

**PENGARUH KUALITAS PELAYANAN RUMAH SAKIT TERHADAP KEPUASAN PASIEN  
DENGAN PENDEKATAN *LEAN SERVICE* DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KARDINAH  
KOTA TEGAL**

**Nanang Kurnia Achmadi<sup>1</sup>, Susanto<sup>2</sup>,  
Mahendro Prasetyo Kusumo<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen Rumah Sakit, <sup>2</sup>Program Pascasarjana,  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
Email: [nanankurniachmadi@gmail.com](mailto:nanankurniachmadi@gmail.com)

**ABSTRAK**

**Latar Belakang.** Rumah sakit berusaha untuk menemukan pendekatan yang efisien untuk meningkatkan operasional layanan mereka.

**Tujuan.** Untuk mengetahui variabel independen yaitu *Reliability, Responsiveness, Assurance, Empathy dan Tangible* yang berpengaruh terhadap kepuasan pasien setelah pelaksanaan *Lean Service in Management*.

**Metode.** Penelitian ini menggunakan *quantitative cross sectional* dengan *observation* untuk mengukur pengaruh, dan matriks IPA analysis untuk mengukur kinerja pelayanan dari lima dimensi kualitas pelayanan terhadap kepuasan pasien.

**Hasil.** Terdapat pengaruh baik secara parsial maupun simultan dari lima dimensi kualitas pelayanan *Reliability, Responsiveness, Assurance, Empathy, Tangible* terhadap kepuasan pasien setelah pelaksanaan *Lean in Service Management*. Pelaksanaan *Lean in Service Management* fokus di kuadran dua mempertahankan kinerja yang sudah baik dengan meningkatkan kinerja di kuadran tiga.

**Kesimpulan.** Pelaksanaan *Lean in Service Management* di RSUD Kardinah Kota Tegal berpengaruh terhadap kepuasan pasien.

**Kata kunci:** *Rumah Sakit, Kualitas Pelayanan, Matriks IPA*

## **PENDAHULUAN LATAR BELAKANG**

Industri Kesehatan merupakan salah satu sektor dengan pertumbuhan tercepat di beberapa negara di dunia. Rumah sakit berusaha menemukan pendekatan yang efisien untuk memperbaiki operasi layanan mereka. Lean Management telah dikenal luas dari organisasi manufaktur dan layanan sebagai filosofi manajerial untuk mengurangi efisiensi dan memperbaiki nilai pada pasien. Untuk mempromosikan keberhasilan penerapan Manajemen Lean, penting untuk memahami sejauh mana praktik Manajemen Lean diterapkan dan dampaknya terhadap organisasi (Punnakitikashem 2013).

## **TUJUAN PENELITIAN**

### **TUJUAN UMUM**

Menganalisis tingkat pelayanan rumah sakit berdasar kepuasan pasien setelah *lean service management* diimplementasikan.

### **TUJUAN KHUSUS**

1. Untuk mengetahui apakah dimensi kualitas terdiri dari Reliability, Responsiveness, Assurance, Empathy, Tangibles secara bersamaan atau bersama-sama mempengaruhi Kepuasan Pasien.
2. Mengetahui dimensi Reliabilitas Kualitas (Reliability), Pengaruh Kepuasan Pasien.
3. Mengetahui dimensi kualitas Responsiveness (Responsiveness), Pengaruh Kepuasan Pasien.
4. Mengetahui dimensi kualitas Assurance (Assurance), Pengaruh Kepuasan Pasien.
5. Untuk mengetahui dimensi kualitas Empati, mempengaruhi Kepuasan Pasien.
6. Untuk mengetahui dimensi kualitas tangible (Tangibles) mempengaruhi Kepuasan Pasien.
7. Untuk mengetahui dimensi kualitas layanan mana yang harus dijaga atau ditingkatkan kinerjanya melalui matriks IPA.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

