

## **Adaptif dan Berdaya**

### **"Lean Management is the Key"**

#### **Kategori : Health Service During Crisis**

Sundari, Yulia Putri Ayuningdyah, Hentyn Drajad Rudyarwaty

Rumah Sakit Mata “Dr. Yap” Yogyakarta

#### **Ringkasan**

Kompleksitas RS, padat karya, modal, profesi menjadi tantangan menciptakan *organizational effectiveness* di tengah kompetitif dinamisnya bisnis RS. Tahun 2020 RS Mata “Dr. YAP” menghadapi situasi yang mengharuskan mengambil langkah strategis untuk menjaga kesinambungan operasional. *Lean management* (LM) menjadi solusi tantangan krisis. Gerakan perubahan serentak memberdayakan seluruh sumber daya. Dimulai dari membangun *awareness* pentingnya LM, pelatihan, pendampingan proyek LM seluruh unit, apresiasi, *feedback*, lean berkelanjutan. LM berhasil memberikan dampak positif, dampak moral, efektif, efisien, *timely, safety, patient, ambient, cost, equitable*. Hasil proyek LM mewujudkan kepuasan pasien aspek indeks sistem, mekanisme, prosedur, indeks waktu penyelesaian. Pasien puas (skor > 3 perbandingan skor kinerja-ekspektasi)

**Keyword : *lean management, organizational effectiveness, patient satisfaction***

#### **A. Latar Belakang**

Rumah sakit merupakan organisasi yang kompleks, ditandai dengan beberapa kelompok profesi kesehatan yang memiliki peran masing-masing, sistem regulasi yang sangat dinamis, serta inovasi pelayanan yang mengedepankan efektif, efisien, aman (Eriksson, 2016). Kompleksitas rumah sakit sebagai organisasi yang padat karya, padat modal, padat profesi menjadi tantangan bagi manajemen rumah sakit untuk menciptakan *organizational effectiveness* di tengah perkembangan bisnis rumah sakit yang dinamis dan kompetitif. Meningkatkan efektivitas organisasi adalah kunci sukses dalam bisnis, sehingga setiap manajer diharapkan meningkatkan efisiensi lingkungan kerja (Tahsildari et al, 2015). Manajer harus berpartisipasi dalam masalah organisasi, menciptakan efektivitas sistem, sehingga wajib menjadi inovatif dalam riset, pengembangan, perilaku, serta desain organisasi.

Tahun 2020, RS Mata “Dr. YAP” berhentinya kemitraan dengan BPJS Kesehatan, jumlah pasien turun hingga 50%, sehingga terjadi penurunan pendapatan. Terjadinya pandemi COVID 19 menyebabkan rumah sakit harus mengambil langkah-langkah strategis demi

operasional tetap berjalan. Biaya operasional semakin tinggi karena rumah sakit harus melakukan upaya penyesuaian demi menjaga keselamatan pasien dan karyawan selama pandemi. Pendapatan tidak dapat mendukung karena adanya pembatasan layanan, PPKM mempengaruhi akses masyarakat ke rumah sakit. Dalam kondisi ini, tantangan berikutnya adalah bagaimana meningkatkan mutu pelayanan untuk menciptakan *patient experience* yang positif, sehingga menjaga jumlah kunjungan pasien tetap berada dalam trend yang baik serta efisiensi di semua aspek untuk menjaga kondisi finansial rumah sakit.

Berdasarkan hal tersebut, rumah sakit membutuhkan strategi tepat untuk menghadapi kondisi krisis. *Lean management* menjadi solusi, mampu menjawab tantangan krisis ini, lean menjadi satu cara yang dapat ditempuh untuk mengeksplor hal-hal baru menghadapi perubahan (Sinha & Matharu, 2019) sehingga dapat menjaga kelangsungan operasional rumah sakit secara efektif, efisien, produktif. Implementasi lean dapat memberikan manfaat pada aspek finansial organisasi, mendekatkan pemenuhan *value* pelanggan, menjadi cara bagi organisasi untuk memberdayakan staf, menghadapi persaingan dan situasi krisis, cara bagi organisasi untuk mengambil keputusan berdasarkan data dan untuk efisiensi dan efektifitas organisasi.

