

**Penerapan *Quality Function Development*
dalam Perbaikan Pengalaman Pasien Rawat Jalan**



**Rumah Sakit Pusat Otak Nasional Prof. DR. dr. Mahar Mardjono Jakarta
Tahun 2024**

1. Ringkasan

Waktu tunggu merupakan salah satu komponen yang berkontribusi dalam pengalaman pasien rawat jalan. Pada 2023, survey kepuasan pasien di RS Pusat Otak Nasional Mahar Mardjono Jakarta (RSPON) menunjukkan unsur dengan nilai terendah adalah kecepatan pelayanan. Selain itu, Kementerian Kesehatan menetapkan waktu tunggu pasien rawat jalan ≤ 120 menit menjadi *Key Performance Indicator* rumah sakit. Merujuk pada hal tersebut, RSPON melakukan perbaikan melalui penerapan *Quality Function Development*. Dilakukan beberapa perubahan untuk mempersingkat waktu tunggu terutama pada waktu tunggu layanan dokter. Dari hasil penerapan ini didapatkan kenaikan capaian waktu tunggu end to end, serta kenaikan kepuasan pasien pada unsur kecepatan pelayanan.

2. Latar Belakang

Pengalaman pasien adalah keseluruhan interaksi pasien dengan penyedia layanan kesehatan, dari awal hingga akhir perawatan yang membentuk persepsi pasien terhadap kualitas layanan. Salah satu parameter dalam pengukuran bagaimana pengalaman pasien dalam menerima pelayanan di RS salah satunya melalui durasi waktu tunggu yang lama dapat memberi dampak negatif terhadap citra pelayanan rumah sakit dan juga psikologis pasien. Waktu tunggu dan kepastian jam pemeriksaan menjadi salah satu bahan pertimbangan pasien dalam memilih layanan kesehatan. Ketika rumah sakit dapat memberikan kejelasan waktu tunggu pelayanan rawat jalan, hal ini dapat menjadi salah satu strategi promosi layanan rumah.

Rumah Sakit Pusat Otak Nasional Prof. DR. dr. Mahar Mardjono Jakarta yang selanjutnya disebut RSPON telah melakukan pengukuran upaya pemberian pengalaman terbaik bagi pasien melalui survey CSAT (*Customer Satisfaction Score*). Pada tahun 2023 unsur dengan nilai terendah di pelayanan rawat jalan adalah waktu penyelesaian yang menggambarkan waktu tunggu pasien pada pelayanan rawat jalan dengan rata-rata skor Baik (3,07), berdasarkan tabel konversi CSAT nilai tersebut hampir mendekati nilai Kurang baik (2,6- 3,06). Kondisi ini selaras dengan capaian persentase waktu layanan rawat jalan tanpa pemeriksaan penunjang kurang dari 120 menit rata-rata capaian tahun 2023 adalah 45,58% masih belum mencapai target yang diharapkan (80%).

Indikator waktu pelayanan *end to end* pada pelayanan rawat jalan ini merupakan salah satu mandatori transformasi kesehatan oleh Kementerian Kesehatan sejak awal tahun 2023. Sebelumnya RSPON sejak tahun 2021 telah melakukan beberapa upaya perbaikan pada pelayanan rawat jalan dimulai dengan penerapan *self checkin dan single id*, penambahan ruangan asesmen perawat, dan perbaikan waktu tunggu obat. Upaya perbaikan yang berkesinambungan ini belum menunjukkan perubahan yang signifikan terhadap pengalaman pasien. Untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pasien diperlukan upaya terstruktur dan berfokus pada kepuasan pelanggan dengan analisis *Quality*

Function Development. Untuk itu, RSPON melakukan upaya perbaikan waktu tunggu dengan Penerapan *Quality Function Development* dalam Perbaikan Pengalaman Pasien Rawat Jalan.

