



PENINGKATAN BUDAYA KERJA MELALUI LEAN MANAJEMEN DENGAN TOOLS KAIZEN UNTUK ELIMINASI WASTE/PEMBOROSAN DI RUMAH SAKIT JANTUNG JAKARTA

Penyusun:

- Neneng Yuliawati, SKp., MPH
- Ns. Indah Christiani Simanjuntak, S. Kep., M.Kep
- Ns. Arini Sabila, S.Kep
- Lisanti, SKM





DAFTAR ISI

Daftar Isi

Ringkasan

Latar Belakang

Tujuan

Tahap Pelaksanaan

Hasil Inovasi

Lampiran

01

02

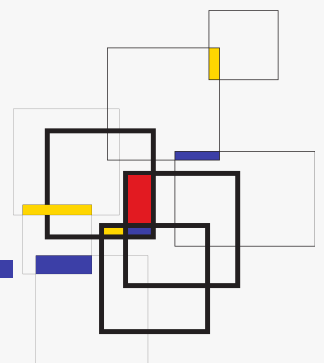
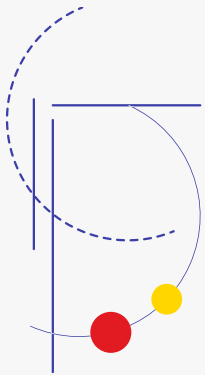
03

04

05

07

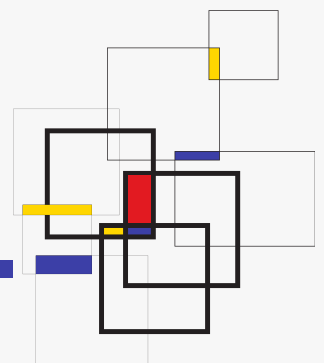
10

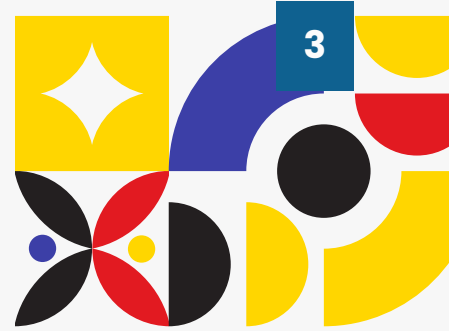




RINGKASAN

Rumah Sakit Jantung Jakarta (JHC), rumah sakit tipe B swasta dengan 89 tempat tidur dan 386 pegawai, menghadapi berbagai tantangan eksternal maupun internal dalam upaya pengembangan layanan untuk tumbuh dan berkembang. JHC menetapkan Lean Manajemen dengan tools kaizen sebagai strategi untuk mengeliminasi pemborosan, meningkatkan mutu, keselamatan pasien dan efisiensi biaya. Implementasi dilakukan melalui sosialisasi pada *top* manajemen hingga seluruh pegawai, pendampingan unit kerja dalam menyelesaikan masalah (8 jenis waste) melalui 10 langkah kaizen. Dengan penerapan Lean yang melibatkan seluruh insan rumah sakit menghasilkan peningkatan kualitas, kecepatan layanan, efisiensi biaya, serta budaya kepatuhan pegawai dalam menyampaikan masalah dan ide perbaikan berkelanjutan.





Latar belakang

Rumah sakit di Indonesia saat ini menghadapi berbagai tantangan, antara lain kebijakan dan regulasi kesehatan yang terus berkembang, meningkatnya ekspektasi pasien, keterbatasan sumber daya, serta tuntutan untuk meningkatkan mutu dan efisiensi pelayanan. Kondisi ini mendorong perlunya terobosan dalam pengelolaan rumah sakit.

