

PENERAPAN METODE SIX SIGMA UNTUK PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PADA RUMAH SAKIT DI KEDIRI

Oleh :

Amelia Yoga Saputri

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Kediri

ameliayoga84@gmail.com

ABSTRAK

Dalam pelayanan Kesehatan peningkatan kualitas layanan diperlukan untuk memberikan kepuasan kepada pasien, petugas profesi kesehatan, manajer kesehatan, maupun pemilik institusi kesehatan. Kualitas pelayanan dapat diukur dari lima dimensi, yaitu *Tangibel*, *Reliability*, *Responsiviness*, *Assurance*, dan *Empathy*. Metode six sigma dengan pendekatan DMAIC diharapkan dapat membantu rumah sakit untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *sampling incidental*. Sedangkan sampel yang diambil adalah pelanggan/pasien rumah sakit. Data diperoleh melalui kuesioner, wawancara, observasi. Dari hasil analisis yang telah dilakukan, hasil penelitian menunjukkan kinerja pelayanan pada level 2,31 *sigma*, dan nilai DPOM sebesar 208000. Dengan level *sigma* ini, maka masih memberikan peluang munculnya ketidakpuasan pasien terhadap kinerja pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit.

Kata kunci :

kualitas pelayanan, *sixsigma*, DMAIC, DPOM

ABSTRACT

In health services, improving the quality of services is necessary to provide satisfaction to patients, health professionals, health managers and owners of health institutions. Service quality can be measured from five dimensions, namely Tangibility, Reliability, Responsiveness, Assurance, and Empathy. The six sigma method with the DMAIC approach is expected to help hospitals improve the quality of service. The sampling technique in this research used an incidental sampling technique. Meanwhile, the samples taken were hospital customers/patients. Data was obtained through questionnaires, interviews, observations. From the results of the analysis that has been carried out, the research results show that service performance is at the level of 2.31 sigma, and the DPOM value is 208,000. With this sigma level, there is still an opportunity for patient dissatisfaction to arise with the performance of the services provided by the hospital.

Keywords :

Quality, service, *sixsigma*, DMAIC, DPOM

PENDAHULUAN

Sebagai salah satu unit pelayanan kesehatan yang dimiliki Pemerintah Kabupaten Kediri, Rumah Sakit dituntut untuk memberikan pelayanan yang terbaik. Dalam rangka meningkatkan pelayanan Kesehatan rujukan pada era JKN ini maka diperlukan penguatan rumah sakit rujukan lintas provinsi yang dapat mengampu dari berbagai kawasan yang didukung dengan akses untuk dapat mencapainya. Tuntutan akan peningkatan kualitas, secara umum telah mendorong munculnya berbagai konsep manajemen untuk meningkatkan kualitas seperti *Total Quality Management (TQM)*, *Balanced Scorecard*, *Six Sigma* dan sebagainya. Saat ini *Six Sigma* telah diterapkan di beberapa perusahaan terkemuka dan telah memberikan hasil yang signifikan dalam meningkatkan kinerja bisnis. *Six sigma* merupakan sistem manajemen mutu yang berorientasi pada kepuasan konsumen dengan suatu pengukuran target *Sigma Quality Level*.

Kerangka analisis yang digunakan dalam analisis ini dikenal dengan DMAIC yaitu *define*, *measure*, *analyze*, *improve* dan *control*. Kelima tahapan tersebut

dilakukan sebagai usaha dari peningkatan suatu kinerja. Dalam implementasi six sigma dengan siklus DMAIC pengukuran kinerja merupakan tahapan penting yang dilaksanakan setelah mendefinisikan lingkup produk atau proses yang akan diperbaiki.

Metode ini mempunyai tujuan untuk selalu memperkecil variasi hingga mendekati kearah sempurna (*zero defect*). Untuk menyelesaikan permasalahan tersebut penulis menerapkan konsep manajemen Six Sigma dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan.

LANDASAN TEORI

Pengertian Pelayanan

Menurut R.A Supriyono pelayanan adalah Kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi terkait dengan kebutuhan konsumen dan meninggalkan kesan yang jelas. Pelayanan yang baik membuat konsumen merasa puas. Oleh karena itu, pelayanan sangat penting ketika berusaha membujuk konsumen untuk menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan.

Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundangundangan.

