

## **Penerapan *Lean Management* dalam Proses Adaptasi Pandemi**

### **Covid-19 Di Rumah Sakit Pelni Jakarta**

*Laili Fathiyah, Dewi Fankhuningdyah F., Berril Fanny C.*

Rumah Sakit PELNI, Jakarta

#### **Ringkasan**

Rumah Sakit PELNI menggunakan pendekatan *lean management* dalam proses adaptasi yang dilakukan pada Pandemi COVID-19 yang berfokus terhadap pengelolaan kesehatan pegawai, peran serta pemimpin dalam proses adaptasi, peran serta pegawai untuk meningkatkan rasa aman di lingkungan kerja telah berhasil membuat Rumah Sakit PELNI menekan angka *positivity rate* hingga 4%, *morbidity rate* sebesar 1,9% dan *mortality rate* 0,5% dari periode Maret 2020 sampai Januari 2021.

#### **Latar belakang**

Pandemi COVID-19 telah memperumit sistem kesehatan di seluruh dunia, termasuk di Rumah Sakit PELNI. Dalam situasi yang semakin kompleks, implementasi *Lean Management* menjadi strategi penting untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional RS PELNI terutama dalam membangun sistem yang beradaptasi secara cepat, mengembangkan kemampuan untuk mengubah alur atau prosedur sesuai kebutuhan, menjaga keselamatan dan kesehatan pegawai, mengoptimalkan kapasitas penanganan pasien serta memastikan kualitas pelayanan sesuai standar yang ditetapkan.

Rumah Sakit PELNI menjadi RS rujukan COVID-19 sejak awal munculnya penyakit tersebut di Jakarta bulan Maret tahun 2020. Selama Pandemi jumlah pegawai yang terpapar COVID-19 dengan rata-rata kasus 37 per bulan, angka *Positivity rate* 4%, *Morbidity rate* 1,9%, *mortality rate* 0,5% periode Maret 2020 sampai Januari 2021. Rumah Sakit PELNI telah menerapkan *Lean management* dalam proses bisnis di setiap unitnya sejak tahun 2014, Rumah Sakit PELNI dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sistem kesehatan pegawai selama pandemi COVID-19. Di Rumah Sakit PELNI, selain prinsip lean yang berfokus pada eliminasi pemborosan, standardisasi proses dan perbaikan berkelanjutan seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, dalam perjalanannya sebagai upaya membangun ketahanannya, Rumah Sakit PELNI memfokuskan pada beberapa aspek antara lain pengelolaan kesehatan pegawai, peran serta pemimpin dalam proses adaptasi dan peran serta pegawai untuk meningkatkan rasa aman di lingkungan kerja.

#### **Tujuan**

Tujuan penerapan *lean management* dalam masa adaptasi pandemi COVID-19 yang berfokus pada pengelolaan sistem kesehatan pegawai saat pandemi COVID-19 adalah untuk menjaga keselamatan dan kesehatan pegawai, memastikan kualitas layanan tetap terjaga, mengoptimalkan penggunaan sumber

daya, meningkatkan ketahanan sistem, mengurangi stres dan kelelahan pegawai, meningkatkan respon cepat dan pemantauan yang efektif serta mengoptimalkan biaya operasional.

Penerapan lean management mendorong ketahanan sistem yang fleksibel dan adaptif terhadap perubahan di masa pandemi COVID-19 termasuk dengan dinamika naik turunnya jumlah pasien yang terpapar COVID-19 dengan lonjakan kasus yang saat itu belum dapat diprediksi dengan pasti.

### **Langkah-langkah**

Metode penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Metode ini digunakan untuk mengidentifikasi sistem kesehatan pegawai selama Pandemi COVID-19 dan untuk melihat dampak penerapan *Lean management*. Pandemi COVID-19 telah memberikan tantangan besar bagi pengelolaan kesehatan pegawai di berbagai organisasi. Dalam situasi ini, penerapan prinsip lean management dapat membantu mengoptimalkan sistem kesehatan pegawai dengan lebih efisien dan efektif. Berikut langkah-langkah penerapan lean management dalam pengelolaan sistem kesehatan pegawai di Rumah Sakit PELNI saat pandemi COVID-19 ini:

#### 1. Identifikasi dan eliminasi pemborosan dalam proses sehingga lebih efektif

- Melakukan pemetaan proses untuk mengidentifikasi aktivitas yang tumpang tindih dalam pengelolaan kesehatan pegawai
- Menghilangkan prosedur yang berlebihan atau tumpang tindih dalam pemeriksaan kesehatan dan penapisan pegawai.

