

## ANALISIS PENGARUH WAKTU TUNGGU DAN KEPUASAN PASIEN TERHADAP LEAN MANAGEMENT DALAM PELAYANAN KESEHATAN MATA DI INSTALASI RAWAT JALAN RS BHAYANGKARA TK III MANADO

Charles Indra<sup>1</sup>, Cicilia Windyaningsih<sup>2</sup>, Grace Rumengan<sup>3</sup>  
[charles\\_huiwei93@yahoo.com](mailto:charles_huiwei93@yahoo.com)<sup>1</sup>, [sisilwindi@gmail.com](mailto:sisilwindi@gmail.com)<sup>2</sup>, [gwturandang10@gmail.com](mailto:gwturandang10@gmail.com)<sup>3</sup>  
Universitas Respati Indonesia ( URINDO )

### ABSTRAK

Pelayanan kesehatan di instalasi rawat jalan rumah sakit sering menghadapi masalah waktu tunggu yang lama dan antrean yang tidak efisien, sehingga memengaruhi kepuasan pasien. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi penerapan Lean Management, menganalisis pengaruh waktu tunggu dan kepuasan pasien secara parsial, serta menilai pengaruh keduanya secara simultan pada pelayanan kesehatan mata di Instalasi Rawat Jalan RS Bhayangkara TK III Manado. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif analitik. Sampel terdiri dari 100 pasien yang dipilih melalui purposive sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur berdasarkan indikator waktu tunggu, kepuasan pasien (SERVQUAL), dan penerapan Lean Management. Analisis dilakukan menggunakan regresi linier berganda setelah memenuhi uji asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan mayoritas pasien berusia 36–55 tahun, berjenis kelamin perempuan, berpendidikan SMA, dan memiliki aktivitas ekonomi mandiri. Rata-rata waktu tunggu di seluruh tahapan pelayanan melebihi standar Permenkes No. 129 Tahun 2008, sedangkan kepuasan pasien termasuk kategori cukup–baik, dengan skor tertinggi pada dimensi reliability dan assurance. Analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa waktu tunggu berpengaruh negatif signifikan terhadap penerapan Lean Management, sedangkan kepuasan pasien berpengaruh positif signifikan. Secara simultan, kedua variabel menjelaskan 38,6% variasi penerapan Lean Management. Temuan ini menegaskan pentingnya pengurangan waktu tunggu dan peningkatan kualitas interaksi tenaga kesehatan untuk mendukung keberhasilan Lean Management. Penelitian ini memberikan dasar bagi perbaikan efisiensi alur pelayanan dan peningkatan kepuasan pasien di rumah sakit.

**Kata Kunci:** Efisiensi, Kepuasan Pasien, Lean Management, Pelayanan Kesehatan, Waktu Tunggu.

### ABSTRACT

*Healthcare services in hospital outpatient facilities often face problems of long waiting times and inefficient queues, which affect patient satisfaction. This study aims to identify the application of Lean Management, analyse the partial effects of waiting time and patient satisfaction, and assess the simultaneous effects of both on eye healthcare services at the Outpatient Facility of Bhayangkara Hospital TK III Manado. The study employed a quantitative approach with a descriptive analytical design. The sample consisted of 100 patients selected through purposive sampling. Data were collected using a structured questionnaire based on indicators of waiting time, patient satisfaction (SERVQUAL), and the implementation of Lean Management. Analysis was conducted using multiple linear regression after meeting the classical assumption tests. The results showed that the majority of patients were aged 36–55 years, female, had a high school education, and were economically independent. The average waiting time across all stages of service exceeded the standards set by Ministry of Health Regulation No. 129 of 2008, while patient satisfaction was categorized as adequate to good, with the highest scores in the reliability and assurance dimensions. Multiple linear regression analysis shows that waiting time has a significant negative effect on the implementation of Lean Management, while patient satisfaction has a significant positive effect. Simultaneously, both variables explain 38.6% of the variation in Lean Management implementation. These findings emphasise the importance of reducing waiting time and improving the quality of healthcare interactions to support the success of Lean Management. This study provides a basis for improving service flow efficiency and increasing patient satisfaction in hospitals.*

**Keywords:** Efficiency, Patient Satisfaction, Lean Management, Healthcare Services, Waiting Time.

## PENDAHULUAN

Pelayanan kesehatan rumah sakit, khususnya di instalasi rawat jalan, menghadapi tantangan utama berupa lamanya waktu tunggu, antrean yang tidak efisien, serta keluhan pasien terhadap mutu layanan. Kondisi ini berpengaruh langsung terhadap kepuasan pasien dan citra rumah sakit. Menurut Permenkes No. 129 Tahun 2008, standar waktu tunggu maksimal di instalasi rawat jalan adalah 60 menit, tetapi berbagai penelitian menunjukkan bahwa banyak rumah sakit di Indonesia belum mampu memenuhi standar tersebut (Nurjannah & Yulianti, 2021).

