

STRATEGI PENINGKATAN KUNJUNGAN PASIEN RAWAT JALAN MELALUI METODE *FISHBONE ANALYSIS* DI RSAU DR. SUKIRMAN LANUD ROESMIN NURJADIN

Rosi Deli Fitra^{1*}, Jasrida Yunita², Kirby Saputra³

Prodi Magister Kesehatan Masyarakat Universitas Hang Tuah^{1,2,3}

*Corresponding Author : ardeefa7582@gmail.com

ABSTRAK

Data jumlah kunjungan pasien di Unit Rawat Jalan RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin pada tahun 2023 cenderung menurun. Ditemukan banyaknya keluhan pasien tentang proses pelayanan di unit rawat jalan, antara lain dokter yang datang tidak tepat waktu, ruang tunggu yang tidak nyaman, rekam medis yang sering terlambat atau terselip, dan jarak unit penunjang seperti apotek, laboratorium dan radiologi yang saling berjauhan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui determinan penyebab turunnya kunjungan pasien di unit rawat jalan RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin. Metode dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan jumlah informan sebanyak tujuh orang. Data dikumpulkan dengan wawancara mendalam, observasi dan telaah dokumen. Data dianalisis secara kualitatif dengan metode *fishbone*. Validitas data dilaksanakan secara triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penurunan jumlah kunjungan pasien di unit rawat jalan RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin disebabkan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang terbatas, Standar Operasional Prosedur (SOP) belum sesuai, SIMRS tidak berjalan maksimal, RME yang belum berjalan, anggaran pada pembayaran insentif tenaga medis dan paramedis tidak tepat waktu serta adanya pos penjagaan militer di pintu masuk akses jalan utama ke rumah sakit. Kesimpulan penelitian ini adalah strategi dalam peningkatan jumlah kunjungan pasien yang dapat diusulkan antara lain adalah penyusunan dan pembaharuan SOP, memberikan pelatihan-pelatihan khusus kepada petugas di unit rawat jalan secara internal dan low budget serta melakukan pendekatan holistik dengan melibatkan semua pihak yang terlibat atau *stakeholder* agar dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan pelaksanaan kebijakan untuk meningkatkan kunjungan pasien di unit rawat jalan.

Kata kunci : analisis tulang ikan, manajemen, unit rawat jalan

ABSTRACT

The number of patient visits at the Outpatient Unit of RSAU Dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin in 2023 tended to decrease. Many patient complaints were found regarding the outpatient service process, including doctors arriving late, uncomfortable waiting rooms, delayed or misplaced medical records, and the distance between support units such as pharmacies, laboratories, and radiology departments being far apart. The aim of this research is to determine the determinants causing the decrease in patient visits at the outpatient unit of RSAU Dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin. The method in this study is qualitative with seven informants. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document reviews. Data were qualitatively analyzed using the fishbone method. Data validity was ensured through triangulation. The results of the study indicate that the decrease in the number of patient visits at the outpatient unit of RSAU Dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin is caused by limited Human Resources (HR), Standard Operating Procedures (SOP) not being appropriate, the Hospital Information System (SIMRS) not functioning optimally, the Medical Records System (RME) not being operational, untimely payment of incentives to medical and paramedical staff, and the presence of military checkpoints at the main road access to the hospital entrance. The conclusion of this research is that strategies to increase the number of patient visits that can be proposed include the development and updating of SOPs, providing specialized training to outpatient unit staff internally and on a low budget, and taking a holistic approach by involving all parties or stakeholders to help create a positive work environment and improve policy implementation to increase patient visits at the outpatient unit.

Keywords : *fishbone analysis, management, outpatient unit*

PENDAHULUAN

RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin adalah bagian dari satuan pelaksana TNI Angkatan Udara, sehingga personel yang ada terdiri dari Militer dan Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pertahanan. Jenjang karier personel di militer ditentukan dari kepangkatan dan promosi jabatan yang telah disusun dan ditentukan dari bidang personel TNI AU, walaupun kompetensi pendidikan profesinya belum sepenuhnya memadai namun syarat jabatan dapat diadaptasi, hal ini salah satu tantangan internal dari rumah sakit militer (Hanafi, Sitorus, & Gabriel. J. T, 2019).

RSAU dr. Sukirman saat ini memiliki unit rawat jalan (poliklinik) dengan fasilitas 6 ruangan yang digunakan untuk praktek pada setiap hari kerja dari pukul 08.00 WIB sampai dengan pukul 15.30 WIB pada hari Senin sampai dengan hari Kamis dan pada hari Jumat dari pukul 08.00 WIB sampai dengan pukul 16.00 WIB. Pelayanan poliklinik dilayani oleh 5 dokter spesialis, yang terdiri dari dokter spesialis tetap dari militer dan dokter spesialis tidak tetap atau dengan perjanjian kerja sama dan Poliklinik Gigi dan Mulut dilayani oleh 2 dokter gigi umum. Pelayanan yang tersedia pada fasilitas Unit Rawat Jalan adalah Poliklinik Penyakit Dalam, Poliklinik Paru, Poliklinik Kebidanan, Poliklinik Gigi dan Mulut, Poliklinik THT, dan Poliklinik Bedah (bedah umum) (RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin, 2023).

