

PELATIHAN DASAR LEAN HOSPITAL SEBAGAI KUNCI SUKSES MENGURANGI PEMBOROSAN DI RUMAH SAKIT UMUM JATISAMPURNA - BEKASI

Uly Amrina, Meike Elsy Beatrix, dan Alfa Firdaus
Universitas Mercu Buana Jakarta ulyamrina@yahoo.com

ABSTRAK

Era globalisasi dan keterbukaan informasi di masa kini telah menuntut rumah sakit untuk semakin giat dalam upaya memberikan pelayanan terbaik. Keterbatasan anggaran dan sumber daya secara umum yang dihadapi rumah sakit membuat rumah sakit harus lebih produktif dengan cara menghilangkan semua jenis pemborosan yang ada. Untuk itu rumah sakit membutuhkan pelatihan Lean Hospital, sebagai bentuk konsep berpikir lean untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan.

Pelatihan Lean Hospital dilaksanakan di RS Umum Jatisampurna Bekasi. Pelatihan ini bersifat pelatihan dasar untuk menciptakan sebuah proses pelayanan yang ramping yang berorientasi pada kepuasan pelanggan. Dalam pelatihan ini, peserta akan diberikan pemahaman mengenai konsep Lean Hospital dan dikenalkan dengan teknik dasar lean berbentuk identifikasi 8 jenis pemborosan. Peserta akan diberikan latihan-latihan melalui beberapa tabel cara mengidentifikasi pemborosan di area kerja masing-masing.

Hasil evaluasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa lebih dari 100% peserta memahami konsep lean hospital dan teknik identifikasi pemborosan, dan termotivasi untuk menerapkan hal-hal yang didapatkan selama program pelatihan.

Kata kunci: pelatihan dasar, 8 jenis pemborosan, lean hospital

1. PENDAHULUAN

Era globalisasi dan keterbukaan informasi di masa kini telah menuntut rumah sakit untuk semakin giat dalam upaya memberikan pelayanan terbaik. Semakin banyaknya jumlah rumah sakit, menunjukkan semakin ketatnya persaingan di industri kesehatan. Ada banyak sekali masalah yang harus diselesaikan rumah sakit dalam upaya memberikan pelayanan terbaik pada masyarakat, baik yang datang dari internal maupun dari eksternal. Keterbatasan anggaran dan sumber daya secara umum yang dihadapi rumah sakit juga dihadapan dengan penggunaan anggaran dan sumber daya tersebut secara efisien dan efektif, guna memecahkan berbagai permasalahan yang ada. Hambatan ini membuat rumah sakit harus membuat skala prioritas serta sebagian pegawai harus bekerja lebih produktif.

Berhadapan dengan masalah-masalah di atas, semestinya ada sebuah cara kerja yang mampu memberikan manfaat secara optimal sehingga dengan kendala sumber daya tersebut, rumah sakit tidak harus membuat skala prioritas yang sulit dan menambah beban tugas pegawai hingga tidak lagi proporsional.

Salah satu rumah sakit swasta yang ada di daerah Bekasi adalah Rumah Sakit Umum Jatisampurna, dimana mulai berubah menjadi rumah sakit umum dari rumah sakit ibu dan anak di tahun 2010. Perubahan ini dimaksudkan untuk meningkatkan derajat kesehatan yang optimal, khususnya masyarakat sekitar dengan status ekonomi menengah ke bawah. Dengan pangsa pasar yang sudah didefinisikan tersebut, Rumah Sakit Umum Jatisampurna harus bisa memastikan pelayanan yang diberikan dalam harga yang terjangkau. Rumah Sakit Umum

Jatisampurna dituntut untuk dapat menjalankan pelayanannya dengan efektif dan efisien, dalam harga yang murah, tanpa mengurangi nilai kualitasnya. Padahal industri rumah sakit bukanlah industri yang murah, jika dilihat dari fasilitas alat kesehatan, obat maupun tenaga medis dan dokter. Apalagi jika ditambah dengan pemborosan-pemborosan yang terjadi di sepanjang value chain. Untuk mengidentifikasi pemborosan-pemborosan yang terjadi dengan mudah, rumah sakit dapat menggunakan metode lean hospital.

Lean merupakan sebuah strategi manajemen kerja dan sumber daya yang berasal dari praktik manajemen di Jepang. Lean merupakan sebuah cara sistematis untuk menghilangkan pemborosan di dalam organisasi. Pemborosan di sini diidentifikasi pada tujuh bidang: transportasi, persediaan, pergerakan, waktu, pelayanan berlebih, pengolahan berlebihan, dan kesalahan. Dalam bidang pelayanan, satu pemborosan ditambahkan yaitu sumber daya manusia yang tidak diberdayakan. Selain itu, lean bekerja pada keseluruhan rantai nilai organisasi sehingga mampu mencegah berbagai bentuk potensi pemborosan.