3. Tujuan

Tujuan dari melakukan perbaikan waktu tunggu rawat jalan dengan penerapan *Quality Function Development* dalam perbaikan pengalaman pasien di Instalasi Rawat Jalan RS Pusat Otak Nasional Mahar Mardjono Jakarta adalah sebagai berikut:

a. Tujuan Umum

Tercapainya rerata waktu tunggu *end-to-end* 120 menit di instalasi rawat jalan

b. Tujuan Khusus

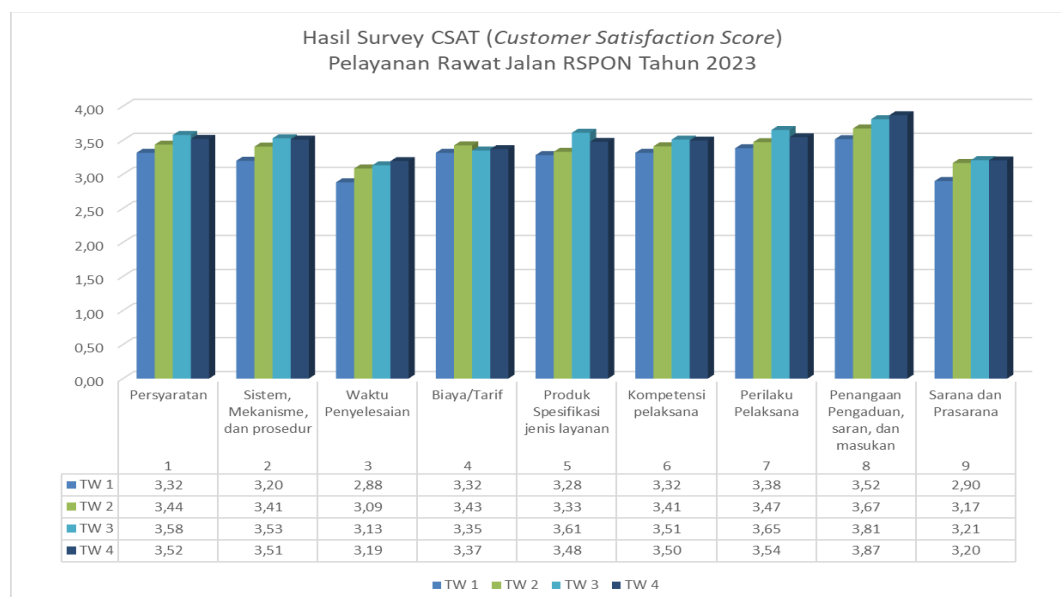
- a. Meningkatkan Indeks Kepuasan Masyarakat pada unsur kecepatan pelayanan
- b. Tercapainya waktu tunggu pelayanan dokter < 60 menit
- c. Meningkatkan pengalaman pasien rawat jalan

4. Langkah-Langkah

Langkah yang dilakukan sesuai dengan metode *Quality Function Development* adalah sebagai berikut:

a. Tahap perencanaan

Survey CSAT (*Customer Satisfaction Score*) digunakan untuk mengukur upaya pemberian pengalaman terbaik bagi pasien berdasarkan Permenpanrb Nomor 14 Tahun 2017 Tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayanan Publik. RSPON setiap bulan melakukan survey tersebut berdasarkan area pemberi layanan salah satunya pelayanan rawat jalan dengan capaian pada tahun 2023 sebagai berikut:



Gambar 1. Hasil Survey CSAT (*Customer Satisfaction Score*) Pelayanan Rawat Jalan RSPON Tahun 2023

Keterangan Nilai Interval Konversi CSAT					
No	Nilai Persepsi	Nilai Interval CSAT	Nilai Interval Konversi CSAT	Mutu Pelayanan	Kinerja Unit Pelayanan
1	1	1,00 - 2,5996	25 - 64,99	D	Tidak Baik
2	2	2,60 - 3,064	65,00 - 76,60	C	Kurang Baik
3	3	3,0644 - 3,532	76,61 - 88,30	B	Baik
4	4	3,5324 - 4,00	88,31 - 100,00	A	Sangat Baik

Gambar 2. Konversi Nilai CSAT (*Customer Satisfaction Score*)

Berdasarkan Gambar 1 terdapat 9 unsur yang diukur, unsur dengan nilai terendah pelayanan rawat jalan yaitu pada unsur waktu penyelesaian dengan rata-rata skor pada tahun 2023 yaitu 3,07(B: Baik). Namun berdasarkan tabel konversi CSAT nilai tersebut hampir mendekati nilai C (Kurang Baik). Unsur waktu penyelesaian di definisikan sebagai kecepatan waktu dalam memberikan pelayanan pada pelayanan rawat jalan. Upaya perbaikan waktu pelayanan telah dilakukan dapat dilihat pada gambar 3.

