

## Analisis Pengaruh Implementasi Lean Healthcare Dalam Meningkatkan Pelayanan Kesehatan Pasien Bpjs Rawat Jalan Instalasi Rumah Sakit: *Literature Review*

Raisya Shafa Azzahra<sup>1</sup>, Anis Lusiana Anggraini<sup>2</sup>, Wulan Septiana<sup>3</sup>, Acim Heri Iswanto<sup>4</sup>

<sup>1-4</sup> Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta

Alamat: R.S Fatmawati No. 1, Cilandak, Jakarta Selatan 12450

Korespondensi penulis: [2110713029@mahasiswa.upnvj.ac.id](mailto:2110713029@mahasiswa.upnvj.ac.id)

**Abstract.** *BPJS Health is a health insurance program for the Indonesian people. This program can also be used by outpatients and hospitals can apply Lean Healthcare to BPJS outpatients because it can help hospitals reduce and eliminate waste in outpatient services. Problems that often occur include long waiting times and discrimination in services that are often experienced by outpatients who use the BPJS program. The purpose of this article is to analyze the effect of implementing Lean Healthcare in improving health services for outpatient BPJS patients in hospitals. Meanwhile, the method used is a literature review with a database using PubMed and Google Scholar which has been accredited for the period 2018-2024. In collecting data, 9 articles were used in this research, namely previous research that had been published nationally and internationally. The results obtained from this research are that the implementation of Lean Healthcare influences the health services for outpatient BPJS patients in hospitals. These factors are the waste of the long waiting time for BPJS patient services with a value added ratio of less than 30%. So in conclusion, BPJS Health and the implementation of Lean Healthcare can help hospitals and health services become better, more efficient and can also reduce waste in outpatient services in hospitals.*

**Keywords:** *Lean, Lean Healthcare, BPJS Services, Outpatient Care*

**Abstrak.** BPJS kesehatan merupakan program jaminan kesehatan untuk masyarakat Indonesia. Program ini juga bisa dipakai oleh pasien rawat jalan dan rumah sakit bisa menerapkan *Lean Healthcare* pada pasien rawat jalan BPJS karena dapat membantu rumah sakit dalam mengurangi serta menghilangkan *waste* dalam pelayanan rawat jalan. Permasalahan yang sering terjadi yaitu seperti lamanya waktu tunggu dan diskriminasi pelayanan yang sering dialami oleh pasien rawat jalan yang menggunakan program BPJS. Tujuan dari artikel ini untuk menganalisis pengaruh implementasi *Lean Healthcare* dalam meningkatkan pelayanan kesehatan pasien BPJS rawat jalan di rumah sakit. Sedangkan metode yang digunakan yaitu *literature review* dengan database menggunakan *PubMed* dan *Google Scholar* yang telah terakreditasi dengan rentan waktu 2018-2024. Dalam pengumpulan data mendapatkan 9 artikel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian terdahulu yang telah dipublikasi secara nasional dan internasional. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini yaitu bahwa implementasi *Lean Healthcare* mempengaruhi dalam pelayanan kesehatan pasien BPJS rawat jalan di rumah sakit. Faktor-faktor tersebut adalah pemborosan lamanya waktu tunggu pelayanan pasien BPJS dengan rasio bernilai tambah dengan kurang dari 30%. Jadi kesimpulannya BPJS kesehatan dan penerapan *Lean Healthcare* dapat membantu rumah sakit dan pelayanan kesehatan menjadi lebih baik, efisien dan juga bisa mengurangi *waste* dalam pelayanan rawat jalan di rumah sakit.

**Kata kunci:** Lean, Lean Healthcare, Pelayanan BPJS, Rawat Jalan

## LATAR BELAKANG

BPJS Kesehatan (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan) adalah Badan Usaha Milik Negara yang ditugaskan khusus oleh pemerintah untuk menyelenggarakan jaminan pemeliharaan kesehatan bagi seluruh masyarakat Indonesia. Pelayanan rawat jalan merupakan bagian penting dari pelayanan kesehatan yang disediakan oleh rumah sakit. Namun, beberapa permasalahan yang sering terjadi terhadap pasien BPJS saat melakukan pengobatan rawat jalan saat ini yaitu seperti rumah sakit mendapat obat BPJS yang tidak sesuai dengan harga *e-catalog*, proses pengiriman obat BPJS lebih lama, terjadi kekosongan obat BPJS di distributor. Sedangkan permasalahan pendistribusian obat BPJS ke pasien di rawat jalan dihadapkan pada ketersediaan obat yang terbatas (Mendrofa & Suryawati, 2016). Selain itu, permasalahan yang lainnya seperti permasalahan terhadap lamanya waktu tunggu, sistem dan prosedur pelayanan yang masih panjang (tidak efisien) dalam alur proses terutama di pelayanan rawat jalan BPJS dan kurangnya sistem manajemen yang baik (Noviani, 2017). Pada saat permasalahan seperti ini penerapan lean management pada pelayanan rawat jalan pasien BPJS di rumah sakit diterapkan untuk dapat membantu rumah sakit dalam meningkatkan kinerja operasional, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat pada BPJS kesehatan (Sarah Rania Annisa et al., 2023).