Untuk membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh Rumah Sakit Umum Jatisampurna ini, tim pengabdian masyarakat dari Universitas Mercu Buana Kampus Kranggan akan mengadakan pelatihan dasar mengenai Lean Hospital. Pelatihan ini dirancang sebagai media bimbingan dan informasi masyarakat dalam menciptakan pelayanan yang efisien. Dengan menguasai metode Lean Hospital, maka karyawan Rumah Sakit Umum Jatisampurna akan membantu management untuk bertahan, dan terus maju dalam bisnis yang membutuhkan investasi tinggi ini.

Secara khusus tujuan dari pelatihan ini dapat ditinjau dari beberapa sisi :

Sebagai upaya meningkatkan kemampuan karyawan dalam hal :

1) Pemahaman mengenai konsep dan berbagai

tools Lean di rumah sakit

- 2) Mengidentifikasi pemborosan yang terjadi saat ini beserta penyebabnya.
- 3) Melakukan perbaikan (kaizen) terhadap pemborosan yang ada saat ini
- 4) Menciptakan lingkungan yang konsisten dan stabil
- 5) Menciptakan pelayanan terbaik dengan harga terjangkau, sehingga dapat meningkatkan kualitas kesehatan masyarakat sekitar pada umumnya, dan pasien rumah sakit pada khususnya.

METODE

Dengan semakin meningkatnya jumlah penduduk dan semakin banyaknya rumah sakit umum untuk pasar menengah ke bawah, membuat Rumah Sakit Umum Jatisampurna harus bisa meningkatkan efisiensi pelayanan yang dihasilkan dan dapat memberikan pelayanan kesehatan dengan harga yang bersaing.

Untuk itu metode pelaksanaan yang diperlukan dalam pelatihan ini dapat dilakukan dengan 5 langkah yaitu:

Langkah 1: Pemahaman Lean thinking

Pada langkah 1 ini peserta pelatihan harus diberikan pemahaman mengenai apa itu lean thinking dan bagaimana konsep lean thinking terhadap keberlangsungan bisnis.

Langkah 2: Konsep Lean Hospital

Untuk langkah ke 2 ini peserta pelatihan akan dikenalkan dengan konsep-konsep lean sebagai upaya efisiensi rumah sakit, apa saja keuntungannya dan bagaimana leanservice telah diterapkan dalam berbagai industri jasa.

Langkah 3: Konsep 8 jenis pemborosan

Langkah berikutnya adalah langkah ke 3 dalam hal ini mengenai konsep 8 jenis pemborosan di industri rumah sakit.

Langkah 4: Identifikasi pemborosan

Untuk langkah ke 4 ini peserta training berlatih

melakukan identifikasi pemborosan dan penyebabnya dalam sebuah kelompok kecil.

Langkah 5: Usulan peserta untuk aktivitas pengurangan pemborosan
Langkah terakhir adalah peserta training memberikan usulan perbaikan yang sederhana

untuk mengurangi pemborosan yang ada.

Di bawah ini adalah tabel model evaluasi efektivitas program pelatihan Kirkpatrick yang digunakan pada saat pelaksanaan pelatihan.

Tabel 1. Model Evaluasi Efektivitas Program Pelatihan Kirkpatrick

| No | Model Evaluasi | Indikator |
|----|-----------------------------------|---|
| 1 | Konsep Evaluasi Program Pelatihan | Level 1 – Reaksi Peserta Pelatihan (sub indikator : materi, fasilitas, strategi penyampaian, media pembelajaran, jadwal kegiatan, konsumsi). Level 2 – Belajar (sub indikator : perubahan sikap, perbaikan pengetahuan dan peningkatan ketrampilan → pre test vs post test) Level 3- Tingkah laku (sub indikator : keinginan mengimplementasi di tempat kerja) Level 4 – Hasil akhir (sub indikator : peningkatan kualitas perusahaan, peningkatan moral karyawan) |
| 2 | Evaluasi Peserta Pelatihan | Apakah tujuan pelatihan, sasaran pembelajaran sudah terpenuhi. Dan informasi yang disampaikan sudah sesuai dan memadai. |
| 3 | Evaluasi Trainer | Apakah peserta puas dengan isi program pelatihan, bagaimana para peserta menerima dan mengambil manfaat dari pelatihan yang diberikan. |

Dalam pelatihan karyawan Rumah Sakit Umum Jatisampurna Bekasi ini, diharapkan dapat melibatkan paling sedikit 5 peserta dari berbagai bagian, diutamakan pihak manajemen sebagai poros perbaikan di Rumah Sakit. Para peserta akan dilatih sesuai metode dan langkah-langkah yang dikembangkan di atas. Setelah mengikuti pelatihan ini, peserta akan mendapatkan sertifikat dari Universitas Mercu Buana Kampus Kranggan.

