



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 4 Nomor 5 Tahun 2024 Page 9718-9730

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

## Strategi Peningkatan Efisiensi Operasional Rumah Sakit Melalui Pendekatan *Lean Management*: Kajian Literatur

Anita<sup>1✉</sup>, Farida Yuliaty<sup>2</sup>

Magister Manajemen Rumah Sakit Universitas Sangga Buana

Email: [dranitaamer@gmail.com](mailto:dranitaamer@gmail.com)<sup>1✉</sup>

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis strategi peningkatan efisiensi operasional rumah sakit melalui pendekatan Lean Management. Lean Management merupakan metode yang berfokus pada pengurangan pemborosan dan peningkatan nilai tambah dalam proses pelayanan kesehatan. Melalui kajian literatur yang sistematis, penelitian ini mengidentifikasi berbagai temuan terkait penerapan Lean di rumah sakit, termasuk pengurangan waktu tunggu pasien, optimalisasi penggunaan sumber daya, dan peningkatan kepuasan pasien. Hasil kajian menunjukkan bahwa implementasi Lean Management tidak hanya berkontribusi pada efisiensi operasional, tetapi juga pada peningkatan kualitas layanan dan pengalaman pasien. Namun, keberhasilan penerapan Lean sangat bergantung pada dukungan manajemen, keterlibatan staf, dan pelatihan yang memadai. Penelitian ini juga mengidentifikasi tantangan yang dihadapi, seperti resistensi terhadap perubahan dan keterbatasan anggaran. Temuan ini memiliki implikasi penting bagi manajer rumah sakit dan pengambil kebijakan dalam merumuskan strategi peningkatan layanan kesehatan yang lebih efektif. Rekomendasi untuk penelitian lebih lanjut mencakup studi empiris yang mengeksplorasi penerapan Lean di berbagai konteks rumah sakit di negara berkembang.

Kata Kunci: *Lean Management, Efisiensi Operasional, Rumah Sakit, Pengurangan Pemborosan, Kualitas Pelayanan.*

## Abstract

This study aims to explore and analyze strategies for improving operational efficiency in hospitals through the Lean Management approach. Lean Management is a method focused on reducing waste and enhancing value in healthcare service processes. Through a systematic literature review, this research identifies various findings related to the implementation of Lean in hospitals, including the reduction of patient wait times, optimization of resource utilization, and enhancement of patient satisfaction. The results indicate that the implementation of Lean Management contributes not only to operational efficiency but also to the improvement of service quality and patient experience. However, the success of Lean implementation heavily depends on management support, staff involvement, and adequate training. This study also identifies challenges faced, such as resistance to change and budget constraints. These findings have significant implications for hospital managers and policymakers in formulating more effective healthcare service improvement strategies. Recommendations for further research include empirical studies exploring Lean implementation in various hospital contexts in developing countries.

Keyword: *Lean Management, Operational Efficiency, Hospitals, Waste Reduction, Service Quality.*

## PENDAHULUAN

Efisiensi operasional merupakan elemen kunci dalam manajemen rumah sakit, terutama di tengah tantangan keterbatasan sumber daya, peningkatan jumlah pasien, dan tuntutan terhadap kualitas layanan kesehatan. Rumah sakit sebagai institusi yang kompleks menghadapi berbagai tantangan, termasuk antrian panjang pasien, penggunaan sumber daya yang tidak optimal, dan biaya operasional yang terus meningkat. Dalam situasi ini, strategi yang dapat meningkatkan efisiensi operasional menjadi sangat penting untuk menjaga kualitas pelayanan serta mengoptimalkan kinerja secara keseluruhan.

Masalah antrian pasien yang panjang sering kali mencerminkan kurangnya efisiensi dalam pengelolaan alur pasien, terutama di unit rawat jalan. Sebagaimana dijelaskan oleh Ariotejo (2018), intervensi continuous improvement di Rumah Sakit Haji Jakarta berhasil mengurangi waktu tunggu pasien dengan memperbaiki alur proses pelayanan rawat jalan, yang menunjukkan pentingnya efisiensi dalam memberikan pengalaman layanan yang lebih baik bagi pasien. Pengelolaan sumber daya yang tidak optimal, seperti penggunaan peralatan medis dan tenaga kerja yang tidak efisien, juga menjadi hambatan utama dalam meningkatkan kualitas layanan rumah sakit (Hasan & Zaky, 2022).

