

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian mengenai Pengaruh Implementasi *Lean Six Sigma* dan *Total Quality Management* terhadap Kepuasan Pasien dan Kinerja Keuangan, disertakan jurnal-jurnal penelitian terdahulu. Berikut beberapa penelitian terdahulu beserta persamaan dan perbedaannya yang dapat mendukung penelitian ini :

1. **Hutomo Tri Hartantyo, Ratih Hendayani (2015)**

Hutomo Tri Hartantyo dan Ratih Hendayani meneliti tentang analisis implementasi *Total Quality Management* (TQM) dan pengaruhnya terhadap kepuasan konsumen dan *service quality*. Sistem pendidikan Indonesia merupakan salah satu yang paling rendah di dunia menuntut lembaga penyelenggara jasa pendidikan di Indonesia untuk meningkatkan kualitas pendidikan mereka dimana salah satu tantangan dalam memperbaiki sistem pendidikan di Indonesia adalah pemerataan pendidikan untuk anak-anak yang sulit dijangkau, dimana pendidikan khusus untuk anak difabel adalah salah satu jawabannya. *Total Quality Management* (TQM) sebagai sistem manajemen mutu yang telah diakui secara global dapat menjadi tolak ukur yang baik bagi lembaga penyelenggara jasa pendidikan di Indonesia sehingga dapat memenuhi kepuasan konsumen dan meningkatkan kualitas pelayanan. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk mengetahui implementasi *Total Quality Management* (TQM) dan pengaruhnya

terhadap kepuasan konsumen dan *service quality*. Objek Penelitian ini adalah SD Plus Al-Ghifari sebagai lembaga penyelenggara jasa pendidikan yang mengadopsi model pendidikan inklusif. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif deskriptif dengan menggunakan *non-probability sampling* yaitu *purposive sampling*. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa SD Plus Al-Ghifari telah melakukan implementasi *Total Quality Management* dengan sangat baik. *Total Quality Management* memiliki pengaruh sebesar 70% terhadap kepuasan konsumen, dan memiliki pengaruh sebesar 69,6% terhadap *service quality*, dan dimensi *Information and analysis* merupakan dimensi memiliki pengaruh signifikansi terbesar terhadap kepuasan konsumen dan *service quality*.

Persamaan:

1. Persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini yaitu menggunakan variabel independen *Total Quality Management* dan pengaruhnya terhadap kepuasan pelanggan (pasien).
2. Penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan teknik analisis data regresi linear berganda.
3. Penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sama-sama merupakan penelitian kuantitatif dan sama sama menggunakan penyebaran kuesioner untuk teknik pengumpulan datanya.

Perbedaan:

1. Penelitian sebelumnya menggunakan variabel dependen *quality* sedangkan penelitian saat ini menggunakan variabel dependen kinerja keuangan.

2. Objek penelitian sebelumnya adalah SD Plus Al-Ghifari sedangkan objek penelitian saat ini adalah perusahaan jasa Rumah sakit di Surabaya
3. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *complete enumeration sampling* sedangkan pada penelitian terdahulu menggunakan *purposive sampling*.

2. **S.E. Mason, C.R. Nicolay, A. Darzi. (2014)**

Penelitian S.E. Mason, C.R. Nicolay, A. Darzi bertujuan untuk meneliti tentang Penggunaan metodologi *lean* dan *Six Sigma* di operasi: *A systematic Review*. Penelitian ini juga membahas mengenai *Lean* dan *Six Sigma* yang merupakan sebuah perbaikan metodologi yang dikembangkan dalam industri manufaktur dan telah diterapkan untuk pengaturan kesehatan sejak tahun 1990-an. Peneliti menggunakan pendekatan sistematis dan direproduksi untuk memberikan Peningkatan Kualitas (QI), dengan proses yang fleksibel yang dapat diterapkan untuk berbagai hasil di kelompok pasien yang berbeda.