Lean Management menjadi salah satu pendekatan manajerial yang banyak diterapkan untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan. Konsep ini berasal dari Toyota Production System (TPS) yang dikembangkan oleh (Ohno, 1988), kemudian dipopulerkan oleh (Womack dan Jones, 1996). Lean berfokus pada identifikasi nilai pelanggan, pengurangan pemborosan (waste), penciptaan aliran proses yang lancar, penerapan pull system, dan perbaikan berkelanjutan (kaizen) (Imai, 1997). Dalam sektor kesehatan, penerapan Lean Healthcare terbukti mampu menurunkan waktu tunggu pasien dan meningkatkan kepuasan (Radnor, Holweg, & Waring, 2012).

Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan variasi hasil (Astari, Sugiarti, & Rostieni, 2022) menemukan penerapan lean mampu menurunkan waktu tunggu pasien di RS Cicendo secara signifikan, sementara (Syahrul & Marina, 2022) hanya melaporkan perbaikan sebagian alur pelayanan di poli mata. Penelitian lain oleh (Nugroho & Dewi, 2020) dan (Wulandari & Fauzan, 2023) menunjukkan adanya peningkatan kepuasan pasien rawat jalan setelah penerapan lean, tetapi tidak semua dimensi kepuasan mengalami peningkatan. Bahkan, (Kurniawan & Rahma, 2023) menegaskan bahwa sistem antrean pasien masih menjadi kendala meskipun prinsip lean telah diadopsi. Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya research gap terkait efektivitas lean management di konteks rumah sakit berbeda, khususnya pada pelayanan kesehatan mata yang belum banyak diteliti di Indonesia.

Waktu tunggu sendiri merupakan indikator penting yang menunjukkan efisiensi proses rumah sakit dan keterpaduan antar unit (Joosten, Bongers, & Janssen, 2009). Sementara itu, kepuasan pasien mencerminkan persepsi atas mutu layanan secara menyeluruh, termasuk kecepatan, kenyamanan, dan interaksi dengan tenaga kesehatan (Donabedian, 1988). Penelitian terdahulu juga menegaskan bahwa kepuasan pasien berhubungan erat dengan kualitas layanan dan dapat menjadi tolok ukur utama keberhasilan penerapan lean (Indriani & Suhendra, 2020).

RS Bhayangkara TK III Manado masih menghadapi masalah waktu tunggu lama dan alur pelayanan yang belum efisien (Rumah Sakit Bhayangkara TK III Manado, 2024). Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk dilakukan guna menganalisis pengaruh waktu tunggu dan kepuasan pasien terhadap penerapan Lean Management pada pelayanan kesehatan mata di instalasi rawat jalan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana penerapan Lean Management sudah berlangsung, menganalisis pengaruh waktu tunggu dan kepuasan pasien secara terpisah terhadap penerapan Lean Management, serta menilai pengaruh keduanya secara simultan.

Secara teoritis, penelitian ini menggunakan kerangka dari teori mutu pelayanan kesehatan Donabedian (1988) yang menekankan pada struktur, proses, dan hasil; model SERVQUAL oleh (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988) yang mengukur kepuasan pasien berdasarkan lima dimensi mutu layanan (tangible, reliability, responsiveness, assurance, empathy); serta konsep Lean Thinking oleh (Womack & Jones, 1996) yang relevan dalam konteks peningkatan efisiensi dan kualitas layanan. Ketiga kerangka ini saling melengkapi dan menjadi landasan dalam menilai efektivitas Lean Management di rumah sakit.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif analitik, karena sesuai untuk menggambarkan kondisi aktual penerapan Lean Management di instalasi rawat jalan sekaligus menganalisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Creswell, 2014). Lokasi penelitian adalah Instalasi Rawat Jalan RS Bhayangkara TK III Manado pada tahun 2024 dengan fokus pada pelayanan kesehatan mata yang masih menghadapi masalah waktu tunggu dan kepuasan pasien.

