

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia bisnis yang semakin berkembang pesat memunculkan konsekuensi secara langsung pada peningkatan persaingan antar perusahaan. Tidak hanya industri manufaktur, industri jasa pun dituntut untuk dapat memberikan pelayanan terbaik agar tetap dapat memenuhi permintaan konsumen akan produk jasa yang berkualitas dalam waktu yang cepat. Demi memenuhi keinginan konsumen akan barang dan jasa yang berkualitas namun dengan harga yang kompetitif, Perusahaan dituntut untuk melakukan semua aktivitas operasionalnya secara efisien. Karena efisiensi dalam operasional memiliki arti tidak membuang buang sumber daya secara percuma dalam melakukan proses operasinya, suatu operasi tidak efisien jika perusahaan menggunakan sumber daya melebihi jumlah yang diperlukan (Blocher, 2005).

Dalam upaya untuk melakukan efisiensi, salah satu pendekatan yang dapat dilakukan adalah dengan menerapkan pendekatan *lean* pada perusahaan. *Lean* berfokus pada identifikasi dan eliminasi aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah (*non-value adding activities*) dalam desain, produksi (untuk bidang manufaktur) atau operasi (untuk bidang jasa), dan *supply chain management*, yang berkaitan langsung dengan pelanggan (Gaspersz, 2011). Suatu perusahaan dikatakan *lean* jika semua aktivitas yang dilakukan hanya aktivitas yang bersifat *value-added* atau aktivitas yang memberikan nilai tambah. Dalam organisasi perusahaan

inisiatif *lean* diterapkan ke seluruh lini organisasi dalam rangka mencapai proses yang efektif dan lebih efisien sehingga produktivitas perusahaan meningkat, menurunkan biaya operasional, dan meningkatkan keuntungan bisnis. Vincent Gasperz (2011) menyatakan bahwa rasio antara *value added activity* dan *waste* (pemborosan) pada perusahaan perusahaan jepang rata rata mencapai 50% sedangkan amerika serikat mencapai 30% yang merupakan nilai minimum suatu perusahaan dapat dikatakan *lean*.

Sebagaimana manufaktur, sektor industri jasa juga memiliki pemborosan dalam kegiatannya. Meski begitu, penerapan konsep *Lean* dalam industri jasa masih sedikit. Menurut George (2003) Salah satu alasan *Lean* belum banyak diterapkan dalam industri jasa adalah karena pemikiran organisasi yang masih tradisional yang menganggap bahwa *lean* hanya berhubungan dengan produksi seperti yang dikembangkan pertama kali untuk tujuan manufaktur. Appiotti dan Bertels (2010) juga menyoroti bahwa awalnya *lean* hanya dirasa bermanfaat bagi industri manufaktur, namun, saat ini *Lean* dianggap sebagai alat sederhana yang dapat diterapkan untuk semua sektor. Sebagai contoh, perusahaan keuangan mengembangkan *Lean* untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas yang mengarah ke kepuasan pelanggan. Pendekatan *lean* yang diterapkan dalam industri jasa disebut *lean service*. *Lean Service* adalah metode yang digunakan untuk meningkatkan pelayanan melalui penerapan pelayanan yang sesuai, peningkatan kecepatan pelayanan, dan peningkatan respon terhadap kebutuhan pelayanan dengan cara memfokuskan pada bagian pelayanan yang dianggap penting (Kim et al.,2006).

Salah satu alat yang dapat digunakan dalam mengimplementasikan *Lean* adalah *Value Stream Mapping Tools*, yaitu suatu alat yang dapat digunakan untuk memetakan aliran nilai (*value stream*) secara mendetail untuk mengidentifikasi adanya pemborosan dan menemukan penyebab penyebab adanya pemborosan serta memberikan cara yang tepat untuk menghilangkannya atau paling tidak mengeliminasinya (Hines and Rich, 1997). Dimana fokus *Value Stream Mapping* adalah pada proses *value adding* dan *non-value adding*. Dengan mengetahui dan mengeliminasi pemborosan, maka proses yang terjadi akan semakin efisien dan akan mampu menghemat waktu pelayanan. Kelebihan *valsat* dibanding *tools* lain adalah *valsat* mampu memberikan gambaran secara menyeluruh dan mendetail mengenai sebuah *value stream* yang didasarkan pada kondisi perusahaan sehingga mampu lebih akurat dalam mengidentifikasi sebuah permasalahan atau pemborosan dalam sebuah proses.

