

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Di Indonesia saat ini, bisnis mengalami perkembangan dan perubahan yang sangat pesat. Banyak muncul bisnis-bisnis baru, baik dalam skala kecil maupun dalam skala yang lebih besar. Hal ini dikarenakan kemudahan untuk dapat berbisnis di Indonesia. Berdasarkan laporan terbaru Bank Dunia terkait kemudahan berbisnis (*Ease of Doing Business/EODB*) ranking kemudahan berbisnis di Indonesia mengalami kenaikan 19 level ke peringkat 72 dari 190 negara (World Bank, 2018). Kenaikan ini merupakan yang tertinggi dari tahun-tahun sebelumnya. Dengan banyaknya bisnis baru yang bermunculan merupakan tanda bahwa persaingan dalam dunia bisnis akan semakin ketat.

Kesehatan merupakan salah satu topik tren di dunia saat ini. Kesehatan merupakan salah satu masalah paling berharga dalam kehidupan manusia, kesehatan harus dijaga dengan rehabilitasi (Camgöz-Akdağ, H., Çalışkan E., dan Toma, S., 2017). Layanan kesehatan seperti rumah sakit merupakan salah satu bisnis yang bergerak pada bidang jasa kesehatan. Rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat. (Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 340/MENKES/PER/III/2010).

Saat ini persaingan dalam bisnis rumah sakit di Indonesia semakin ketat. Berdasarkan data Kementerian Kesehatan, jumlah rumah sakit pada tahun 2018 di seluruh Indonesia yakni sebanyak 2.813 unit. Jumlah tersebut terdiri atas 2.269 RS Umum dan 544 RS khusus. Sedangkan pada tahun 2016 dan 2017, jumlah rumah sakit di Indonesia berturut-turut sejumlah 2600 dan 2799 unit. Adapun Jawa Timur menempati posisi urutan pertama dengan jumlah RS terbanyak, yakni mencapai 381 RS yang terdiri atas 293 RS umum dan 88 RS Khusus. Daya saing yang meningkat dalam sektor kesehatan dengan tujuan untuk dapat meningkatkan efisiensi operasional telah menjadi pendorong utama bagi perusahaan-perusahaan

kesehatan untuk dapat tetap unggul dalam bisnis (Antoy et al., 2019). Kepuasan pasien dan kualitas pelayanan merupakan indikator kesuksesan bagi perusahaan yang bergerak di bidang penyedia jasa kesehatan (Chadha, Singh dan Kalra, 2012). Memberikan perawatan yang aman, andal, dan terjangkau sambil meningkatkan efisiensi dan kinerja tetap menjadi tantangan di sektor perawatan kesehatan (Brackett et al., 2013; Deblois dan Lepanto, 2016). Masalah mengenai adanya waktu tunggu yang lama dan proses administrasi yang berbelit-belit dalam proses pelayanan rumah sakit haruslah diminimalisasi bahkan dihilangkan. Waktu tunggu yang lama memiliki dampak negatif pada persepsi pasien, meningkatkan perasaan sakit dan merupakan penyebab utama ketidakpuasan dalam pelayanan kesehatan. Ini juga secara langsung berkaitan dengan tekanan anggota staf, terkait dengan kelebihan kerja dan menurunkan kualitas layanan yang diberikan (Naidoo dan Mahomed, 2016). Oleh karena itu, manajemen informasi, efisiensi dalam penggunaan data, sumber daya dan waktu pelaksanaan proses sangat penting untuk mengoptimalkan perjalanan pasien dan untuk mengurangi ketidaknyamanan terkait dengan menunggu (Rohleder et al., 2011; Almomani dan AlSarheed, 2016).

Menurut Graban (2009), untuk mengatasi masalah mengenai kualitas pelayanan yang kurang, waktu tunggu yang lama, kepuasan pasien yang berkurang, kurangnya pekerja, *lean* adalah metode yang tepat untuk digunakan. *Lean* menjadi perubahan untuk perawatan kesehatan yang lebih baik dan berbasis nilai (Akdag et al., 2018). *Lean* dimulai dengan mempelajari suatu proses dan mengeliminasi atau setidaknya mengurangi tahapan yang tidak diperlukan. Dalam prinsip *Lean*, aktivitas bernilai tambah digunakan untuk mendeskripsikan aktivitas apa pun yang berkontribusi langsung untuk memenuhi kebutuhan klien; semua proses yang tidak bernilai tambah dianggap sia-sia (Waring dan Bishop, 2010). Popularitas *lean healthcare* telah tumbuh dalam dekade terakhir, sebagaimana dibuktikan dalam pertumbuhan publikasi pada topik tersebut (Brandao de Souza, 2009; Cookson et al., 2011). Parkhi, (2019) menyebutkan dalam penelitiannya bahwa banyak penyedia layanan kesehatan di seluruh dunia telah meluncurkan inisiatif *lean* dalam organisasi mereka. Ini termasuk Pusat Medis Virginia Mason (Seattle, AS) pada tahun 2001, ThedaCare (Appleton, AS) pada tahun 2003, Pusat Medis Flinders (Bedford Park, Australia) pada tahun 2003, Rumah Sakit Royal