Populasi penelitian adalah seluruh pasien rawat jalan di Poli Mata RS Bhayangkara TK III Manado. Sampel ditentukan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria inklusi yaitu pasien yang telah mendapatkan pelayanan minimal satu kali kunjungan, berusia di atas 17 tahun, dan bersedia menjadi responden, sedangkan pasien dengan gangguan komunikasi atau yang tidak mampu mengisi kuesioner secara mandiri dikecualikan. Jumlah sampel ditetapkan dengan menggunakan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 5% sehingga diperoleh 100 responden, jumlah yang dinilai representatif untuk keperluan analisis regresi berganda (Sekaran & Bougie, 2016).

Instrumen penelitian berupa kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator utama penelitian, yakni waktu tunggu sesuai Permenkes RI No. 129 Tahun 2008, kepuasan pasien yang diadaptasi dari teori mutu (Donabedian, 1988) serta dimensi SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988), dan penerapan Lean Management yang mengacu pada prinsip Lean Thinking (Womack & Jones, 1996) meliputi value, flow, pull system, dan continuous improvement. Setiap item disusun dalam skala Likert 1–5 dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju.” Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi product moment Pearson, sedangkan reliabilitas diuji dengan Cronbach’s Alpha, yang menunjukkan semua item valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ) dan reliabel ( $\alpha > 0,7$ ) (Ghozali, 2018).

Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS versi 25 karena teknik ini mampu menilai pengaruh lebih dari satu variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Sebelum analisis dilakukan, data diuji dengan uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk memastikan model regresi memenuhi persyaratan statistik (Sekaran & Bougie, 2016). Setelah itu dilakukan uji parsial (t-test) untuk melihat pengaruh masing-masing variabel independen, uji simultan (F-test) untuk menilai pengaruh variabel independen secara bersama-sama, serta uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel waktu tunggu dan kepuasan pasien terhadap penerapan Lean Management (Sugiyono, 2020).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Instalasi Rawat Jalan RS Bhayangkara TK III Manado pada tahun 2024 dengan fokus pada pelayanan kesehatan mata. Analisis data dilakukan terhadap 100 responden pasien yang memenuhi kriteria inklusi. Hasil penelitian disajikan dalam beberapa bagian, meliputi karakteristik responden, rata-rata waktu tunggu pasien, tingkat kepuasan pasien, serta hasil analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh waktu tunggu dan kepuasan terhadap penerapan Lean Management.

#### 1. Profil Responden

**Tabel 1. Karakteristik Demografi Responden (n = 100)**

Karakteristik	Kategori	Jumlah (n)	Persentase (%)
Usia	17–35 th	28	28%
	36–55 th	48	48%
	>55 th	24	24%
Jenis kelamin	Laki-laki	43	43%
	Perempuan	57	57%

Pendidikan	SMP	15	15%
	SMA	45	45%
	Perguruan Tinggi	40	40%
Pekerjaan	Wiraswasta	38	38%
	Pegawai	26	26%
	Ibu rumah tangga	24	24%
	Lainnya	12	12%

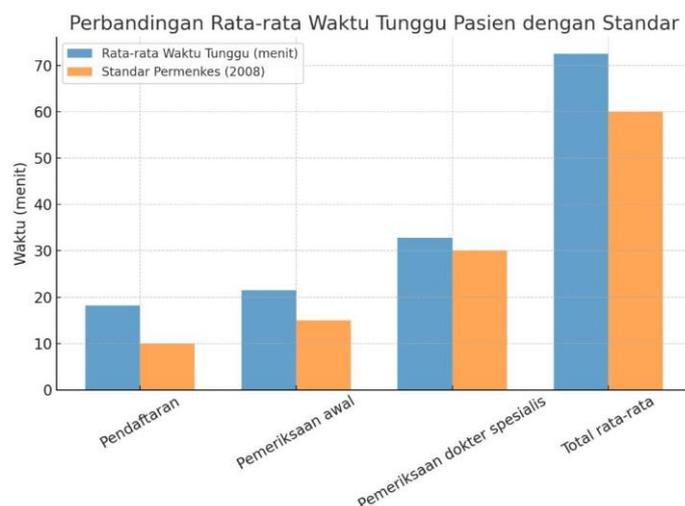
Interpretasi:

Mayoritas responden penelitian ini berusia 36–55 tahun (48%), berjenis kelamin perempuan (57%), berpendidikan terakhir SMA (45%), dan bekerja sebagai wiraswasta (38%). Temuan ini menunjukkan bahwa pasien Poli Mata RS Bhayangkara TK III Manado umumnya berasal dari kelompok usia paruh baya, didominasi perempuan dengan latar belakang pendidikan menengah, serta sebagian besar memiliki aktivitas ekonomi mandiri.