Pelayanan rawat jalan merupakan salah satu andalan bagi rumah sakit dalam meningkatkan pemasukan bagi unit-unit lainnya, yaitu unit penunjang klinik, rawat inap dan laboratorium, dengan berbagai kelengkapan fasilitas yang ada, manajemen rumah sakit harus berupaya untuk melakukan perbaikan mutu proses pelayanan (Nurlina, Mahsyar, & Riskasari, 2021). Mutu pelayanan kesehatan rumah sakit dapat diukur dengan memperhatikan, memantau, dan menilai indikator dan standar yang diasumsikan relevan dan berlaku sesuai dengan struktur, proses dan *output* dari rumah sakit tersebut (Huriati et al 2022). Rumah sakit harus memberikan pelayanan berkualitas tinggi sesuai dengan standar yang ditetapkan dan dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat (Paraisu & Mulyanti, 2023). Pada saat ini rumah sakit menghadapi persaingan yang semakin ketat, sehingga setiap rumah sakit harus berusaha untuk menunjukkan tingkat kepuasan atau ketidakpuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan secara langsung oleh rumah sakit kepada semua pasiennya (Lestari, 2019).

Pelayanan prima bermanfaat bagi upaya peningkatan kualitas pelayanan pemerintah kepada masyarakat sebagai pelanggan dan sebagai acuan pengembangan penyusunan standar pelayanan. Adanya pelayanan prima, penyedia layanan, pelanggan dan *stakeholder* dalam kegiatan pelayanan akan memiliki acuan tentang bentuk, alasan, waktu, tempat, dan proses pelayanan yang seharusnya (Suhadi *et al.*, 2019). Pelayanan rumah sakit diuntut memberikan pelayanan yang berkualitas, karena banyak hal yang terjadi salah satunya adalah ketidakpuasan. Pasien atau keluarga sudah paham terkait hak-hak yang diterimanya sebagai pasien sehingga rumah sakit harus cerdas dalam melayani pasien (Yunike et al, 2023). Pasien sangat mengharapkan pelayanan yang berkualitas dari seluruh SDM rumah sakit, sehingga tercipta pelayanan yang bermutu, karena keluhan pasien terhadap layanan rumah sakit dapat memberi tahu manajemen rumah sakit tentang kekurangan dan kelemahan, keluhan ini tidak boleh dipandang sebelah mata (Ariadi, 2019).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui determinan penyebab turunnya jumlah kunjungan pasien unit rawat jalan ke RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin serta merumuskan strategi peningkatan jumlah kunjungan pasien di unit rawat jalan RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin.

METODE

Metode yang digunakan adalah metode kualitatif. Penelitian ini bersifat analitik dengan pendekatan kualitatif melalui observasi dan telaah data dari rumah sakit serta proses pelayanan dan wawancara dengan pejabat dan petugas di unit Rawat Jalan RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin. Penelitian ini dilakukan untuk peningkatan kunjungan pasien di unit rawat jalan, sehingga peneliti berusaha memahami lebih mendalam mengenai permasalahan yang dirasakan oleh para partisipan atau informan. Penelitian dilakukan di Unit Rawat Jalan RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin. Waktu penelitian dilaksanakan dari bulan November 2023 sampai dengan Desember 2023.

Data dikumpulkan secara wawancara mendalam dengan seluruh Informan, Informan atau partisipan dipilih secara *non probability* dengan *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu dan dilakukan beberapa kali untuk menghindari bias pada penelitian ini. Informan dalam penelitian ini berjumlah 7 orang yang terdiri dari empat informan utama yaitu kepala rumah sakit, sesrumkit, kepala instalasi rawat jalan, dan pasien rawat jalan serta tiga informan pendukung, yaitu satu orang dokter di unit rawat jalan, seorang perawat poliklinik, dan petugas di pendaftaran.

Observasi dilakukan terhadap ketersediaan sarana prasarana dan observasi keadaan lingkungan. Telaah dokumen dilakukan terhadap data jumlah kunjungan rawat jalan dan laporan bulanan. Data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan metode *fishbone analysis* untuk mengetahui penyebab masalah turunnya kunjungan pasien di unit rawat jalan RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin, meliputi aspek *Man (SDM)*, *Machine Material*, *Money*, *Method*, dan *Environment*. Maka dilakukan diskusi dengan *Stakeholder* terkait yang juga merupakan informan dalam penelitian ini.

Semua data diolah secara deskriptif kualitatif dengan metode triangulasi untuk menjaga kualitas data. Data yang telah dikumpulkan peneliti harus dijaga validitasnya. Upaya yang ditempuh untuk menjaga validitas data ialah dengan metode triangulasi sumber dengan tujuh orang informan berbeda, triangulasi metode dengan wawancara mendalam, observasi dan telaah dokumen serta triangulasi data yaitu dengan meminta umpan balik dari informan.

HASIL

Hasil dari wawancara mendalam menunjukkan bahwa *Man (SDM)* yang ada saat ini jumlahnya masih terbatas, dimana tidak sesuai ketentuan yang dibutuhkan, seperti kutipan informan berikut ini:

“.....Jumlah *SDM* RSAU dr. Sukirman saat ini sangat jauh dari kebutuhan yang di perlukan”(Informan 1).

Hal ini di perkuat dengan hasil telaah dokumen yang menunjukkan jumlah *Man (SDM)* yang ada saat ini baru tercapai 27,68% (80 personel), dimana seharusnya sesuai dengan Daftar Susunan Personel (DSP) tahun 2016, jumlah personel RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin harusnya berjumlah 289 personel.(Laporan Bulanan RSAU dr. Sukirman tahun 2023).

