

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia bisnis berubah sangat cepat yang ditandai dengan *customer* memegang kendali bisnis dan persaingan menjadi tajam. Perusahaan yang berada di lingkungan seperti ini harus mampu menjaga *market share*, pertumbuhan yang stabil, dan efisiensi produksi yang berkelanjutan (Hansen dan Mowen, 2007:724). Oleh karena itu, perusahaan harus mempunyai keunggulan kompetitif yang diperoleh dengan menyediakan *value* terbaik bagi *customer* sehingga menjadikan organisasi berbeda, serta lebih efisien dan efektif dari pesaing.

Banyak strategi yang dilakukan perusahaan, khususnya perusahaan yang bergerak di industri manufaktur untuk mencapai tujuan tersebut, diantaranya dengan memakai pendekatan *lean manufacturing*. *Lean manufacturing* merupakan sebuah pendekatan yang didesain untuk menghilangkan *waste* dan memaksimalkan nilai bagi pelanggan (Hansen dan Mowen, 2007:724). Pengertian pemborosan (*waste*) itu sendiri menurut Gasperz (2007) adalah segala aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah dalam proses transformasi input menjadi output sepanjang *value stream*. Terdapat tujuh jenis pemborosan menurut Gasperz (2007) yaitu *defect*, *over production*, *waiting*, *transportation*, *processing*, *movement*, dan *inventory*. Penerapan *lean manufacturing* yang sukses dapat menghasilkan perbaikan yang signifikan, seperti kualitas yang lebih baik, peningkatan produktivitas, berkurangnya waktu tunggu, berkurangnya persediaan, berkurangnya waktu

untuk *set up*, rendahnya biaya manufaktur, serta meningkatnya tingkat produksi (Hansen dan Mowen, 2007:724).

Womack dan Jones (1996) dalam Grove *et al.* (2010) menyatakan bahwa istilah *lean thinking* diperkenalkan tahun 1996. Westwood *et al.* (2006) dalam Groove *et al.* (2007) menyatakan istilah tersebut dikembangkan dari *Toyota Production System* (TPS) dan sekarang telah banyak diaplikasikan ke dalam sektor-sektor yang kompetitif termasuk *manufacturing*, *retail*, dan *insurance*. Banyak penelitian yang menyatakan bahwa *lean thinking* layak diaplikasikan ke dalam sektor jasa pelayanan kesehatan, seperti pendapat dari Westwood *et al.* (2006) dalam Groove *et al.* (2007) yang menyatakan “*Lean thinking* secara meningkat terus diaplikasikan kedalam pelayanan jasa kesehatan di UK dan negara lain untuk meningkatkan kualitas pelayanan pasien, meningkatkan keamanan, dan menghilangkan keterlambatan dan mengurangi lama tinggal di rumahsakit dengan menggunakan sumberdaya yang sedikit.” Pendapat dari Weinstock (2008) dalam Grove *et al.* (2010) yang menyatakan bahwa pihak manajer dari perusahaan jasa telah memilih untuk mengikuti tren yang terjadi di UK dan USA untuk mentransfer metode peningkatan produktivitas dari sektor industri yang lain (manufaktur) ke dalam organisasi mereka (jasa kesehatan).

Layaknya organisasi yang lain, penyedia jasa kesehatan seperti rumah sakit sekarang ini juga memerlukan perbaikan dalam peningkatan jasa dan membebaskan biaya yang tepat ketika memberikan *safe quality care* untuk pasiennya. Dalam sebuah proses jasa terdapat faktor-faktor yang berkontribusi di dalamnya, faktor-faktor yang ada harus selalu dilakukan evaluasi sebagai langkah *continuous*

improvement, apakah perlu dilakukan perbaikan atau tidak. Kepuasan pasien dan kualitas pelayanan merupakan indikator kesuksesan bagi perusahaan yang bergerak di bidang penyedia jasa kesehatan (Chada, 2012). Peningkatan kualitas jasa dapat dilakukan dengan melakukan peningkatan efisiensi dari proses yaitu mengadopsi konsep dan metodologi yang berkaitan dengan proses produksi jasanya (Rembulan dan Singgih, 2012). Menurut Danfar (2009), efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan rencana penggunaan masukan dengan penggunaan yang direalisasikan atau dengan kata lain penggunaan yang sebenarnya dalam suatu proses.

Banyak penelitian mengenai implementasi *lean thinking* dalam proses produksi pelayanan jasa kesehatan dan berdampak positif bagi perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Kollberg dan Dahlgaard (2006) menemukan bahwa *lean thinking* dapat diaplikasikan dalam tata cara pelayanan kesehatan. Cadha (2012) dalam penelitiannya menemukan bahwa implementasi *lean healthcare* pada *SD Mission Hospital*, India mampu meningkatkan alur produksi dan meningkatkan kapasitas, mengurangi lama menginap pasien di unit gawat darurat, *value stream mapping* mampu mendeteksi peluang untuk meningkatkan *turnaround* pasien. Banyaknya penelitian yang menemukan dampak positif implementasi *lean healthcare* dalam produksi jasa pelayanan kesehatan memungkinkan bagi setiap rumah sakit untuk mengimplementasikannya dan mendapatkan dampak yang positif.

