

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pelayanan kesehatan merupakan rangkaian aktivitas sistematis yang dirancang oleh institusi kesehatan untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui upaya promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif. Dalam pelaksanaannya, rumah sakit tidak hanya berfungsi sebagai tempat pengobatan, tetapi juga sebagai organisasi pelayanan yang dituntut mampu mengelola sumber daya secara efektif agar proses layanan berjalan efisien dan berorientasi pada kebutuhan pasien (Devie dan Subadi, 2023). Namun, pada praktiknya masih ditemukan ketidakefisienan dalam alur pelayanan. Pada layanan rawat jalan, misalnya, terjadi ketidakseimbangan antara jumlah pasien yang datang dengan kapasitas pelayanan yang tersedia. Kondisi ini menimbulkan antrean pada tahap pendaftaran, pengambilan obat, serta penyelesaian administrasi, sehingga memperpanjang durasi tunggu pasien sebelum memperoleh pelayanan medis.

RSUD Dr. Darsono sebagai rumah sakit terbesar di Kabupaten Pacitan sekaligus satu-satunya rumah sakit pemerintah tipe C yang berperan sebagai fasilitas kesehatan tingkat lanjut. Rumah sakit ini juga menjadi pusat rujukan utama masyarakat Kabupaten Pacitan. Pada pelayanan poli saraf masih ditemukan pemborosan. Pemborosan yang terjadi yaitu *waste waiting* yakni adanya waktu tunggu pelayanan yang relatif lama, dan sebagian aktivitas pencatatan masih dilakukan secara manual. Kemudian terdapat *waste overprocessing* berupa petugas berulang kali memanggil pasien karena pengeras suara tidak terlalu jelas atau pasien tidak ada di ruang tunggu sehingga dilakukan pemanggilan sebanyak 3 kali secara

berulang, kemudian petugas melakukan *input* 2 kali pada *form* manual dan aplikasi. Terdapat *waste motion*, pemborosan yang terjadi pada pergerakan selama proses pelayanan yang tidak bernilai tambah. Pasien yang datang ke poli saraf secara bersamaan dan karena hanya terdapat satu dokter poli saraf dirumah sakit, sehingga terjadilah penumpukan pasien. *Waste defect* yaitu berupa petugas tidak mengisi data pasien dengan benar sehingga salah cetak. Terdapat *waste transportation* berupa petugas yang mengambil dan mengantar berkas saat pelayanan.

Penerapan *Lean Healthcare* di rumah sakit daerah, terutama pada poli saraf masih jarang dilakukan. *Lean Healthcare* merupakan pendekatan manajemen sekaligus filosofi perbaikan berkelanjutan yang berfokus pada penataan sistem pelayanan kesehatan secara lebih efektif dan sistematis. Penerapan konsep ini bertujuan untuk meningkatkan mutu layanan kepada pasien melalui identifikasi serta pengurangan aktivitas yang tidak bernilai tambah (*waste*) dalam proses pelayanan (Astuti dan Saskia, 2021). *Lean healthcare* adalah pendekatan penting untuk meningkatkan efisiensi layanan kesehatan dengan mengurangi atau menghilangkan pemborosan, sesuai dengan fokus pada kepuasan pelanggan (Kartika dan Widayanti, 2024). Untuk mengidentifikasi dan menganalisis suatu kegagalan suatu sistem serta memperbaiki kegagalan dapat menggunakan *Root Cause Analysis* (Kencana dan Iriani, 2025). RCA merupakan metode pemecahan masalah yang digunakan untuk mengetahui penyebab utama dari suatu masalah atau kejadian. Metode RCA berlandaskan pada prinsip bahwa penyelesaian masalah akan lebih efektif apabila difokuskan pada identifikasi dan penanganan penyebab utama, dibandingkan hanya mengatasi dampak atau gejala yang tampak di permukaan (Faturahman, 2022). Dengan menggunakan metode 5 *why's* untuk

bertanya “mengapa” secara berulang hingga menemukan penyebab utama masalah (Banjarnahor dkk., 2025). *5 Whys Analysis* adalah teknik analisis yang menggunakan pertanyaan berulang secara sistematis untuk menggali hubungan kausalitas, sehingga akar permasalahan dapat diidentifikasi secara lebih mendalam (Basuki dkk., 2023).