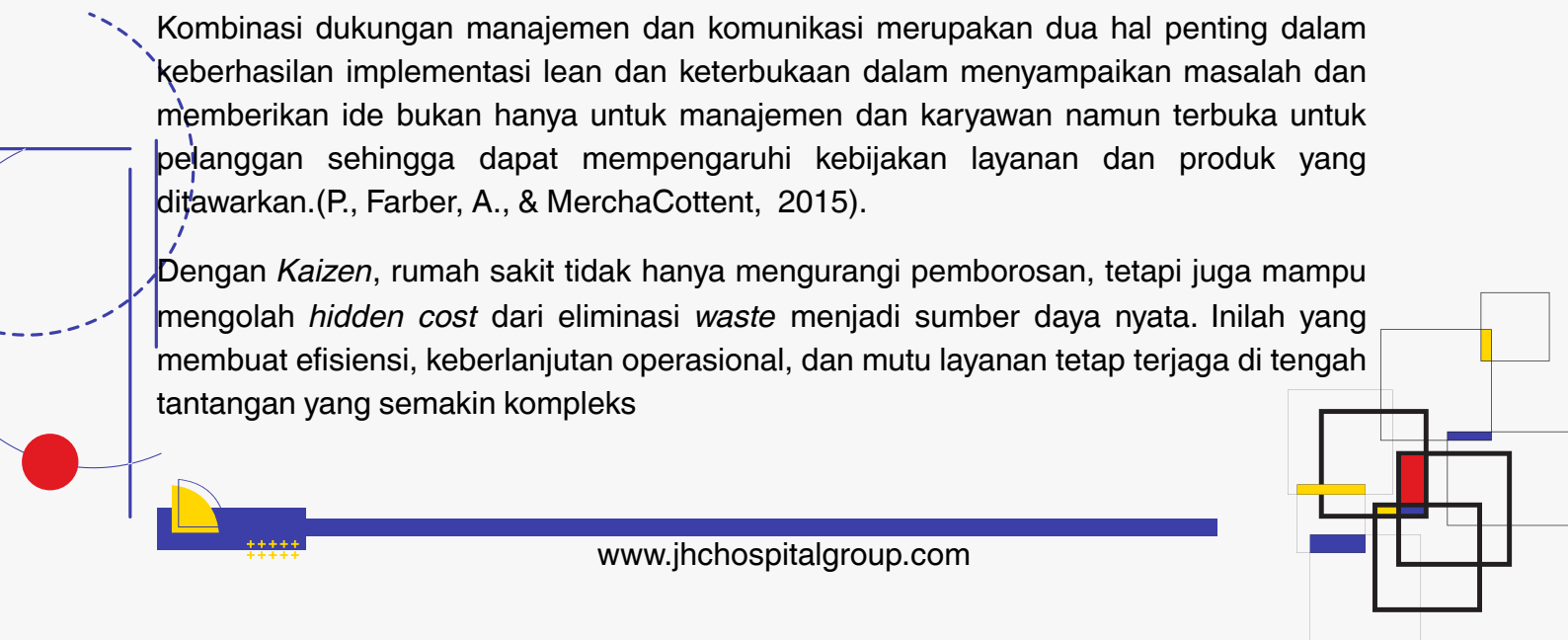
Salah satu tantangan besar adalah penerapan Regulasi Kelas Standar, yang menuntut Rumah Sakit menyesuaikan sarana prasarana sesuai standar. Hal ini berdampak signifikan terhadap investasi, pembiayaan, dan manajemen fasilitas. Selain itu, regulasi kasifikasi berbasis kompetensi juga menuntut ketersediaan SDM yang sesuai dengan jenis layanan unggulan. Tuntutan Akreditasi dan Keselamatan semakin menekankan pada mutu layanan, budaya keselamatan dan tata kelola berbasis risiko. Disisi lain, pasien menuntut layanan yang lebih cepat, tepat, humanis, dan transparan, seiring meningkatnya literasi kesehatan dan akses informasi digital.

Untuk menjawab tantangan tersebut, Rumah Sakit Jantung Jakarta mengimplementasikan budaya *Lean* dan *Kaizen* sebagai salah satu strategi transformasi organisasi. *Lean* dan *Kaizen* bukan hanya metode perbaikan proses, tetapi juga pendekatan budaya kerja yang menekankan partisipasi seluruh karyawan dalam mengidentifikasi masalah, mencari akar penyebab, serta memberikan ide-ide perbaikan secara berkelanjutan. Dengan budaya ini, setiap insan di rumah sakit jantung jakarta — mulai dari pimpinan hingga frontliner — didorong untuk berani menyampaikan permasalahan dan aktif memberikan solusi.

Penerapan *lean* agar efektif dalam peningkatan layanan dan berkelanjutan, harus selaras dengan strategi organisasi, di mana *Lean* menjadi bagian dari budaya organisasi (Davies dan Walley, 2000; Corbett, 2007; Ben-Tovim et al., 2007; Hines et al., 2004; Hines et al., 2008) (Burgess, 2014).