Penerapan Lean Management, atau yang dikenal sebagai Lean Hospital, merupakan salah satu pendekatan yang telah diadopsi oleh berbagai rumah sakit untuk mengatasi masalah ini. Lean Hospital bertujuan untuk menghilangkan pemborosan dalam berbagai proses, sehingga sumber daya yang ada dapat digunakan secara lebih efektif dan efisien.

Penerapan metode ini di Rumah Sakit Khusus Bedah (RSKB) Ropanasuri Kota Padang berhasil menunjukkan peningkatan efisiensi operasional serta kualitas layanan (Indah, 2016). Pendekatan ini semakin relevan mengingat tekanan biaya operasional rumah sakit yang terus meningkat dan pentingnya menjaga daya saing dalam industri kesehatan (Iswanto, 2015).

Kebutuhan akan efisiensi yang lebih baik juga terkait dengan tuntutan untuk memberikan layanan berkualitas dengan biaya yang terjangkau. Kristantyo Wisnubroto (2022) menggarisbawahi pentingnya rumah sakit dalam negeri untuk dapat bersaing dengan rumah sakit internasional, dengan memberikan layanan yang tidak hanya berkualitas, tetapi juga efisien dalam hal biaya. Ini menekankan urgensi bagi rumah sakit untuk mengadopsi pendekatan seperti Lean Management guna meningkatkan efisiensi dan daya saing di sektor kesehatan.

Secara keseluruhan, peningkatan efisiensi operasional rumah sakit melalui pendekatan Lean Management tidak hanya dapat mengurangi biaya, tetapi juga meningkatkan pengalaman pasien dan kualitas layanan secara keseluruhan. Dalam konteks Indonesia, strategi ini semakin penting karena tekanan dari meningkatnya jumlah pasien, tuntutan kualitas layanan, dan keterbatasan sumber daya yang ada (Arief Sutisna & Triyanto, 2022).

Lean Management merupakan pendekatan yang awalnya dikembangkan dan diterapkan di industri manufaktur oleh Toyota dalam sistem produksi mereka. Konsep ini bertujuan untuk mengurangi pemborosan dan meningkatkan efisiensi dengan fokus pada penciptaan nilai bagi pelanggan melalui optimalisasi proses. Dalam konteks pelayanan kesehatan, konsep Lean Management, yang lebih dikenal dengan istilah Lean Hospital, diadopsi untuk meningkatkan efisiensi operasional rumah sakit dengan mengurangi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, seperti pemborosan waktu, tenaga, dan sumber daya.

Lean Hospital mengidentifikasi dan mengeliminasi berbagai bentuk pemborosan, yang disebut dengan muda. Terdapat tujuh jenis pemborosan utama yang biasanya ditemukan dalam pelayanan rumah sakit, yaitu waktu tunggu pasien yang terlalu lama, proses administrasi yang tidak efisien, penggunaan ruang dan peralatan medis yang berlebihan, serta alur kerja yang tidak optimal (Lestari, Suryawati, & Sugiarto, 2020). Dengan mengurangi pemborosan ini, rumah sakit dapat meningkatkan kualitas pelayanan, mempercepat waktu respon, serta menurunkan biaya operasional secara signifikan.

Implementasi Lean Management di rumah sakit memerlukan perubahan dalam tata kelola operasional dan budaya organisasi. Penerapan lean di unit rawat jalan, misalnya, melibatkan optimalisasi alur pasien, pengaturan yang lebih baik terhadap ketersediaan tenaga medis, serta pengurangan proses administratif yang memakan waktu. Studi yang

dilakukan di Rumah Sakit Tugu Ibu Depok menunjukkan bahwa pendekatan Lean Hospital mampu mengurangi waktu tunggu pasien rawat jalan secara signifikan, sekaligus meningkatkan kepuasan pasien (Muthia, Riandhini, & Sudirja, 2020).

Lean Management juga mendorong adanya continuous improvement atau perbaikan berkelanjutan. Perbaikan ini dilakukan dengan memetakan alur proses (value stream mapping) untuk mengidentifikasi area-area yang memiliki potensi pemborosan, kemudian dilakukan redesign proses untuk menghilangkan aktivitas yang tidak efisien. Paramita (2020) dalam studinya di rumah sakit umum menyebutkan bahwa penerapan lean pada proses pelayanan rawat jalan berhasil memperbaiki alur pelayanan, sehingga waktu tunggu dan antrian pasien dapat diminimalisir.