Pada dasarnya, rumah sakit harus selalu meningkatkan pelayanan kesehatan yang diberikan kepada pasien. Hal ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pasien, yaitu pelayanan yang cepat, tepat, murah dan ramah. Namun, rumah sakit seringkali mengalami tantangan dalam hal kualitas pelayanan yang tidak memadai, waktu tunggu pasien yang berkepanjangan, kekurangan tenaga kerja untuk melayani pasien, dan petugas kesehatan yang mengalami kesulitan dalam mengoperasikan peralatan baru (Latue et al., 2023). *Lean Healthcare* adalah sebuah pendekatan sistem manajemen yang dapat mengubah cara pandang rumah sakit menjadi lebih terstruktur dengan cara *mengurangi* waste. *Waste* atau pemborosan dapat didefinisikan sebagai segala aktivitas atau kegiatan yang tidak memberikan nilai tambah dalam suatu proses (Astuti & Saskia, 2021). Beberapa pemborosan yang umum terjadi di rumah sakit meliputi antrian yang panjang, kelebihan stok obat, kelambatan dalam proses pendaftaran pasien, dan hal lainnya (Annisa et al., 2023).

Implementasi lean di pelayanan kesehatan menjadi salah satu konsep yang dapat digunakan untuk memberikan pelayanan yang memuaskan serta efisiensi biaya dalam pelayanan kesehatan (Muthia et al., 2020). Penerapan *Lean Healthcare* pada pasien rawat jalan BPJS di rumah sakit dapat membantu rumah sakit dalam mengurangi serta menghilangkan waste dalam pelayanan rawat jalan, termasuk menangani waktu tunggu yang berkepanjangan,

mengurangi birokrasi yang rumit, dan mengatasi kelebihan persediaan obat (Annisa et al., 2023), sehingga penerapan *Lean Healthcare* bagi pasien rawat jalan BPJS akan berdampak pada peningkatan produktivitas, operasional manajemen yang efektif, meningkatkan efisiensi, dan perbaikan kualitas layanan.

Dalam sistem jaminan kesehatan bermanfaat untuk seluruh masyarakat Indonesia terutama pada masyarakat yang tidak memiliki perekonomian yang mendukung, sehingga dari pengguna pada pelaksanaan program kesehatan meningkat permasalahan yang terjadi yaitu di rumah sakit masih banyak ditemukan adanya perbedaan dalam kualitas pelayanan kesehatan pada pasien non BPJS dengan pasien BPJS. Rumah sakit Muhammadiyah Medan pada pasien BPJS memiliki kepuasan yang lebih rendah dengan 37,3% pasien non BPJS. Dalam hal ini disebabkan adanya pelayanan kesehatan yang tidak efektif dan efisien. Pada pelayanan yang tidak efektif dan efisien dapat menimbulkan ketidakpuasan pasien BPJS dikarenakan adanya keterlambatan pelayanan dari dokter dan perawat, pembatasan obat, lamanya proses masuk rawat inap, keterbatasan obat dan peralatan kesehatan, sehingga pengguna BPJS merasakan ketidakpuasan terhadap kualitas pelayanan kesehatan rumah sakit (Supandri et al., 2019). Penelitian ini sejalan oleh Rumah sakit khusus daerah Duren Sawit Jakarta pada pasien BPJS memiliki tingkat ketidakpuasan terhadap mutu pelayanan kesehatan 54% yang disebabkan prosedur pendaftaran yang memiliki waktu lama sehingga pasien berobat rawat jalan mengakibatkan lama waktu antrian dengan prosedur pendaftaran pengobatan yang berbelit-belit dan ruang tunggu pasien BPJS uang terbatas (Aminilia, Widodo, 2018). Perbedaan kualitas pelayanan terhadap pasien BPJS telah disebabkan adanya batasan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, batasan yang telah ditetapkan adalah pemberian nama merek obat yang sesuai daftar plafon obat telah ditetapkan, terdapat pelayanan kesehatan yang tidak dapat ditanggung oleh pengguna BPJS. Sehingga Rumah sakit dapat menerapkan *Lean healthcare* dengan penerapan fasilitas kesehatan untuk meminimalkan ketidak efisien pada proses, prosedur dan melalui sistem perbaikan secara berkelanjutan. Dengan penerapan prinsip lean, untuk sumber daya manusia kesehatan harus terus berupaya untuk mengidentifikasi area yang tidak efisien dan dapat menghilangkan segala sesuatu untuk tidak menambah nilai bagi pasien, dengan penerapan *lean healthcare* dapat mengurangi pemborosan dalam setiap bidang sehingga dapat meningkatkan keefektifitasan pelayanan kesehatan di rumah sakit pada pasien BPJS (Fitria, et al., 2019).