Penelitian ini dilakukan pada salah satu rumah sakit yang terdapat di Indonesia yaitu Rumah Sakit Al-Huda yang berlokasi di Banyuwangi. Rumah Sakit

ini merupakan rumah sakit yang sering dijadikan tempat rujukan bagi rumah sakit kecil yang terdapat di Banyuwangi karena sering dianggap sebagai rumah sakit dengan fasilitas yang memadai sehingga mampu menampung pasien dengan kebutuhan khusus. Pada tahun 2010 Rumah Sakit Al-Huda menambah layanan *CT-Scan* dan pelayanan ICCU, PICU dan NICU di tahun 2011, layanan unggulan *Hemodialisa* dan *Cancer Center* pada tahun 2012. Rumah Sakit Al-Huda berhasil lulus tingkat lengkap akreditasi Rumah Sakit untuk 16 pelayanan dengan sertifikat nomer:KARS-SERT/347/I/2012 (www.penghargaanindonesia.com). Rumah Sakit Al-Huda, sebagai rumah sakit swasta terbesar di Banyuwangi tengah menghadapi persaingan yang ketat di dalam industri penyedia jasa kesehatan. Tujuan yang ingin dicapai oleh RS Al-Huda adalah me-ningkatkan mutu pelayanan melalui sertifikasi akreditasi nasional untuk 16 standar pelayanan, memberikan pelayanan secara profesional dan berbudaya yang me-muaskan pasien atau keluarganya, me-lengkapi sarana dan prasarana pelayanan kesehatan rujukan, menyediakan sumber daya manusia yang berkualitas, profe-sional, dan berbudaya, menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan sdm kese-hatan, dan turut serta meningkatkan derajat kesehatan masyarakat Genteng dan sekitarnya (www.penghargaanindonesia.com). *Patient safety* merupakan prioritas bagi Rumah Sakit Al-Huda sehingga dalam prosesnya diterapkan standarisasi pro-ses jasa yang bertujuan untuk menghasilkan layanan yang berkualitas, diberikan kepada pasien tepat waktu dan aman. Dengan mencapai tujuan tersebut Rumah Sakit Al-Huda mampu bersaing dengan para pesaing yang bergerak di industri yang sama.

Standarisasi dan *continous improvement* merupakan hal yang mendasar dalam kelangsungan proses jasa di setiap departemen di Rumah Sakit Al-Huda.

Penelitian ini difokuskan pada aliran proses jasa pada departemen IGD atau yang biasa dikenal sebagai instalasi gawat darurat (IGD).

Instalasi Gawat Darurat merupakan salah satu departemen yang penting dalam Rumah Sakit Al-Huda. Dalam proses jasa pada departemen ini harus dilakukan dengan tepat dan reaksi yang cepat untuk memenuhi kebutuhan pasien yang memerlukan tindakan segera. Untuk mencapai tujuan tersebut, Rumah Sakit Al-Huda diharapkan mampu menghilangkan *waste* di dalam proses produksi jasanya.

Berdasarkan pernyataan Westwood *et al.* (2006) dalam Grove *et al.* (2010) diharapkan Rumah Sakit Al-Huda mampu memilih strategi yang tepat bagi instansinya dengan mengikuti tren yang terjadi dalam industri pelayanan jasa kesehatan di UK dan USA dengan mengimplementasikan *lean healthcare* dalam proses produksi jasanya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang dapat dikemukakan adalah:

1. Apa saja *waste* yang dihasilkan dalam proses produksi jasa departemen IGD Rumah Sakit Al-Huda?
2. Bagaimana penerapan konsep *lean healthcare* dalam mengurangi *waste* yang terjadi pada proses produksi jasa departemen IGD Rumah Sakit Al-Huda?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui *waste* yang dihasilkan dari proses produksi jasa departemen IGD di RS Al-Huda.
2. Untuk mengetahui penerapan konsep *lean healthcare* dalam mengurangi *waste* yang terjadi pada proses produksi jasa departemen IGD Rumah Sakit Al-Huda.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diberikan oleh penelitian ini yaitu:

1. Bagi Perusahaan
Sebagai masukan bagi perusahaan sehingga dapat mengetahui berbagai jenis *waste* dan penyebab terjadinya *waste* pada proses produksi jasa.
2. Bagi Penulis
 - 1) Dapat mengetahui kinerja dan alur produksi yang dilakukan oleh perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa kesehatan.
 - 2) Memperoleh wawasan tentang penerapan konsep *lean healthcare* yang bermanfaat untuk kinerja produksi jasa kesehatan.

3. Bagi Institusi

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan acuan dalam mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya dalam ilmu akuntansi manajemen dan dapat digunakan sebagai bahan kajian untuk penelitian yang akan datang.