Pada praktiknya, Lean Hospital juga diterapkan di berbagai unit lain, seperti farmasi. Sebagai contoh, di RSUD Muhammadiyah Delanggu, pendekatan Lean Hospital digunakan untuk meningkatkan efisiensi pelayanan resep rawat jalan. Melalui metode lean, proses pelayanan resep berhasil dipercepat, sehingga pasien tidak perlu menunggu terlalu lama untuk mendapatkan obat (Winarno, Marchaban, & Yuniarti, 2022).

Penerapan Lean Hospital ini telah menunjukkan hasil yang positif di berbagai rumah sakit, termasuk dalam hal pengurangan waktu tunggu pasien dan peningkatan efisiensi alur pelayanan. Namun, untuk mencapai hasil yang optimal, rumah sakit perlu memiliki komitmen penuh dalam menerapkan lean secara menyeluruh, serta melibatkan seluruh tenaga medis dan staf administrasi dalam proses perubahan ini (Widiatama, 2018). Penerapan lean di rumah sakit menjadi salah satu solusi yang relevan dalam upaya meningkatkan efisiensi operasional di tengah meningkatnya jumlah pasien dan tuntutan terhadap kualitas pelayanan yang lebih baik.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan mensintesis hasil penelitian sebelumnya mengenai implementasi Lean Management di rumah sakit serta mengidentifikasi kontribusi pendekatan ini dalam meningkatkan efisiensi operasional. Secara khusus, penelitian ini berfokus pada bagaimana Lean Management membantu rumah sakit dalam mengurangi pemborosan, memperbaiki alur kerja, dan meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengungkapkan faktor-faktor yang mendukung keberhasilan penerapan Lean, serta mengeksplorasi hambatan dan tantangan yang mungkin dihadapi rumah sakit dalam menerapkan konsep ini. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai manfaat dan keterbatasan Lean Management dalam konteks pelayanan kesehatan.

Beberapa pertanyaan kunci yang ingin dijawab dalam penelitian ini meliputi: Bagaimana penerapan Lean Management berdampak pada efisiensi operasional rumah

sakit? Penelitian ini akan mengkaji bagaimana penerapan konsep Lean Management mampu mengurangi pemborosan, mempercepat proses pelayanan, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya. Selanjutnya, penelitian ini akan mengeksplorasi apa saja faktor kunci keberhasilan dalam implementasi Lean Management di rumah sakit, termasuk peran budaya organisasi, kepemimpinan, serta partisipasi dari tenaga medis dan staf administrasi. Akhirnya, penelitian ini juga akan menyoroti kendala apa saja yang biasanya dihadapi dalam penerapan Lean di rumah sakit, seperti resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, dan masalah dalam menyesuaikan proses Lean dengan kondisi rumah sakit yang unik.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR), yang merupakan metode untuk mengkaji, mengevaluasi, dan mensintesis penelitian-penelitian yang relevan secara sistematis dan terstruktur. SLR bertujuan untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai implementasi *Lean Management* di rumah sakit berdasarkan bukti-bukti yang telah dipublikasikan dalam literatur sebelumnya. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menyintesis berbagai temuan dari studi sebelumnya sehingga dapat menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dampak, faktor keberhasilan, serta kendala yang dihadapi dalam penerapan *Lean Management* di rumah sakit.

Dalam pelaksanaan SLR, penelitian ini akan melalui beberapa tahap, termasuk identifikasi penelitian yang relevan melalui basis data akademik, penyaringan studi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, evaluasi kualitas studi, serta analisis dan sintesis data. Penelitian yang dianalisis mencakup berbagai studi terkait *Lean Management* di rumah sakit yang diterbitkan dalam jurnal akademik, disertasi, laporan, dan sumber-sumber terpercaya lainnya.

### Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Dalam penelitian ini, kriteria inklusi ditetapkan untuk memastikan bahwa artikel yang direview relevan dan berkualitas. Artikel yang akan dimasukkan dalam kajian adalah artikel yang dipublikasikan dalam 5–10 tahun terakhir, yang mencerminkan perkembangan terbaru dalam penerapan *Lean Management* di lingkungan rumah sakit. Selain itu, artikel tersebut harus fokus pada penerapan *Lean Management* di rumah sakit serta dampaknya terhadap efisiensi operasional. Hal ini penting untuk mendapatkan informasi terkini mengenai praktik terbaik dan hasil yang dicapai melalui pendekatan ini dalam konteks pelayanan kesehatan.

