

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pelayanan kesehatan yang bermutu merupakan salah satu kebutuhan dasar dan menjadi hak setiap orang untuk memperolehnya, atas dasar tersebut pemerintah bertanggungjawab untuk menyediakan segala bentuk upaya kesehatan berkualitas yang dibutuhkan oleh seluruh warga negara. Hal ini sebagai wujud implikasi dari Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 28 H ayat 1 dan Pasal 34 Ayat 3 bahwa kesehatan merupakan hak asasi manusia dan investasi bagi pembangunan bangsa, serta negara bertanggung jawab atas penyediaan fasilitas pelayanan kesehatan dan fasilitas umum yang layak. Selain itu berdasarkan Undang-undang Nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan Pasal 5 ayat 2 bahwa setiap orang mempunyai hak dalam memperoleh pelayanan kesehatan yang aman, bermutu, dan terjangkau.

Sebagai bentuk usaha untuk mendukung terselenggaranya upaya kesehatan di negara ini, maka pemerintah mendirikan fasilitas pelayanan kesehatan yang didirikan oleh pemerintah antara lain rumah sakit. Proses pelayanan kesehatan di rumah sakit merupakan organisasi multi karya, terdapat bermacam-macam jenis tenaga kesehatan dengan keilmuannya masing-masing serta proses interaksi didalamnya. Usaha memberi pelayanan kesehatan yang bermutu, setiap tenaga kesehatan perlu memperbaharui pengetahuannya mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi kedokteran.

Menurut WHO (*World Health Organization*), rumah sakit adalah organisasi sosial dan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan paripurna (komprehensif), sedangkan menurut Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan Rumah Sakit adalah fasilitas pelayanan kesehatan dan merupakan alat dan atau tempat untuk menyelenggarakan upaya pelayanan kesehatan baik promotif, preventif, kuratif maupun rehabilitatif yang dilakukan pemerintah atau masyarakat dan sebagai Fasilitas Kesehatan Rujukan Tingkat Lanjut (FKRTL).

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009 tentang rumah sakit, yang dimaksudkan dengan rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, pelayanan rawat jalan dan gawat darurat. Sementara itu hingga saat ini rumah sakit masih menghasilkan variasi dalam kualitas proses pelayanan serta keluaran yang tidak efisien sehingga menyebabkan ketidakpuasan pasien. Menurut (Woodard 2005) variasi dalam proses pelayanan kesehatan di rumah sakit berpotensi menciptakan terjadinya kesalahan (*error*), kecacatan (*defect*) dan pemborosan (*waste*) akibat kualitas pelayanan yang buruk.

Menurut (Aditama, 2002) Rawat jalan adalah cerminan dari suatu pelayanan yang diterima pelanggan terhadap rumah sakit. Rawat jalan adalah rangkaian proses berbagai pelayanan dan sebagai unit terdepan yang menampilkan

citra rumah sakit karena keseluruhan aktifitas pelayanan rumah sakit seperti pelayanan medis, asuhan keperawatan, pencegahan akibat sakit, peningkatan pemulihan kesehatan dan penyuluhan kesehatan dirasakan pelanggan. Ketidakpuasan yang sering terjadi di rumah sakit khususnya rawat jalan adalah waktu tunggu yang lama, administrasi yang rumit, pelayanan perawat yang kurang simpatik, dokter tidak tepat waktu, layanan farmasi yang lama serta pengambilan darah beberapa kali tusukan.

Program BPJS Kesehatan implementasinya telah dimulai sejak 1 Januari 2014. Program tersebut selanjutnya disebut sebagai program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN). Dalam implementasinya JKN memberikan prinsip *managed care* dimana terdapat empat pilar yang diberikan yaitu promotif, preventif, kuratif dan rehabilitatif. Peserta JKN diberikan nomor identitas tunggal oleh BPJS Kesehatan. Setiap peserta mendapat hak pelayanan kesehatan yang difokuskan di fasilitas kesehatan tingkat pertama, pelayanan kesehatan rawat jalan tingkat lanjutan, rawat inap tingkat lanjutan, pelayanan gawat darurat dan layanan kesehatan lain.