(Fandy TjiptonoPh.D dan Gregorius Chandra 2016) mendefinisikan kualitas sebagai "kondisi dinamis yang terkait dengan produk, layanan, sumber daya manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melampaui harapan". Dengan demikian, aspek penilaian kualitas layanan, seperti pusat penitipan anak, dapat mencakup berbagai faktor yang saling terkait, termasuk lokasi, biaya, status akreditasi, jumlah dan kualifikasi staf, reputasi pusat penitipan anak yang bersangkutan, desain kelas dan taman bermain, dipresentasikan, jam operasional, sikap staf, perhatian pribadi terhadap kebutuhan dan perkembangan setiap anak, ketersediaan dan aksesibilitas fasilitas bermain dan belajar, dan sebagainya. Individu yang berbeda akan Berikan bobot kepentingan yang berbeda untuk

masing-masing faktor. Levitt (1987) dikutip dalam (Fandy TjiptonoPh.D dan Gregorius Chandra 2016) menyatakan bahwa kondisi yang harus dipenuhi perusahaan agar sukses dalam persaingan adalah untuk mencapai tujuan menciptakan dan mempertahankan pasien. Kepuasan pasien adalah hasil yang dirasakan pengguna dari produk atau layanan, sama dengan atau melebihi harapan yang diinginkan. Lean service adalah seperangkat alat dan metode yang dirancang untuk menghilangkan limbah, mengurangi waktu tunggu, meningkatkan kinerja, dan mengurangi biaya. Menurut sumber lain, lean menghilangkan limbah dan menciptakan nilai pelanggan, dan terdiri dari beberapa prinsip yang menjadi landasan filosofinya. Lean adalah upaya berkelanjutan untuk menghilangkan limbah dan meningkatkan nilai tambah produk (barang dan jasa) untuk memberikan nilai kepada pelanggan (*customer value*).

Penelitian ini hanya dilakukan pada implementasi lean service management di rawat jalan. Administrasi layanan saat ini telah ditetapkan melalui prosedur operasional standar yang telah ditempatkan di setiap layanan.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian metode kuantitatif dengan strategi cross sectional.

## **LOKASI PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Umum Kardinah Tegal, Jl. A. Yani, Kota Tegal, Jawa Tengah.

## **SUBJEK DAN OBYEK PENELITIAN**

Subjek pada metode kuantitatif semua pasien di bangsal rawat inap Rumah Sakit Kardinah.

Objek dari penelitian ini adalah penerapan manajemen lean service di bagian rawat inap apotek di Rumah Sakit Kardinah.

## **INSTRUMEN PENELITIAN**

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner tentang kepuasan pasien.
2. Pengamatan terhadap penerapan manajemen lean service dalam lima dimensi kualitas pelayanan.

## **TEKNIK PENGUMPULAN DATA**

Dalam pengumpulan data, penulis menggunakan metode pengisian kuisisioner dan observasi.

## **ANALISIS DATA**

Dari data primer dan pengumpulan data sekunder, selanjutnya adalah mengolah data kuantitatif yang meliputi analisis regresi dan matriks IPA

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### HASIL

Keandalan Variabel efek Kepuasan Pasien setelah implementasi Lean Service in Management. Responsiveness Variable effect Kepuasan Pasien setelah implementasi Lean Service in Management. Assurance Variable effect Kepuasan Pasien setelah implementasi Lean Service in Management. Empati Variabel berpengaruh Kepuasan Pasien setelah implementasi Lean Service in Management. Berwujud Variabel efek Kepuasan Pasien setelah implementasi Lean Service in Management. Semua kualitas pelayanan lima dimensi tersebut adalah Kepuasan Pasien setelah implementasi Lean Service in Management. Berdasarkan Analisis Kinerja Penting dengan kualitas layanan dimesion lima mempertahankan kinerja kuadran dua dan meningkatkan kinerja pada kuadran tiga.