#### 2. Standardisasi proses

- Membuat standar operasional prosedur (SOP) yang jelas untuk penanganan kasus COVID-19 di Rumah Sakit PELNI.
- Melakukan standardisasi proses screening kesehatan harian pegawai untuk memastikan efisiensi sumberdaya.
- Melakukan standarisasi dan percepatan aliran informasi pada pegawai agar bisa dilakukan secara cepat dan akurat.

#### 3. Implementasi sistem pull

- menerapkan sistem slot untuk pemeriksaan kesehatan atau vaksinasi untuk menghindari antrean panjang yang bisa menyebabkan timbulnya risiko paparan COVID-19.
- Menyediakan layanan kesehatan sesuai kebutuhan aktual pegawai.

#### 4. *Continuous improvement*

- Melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas protokol kesehatan yang diterapkan, evaluasi dilakukan harian dan melibatkan lintas profesi dan lintas bagian.

- Mendorong pegawai untuk memberikan umpan balik dan saran perbaikan sistem kesehatan.

#### 5. Visualisasi informasi

- Menggunakan dashboard digital untuk memantau kondisi kesehatan pegawai secara real-time.
- Memasang infografis protokol kesehatan di area strategis juga melalui sosial media.

#### 6. Pemanfaatan teknologi

- Mengimplementasikan sistem telemedicine untuk konsultasi kesehatan jarak jauh.
- Melakukan pemantauan harian dengan media sosial dan panggilan video untuk pegawai dan keluarga pegawai yang terpapar COVID-19.

#### 7. *Cross-functional teams*

- Pembentukan tim lintas fungsi yang terdiri dari Sumber Daya Manusia, Tim Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Komite Pencegahan dan Pengendalian Infeksi dan Manajemen untuk penanganan COVID-19 (gambar 1).
- Pelatihan pegawai dari seluruh unit kerja untuk membantu dalam penerapan protokol kesehatan serta keterampilan lain yang diperlukan dalam memberikan asuhan pelayanan pada pandemi COVID-19.

#### 8. *Just-in-time supply*

- Pengelolaan persediaan alat pelindung diri (APD) dan perlengkapan kesehatan dengan sistem just-in-time.
- Mengkoordinasikan dengan pemasok untuk memastikan ketersediaan stok yang optimal.
- Memastikan APD terdistribusi dengan baik kepada pegawai yang beresiko

#### 9. *Value stream mapping* dan manajemen beban kerja

- Memetakan keseluruhan alur proses penanganan kasus COVID-19 pada pegawai dari awal hingga akhir dan melakukan identifikasi masalah di dalamnya serta perbaiki *bottleneck* dalam alur tersebut.
- Menganalisis dan menyeimbangkan beban kerja untuk mengurangi stres dan kelelahan pegawai.
- Mengimplementasikan sistem penjadwalan yang adaptif berdasarkan tingkat keparahan pandemi dan jumlah pegawai terpapar COVID-19.

#### 10. Pemberdayaan dan keterlibatan pegawai

- Memberikan pelatihan kepada pegawai tentang protokol kesehatan dan pencegahan COVID-19 dan melakukan promosi kesehatan secara rutin.
- Memberikan pelatihan antar-pegawai untuk meningkatkan fleksibilitas dalam penugasan.
- Mendorong inisiatif pegawai dalam menjaga kesehatan diri, keluarga dan lingkungan kerja.

Setelah melakukan keseluruhan proses sesuai prinsip *Lean Management* tersebut, dilakukan evaluasi terutama pada aspek pengelolaan kesehatan pegawai, peran pemimpin dalam proses adaptasi dan peran

partisipasi pegawai untuk mengurangi penularan untuk menurunkan penularan COVID-19.

