

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Rumah Sakit harus terus berinovasi dan memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Memelihara keinginan (nilai) adalah jalan untuk rumah sakit supaya dapat bertahan dan berkembang. Rumah sakit memiliki peralatan canggih yang mencakup ruang gawat darurat. IGD atau Instalasi Gawat Darurat merupakan salah satu wajah dari sebuah rumah sakit, karena dari IGD pasien datang kemudian pasien mengakses Rumah Sakit dari IGD. Letak IGD di sebuah Rumah Sakit selalu berdampingan dengan jalur utama agar memudahkan untuk akses pasien datang. IGD juga diperlukan sebagai pintu masuk dengan pasien yang mengalami kegawatdaruratan. Pasien masuk dari jalur IGD dan melalui prosedur triase dan lainnya sehingga membutuhkan waktu yang cukup lama (Yulianingsih *et al.*, 2022). Sehingga sangat penting

diperhatikan penampilan baik secara fisik maupun kualitas pelayanan yang diberikan di IGD. Salah satu yang mempengaruhi kualitas pelayanan pasien di IGD adalah adanya penumpukan antrian pasien, baik pasien baru yang datang ke IGD ataupun penumpukan pasien menunggu transfer ke ruang rawat inap. Perlu diuraikan penumpukan pasien tersebut sehingga mutu dan keselamatan pasien terjamin dan meminimalkan penilaian buruk oleh masyarakat kepada Rumah Sakit. Dalam penelitian ini akan diujikan metode atau alur untuk mengurai *waste* antrian pasien di IGD yang berpegang pada *lean management*, dengan harapan bisa memanfaatkan sumber daya yang ada tanpa mengurangi nilai atau kualitas pelayanan. Keselamatan pasien merupakan suatu masalah kesehatan global yang serius. Risiko pasien infeksi di Eropa sebesar 83,5% terdapat bukti kesalahan medis sebesar 50-72,3%. Kejadian tidak diinginkan di berbagai Negara menyatakan bahwa terdapat rentang 3,2-16,6% di rumah sakit. Di Indonesia data Pasien safety mengenai kejadian nyaris

cedera dan kejadian tidak diharapkan masih jarang, namun dilain kesempatan terjadi peningkatan malpraktik dengan insiden 28,3%.

Merujuk pada sistem Kesehatan Amerika yang dari hari ke hari terjadi perkembangan dan transformasi yang pesat pada bidang kesehatan baik dalam segi pengoperasian Rumah Sakit, insentif staf Rumah Sakit, maupun biaya pelayanan di Rumah Sakit(Breen *et al.*, 2020). Prinsip umum Metode manajemen lean antara lain mengeliminasi semua *waste* yang ada, menyelesaikan masalah dari akarnya, belajar dari yang lebih maju, meningkatkan kemampuan secara kontinyu, meningkatkan nilai kualitas, serta melibatkan staf untuk menghentikan suatu kesalahan kemudian mencari solusinya (Breen *et al.*, 2020). Banyak hal yang mempengaruhi proses pelayanan di IGD dimulai dari triase pasien, pemeriksaan pasien oleh dokter, pemeriksaan penunjang, tindakan, dan transfer pasien. Integrasi antara *lean management* dengan Analisis masalah di IGD yang mengakibatkan penumpukan

pasien baik itu prosesnya (proses yang dilakukan tanpa menambah nilai kualitas pelayanan), tenaga kesehatan, pekarya, maupun faktor dari pasien itu sendiri. Pelayanan di IGD sebagai pelayanan di bawah tekanan yang luar biasa yang terus berulang setiap harinya, akan tetapi petugas IGD tetap harus memberikan pelayanan kepada semua pasien yang datang dengan baik. Untuk itu tugas manajemen Rumah Sakit membuat alur proses pelayanan di IGD agar efektif tanpa menimbulkan *waste*. Mulai dari pemetaan masalah dan mengidentifikasi *waste* yang mungkin terjadi di IGD dan membuat simulasi alur proses pelayanan pasien untuk mengurangi *waste* di IGD dengan sumber daya yang telah ada (Al Owad *et al.*, 2018). Metode manajemen lean dapat berupa alat bantu yang berisikan beberapa komponen, sehingga bisa dievaluasi *waste* dari pasien masuk IGD hingga akhirnya pasien keluar dari IGD. Keberhasilan metode lean itu sendiri bergantung kepada komitmen staf yang menjalankan alat bantu tersebut di IGD (Breen *et al.*, 2020). Beberapa faktor yang