### PEMBAHASAN

Penelitian tentang kualitas pelayanan setelah pelaksanaan Lean Service in Management di Rumah Sakit Umum Kardinah telah dilaksanakan pada bulan Januari sampai Februari 2017 dengan mengamati 100 responden pasien rawat jalan dalam melayani layanan sesuai jam kerja. Berdasarkan hasil penelitian di atas terungkap bahwa lima dimensi kualitas layanan yang terdiri dari variabel reliability, responsiveness, assurance, empathy dan tangible memiliki pengaruh signifikan secara simultan (bersama-sama) terhadap kepuasan pasien. Hal ini sesuai dengan penelitian (Heru Nurcahyo, S.Farm, Apt. 2015) yang menyatakan bahwa lima dimensi kualitas layanan berpengaruh secara simultan. Hal ini diperkuat dari hasil penelitian Berdasarkan hasil penelitian di atas terungkap bahwa lima dimensi kualitas layanan yang terdiri dari variabel reliability, responsiveness, assurance, empathy dan tangible memiliki pengaruh signifikan secara simultan (bersama-sama) terhadap kepuasan pasien. Hal ini sesuai dengan penelitian (Heru Nurcahyo, S.Farm, Apt. 2015) yang menyatakan bahwa lima dimensi kualitas layanan berpengaruh secara simultan. Hal ini diperkuat dari hasil penelitian (Parasuraman, Zeithaml, dan Berry 1985) menyatakan bahwa kelima dimensi utama tersebut disusun berdasarkan kepentingan kepentingan relatifnya yang digunakan sebagai atribut untuk mengukur kepuasan pelanggan. Kemudian diuji sebagian dengan hasil sebagai berikut: 1. Variabel Keandalan Variabel reliabilitas berpengaruh secara parsial terhadap variabel kepuasan pasien. Variabel ini berhubungan dengan kemampuan rumah sakit untuk memberikan layanan yang akurat sejak pertama kali tanpa membuat kesalahan dan memberikan jasanya sesuai dengan waktu yang

disepakati (Fandy TjiptonoPh.D dan Gregorius Chandra 2016).

### 2. Variabel Daya Tanggap

Variabel ini berkaitan dengan kemauan dan kemampuan karyawan untuk membantu pasien dan menanggapi permintaan mereka dan memberi tahu kapan layanan akan dikirimkan dan kemudian memberikan layanan dengan cepat. Ini sudah dilakukan dengan menggunakan metode antrian yang dibantu dengan pengeras suara agar pasien dapat mendengar dengan jelas di ruang tunggu. Hasil penelitian ini secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan pasien. Sesuai dengan penelitian (Brohman et al., 2015) yang berjudul Sistem Layanan Pelanggan Berbasis Internet: Apa Mereka dan Kapan Mereka Berhasil? 1 dimana layanan dalam layanan pelanggan mempengaruhi keberhasilan kepuasan pelanggan.

### 3. Variabel jaminan

Terkait dengan perilaku karyawan yang mampu menumbuhkan kepercayaan di rumah sakit, dan rumah sakit dapat menciptakan rasa aman bagi pasien. Jaminan ini juga berarti bahwa karyawan selalu sopan dan menguasai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menangani pertanyaan atau masalah pasien. Dalam penelitian ini, variabel jaminan parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan pasien. Hal ini bisa terjadi karena tidak semua karyawan mengetahui produk layanan yang tersedia di Rumah Sakit Umum Daerah Kardinah. Misalnya saat anak kantor diminta oleh pasien tentang obat dan efek samping obat yang didapat, anak kantor secara otomatis tidak tahu karena tidak kompeten. Hal ini sejalan dengan penelitian (DeMoranville and Bienstock 2015) terhadap Bias Order dalam Aplikasi Instrumen Servqual. Disebutkan bahwa ada beberapa bias dalam penerapan instrumen kualitas layanan, hal ini bisa terjadi dari pelanggan sendiri yang menuntut ekspektasi berlebihan terhadap kualitas layanan.

### 4. Variabel Empati

These variables are related to the ability of the hospital to understand the patient's problems and act on behalf of the patient, and give personal attention to the patients and have a convenient service hours. In this research got significant influence partially variable of empathy to variable Patient Satisfaction.

### 5. Tangible Variable

This variable is concerned with the attractiveness of physical facilities, equipment and materials used by hospitals as well employee appearance. In this study obtained, tangible variables do not partially effect on patient satisfaction variables. This can happen because of the lack of visual appeal in the waiting room, this is in accordance with Dr. Noriaki Kano in (Fandy TjiptonoPh.D and Gregorius Chandra 2016)

states that customer satisfaction is a non-linear function of service functionally and consists of three components of the attractive component, proportional component, and "must-be" component. Where attractive needs reflect a need that goes beyond customer expectations. That is not expressed explicitly by consumers. But when not fulfilled, there will be no feelings of satisfaction. As an illustration of attractive needs is the hospital provides free mineral drinks in the waiting room, which customers can actually give a drink outside. Subsequently found some attributes indicated "waste" in the outpatient pharmacy service unit of Kardinah Regional General Hospital.