## 2. Rata-rata Waktu Tunggu Pasien

**Tabel 2. Rata-rata Waktu Tunggu Pasien**

Tahapan Pelayanan	Rata-rata Waktu (menit)	Standar (Permenkes 2008)	Keterangan
Pendaftaran	18,2	≤ 10	Melebihi
Pemeriksaan awal	21,5	≤ 15	Melebihi
Pemeriksaan dokter spesialis	32,8	≤ 30	Melebihi
Total rata-rata waktu tunggu	72,5	≤ 60	Melebihi



**Gambar 1. Perbandingan Rata-rata Waktu Tunggu Pasien dengan Standar Permenkes 2008**

Interpretasi:

Hasil penelitian pada Tabel 2 menunjukkan bahwa rata-rata waktu tunggu pasien di setiap tahapan pelayanan masih melebihi standar yang ditetapkan Permenkes No. 129 Tahun 2008. Pada tahap pendaftaran, waktu tunggu rata-rata mencapai 18,2 menit, lebih tinggi dari standar maksimal 10 menit. Pada tahap pemeriksaan awal, rata-rata waktu tunggu adalah 21,5 menit, melebihi standar 15 menit. Sementara itu, waktu tunggu untuk pemeriksaan dokter spesialis mencapai 32,8 menit, juga lebih tinggi dari standar maksimal 30 menit. Secara keseluruhan, total rata-rata waktu tunggu adalah 72,5 menit, melebihi standar 60 menit.

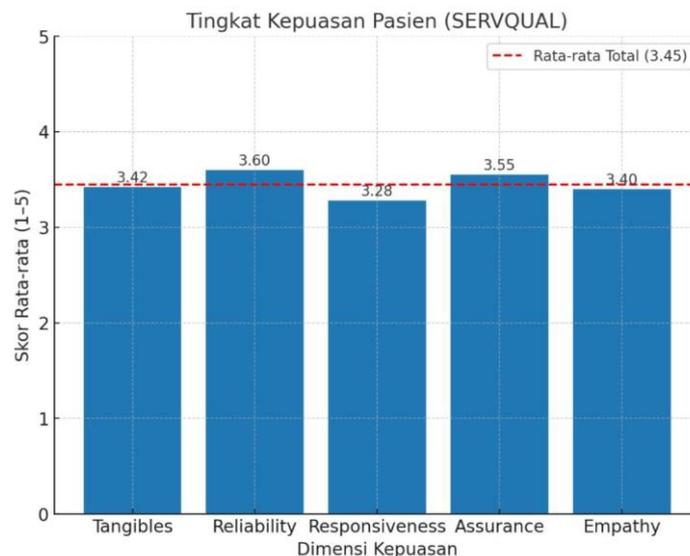
Gambar 1 mempertegas temuan tersebut melalui visualisasi perbandingan antara rata-rata waktu tunggu aktual dengan standar Permenkes. Terlihat jelas bahwa pada semua tahapan, bar biru (rata-rata waktu tunggu pasien) selalu lebih tinggi dibandingkan bar oranye (standar Permenkes). Perbedaan paling mencolok terjadi pada tahap pendaftaran dan pemeriksaan awal, yang menunjukkan adanya ketidakefisienan alur pelayanan sejak awal proses. Kondisi ini menegaskan bahwa sistem pelayanan di Poli Mata RS Bhayangkara TK

III Manado masih belum efisien dan perlu dilakukan perbaikan melalui penerapan prinsip Lean Management untuk mengurangi pemborosan waktu tunggu.

