenai landasan teori dan konsep apa saja yang digunakan dalam menyelesaikan permasalahan yang dimuat dalam skripsi ini.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Pada Bab III menjelaskan tentang metodologi yang digunakan dalam penelitian, meliputi pendekatan penelitian, ruang lingkup penelitian, jenis dan sumber data yang digunakan, prosedur pengumpulan data, dan teknik analisa yang digunakan.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada Bab IV menjelaskan tentang subjek dan objek penelitian yang akan diteliti, seperti sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, identifikasi sampel penelitian, dan pembahasan hasil dari analisis data selama proses penelitian berlangsung.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Pada Bab V akan berisi mengenai kesimpulan yang didapat dari keseluruhan proses penelitian yang telah dilakukan di bab-bab sebelumnya dan juga pemberian saran perbaikan untuk objek penelitian yang diteliti.