## Hasil

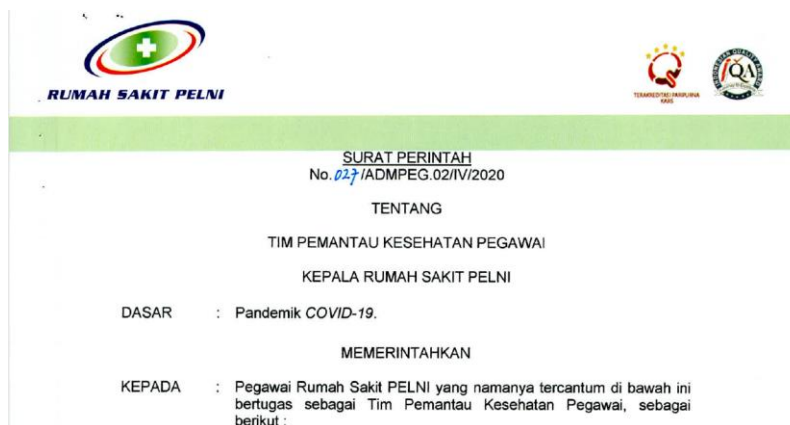
Adaptasi yang dilakukan pada Pandemi COVID-19 di unit kerja RS PELNI sudah terotomatisasi menggunakan *lean management* dengan penerapan sebesar 75%. Adaptasi berbasis *Lean management* berfokus terhadap pengelolaan kesehatan pegawai, peran pemimpin dalam proses adaptasi, partisipasi pegawai untuk mengurangi penularan COVID-19 dan keterlibatan pegawai meningkatkan rasa aman sesuai filosofi *respect to people* untuk menurunkan penularan COVID-19 di masyarakat dengan langkah-langkah sesuai dengan prinsip *Lean Management*.

Dari gambaran penyebaran COVID-19 pada pegawai, sebesar 33,82% penularan COVID-19 disebabkan oleh kontak dengan anggota keluarga, 22,06% diantaranya tidak didapatkan faktor risiko dan 11,76% disebabkan penggunaan transportasi umum massal (gambar 3)

Berdasarkan kuesioner umpan balik yang didapatkan dari para pegawai, sebanyak 70% pegawai setuju sistem pengelolaan kesehatan pegawai selama Pandemi COVID-19 perlu mendapat perhatian yang cukup besar.

Sebanyak 75% pegawai sangat setuju bahwa keikutsertaan pegawai dalam meningkatkan rasa aman dapat menurunkan angka penularan COVID-19 di masyarakat.

Proses adaptasi selama Pandemi COVID-19 sudah terotomatisasi menggunakan *Lean management* untuk meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja pegawai. Rumah Sakit PELNI berhasil menekan angka *positivity rate* hingga 4% sementara data harian di area tersebut pada periode yang sama selalu diatas 15%, *morbidity rate* sebesar 1,9% dan *mortality rate* 0,5% dari periode Maret 2020 sampai Januari 2021.



Gambar 1. Pembentukan Tim Pengelolaan Kesehatan Pegawai Pandemi COVID-19.