Hasil dari penelitian dari aspek *Machine* menunjukkan bahwa Sarana Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS) sudah tersedia tapi belum berjalan secara maksimal disebabkan oleh petugas penanggung jawab kurang paham dalam pengoperasian aplikasi SIMRS, hasil wawancara mendalam dengan salah seorang informan mengatakan:

“.....Penanggung jawabnya Bapak A, tapi jarang ada di tempat dan sering menyerahkan tanggung jawabnya ke anggota yang juga tidak mengerti cara pengoperasian aplikasi ini”(Informan 3).

Selain itu RME (Rekam Medis Elektronik) juga belum terlaksana di unit rawat jalan RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin. Hasil observasi membuktikan tersedianya sarana prasarana SIMRS dan Sistem Antrian Online, namun belum dapat digunakan dan pasien masih mendaftarkan secara manual, dokter pemeriksa juga masih menulis resep dan diagnosa secara manual.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam menunjukkan dari aspek *Material*, RSAU dr. Sukirman belum memiliki sarana prasarana yang lengkap di unit rawat jalan dan banyak alat kesehatan yang rusak, seperti ungkapan berikut ini:

“.....*Spirometrinya sudah lama rusak dan sudah kita laporkan ke manajemen*” (Informan 5), “*Ruang tunggunya lumayan panas*” (Informan 4).

Dari hasil observasi ditemukan sarana prasarana yang belum memadai dan dapat memberikan rasa aman dan nyaman kepada pasien. Dari hasil wawancara mendalam pada aspek *Money* (Anggaran), ditemukan adanya keluhan dari para tenaga medis tentang insentif atau jasa dokter yang tidak di bayar tepat waktu terutama pada pada pasien BPJS, seperti ungkapan berikut ini:

“.....*Mungkin ini sensitif, akan tetapi demi pelayanan yang maksimal kepada pasien kami perlu sampaikan agar bagian manajemen keuangan lebih tepat waktu lagi dalam pembayaran jasa dokter dan paramedis*” (Informan 2).

Dari hasil telaah dokumen didapatkan bahwa jasa tenaga medis atau paramedis terutama pasien BPJS belum dapat dibayarkan sesuai dengan waktunya, karena kendala regulasi dan kebijakan.

Berdasarkan wawancara mendalam aspek *Method* menunjukkan bahwa sebagian Informan mengatakan bahwa SOP pelayanan pasien rawat jalan belum dilaksanakan secara optimal sesuai dengan alur rawat jalan yang sudah ditetapkan, seperti ungkapan berikut ini:

“.....*SOP ada tapi pelaksanaannya belum maksimal*” (Informan 6).

Dan sebagian lagi Informan mengatakan bahwa SOP pelayanan pasien rawat jalan tidak ada, sesuai dengan ungkapan berikut ini:

“.....*Selama saya bekerja disini saya belum pernah melihat SOPnya*” (Informan 7).

Hasil penelusuran dokumen tidak ditemukan dokumen tentang SOP yang sesuai regulasi, namun ditemukan Peta Alur Pelayanan Pasien Rawat Jalan dan terpasang di dinding bagian pendaftaran.

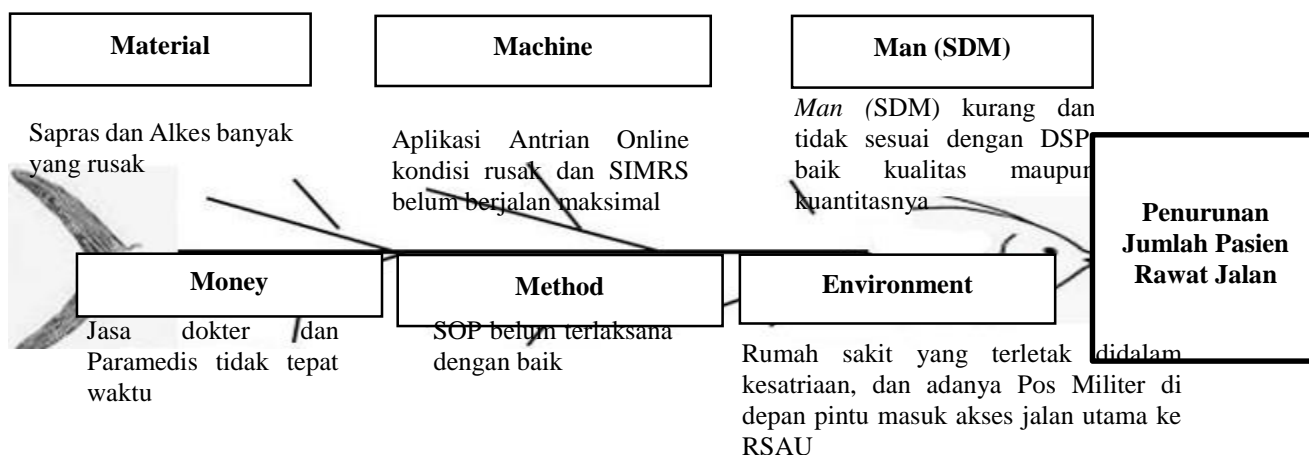
Pada hasil wawancara mendalam tentang lingkungan (*Environment*) di temukan keluhan dari pasien yang mengatakan, seperti ungkapan berikut ini:

“.....*Kami harus meninggalkan KTP atau tanda pengenal di Pos Penjagaan sebelum masuk kesini*” (Informan 4).