Istilah *Lean* merupakan sebuah sistem manajemen yang sepenuhnya berfokus pada efisiensi, hal ini dicapai secara jangka panjang melalui upaya peningkatan nilai pelanggan, masyarakat dan ekonomi dengan tujuan mengurangi biaya, mempercepat waktu layanan dan meningkatkan mutu lewat penghapusan pemborosan secara total (Lawal et al. 2014). Konsep penting didalam *Lean* adalah untuk membagi nilai tambah dan tidak bernilai tambah. Kegiatan bernilai tambah dianggap kegiatan memuaskan pelanggan (Gao 2019).

Prinsip *Lean* telah diaplikasikan secara luas dalam industri manufaktur, dimana prinsip *lean* membantu dalam menurunkan *defect* atau *error* dan meningkatkan kinerja proses dalam bidang kesehatan, artinya adalah mengurangi kesalahan medis dan meningkatkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk pelayanan yang lebih baik kepada pasien (Abdelhadi & Shakoor 2014). Pendekatan *Lean* melalui analisis proses kegiatan dengan menilai setiap langkah tersebut untuk mendapatkan nilai tambah atau tidak memberikan nilai tambah serta merupakan suatu pemborosan (*waste*).

Lean adalah tentang sumber daya yang tepat untuk melakukan pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dengan kualitas terbaik dan di waktu yang tepat (Zahra 2016). Hasil penelitian yang dilakukan Iswanto, 2015 di Rumah Sakit Kemang Medical Care menunjukkan bahwa penggunaan *lean* berdampak pada aspek kinerja dan berhasil melakukan eliminasi pemborosan. Penerapan *lean* telah meningkatkan kinerja yang memberikan hasil berupa peningkatan indeks kepuasan pasien sebesar 11% (dari rata-rata 76% menjadi 87% serta dapat memangkas waktu tunggu (*lead time*) di pelayanan poliklinik yang awalnya selama 78 menit menjadi hanya 46 menit (Iswanto 2015).

Rumah Sakit Hermina Ciruas merupakan rumah sakit tipe C yang mempunyai visi sebagai rumah sakit yang tumbuh sehat dan terkemuka di wilayah

cakupannya dengan unggulan pelayanan kesehatan ibu dan anak mampu bersaing di era globalisasi. Dalam mewujudkan visi tersebut rumah sakit berupaya untuk terus meningkatkan dan memperbaiki mutu pelayanan agar terciptanya kepuasan pasien dan pelayanan berkualitas. Fasilitas RS Hermina Ciruas terdiri dari beberapa unit atau instalasi yang memberikan pelayanan diantaranya Instalasi Rawat Jalan, Instalasi Rawat Inap, Laboratorium, Radiologi, IGD, Hemodialisa, Rehabilitasi Medik, Trauma Centre dan Klinik Tumbuh Kembang. Rumah Sakit Hermina Ciruas menerima pasien BPJS dan pasien non BPJS.

Berdasarkan observasi yang dilakukan pada saat residen didapatkan waktu proses rawat jalan dari pasien melakukan pendaftaran rawat jalan sampai pasien menerima obat pada pasien BPJS dengan rata-rata total waktu sebesar 167 menit. Lama proses pelayanan terdapat pada poli pemeriksaan (menunggu dokter) dan pada farmasi (menunggu menerima obat). Hal tersebut tidak sesuai dengan standar acuan waktu tunggu dari Hermina Hospital Group (HHG) terkait lama waktu tunggu rawat jalan sebesar ≤ 1 Jam 30 Menit yaitu dari pasien melakukan pendaftaran sampai pasien menerima obat.