Kegiatan ini melibatkan tiga orang dosen Universitas Mercu Buana dengan kompetensi LeandanQuality serta melibatkan

mahasiswa dari Program Studi Teknik Industri.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kegiatan pelatihan Lean Hospital telah dilaksanakan pada tanggal 7 April 2018, pukul 09.00 sampai dengan 12.00 di Kampus D Universitas Mercu Buana. Pelatihan diikuti oleh 5 peserta dari RS Umum Jatisampurna Bekasi, yang terdiri dari kepala bagian farmasi, sekretariat (administrasi), pembelian dan pengadaan, keuangan, dan kepegawaian. Pelatihan dilakukan dalam 2 sesi yang dilakukan dengan aktif 2 arah, yaitu :

- Sesi 1, yang dibagi menjadi 2 sub sesi yaitu :
 - 1) pemaparan mengenai konsep lean thinking dan lean hospital
 - 2) diskusi mengenai kondisi pemborosan yang terjadi di RS Umum Jatisampurna.
 - 3) Pemutaran video 8 jenis pemborosan yang ada umumnya terjadi di Rumah Sakit.
- Sesi 2 merupakan latihan-latihan yang dibuat dalam bentuk form-form:
 - 1) identifikasi aktivitas yang bernilai tambah
 - 2) identifikasi aktivitas yang tidak bernilai tambah,
 - 3) bagaimana memulai pemetaan proses.

Lembar latihan kemudian dibahas satu demi satu dalam diskusi 2 arah. Hasil yang didapat oleh peserta dari pelatihan ini adalah :

- 1) Peserta memiliki pemahaman yang jelas mengenai konsep dasar Lean Hospital.

- 2) Peserta dapat mengidentifikasi pemborosan yang terjadi di area kerjanya masing-masing
- 3) Peserta mengetahui bagaimana cara memulai pemetaan proses kerja, sehingga dapat dengan mudah mengidentifikasi pemborosan
- 4) Peserta memiliki motivasi untuk menerapkan Lean Hospital, dan juga mengikuti pelatihan-pelatihan lanjutan mengenai Lean Hospital.

Evaluasi Program Pelatihan

Berdasarkan hasil dari kuesioner yang dibagikan , dapat dievaluasi bahwa peserta cukup merasakan manfaat atas pelatihan ini. Hasil rekap Kuesioner dan Latihan yang dibagikan dapat digambarkan dalam tabel 1, 2 dan tabel 3.

Tabel 2. Rekap Hasil Evaluasi Peserta Pelatihan Lean Hospital Melalui Lembar Latihan

| No | Item | Nilai Rata-Rata |
|----|--|-----------------|
| I | Latihan 1, 2, 3 | |
| | 1. Identifikasi proses bernilai tambah | 96 |
| | 2. Identifikasi pemborosan | 96 |
| | 3. Identifikasi Awal dan Akhir Proses | 88 |
| II | Attitude | |
| | 1. Pengetahuan Umum Lean Hospital | 90 |
| | 2. 8 Jenis Pemborosan | 90 |
| | 3. Proses Mapping | 80 |

Tabel 3. Rekap Hasil Evaluasi Program Pelatihan Lean Hospital melalui Kuesioner Awal

| No | Pertanyaan | Ya | Tidak |
|----|--|------|-------|
| 1 | Apakah saat ini Anda mengetahui apa yang dimaksud dengan <i>Lean Hospital</i> ? | 20% | 80% |
| 2 | Apakah Anda pernah mengikuti pelatihan <i>Lean Hospital</i> sebelum ini? | | 100% |
| 3 | Apakah Anda tertarik secara pribadi untuk mengikuti pelatihan ini? | 100% | |
| 4 | Apakah Anda berencana menerapkan apa yang Anda dapatkan hari ini? | 100% | |
| 5 | Apakah Anda bersedia untuk dibantu oleh dosen/mahasiswa Teknik Industri UMB Kampus Kranggan dalam penerapan <i>Lean Hospital</i> ? | 100% | |