Dan dari hasil observasi di dapatkan bahwa letak geografis RSAU dr. Sukirman tidak strategis dikarenakan adanya Pos Penjagaan Militer di pintu masuk akses jalan utama ke rumah sakit, sehingga sering membuat rasa tidak aman dan nyaman bagi pasien untuk datang berobat ke RSAU dr. Sukirman.

Analisis Fishbone

Untuk mencari determinan penyebab turunnya jumlah kunjungan pasien unit rawat jalan ke RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin serta merumuskan strategi peningkatan jumlah kunjungan pasien di unit rawat jalan RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin, strategi manajemen menggunakan analisis *fishbone*, juga dikenal sebagai diagram sebab-akibat atau *cause-effect*. Analisa fishbone ini menjelaskan mengapa itu terjadi dan bagaimana kita dapat memperbaikinya. Dua pertanyaan ini sangat penting untuk menyelesaikan masalah (Gambar 1)



Gambar 1. Diagram *Fishbone* Determinan Penyebab Turunnya Kunjungan Pasien di Unit Rawat Jalan RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin

Bagi fasilitas kesehatan seperti rumah sakit, pelayanan rawat jalan sering menjadi masalah. Banyak hal yang menjadi kendala, termasuk ketersediaan peralatan, sumber daya manusia, dan biaya. Pada observasi langsung dan wawancara peneliti menemukan bahwa pelayanan rawat jalan medis tidak sesuai dengan prosedur operasional standar (SOP). Terlihat dari proses pelayanan yang belum optimal akibat SDM kurang professional, belum berjalannya alur rawat jalan yang sesuai dengan kebijakan, antrian pasien yang menjadi keluhan utama terhadap pelayanan rawat jalan di RSAU dr. Sukirman. Dari hasil penelitian menunjukkan turunnya jumlah kunjungan pasien di unit rawat jalan RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin disebabkan oleh faktor 5M, yaitu *Man*, *Method*, *Money*, *Machine*, *Material*, dan *Environment* memiliki peran krusial dalam penurunan tersebut.

Dari data jumlah kunjungan pasien RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin tahun 2022 dengan tahun 2023 terjadi perbedaan signifikan, dimana jumlah kunjungan pasien rawat jalan pada tahun 2022 berjumlah 5752 orang dan pada tahun 2023 berjumlah 3846 orang. Berdasarkan Gambar 1. menunjukkan beberapa penyebab mengapa kunjungan pasien di unit Rawat Jalan RSAU dr. Sukirman menurun di tahun 2023. Faktor 5M dan 1 E, yaitu *man*, *machine*, *material*, *money*, *method* dan *environment* memberikan peran yang krusial penyebab turunnya jumlah kunjungan pasien di unit rawat jalan.

Dalam mengatasi penurunan jumlah kunjungan rawat jalan, RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap faktor 5M dan 1E. Langkah-langkah perbaikan yang tepat dalam aspek *man*, *machine*, *material*, *money*, *method* dan *environment* akan membantu meningkatkan kualitas dan aksesibilitas pelayanan rawat jalan serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap sistem pelayanan pasien di unit rawat jalan.

Man (SDM)

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu elemen paling penting dalam pelayanan pasien di unit rawat jalan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa di RSAU dr. Sukirman mempunyai 2 petugas administrasi dan 1 orang perawat poli di setiap sektor poliklinik. Petugas pelayanan di unit rawat jalan belum menerima pelatihan manajemen pelayanan pasien yang sesuai dengan standar pelayanan minimal rumah sakit. Selain itu, rumah sakit tidak memiliki tim *costumer service* sebagai pusat informasi, tempat pengaduan pasien terhadap keluhan pelayanan. Ini sangat penting karena pemahaman yang buruk dapat mengurangi kepuasan pasien, yang pada gilirannya mengurangi kunjungan rawat jalan pasien. Manajemen rumah sakit harus memiliki dan menerapkan prosedur kerja standar dalam upaya mewujudkan mutu

pelayanan, yang dapat diukur dan dinilai keberhasilannya. Sejalan dengan penelitian Novitasari dkk, bahwa pekerja medis dan nonmedis di rumah sakit harus memahami cara melayani pelanggannya dan bagaimana mereka dapat dipercaya oleh pelanggannya, karena pasien dan keluarga mereka adalah pelanggan utama rumah sakit. Tingkat kepuasan pasien menentukan kemampuan rumah sakit untuk memenuhi kebutuhan pasien (Novitasari, Wiyadi and Setiawan, 2020). Karena banyak hal yang terjadi, salah satunya adalah ketidakpuasan pasien karena rumah sakit harus memberikan layanan yang berkualitas. Untuk memberikan pelayanan prima kepada pasien, dapat dilakukan dengan memilih tenaga kerja dengan kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan posisi dan tugas pekerjaannya. Seperti pada penelitian (Lesmana *et al.*, 2022), dimana penulis melihat ketidakramahan petugas disebabkan mereka sangat sibuk dalam memberikan pelayanan pendaftaran akibat banyaknya antrian dan juga jumlah perawat poli kurang sehingga perawat merangkap beberapa tugas saat pelayanan poliklinik berlangsung.

Dengan kondisi tersebut strategi yang dapat diambil untuk sekarang ini adalah peningkatan kualifikasi dan kompetensi Sumber daya manusia (SDM) yang ada di unit rawat jalan dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan secara internal dan rendah biaya. Kerjasama dan koordinasi yang baik antara petugas di unit rawat jalan akan dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan.