**SURAT KEPUTUSAN KEPALA RUMAH SAKIT PELNI**  
 Nomor : 04.04/KRS/IV/2020

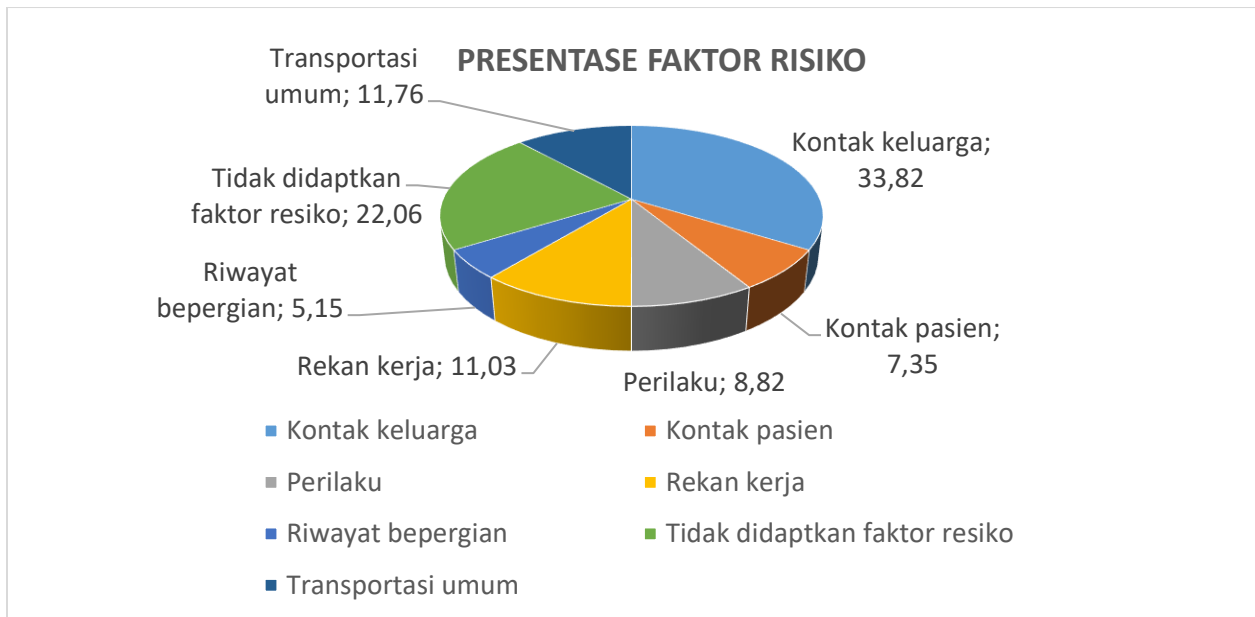
**TENTANG**  
**PEMANTAUAN KESEHATAN PEGAWAI PADA PANDEMI COVID 19**  
**DI RUMAH SAKIT PELNI**

KEPALA RUMAH SAKIT PELNI

Menimbang

- a Bahwa *Coronavirus Disease 2019* (COVID-19) telah ditetapkan sebagai penyakit infeksi emerging tertentu yang menimbulkan wabah dan menyebabkan kedaruratan kesehatan masyarakat yang meresahkan dunia
- b Pegawai Rumah Sakit merupakan populasi yang beresiko tinggi tertular virus Covid-19 sehubungan dengan pelayanan yang dilakukan langsung maupun tidak langsung kepada pasien.
- b Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud diatas perlu ditetapkan SK Pemantauan Kesehatan Pegawai pada Pandemi COVID 19 di Rumah Sakit Pelni dengan Surat Keputusan Kepala Rumah Sakit.

Gambar 2. Pembentukan Surat Keputusan Kepala Rumah Sakit PELNI tentang Pemantauan Kesehatan Pegawai pada Pandemi COVID-19.



Gambar 3. Gambaran Persentase Faktor Risiko pada Pegawai Terpapar COVID-19 di Rumah Sakit PELNI