Sehingga, tidak sedikit rumah sakit menerapkan *Lean Healthcare* terhadap pelayanan pasien rawat jalan. RSUP Dr. Kariadi Semarang merupakan salah satu rumah sakit di Indonesia telah menerapkan *Lean Healthcare* terhadap mereduksi waktu tunggu pelayanan resep obat.

Rumah sakit tersebut menerapkan proyek dalam peningkatan kinerja dalam efektivitas, efisiensi dan kemudahan pada petugas dalam melakukan pengambilan resep dan penyerahan obat kepada pasien (Syahrani, et al.,2019). Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Aldafikin, at al., 2022) Pelayanan unit laboratorium Rumah sakit Panti Nugroho Sleman menerapkan *Lean Healthcare* untuk menurunkan Lead Time dalam proses pelayanan laboratorium pemeriksaan kimia darah sebesar 43,90% sehingga hal tersebut dapat memangkas proses secara berulang dan aktivitas yang dapat memakan waktu sehingga proses pelayanan dapat lebih cepat dan menghemat tenaga kesehatan hal ini dapat meningkatkan produktivitas. Berdasarkan penelitian yang dilakukan sebelumnya di RS Panti Nugroho Sleman terhadap pelayanan pasien BPJS rawat jalan dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan rumah sakit. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh implementasi *Lean Healthcare* dalam meningkatkan pelayanan kesehatan pada pasien BPJS rawat jalan instalasi rumah sakit.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan desain studi literatur review. Literature review merupakan metode penelusuran dari suatu sumber bacaan atau literatur yang sesuai dengan bahasan pada penelitian. Dalam pengumpulan data yang digunakan adalah data penelitian terdahulu dan menggunakan beberapa artikel ilmiah dan jurnal yang telah dilakukan publikasi secara nasional dan internasional.

Pada proses penelusuran kepustakaan dan pemilihan literatur dilakukan melalui database PubMed dan Google Scholar yang telah terakreditasi. Dalam Pencarian literatur, penelitian menggunakan kata kunci yang terkait dengan “Lean” AND “Lean Healthcare” AND “Pelayanan BPJS” AND “Rawat Jalan” AND “Rumah Sakit”. Penelitian ini membatasi literatur dengan penerbitan setelah tahun 2018 sampai tahun 2024. Literatur juga diseleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Pada kriteria inklusi yang dapat digunakan adalah (a) artikel menggunakan desain studi observasional, (b) artikel yang digunakan full text dengan tahun terbit 2018 hingga 2024, dan (c) artikel memiliki ISSN atau terakreditasi sinta. Sedangkan kriteria eksklusi yang digunakan adalah (a) artikel berupa skripsi dan (b) artikel yang tidak dapat diakses secara bebas.

Berdasarkan pencarian pada Google Scholar dengan kata kunci “Lean” AND “Lean Healthcare” AND “Pelayanan BPJS” AND “Rawat Jalan” AND “Rumah Sakit” ditemukan 293 artikel ilmiah serta pencarian pada PubMed dengan kata kunci “*Lean*”AND “*Lean Healthcare*” AND “*BPJS Services*” AND “*Outpatient Care.*” AND “*Hospital*” ditemukan 86

artikel ilmiah. Kemudian, dilakukan skrining artikel ilmiah yang terbit pada rentang tahun 2018 hingga 2024, memiliki judul dan penerapan Lean Healthcare pada pasien BPJS yang berkaitan dengan penelitian dapat diakses secara bebas dan berdesain studi observasional. Setelah dilaksanakan tahap skrining ditemukan 9 artikel ilmiah. Sembilan artikel ilmiah tersebut yang digunakan dalam *literature review* ini.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Peneliti	Judul	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
Asida, D. <i>et al</i> (2023)	Perencanaan Strategi Manajemen Pada Pengembangan an Lean Hospital Pada Layanan Umum Pasien Bpjs Kesehatan di Rsj Dr. Soeharto Heerdjan	Mengidentifikasi gambaran pengembangan Lean Hospital layanan umum pasien BPJS di RSJ Dr Soeharto Heerdjan	Kualitatif	Berdasarkan hasil penelitian, diperlukan rencana pengembangan layanan dan solusi dengan penerapan Lean Hospital untuk mengatasi <i>waste</i> dan masalah lainnya di RSJ Dr. Soeharto Heerdjan.
Muthia, A. <i>et al</i> (2020)	Optimalisasi Upaya Penerapan Lean Hospital di Unit Rawat Jalan Rumah Sakit Tugu Ibu Depok	Menganalisis penerapan dalam Lean Hospital unit rawat jalan rumah sakit tugu ibu depok	Kualitatif	Kegiatan dan aktivitas proses kerja unit rawat jalan ditemukan adanya pemborosan ( <i>waste</i> ), sehingga rasio aktivitas dapat bernilai tambah ( <i>value added activities</i> ) kurang dari 30%.

