

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Rumah sakit sebagai penyedia layanan kesehatan harus memiliki mutu pelayanan yang baik dan meningkat secara berkesinambungan. Evaluasi dan perbaikan mutlak dilakukan oleh rumah sakit untuk menjaga sustanaibilitas mutu (Safitri & Kautsar, 2017). Pelayanan unit Instalasi Gawat Darurat (IGD) di rumah sakit merupakan salah satu bagian di dalam sebuah rumah sakit yang menyediakan penanganan awal bagi pasien yang menderita sakit dan cedera, yang dapat mengancam kelangsungan hidupnya (Fakniawanti & Rucitra, 2017).

Instalasi Gawat Darurat terdapat dokter dari berbagai spesialisasi bersama sejumlah perawat dan dokter jaga. Instalasi Gawat Darurat berfungsi memberikan pelayanan medis yang sifatnya gawat dan darurat selama 24 jam sehari, 7 hari seminggu. Pasien dengan penyakit akut yang masuk ke IGD dapat dikategorikan menjadi kasus gawat dan darurat, gawat tapi tidak darurat, darurat tapi tidak gawat, tidak gawat dan tidak darurat. Gawat adalah keadaan yang berkenaan dengan suatu penyakit atau kondisi lainnya yang mengancam jiwa, sedangkan darurat adalah keadaan yang terjadi tiba-tiba dan tidak diperkirakan sebelumnya, suatu kecelakaan, kebutuhan yang segera atau mendesak.

Unit IGD merupakan unit yang menentukan kepuasan pasien dalam pelayanan rumah sakit, sehingga baik buruknya pelayanan yang diberikan akan

mempengaruhi unit lain yang berhubungan dengannya. IGD sebagai salah satu bagian di rumah sakit juga dituntut untuk meningkatkan mutu pelayanannya secara berkelanjutan (*continuous improvement*) mengingat kontribusi pengelolaan farmasi yang sangat signifikan baik dari segi mutu maupun ekonomi bagi rumah sakit (Subagiyo, 2015).

Lean management merupakan salah satu metode yang digunakan dalam memperbaiki manajemen sehingga menghasilkan mutu pelayanan yang tinggi terhadap pelanggan. Konsep *lean* diadopsi sebagai sistem yang sistematis untuk meningkatkan mutu pelayanan dan melakukan efisiensi dengan tetap menjaga kualitas dan keamanan. Penelitian (Putri & Susanto, 2017) mengidentifikasi *waste* kritis, akar penyebab *waste* kritis hingga memberikan usulan perbaikan untuk meminimalkan *waste* kritis. Gambaran proses pelayanan dipetakan melalui *value stream mapping*, penetapan *waste* kritis diperoleh melalui penyebaran kuesioner, akar penyebab *waste* kritis diperoleh melalui wawancara mendalam dengan metode *5 why*. Usulan perbaikan didapatkan melalui diskusi tim dan *expert panel*.

Lean dapat diartikan sebagai suatu upaya yang secara berkelanjutan dilakukan untuk mengurangi atau menghilangkan pemborosan yang dapat terjadi serta meningkatkan nilai tambah bagi pelanggan (*customer value*). *Lean* sendiri bertujuan untuk meningkatkan nilai tambah pelanggan melalui peningkatan rasio antara nilai tambah terhadap pemborosan (*the value-to-waste ratio*) (Gaspersz, 2007). Ketika *lean* digunakan dalam bidang kesehatan, artinya terjadi penurunan

kesalahan medis serta peningkatan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki untuk kepentingan layanan kepada pasien yang lebih baik (Abdelhadi & Shakoor, 2014).

Metode *lean* ditujukan untuk menghapus aktivitas tidak bernilai tambah menjadi aktivitas yang dapat memberikan nilai tambah. Aktivitas *value* berperan langsung untuk memenuhi kepuasan pasien, sedangkan aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah akan menghasilkan pemborosan (Graban, 2016). Penelitian (Muyassaroh & Wibowo, 2020) menganalisis aliran proses pelayanan rawat inap dan mengidentifikasi *Value Added* (VA) dan *Non Value Added* (NVA) menggunakan *Value Stream Mapping* (VSM). VSM merupakan gambaran aktivitas pelayanan dari pertama kali konsumen meminta pelayanan hingga selesainya pelayanan.

Peneliti melihat ada beberapa sistem *lean* manajemen yang sudah diteliti lebih terdahulu baik di unit pelayanan rawat inap (Lestari et al., 2020) ataupun unit yang lain. Penelitian (Usman & Ardiyana, 2017) menemukan bahwa penerapan *lean hospital management* pada layanan gawat darurat dapat mengeliminasi pemborosan dalam hal: *waiting* (menunggu), *defect* (kesalahan dalam memberikan layanan) serta prosedur yang tidak sesuai dengan standarnya, sehingga perlu merekomendasikan peningkatan keterampilan yang telah dimiliki petugas sehingga dapat meminimalisir kesalahan yang mungkin terjadi.

Rumah sakit swasta harus memiliki kemampuan finansial yang stabil

untuk mampu bertahan dan beroperasi. Salah satu upayanya adalah dengan melakukan efisiensi di segala aspek dengan upaya perbaikan berkelanjutan yang dapat mengidentifikasi *waste*, yaitu dengan penerapan *lean hospital management*. Penelitian (Friskasari et al., 2019) menyimpulkan bahwa penerapan *lean hospital management* pada proses pengajuan klaim asuransi kesehatan mampu menurunkan *cycle time* proses pengajuan klaim rawat jalan.