memiliki peran besar dalam *lean management* adalah: tanggung jawab staff dan dukungan dari direksi, meningkatkan pengetahuan penyedia layanan kesehatan tentang properti dan dimensi *lean management*, mengurangi resistensi staf dan menggunakan konsultan dan ahli di bidangnya (Mousavi Isfahani *et al.*, 2019). Untuk menurunkan waktu tunggu di IGD berdasarkan manajemen lean dengan cara mengidentifikasi proses yang sia – sia dan menyusun perubahan yang lebih efisien dengan cara memberdayakan sumber daya yang ada. Hal ini termasuk dalam standarisasi dengan meringkas proses kerja yang ada di IGD, memanfaatkan tempat tidur secara efisien dan meningkatkan komunikasi dalam tim. Dalam penelitian menunjukkan bahwa intervensi tersebut berhasil dalam mengurangi waktu tunggu di IGD.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa dengan mengikuti manajemen Lean, IGD dapat mengamati pengurangan waktu tinggal (*Length Of Stay*) dan waktu tunggu (Vashi *et al.*, 2019). Penumpukan antrian di IGD masih

menjadi masalah besar bagi seluruh Rumah Sakit di dunia, salah satunya penumpukan saat menunggu dilakukan Triage oleh petugas. Lonjakan pasien baru yang datang di IGD tidak bisa diprediksi sangat mungkin terjadi lonjakan pasien di waktu yang sama sangat besar sehingga terjadi antrian Panjang di loket triage dan tidak bisa membedakan pasien kritis dan tidak. Untuk mengantisipasi antrian Panjang di loket triage maka perlu dibentuk tim triage untuk segera menangani kasus kritis dan nonkritis. Modifikasi sistem triage ini mungkin bisa mengurangi waktu tunggu pasien dan waktu tinggal pasien di IGD . Mengingat pelayanan di IGD seringkali menjadi sorotan bahkan sebagai bahan penilaian mutu keselamatan pasien, maka pendekatan manajerial yang inovatif sangat diperlukan untuk menurunkan *waste* antrian pasien di IGD (Verbano & Crema, 2019). Selain proses triage antrian penumpukan pasien bisa terjadi saat pemeriksaan radiologi. Dalam jurnal ilmiah melaporkan bagaimana waktu pemeriksaan radiologi di IGD dapat dikurangi secara signifikan dengan menerapkan prinsip

lean management dan memanfaatkan sumber daya yang ada. Hasil yang dicapai berkontribusi tidak hanya untuk mematuhi peraturan, tetapi juga untuk meningkatkan kualitas perawatan yang diberikan kepada pasien dan mengurangi *waste* antrian di IGD (Verbano & Crema, 2019).

Untuk mencapai penurunan *waste* di IGD diperlukan kerjasama antar staf baik perawat, dokter, admisi, dan pekarya. Bekerja di IGD dengan penuh tekanan dan harus melayani pasien dengan baik juga harus menjunjung tinggi nilai-nilai profesional yang telah ditetapkan. Dalam studi kasus di Australia diperlukan perawat darurat untuk membantu pelayanan di IGD jika terjadi penumpukan antrian pasien, sehingga mutu keselamatan pasien tetap terjamin walaupun terjadi lonjakan pasien. Dari sistem tersebut nilai – nilai profesional sangat dibutuhkan dari seorang perawat untuk merespon dengan cepat jika ada penumpukan pasien di IGD (Wright *et al.*, 2021). Usahakan memberdayakan tenaga yang telah ada terlebih dahulu, dalam prinsip *lean management*

harus efisien dalam pengelolaan ketenagaan. Optimalisasi sumber daya tenaga profesional yang telah ada di Rumah Sakit sangat penting untuk mencapai *lean management* (Apornak *et al.*, 2021).

Berdasarkan studi yang dilakukan di Korea, untuk mengurangi penumpukan antrian di IGD bisa dilakukan penjadwalan pasien non emergensi untuk datang ke IGD baik untuk pemeriksaan maupun untuk dilakukan tindakan. Hal tersebut sangat membantu dalam pengurangan *waste* antrian IGD. Sehingga pasien – pasien kritis atau emergensi bisa ditangani lebih cepat tanpa menunggu antrian yang panjang (S. Lee & Lee, 2020). Tingkat kepadatan di IGD akan berimbas juga pada kepadatan Rumah Sakit jika kepadatan tersebut tidak diatasi akan menjadi masalah keselamatan pasien. Pada penelitian *The Korean Society of Emergency Medicine* peningkatan LOS (*Length Of Stay*), peningkatan kesalahan medis, peningkatan jumlah pasien APS, dan peningkatan pasien kematian berkaitan erat dengan kepadatan hunian Rumah Sakit (McKenna *et al.*,

2019). Dengan konsekuensi yang begitu serius Rumah Sakit perlu memikirkan efektifitas dan efisiensi khususnya di IGD sehingga akan berimbas ke Rumah Sakit.