The seven types of "waste" are:

1. Excessive production

Excessive production eg repetitive form filling, repetitive information across multiple documents, repetitive and ineffective social service cycles and so on. This happens at the time of registration that has not been integrated between several polyclinics, but most polyclinics are already integrated online registration of patients. In accordance with the study (Brohman et al., 2015) that internet-based customer service affects customer satisfaction in the millennium era with a new era of marketing services.

2. Waste of time

Wasting time, such as the core team waiting for support teams, patients waiting for follow-up meetings with doctors, waiting for services at the clinic, and so forth.

3. "Waste" on transportation

Waste on transport, for example, travel from the entrance to the waiting room does not require a long time, service flow and position of the patient seat and so on.

4. "Waste" produced in the production process

"Waste" in the production process, for example a multilayered form that should be filled with patient information, perform more than required investigation, re-examination, and so forth.

5. "Waste" in inventory

"Waste" in the inventory for example supplies certain types of drugs which far exceeds the need, unnecessary instruments are on the pharmacy office desk, unclear graphs, files, documents, working papers that are not very useful

6. Waste of movement (movement of people, things)

Waste of movement, for example pharmacist assistant leaves the ward to seek common needs (office tool or certain drugs) looking for patients, looking for documents and so on.

7. "Waste" as a result of a failed product

Waste as a result of a failed product, eg complications, medical error is not found in this study.

Implementation of Lean Management in RSUD Kardinah in patient service in outpatient pharmacy has been implemented from one of lean management principle that flow principle as mentioned ideally patient must flow in operational process of unhindered and waiting service (administration, polyclinic and SPO) LaGanga 2011)

## CONCLUSION

1. Reliability Variable effect Patient Satisfaction after implementation Lean Service in Management.
2. Responsiveness Variable effect Patient Satisfaction after implementation Lean Service in Management.
3. Assurance Variable effect Patient Satisfaction after implementation Lean Service in Management.
4. Empathy Variable effect Patient Satisfaction after implementation Lean Service in Management.
5. Tangible Variable effect Patient Satisfaction after implementation Lean Service in Management.
6. All of five dimension service quality is effect Patient Satisfaction after implementation Lean Service in Management.
7. Based on Importance Performance Analysis with five dimension service quality are maintaining performance in quadrant two and increasing performance in quadrant three.

## BIBLIOGRAPHY

1. Brohman, Kathryn, A. Parasuraman, Richard T. Watson, and Gabriele Piccoli. 2015. "Internet-Based Customer Service Systems: What Are They and When Are They Successful? 1." In *New Meanings for Marketing in a New Millennium*, 150–153. Springer. [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-11927-4\\_45](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-11927-4_45).
2. DeMoranville, Carol W., and Carol C. Bienstock. 2015. "Order Bias in the Application of the Servqual Instrument." In *Proceedings of the 1998 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference*,