Machine

Salah satu masalah di RSAU dr. Sukirman adalah bahwa rumah sakit belum menggunakan SIMRS di rumah sakit dalam pelayanan rawat jalan. Akibatnya, pelayanan kesehatan menjadi lamban dan meningkatkan keluhan pelayanan dari pasien. Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS) adalah salah satu subsistem di Rumah Sakit yang memproses semua informasi tentang pasien sesuai dengan perannya masing-masing. SIMRS sangat penting untuk mendukung semua proses di Rumah Sakit dengan teknologi informasi. Implementasi SIMRS modern sangat penting untuk mengintegrasikan seluruh pelayanan di Rumah Sakit (Fadilla and Setyonugroho, 2021). Keberhasilan implementasi dan pengembangan Sistem Informasi Rumah Sakit bergantung pada apakah sistem dapat bekerja dengan efektif dan efisien. Sumber daya manusia yang baik, dukungan sistem dan manajemen yang baik, pelatihan yang membantu proses penggunaan sistem, dan peningkatan kualitas perangkat keras dan lunak sistem akan memastikan keberhasilan implementasi sistem.

Sebenarnya, Rekam Medis Elektronik (RME) bukan sesuatu yang baru bagi penyedia layanan kesehatan, seperti rumah sakit. Beberapa rumah sakit bahkan berani mengklaim bahwa mereka telah menerapkan RME dalam manajemen mereka. Meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan telah menjadi fokus utama dalam menjaga kesejahteraan masyarakat. Menggunakan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan di berbagai sektor, termasuk layanan farmasi, menjadi lebih penting di era modern (Handiwidjojo, 2009). Akibatnya, pilihan untuk menggunakan Rekam Medis Elektronik (RME) menjadi pilihan yang bijak, terutama ketika RME dimaksudkan untuk menyelesaikan masalah *misfile*, antrian yang lama di pelayanan rawat jalan rumah sakit.

SIMRS (Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit) dan RME (Rekam Medis Elektronik) adalah dua konsep yang berkaitan tetapi memiliki peran dan fungsionalitas yang berbeda dalam konteks pelayanan kesehatan.

SIMRS sebagai dasar untuk manajemen operasional, sementara RME digunakan sebagai komponen penting untuk pengelolaan informasi kesehatan pasien secara elektronik. Keduanya berkontribusi pada efisiensi dan kualitas pelayanan kesehatan secara keseluruhan. Dengan kondisi sekarang di unit rawat jalan, yang belum mengadopsi SIMRS dengan baik dapat mengakibatkan ketergantungan pada proses manual yang lebih rentan terhadap kesalahan dan memakan waktu lebih lama. Begitu juga dengan Rekam Medis Elektronik (RME) harus segera dilaksanakan implementasinya di unit rawat jalan RSAU dr. Sukirman. RME akan membantu

penyedia layanan kesehatan untuk mengakses informasi pasien dengan cepat dan efisien. Hal ini untuk meningkatkan kemampuan tim medis dalam memberikan perawatan yang tepat waktu dan responsif. Penggunaan RME di unit rawat jalan tidak hanya memberikan manfaat dalam pengelolaan informasi pasien, tetapi juga dapat meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas pelayanan secara keseluruhan.

Material

Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa RSAU dr. Sukirman belum memiliki sarana prasarana yang lengkap. Menurut peneliti hal ini menunjukkan bahwa kelengkapan fasilitas ruang rawat jalan belum sesuai dengan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2016 tentang persyaratan teknis bangunan dan prasarana rumah sakit, sebagai fasilitas kesehatan, harus memahami kebutuhan pasien dan memenuhi kebutuhan mereka. Kepuasan pasien dapat dipengaruhi oleh kualitas pelayanan yang diberikan, sarana dan prasarana yang tersedia, dan lingkungan yang nyaman dan aman bagi pasien. Salah satu indikator kualitas pelayanan kesehatan adalah ketersediaan sarana dan prasarana medis yang memadai, seperti stetoskop, tensimeter, pengukur suhu, dan peralatan medis lainnya; sarana penunjang medis, seperti apotek, radiologi, laboratorium, dan peralatan medis lainnya; juga fasilitas non medis, seperti toilet, kamar mandi, air conditioner, dan lainnya, yang memberikan rasa aman dan nyaman. Hasil penelitian ini didukung oleh Molenaar *et al*, menyatakan bahwa ada korelasi antara fasilitas kesehatan dan kepuasan pasien, yang berarti bahwa lebih baik fasilitas/sarana prasarana maka lebih puas pasien dengan layanan Kesehatan (Molenaar *et al*., 2022). Begitu juga pada penelitian Lestari *et al*, yang mengatakan bahwa akreditasi rumah sakit yang tinggi bergantung pada kemampuan rumah sakit untuk menerapkan program keselamatan pasien dengan baik dengan melengkapi fasilitas pelayanan rumah sakit X (Lestari, 2019).

Kondisi unit rawat jalan dari aspek material yang kurang memadai di RSAU dr. Sukirman merupakan tantangan saat ini, dan kebetulan RSAU dr. Sukirman sedang mengadakan pembangunan gedung dan instalasi rumah sakit yang baru di sebelah rumah sakit yang lama. Diharapkan kedepannya menjadi sebuah pencerahan yang baik bagi rumah sakit dalam memberikan pelayanannya yang bermutu kepada pasien, khususnya di unit rawat jalan, baik itu dari sarana dan prasarana maupun alat kesehatan yang tersedia dalam mendukung operasional rumah sakit.