Sebaliknya, kriteria eksklusi bertujuan untuk menyaring artikel yang tidak relevan atau tidak memenuhi standar metodologis yang diharapkan. Artikel yang tidak terkait langsung dengan rumah sakit atau manajemen pelayanan kesehatan akan dikeluarkan dari kajian, begitu juga dengan artikel yang tidak menggunakan metodologi empiris dalam analisisnya. Dengan demikian, kriteria inklusi dan eksklusi ini diharapkan dapat memastikan bahwa hasil penelitian yang diperoleh adalah komprehensif, relevan, dan berdasarkan bukti yang kuat.

#### Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi beberapa basis data akademik yang terkenal dan dapat diandalkan, yaitu *PubMed*, *Scopus*, dan *Google Scholar*. *PubMed* menyediakan akses ke berbagai artikel yang terkait dengan kesehatan dan biomedis, sementara *Scopus* menawarkan jurnal yang lebih luas dari berbagai disiplin ilmu, termasuk manajemen dan layanan kesehatan. *Google Scholar* juga digunakan sebagai sumber tambahan untuk menemukan artikel, tesis, dan dokumen yang mungkin tidak terindeks dalam basis data lainnya.

Dalam pencarian literatur, beberapa kata kunci yang digunakan mencakup "*Lean Hospital*," "*Healthcare Efficiency*," "*Operational Excellence in Hospitals*," dan "*Lean Management in Healthcare*." Kombinasi kata kunci ini dirancang untuk mengidentifikasi artikel yang relevan dan mendalam mengenai penerapan *Lean Management* dalam konteks rumah sakit, serta dampaknya terhadap efisiensi operasional.

#### Proses Analisis Data

Proses analisis data dilakukan melalui beberapa langkah sistematis untuk memastikan hasil yang diperoleh dari kajian literatur ini akurat dan bermanfaat. Langkah pertama adalah seleksi artikel yang relevan, di mana artikel yang ditemukan melalui pencarian basis data akan ditinjau berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan. Selanjutnya, dilakukan penyaringan berdasarkan kualitas penelitian. Artikel yang terpilih akan dievaluasi untuk menilai metodologi yang digunakan, validitas hasil, dan kontribusi terhadap pengetahuan yang ada.

Setelah artikel diseleksi dan disaring, langkah berikutnya adalah penyusunan temuan yang dihasilkan dari literatur yang direview. Temuan ini akan dikategorikan berdasarkan tema-tema utama, seperti dampak penerapan *Lean Management*, faktor keberhasilan, serta kendala yang dihadapi dalam implementasi. Langkah ini bertujuan untuk menyajikan hasil yang komprehensif dan terorganisir, serta memberikan wawasan yang jelas mengenai bagaimana *Lean Management* dapat berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional

rumah sakit.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Penjelasan Jurnal Strategi Peningkatan Efisiensi Operasional Rumah Sakit melalui Pendekatan *Lean Management*

Penulis/Tahun	Judul	Metode	Hasil
Wati, A.L., Muhandi, M., & Nu'man, H. (2022)	Penerapan Lean Hospital pada Pelayanan Unit Gawat Darurat di RSUD Bayu Asih Kabupaten Purwakarta	Studi Kasus	Penerapan Lean Hospital berhasil mengurangi waktu tunggu dan meningkatkan kepuasan pasien di Unit Gawat Darurat.
Lestari, S.A., Suryawati, C., & Sugiarto, J. (2020)	Analisis Waste dengan Model Lean Hospital pada Pelayanan Poli Rawat Jalan	Analisis Waste	Identifikasi dan pengurangan waste pada pelayanan poli rawat jalan meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan.
Rooslanda, E., & Ayuningtyas, D. (2023)	Implementation Of Lean Management In Improving The Quality Of Hospital Services: Literature Review	Tinjauan Pustaka	Lean Management dapat meningkatkan kualitas layanan rumah sakit melalui pengurangan waste dan peningkatan proses.
Kurniasih, D., Nuryakin, N., & Pribadi, F.S. (2021)	Implementasi Lean Hospital dalam Meningkatkan Pelayanan Rawat Jalan Poliklinik Penyakit Dalam	Studi Kasus	Implementasi Lean Hospital menunjukkan peningkatan dalam kualitas pelayanan dan efisiensi di poli rawat jalan.
Harahap, A., Ginting, C., Nasution, A., & Amansyah, A. (2023)	The Effect of Lean Approach on Hospital Service Quality and Inpatient Satisfaction	Eksperimen	Pendekatan Lean memperbaiki kualitas layanan rumah sakit dan meningkatkan kepuasan pasien rawat inap.