Putri, A. & Anggraini, W. (2020)	Perbaikan Efisiensi Jalur Layanan Pasien Rumah Sakit dengan Menggunakan Pendekatan Lean Healthcare	Memberikan usulan perbaikan untuk mengurangi waktu tunggu pasien	Kuantitatif	Berdasarkan hasil penelitian, akar penyebab masalah dari <i>waste</i> bersumber dari faktor individual dan manajerial.
Suhartini, <i>et al</i> (2018)	Implementasi of Lean Services in Hospitals To Improve The Efficiency of Patient Services in The Organization of Health Social Security (BPJS)	Lean akan diterapkan di rumah sakit untuk meningkatkan proses sehingga dapat memberikan layanan yang optimal dengan biaya yang lebih rendah	Kuantitatif	Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan <i>waste</i> pada pelayanan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan yaitu waiting/delay & cacat.
Khoirurakhmawati, dkk (2019)	Pengaruh kejadian <i>waste</i> dengan pendekatan Lean Hospital terhadap profitabilitas instalasi farmasi melalui pengendalian produksi di era BPJS	Menganalisis pengaruh peristiwa <i>waste</i> dalam pendekatan lean hospital terhadap profitabilitas instalasi farmasi rumah sakit di RS XX melalui pengendalian biaya produksi	Observasional Kuantitatif	Berdasarkan hasil PLS pada <i>waste</i> rumah sakit XX memiliki efek negatif secara langsung dalam kontrol biaya produksi (0,727) dan efek secara langsung positif dengan probabilitas (3,757).

Lisye & Berliana Annisa Dery, 2019	Implementasi Lean Healthcare Untuk Mengidentifikasi Dan Meminimasi Waste Di Instalasi Rawat Jalan Rsai Bandung	Mengidentifikasi dan meminimalisir waste pada proses pelayanan di instalasi rawat jalan Rumah Sakit Al Islam Bandung (RSAI) mengenai jam tunggu dalam pelayanan terhadap pasien	Kualitatif	Berdasarkan dari hasil penelitian hasil identifikasi pemborosan yang terjadi selanjutnya dikelompokkan menjadi 8 kategori pemborosan, yang memiliki nilai kontribusi terhadap waktu pelayanan i waiting. Kategori pemborosan waiting berada pada kumulatif 80%.
Aldafikin.,dkk (2022)	Pendekatan Lean Healthcare Untuk Mengurangi Waste Di Pelayanan Unit Laboratorium Rumah Sakit Panti Nugroho Sleman	Mengimplementasi lean healthcare untuk mengurangi waste di unit pelayanan laboratorium RS panti Nugroho	Action Research	Dalam perhitungan statistik tidak terdapat perbedaan lead time sebelum dan sesudah intervensi lean healthcare dalam pelayanan laboratorium pemeriksaan kimia darah. Akan tetapi, terjadinya pengurangan waste of waiting yaitu penurunan lead time dari sesudah intervensi lean healthcare dan peningkatan value added ratio 1,64%.
Hutauruk & Gurning, 2019	Faktor-Faktor Penghambat Pelayanan Di Tempat Pendaftaran Pasien Bpjs Rawat Jalan Di Rumah Sakit Sari Mutiara, Lubuk Pakam Tahun 2019	Mengetahui faktor-faktor penghambat pelayanan di tempat pendaftaran pasien BPJS rawat jalan di RSUD Sari Mutiara Lubuk Pakam	Deskriptif	Hasil penelitian dari 64 orang pasien BPJS rawat jalan yang diteliti menunjukkan bahwa waktu penyediaan dokumen rekam medis didapatkan bahwa rata - rata waktu yang dibutuhkan untuk pendaftaran adalah 7 menit.

Muna, S.KM., MPH et al., 2023	Implementasi Lean Healthcare untuk Mengurangi Waktu Tunggu Pasien Rawat Jalan Jaminan Kesehatan Nasional dengan Metode Value Stream Mapping	Mengurangi waktu tunggu pasien menggunakan analisis pemetaan	Deskriptif kuantitatif	Hasilnya ditemukan dua pemborosan yang ditemukan selama aliran rawat jalan yaitu menunggu dan proses ekstra. Selain itu analisis diperoleh <i>Value Added Ratio</i> (VAR) sebesar 23,61% yang menunjukkan bahwa pelayanan belum efisien dibandingkan dengan ketentuan <i>Process Cycle Efficiency</i> (>30%)
-------------------------------	---	--	------------------------	--

Pada tabel 1, berdasarkan 9 penelusuran literatur yang dilakukan dalam penelitian tahun 2020, bahwa implementasi lean healthcare mempengaruhi dalam pelayanan kesehatan pasien BPJS rawat jalan di rumah sakit. Faktor-faktor tersebut adalah pemborosan lamanya waktu tunggu pelayanan pasien BPJS dengan rasio bernilai tambah dengan kurang dari 30%. Dalam hal ini rumah sakit menerapkan lean healthcare untuk meminimalisir dari pemborosan (waste) pada pelayanan pasien BPJS rawat jalan rumah sakit.