Kombinasi dukungan manajemen dan komunikasi merupakan dua hal penting dalam keberhasilan implementasi *lean* dan keterbukaan dalam menyampaikan masalah dan memberikan ide bukan hanya untuk manajemen dan karyawan namun terbuka untuk pelanggan sehingga dapat mempengaruhi kebijakan layanan dan produk yang ditawarkan. (P., Farber, A., & MerchaCottent, 2015).

Dengan *Kaizen*, rumah sakit tidak hanya mengurangi pemborosan, tetapi juga mampu mengolah *hidden cost* dari eliminasi *waste* menjadi sumber daya nyata. Inilah yang membuat efisiensi, keberlanjutan operasional, dan mutu layanan tetap terjaga di tengah tantangan yang semakin kompleks





Tujuan



Tujuan

Adapun tujuan dalam menerapkan budaya lean manajemen dan *kaizen* sebagai berikut :

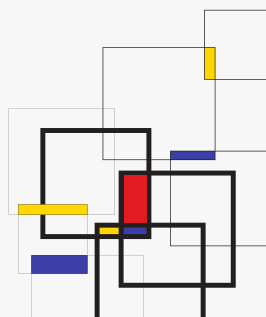
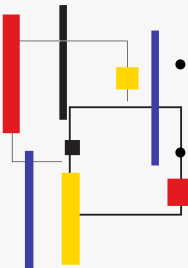
- Seluruh pegawai memahami jenis pemborosan (8 *DOWNTIME*)
- Seluruh pegawai mampu mengidentifikasi masalah diunit kerjanya masing-masing sehingga dapat mengurangi kesalahan, mempersingkat waktu tunggu yang tentunya akan berdampak pada biaya yang lebih rendah.
- Membangun budaya keterbukaan dalam menyampaikan permasalahan di lingkungan kerja.
- Menggali permasalahan dari seluruh pegawai, termasuk *frontliner* baik secara aktif maupun pasif .
- Membangun budaya *just culture*, sehingga masalah yang disampaikan lebih banyak, transparan dan terintegrasi melalui sistem, dengan hal ini dapat menghilangkan sekat-sekat antar departemen yang biasanya membuat kerja tidak efisien dan dapat meningkatkan kolaborasi demi kepentingan pasien.
- Dapat mengeliminasi 8 jenis pemborosan secara berkelanjutan untuk meningkatkan mutu pelayanan dan keselamatan pasien



Target

Target hasil dari penerapan lean manajemen dan *kaizen* di RS Jantung Jakarta ;

- Seluruh pegawai mendapatkan pelatihan lean manajemen dengan menggunakan *tools kaizen* (Target kepesertaan >95%)
 - Semua pegawai aktif menyampaikan ide dari masalah yang ditemukan dalam aktifitas kerja sehari- hari. (Target minimal 1 ide yang terimplementasi setiap bulan).
 - Setiap unit kerja mendokumentasikan hasil ide yang berdampak pada penurunan atau eliminasi 8 jenis pemborosan (*DOWNTIME : Defect, Over production, Waiting Time, Non Utilized talent, Transfortation, Inventory, Motion dan extra processing*).
 - Setiap unit kerja menyampaikan hasil perbaikan dalam kompetisi Kaizen yang dilaksanakan tiap 3 bulan.
- Terlaksananya Kaizen Festival sebagai ajang sharing session dengan rumah sakit lain.



Tahapan Pelaksanaan



Untuk mewujudkan tujuan tersebut, diperlukan tahapan pelaksanaan yang terstruktur, sistematis, dan melibatkan seluruh elemen organisasi. Tahapan ini dirancang agar implementasi budaya Lean dan *Kaizen* tidak hanya berhenti pada level konsep, tetapi benar-benar menjadi praktik kerja sehari-hari di Rumah Sakit Jantung Jakarta.

Training of Trainer (Lean Manajemen)

Tahap awal dimulai pada bulan Februari 2024 dengan fokus pada *create awareness* dan *build capacity*. Pada fase ini dilakukan *Training of Trainer* (TOT) Lean Manajemen dengan melibatkan jajaran Direksi, Manajer Lini 1, dan penanggung jawab unit. Tujuan utama dari kegiatan ini adalah menanamkan pemahaman mendasar mengenai filosofi Lean dan *Kaizen* kepada para pemimpin unit. Hal ini penting, karena keberhasilan budaya perbaikan berkelanjutan sangat dipengaruhi oleh komitmen pimpinan dalam memberikan teladan, dukungan, dan arah kebijakan. Output dari tahapan ini adalah terbentuknya champion atau agen perubahan yang siap menjadi penggerak di unit masing-masing.