Ulfah, M., Trenggonowati, D.L., Arina, F., Ferdinant, P.F., & Sonda, A. (2022)	Peningkatan kualitas pelayanan kesehatan menggunakan metode Servqual dan Lean healthcare	Gabungan Metode Servqual dan Lean	Kombinasi metode Servqual dan Lean Healthcare berhasil meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan secara keseluruhan.
--	--	-----------------------------------	--

Penerapan *Lean Hospital* di RSUD Bayu Asih Kabupaten Purwakarta telah menunjukkan hasil yang signifikan dalam mengurangi waktu tunggu pasien di Unit Gawat Darurat. Wati, Muhardi, dan Nu'man (2022) dalam penelitian mereka menemukan bahwa dengan menerapkan prinsip-prinsip Lean, rumah sakit mampu mengidentifikasi dan menghilangkan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah dalam proses pelayanan. Hal ini berkontribusi pada pengurangan waktu tunggu yang sebelumnya menjadi masalah bagi pasien. Lestari et al. (2020) menambahkan bahwa analisis waste yang dilakukan pada pelayanan poli rawat jalan menunjukkan bahwa dengan mengurangi pemborosan dalam alur pelayanan, waktu tunggu pasien juga dapat diminimalisir. Temuan ini sejalan dengan studi literatur oleh Rooslanda dan Ayuningtyas (2023), yang menggarisbawahi bahwa penerapan Lean Management secara keseluruhan dapat mempercepat proses pelayanan dan meningkatkan pengalaman pasien secara positif.

Dalam konteks optimalisasi sumber daya, Kurniasih, Nuryakin, dan Pribadi (2021) menjelaskan bahwa implementasi Lean Hospital tidak hanya fokus pada peningkatan kualitas pelayanan, tetapi juga pada efisiensi penggunaan sumber daya. Dengan pendekatan Lean, rumah sakit dapat mengelola staf, peralatan medis, dan ruang perawatan dengan lebih efektif, sehingga mengurangi pemborosan dan meningkatkan hasil pelayanan. Hal ini sejalan dengan penelitian Harahap et al. (2023), yang menunjukkan bahwa pendekatan Lean secara signifikan memperbaiki efisiensi operasional rumah sakit dengan meminimalisir penggunaan sumber daya yang tidak perlu. Keberhasilan ini mengindikasikan bahwa Lean Management dapat membantu rumah sakit untuk memberikan pelayanan yang lebih baik dengan sumber daya yang ada, menjadikannya lebih responsif terhadap kebutuhan pasien.

Penerapan Lean juga berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan dan tenaga medis. Ulfah et al. (2022) dalam penelitian mereka menunjukkan bahwa kombinasi metode Servqual dan Lean Healthcare tidak hanya meningkatkan kualitas pelayanan, tetapi juga mendorong peningkatan produktivitas di kalangan tenaga medis. Lean Management berfungsi untuk menyederhanakan proses dan mengurangi beban kerja yang tidak perlu,

sehingga tenaga medis dapat fokus pada tugas-tugas yang lebih penting dan mendukung peningkatan hasil pelayanan. Temuan ini menunjukkan bahwa dengan mengurangi pemborosan dan meningkatkan efisiensi, Lean Management dapat membantu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kepuasan pasien.

Hasil review ini menunjukkan bahwa penerapan Lean Management di rumah sakit dapat memberikan manfaat signifikan dalam meningkatkan efisiensi operasional, yang berdampak positif terhadap waktu tunggu, penggunaan sumber daya, dan produktivitas tenaga medis. Dengan demikian, Lean Management menjadi pendekatan yang strategis untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan di berbagai fasilitas medis.

Keberhasilan implementasi Lean di rumah sakit sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor kunci. Salah satunya adalah dukungan yang kuat dari manajemen puncak. Tanpa komitmen dan keterlibatan aktif dari manajemen, inisiatif Lean sering kali menghadapi berbagai hambatan yang dapat menghambat proses perbaikan. Manajemen yang berkomitmen tidak hanya memberikan sumber daya yang dibutuhkan, tetapi juga mampu mengarahkan visi organisasi dan menciptakan budaya yang mendukung perbaikan berkelanjutan. Mereka bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan pentingnya prinsip Lean kepada seluruh staf, sehingga setiap anggota tim memahami peran mereka dalam mencapai tujuan bersama.