Pengendalian biaya di setiap unit pelayanan rumah sakit sangat diperlukan dengan menjamin pembiayaan yang dibebankan kepada pasien harus sesuai kebutuhan medis. Salah satu upaya pengendalian biaya yang dapat dilakukan yaitu dengan pendekatan *lean* manajemen. Sumber daya yang dihemat melalui penghilangan *waste* dapat meningkatkan profitabilitas melalui pengendalian biaya kualitas dan produksi. Penelitian (Nugroho et al., 2019) menyimpulkan penghapusan *waste* dapat menjadi solusi efisiensi biaya produksi dan biaya kualitas di rumah sakit.

Penelitian ini berfokus pada pelayanan IGD RSUD Muhammadiyah Purbalingga. Penerapan *lean* manajemen dimaksudkan agar RSUD Muhammadiyah Purbalingga dapat memenuhi kebutuhan dan memberikan pelayanan kepada pasien secara optimal dengan mengurangi pemborosan (*waste*), sehingga akan menciptakan nilai tambah (*add value*) (Jacobs & Chase, 2018).

Pelayanan IGD merupakan salah satu andalan bagi RSUD Muhammadiyah Purbalingga dalam meningkatkan pemasukan bagi unit-unit

lainnya. Permasalahan yang timbul dalam pelayanan di IGD adalah aktivitas-aktivitas pasien dalam suatu alur proses pelayanan yang cukup banyak sehingga terjadi waktu tunggu pasien yang sangat lama. Salah satu hal yang mempengaruhi kepuasan pasien ialah lama waktu dalam proses menunggu. Pasien yang menunggu terlalu lama akan mengakibatkan tingkat kepuasan terhadap layanan tersebut menurun. Kepuasan tersebut dapat diperoleh dengan menerapkan konsep *lean* untuk mengefisiensi waktu dan memberikan pelayanan yang memuaskan yang berorientasi pada nilai tambah (Widiatama, 2018).

Penelitian (Theryoto & Nadjib, 2017) menyimpulkan bahwa *waste* yang sering terjadi stagnasi pasien dengan indikasi rawat inap di IGD (*boarding*). Tingginya angka kunjungan pasien ke IGD, baik untuk pasien gawat darurat maupun pasien tidak gawat darurat, yang melebihi kapasitas ruang dan pelayanan IGD. Penyebab utama terjadinya *boarding* adalah *out flow obstruction*, artinya pasien yang berindikasi rawat inap belum dapat keluar dari IGD karena ruang rawat inap belum siap menerima pasien dari IGD.

Boarding yang terjadi dapat meningkatkan morbiditas dan mortalitas, keterlambatan pemberian pengobatan yang adekuat pada pasien sesuai penyakit yang diderita, terganggunya rasa nyaman pasien (tidak dapat beristirahat dengan baik) akibat hiruk-pikuknya kondisi IGD yang *crowded* sehingga berdampak pada proses penyembuhan penyakitnya, penurunan mutu pelayanan dan kualitas kegiatan keselamatan pasien serta ruang IGD akan mengalami kesulitan bila ada korban bencana yang akan masuk ke IGD sewaktu-waktu.

Hasil studi pendahuluan pada bagian unit IGD RSUD Muhammadiyah Purbalingga masih terdapat permasalahan adanya waktu menunggu proses *boarding* pasien ke rawat inap, waktu tunggu pasien dari mendaftar sampai dengan bertemu dokter untuk mendapatkan terapi masih cukup lama, *waste* juga yang sering terjadi pada penggunaan bahan habis pakai (kassa, O₂). Berdasarkan permasalahan tersebut, peneliti mengambil judul penelitian yaitu “Implementasi *Lean* Manajemen di Pelayanan Unit IGD RSUD Muhammadiyah Purbalingga”. Penerapan *lean* manajemen di RSUD Muhammadiyah Purbalingga khususnya di masa Pandemi Covid 19” agar penelitian ini bisa secara jelas melakukan sistem *lean* manajemen atau efisiensi pada unit IGD sehingga pendapatan RSUD Muhammadiyah bisa berjalan secara optimal.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan pada penelitian ini adalah bagaimana implementasi *lean* manajemen di Pelayanan Unit IGD RSUD Muhammadiyah Purbalingga?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diungkapkan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor penyebab terjadinya pemborosan dan upaya untuk mengoptimalkan pemborosan berdasarkan pendekatan *lean* manajemen di Pelayanan IGD RSUD Muhammadiyah Purbalingga.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat melengkapi konsep tentang implementasi *lean management* di pelayanan IGD RSUD Muhammadiyah Purbalingga.

2. Manfaat Kebijakan

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi untuk menghilangkan pemborosan (*waste*) dalam Pelayanan IGD RSUD Muhammadiyah Purbalingga. Selanjutnya, temuan penelitian ini menjadi rekomendasi kebijakan kepada manajemen RSUD Muhammadiyah Purbalingga untuk meningkatkan efisiensi dalam Pelayanan Unit IGD RSUD Muhammadiyah Purbalingga.

3. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini melengkapi referensi keilmuan khususnya tentang implementasi *lean management* dalam pelayanan IGD RSUD Muhammadiyah Purbalingga. Hasil penelitian ini dapat dijadikan pijakan literatur review untuk penelitian berikutnya.