Klasifikasi Pelayanan

Pelayanan publik yang harus diberikan oleh pemerintah dapat diklasifikasikan kedalam dua kategori utama yaitu: pelayanan kebutuhan dasar dan pelayanan umum. (Mahmud : 2012) menjelaskan sebagai berikut :

1. Pelayanan Kebutuhan Dasar harus disediakan, termasuk: Kesehatan, pendidikan dasar dan kebutuhan dasar masyarakat.
2. Pelayanan Umum Selain pelayanan kebutuhan dasar, pemerintah sebagai instansi penyedia pelayanan publik juga harus memberikan pelayanan umum kepada masyarakat. Pelayanan umum yang harus diberikan pemerintah terbagi menjadi tiga kelompok, yaitu : Pelayanan Administratif, Pelayanan Barang, Pelayanan Jasa.

Kualitas Layanan

Kualitas layanan didefinisikan sebagai tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengelolaan tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi harapan pelanggan. Kualitas pelayanan tidak dilihat dari sudut pandang penyedia jasa atau penyedia jasa, tetapi berdasarkan persepsi masyarakat (pelanggan) penerima pelayanan. Jika jasa yang diterima atau dialami memenuhi harapan, maka kualitas jasa dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika pelayanan yang diterima melebihi harapan pelanggan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal. Di sisi lain, jika layanan yang diterima lebih lemah dari yang diharapkan, kualitas layanan dipersepsikan buruk. Menurut Zeithaml et al. (dalam Hardiyansyah, 2018: 63), kualitas pelayanan dapat diukur dari lima dimensi, yaitu *Tangibel* (Berwujud), *Reliability* (Kehandalan), *Responsiviness* (Ketanggapan), *Assurance* (Jaminan), dan *Empathy* (Empati).

Konsep Dasar Six Sigma

Six sigma adalah suatu metodologi bisnis yang bertujuan meningkatkan nilai nilai kapabilitas dari aktivitas proses bisnis. Six Sigma merupakan suatu metode

atau teknik pengendalian dan peningkatan kualitas dramatik yang diterapkan oleh perusahaan menuju tingkat kegagalan nol (*zero defect*). Prinsip dasar *six sigma* adalah perbaikan produk dengan melakukan perbaikan pada proses sehingga proses tersebut menghasilkan produk yang sempurna. Dimana *six sigma* merupakan sistem manajemen kualitas yang memiliki target kinerja dramatik 3,4 DPMO (*Defect per million opportunities*) atau tingkat kapabilitas proses 6 sigma melalui implementasi program peningkatan terus menerus.

Gambar 1. Manfaat dari Pencapaian Beberapa Tingkat Sigma

Tingkat pencapaian sigma	DPMO	COPQ
1- Sigma	691.462 (sangat tidak kompetitif)	Tidak dapat dihitung
2- Sigma	308.538 (rata-rata industri di Indonesia)	Tidak dapat dihitung
3- Sigma	66.807	25-40%
4- Sigma	6.210 (rata-rata industri USA)	15-25%
5- Sigma	233	5-15%
6- Sigma	3.4 (industri kelas dunia)	<1%

Sumber : Gaspersz, 2006

Siklus DMAIC

Penerapan project-project *six sigma* untuk meningkatkan kinerja organisasi eksisting dilaksanakan dengan menerapkan siklus 5 fasa yang disebut DMAIC. DMAIC adalah siklus peningkatan kinerja proses yang didasarkan atas data yang terkumpul.

1. Fase Define
2. Fase *Measure*
3. Fase *Analyze*
4. Fase *Improve*
5. Fase *Control*

Manfaat Menggunakan Metode Six Sigma

Dengan mengimplementasikan metode *six sigma* untuk meningkatkan kinerja organisasi, manfaat yang diperoleh sebagai berikut:

1. Meningkatkan pemahaman organisasi terhadap pelanggan, apa yang menjadi Faktor utama dalam kepuasan pelanggan, bagaimana perilaku pelanggan, dan seberapa besar pangsa pasar produk organisasi.
2. Penetapan target untuk peningkatan kinerja.
3. Memungkinkan bisnis untuk mendorong peningkatan kinerja secara dramatis.
4. Meningkatkan efektivitas proses serta mengurangi dan mengeliminasi kesalahan dan cacat produksi.
5. Meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, dan meningkatkan laba perusahaan.