Bertitik tolak dari hal tersebut di atas, alur proses dan waktu pelayanan relatif panjang mulai dari pendaftaran sampai dengan menerima obat di Rumah Sakit Hermina Ciruas yaitu rata-rata 167 menit. Analisis proses pelayanan pasien rawat jalan dari pasien melakukan pendaftaran di RS Hermina Ciruas dilakukan pada pasien jaminan BPJS. Dikarenakan sebesar 83% dari pasien yang melakukan rawat jalan pasien jaminan BPJS dan 27% pasien non BPJS. Maka dengan menerapkan prinsip *Lean Hospital* dapat mengetahui proses pelayanan pasien rawat jalan untuk meningkatkan efisiensi proses pelayanan pasien rawat jalan di RS Hermina Ciruas.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas diketahui bahwa lama proses pelayanan pasien rawat jalan dari pendaftaran sampai dengan menerima obat yaitu rata-rata 167 menit melebihi standar waktu yang telah ditetapkan Hermina Hospital Group (HHG) yaitu ≤ 1 Jam 30 Menit. Oleh karena itu, penting dilakukan analisis terhadap proses pelayanan pasien rawat jalan dari pasien melakukan pendaftaran rawat jalan hingga pasien menerima obat pada pasien jaminan BPJS.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, untuk menghindari penyimpangan maupun pelebaran pokok masalah dan mengingat keterbatasan periode waktu penelitian maka peneliti akan meneliti alur proses pelayanan pasien rawat jalan dari pasien melakukan pendaftaran rawat jalan hingga pasien menerima obat yaitu pada pasien jaminan BPJS.

D. Rumusan Masalah

1. Bagaimana alur proses pelayanan pasien rawat jalan di RS Hermina Ciruas?
2. Bagaimana *Value Stream Map* pada alur poses pelayanan pasien rawat jalan di RS Hermina Ciruas?
3. Apa saja kegiatan yang memberikan nilai tambah dan tidak memberikan nilai tambah dalam proses pelayanan pasien rawat jalan di RS Hermina Ciruas?
4. Apa saja kegiatan yang termasuk pemborosan pada proses pelayanan pasien rawat jalan di RS Hermina Ciruas?
5. Apakah yang menjadi penyebab terhambatnya proses pelayanan pasien rawat jalan di RS Hermina Ciruas?
6. Bagaimana usulan perbaikan dengan pendekatan *lean hospital* untuk meningkatkan pelayanan pasien rawat jalan di RS Hermina Ciruas?

E. Tujuan Penelitian

a. Tujuan Umum

Untuk mengetahui proses pelayanan pasien rawat jalan dan memberikan usulan perbaikan alur proses dari pasien melakukan pendaftaran sampai pasien menerima obat di RS Hermina Ciruas.

b. Tujuan Khusus

1. Mengetahui alur proses pelayanan pasien rawat jalan di RS Hermina Ciruas.
2. Mengetahui *Value Stream Map* pada alur poses pelayanan pasien rawat jalan di RS Hermina Ciruas.
3. Mengetahui kegiatan yang memberikan nilai tambah dan tidak memberikan nilai tambah dalam proses pelayanan pasien rawat jalan di RS Hermina Ciruas.
4. Mengetahui kegiatan yang termasuk pemborosan pada proses pelayanan pasien rawat jalan di RS Hermina Ciruas.
5. Mengetahui penyebab terhambatnya proses pelayanan pasien rawat jalan di RS Hermina Ciruas.
6. Membuat usulan perbaikan alur proses (*Future State Value*) pelayanan pasien rawat jalan di RS Hermina Ciruas.

F. Kegunaan Hasil Penelitian

1. Teoritis/Akademis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya yang berhubungan dengan pelayanan rumah sakit dengan konsep *Lean Hospital*.

2. Praktis

a. Bagi Peneliti

Menambah ilmu pengetahuan, mengasah keterampilan dan mencoba untuk memberikan kontribusi berupa pemikiran dan temuan-temuan empiris mengenai alur proses pelayanan pasien rawat jalan di RS Hermina Ciruas.

b. Bagi Rumah Sakit

1. RS Hermina Ciruas dapat mengetahui perbaikan dari proses pelayanan pasien rawat jalan.

2. RS Hermina Ciruas dapat menerapkan rekomendasi-rekomendasi yang diberikan peneliti dalam mempercepat proses pelayanan pasien rawat jalan.

3. RS Hermina Ciruas dapat menggunakan hasil dari penelitian ini sebagai dasar pembuatan kebijakan dalam proses pelayanan pasien rawat jalan.

c. Bagi Institusi Pendidikan MARS Universitas Esa Unggul

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya yang berhubungan dengan pelayanan rumah sakit dengan konsep *Lean Hospital*.

d. Bagi Masyarakat Pengguna BPJS

Memberikan informasi alur proses pelayanan rawat jalan bagi pasien rawat jalan yang menggunakan jaminan BPJS di RS Hermina Ciruas