### 3. Tingkat Kepuasan Pasien

**Tabel 3. Tingkat Kepuasan Pasien**

Dimensi Kepuasan (SERVQUAL)	Skor Rata-rata (1–5)	Kategori
<i>Tangibles</i> (fasilitas)	3,42	Cukup
<i>Reliability</i> (keandalan)	3,60	Baik
<i>Responsiveness</i> (daya tanggap)	3,28	Cukup
<i>Assurance</i> (jaminan)	3,55	Baik
<i>Empathy</i> (empati)	3,40	Cukup
Total rata-rata	3,45	Cukup–Baik



**Gambar 2.** Tingkat Kepuasan Pasien Berdasarkan Dimensi SERVQUAL

Interpretasi:

Tabel 3 menunjukkan skor rata-rata kepuasan pasien berdasarkan lima dimensi SERVQUAL. Dimensi Reliability (3,60) dan Assurance (3,55) memperoleh skor tertinggi dengan kategori “baik”, sementara dimensi Responsiveness (3,28) merupakan yang terendah dengan kategori “cukup”. Secara keseluruhan, rata-rata total berada pada angka 3,45 yang termasuk kategori cukup–baik.

Selanjutnya, Gambar 2 memperlihatkan distribusi skor kepuasan pasien dalam bentuk diagram batang. Terlihat lebih jelas bahwa Reliability dan Assurance menonjol dibandingkan dimensi lainnya, sedangkan Tangibles, Responsiveness, dan Empathy masih berada di bawah rata-rata total.

### 4. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

**Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	Koefisien $\beta$	Sig.	Keterangan
Waktu Tunggu (X1)	-0,312	0,012	Signifikan
Kepuasan Pasien (X2)	0,428	0,001	Signifikan
F-hitung	19,74	0,000	Signifikan
R <sup>2</sup>	0,386	–	

Interpretasi:

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa variabel waktu tunggu (X1) berpengaruh negatif signifikan terhadap penerapan Lean Management ( $\beta = -0,312$ ;  $p = 0,012$ ), artinya semakin lama waktu tunggu maka semakin rendah tingkat penerapan Lean Management. Sebaliknya, kepuasan pasien (X2) berpengaruh positif signifikan ( $\beta = 0,428$ ;  $p$

= 0,001), yang berarti semakin tinggi kepuasan pasien maka semakin baik penerapan Lean Management. Uji simultan ( $F = 19,74$ ;  $p < 0,001$ ) menunjukkan bahwa kedua variabel secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap penerapan Lean Management. Nilai koefisien determinasi ( $R^2 = 0,386$ ) mengindikasikan bahwa waktu tunggu dan kepuasan pasien mampu menjelaskan 38,6% variasi penerapan Lean Management, sementara 61,4% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model penelitian ini.

### **Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden merupakan kelompok usia paruh baya, berjenis kelamin perempuan, berpendidikan SMA, dan bekerja sebagai wiraswasta. Profil ini relevan dengan temuan (Donabedian, 1988) yang menekankan bahwa karakteristik demografis pasien berpengaruh terhadap pengalaman dan persepsi mereka dalam menerima layanan kesehatan. Dengan latar belakang pendidikan menengah dan aktivitas ekonomi mandiri, pasien cenderung memiliki ekspektasi yang moderat terhadap kualitas pelayanan rumah sakit, termasuk dalam hal waktu tunggu dan kepuasan layanan.

Analisis waktu tunggu memperlihatkan bahwa seluruh tahapan pelayanan di Poli Mata RS Bhayangkara TK III Manado melebihi standar Permenkes No. 129 Tahun 2008. Kondisi ini menandakan adanya inefisiensi alur pelayanan sejak tahap pendaftaran hingga pemeriksaan spesialis. Temuan ini sejalan dengan studi (Joosten, Bongers, & Janssen, 2009) yang menyatakan bahwa waktu tunggu merupakan indikator utama efisiensi rumah sakit. Ketidaksiharian waktu tunggu dengan standar juga selaras dengan penelitian (Nugroho & Dewi, 2020) yang menemukan bahwa banyak rumah sakit di Indonesia belum mampu memenuhi standar pelayanan, khususnya pada unit rawat jalan. Penerapan Lean Management diperlukan untuk mengurangi pemborosan (waste) dalam alur pelayanan, sesuai dengan prinsip Lean Thinking yang digagas (Ohno, 1988) dan (Womack & Jones, 1996).