Waktu Tunggu Admisi (2021-2022)	Waktu Tunggu Asesmen Perawat (2022-2023)	Waktu Tunggu Pelayanan Dokter (2023)	Waktu Tunggu Obat (2023)
- Perubahan bisnis proses pendaftaran rawat jalan dari pendaftaran manual menjadi self check in , 80% pasien rawat jalan dapat melakukan self check in pada tahun 2022 hingga saat ini - Penggunaan <i>Single Id</i> pada pasien mulai dari <i>check in</i> sampai dengan menerima obat di farmasi	- Pada awal tahun 2023 dilakukan penambahan ruangan asesmen perawat dari 2 menjadi 3 ruangan sebagai upaya memecah tumpukan pasien diruangan asesmen. - Perbaikan waktu tunggu dari rata-rata tahun 2022 (42 menit) menjadi rata-rata waktu tahun 2023 (25 Menit)	- Monitoring ketepatan waktu mulai poliklinik - Waktu tunggu pelayanan dokter pada tahun 2022 (2 jam) menjadi rata-rata tahun 2023 (1 jam 32 menit)	- Pada awal tahun 2023 dilakukan upaya perbaikan waktu tunggu pelayanan obat di Instalasi Rawat Jalan dengan metode Lean Hospital - Perbaikan waktu tunggu obat dari Januari 2023 rata-rata waktu tunggu 1 jam menjadi 18 Menit

Gambar 3. Upaya Perbaikan Waktu Pelayanan Rawat Jalan Tahun 2021-2023

Berdasarkan data di atas waktu terlama adalah waktu tunggu pelayanan dokter yang masih menunjukan rata-rata 1 jam 32 menit, sehingga prioritas perbaikan berfokus pada waktu tunggu pelayanan dokter. Untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan berkaitan dengan waktu pelayanan dokter dilakukan wawancara pada pasien terkait harapan pasien.

b. Tahap penilaian

Langkah membuat *House of Quality*:

1) Identifikasi Kebutuhan Pelanggan (*Voice of Customer - VOC*)

Voice of Customer (VOC) berdasarkan hasil wawancara pasien		
No	Voice of Customer (VOC)	Bobot
1	Dokter mulai tepat waktu	4
2	Kepastian waktu dilayani dokter	5
3	Informasi perubahan jadwal	4
4	Waktu konsultasi sesuai kebutuhan	5
5	Antrian tidak panjang	5

2) Tentukan Karakteristik Teknis (HOWs)

No	Karakteristik Teknis (HOWs)
A	Monitoring indikator ketepatan mulai poliklinik
B	Meminimalisir jeda pelayanan dokter
C	Pengaturan cluster jam mulai poliklinik
D	Pengaturan kuota pasien per jam
E	Pengelompokan poliklinik berdasarkan durasi konsultasi
F	Informasi h-1 jika ada perubahan jadwal dokter

3) Hubungkan VOC dengan HOWs

No	Voice of Customer (VOC)	Karakteristik Teknis (HOWs)						Bobot
		A	B	C	D	E	F	
1	Dokter mulai tepat waktu	9		3				4
2	Kepastian waktu dilayani dokter	9	3	9	9	9	3	5
3	Ketepatan jadwal dokter di hari H	3	1		0	1	9	4
4	Waktu konsultasi sesuai kebutuhan		3	9	9	9		5
5	Antrian tidak panjang		3	3	9	9		5
Skor		93	49	117	135	139	51	