Tabel 4. Rekap Hasil Evaluasi Program Pelatihan Lean Hospital melalui Kuesioner Akhir

| No | Pertanyaan | Ya | Tidak |
|----|---|------|-------|
| 1 | Apakah setelah pelatihan ini, Anda lebih memahami tentang <i>Lean Hospital</i> ? | 100% | |
| 2 | Apakah materi dan diskusi pelatihan hari ini cukup membuka wawasan Anda ? | 100% | |
| 3 | Apakah Anda merasakan manfaat dari pelatihan ini ? | 100% | |
| 4 | Apakah Anda terinspirasi untuk mewujudkan teori pelatihan di ruang lingkup pekerjaan Anda | 100% | |
| 5 | Apakah Anda berencana mengikuti pelatihan lanjutan <i>Tools for Lean Hospital</i> ? | 100% | |

Berdasarkan hasil kuesioner tersebut dapat disimpulkan bahwa program pelatihan Lean Hospital ini berhasil dengan indikator :

- 1) 100% termotivasi secara pribadi mengikuti pelatihan.
- 2) 100% peserta memahami, terbuka wawasan dan merasakan manfaatnya dengan pelatihan ini.
- 3) 100% peserta terinspirasi untuk menerapkan di area kerja

- 1) 100% peserta bersedia dibantu dalam penerapan Lean Hospital oleh dosen (trainer) dan mahasiswa UMB di masa depan
- 2) 100% peserta berminat mengikuti training lanjutan *Tools for Lean Hospital*.

Selain kesuksesan program pelatihan, terlihat juga kesuksesan trainer dalam memberikan materi. Hal ini ditunjukkan melalui indikator :

Gambar 1. Suasana pelatihan



SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa :

- 1) Pelatihan dasar lean hospital ditujukan untuk membantu RS Umum Jatisampurna dalam persiapan menghadapi persaingan terbuka, khususnya menciptakan proses yang ramping, bebas dari pemborosan sehingga dapat meningkatkan pelayanan.
- 2) Pelatihan diselenggarakan di UMB Kranggan – Kampus D, tanggal 7 April 2018 dan diikuti oleh 5 peserta dari RS Umum Jatisampurna dengan posisi kepala bagian. Para peserta diharapkan dapat menjadi promotor implementasi lean hospital di RS Umum Jatisampurna.
- 3) Pelatihan dibagi dalam 2 sesi, dimana sesi pertama tentang konsep lean thinking dan 8 jenis pemborosan dan sesi kedua berisi latihan-latihan dan diskusi dua arah mengenai kondisi operasional RS Umum Jatisampurna.

- 4) Hasil yang didapatkan dari pelatihan ini adalah peserta memiliki pemahaman dan wawasan mengenai lean hospital dan motivasi yang tinggi untuk mengimplementasikannya, sehingga RS Umum Jatisampurna memiliki proses yang ramping dan berorientasi pada customer satisfaction.
- 5) Berdasarkan kuesioner dan pengamatan selama pelatihan, 100% peserta memiliki peningkatan skill dan pengetahuan tentang lean hospital. Hal ini menunjukkan bahwa program ini cukup efektif.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terimakasih disampaikan kepada Kemenristekdikti yang telah mendukung pembiayaan pelaksanaan Pelatihan Dasar Lean Hospital Sebagai Kunci Sukses Mengurangi Pemborosan Di Rumah Sakit Umum Jatisampurna Bekasi Tahun Anggaran 2017.

DAFTAR REFERENSI

- Gaspers.V & Fontana.A. (2011). Lean Sigma for Manufacturing and Service Industries. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Viorel, B., dan Mihaela, C.A. (2013). Lean Hospital - Conceptualization and Instrumentation. *Științe Economice Tom XVIII*.
- Furfari, Kristin, (2011). The Lean Hospital: What does it mean?, University of Colorado Hospital (on-line), Available: <http://www.uch.edu> diakses pada 30 Oktober 2017
- Cottingham, Sarah, (2008) Lean Healthcare Processes at Pella Regional Health Center. (on-line), Available: http://www.ihconline.org/UserDocs/Pages/PellaRegionalHealthCenter_Success_Story.pdf diakses pada 30 Oktober 2017.
- Boos, Hannah dan Frank, Zach, (2013). Lean Principles In Healthcare Rehabilitation: Suggestions For Implementation. In: Proceedings of the Seventh International Conference On Healthcare Systems & Global Business Issues. Jaipur: Jaipur National University.
- Berczuk, Carol, (2008). The Lean hospital, *The Hospitalist*, June.
-