Parahita Diagnostic Center Sidoarjo adalah salah satu laboratorium klinik yang menyediakan jasa pelayanan dibidang kesehatan. Sebagaimana bisnis jasa lain, dalam aktivitasnya, Parahita Diagnostic Center Sidoarjo juga masih memiliki beberapa permasalahan dan pemborosan. Dalam penelitian ini dipilih Parahita Diagnostic Center Sidoarjo dengan pertimbangan bahwa Parahita Diagnostic Center Sidoarjo merupakan salah satu cabang yang tergolong masih baru berdiri sehingga dianggap masih memiliki lebih banyak permasalahan dibandingkan cabang lain yang sudah lebih dahulu berdiri. Beberapa permasalahan yang terjadi Diantaranya pada hari dan jam tertentu terjadi penumpukan pelanggan yang melebihi kapasitas pelayanan sehingga waktu tunggu pasien menjadi lebih lama

bisa mencapai hampir 15 menit. persediaan reagen yang beberapa kali berlebih dan tidak berimbang dengan tingkat aktifitas pemeriksaan sehingga memasuki waktu *expired* sehingga tidak dapat digunakan dan harus terbuang. Terjadi kegagalan dalam proses sampling sehingga harus dilakukan pengambilan sampel ulang. Pada saat dilakukan pemeriksaan kesehatan kolektif oleh instansi tertentu terjadi kelebihan kapasitas pemeriksaan laboratorium sehingga hasil pemeriksaan darah lengkap yang harusnya bisa selesai secara langsung menjadi tidak dapat dilakukan dan arus menunggu sampai sore hari.

Dengan menggunakan pendekatan lean, diharapkan manajemen mengetahui tipe pemborosan apa saja yang terjadi dan apa penyebabnya, serta mampu meminimasi pemborosan tersebut. Untuk mengidentifikasi pemborosan pada proses pelayanan, penulis menggunakan metode VALSAT karena metode VALSAT mampu mengidentifikasi dimana letak pemborosan yang terjadi dalam *value stream* yang ada serta membuat perbaikan yang berkenaan dengan pemborosan yang terjadi (Hines and Rich, 1997). Proses pelayanan pemeriksaan membutuhkan metode VALSAT untuk memberikan gambaran yang mendetail mengenai *value stream* proses pelayanan pemeriksaan sehingga dapat dengan lebih akurat mengidentifikasi setiap bentuk aktivitas yang merupakan *value added* dan *non value added activity* untuk menemukan adanya pemborosan yang terjadi. Dengan meminimalkan pemborosan tersebut, diharapkan akan mampu menciptakan kinerja proses pelayanan pemeriksaan yang lebih efisien, dengan performansi yang lebih baik dan menciptakan pelayanan yang lebih baik.

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan adalah:

1. Bagaimana mengidentifikasi adanya pemborosan dalam proses pelayanan pemeriksaan darah lengkap di Parahita Diagnostic Center Sidoarjo dengan metode *VALSAT*?
2. Bagaimana usulan perbaikan pada proses pelayanan pemeriksaan darah lengkap di parahita Diagnostic Center Sidoarjo dengan menggunakan *Diagram Fishbone*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. mengidentifikasi adanya pemborosan dalam proses pelayanan pemeriksaan darah lengkap di Parahita Diagnostic Center Sidoarjo dengan metode *VALSAT*
2. Mengajukan usulan perbaikan pada proses pelayanan pemeriksaan darah lengkap di parahita Diagnostic Center Sidoarjo dengan menggunakan *Diagram Fishbone*

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Bagi penulis, memberikan tambahan pengetahuan mengenai penerapan pendekatan *Lean* dalam proses pelayanan pemeriksaan darah lengkap Parahita Diagnostic Center Sidoarjo
2. Bagi perusahaan, memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam mengidentifikasi adanya pemborosan pada proses pelayanan pemeriksaan darah lengkap dan memberikan usulan kepada manajemen perusahaan dalam upaya perbaikan proses pelayanannya.
3. Bagi institusi, mampu memberikan sumbangan pemikiran, menambah pengetahuan dan menjadi acuan untuk penelitian selanjutnya. Khususnya penelitian yang berkaitan dengan penggunaan *Lean*

1.5 Sistematika Penulisan Skripsi

Sistematika ini akan disusun dengan urutan sebagai berikut:

Bab I: Pendahuluan

Pada bab ini akan dijelaskan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

Bab II: Tinjauan Pustaka

Pada bab ini akan dijelaskan tentang landasan teori dan kerangka konsep pemikiran disalam landasan teori akan diuraikan mengenai

Bab III: Metode Penelitian

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai metodologi yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu meliputi pendekatan penelitian yang digunakan, ruang lingkup penelitian, jenis dan sumber data yang dibutuhkan serta digunakan, prosedur pengumpulan data dan teknik analisis.

Bab IV: Pembahasan dan Hasil

Pada bab ini berisi tentang gambaran umum perusahaan dan pembahasan hasil analisa data.

Bab V: Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dari penelitian yang dilakukan dan saran yang diberikan untuk meminimasi pemborosan yang terjadi pada proses pelayanan di Parahita Diagnostic Center Sidoarjo.