Penting untuk diingat bahwa setiap situasi dapat memiliki tantangan unik, dan pendekatan yang efektif dapat bervariasi tergantung pada konteks lokal dan faktor-faktor lainnya. Kolaborasi, perencanaan yang baik, dan pengelolaan sumber daya dengan bijak akan membantu mengatasi keterbatasan maupun kelangsungan material di unit rawat jalan RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin.

Money

Pembiayaan yang dialokasikan untuk manajemen pelayanan rawat jalan berdasarkan hasil penelitian di lapangan dan wawancara menyeluruh dengan pihak berwenang, menyatakan bahwa belum ada anggaran khusus yang dialokasikan untuk tujuan ini. Kurangnya anggaran dapat menyebabkan proses layanan kepada pasien di unit rawat jalan RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin menjadi lebih sulit dan terkendala, operasional di unit rawat jalan tidak dapat terlaksana dengan optimal, dan pelayanan pasien menjadi buruk. Rencana anggaran pada tahun yang akan datang harus mencantumkan anggaran khusus untuk pelayanan rawat jalan rumah sakit agar dana tidak terbagi untuk pengadaan sarana prasarana atau alat bahan medis lainnya. Pada penelitian Fadilla dkk menyebutkan bahwa, tingkat kepuasan pasien rumah sakit dapat meningkat jika rumah sakit dapat memberikan pelayanan yang baik. Untuk memastikan bahwa bisnis Rumah Sakit tetap beroperasi dengan baik dan memberikan layanan yang optimal kepada pasien, biaya sangat penting (Fadilla and Setyonugroho, 2021).

Faktor uang (insentif finansial) dan motivasi pribadi dokter dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap pelayanan di unit rawat jalan. Dari hasil penelitian di lapangan di dapatkan informasi bahwa ada pembagian insentif yang kurang jelas dan tidak tepat waktu terutama pada pasien BPJS, sehingga dapat menurunkan kualitas pelayanan di unit rawat jalan RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin. Dengan insentif dokter yang lancar dan tepat waktu di berikan, petugas tenaga medis dan paramedis akan merasa termotivasi oleh penghargaan profesional, pengakuan, atau prestise yang diperoleh sehingga berdampak kepada pelayanan berkualitas yang di berikan.

Untuk memastikan pembayaran insentif atau jasa dokter dilakukan tepat waktu, disarankan agar rumah sakit harus mengimplementasikan kebijakan dan praktik manajemen yang efektif. Penerapan kebijakan-kebijakan ini dapat membantu menciptakan lingkungan di mana pembayaran insentif atau jasa dokter dilakukan tepat waktu sehingga dapat meningkatkan kepuasan dokter, dan mendukung kinerja pelayanan pasien di rumah sakit khususnya di unit rawat jalan.

Method

Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah serangkaian petunjuk tertulis yang menjelaskan berbagai proses penyelenggaraan administrasi pemerintahan, termasuk kapan, di mana, dan oleh siapa harus dilakukan. Semua standar operasional prosedur (SOP) profesional, layanan, dan administrasi telah ditetapkan oleh Departemen Kesehatan Republik Indonesia. Rumah sakit yang memberikan layanan sesuai dengan persyaratan standar harus dapat dipertanggung jawabkan. Salah satu masalah di RSAU dr. Sukirman yaitu SPO alur rawat jalan belum sesuai dan belum disahkan oleh pejabat yang berwenang. Dampak dari pelayanan kesehatan pasien di instalasi rawat jalan masih buruk, implementasi prosedur operasi standar yang belum terlaksana dengan baik berkontribusi pada penurunan jumlah kunjungan pasien.

Keterukuran, metodenya berkualitas tinggi dan dapat diukur. Dimana dari alur prosedur harus segera disesuaikan untuk memenuhi persyaratan peningkatan kualitas pelayanan yang berkembang. Proses yang berorientasi pada pengguna harus mempertimbangkan kebutuhan pengguna supaya pengguna dapat puas. Prosedurnya harus sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku untuk menjadi kuat hukum. Kepastian hukum adalah hasil dari hukum yang diterapkan untuk melindungi pelaksana dari tuntutan hukum. Salah satu prinsip yang digunakan dalam pelaksanaan Standar Operasi Prosedur (SOP) adalah sebagai berikut: Konsisten, SOP harus dilaksanakan secara konsisten oleh semua anggota organisasi, kapan pun dan di mana pun. Komitmen, SOP harus dilaksanakan dengan komitmen penuh dari semua anggota organisasi, dari level yang paling rendah hingga yang tertinggi. Untuk mencapai prosedur yang benar-benar efisien dan efektif, pelaksanaan prosedur prosedur standar (SOP) harus memungkinkan penyempurnaan. Sejalan dengan penelitian (Stiyawan, Mansur and Noor, 2018).

Alur pelayanan rawat jalan awalnya diterapkan sesuai dengan prosedur operasional standar (SOP), tetapi ada beberapa kendala selama prosesnya. Dari hasil evaluasi kendala ini dikarenakan setelah beberapa bulan sebagian besar poli tidak menerapkan SOP alur pelayanan rawat jalan. Untuk mencapai manajemen pelayanan yang optimal penerapan SPO rawat jalan rumah sakit harus efektif dan berkelanjutan, strategi sosialisasi SPO ke rumah sakit lintas sektor sangat penting. Ini dilakukan untuk mengurangi kemungkinan ketidakpuasan pasien terhadap pelayanan rumah sakit. Sosialisasi SPO ke lintas sektor di rumah sakit sangat penting karena berperan dalam upaya peningkatan angka kunjungan pasien rumah sakit dapat terlaksana dengan baik dan berkelanjutan.

RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin perlu melaksanakan dengan secepatnya pembaruan dan penyusunan SOP (*Standard Operating Procedure*) di unit rawat jalan RSAU dr. Sukirman. Pembaruan SOP yang baik dapat meningkatkan efisiensi, keselamatan, dan

kualitas pelayanan sehingga dapat meningkatkan jumlah kunjungan pasien di unit rawat jalan. Penyusunan dan pembaruan SOP ini memerlukan perencanaan yang baik, koordinasi tim, dan komunikasi yang efektif.



Gambar 2. SOP Alur Pelayanan Rawat Jalan RSAU dr. Sukirman

Selanjutnya upaya kedua adalah promosi atau pemasaran rumah sakit. Salah satu komponen penting dari strategi pemasaran untuk mendapatkan pelanggan adalah penggunaan media. Seperti penelitian Candra *et al*, Rumah Sakit Syafira Pekanbaru juga menggunakan strategi ini untuk program promosi. Peningkatan jumlah kunjungan pasien adalah bukti keberhasilan promosinya. Hasil penelien menunjukkan bahwa Rumah Sakit Syafira Pekanbaru menetapkan anggaran pemasaran dengan mempertimbangkan frekuensi iklan dan pangsa pasar. Hal ini diungkapkan oleh Candra *et al* (Candra, 2018), baik masyarakat maupun pengunjung terlibat dalam penentuan pesan di media yang dilakukan. Pilihan media pemasaran termasuk menggunakan brosur, leaflet, banner, baliho, dan media online serta media sosial seperti Facebook, Twitter, dan Instagram. Rumah sakit Syafira Pekanbaru menyatakan bahwa brosur adalah jenis media yang paling efektif.

RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin juga harus menggunakan media sebagai strategi promosi untuk menarik dan mengenalkan kepada masyarakat khususnya di Kota Pekanbaru, bahwasanya RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin selain melayani Anggota TNI AU, PNS TNI AU, Keluarga Besar TNI dan Purnawirawan juga melayani masyarakat umum. Mereka harus memilih pesan yang akan disampaikan kepada pasar (masyarakat) untuk menarik perhatian, meningkatkan kesadaran, menumbuhkan keinginan, dan mendorong pasien untuk memilih RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin untuk mendapatkan perawatan dan pelayanan medis.

Environment

Faktor lingkungan atau environment di rumah sakit memiliki pengaruh yang signifikan terhadap jumlah kunjungan pasien di rumah sakit, begitu juga bagi unit rawat jalan. Faktor kenyamanan dan keamanan memegang peran penting bagi pasien yang datang berkunjung ke unit rawat jalan RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin. Dari hasil penelitian yang didapatkan bahwa letak RSAU dr. Sukirman yang ada di dalam kesatriaan TNI AU memberikan dampak penting terhadap penurunan jumlah kunjungan pasien di unit rawat jalan, dimana adanya Pos Penjagaan Militer di gerbang utama akses jalan menuju rumah sakit. Disarankan agar pimpinan RSAU dr. Sukirman melakukan pendekatan dan membangun

pemahaman serta dukungan dengan *Stakeholder* terkait, agar membantu mengeluarkan kebijakan tentang aturan Pos Penjagaan tanpa mengurangi kewaspadaan dan keselamatan Lanud Roesmin Nurjadin, untuk lebih memberikan aturan masuk yang lebih longgar, memberikan sikap yang ramah dan profesional kepada pengunjung RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin.

Dengan demikian akan dapat meningkatkan kualitas lingkungan RSAU dr. Sukirman dimata masyarakat, khususnya pasien yang akan datang berobat ke unit rawat jalan. Lingkungan rumah sakit yang aman dan nyaman dapat berkontribusi pada pengalaman positif pasien, meningkatkan kepercayaan, dan dapat memotivasi pasien untuk melakukan kunjungan atau menerima perawatan yang dibutuhkan.

KESIMPULAN

Penelitian ini melakukan analisis tulang ikan dengan pendekatan 5 M dan 1 E dalam peningkatan kunjungan pasien rawat jalan RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin. Penelitian ini menyoroti pentingnya menerapkan metode analisis tulang ikan dengan pendekatan 5 M (*man, machine, material, money, and method*) dan 1 E (*Environment*) dalam meningkatkan kunjungan pasien di layanan rawat jalan rumah sakit. Dalam mengidentifikasi dan memahami hambatan serta potensi peningkatan kunjungan pasien, penelitian ini menggunakan kerangka kerja yang holistik dan sistematis.

Dalam analisis *Man* (SDM), peran dan keterlibatan tenaga medis dan non-medis diidentifikasi sebagai faktor kunci. Peningkatan pelatihan, motivasi, dan kesejahteraan staf merupakan langkah kritis dalam memastikan pelayanan yang optimal. Pada aspek *Machine*, teknologi dan sistem informasi kesehatan di implementasi secara optimal dan evaluasi untuk memastikan efisiensi dan akurasi dalam memberikan pelayanan. Adopsi teknologi yang tepat dapat memberikan manfaat signifikan dalam mempermudah proses administratif dan mempercepat akses informasi. Metode pelayanan rawat jalan juga menjadi fokus, dan perbaikan atau inovasi dalam proses pelayanan harus didorong. Kesesuaian, kecepatan, dan efisiensi dalam memberikan layanan menjadi faktor utama untuk memastikan kepuasan pasien. Pemilihan *Material*, termasuk keberlanjutan dan ketersediaan sarana prasarana dan alat kesehatan, juga menjadi bagian integral dari peningkatan kunjungan pasien.