### **Kondisi pelayanan pasien BPJS di instalasi rawat jalan rumah sakit**

Pelayanan pasien BPJS di instalasi rawat jalan rumah sakit adalah pelayanan kesehatan yang diterima oleh pasien BPJS di rumah sakit. Pelayanan BPJS meliputi pemeriksaan, pengobatan, dan pengaturan yang diperlukan untuk menjamin kesehatan pasien. Pelayanan ini harus memenuhi standar mutu yang ditetapkan oleh BPJS Kesehatan dan harus disediakan dengan baik dan efisien. Pelayanan pasien BPJS di instalasi rawat jalan rumah sakit harus mengacu pada prinsip-prinsip kesehatan yang meliputi keadilan, kesehatan, efisiensi, efektifitas, dan efisiensi (Sirappa, 2022). Namun adapun situasi pelayanan pasien BPJS di instalasi rawat jalan rumah sakit saat ini ada beberapa masalah kendala yang dialami oleh pasien BPJS rawat jalan seperti mengalami hambatan untuk mendapatkan pelayanan di tempat pendaftaran, dikarenakan pasien lupa membawa Kartu peserta BPJS Kesehatan, Surat Rujukan, Kartu Keluarga (KK), Kartu Tanda Penduduk (KTP), dan menjadikan hal tersebut menjadi salah satu penghambat pelayanan pendaftaran (Hutauruk & Gurning, 2019). Pelaksanaan BPJS Kesehatan juga masih memiliki kekurangan sehingga menjadi kendala yaitu kurangnya sosialisasi berdampak pada pelayanan kesehatan yang tidak maksimal, di samping kurangnya pemahaman masyarakat terhadap layanan yang ditetapkan dalam program BPJS, serta pandangan pasien terhadap BPJS yang kurang baik. Keluhan yang dirasakan oleh pasien berkaitan dengan pelayanan administrasi, perawat, dokter, fasilitas dan infrastruktur, obat dan biaya (Supandri et al., 2019). Sedangkan ada kasus lain yang sering muncul yaitu adanya diskriminasi pelayanan terhadap pasien peserta BPJS dan lama waktu tunggu seperti lamanya

mendapat pelayanan operasi, pasien peserta BPJS harus menunggu antrian untuk mendapatkan pelayanan operasi dengan rentan waktu sampai tiga bulan, yang selanjutnya adanya keluhan pasien dengan waktu kunjungan dokter yang tidak ada kepastian waktu, adanya keluhan tentang terbatasnya fasilitas yang mereka dapatkan khususnya pada instalasi rawat jalan yaitu seperti kursi ruang tunggu dan persediaan kursi roda yang kurang atau tidak memadai, keluhan lainnya pelayanan BPJS terlalu banyak persyaratan dan banyak proses yang harus dilewati (Haryati, 2016).

### **Dampak penerapan lean healthcare di rumah sakit terhadap pelayanan kesehatan**

Pengaruh penerapan lean healthcare dalam pelayanan kesehatan instalasi rumah sakit dapat meningkatkan kinerja dalam operasional rumah sakit yang dilakukan untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pelayanan pasien untuk mengurangi dari dua permasalahan utama pada pelayanan kesehatan yaitu meminimalisir kesalahan dan mengurangi waktu tunggu pasien. Bahwa kepuasan pada pasien menjadi indikator mutu pelayanan kesehatan sehingga rumah sakit menerapkan lean healthcare dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja pada rumah sakit. Berdasarkan hasil penelitian Muthia, A. et al (2020), terdapat faktor yang mempengaruhi hambatan yang terjadi dalam kejadian rumah sakit dalam alur proses pelayanan unit rawat jalan. Dari hasil identifikasi dalam penelitian ini adalah adanya kegiatan dan aktivitas selama proses kerja pada unit rawat jalan yang ditemukan pemborosan (waste). Sehingga memiliki rasio aktivitas yang bernilai tambah yang adanya kurang dari 30% sebagai bentuk dari masalah pada manusia salah satunya dokter radiologi yang bekerja secara tidak full time sehingga berpengaruh pada hasil penunjang lama dan dokter yang terlambat. Sehingga untuk memperbaiki yang diusulkan terdapat tiga tahap yaitu jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Dalam perbaikan jangka menengah dan jangka panjang membutuhkan biaya, sarana dan perubahan dalam kebijakan dari pimpinan institusi. Oleh karena itu, diperlukan penerapan lean healthcare untuk menghilangkan dan meminimalkan pemborosan dalam bentuk perbaikan dan peningkatan pada pelayanan di unit rawat jalan.