Penelitian ini bertujuan untuk menilai literatur yang berkaitan dengan penggunaan dari metode *Lean* dan *Six Sigma* untuk kegiatan operasi. Peneliti menilai penggunaan *lean* atau *Six Sigma* untuk meningkatkan hasil tertentu pada pasien bedah. Hasilnya adalah dari 124 kuisisioner penelitian yang kembali, 23 yang cocok dengan kriteria peneliti, dimana sebanyak 11 responden yang dapat digunakan untuk mengukur *lean*, 6 *Six Sigma* dan 6 *Lean Six Sigma*. berbagai hasil dapat dikumpulkan menjadi enam tujuan umum: dimana tujuan akhirnya dalam penelitian ini yaitu untuk mengoptimalkan efisiensi rawat jalan, untuk meningkatkan efisiensi ruang operasi, mengurangi komplikasi operasi,

mengurangi bahaya yang berbasis lingkungan, mengurangi angka kematian dan membatasi biaya yang tidak perlu. Sebagian besar hasil penelitian (88%) menunjukkan perbaikan. Kesimpulannya yaitu metode *Lean* dan *Six Sigma* merupakan metodologi untuk Peningkatan Kualitas (QI) sehingga berdampak pada perbaikan klinis yang signifikan bagi pasien bedah.

Persamaan :

- 1.) Penelitian S.E. Mason, Etc dengan penelitian saat ini sama-sama menggunakan pendekatan *Lean six Sigma* untuk mengetahui Peningkatan kualitas.
- 2.) Penelitian ini dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan objek penelitian dalam bidang kesehatan yaitu rumah sakit.

Perbedaan :

- 1.) Penelitian terdahulu menggunakan sampel dan populasinya terhadap pasiennya langsung, sedangkan di dalam penelitian ini menggunakan pihak manajemen rumah sakit.
- 2.) Penelitian terdahulu lebih *concern* pada tingkat keamanan operasi yang ada di rumah sakit seperti efisiensi rawat jalan, efisiensi ruang operasi dan pengurangan komplikasi operasi, sedangkan pada penelitian saat ini lebih fokus kepada bagaimana rumah sakit dapat meningkatkan kinerja komperhensif dan peningkatan kualitas dengan pendekatan sistem : *Lean*, *Six Sigma* dan *Total Quality Management*.

3. Nur Azlina, Kamaliah dan Dinanda Sulaeman (2013)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara praktik *total quality management* terhadap kinerja *financial* pada perusahaan jasa di kota pekanbaru Provinsi Riau. Penelitian ini dilakukan pada 67 perusahaan jasa yang sudah menerapkan praktik *Total Quality Management* selama lebih dari tiga tahun. Perusahaan itu terdiri dari 33 perusahaan perbankan, 12 perusahaan perhotelan, 16 rumah sakit dan 6 perusahaan telekomunikasi. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *non probability sampling (purposive sample method)* sedangkan teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode langsung. Pengujian data yang digunakan adalah Regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari enam dimensi TQM yang dianalisa hanya variabel fokus pada pelanggan dan manajemen sumber daya manusia yang tidak berpengaruh terhadap kinerja *financial*, sedangkan yang lainnya yaitu kepemimpinan, proses manajemen, perencanaan strategis serta informasi dan analisis berpengaruh terhadap kinerja *financial*.

Persamaan :

- 1.) Penelitian ini dengan penelitian Nur Azlina sama-sama menggunakan objek penelitian dari sektor jasa, yang salah satunya adalah rumah sakit.
- 2.) Penelitian ini dengan penelitian Nur Azlina sama-sama menguji penerapan *Total Quality Management* terhadap Kinerja *Financial*.
- 3.) Penelitian ini dengan penelitian Nur Azlina sama-sama menggunakan Regresi Linier Berganda untuk teknik analisis datanya.
- 4.) Penelitian ini juga menggunakan dimensi-dimensi dari TQM.

Perbedaan :

- 1.) Penelitian Nur Azlina menggunakan 4 perusahaan jasa, diantaranya perusahaan perbankan, perhotelan, rumah sakit dan telekomunikasi. Sedangkan pada penelitian ini hanya menggunakan satu perusahaan jasa yaitu rumah sakit.
- 2.) Penelitian Nur Azlina menguji pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja Financial di kota Pekanbaru Provinsi Riau. Sedangkan pada Penelitian ini menguji pengaruh penerepan Lean Six Sigma dan Total Quality Management terhadap Kepuasan Pasien dan Kinerja Keuangan pada Rumah sakit di Surabaya Provinsi Jawa Timur.
- 3.) Penelitian Nur Azlina menggunakan *purposive sample method* untuk pengambilan sampel, sedangkan pada penelitian ini menggunakan *complete enumeration* atau dikenal dengan metode sensus.
- 4.) Penelitian Nur Azlina menggunakan variabel kepemimpinan dan perencanaan strategis serta informasi sebagai variabel independen, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan variabel komitmen kualitas, keterlibatan pegawai, fokus pelanggan, manajemen berbasis fakta, orientasi perbaikan berkelanjutan dan manajemen kualitas proses.