Tingkat kepuasan pasien dalam penelitian ini berada pada kategori cukup–baik dengan skor tertinggi pada dimensi reliability dan assurance, sedangkan responsiveness menjadi yang terendah. Hal ini menunjukkan bahwa pasien cukup percaya pada keandalan layanan dan kompetensi tenaga medis, namun masih menilai rendah daya tanggap dan empati petugas. Temuan ini konsisten dengan teori SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988) yang menekankan bahwa dimensi responsiveness dan empathy sering kali menjadi tantangan dalam pelayanan kesehatan. Penelitian (Rachmawati & Hidayat, 2021) juga melaporkan bahwa peningkatan kepuasan pasien terutama dicapai melalui perbaikan interaksi tenaga kesehatan dengan pasien, bukan hanya perbaikan fasilitas.

Analisis regresi linier berganda memperlihatkan bahwa waktu tunggu berpengaruh negatif signifikan terhadap penerapan Lean Management, sedangkan kepuasan pasien berpengaruh positif signifikan. Hal ini sejalan dengan penelitian (Radnor, Holweg, & Waring, 2012) yang menunjukkan bahwa Lean Healthcare efektif menurunkan waktu tunggu sekaligus meningkatkan kepuasan pasien. Dengan nilai  $R^2$  sebesar 38,6%, penelitian ini menegaskan bahwa faktor waktu tunggu dan kepuasan pasien merupakan komponen penting dalam keberhasilan Lean Management, meskipun masih ada faktor lain yang turut memengaruhi sebesar 61,4%. Faktor lain tersebut bisa mencakup keterlibatan manajemen, kompetensi sumber daya manusia, hingga dukungan teknologi informasi, sebagaimana diungkapkan oleh (Imai, 1997) melalui konsep kaizen dalam perbaikan berkelanjutan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa penerapan Lean Management tidak hanya berdampak pada efisiensi proses, tetapi juga berhubungan erat dengan persepsi mutu layanan oleh pasien. Upaya perbaikan pelayanan rumah sakit perlu difokuskan pada pengurangan waktu tunggu di seluruh tahapan layanan serta peningkatan aspek daya tanggap dan empati tenaga kesehatan agar tercapai kepuasan yang lebih optimal.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di Instalasi Rawat Jalan RS Bhayangkara TK III Manado, dapat disimpulkan bahwa penerapan Lean Management di Poli Mata telah berlangsung, namun masih menghadapi kendala terkait efisiensi waktu tunggu. Analisis menunjukkan bahwa mayoritas pasien merupakan kelompok usia paruh baya, berjenis kelamin perempuan, berpendidikan SMA, dan memiliki aktivitas ekonomi mandiri, yang berpengaruh terhadap persepsi mereka terhadap pelayanan. Rata-rata waktu tunggu pada seluruh tahapan pelayanan melebihi standar Permenkes, menunjukkan masih adanya ketidakefisienan alur pelayanan. Tingkat kepuasan pasien berada pada kategori cukup–baik, dengan skor tertinggi pada dimensi reliability dan assurance, sementara responsiveness dan empathy masih perlu ditingkatkan. Hasil analisis regresi linier berganda menegaskan bahwa waktu tunggu berpengaruh negatif signifikan terhadap penerapan Lean Management, sedangkan kepuasan pasien berpengaruh positif signifikan. Secara simultan, kedua variabel ini memengaruhi penerapan Lean Management sebesar 38,6%, menunjukkan bahwa efisiensi waktu tunggu dan kepuasan pasien merupakan faktor penting dalam keberhasilan penerapan Lean Management, meskipun masih ada faktor lain yang berperan. Dengan demikian, tujuan penelitian untuk mengidentifikasi penerapan Lean Management serta menganalisis pengaruh waktu tunggu dan kepuasan pasien, baik secara terpisah maupun simultan, telah tercapai.

## Saran

1. Untuk manajemen rumah sakit: Diharapkan RS Bhayangkara TK III Manado meningkatkan efisiensi alur pelayanan di Poli Mata, khususnya pada tahapan pendaftaran dan pemeriksaan awal, agar waktu tunggu pasien sesuai dengan standar Permenkes. Penerapan prinsip Lean Management perlu diperkuat untuk mengurangi pemborosan waktu dan meningkatkan produktivitas pelayanan.
2. Untuk tenaga kesehatan: Disarankan meningkatkan aspek responsiveness dan empathy dalam interaksi dengan pasien, melalui pelatihan komunikasi dan pelayanan prima, agar kepuasan pasien meningkat.
3. Untuk penelitian selanjutnya: Direkomendasikan meneliti faktor-faktor lain yang memengaruhi keberhasilan Lean Management, seperti keterlibatan manajemen, kompetensi SDM, dan dukungan teknologi informasi, karena variabel waktu tunggu dan kepuasan pasien hanya menjelaskan 38,6% variasi penerapan Lean Management..