Pelatihan Internal Lean Manajemen untuk seluruh staf.

Setelah pimpinan memiliki pemahaman, tahapan berikutnya adalah menyebarkan pengetahuan ke seluruh staf melalui pelatihan internal dengan target 365 peserta yang mencakup seluruh lini rumah sakit. Tujuannya adalah menciptakan pemahaman yang seragam bahwa Lean dan *Kaizen* bukan sekadar proyek manajemen, melainkan budaya kerja bersama. Metode pembelajaran meliputi teori, studi kasus, serta simulasi sederhana agar mudah dipahami oleh semua level staf. Keberhasilan tahap ini diukur dari tingkat partisipasi, keterlibatan aktif peserta, dan meningkatnya kesadaran untuk berani menyampaikan masalah di unit kerja.

Coaching Unit

Tahapan berikutnya adalah *coaching* secara langsung dengan penanggung jawab unit. Dalam tahap ini dilakukan pemetaan bisnis proses yang ada, identifikasi *waste* atau pemborosan, serta diskusi mendalam untuk menemukan peluang perbaikan. Proses ini menekankan prinsip *gemba*, yakni memahami masalah dari tempat terjadinya, serta mengajak staf unit terlibat aktif dalam memberikan masukan. Selain itu, setiap unit didorong untuk memilih ide-ide prioritas yang feasible dan memiliki dampak nyata untuk kemudian diimplementasikan sebagai inisiatif *Kaizen*.





Pelaksanaan Kaizen Festival tiap 3 bulan

Kaizen Festival merupakan momentum untuk memperlihatkan hasil nyata dari ide-ide yang telah dirancang. Pada event ini, setiap unit mempresentasikan permasalahan, solusi yang diimplementasikan, serta capaian awal yang diperoleh. Kegiatan ini bertujuan membangun semangat kompetisi sehat antar unit sekaligus menjadi ajang pembelajaran bersama. Selain itu, event ini juga menjadi sarana untuk mengapresiasi kontribusi staf, sehingga semakin menumbuhkan motivasi dalam berinovasi.

Pemberian reward bagi staff yang memberikan ide

Rumah sakit memberikan reward kepada staf yang berpartisipasi aktif menyumbangkan ide perbaikan. Hal ini dilakukan sebagai bentuk apresiasi sekaligus dorongan agar budaya berinovasi dan berkontribusi terus tumbuh di lingkungan kerja.

Bedah Buku Lean Manajemen

Karena staf sudah aktif dalam program Kaizen, untuk memperkuat pendalaman materi lean bagi para coach, diadakan kegiatan bedah buku Kaizen. Kegiatan ini bertujuan memperluas wawasan, menyamakan persepsi, serta memperkaya strategi implementasi Kaizen di rumah sakit.

Implementasi Kaizen dimasukkan dalam KPI RS

Selain pemberian reward, implementasi lainnya adalah memasukkan program Kaizen ke dalam Key Performance Indicator (KPI). Dengan begitu, keterlibatan dalam Kaizen bukan hanya sekadar inisiatif sukarela, tetapi menjadi bagian dari penilaian kinerja yang mendorong konsistensi dan keberlanjutan perbaikan di rumah sakit.

Dengan tahapan yang sistematis tersebut, implementasi Lean dan Kaizen di RSJJ tidak hanya menjadi kegiatan sesaat, tetapi benar-benar mengakar sebagai budaya kerja. Seluruh insan rumah sakit diharapkan mampu berpikir kritis, terbuka terhadap perubahan, dan konsisten dalam melakukan perbaikan berkelanjutan demi tercapainya pelayanan kesehatan yang unggul, efisien, dan berorientasi pada pasien.