Selanjutnya, dalam aspek *Money*, dalam hal ini berhubungan dengan jasa ataupun insentif bagi tenaga medis dan paramedis yang dilaksanakan tepat waktu, guna memacu dan memotivasi dokter ataupun petugas di unit rawat jalan lebih meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan kepada pasien di unit rawat jalan. Penerapan kebijakan-kebijakan tentang hal ini akan dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana pembayaran insentif atau jasa dokter dilakukan tepat waktu akan meningkatkan kepuasan dokter, dan mendukung kinerja pelayanan di rumah sakit.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Seluruh Instansi RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin dan semua pihak yang telah berkontribusi dan mendukung penelitian ini

DAFTAR PUSTAKA

Ariadi, H. (2019) 'Komplain Pasien Di Pelayanan Rumah Sakit (Patient Complaints In Hospital Services)', *Caring Nursing Journal*, 3(1), pp. 1–7.

- Candra, L. (2018) 'The Utilization of Media in Marketing Strategy in the Syafira Pekanbaru Hospital on 2016', *Jurnal Kesehatan Komunitas*, 3(5), pp. 172–175. Available at: <https://doi.org/10.25311/keskom.vol3.iss5.161>.
- Fadilla, N.M. and Setyonugroho, W. (2021) 'Sistem informasi manajemen rumah sakit dalam meningkatkan efisiensi: mini literature review', *Jurnal Teknik Informatika dan Sistem Informasi*, 8(1), pp. 357–374.
- Hanafi, M., Sitorus, H., & Gabriel. J. T. (2019). Meningkatkan Pembinaan Karir Perwira Terhadap Pelaksanaan Tugas Pokok Tni Ad Di Kodam Jaya/Jayakarta (Studi Bidang Jabatan Perwira Pertama Di Brigif Mekanis 1 Pik/Jayasakti. *Jurnal Strategi Perang Semesta*, 5(2), 57–75.
- Handiwidjojo, W. (2009) 'Penelitian Hubungan Obesitas dengan DM Type II', *Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta*, 2(1), pp. 36–41.
- Huriati, Shalahuddin, Hidayah, N., Suaib, & Arfah, A. (2022). Mutu pelayanan keselamatan pasien di rumah sakit. *FORUM EKONOM*, 24(1), 186–194.
- Lesmana, T.C. *et al.* (2022) 'Keluhan Dengan Kepuasan Pasien Rawat Jalan Jaminan Kesehatan Nasional Di Rumah Sakit Ludira Husada Tama', *Jurnal Endurance*, 6(1), pp. 70–83. Available at: <https://doi.org/10.22216/jen.v6i1.141>.
- Lestari, Y. (2019) 'Analisis Tingkat Kepuasan Pasien Rawat Jalan', *Jurnal Dependen Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro*, 33, pp. 1–12.
- Molenaar, E.R. *et al.* (2022) 'Studi Korelasional antara Minat Pasien dan Sarana Prasarana Terkait Kepuasan Pasien Rawat Inap di Rumah Sakit TNI AU Sam Ratulangi Manado', *e-CliniC*, 11(1), pp. 117–123. Available at: <https://doi.org/10.35790/ecl.v11i1.44324>.
- Novitasari, A.E., Wiyadi, W. and Setiawan, I. (2020) 'Pengaruh Kepuasan terhadap Loyalitas Pasien di Poliklinik Gigi RSUD Kabupaten Karanganyar yang Dimediasi oleh Kepercayaan Pasien', *Proceeding of The URECOL*, p. hlm. 304-309.
- Nurlina, Mahsyar, A., & Riskasari. (2021). Kualitas Pelayanan Rawat Jalan Di Puskesmas Kecamatan Anggeraja Kabupaten Enrekang. *Journal Unismuh Makassar*, 2(3), 1–14.
- Paraisu, W., & Mulyanti, D. (2023). Theoretical Review Study: Peran Dan Fungsi Mutu Pelayanan Kesehatan Di Rumah Sakit. *DIAGNOSA: Jurnal Ilmu Kesehatan Dan Keperawatan*, 1(1), 46–52.
- RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin (2023) *Profil RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin*. Pekanbaru.
- Stiyawan, H., Mansur, M. and Noor, V.M.M. (2018) 'Dampak Tidak Patuh Terhadap Pelaksanaan SOP Alur Rawat Jalan di Rumah Sakit "X" Malang', *Ekspektra : Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 2, pp. 01–16. Available at: <https://doi.org/10.25139/ekt.v2i1.641>.
- Suhadi, S. *et al.* (2019) 'Efektivitas Penanganan Keluhan Pasien Pelayanan Kesehatan di Rumah Sakit Bahteramas Sulawesi Tenggara', *Media Kesehatan Masyarakat Indonesia*, 15(4), p. 400. Available at: <https://doi.org/10.30597/mkmi.v15i4.7894>.
- Yunike, Tyarini, I., Evie, S., Hasni, Suswinarto, D., & Suprpto. (2023). Quality of Health Services to the Level of Patient Satisfaction. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Sandi Husada*, 12(1), 183–189. <https://doi.org/10.35816/jiskh.v12i1.990>