## B. Tujuan

1. Memberdayakan staf dan sumber daya yang tersedia untuk peningkatan mutu berkelanjutan.
2. Implementasi lean management di setiap unit kerja
3. Terciptanya dampak positif di setiap unit kerja (MEETSPACE. M=*Moral*, meningkatkan semangat/ethos/budaya kerja; E=*Efficient*, mengatasi waste; E=*Effective*, meningkatkan outcome proses/pasien; T=*Timely*, Meningkatkan VAR/mengurangi *Waiting time/Cycle time* proses; S=*Safety*, Keselamatan pasien dan pekerja; P= *Patient*, Menambah *value*/berpusat pada pasien (proses); A=*Ambient*, suasana dan lingkungan kerja yang menyenangkan; C=*Cost*, menghemat biaya; E=*Equitable*, mengurangi variasi atau ketidakadilan pelayanan)

### C. Langkah-Langkah

#### 1. Membangun *awareness* pentingnya implementasi *Lean Management* (LM)

Membangun kesadaran pentingnya unit kerja melakukan LM distimulus oleh jajaran manajemen dengan memberikan masukan, arahan pada rapat koordinasi. Jajaran manajemen berfokus untuk terus melakukan program efisiensi dan memaksimalkan produktivitas. Menjadikan proyek LM sebagai proyek prioritas program kerja seluruh unit kerja dan implementasinya sebagai salah satu KPI unit.

#### 2. Pelatihan *Lean Management*

Pelatihan LM tujuan utama peserta memahami dan dapat merealisasikan LM. Narasumber adalah praktisi dan akademisi yang *expert* di bidang LM. Pelatihan selama 2 hari berupa materi dan workshop diikuti oleh Direksi, kepala unit kerja, supervisor.

#### 3. Pendampingan proyek *Lean Management*

Pasca pelatihan dilakukan pendampingan proyek LM, unit melakukan identifikasi masalah, melakukan perbaikan dengan metode lean. Lean disamping sebagai *tool*, implementasinya juga menggunakan berbagai macam alat lain. Penggunaan *tools* ini memudahkan dan memaksimalkan hasil implementasi LM, juga meningkatkan *evidence* dalam implementasi LM. Pendampingan dilakukan manajemen bersama narasumber pelatihan baik secara langsung maupun media online.

#### 4. Apresiasi dan *Feedback*

Berdasar ilmu pengetahuan dari pelatihan dan pendampingan serta untuk meningkatkan motivasi membuat proyek LM, manajemen mengadakan lomba implementasi LM bertema “*Make Movement For Your Department To Gain Competitive Advantages*”. Diikuti 18 unit kerja dengan metode presentasi proyek LM selama 20 menit dan 10 menit tanya jawab. Penilaian meliputi tingkat pengetahuan dan konsep LM, kedalaman implementasi, dampak terhadap mutu yang dihasilkan.

#### 5. Proyek berkelanjutan

Program peningkatan mutu melalui implementasi LM adalah proses tanpa akhir agar membudaya. Proyek berkelanjutan diantaranya adalah menerapkan LM dalam proyek perubahan sebagai proses pengajuan karyawan tetap, mengikutsertakan dalam lomba ditingkat regional, nasional, meningkatkan mutu dan keselamatan pasien melalui program intervensi menyelesaikan kasus melalui RCA dan FMEA. Didorong untuk melakukan 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin) pengaturan tempat kerja sehingga

meningkatkan efisiensi, serta memungkinkan lingkungan kerja yang mengalir, aman, terorganisir, intuitif dan berkelanjutan.

#### D. Hasil

Hasil proyek lean:

No	Unit Kerja	Proyek Lean	Tools	Dampak
1	Departemen Pelayanan Medis	Rekap honor staf medis berbasis elektronik (paperless)	Value Stream Mapping	Efficient : mengurangi waste, Effective : proses kerja lebih singkat, Timely : VAR naik, Safety : mengurangi risiko hilang/tertukar, Cost : Efisiensi biaya sebesar Rp. 200.000/bulan
2	Departemen Pelayanan Keperawatan	Dashboard legalitas perawat	Value Stream Mapping	Moral : meningkatkan kepuasan perawat, Efficient : perpanjangan STR lebih cepat dan tidak terlambat, Safety : menunjang legalitas pelaksanaan tugas perawat,
3	Departemen SDM dan Hukum	Digitalisasi berkas wawancara calon karyawan	Value Stream Mapping	Efficient : menghilangkan 3 waste, Timely : lead time menurun, Cost : hemat Rp 50.000 per sesi wawancara
4	Departemen Pendidikan dan Penelitian	Redesign metode e-presentasi pendidikan klinik	Value Stream Mapping	Efficient : menghilangkan 4 waste, Effective : akurasi data, Timely : Lead time menurun, Cost : hemat Rp 873.000 per tahun
5	Departemen TU dan Humas	Penggandaan, pendistribusian dan pengarsipan surat keputusan secara elektronik)	Value Stream Mapping	Efficient : menghilangkan 2 waste, Timely : tepat waktu, Cost : hemat Rp 5.500.000 per tahun
6	Departemen RT dan Infrastruktur	Pengelolaan limbah 3R	Value Stream Mapping	Cost : penurunan biaya Rp. 1.250.000 per tahun dan peningkatan pendapatan Rp. 5.400.000 per tahun
7	Departemen Akuntansi	Efektifitas dan efisiensi inputan biaya RS	Value Stream Mapping	Efficient : mengurangi 5 waste, Cost : penghematan biaya
8	Departemen Keuangan	Efisiensi pelayanan kassa	Value Stream Mapping	Effective : Lead time berkurang, Cost : penurunan biaya kwitansi RJ

No	Unit Kerja	Proyek Lean	Tools	Dampak
9	Instalasi Rawat Jalan	Optimalisasi pelayanan pre lasik	Value Stream Mapping	Efficient : menghilangkan 3 waste, Timely : waktu tunggu lebih singkat, Effective : VAR meningkat
10	Instalasi Rawat Inap	Proses pemulangan pasien di rawat inap	Value Stream Mapping	Effective : Lead time berkurang
11	Instalasi Gawat Darurat	Pelayanan IGD satu atap	Value Stream Mapping	Efficient : menghilangkan 5 waste, Timely : waktu tunggu lebih singkat, Effective : VAR meningkat
12	Instalasi Kamar Operasi	Penurunan waktu tunggu operasi elektif	Value Stream Mapping	Efficient : menghilangkan 1 waste, Timely : waktu tunggu lebih singkat, Patient : kecemasan pasien menurun, tidak ada pembatalan operasi
13	Instalasi Farmasi	Dispensing resep non racikan	Value Stream Mapping	Efficient : mengurangi 3 waste, Timely : VAR meningkat, Cost : penghematan biaya, Safety : mitigasi HAM, Patient : penurunan waktu tunggu
14	Instalasi Gizi	Lean dalam proses penyiapan bahan makanan	Value Stream Mapping	Cost : penurunan biaya belanja bahan makanan
15	Instalasi Teknologi Informasi	Penyelesaian trouble shooting dengan remote desktop	Value Stream Mapping	Efficient : mengurangi waste, Timely : VAR meningkat, Patient : penurunan waktu tunggu
16	Instalasi Promkes	Meminimalisir waste pada talk show kesehatan online	Value Stream Mapping	Efficient : mengurangi 9 waste, Timely : VAR meningkat, Cost : penghematan biaya
17	Instalasi Pemeliharaan Alat	Pemanfaatan air backwash untuk penyiraman rumput dan tanaman	Value Stream Mapping	Cost : penurunan biaya PDAM
18	Instalasi Laboratorium	Mengurangi waktu tunggu pembuatan serum autolog	Value Stream Mapping	Efficient : menghilangkan 2 waste, Timely : waktu tunggu lebih singkat

No	Unit Kerja	Proyek Lean	Tools	Dampak
19	Instalasi Rawat Jalan	Redesain Alur Pelayanan Operasi Mayor ODC	Value Stream Mapping	Moral : meningkatkan semangat dan etos kerja, Efektif : meningkatkan outcome pasien, Efisien : mengurangi waste yang tidak perlu, Timely : VAR meningkat, mengurangi waktu tunggu, Safety : keselamatan pasien dan petugas, Equitable: standarisasi pemeriksaan dan mengurangi variansi
20	Instalasi Rawat Inap	Redesain Perawatan Pagi pasien Pre-Operasi di Instalasi Rawat Inap	Value Stream Mapping	Efisien : mengurangi waste motion yang tidak perlu, Timely : meningkatkan VAR, Safety : Mengurangi risiko pasien jatuh
21	Instalasi Rawat Jalan	Redesain Alur Pelayanan Pasien Rawat Jalan	Value Stream Mapping	Timely : VAR meningkat, mengurangi waktu tunggu pasien, Moral : petugas menjadi lebih fokus sehingga mengurangi potensi salah input

Gambar 1. Proyek lean seluruh unit kerja

## 1. Analisa Dampak

### Dampak Moral

Pemberdayaan karyawan untuk mengurai masalah, memberikan kepercayaan menyelesaikan, memberikan apresiasi atas dampak yang dihasilkan berhasil menciptakan suasana kerja lebih kondusif, meningkatkan etos dan motivasi kerja.