Selain itu, pelatihan yang memadai dan keterlibatan staf juga merupakan faktor penting dalam keberhasilan implementasi Lean. Staf yang terlatih dengan baik akan lebih memahami prinsip-prinsip Lean dan cara menerapkannya dalam pekerjaan sehari-hari. Pelatihan yang konsisten dan komprehensif membantu meningkatkan kemampuan staf dalam mengidentifikasi dan mengeliminasi pemborosan. Keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan terkait implementasi Lean sangat penting, karena mereka yang terlibat langsung dalam kegiatan sehari-hari memiliki wawasan yang berharga tentang area yang perlu diperbaiki. Memfasilitasi partisipasi staf dapat meningkatkan rasa kepemilikan mereka terhadap perubahan yang dilakukan.

Penggunaan teknologi juga berperan penting dalam mendukung proses Lean di rumah sakit. Dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi, rumah sakit dapat mengumpulkan data secara real-time, memantau kinerja, dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Misalnya, penerapan sistem manajemen rumah sakit yang terintegrasi membantu dalam pengelolaan alur kerja dan sumber daya, serta mempermudah komunikasi antar departemen. Teknologi seperti Electronic Health Records (EHR) memungkinkan rumah sakit untuk mempercepat alur proses pelayanan dan

meningkatkan kualitas data yang tersedia untuk analisis. Dengan demikian, teknologi dapat memfasilitasi implementasi alat Lean, seperti Value Stream Mapping (VSM), secara lebih efisien.

Menciptakan budaya perbaikan berkelanjutan di rumah sakit juga merupakan faktor penting yang mendukung keberhasilan implementasi Lean. Budaya ini harus mendorong semua staf untuk berinovasi dan berkontribusi dalam proses perbaikan tanpa rasa takut akan kritik. Lingkungan yang aman untuk berbagi ide dan memberikan umpan balik dapat meningkatkan keterlibatan staf dalam inisiatif Lean. Ketika rumah sakit membangun budaya yang menghargai umpan balik dan pengembangan, mereka dapat memastikan bahwa prinsip Lean diterapkan secara berkelanjutan, bukan hanya sebagai proyek sementara.

Secara keseluruhan, keberhasilan implementasi Lean di rumah sakit sangat bergantung pada dukungan manajemen, pelatihan dan keterlibatan staf, penggunaan teknologi, serta pembentukan budaya perbaikan berkelanjutan. Dengan memperhatikan faktor-faktor ini, rumah sakit dapat meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi pemborosan, dan pada akhirnya, meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan kepada pasien.

Di sisi lain, implementasi Lean di rumah sakit juga sering kali menghadapi berbagai tantangan yang dapat menghambat keberhasilan upaya perbaikan. Salah satu kendala utama adalah resistensi terhadap perubahan yang berasal dari staf. Banyak karyawan merasa nyaman dengan cara kerja yang telah ada dan mungkin skeptis terhadap metode baru. Ketidakpastian terkait perubahan dapat menimbulkan kekhawatiran mengenai beban kerja tambahan dan dampak terhadap peran mereka. Jika tidak dikelola dengan baik, resistensi ini dapat menghalangi pelaksanaan prinsip Lean dan mengurangi keterlibatan staf dalam inisiatif perbaikan. Oleh karena itu, penting untuk melakukan pendekatan komunikasi yang transparan dan melibatkan staf dalam setiap tahap proses perubahan, sehingga mereka merasa menjadi bagian dari solusi, bukan hanya sebagai objek perubahan.

Kendala lain yang sering muncul adalah keterbatasan anggaran. Banyak rumah sakit beroperasi dengan anggaran yang ketat, dan alokasi dana untuk pelatihan, teknologi, dan inisiatif Lean sering kali dipandang sebagai pengeluaran tambahan yang tidak mendesak. Tanpa dukungan finansial yang memadai, upaya untuk menerapkan Lean bisa terhambat, baik dalam hal pelatihan staf maupun investasi pada alat dan sistem yang diperlukan untuk mendukung proses Lean. Keterbatasan ini mengharuskan manajemen rumah sakit untuk lebih kreatif dalam mencari sumber daya dan mengalokasikan anggaran secara efisien untuk mendukung implementasi Lean.