6. Mendorong partisipasi aktif karyawan dan bertindak sebagai katalis untuk memunculkan sisi terbaik karyawan dalam berkontribusi terhadap perusahaan.
7. Mengubah pola kerja manajemen, memperlancar komunikasi antar bagian dalam organisasi, memperkuat kolaborasi antar bagian dalam organisasi, dan mengoptimalkan aliran nilai tambah kepada pelanggan dan pemegang saham.
8. Dapat diterapkan pada berbagai level di perusahaan, mulai dari level strategis hingga level operasional.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif disebut metode positivistic karena berlandaskan pada filsafat positivisme. Metode ini sebagai metode ilmiah/scientific karena telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit/empiris, obyektif, terukur, rasional, dan sistematis. Metode ini disebut metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan objek kajian penelitian yang memiliki karakteristik tertentu. Dalam hal ini jumlah populasi pada penelitian ini adalah 200 pelanggan/pasien Rumah Sakit. Sampel merupakan bagian dari populasi data yang dianggap mewakili populasi keseluruhan, untuk itu jumlah sampel dari penelitian ini adalah 121 data dari hasil responden pelanggan/pasien yang pernah melakukan pengaduan kepada unit pelayanan.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling adalah merupakan Teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan yaitu *Nonprobability Sampling*. *Nonprobability Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih sebagai sampel. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *sampling insidental*. *Sampling insidental* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan/insidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data.

Data dan Teknik Pengumpulannya

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dapat berupa opini subyek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dengan dua cara yaitu

wawancara dan observasi di lapangan.

Teknik Analisis

Teknik analisis dapat dilakukan melalui tahap berikut :

1. Pengumpulan data, menggali informasi dan data dari berbagai sumber atau responden yaitu dengan melakukan wawancara, observasi, kuesioner dan dokumentasi.
2. Deskripsi hasil penelitian, dari hasil pengumpulan data yang diperoleh dari rumah sakit dan hasil kuesioner yang telah dilakukan oleh responden, maka peneliti dapat menerapkan metode *six sigma* untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit. Dengan menerapkan metode *six sigma* untuk meningkatkan kualitas pelayanan maka peneliti menggunakan tahapan DMAIC.
- 3.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dengan metode *Six Sigma* ini rumah sakit dapat mengurangi defisit yang ada pada kualitas pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit. Hal ini terlihat pada penerapan metodologi *Six Sigma* yang mengarah pada perbaikan dan peningkatan mutu pelayanan rumah sakit secara terus menerus.

Tahap Define

Pada tahap Define, peneliti mencoba memaparkan apa saja yang dibutuhkan rumah sakit untuk dapat menggunakan metode Six Sigma, yaitu:

1. Pemilihan objek penelitian six sigma Kualitas pelayanan merupakan salah satu kendala terpenting dalam semua pelayanan kesehatan. Karena kualitas pelayanan yang baik terdiri dari lima dimensi , yaitu: tangible, reliability, responsiveness, assurance, empathy merupakan salah satu unsur agar pasien/pelanggan merasa puas.
2. Menetapkan tujuan yang akan dicapai Penerapan metode Six Sigma sebagai alat untuk meningkatkan kualitas pelayanan di rumah sakit bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pasien/pelanggan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan hingga kepuasan dan kepuasan yang tinggi.

Tahap Measure

Pada titik ini, nilai *defect* ditampilkan di setiap dimensi. Dalam penelitian ini, *defect* mengacu pada ketidakpuasan atau ketidakpuasan pasien terhadap kinerja rumah sakit. Mengukur kinerja sekarang untuk diterapkan sebagai *baseline* kinerja pada awal proyek *six sigma*. Pada awal proyek *Six Sigma* diterapkan di rumah sakit, perhitungan berikut digunakan untuk mengukur kinerja saat ini, yang digunakan sebagai dasar kinerja: Hasil penilaian kepuasan pasien diukur dengan menjumlahkan seluruh dimensi. Kinerja aktual kemudian ditentukan berdasarkan tujuan yang dapat dicapai, dan tingkat kepuasan keseluruhan dihitung tingkat puas dan sangat puas.

Tabel 1. Pengukuran *Baseline* kinerja pada awal proyek *Six Sigma* Rumah Sakit

No	CTQ	Hasil				Kinerja Aktual %	DPOM	Sigma	
		STP %	TP %	CP %	P %				
1	<i>Tangible</i>	0	1,94	16,7	47,8	33,3	81,1	189430	2,38
2	<i>Reliability</i>	0	1,85	20,3	45,8	30,7	76,4	235762	2,22
3	<i>Responsiveness</i>	0	1,32	16,9	48,7	30,7	79,3	206108	2,32
4	<i>Assurance</i>	0	3,17	14,7	46	34,1	80,1	197662	2,35
5	<i>Empathy</i>	0	1,39	17,4	40	38,7	78,8	214764	2,29

Sumber : Data Penelitian, 2020

Tahap Analyze

Tingkat kepuasan pasien yang ditunjukkan pada hasil perhitungan dari *baseline* kinerja menunjukkan bahwa rata-rata kinerja pelayanan pada level 2,14 *sigma*, dan nilai DPOM sebesar 261.086. Pada level Sigma ini masih terdapat kemungkinan ketidakpuasan pasien terhadap pelayanan rumah sakit dan rata-rata pelayanan rumah sakit pada kategori kurang baik. Karena pada *six sigma*, perusahaan atau organisasi yang berada pada 2.14 sigma masih belum menunjukkan pelayanan yang maksimal.