## Daftar Pustaka

1. Aij, K. H. and Rapsaniotis, S. (2017) 'Leadership requirements for Lean versus servant leadership in health care: A systematic review of the literature', *Journal of Healthcare Leadership*, 9, pp. 1–14. doi: 10.2147/JHL.S120166.
2. Black, J. R. M. *et al.* (2020) 'COVID-19: the case for health-care worker screening to prevent hospital transmission', *The Lancet*, 395(10234), pp. 1418–1420. doi: 10.1016/S0140-6736(20)30917-X.
3. D'Andreamatteo, A. *et al.* (2015) 'Lean in healthcare: A comprehensive review', *Health Policy*, 119(9), pp. 1197–1209. doi: 10.1016/j.healthpol.2015.02.002.
4. Hcws, P. and Yes, N. (2020) 'Risk Assessment and Management of Exposure of Health Care Workers In The Context of COVID-19 According to WHO in Egypt', *Indian Journal of Public Health Research & Development*, (March), pp. 2–7. doi: 10.37506/ijphrd.v11i8.10938.
5. Howell, G., Ballard, G. and Demirkesen, S. (2017) 'Why lean projects are safer', *IGLC 2017 - Proceedings of the 25th Annual Conference of the International Group for Lean Construction*, II(July), pp. 895–901. doi: 10.24928/2017/0247.
6. Shortell, S. M. *et al.* (2021) 'Lean Management and Hospital Performance: Adoption vs. Implementation', *Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, 47(5), pp. 296–305. doi: 10.1016/j.jcjq.2021.01.010.
7. The Lancet (2020) 'COVID-19: protecting health-care workers', *The Lancet*, 395(10228), p. 922. doi: 10.1016/S0140-6736(20)30644-9.
8. WHO (2020a) 'Mempertahankan layanan kesehatan esensial : panduan operasional untuk konteks COVID-19', *Panduan Interim*. Available at: [https://www.who.int/docs/default-source/searo/indonesia/covid19/maintaining-essential-health-services---ind.pdf?sfvrsn=d8bbc480\\_2](https://www.who.int/docs/default-source/searo/indonesia/covid19/maintaining-essential-health-services---ind.pdf?sfvrsn=d8bbc480_2).
9. WHO (2020b) 'Operational Guidance For Maintaining Essential Health Services During An Outbreak', *World Health Organization*, (March), pp. 1–10. Available at: <https://www.who.int/publications-detail/covid-19-operational-guidance-for-maintaining-essential-health-services-during-an-outbreak>.
10. World Health Organization (2019) 'Coronavirus Disease ( Covid-19 ) Outbreak : Rights , Roles and Responsibilities of Health Workers , Including Key Considerations for Occupational Safety', *World Health Organization (WHO)*, (March), pp. 1–3. Available at: [https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/who-rights-roles-respon-hw-covid-19.pdf?sfvrsn=bcabd401\\_0](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/who-rights-roles-respon-hw-covid-19.pdf?sfvrsn=bcabd401_0).



## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : dr. Laili Fathiyah, MPH  
Jabatan : Director Of Rumah Sakit PELNI  
Nama Rumah Sakit : Rumah Sakit PELNI  
Alamat Rumah Sakit : Jl. AIPDA KS Tubun No.92-94, Jakarta Barat, 11410

Dengan ini menyatakan bahwa Rumah Sakit PELNI mengikuti lomba PERSI AWARD dengan judul makalah sebagai berikut :

1. Kategori 3 : **Green Hospital**  
Penerapan Program ESG (*Environmental, Social, And Governance*) Sebagai Bagian Dari Komitmen Rumah Sakit PELNI Terhadap Pentingnya Keberlanjutan.
2. Kategori 4 : **Health Services During Crisis**  
Penerapan *Lean Management* Dalam Proses Adaptasi Pandemi Covid-19 Di Rumah Sakit PELNI Jakarta.
3. Kategori 5 : **Healthcare Workers' Wellbeing**  
Program Pengelolaan Kesehatan Pegawai Yang Komprehensif Sebagai Upaya Optimalisasi Produktivitas Dan Peningkatan Derajat Kesehatan Pegawai Di Rumah Sakit PELNI.
4. Kategori 6 : **Leadership And Management**  
Perbaikan Alur Layanan Kemoterapi Dengan Menggunakan Sistem Slot di Rumah Sakit PELNI dengan Mengoptimalkan Peran Tim Onkologi.
5. Kategori 7 : **Quality And Patient Safety**  
Digitalisasi Pemesanan dan Penagihan Pemeriksaan *Point of Care Testing (POCT)* Glukosa untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Rumah Sakit PELNI, Jakarta, Indonesia.
6. Kategori 8 : **Innovation in Healthcare IT**  
Digitalisasi skrining pasien Tuberculosis sebagai Upaya pelaporan dan intervensi yang komprehensif di Rumah Sakit PELNI Jakarta.
7. Kategori 9 : **Customer Service, Marketing and Public Relation**  
Upaya Peningkatan Pengalaman Pasien Dengan Monitoring Media Sosial Berbasis Harian.

Demikian pernyataan ini kami buat dengan sebenarnya. Atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Jakarta, 06 September 2024  
Yang Menyatakan,

  
PT RUMAH SAKIT PELNI IHC  
Rumah Sakit  
PELNI  
dr. Laili Fathiyah, MPH

Jl. Aipda KS Tubun No. 92 - 94  
Kel. Slipi Kec. Palmerah  
Tlp : (021) 530 6901  
sekper@rspelni.co.id  
www.rspelni.co.id