4. P.P. Shah, R.L. Shrivastava (2013)

Penelitian ini memberikan contoh terkait dengan bagaimanakah peran dari penerapan *Lean six Sigma* dalam mengurangi biaya, cacat atau kesalahan yang bisa berakibat pengerjaan ulang, sehingga melibatkan fokus yang kuat pada kebutuhan pelanggan dan memberikan manfaat kepada pelanggan, salah satu

manfaat dari menggunakan teknik ini adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Pada penelitian ini juga membahas mengenai bagaimana cara untuk mengembangkan dan memvalidasi ukuran kinerja untuk *Lean Six Sigma* dalam konteks India dengan mengembangkan alat untuk memfasilitasi proses implementasi, membuat sistem pengukuran kinerja yang efektif di perusahaan kecil dan menengah skala (UKM) di wilayah Vidarbha dan untuk menganalisis faktor-faktor penentu keberhasilan (*Critical Success Factor*) dari *Lean Six Sigma*.

Penelitian ini dilakukan di perusahaan kecil dan menengah skala (UKM) di wilayah Vidarbha dengan menggunakan tehnik analisis data yang diperoleh dari survei industri manufaktur di india dengan menggunakan sintesis menyeluruh dari berbagai sistem manajemen mutu (QMSs), yaitu : *Six Sigma*, *Total Quality Manajemen* (TQM), ISO, *Lean*, dan lain sebagainya. Tujuh ukuran kinerja diidentifikasi menggunakan metodologi survei, sedangkan data diperoleh dari manufaktur serta industri jasa di wilayah india, tindakan yang diidentifikasi menjadi sasaran yang sesuai uji statistik untuk membangun keandalan dan validitas berupa ukuran kinerja yang diidentifikasi menjadi sasaran dalam pengujian statistik untuk membangun reliabilitas dan validitas. Kesimpulan dari penelitian ini yaitu Berdasarkan uji statistik menunjukkan bahwa tujuh faktor yang diidentifikasi itu valid.

P.P Shah R.L Shrivastava menyatakan bahwa penyajian ukuran kinerja dari LSS dan variabel untuk perusahaan di India yang mengikuti praktik LSS hanya sampai pada batas tertentu artinya tidak komprehensif. Ukuran kinerja dan variabel yang diidentifikasi diperoleh dari berbagai literatur tentang LSS. Variabel

yang digunakan telah diuji reliabilitas dan validitasnya dengan menggunakan alat uji statistik SPSS18.0. Adapun tujuh faktor yang dikemukakan oleh Shah & Shrivastava (2013) adalah dampak kinerja keuangan, budaya kualitas, kinerja perusahaan, kinerja operasi, kualitas dari produk, dampak kepuasan pelanggan, layanan dari produk/proses.

Persamaan:

- 1.) Penelitian saat ini dengan penelitian P.P. Shah, R.L. Shrivastava adalah sama-sama menggunakan metode *Lean Six Sigma*.
- 2.) Penelitian ini dengan penelitian P.P. Shah, R.L. Shrivastava sama-sama melibatkan fokus yang kuat pada kebutuhan pelanggan dan untuk memberikan manfaat kepada pelanggan, dimana salah satu manfaatnya yaitu untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

Perbedaan:

- 1.) Di dalam penelitian PP Shah, R.L. Shrivastava tidak menggunakan pendekatan yang berpengaruh terhadap kinerja keuangan, sedangkan di dalam penelitian ini menggunakan pengaruh terhadap kinerja keuangan.
- 2.) Penelitian ini menggunakan objek penelitiannya yaitu pada Rumah sakit di Surabaya timur, tengah, selatan dan barat, sedangkan penelitian PP Shah, R.L. Shrivastava menggunakan objek penelitiannya pada UMKM di Viridhaba India.
- 3.) Penelitian terdahulu menggunakan teknik *survey* untuk metode penelitiannya, sedangkan pada penelitian ini menggunakan metode *complete enumeration* (metode sensus).