Berdasarkan temuan penelitian, implementasi Lean Healthcare diarahkan pada upaya identifikasi dan reduksi pemborosan dalam proses pelayanan. Selanjutnya, penyusunan rekomendasi perbaikan dilakukan melalui pendekatan RCA dengan metode 5 Why untuk menelusuri akar permasalahan serta menghilangkan elemen-elemen yang tidak diperlukan dalam alur proses. Melalui penelitian berjudul “Analisis Pemborosan Waktu Pelayanan dengan Metode *Lean Healthcare* dan *Root Cause Analysis 5 Why* (Studi Kasus: Poli Saraf RSUD dr. Darsono Pacitan)” diharapkan dapat memberikan manfaat bagi RSUD dr. Darsono dalam mengurangi pemborosan serta meningkatkan efisiensi pelayanan poli saraf.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan informasi yang diperoleh, ditentukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. *Bagaimana pemborosan (waste) yang terjadi di poli saraf RSUD dr. Darsono?*
2. *Bagaimana usulan perbaikan untuk mengurangi pemborosan pada pelayanan di Poli Saraf RSUD dr. Darsono?”*

### **1.3 Batasan Masalah**

Untuk memperoleh hasil penelitian yang lebih terarah, maka ditetapkan beberapa batasan masalah dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian hanya mengumpulkan data terkait proses pelayanan Poli Saraf dr. Darsono.
2. Data yang diperoleh adalah data yang didapatkan dari aktivitas pelayanan Poli Saraf RSUD Dr. Darsono Pacitan periode Bulan April – September 2025.
3. Penelitian hanya sampai pada tahap usulan perbaikan saja, tidak sampai melakukan implementasi.

### **1.4 Asumsi**

Adapun asumsi-asumsi yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Aliran proses pelayanan poli saraf berlangsung normal dan tidak mengalami perubahan selama penelitian berlangsung.
2. Kebijakan perusahaan tidak mengalami perubahan secara signifikan selama penelitian berlangsung.
3. Sumber Daya Manusia (SDM) yang berada di lingkungan poli saraf perusahaan memahami konsep *Lean* pada saat wawancara.

## **1.5 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui pemborosan dan faktor penyebabnya yang terjadi pada proses pelayanan poli saraf di RDUD dr. Darsono.
2. Memberikan usulan perbaikan untuk mereduksi pemborosan (*waste*) menggunakan analisis 5 *why's* terhadap aktivitas proses pelayanan di Poli Saraf dr. Darsono.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Manfaat pada penelitian ini yang diperoleh adalah sebagai berikut:

### **1.6.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan menjadi tambahan referensi ilmiah serta memperkaya khazanah literatur, khususnya dalam bidang manajemen operasional pelayanan kesehatan. Penelitian sebagai sarana menguji sejauh mana teori yang telah dipelajari dapat diaplikasikan secara nyata dalam praktik operasional. Secara khusus, kajian ini berkaitan dengan implementasi metode *Lean Healthcare* dan pendekatan perbaikan menggunakan RCA dengan teknik 5 *Why*.

### **1.6.2 Manfaat Praktis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi pihak rumah sakit dalam melakukan evaluasi kinerja pelayanan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan usulan perbaikan yang mendukung peningkatan pelayanan pada bidang kesehatan.

## **1.7 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan pada penelitian ini yang memuat gambaran umum setiap bab sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisikan latar belakang, rumusan masalah, batasan dan asumsi penelitian, tujuan, manfaat, serta sistematika penulisan. Selain itu, disajikan pula gambaran umum mengenai permasalahan utama yang menjadi fokus penelitian beserta informasi pendukung yang relevan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bagian ini berisikan teori dasar konseptual dalam pelaksanaan penelitian. Landasan teori tersebut diperoleh dari berbagai literatur, hasil penelitian terdahulu, serta referensi yang sumbernya dari jurnal atau artikel ilmiah yang relevan.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini mendeskripsikan lokasi dan waktu pelaksanaan penelitian, teknik pengumpulan data yang digunakan, seperti observasi dan wawancara, serta tahapan penyelesaian masalah. Selain itu, dipaparkan metode analisis data yang diterapkan untuk mengolah informasi sehingga memberikan gambaran yang jelas mengenai pendekatan penelitian yang digunakan.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menguraikan tahapan identifikasi permasalahan pada objek penelitian yang diawali dengan gambaran umum proses pelayanan di RSUD dr. Darsono Pacitan khususnya pada Poli Saraf. Selanjutnya

disajikan penyusunan *current* BPM, identifikasi pemborosan menggunakan VALSAT, analisis penyebab permasalahan, serta perancangan usulan perbaikan. Pada bagian akhir, dilakukan evaluasi hasil perbaikan melalui penyusunan rekomendasi menggunakan metode RCA 5 *Why*.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini memuat kesimpulan berdasarkan hasil analisis dan pengolahan data. Kesimpulan tersebut disusun untuk menjawab dari tujuan. Selain itu, terdapat saran untuk RSUD dan peneliti selanjutnya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**