- 36–41. Springer.  
[http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-13084-2\\_8](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-13084-2_8).
3. Dharmayanti, Diah. 2006. “Analisis Dampak Service Performance Dan Kepuasan Sebagai Moderating Variable Terhadap Loyalitas Nasabah (Studi Pada Nasabah Tabungan Bank Mandiri Cabang Surabaya).” *Jurnal Manajemen Pemasaran* 1 (1). <http://cpanel.petra.ac.id/ejournal/index.php/mar/article/viewArticle/16410>.
  4. Fandy Tjiptono Ph.D, Fandy Tjiptono, , and Gregorius Chandra. 2016. *Service, Quality dan Satisfaction Edisi 4*. 4th ed. Yogyakarta: ANDI Offset.
  5. Ferreira, Hélder Pires, and Paula Odete Fernandes. 2015. “Importance-Performance Analysis Applied to a Laboratory Supplies and Equipment Company.” *Procedia Computer Science*, Conference on ENTERprise Information Systems/International Conference on Project MANagement/Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies, CENTERIS/ProjMAN / HCist 2015 October 7-9, 2015, 64 (January): 824–31. doi:10.1016/j.procs.2015.08.634.
  6. Graban, Mark. 2016. *Lean Hospitals: Improving Quality, Patient Safety, and Employee Engagement*. CRC press. <https://www.google.com/books?hl=en&lr=&id=HhbjDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=lean+management+on+outpatient+registration&ots=qGQbbKwWUE&sig=c8YhXbbdTLmW0EzkbRuePfwxZFc>.
  7. Heru Nurcahyo, S.Farm, Apt. 2015. “Analisis Kualitas Pelayanan Rawat Jalan Puskesmas Margadana Kota Tegal Di Era Jaminan Kesehatan Nasional Terhadap Kepuasan Pasien.” Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
  8. Ida, Rahman Burhan. 2017. “ANALISIS PENGARUH KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN DAN LOYALITAS PASIEN PESERTA JKN DI POLIKLINIK SEMEN PADANG HOSPITAL TAHUN 2016.” Universitas Andalas. <http://scholar.unand.ac.id/id/eprint/22908>.
  9. Imam Ghozali, Prof. Dr.. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Universitas Diponegoro.
  10. Kevin Lane Keller, and Philip Kotler. 2012. *Marketing Management 13*. Vol. 13. New Jersey: Pearson Prentice Hall, Inc.
  11. Kim, Christopher S., David A. Spahlinger, Jeanne M. Kin, Richard J. Coffey, and John E. Billi. 2009. “Implementation of Lean Thinking: One Health System’s Journey.” *The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety* 35 (8): 406–413. <http://www.ingentaconnect.com/content/jcaho/jcjq/2009/00000035/00000008/art00003>.
  12. LaGanga, Linda R. 2011. “Lean Service Operations: Reflections and New Directions for Capacity Expansion in Outpatient Clinics.” *Journal of Operations Management* 29 (5): 422–433. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S027269631000104X>.
  13. Manurung, Lidya Pusparia. 2010. “Analisis Hubungan Tingkat Kepuasan Pasien Rawat Jalan Terhadap Pelayanan Instalasi Farmasi Dengan Minat Pasien Menebus Kembali Resep Obat Di Instalasi Farmasi RSUD Budhi Asih Tahun 2010.” Tesis.
  14. Parasuraman, Anantharathan, Valerie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry. 1985. “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research.” *The Journal of Marketing*, 41–50. <http://www.jstor.org/stable/1251430>.
  15. Punnakitikashem, P. 2013. “Determining Lean Practices in Health Care Service Systems.” In *The 19th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, edited by Ershi Qi, Jiang Shen, and Runliang Dou, 945–54. Springer Berlin Heidelberg. [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-37270-4\\_90](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-37270-4_90).
  16. Rahmani, Velma Fidelia. 2009. “Analisis Tingkat Kepuasan Pasien Rawat Jalan Terhadap Kualitas Pelayanan (Studi Kasus: RSUD Bhakti Asih Tangerang).” *Skripsi. Fakultas Ekonomi Dan Manajemen Institut Pertanian Bogor, Bogor*. <https://core.ac.uk/download/pdf/32349849.pdf>.
  17. Susanto, Dr. 2017. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Visi Solusi Mandiri
  18. Sugiyono, Prof. Dr.. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R &D*. Bandung: Alfabeta.
  19. Setyaningsih, Ira. 2013. “ANALISIS KUALITAS PELAYANAN RUMAH SAKIT TERHADAP PASIEN MENGGUNAKAN PENDEKATAN LEAN SERVPERF (LEAN SERVICE DAN SERVICE PERFORMANCE)(Studi Kasus Rumah Sakit X).” *Spektrum Industri* 11 (2). <http://journal.uad.ac.id/index.php/Spektrum/article/download/1657/1155>.
  20. Supriyanto, Yuda, and Harry Soesanto. 2012. “Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan, Harga, Dan Fasilitas Terhadap Kepuasan Pasien Rawat Jalan Di Rumah Sakit Kariadi Semarang.” *Fakultas Ekonomika dan Bisnis*. <http://eprints.undip.ac.id/37113/>.

21. Tzeng, Gwo-Hsiung, and Hung-Fan Chang. 2011. "Applying Importance-Performance Analysis as a Service Quality Measure in Food Service Industry." *Journal of Technology Management & Innovation* 6 (3): 106–15. doi:10.4067/S0718-27242011000300008.