Berdasarkan hasil penelitian Putri, A. & Anggraini, W. (2020), Rumah sakit X pekanbaru dalam unit rawat jalan BPJS pada poli tulip memiliki pengunjung yang paling banyak sehingga berpengaruh pada lamanya waktu tunggu pasien dalam pelayanan kesehatan. Dari hasil identifikasi penelitian ini adalah adanya aktivitas pemborosan dalam pelayanan kesehatan yang disebabkan permasalahan waktu tunggu pasien > 60 menit berdasarkan faktor utama. Kemudian di pengaruhi oleh para tenaga kesehatan yang terlambat dan berpengaruh pada loket pendaftaran BPJS yang menyebabkan antrian panjang pasien. Sehingga rumah sakit X pekanbaru menerapkan lean healthcare untuk mengurangi pemborosan (waste) yang terjadi pada proses pelayanan kesehatan untuk meningkatkan produktivitas pelayanan kesehatan rumah sakit. Melalui lean healthcare merupakan perbaikan berkelanjutan yang dapat dilakukan untuk menghilangkan pemborosan, meningkatkan nilai tambah pada pasien. Sehingga penerapan lean healthcare di rumah sakit menjadi pilihan pasien untuk mempercayakan pada pelayanan kesehatan.

Pengaruh penerapan lean healthcare berkontribusi pada peningkatan aliran pasien dan efisiensi dalam perawatan kesehatan pasien rawat inap. Untuk meningkatkan efisiensinya rumah sakit dapat menerapkan pelayanan kesehatan secara ramping dalam prosesnya dengan fokus untuk menghilangkan pemborosan dan meningkatkan nilai bagi pasien. Dalam nilai

pelayanan kesehatan memiliki definisi yang berbeda-beda, menurut penelitian Lugo., et al (2020) kegiatan yang dapat meningkatkan kualitas layanan kesehatan dan meningkatkan kesejahteraan pasien sehingga mencapai hasil yang baik. Pada lean healthcare berkontribusi dalam mengungkapkan aktivitas non value added dan mengambil tindakan untuk mengurangi atau menghilangkan pemborosan. Lean Healthcare dapat memfasilitasi dalam identifikasi aktivitas yang tidak bernilai dalam proses aktivitas di rumah sakit sehingga memfasilitasi tindakan tersebut untuk mengurangi pemborosan dan meningkatkan efisiensi pelayanan kesehatan pada pasien rawat jalan dengan pengurangan lama rawat jalan dan hasil yang berkaitan dengan lamanya waktu tunggu dengan perioperatif.

### **Pengaruh implementasi lean healthcare dalam meningkatkan pelayanan pasien BPJS rawat jalan**

Lean healthcare memiliki pengaruh dalam meningkatkan pelayanan pasien BPJS di instalasi rawat jalan rumah sakit. Penelitian di beberapa rumah sakit membuktikan bahwa penerapan lean hospital dapat mengidentifikasi dan meminimalisir pemborosan pada pelayanan instalasi rawat jalan (Kania, et al., 2023). Lean healthcare juga dapat memperpendek alur proses pelayanan di semua unit pelayanan rawat jalan sehingga dapat mengurangi waktu tunggu. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Suhartini, dkk setelah perbaikan menggunakan lean healthcare, dihasilkan penurunan waktu siklus dari 2159 detik menjadi 1242 detik. Kemudian, siklus proses juga mengalami peningkatan yang sangat signifikan, dari 36,79% menjadi 64%. Selisih antara sebelum perbaikan dan sesudah perbaikan adalah 27,21%. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Haryanto, dkk bahwa penerapan lean management pada pasien rawat jalan dapat menghilangkan waste time, sehingga pelayanan rawat jalan menjadi tepat waktu, efisien, dan sederhana. Penerapan lean healthcare menghasilkan dampak yang positif terhadap peningkatan pelayanan pasien BPJS di instalasi rawat jalan. Selain mempermudah pelayanan BPJS, lean management juga berkontribusi pada pengurangan waktu tunggu pasien yang dapat mengurangi biaya operasional rumah sakit, termasuk biaya lembur, biaya overhead, dan biaya lainnya seperti biaya logistik (Haryanto, et al., 2024).