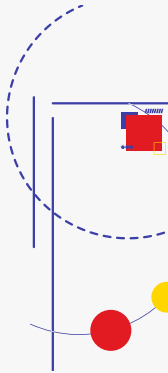


HASIL INOVASI

Penerapan Lean Management di RS Jantung Jakarta dengan memanfaatkan berbagai tools *Kaizen* telah membawa perubahan signifikan, baik dari sisi budaya kerja maupun capaian kinerja organisasi. Salah satu perubahan mendasar yang paling terasa adalah terciptanya iklim kerja yang lebih terbuka. Jika sebelumnya staf cenderung enggan menyampaikan permasalahan, kini mereka lebih berani dan aktif untuk menyuarakan kendala, baik yang terjadi di unit masing-masing maupun di lintas unit. Hal ini menciptakan lingkungan kolaboratif yang kondusif bagi munculnya inovasi perbaikan berkelanjutan.



Proses transformasi ini diawali dengan pelaksanaan *Training of Trainer* (TOT). Evaluasi terhadap hasil TOT menunjukkan bahwa dua dari tiga *trainer* mampu mencapai hasil sangat baik, sehingga bisa dilibatkan dalam memberikan materi lean management ke rumah sakit. Keberhasilan ini menjadi bukti bahwa *transfer knowledge* dapat berjalan efektif dan memperkuat kapasitas internal rumah sakit.



Selain itu, pelatihan internal lean management juga dilaksanakan secara menyeluruh kepada staf, dengan total enam sesi pembelajaran. Sebanyak 92% pegawai mengikuti program ini, dan hasil evaluasi menunjukkan peningkatan pemahaman yang signifikan terkait konsep dan penerapan lean management. Dengan dasar pengetahuan ini, seluruh staf memiliki pondasi yang lebih kuat untuk berpartisipasi dalam budaya perbaikan berkelanjutan.



Sebagai tindak lanjut, rumah sakit menyelenggarakan *coaching* unit yang menjadi salah satu pilar keberlangsungan budaya lean. Proses *coaching* dimulai dengan penyusunan peta proses bisnis, identifikasi masalah, penentuan prioritas, pemilihan ide solusi, implementasi, hingga evaluasi hasil. Tingkat kesesuaian waktu *coaching* dengan jadwal tercatat sebesar 72%, yang menunjukkan adanya tantangan teknis, namun tetap menghasilkan output yang bermanfaat.



Selama tahun 2024, implementasi *Kaizen* berhasil menghimpun 369 ide perbaikan dari 30 tim lintas unit. Ide-ide ini bukan sekadar usulan, melainkan dieksekusi dan terbukti memberikan dampak nyata. Dari hasil pengumpulan ide, teridentifikasi bahwa pemborosan terbesar adalah defect (55%) yang berimplikasi pada mutu layanan dan keselamatan pasien. *Waste* berikutnya adalah *extra processing* (17%) dan *overproduction* (10%), yang menunjukkan perlunya perbaikan alur kerja agar lebih seimbang dengan kebutuhan nyata. *Waste* lain seperti *waiting time*, *no utilized talent*, *inventory*, *transportation*, dan *motion* meski lebih kecil tetap menjadi fokus perbaikan.



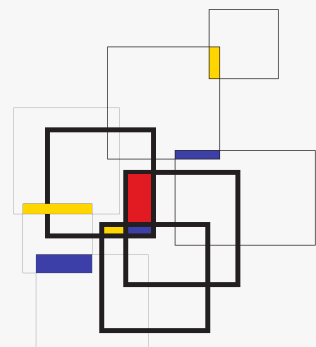
Jika dilihat dari domain QSCDEM (Quality, Safety, Cost, Delivery, Environment, Motion), mayoritas ide *Kaizen* berorientasi pada peningkatan mutu layanan (39,5%), disusul dengan aspek keselamatan (26,3%). Perhatian juga diberikan pada efisiensi waktu layanan (delivery, 15,8%) serta pengendalian biaya (13,2%). Sementara itu, aspek lingkungan kerja (5,3%) tetap menjadi bagian penting dalam mendukung kenyamanan dan keberlanjutan. Distribusi ini menunjukkan keseimbangan upaya perbaikan yang tidak hanya menekankan mutu, tetapi juga keselamatan, efisiensi, dan kenyamanan.

Dari sisi kinerja finansial, penerapan *Kaizen* memberikan hasil konkret. Pengeluaran bulanan berhasil ditekan dari Rp 380.978.402 menjadi Rp 209.463.000, sehingga tercapai efisiensi biaya sebesar Rp 171.515.402 per bulan, atau setara Rp 2,05 miliar per tahun. Dari aspek produktivitas, nilai produksi meningkat dari Rp 105 juta menjadi Rp 168,75 juta per bulan, dengan tambahan Rp 63,75 juta per bulan atau Rp 765 juta per tahun.