5. Ira Setyaningsih (2013)

Penelitian Ira Setyaningsih mengambil sampel pada rumah sakit akademik yang menjadi referensi bagi seluruh negara yaitu penelitian mengenai tingkat kepuasan pelanggan/pasien, dimana hal ini sangatlah penting untuk memungkinkan manajemen Rumah Sakit X memahami kebutuhan pelanggan yang sebenarnya, membantu dalam perencanaan tindakan, investasi, manajemen, membuat keputusan dan menyediakan layanan yang berkualitas dan kompetitif tidak hanya secara lokal, melainkan juga di tingkat global.

Penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh manajemen Rumah Sakit X untuk merencanakan tujuan masa depan setelah mengidentifikasi dimensi mana di dalam layanan yang harus ditingkatkan, maka dinamika-dinamika yang terjadi dalam tubuh Rumah Sakit X harus selalu mendapatkan pengawasan. Beberapa pengawasan yang perlu dilakukan adalah pengawasan terhadap kepuasan pelanggan dan hasilnya tingkat kualitas pelayanan di Rumah Sakit X berdasarkan tingkat kepuasan pasien selaku konsumen, dibuktikan berdasarkan hasil penyebaran kuesioner bahwa sebagian besar pasien masih merasa kurang puas. Itu terbukti dari banyaknya atribut yang perlu dilakukan perbaikan dari hasil pengolahan data

Persamaan :

- 1.) Penelitian saat ini dengan penelitian Ira Setyaningsih sama-sama mengambil sampel dari sektor jasa yaitu Rumah sakit.
- 2.) Penelitian saat ini dengan penelitian Ira Setyaningsih sama-sama menggunakan pendekatan *Lean Six Sigma*.

- 3.) Penelitian saat ini dengan penelitian Ira Sertyaningsih sama-sama bertujuan untuk memahami kebutuhan pelanggan yang sebenarnya dan menyediakan layanan yang berkualitas serta kompetitif yang tidak hanya secara lokal, melainkan juga di tingkat global.

Perbedaan :

- 1.) Dalam Penelitian Ira Sertyaningsih penggunaan pendekatan *Lean Six Sigma* saja sedangkan pada penelitian saat ini menggunakan pendekatan *Lean six sigma* dan *Total Quality Management*.
- 2.) Penelitian Ira Sertyaningsih memakai responden dari konsumen atau pasien langsung, namun pada penelitian saat ini mengambil responden dari Direktur bagian SDM, pemasaran dan Keuangan rumah sakit.

6. Yaser Mansour Almansour (2012)

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan apakah implementasi *Total Quality Management* dapat meningkatkan kinerja keuangan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Amman -Yordania yang masih belum banyak diteliti. Pembuktian yang dilakukan oleh penelitian ini dengan menyajikan banyak studi tentang dampak dari komponen TQM terhadap kinerja keuangan pada UMKN di Yordania. Penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa komponen-komponen TQM berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja keuangan.

Persamaan :

- 1.) Penelitian saat ini dengan penelitian Almansour sama sama menggunakan variabel independen yaitu komponen-komponen dari *Total Quality Management* dimana komponen-komponen tersebut terdiri dari Komitmen

kualitas, keterlibatan pegawai, fokus pelanggan, manajemen berbasis fakta, Orientasi Perbaikan berkelanjutan serta variabel dependennya yaitu terhadap kinerja keuangan.

- 2.) Penelitian ini dengan penelitian Almansour sama-sama menggunakan indikator dan pengukuran yang sama terkait dengan komponen-komponen *Total Quality Management* dan Kinerja Keuangan.