Tahap Improve

Dalam tahap *improve*, peneliti mencoba untuk merekomendasikan strategi perbaikan dalam hal-hal yang diperlukan oleh rumah sakit agar dapat menerapkan metode *six sigma*, yaitu menetapkan usulan rencana tindakan untuk melakukan kualitas *six sigma*.

Tahap Control

Setelah membahas tahap demi tahap mulai dari *define, measure, analyze, dan improve*. Tahap terakhir adalah tahap *control*. Pada tahap ini dijelaskan hasil peningkatan kualitas pelayanan yang kemudian di dokumentasikan dan disebarluaskan. Beberapa *control* terhadap sistem yang ada, yaitu :

1. Memperhatikan dimensi yang mempunyai nilai sigma dibawah 3
2. Membandingkan dimensi pelayanan yang mempunyai nilai sigma di bawah 3 dengan visi dan misi rumah sakit
3. Memperhatikan kritik dan saran dari pasien
4. Mengukur kinerja karyawan dalam melakukan pelayanan terhadap pasien

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil pengukuran *baseline* kinerja pada awal proyek *six sigma* pada rumah sakit menunjukkan bahwa rata-rata kinerja pelayanan rumah sakit sebesar 2,14 sigma. Hal ini maka masih memberikan peluang munculnya ketidakpuasan pasien terhadap kinerja pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit, dan dengan rata-rata kinerja pelayanan yang dicapai oleh rumah sakit masuk pada kategori kurang baik. Karena dalam *six sigma*, perusahaan atau organisasi yang berada pada level 2,14 *sigma* masih belum menunjukkan kinerja layanan yang maksimal.
2. Dimensi yang mempunyai hasil nilai layanan terendah dan tingkat sigma terendah adalah dimensi *reliability*. Faktor penyebab terjadinya penyimpangan terhadap kualitas pelayanan pada dimensi *reliability* khususnya dalam hal kemampuan petugas dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan karena pasien merasa petugas kurang cekatan dalam menggunakan alat bantu maka mempengaruhi ketepatan waktu dalam memberikan pelayanan.

Saran

Saran yang dapat diberikan oleh peneliti bagi kepentingan pihak manajemen guna meningkatkan kualitas pelayanan yang ada di rumah sakit, sebagai berikut :

1. Pihak manajemen perlu melakukan mentoring terhadap kualitas pelayanan serta tingkat kepuasan pasien secara periodik dan berkesinambungan sehingga akan didapat kualitas pelayanan yang optimal dan tingkat kepuasan yang tinggi dari

- pasien tetap dapat dipertahankan.
2. Pihak manajemen harus memperhatikan tingkat kepuasan pasien dengan memperhatikan dimensi-dimensi pelayanan yang dibutuhkan.
 3. Rumah sakit harus melakukan perbaikan yang terus menerus agar *baseline* kinerja kualitas pelayanan menuju *zero defect* karena rumah sakit masih berada pada nilai 2,14 sigma, sehingga kualitas pelayanan yang diberikan masih kurang maksimal dan masih jauh dari harapan adanya kepuasan dari pasien.

Daftar Pustaka

- Arifin, Syamsul dkk. (2016). *Dasar-dasar Manajemen Kesehatan*. Banjarmasin: Penerbit Pustaka Banua.
- Gaspetz, Vincent. (2002). *Pedoman Implementasi Program Six Sigma Terintegrasi dengan ISO 9001:2000, MBNQA, dan HACCP*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hardiyansyah. (2018). *Kualitas Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Hasan, Safari. (2007). *Peningkatan Kualitas Pelayanan dalam Perspektif Kepuasan Pasien dengan Sistem Manajemen Six Sigma pada Unit Pelayanan Rawat Jalan di Rumah Sakit Dr. Skak Tulungagung*. Skripsi. Universitas Airlangga Surabaya.
- Irawan, Budhi Riska. (2010). *Analisis Mutu Pelayanan pada PT. PLN (Persero) Cabang Pekanbaru Ranting Perawang dengan Pendekatan Metode Six Sigma*. Skripsi. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Mulyawan, Rahman. (2016). *Birokrasi dan Pelayanan Publik*. Bandung: Penerbit UNPAD Press.
- Nurdin, Ismail. (2019). *Kualitas Pelayanan Publik (Perilaku Aparatur dan Komunikasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik)*. Surabaya: Penerbit Media Sahabat Cendikia.