Bolton (Bolton, Inggris) pada 2005 dan Rumah Sakit St. Boniface (Winnipeg, Kanada) pada 2008.

*Lean healthcare* muncul dalam literature *lean* sebagai pendekatan yang berfokus pada efisiensi dan kepuasan pelanggan (Brandao de Souza, 2009; Dahlgard et al., 2011; White et al., 2013). *Lean healthcare* berfokus pada identifikasi dan penghapusan *waste* dalam organisasi penyedia layanan kesehatan (Costa dan Godinho Filho, 2016; Henrique et al., 2016). Ruang lingkup sebenarnya dari pendekatan *lean* untuk perawatan kesehatan berkisar dari fokus sempit pada pembuangan *waste* ke fokus yang sedikit lebih besar, yang selain menghilangkan *waste*, termasuk meminimalkan variasi proses, dan meningkatkan kondisi kerja (Nabelsi dan Gagnon, 2017). *Waste* dalam layanan kesehatan merupakan inefisiensi. Inefisiensi tersebut dapat mendorong biaya operasi yang lebih tinggi, potensi kesalahan, frustrasi pekerja, keterlambatan dan duplikasi (Fillingham, 2007; Hussain et al., 2016; Jimmerson et al., 2005). Keuntungan yang didapatkan dengan diterapkannya *lean* yakni penghematan biaya, menghilangkan gerakan yang tidak perlu, mengurangi lama waktu tunggu, dan meningkatkan kepuasan pasien.

Penelitian ini dilakukan pada Rumah Sakit X Jombang. Rumah Sakit X Jombang merupakan rumah sakit khusus dengan tipe C (KARS *Accreditation System*). Rumah Sakit X Jombang memberikan beragam jenis pelayanan medis antara lain poli umum, poli spesialis kandungan, poli spesialis anak, farmasi, unit gawat darurat serta rawat inap. Rawat inap terdiri dari kelas Superior, VVIP, VIP, I, II, III. Rumah Sakit X Jombang juga dilengkapi dengan pelayanan Radiologi, Laboratorium, PONEK, ICU, NICU. Rumah Sakit X Jombang mengusung visi, yakni “*Menjadi Rumah Sakit X Jombang sebagai Rumah Sakit dengan Pelayanan Prima dan Dijiwai Nilai-Nilai Islami*”. Pelayanan prima yakni pelayanan yang jauh melebihi kebutuhan dan harapan klien, pelayanan yang tidak sekedar memuaskan tetapi memanjakan klien dan menjadikan klien *loyal*, pelayanan yang tepat, cepat dan terjangkau, serta pelayanan yang standar berdasar bukti ilmiah terkini yang didukung oleh unsur input, proses dan output yang terus menerus dilakukan standarisasi. Untuk dapat mencapai visi tersebut perbaikan kualitas

pelayanan dan peningkatan kepuasan pelanggan menjadi sesuatu yang sangat penting untuk diwujudkan.

Penelitian ini akan dikhususkan pada Poli Spesialis Kandungan. Poli Spesialis Kandungan menyediakan pelayanan paripurna untuk berbagai masalah kesehatan organ reproduksi wanita, kehamilan: program hamil, pemeriksaan kehamilan dan pencegahan kehamilan (kontrasepsi). Poli Spesialis Kandungan memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh poli lainnya yakni seperti adanya keterlambatan jadwal pemeriksaan dikarenakan dokter yang masih melakukan tindakan darurat berupa adanya operasi yang darurat. Hal tersebut merupakan suatu keadaan yang mana tidak dikendalikan dan tidak bisa dikategorikan sebagai penyebab suatu *waste*. Selain itu, pasien yang sedang hamil dengan didorong kondisi hormonal akan menciptakan ketidakstabilan tubuh dan pikiran, sehingga wanita yang sedang hamil menjadi lebih mudah panik-cemas, mudah tersinggung, jauh lebih sensitif, mudah terpengaruh, cepat marah, menjadi tidak rasional (Andriana, 2011: 48). Adanya waktu tunggu yang lama, proses administrasi yang berbelit-belit, prosedur yang tidak jelas akan membuat pasien khususnya wanita hamil akan lebih mudah marah dan tersinggung. Hal tersebut akan menyebabkan menurunnya tingkat kepuasan pasien.