### Dampak Efficient

Efisiensi berhasil mengurangi *waste*, penyederhanaan alur lebih efektif mengurangi pergerakan berulang, mengurangi waktu tunggu

### Dampak Effective

Alur, proses kerja menjadi lebih efektif, meningkatkan *outcome* pasien, kepuasan pasien.

### Dampak Timely

Terjadi peningkatan *Value Added Ratio*.

### Dampak Safety

Proses, alur kerja dimodifikasi lebih efektif, mengurangi pergerakan berulang, sehingga mengurangi potensi risiko pasien jatuh maupun kecelakaan kerja.

### Dampak Patient

Berbagai upaya peningkatan mutu yang berfokus pasien, berdampak *patient satisfaction* dan *patient experience*.

### Dampak Ambient

Budaya 5R berdampak suasana dan lingkungan kerja yang menyenangkan.

#### Dampak Cost

Gerakan perubahan serentak dilakukan seluruh unit kerja, pengembangan digitalisasi mempercepat proses kerja, serta penerapan 5R berhasil menurunkan biaya operasional, penurunan biaya cetak, pengadaan alat tulis kantor, pengelolaan limbah.

#### Dampak Equitable

Standarisasi mengurangi variasi, ketidakadilan pelayanan

## 2. Hasil survey kepuasan pasien

Survey dilakukan PSKK UGM tahun 2022 menunjukkan hasil pada aspek kepuasan pasien terdiri dari 10 indikator, 2 indikator berkorelasi implementasi LM :

### a. Indeks Sistem, Mekanisme, Prosedur

Index kepuasan pasien berdasarkan indikator sistem, mekanisme dan prosedur yang terdiri dari prosedur pendaftaran yang jelas, mudah, diberlakukan sama untuk semua pasien, prosedur pengaduan tersistematis didapatkan hasil pada unit layanan, memberikan kinerja sangat baik terlihat dari rata-rata kinerja (kenyataan) dari semua aspek yang di atas 3, berselisih cukup jauh dengan rata-rata ekspektasi yang dibawah 3.

### b. Indeks Waktu Penyelesaian

Proyek LM berupa efisiensi alur kerja dan digitalisasi proses memberikan sumbangsih konkrit, waktu tunggu menjadi singkat, memberikan kepastian jumlah waktu layanan. Hasil survey rata-rata nilai kinerja semua aspek di semua kelompok unit layanan sudah dapat dikatakan baik (skor diatas 3 dari rata- rata nilai ekspektasi).

## DAFTAR PUSTAKA

Eriksson, N. (2016). Hospital management from a high reliability organizational change perspective. *International Journal of Public Sector Management* Vol. 30 (1) : 67-84

Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan. (2022). *Laporan Indeks Kepuasan Pasien RSM Dr Yap 2022*. Universitas Gadjah Mada: Yogyakarta

Sinha, N., & Matharu, M. (2019). A Comprehensive Insight into Lean Management : Literature Review and Trends. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 302-317

Tahsildari, A., et al. (2015). Enhancing Organizational Effectiveness by Performance Appraisal, Training, Employee Participation, and Job Definition. *European Journal of Business and Management*. Vol.7 (12)

## LAMPIRAN

1. Lembar pengesahan Direktur

# LEMBAR PENGESAHAN

## ADAPTIF BERDAYA DI TENGAH KRISIS

### *LEAN HOSPITAL IS THE KEY*

#### KATEGORI

#### *HEALTH SERVICES DURING CRISIS*

Disusun oleh

Sundari, SKM

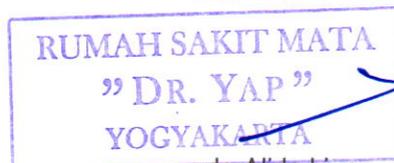
Hentyn Drajad Rudyarwaty, S.Psi., M.Psi., Psikolog

Yulia Putri Ayuningdyah, S.Psi



Yogyakarta, 03 Oktober 2023

Direktur Utama Rumah Sakit Mata "Dr Yap"



dr. Alida Lienawati, M.Kes., FISQua  
NIK. 452/RSM/IV-2020