Tidak hanya itu, efisiensi waktu juga sangat signifikan. Waktu pelayanan yang semula memakan 137.657 menit berhasil ditekan menjadi 41.380 menit, dengan penghematan sebesar 96.277 menit per bulan. Dampaknya, pasien dapat dilayani lebih cepat, staf bekerja lebih efektif, dan kapasitas layanan meningkat tanpa menambah beban berlebih.

Momentum positif ini terus berlanjut hingga tahun 2025. Pada periode Januari–Maret 2025 saja, tercatat 157 ide baru yang berhasil dihimpun. Hal ini membuktikan bahwa budaya *Kaizen* telah mengakar dan konsisten dijalankan di seluruh lini organisasi. Lebih lanjut, dari sisi pengalaman pasien, hasil survei *Patient Reported Experience Measures* (PREMs) menunjukkan skor 4,5 dari 5. Skor ini menegaskan bahwa transformasi lean dan *Kaizen* berdampak langsung pada peningkatan mutu, kenyamanan, dan keselamatan layanan.

Secara keseluruhan, capaian ini menunjukkan bahwa implementasi lean management dan budaya *Kaizen* di RS Jantung Jakarta bukan hanya menghasilkan ide-ide perbaikan, tetapi juga memberikan dampak nyata dalam efisiensi operasional, peningkatan produktivitas, dan kepuasan pasien. Dengan demikian, rumah sakit tidak hanya mampu menjawab tantangan internal, tetapi juga semakin siap memberikan pelayanan unggul yang berkelanjutan.



LAMPIRAN

DOKUMENTASI

TOT Lean Manajemen



Pelatihan Internal Lean Managemen



Coaching



LAMPIRAN

DOKUMENTASI

Harvesting Idea



Pemetaan Bisnis Proses



Kaizen Festival



LAMPIRAN

SURAT PENGESAHAN



SURAT PENGESAHAN
No. 1151/TU.M/RSJJ/01/III/2025

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dr.dr.Jusuf Rachmat, Sp.B, Sp.BTKV(K), MARS
Jabatan : Direktur Utama
Alamat : Jl. Matraman Raya No. 23, Jakarta Timur

Dengan ini menyatakan bahwa tulisan/makalah berjudul:

"Peningkatan Budaya Kerja Melalui Lean Manajemen Dengan Tools Kaizen Untuk Eliminasi Waste/Pemborosan di Rumah Sakit Jantung Jakarta".

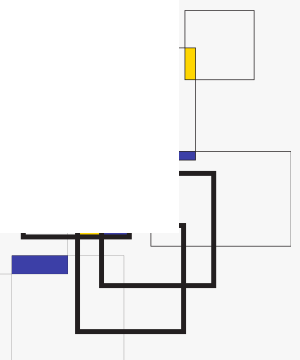
Telah disusun oleh Tim Inovasi Rumah Sakit Jantung Jakarta dan benar adanya merupakan karya asli yang akan diajukan dalam **Lomba Inovasi PERSI Tahun 2025**.

Demikian surat pengesahan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 22 Agustus 2025
Direktur Utama



Dr. dr. Jusuf Rachmat, Sp.B, Sp.BTKV (K), MARS
NIP. 1401101





Terima kasih

Penerapan program Kaizen di RS Jantung Jakarta bukan sekadar inisiatif perbaikan, tetapi sebuah sistem manajemen mutu yang terintegrasi dengan strategi rumah sakit. Melalui dukungan manajemen, keterlibatan seluruh karyawan, serta integrasi dalam KPI, Kaizen diharapkan menjadi budaya kerja yang berkesinambungan.

Kami menyadari bahwa keberhasilan program ini hanya dapat tercapai dengan komitmen bersama, sehingga partisipasi aktif dari seluruh lini sangat dibutuhkan.

Akhir kata, kami mengucapkan terima kasih atas perhatian dan dukungan yang diberikan demi tercapainya visi rumah sakit sebagai pusat layanan jantung yang unggul, inovatif, dan berdaya saing.



Mail

kaizenjhc@gmail.com



Website

www.jhchospitalgroup.com



www.jhchospitalgroup.com