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Kunjungan Rawat Jalan Tahun 2019**

BULAN	POLI SPESIALIS KANDUNGAN	POLI SPESIALIS ANAK	POLI UMUM
MEI	1061	822	782
JUNI	855	836	706
JULI	1049	1061	512
AGUSTUS	1118	1106	585
SEPTEMBER	1086	1239	581
OKTOBER	1312	1216	588
<b>JUMLAH</b>	<b>6481</b>	<b>6280</b>	<b>3754</b>

Sumber : Data internal Rumah Sakit X Jombang (2019)

Berdasarkan data dari Rumah sakit X, jumlah kunjungan pasien pada Poli tersebut pada bulan Mei sampai dengan bulan Oktober tahun 2019 terbanyak diantara poli lainnya yakni sejumlah 6481 pasien. Jumlah pasien pada Poli Spesialis Kandungan yang besar harus diimbangi dengan peningkatan kualitas pelayanan yang meningkat sehingga pelayanan yang tidak hanya sekedar memuaskan tetapi memanjakan klien dan menjadikan klien *loyal*.

Sedangkan sampai dengan saat ini, proses pelayanan pada Poli Spesialis Kandungan Rumah Sakit X Jombang masih sering terjadi waktu tunggu yang lama, proses administrasi yang berulang-ulang, adanya kesalahan pencatatan, banyak pasien yang tidak paham prosedur dan aturan dalam proses pelayanan poli spesialis kandungan. Masalah tersebut merupakan *waste* yang dapat menurunkan tingkat kepuasan pasien sehingga harus diiadakan. Hal ini dilakukan demi terciptanya pelayanan yang tepat, cepat, dan terjangkau yang sejalan dengan visi dari Rumah Sakit X Jombang sehingga kepuasan pasien dan kualitas pelayanan yang merupakan indikator kesuksesan bagi perusahaan yang bergerak di bidang penyedia jasa kesehatan dapat tercapai.

Pendekatan *Lean Healthcare* diharapkan dapat memberikan gambaran proses pelayanan Poli Spesialis Kandungan Rumah Sakit X Jombang, mengidentifikasi *waste*, *value*, dan memberikan saran perbaikan dengan pendekatan *lean healthcare*.

## 1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana identifikasi *waste* yang terjadi pada proses pelayanan Poli Spesialis Kandungan Rumah Sakit X Jombang dengan menggunakan *value stream map* ?
2. Bagaimana usulan perbaikan proses pelayanan yang tepat pada Poli Spesialis Kandungan Rumah Sakit X Jombang dengan pendekatan *Lean Healthcare* ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk identifikasi *waste* yang terjadi pada proses pelayanan Poli Spesialis Kandungan Rumah Sakit X Jombang dengan menggunakan *value stream map*.
2. Untuk memberikan usulan perbaikan proses pelayanan yang tepat pada Poli Spesialis Kandungan Rumah Sakit X Jombang dengan pendekatan *Lean Healthcare*.

### 1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi manajemen Rumah Sakit X Jombang  
Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan pedoman bagi pihak manajemen Rumah Sakit X Jombang dalam usaha meningkatkan kualitas proses pelayanannya.
2. Bagi peneliti  
Penelitian ini membantu penulis menambah pengetahuan dan pengalaman dengan menerapkan ilmu yang didapatkan selama perkuliahan.
3. Bagi penelitian selanjutnya  
Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan inspirasi dan masukan bagi peneliti yang akan melakukan penelitian dalam bidang *lean healthcare*.

### 1.5 Sistematika Skripsi

Sistematika skripsi ini akan disusun dengan urutan sebagai berikut:

#### BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

#### BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan mengenai landasan teori atau konsep-konsep yang digunakan untuk mencari solusi atas masalah yang akan diteliti. Selain itu, bab

ini juga berisi penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini dan kerangka pemikiran dari penelitian ini.

### BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai metodologi yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu meliputi pendekatan penelitian yang digunakan, ruang lingkup penelitian, jenis dan sumber data yang dibutuhkan dan digunakan, prosedur pengumpulan data, dan teknis analisa yang digunakan.

### BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi tentang gambaran umum objek dan subjek penelitian meliputi sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, pembahasan hasil analisa data yang diperoleh selama penelitian dilakukan.

### BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari seluruh pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya dan pemberian saran dari penulis terkait penelitian ini.