### **Penerapan lean healthcare terhadap pasien BPJS dalam melakukan pengobatan di instalasi rawat jalan rumah sakit**

Dalam penerapan lean manajemen pada analisis alur pelayanan rawat jalan di rumah sakit, langkah pertama adalah menggunakan metode *Value Stream Mapping (VSM)* untuk memetakan alur proses dengan simbol yang mewakili setiap aktivitas dan durasi waktu di setiap proses (Sarah, et al., 2023). Kemudian, diberikan keterangan untuk menentukan apakah proses yang dilewati pasien merupakan kegiatan yang bernilai tambah (*value added*) atau tidak bernilai tambah (*non value added*), data kegiatan tersebut dipetakan menggunakan *Value Stream Mapping (VSM)* (Elisabeth, 2017). *Current State Value Stream Mapping* dan *Future State Value Stream Mapping* dari proses pasien rawat jalan BPJS harus disosialisasikan kepada seluruh pegawai yang berkaitan dengan pelayanan tersebut.

Prinsip penerapan lean hospital pada pengembangan layanan umum pasien BPJS Kesehatan meliputi beberapa langkah kunci (Diyah, et al., 2023). Pertama, mengidentifikasi nilai tambah dari semua aspek rumah sakit dari perspektif pelanggan dan keluarga pasien.

Kedua, memetakan seluruh aliran nilai dalam proses untuk memahami dan mengoptimalkan setiap langkah. Ketiga, proses harus disederhanakan agar efisien, menghindari penumpukan pekerjaan atau antrian pasien di berbagai titik, serta menghilangkan waktu tunggu dalam proses pelayanan. Keempat, menerapkan sistem on-demand (pull system) sehingga pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan pasien dalam jenis, waktu, dan sasaran yang tepat. Terakhir, berfokus pada perbaikan yang berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas manajemen rumah sakit yang lean selama operasional berlangsung.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Dari berbagai hasil serta pembahasan literature review, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan dari penerapan lean healthcare dengan pelayanan pasien BPJS rawat jalan rumah sakit. Pada pernyataan tersebut dapat diketahui dari berbagai studi kepustakaan yang telah di analisis. Ditemukan sembilan studi mengenai lean healthcare dengan pelayanan pasien BPJS, yang menjelaskan pada pelayanan kesehatan harus memenuhi standar mutu yang ditetapkan oleh BPJS Kesehatan dan menerapkan pelayanan kesehatan dengan baik dan efisien. Pengaruh pelayanan kesehatan rumah sakit pada pasien BPJS salah satunya adalah faktor lamanya waktu tunggu layanan kesehatan sehingga dapat menerapkan lean healthcare untuk pelayanan kesehatan di rumah sakit sebagai meningkatkan kinerja dalam operasional rumah sakit dalam memperbaiki dan meningkatkan kualitas pelayanan pasien. Lean Healthcare dapat berkontribusi pada penyediaan layanan kesehatan yang secara efisien dan dapat diakses melalui pengurangan lama rawat jalan pasien BPJS dan hasil yang terkait dengan lamanya waktu aktivitas yang berkaitan dengan perioperatif.

Literature review menunjukkan terdapat pengaruh implementasi lean healthcare pada pasien BPJS rawat jalan rumah sakit. Sehingga rumah sakit dapat menerapkan lean healthcare untuk mengurangi pemborosan waktu tunggu pasien untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelayanan kesehatan. Oleh karena itu, meskipun adanya peningkatan hasil yang berkaitan dengan efisiensi dan aliran pasien serta indikasi efek lean healthcare terhadap kepuasan pasien yang masih jarang untuk ditemukan di antara dari penelitian. Sehingga, meskipun lebih banyak penelitian yang menerjemahkan pencapaian lean healthcare menjadi penghematan dalam meminimalisir dari pemborosan (waste) masih terdapat kesenjangan yang harus diisi.