4) Tetapkan Nilai Target dan Prioritas

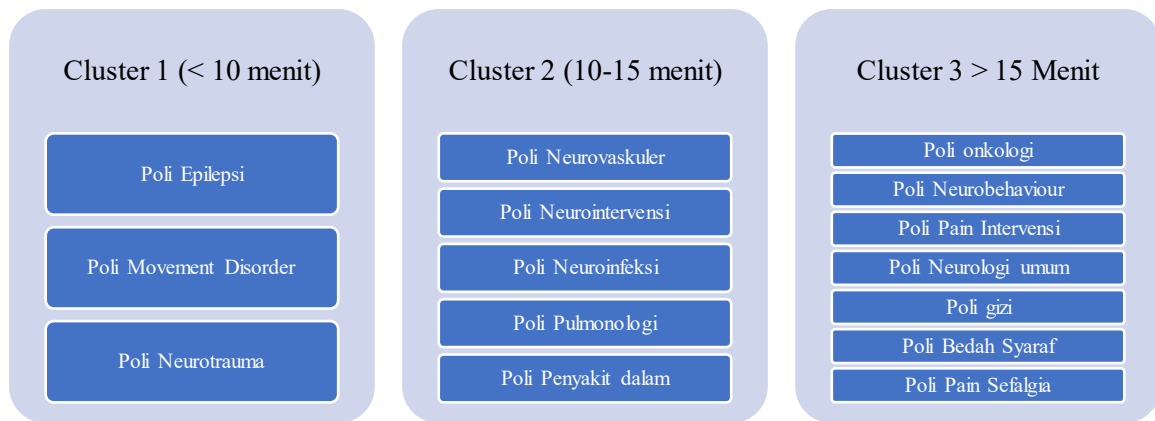
Rank	HOWs	Skor
1	Pengelompokan poliklinik berdasarkan durasi konsultasi	139
2	Pengaturan kuota pasien per jam	135
3	Pengaturan cluster jam mulai poliklinik	117
4	Monitoring indikator ketepatan mulai poliklinik	93
5	Informasi h-1 jika ada perubahan jadwal dokter	51
6	Meminimalisir jeda pelayanan dokter	49

Terdapat 6 upaya yang akan dilakukan yang telah diurutkan berdasarkan prioritas sebagai acuan dalam melakukan upaya perbaikan waktu pelayanan rawat jalan berdasarkan ekspektasi pasien.

c. Desain produk

1) Pengelompokan poliklinik berdasarkan durasi

Durasi pemeriksaan atau konsultasi antar subdivisi berbeda-beda karena kebutuhan konsultasi dan edukasi yang berbeda (Gambar 4). Pengelompokan ini tetap disesuaikan Keputusan PB IDI dalam surat Nomor: 0333/PB/B.5/12/2018 yang mengatakan bahwa estimasi waktu layanan pasien minimal 6 menit/pasien.



Gambar 4. Pengelompokan Poliklinik Berdasarkan Durasi Pelayanan

2) Pengaturan kuota pasien perjam

Pengelompokan poliklinik berdasarkan durasi pemeriksaan memberi gambaran berapa perkiraan jumlah pasien yang bisa diperiksa oleh dokter dalam 1 jam sehingga terciptalah pembagian jumlah pasien *check in* perjam untuk semua divisi.

3) Pengaturan cluster jam mulai poliklinik

Pengaturan jam layanan bertujuan untuk menghindari penumpukan pasien pada layanan asesmen perawat yang dapat membuat waktu tunggu pasien memanjang.

4) Monitoring indikator ketepatan mulai poliklinik

Ketepatan jam mulai poli menjadi faktor yang berperan penting menjamin pelayanan kesehatan yang optimal bagi pasien. Monitoring dilakukan perhari dan direkap setiap bulan sebagai landasan perbaikan pelayanan

5) Informasi h-1 jika ada perubahan jadwal dokter

Jam check in pasien akan muncul secara otomatis ketika pasien melakukan daftar online. Kesesuaian pembagian jam check in pasien diperiksa kembali H-1 dan bila ada yang harus diubah atau ada perubahan jam layanan maka pasien akan diinformasikan maksimal H-1 melalui media whatsapp atau pesan singkat atau telephone.