Kurangnya pemahaman terhadap konsep Lean di kalangan staf juga menjadi tantangan signifikan. Banyak karyawan yang belum familiar dengan prinsip-prinsip Lean dan

cara penerapannya dalam konteks pelayanan kesehatan. Tanpa pemahaman yang jelas, staf mungkin tidak menyadari manfaat dari penerapan Lean atau cara kerja mereka dapat berkontribusi dalam mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu, perlu dilakukan pelatihan yang komprehensif untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran mengenai Lean, sehingga staf dapat menerapkan prinsip-prinsip ini dalam praktik sehari-hari.

Selain itu, tantangan dalam koordinasi dan komunikasi antar departemen juga sering dihadapi. Implementasi Lean memerlukan kolaborasi yang erat antar berbagai unit dalam rumah sakit. Namun, adanya silo antar departemen dapat menyebabkan kesulitan dalam mengintegrasikan proses dan berbagi informasi yang diperlukan untuk perbaikan berkelanjutan. Membangun saluran komunikasi yang efektif dan menjalin kerja sama lintas fungsi adalah kunci untuk mengatasi tantangan ini.

Secara keseluruhan, tantangan dalam implementasi Lean di rumah sakit meliputi resistensi terhadap perubahan, keterbatasan anggaran, kurangnya pemahaman terhadap konsep Lean, serta tantangan komunikasi antar departemen. Mengatasi tantangan-tantangan ini memerlukan pendekatan yang terencana dan partisipatif, sehingga rumah sakit dapat mewujudkan perbaikan berkelanjutan dan meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan kepada pasien.

## SIMPULAN

Dari penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa Lean Management terbukti menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan efisiensi operasional rumah sakit. Implementasi Lean dapat mengurangi waktu tunggu pasien, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan secara keseluruhan. Namun, keberhasilan dari penerapan metode ini sangat bergantung pada bagaimana implementasi dilakukan dan keterlibatan semua pihak terkait, mulai dari manajemen hingga seluruh staf rumah sakit. Diperlukan pendekatan yang terencana dan partisipatif untuk memastikan bahwa prinsip Lean dapat diterapkan secara efektif dalam lingkungan rumah sakit.

Implikasi praktis dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajer rumah sakit dan pengambil kebijakan perlu memberi perhatian lebih pada pelatihan staf dan penyesuaian budaya organisasi sebagai langkah awal dalam menerapkan Lean. Pelatihan yang komprehensif akan meningkatkan pemahaman staf terhadap prinsip-prinsip Lean dan mendorong mereka untuk aktif terlibat dalam proses perbaikan. Selain itu, penting bagi manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perubahan, di mana setiap karyawan merasa dihargai dan berkontribusi terhadap inisiatif Lean. Dengan demikian, keberhasilan implementasi Lean di rumah sakit dapat lebih terjamin.

Untuk penelitian lebih lanjut, disarankan agar dilakukan studi empiris yang lebih mendalam mengenai penerapan Lean di rumah sakit, terutama di negara berkembang atau di rumah sakit yang memiliki karakteristik khusus, seperti rumah sakit pemerintah atau rumah sakit swasta. Penelitian tersebut dapat mengeksplorasi bagaimana konteks lokal dan budaya organisasi mempengaruhi keberhasilan implementasi Lean. Selain itu, studi longitudinal juga diperlukan untuk menilai dampak jangka panjang dari penerapan Lean dalam meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pasien.

Keterbatasan dalam penelitian ini mencakup jumlah artikel yang mungkin terbatas, sehingga hasil yang diperoleh belum mencakup seluruh spektrum penerapan Lean di rumah sakit. Selain itu, kurangnya studi yang spesifik terkait konteks rumah sakit di wilayah tertentu dapat membatasi generalisasi temuan ini. Oleh karena itu, penting untuk memperluas cakupan penelitian dengan melibatkan lebih banyak sumber dan konteks yang beragam agar dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai efektivitas Lean Management dalam sistem pelayanan kesehatan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arief Sutisna, M., & Triyanto. (2022). Perancangan sistem informasi pelayanan posyandu Anggur Depok. *Jurnal Informatika Teknologi Dan Sains*, 4(4), 330-334. <https://doi.org/10.51401/jinteks.v4i4.2058>
- Ariotejo, T. (2018). Intervensi continuous improvement rawat jalan rumah sakit Haji Jakarta. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, 3(3).
- Harahap, A., Ginting, C., Nasution, A., & Amansyah, A. (2023). The effect of Lean approach on hospital service quality and inpatient satisfaction. *Unnes Journal of Public Health*, 12(1). <https://doi.org/10.15294/ujph.v12i1.57692>
- Hasan, R., & Zaky, A. (2022). Attribute analysis of quality of patient services in Harapan Raya public health center. *Journal of Hospital Administration and Management*, 3(1), 34–43. <https://doi.org/10.54973/jham.v3i1.220>
- Indah, W. (2016). Penerapan Lean Hospital di Rumah Sakit Khusus Bedah (RSKB) Ropanasuri Kota Padang (Doctoral dissertation, Universitas Andalas).
- Iswanto, A. H. (2015). Hospital efficiency and data envelopment analysis (DEA): An empirical analysis of Kemang Medical Care (KMC). *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2629898>
- Kristantyo Wisnubroto. (2022). Layanan rumah sakit, tuan rumah di negeri sendiri. Diakses pada 2 Maret 2023, dari <https://www.indonesia.go.id/g20/kategori/kabar-g20/6138/layanan-rumah-sakit-tuan-rumah-di-negeri-sendiri?lang=1>