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, serta dosen pengampu mata kuliah Manajemen Lean Six Sigma yaitu, Bapak Prof. Dr. Acim Heri Iswanto, SKM, MARS yang telah memberikan dukungan serta bimbingan selama proses penyusunan literature review ini, sehingga dapat menambah pengetahuan dan wawasan sesuai dengan bidang studi yang diterapkan. Semoga dengan adanya *literature review* ini dapat menambah ilmu bagi pembaca dan berguna untuk penelitian di masa depan.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Adellia, Y., Setyanto, N. W., & Tantrika, C. F. M. (2014). Pendekatan Lean Healthcare untuk Meminimasi Waste di Rumah Sakit Islam UNISMA Malang. *Jurnal Rekayasa Dan Manajemen Sistem Industri*, 2(2), 292–301. jrmsi.studentjournal.ub.ac.id
- Angraini, W., & Ilhamda, A. N. (2020). Perbaikan Efisiensi Jalur Layanan Pasien Rumah Sakit dengan Menggunakan Pendekatan Lean Healthcare. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 3(4), 509–521. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v3i4.155>
- Fitri, Dery, B., Prassetiyo H., (2019). IMPLEMENTASI LEAN HEALTHCARE UNTUK MENGIDENTIFIKASI DAN MEMINIMASI WASTE DI INSTALASI RAWAT JALAN RSAI BANDUNG, 17(2), 4-7
- Haryanto, Dawam, Y., Munandar, A., (2024). *IMPLEMENTASI LEAN MANAGEMENT PELAYANAN RAWAT JALAN PASIEN BPJS KESEHATAN DI RUMAH SAKIT DENGAN TOOLS SISTEM INFORMASI RUMAH SAKIT ABIYOSOFT*. 7(2), 489–503.
- Haryati, O. (2016). PELAYANAN KESEHATAN PESERTA BADAN PENYELENGGARAAN JAMINAN SOSIAL DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH DOKTER Oleh : Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Menurut Undang-Undang RI Nomor ruang tunggu dan persediaan kursi roda ,. 5.
- Hutauruk, P. M., & Gurning, M. M. B. (2019). Faktor-Faktor-Penghambat-Pelayanan-Di-Te-38Ad1a31. 4(2), 668–674.
- Kania Rizqita Dewi, Putri Regita Miolda, Triayu Nur Afifah, & Acim Heri Iswanto. (2023). Analisis Dampak Implementasi Lean Hospital Terhadap Pelayanan Pasien Instalasi Rawat Jalan Rumah Sakit di Indonesia: Studi Literatur. *Jurnal Ilmu Kedokteran Dan Kesehatan Indonesia*, 3(2), 43–52. <https://doi.org/10.55606/jikki.v3i2.1574>
- Latue, S., Peranginangin, J. M., & Wijayanti, T. (2023). Pendekatan Lean Hospital Untuk Meningkatkan Efisiensi Pelayanan Instalasi Farmasi Rawat Jalan Di Rsud Tobelo. *Medical Sains : Jurnal Ilmiah Kefarmasian*, 8(2), 455–464. <https://doi.org/10.37874/ms.v8i2.608>

- Mendrofa, D. E., & Suryawati, C. (2016). Analisis Pengelolaan Obat Di Instalasi Farmasi Rumah Sakit Semarang Citarum melayani. *Manajemen Kesehatan Indonesia*, 4(3), 214–221.  
<https://ejournal.undip.ac.id/index.php/jmki/article/view/13757>
- Muna, S.KM., MPH, N., Saputra, M. G., Ummah, F., Rahmawati, N. V., Kusdiyana, A., & Nuriyati, N. (2023). Implementation of Lean Healthcare for Reducing National Health Insurance Out Patient's Waiting Time using Value Stream Mapping Method. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 11(2), 143–154.  
<https://doi.org/10.14710/jmki.11.2.2023.143-154>
- Noviani, E. D. (2017). Penerapan Lean Manajemen pada Pelayanan Rawat Jalan Pasien BPJS Rumah Sakit Hermina Depok Tahun 2017. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, 3(3), 219–230. <https://doi.org/10.7454/arsi.v3i3.2226>
- Sarah Rania Annisa, Syalisa Syabil, Huwaydi Azzam Yusuf, & Acim Heri Iswanto. (2023). Penerapan Lean Manajemen Pada Pelayanan Rawat Jalan Pasien BPJS Rumah Sakit. *Jurnal Rumpun Ilmu Kesehatan*, 3(2), 46–55.  
<https://doi.org/10.55606/jrik.v3i2.1774>
- Sirappa, E. Y. (2022). Gambaran Tingkat Kepuasan Pasien Terhadap Pelayanan Bpjs Di Rawat Jalan Rsud Kota Makassar. 6(2), 66–73.
- Suhartini, S., Yuliyawati, E., Rahmawati, N., & Syahputra, D. A. H. (2018). Implementation of Lean Services in Hospitals To Improve The Efficiency of Patient Services in The Organization Of Health Social Security (BPJS). *IPTEK Journal of Proceedings Series*, 0(6), 64–71. <https://doi.org/10.12962/j23546026.y2018i6.4623>
- Supandri, O. D. I., KETAREN, O., & ... (2019). Perbedaan Kualitas Pelayanan Pada Pasien BPJS dan Pasien Umum Rawat Inap di Rumah Sakit Muhammadiyah Medan Tahun 2019. *Jurnal Ilmiah ...*, 3(3), 48–60.  
<https://www.simantek.sciencemakarioz.org/index.php/JIK/article/view/71>
- Zepeda-Lugo, C., Tlapa, D., Baez-Lopez, Y., Limon-Romero, J., Ontiveros, S., Perez-Sanchez, A., & Tortorella, G. (2020). Assessing the impact of lean healthcare on inpatient care: A systematic review. *International journal of environmental research and public health*, 17(15), 5609.  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7432925/>