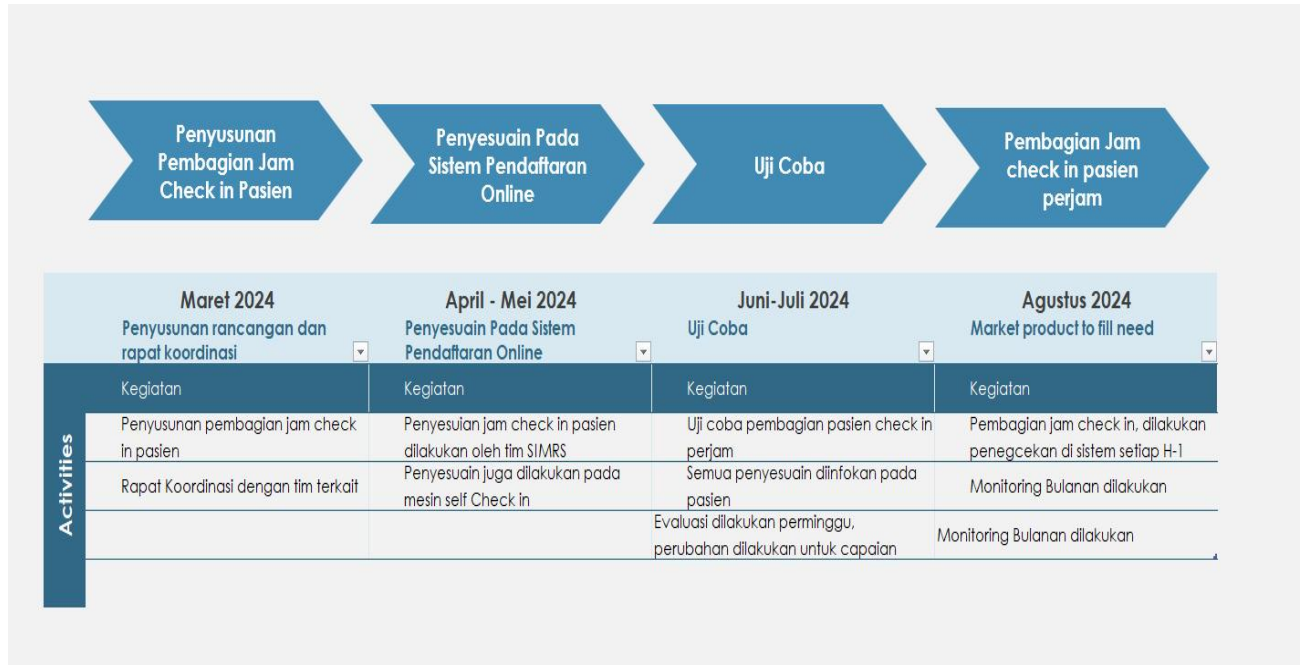
6) Meminimalisir jeda pelayanan dokter

Jeda pelayanan pasien yang lama dapat memperpanjang waktu tunggu pasien, dan menurunkan kepuasan terhadap layanan. Oleh karena itu dalam menentukan jam *check in* pasien perlu dibuat lebih efektif dan realistis.

Pembagian jam *check in* yang telah disusun oleh Instalasi Rawat Jalan dikoordinasikan dengan unit terkait yaitu Tim Kerja Pelayanan Medik, Unit Admisi, Instalasi SIMRS, Hukormas, Operator Telephone, serta Komite Mutu RS yang berperan sebagai kendali mutu dalam upaya perbaikan dan melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala.

d. Perencanaan dan Proses Pembuatan

Setelah melalui rapat koordinasi dengan unit terkait dilakukan proses pelaksanaan dengan *timeline* sebagai berikut (Gambar 5)