## DAFTAR PUSTAKA

- Astari, D. W., Sugiarti, T., & Rostieni, N. (2022). Analisis Waktu Tunggu Pelayanan Pasien di Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo. *The Journal of Hospital Accreditation*, 4(02), 70–75.
- Cahyani, D., & Basri, H. (2022). Lean management dan kepuasan pasien rawat jalan rumah sakit tipe B. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit*, 9(3), 101–109.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Donabedian, A. (1988). The quality of care: How can it be assessed? *JAMA*, 260(12), 1743–1748.
- Fransiska, F., & Chindi, C. (2021). Pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja perawat RS Jiwa Tampan Pekanbaru. *Jurnal Keperawatan Jiwa*, 9(1), 34–42.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25* (Edisi 9). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Heldawati, H., Rachmawati, R., & Mustofa, M. (2022). Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja perawat. *Jurnal Ilmu dan Teknologi Kesehatan*, 7(2), 76–85.
- Imai, M. (1997). *Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy*. McGraw-Hill.
- Joosten, T., Bongers, I., & Janssen, R. (2009). Application of Lean Thinking to Health Care: Issues and Observations. *International Journal for Quality in Health Care*, 21(5), 341–347.
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2008). *Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia*

- Nomor 129/Menkes/SK/II/2008 tentang Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit. Kemenkes RI.
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2018). Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Keselamatan Pasien. Kemenkes RI.
- Kurniawan, A. (2019). Penerapan Lean Hospital dalam meningkatkan efisiensi pelayanan di rumah sakit. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit*, 6(2), 120–130. <https://doi.org/10.1234/jars.v6i2.120>
- Nugroho, A., & Dewi, T. (2020). Lean hospital dan pengaruhnya terhadap kepuasan pasien rawat jalan. *Jurnal Pelayanan Publik dan Manajemen Kesehatan*, 7(1), 22–30.
- Nurjannah, N., & Yulianti, E. (2021). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja perawat di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 13(1), 103–109.
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press.
- Pratama, A., & Wulandari, L. (2021). Lean management dalam konteks rumah sakit pemerintah. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Kesehatan*, 9(3), 114–122.
- Rachmawati, L., & Hidayat, F. (2021). Penerapan lean management dalam mengurangi waktu tunggu pasien. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, 10(2), 55–63.
- Radnor, Z., Holweg, M., & Waring, J. (2012). Lean in healthcare: The unfilled promise? *Social Science & Medicine*, 74(3), 364–371. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2011.02.011>
- Rumah Sakit Bhayangkara TK III Manado. (2024). Laporan kinerja Rumah Sakit Bhayangkara TK III Manado Tahun 2024. RSB Manado.
- Setyaji, D. T., Paramarta, V., & Purwanda, E. (2024). Hubungan Mutu Pelayanan dan Lama Waktu Tunggu Rawat Jalan dengan Tingkat Kepuasan Pasien Rawat Jalan di Rumah Sakit Tahun 2024. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 3(6), 6242-6257.
- Supandi, D., & Imanuddin, B. (2021). Hubungan Waktu Tunggu Pendaftaran Dengan Kepuasan Pasien Di Tempat Pendaftaran Pasien Rawat Jalan Di Puskesmas Kedaung Barat Kabupaten Tangerang Tahun 2020. *Jurnal Health Sains*, 2(1), 33-43.
- Supriyati, K., & Kusumaningsih, I. (2023). Analisis Faktor Waktu Tunggu Pelayanan Rawat Jalan: Literature Review. *Media Publikasi Promosi Kesehatan Indonesia (MPPKI)*, 6(12), 2371-2380.
- Syahrul, D., & Marina, E. (2022). Analisis waktu tunggu pasien di poli mata sebelum dan sesudah lean. *Jurnal Pelayanan Kesehatan Mata*, 6(1), 40–48.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster.
- Wulandari, A., & Fauzan, R. (2023). Penerapan lean pada rawat jalan dan efeknya pada kepuasan. *Jurnal Kinerja Rumah Sakit*, 5(4), 89–97.
- Yusran, R., & Nadya, D. (2020). Analisis lean pada alur pelayanan poli spesialis. *Jurnal Analisis Pelayanan Medis*, 8(1), 49–56.