- Kurniasih, D., Nuryakin, N., & Pribadi, F. (2021). Implementasi Lean Hospital dalam meningkatkan pelayanan rawat jalan poliklinik penyakit dalam (studi kasus di Rumah Sakit "X" Indonesia). *Jurnal Personalia, Financial, Operasional, Marketing, dan Sistem Informasi*, 28, 1–14.
- Kurniasih, D., Nuryakin, N., & Pribadi, F.S. (2021). Implementasi Lean Hospital dalam meningkatkan pelayanan rawat jalan poliklinik penyakit dalam. *Performance*, 28. <https://doi.org/10.20884/1.jp.2021.28.01.3553>
- Lestari, S. A., Suryawati, C., & Sugiarto, J. (2020). Analisis waste dengan model Lean Hospital pada pelayanan poli rawat jalan. *Jurnal Kesehatan*, 8(1), 16–25. <https://doi.org/10.25047/j-kes.v8i1.133>
- Lestari, S.A., Suryawati, C., & Sugiarto, J. (2020). Analisis waste dengan model Lean Hospital pada pelayanan poli rawat jalan. *Jurnal Kesehatan*, 8(1), 16–25. <https://doi.org/10.25047/j-kes.v8i1.133>
- Muthia, A., Riandhini, R. A., & Sudirja, A. (2020). Optimalisasi upaya penerapan Lean Hospital di unit rawat jalan rumah sakit Tugu Ibu Depok. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS.Dr. Soetomo*, 6(1), 108. <https://doi.org/10.29241/jmk.v6i1.312>
- Paramita, R. (2020). Penerapan Lean pada redesain proses pelayanan rawat jalan rumah sakit. *Jurnal Manajerial*, 19(1), 31–41. <https://doi.org/10.17509/manajerial.v19i1.22141>
- Rooslanda, E., & Ayuningtyas, D. (2023). Implementation of Lean management in improving the quality of hospital services: Literature review. *Journal of Social Research*, 2(8). <https://doi.org/10.55324/josr.v2i8.1232>
- Ulfah, M., Trenggonowati, D.L., Arina, F., Ferdinant, P.F., & Sonda, A. (2022). Peningkatan kualitas pelayanan kesehatan menggunakan metode Servqual dan Lean healthcare. *Journal Industrial Servicess*, 8(1). <https://doi.org/10.36055/jiss.v8i1.14443>
- Wati, A.L., Muhardi, M., & Nu'man, H. (2022). Penerapan Lean Hospital pada pelayanan unit gawat darurat di RSUD Bayu Asih Kabupaten Purwakarta. *Jurnal Sosial Teknologi*, 2(4). <https://doi.org/10.36418/jurnalsostech.v2i4.326>
- Widiatama, Y. (2018). Simulasi perbaikan alur pelayanan pasien rawat jalan dengan pendekatan Lean Hospital pada Rumah Sakit Umum (RSU) Kabupaten Tangerang. *JITMI (Jurnal Ilmiah Teknik dan Manajemen Industri)*, 1(1), 37–49.
- Winarno, N., Marchaban, M., & Yuniarti, E. (2022). Penggunaan Lean Hospital untuk meningkatkan efisiensi pelayanan resep rawat jalan RSU PKU Muhammadiyah Delanggu. *Majalah Farmaseutik*, 18(2), 113–121. <https://doi.org/10.22146/farmaseutik.v1i1.58990>