Gambar 5. Timeline Desain Produk; Pengaturan Jam *Check-in* Pasien Rawat Jalan

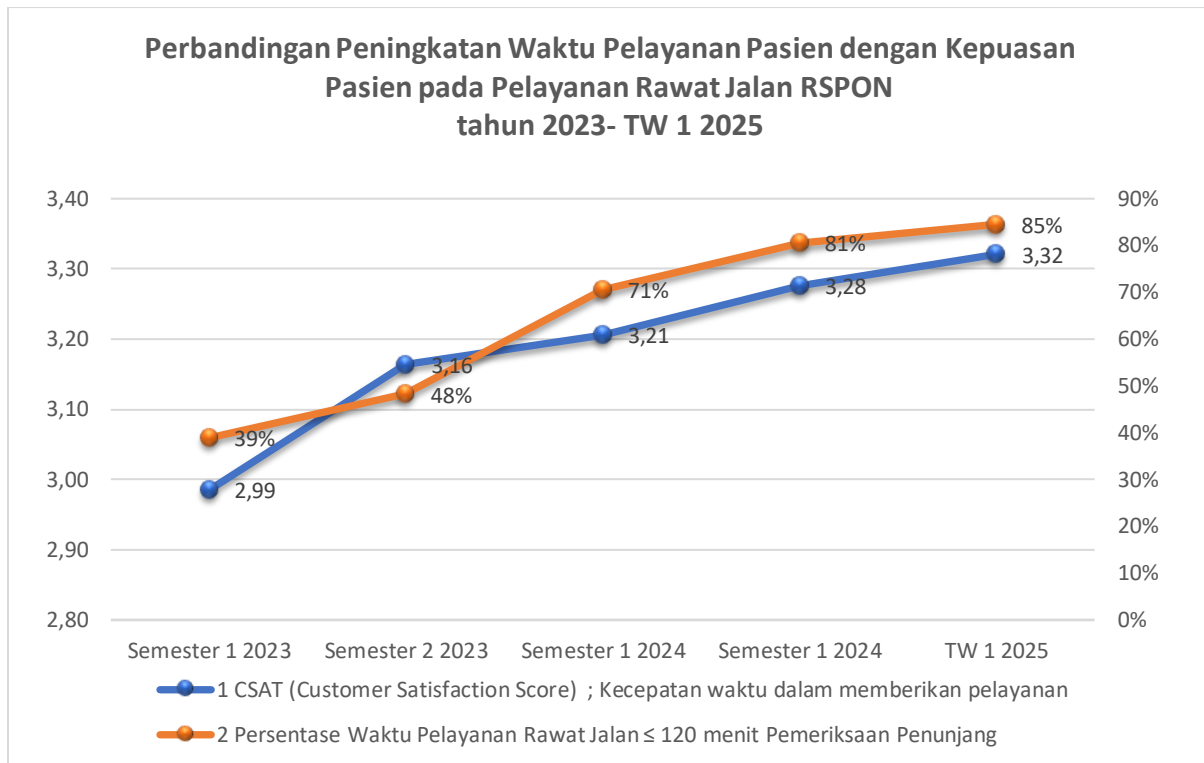
e. Evaluasi Berkala

Melakukan monitoring dan evaluasi data capaian per hari sesuai dengan pembagian cluster yang telah direncanakan.

5. Hasil Inovasi

a. Peningkatan Persentase Waktu Pelayanan Pasien Rawat Jalan dan hasil Survey CSAT (*Customer Satisfaction Score*)

Upaya perbaikan waktu pelayanan dokter melalui pembagian jam *check in* pasien berdasarkan kuota per jam mulai diuji coba pada bulan Juni-Juli 2024, dan realisasi secara penuh pada bulan Agustus 2024.



Gambar 5. Perbandingan Peningkatan Waktu Pelayanan Pasien dengan Kepuasan Pasien pada Pelayanan Rawat Jalan RSPON tahun 2023- TW 1 2025

Dapat dilihat pada grafik, perbaikan yang dilakukan menghasilkan peningkatan pada angka kepuasan pasien yang berbanding lurus dengan rata-rata kecepatan waktu pemberian layanan. Pada semester 1 2023, hasil survey CSAT menunjukkan rerata angka 2,99 (konversi CSAT kurang baik) dengan capaian pasien rawat jalan < 120 menit hanya sebanyak 39%. Pada semester 2 tahun 2024 terdapat peningkatan yang cukup signifikan pada capaian pasien rawat jalan < 120 menit yang mencapai 81% telah mencapai target yang diharapkan (80%), kenaikan juga terjadi pada hasil survey CSAT dengan rerata angka 3,21 (konversi CSAT baik), angka ini terus mengalami perbaikan hingga tahun 2025 dimana telah mencapai angka 85% pasien rawat jalan <120 menit dan hasil survey CSAT pada angka 3,32.