Komunikasi, kerjasama, dan musyawarah antara UGD, rawat inap, layanan bedah, dan kepemimpinan administratif akan sangat penting untuk implementasi. Perubahan ini menantang, tetapi yang ditunjukkan manfaat melalui studi kasus menunjukkan bahwa mereka dapat secara efektif mengurangi penumpukan pasien yang mengantri di IGD (McKenna *et al.*, 2019).

IGD identik dengan kepadatan pasien dan waktu tunggu yang berlebihan yang kemudian berdampak terjadinya penundaan pelayanan secara signifikan sehingga meningkatkan kematian pasien dan membuat tidak efisien dalam penggunaan sumber daya yang akhirnya merugikan kepuasan pasien dan staf. Dalam studi kasus di Italia, *lean thinking* diterapkan pada IGD Rumah Sakit Cardarelli Napoli dengan tujuan meningkatkan aliran pasien, meningkatkan proses yang

berkontribusi untuk memfasilitasi aliran pasien melalui berbagai tahap perawatan medis dan menghilangkan semua penumpukan (antrian) serta semua aktivitas yang menyebabkan pemborosan. Dari penelitian tersebut didapatkan seorang profesional dengan ketat mengikuti jalur teoritis, memilih alat yang sesuai, dan menerapkan prinsip dan metode *Lean Thinking* ke dalam proses perawatan kesehatan. Sehingga memungkinkan untuk meningkatkan efisiensi pelayanan, mengurangi pemborosan dalam hal waktu tunggu, dan meningkatkan kualitas lingkungan kerja bagi profesional pemberi asuhan (Improta *et al.*, 2018).

RS PKU Muhammadiyah Karanganyar memiliki Instalasi Gawat Darurat pada bagian depan yang memungkinkan pasien mudah saat mengalami kegawatdaruratan dan memerlukan tindakan segera. RS PKU Muhammadiyah Karanganyar memiliki indikator mutu pelayanan. Berikut capaian indikator mutu *respon time* dokter

jaga IGD kurang dari 5 menit di RS PKU Muhammadiyah Karanganyar.

Tabel 1.1 Data Capaian Indikator Mutu IGD Respon Time Dokter Jaga

NO	Tahun	Capaian Indikator Mutu Rata – Rata Setiap Tahun	Standar
1	2019	68%	100%
2	2020	65%	100%
3	2021	61%	100%
4	2022	64%	100%

Data diambil saat dokter memeriksa pasien untuk pertama kali setelah dilakukan triage kepada pasien, respon time dokter yang diukur sesuai indikator mutu unit adalah kurang dari 5 menit. Dikarenakan respon time dokter memanjang lebih dari 5 menit maka indikator respon time dokter <5 menit belum tercapai dari tahun ke tahun. Sehingga perlu dicari akar masalah dan upaya tindak lanjut untuk meningkatkan respon time dokter jaga <5 menit sehingga indikator mutu unit IGD bisa tercapai.

Pasien yang masuk melalui IGD harus mendaftar administrasi terlebih dahulu, setelah itu dilakukan triase, dan segera diperiksa oleh dokter dalam waktu kurang dari 5 menit.

Jika pasien datang dalam waktu bersamaan maka pasien akan menunggu diperiksa oleh dokter dalam waktu lebih dari 5 menit. Selanjutnya pasien akan menunggu keputusan dokter untuk ditempatkan di ruang rawat inap, maupun menunggu intervensi untuk diberikan terapi atau diminta rawat jalan. Dalam situasi ini, pasien dimungkinkan untuk menunggu lama jika datang dalam waktu yang bersamaan. Dalam indikator mutu IGD juga dinilai ketepatan waktu transfer pasien dari IGD ke ruang rawat inap < 2 jam, saat ini indikator tersebut belum tercapai di RS PKU Muhammadiyah Karanganyar. Semakin lama pasien menunggu artinya pasien dapat merasa kurang puas dengan pelayanan yang diberikan rumah sakit. Risiko keselamatan pasien juga meningkat jika pasien menunggu terlalu lama di IGD. Penelitian ini diharapkan dapat memperbaiki proses pelayanan untuk mengurangi *waste* antrian pasien di IGD RS PKU Muhammadiyah Karanganyar.

A. Rumusan Masalah

Apa saja *waste* pasien di IGD dan bagaimana mengurangi *waste* tersebut?

B. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum Penelitian :

Mengidentifikasi *waste* dalam implementasi manajemen lean di IGD RS PKU Muhammadiyah Karanganyar.

2. Tujuan Khusus Penelitian

- Mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat pelayanan di IGD
- Mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat *respon time* IGD
- Merumuskan proses perubahan layanan untuk mengurangi *waste* antrian di IGD RS PKU Muhammadiyah Karanganyar.

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan kajian penerapan *manajemen lean* di RS PKU Muhammadiyah Karanganyar.

2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan perbaikan bagi sistem pelayanan di RS PKU Muhammadiyah Karanganyar khususnya di Instalasi Gawat Darurat.