b. Perbaikan kualitas pelayanan rawat jalan berdasarkan waktu

Perbandingan waktu pelayanan sebelum dan setelah perbaikan	Waktu Tunggu Asesmen (menit)	Waktu Tunggu dokter (menit)	Waktu tunggu obat (menit)	Waktu tunggu Total (Selesai Admisi- Obat Selesai Disiapkan)	Standar (menit)
				Total Waktu	
Sebelum (tahun 2023)	25	98	39	162	120
Setelah (TW 1 2025)	20	69	15	104	

Dari analisa data, didapatkan bahwa dengan penerapan quality function development untuk perbaikan waktu tunggu pelayanan dokter, juga berpengaruh terhadap perbaikan waktu pada sub proses lainnya di rawat jalan. Berdasarkan rata-rata waktu pelayanan, per sub proses pelayanan rawat jalan, pengaturan *checkin* pasien berdasarkan kuota pasien per jam sesuai dengan durasi pelayanan dokter juga berpengaruh pada waktu tunggu asesmen dan waktu tunggu obat di farmasi. Hal ini disebabkan tidak adanya penumpukan pasien pada jam-jam tertentu dan kejelasan jumlah pasien yang di layani per jam sehingga masing-masing unit dapat melakukan penyesuaian kapasitas pelayanan. Dapat dilihat pada tabel diatas, bahwa waktu tunggu asesmen mengalami perbaikan dari tahun 2023 rerata waktu 25 menit, pada triwulan 1 2025 menjadi 20 menit. Sedangkan pada sub proses waktu tunggu obat, pada tahun 2023 rerata waktu 39 menit, pada triwulan 1 2025 mengalami perbaikan menjadi 15 menit. Untuk waktu tunggu layanan dokter sendiri, perbaikan waktu rerata pada 2023 98 menit pada triwulan 1 2025 telah mencapai 69 menit. Waktu tunggu total rawat jalan end to end juga mengalami penurunan signifikan dari tahun 2023 rerata waktu 162 menit, pada triwulan 1 2025 telah mencapai rerata waktu 104 menit. Dengan penerapan quality function development ini, RSPON dapat melakukan perbaikan sesuai dengan harapan dan kebutuhan pasien, sehingga selain kami dapat mempersingkat waktu tunggu rawat jalan, pengalaman pasien juga mengalami perbaikan terbukti pada kenaikan hasil survey CSAT yang berbanding lurus dengan perbaikan waktu rawat jalan.

SURAT PERNYATAAN

NOMOR : KM.01.05/D.XXIII/13104/2025

Yang bertandatangan di bawah ini

Nama : dr. Adin Nulhasanah, Sp.S, MARS
NIP : 197210072001122005
Jabatan : Direktur Utama RS Pusat Otak Nasional Prof. Dr. dr. Mahar Mardjono
Jakarta

Dengan ini menyatakan bahwa makalah dengan judul “Penerapan Quality Function Development dalam Perbaikan Pengalaman Pasien Rawat Jalan” yang dikirim untuk mengikuti lomba PERSI AWARD-MAKERSI AWARD 2025 merupakan kegiatan berkaitan dengan peningkatan mutu dan keselamatan pasien yang dilakukan oleh Instalasi Rawat Jalan dan Komite Mutu, dan tidak keberatan bila akan dipublikasikan oleh PERSI Pusat dengan tujuan untuk menyebarluaskan pengetahuan beserta pengalaman dalam manajemen dan juga pelayanan rawat jalan di Rumah Sakit.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 14 Agustus 2025

Direktur Utama,



dr. Adin Nulhasanah, Sp.S, M.A.R.S.