Perbedaan :

- 1.) Penelitian Almansour menggunakan unit analisis pada UMKM di Yordania, sedangkan penelitian saat ini menggunakan unit analisis pada Rumah Sakit di wilayah Surabaya, khususnya Surabaya bagian timur, tengah, selatan dan barat Provinsi Jawa Timur.
- 2.) Penelitian Almansour dengan menggunakan penambahan indikator untuk variabel independen yaitu berupa pengendalian monitoring dan proses serta *incentive and recognition system*, sedangkan pada penelitian saat ini menambahkan komponen dari metode *Lean Six Sigma*, yaitu Manajemen Kualitas Proses.
- 3.) Penelitian Almansour hanya menggunakan variabel dependen yaitu berupa kinerja keuangan, sedangkan pada penelitian saat ini menggunakan penambahan variabel dependen yaitu Kepuasan Pasien.

7. C. Martono dan Lena Ellitan(2012)

Penelitian C. Martono menguji Pengaruh Implementasi Total Quality Manajemen terhadap Kinerja bisnis perusahaan Manufaktur Menengah dan besar di Jawa timur : Komitmen Manajemen sebagai Moderator. Hasil di dalam

penelitian C. Martono pada analisis datanya menunjukkan bahwa secara simultan praktik-praktik manajemen kualitas yaitu (kepemimpinan, manajemen pemasok, visi dan perencanaan, evaluasi, *process control improvement*, desain produk, *quality system design*, partisipasi, imbalan dan pengakuan, *education* dan *training*, serta fokus customer) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Pendekatan TQM telah lama di kenal dan banyak diterapkan diberbagai organisasi perusahaan, tetapi di Indonesia belum banyak studi empiris yang mengkaji hubungan antara praktik TQM secara komperhensif dan menguji efek moderasi komitmen manajemen. TQM membawa perusahaan ke arah perbaikan yang terus-menerus dan menunjang terciptanya kepuasan pelanggan secara total dan terus-menerus. Proses yang berorientasi pada pelanggan ini menggabungkan praktik-praktik mnajemen dasar dengan usaha perbaikan yang sering dipakai, serta peralatan teknik yang handal.

Di dalam penelitian C. Martono menggunakan data primer yang sebagian besar diperoleh melalui *mail survei*. Meskipun telah diuji pengukuran validitas dan reliabilitas, respon yang diberikan mungkin terdapat ketidakseriusan responden dalam menjawab pertanyaan penelitian sehingga dapat menimbulkan bias yang mungkin muncul dan membuat hasil analisis tidak bagus.

Persamaan:

- 1.) Penelitian ini dengan penelitian C. Martono sama-sama menggunakan pendekatan *Total Quality Manajemen* dan karakteristik yang digunakan

juga banyak memiliki persamaan, seperti fokus customer dan perbaikan yang terus-menerus.

- 2.) Penelitian saat ini dengan Penelitian C. Martono sama-sama menggunakan data primer untuk pengumpulan datanya.

Perbedaan :

- 1.) Penelitian C. Martono mengambil sampel di perusahaan manufaktur, sedangkan dalam penelitian ini mengambil sampel di rumah sakit.
- 2.) Jika penelitian C. Martono menggunakan teknik analisis data dengan menggunakan penyebaran melalui mail survey, dipenelitian saat ini menggunakan penyebaran kuisisioner yang disebarakan kepada para responden yaitu kepada Direktur atau kepala bagian dan menggunakan *Compalate Enumaration* atau metode sensus.

2.2 Landasan Teori

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai landasan teori yang mendasari penelitian ini sehingga dapat menentukan kerangka pikir penelitian dan hipotesis penelitian.

2.2.1 Teori Kaizen

Kaizen adalah suatu filosofi dari Jepang yang memfokuskan diri pada pengembangan dan penyempurnaan secara terus menerus atau berkesinambungan dalam perusahaan bisnis. Kaizen melibatkan pemodal, karyawan dan manajer semua lini dalam perusahaan untuk pengembangan perusahaan ke arah yang lebih baik. Kaizen berasal dari Bahasa Jepang yaitu *kai* artinya perubahan dan *zen* artinya baik. Di Cina kaizen bernama gaishan di mana *gai* berarti perubahan atau

perbaikan dan *shan* berarti baik atau benefit. Jadi Kaizen dapat diartikan sebagai perubahan kepada arah lebih baik. Kaizen menurut Imai (2008:11) adalah perbaikan yang melibatkan semua orang baik manager dan karyawan serta melibatkan biaya dalam jumlah yang tak seberapa. Sedangkan menurut Waluyo (2006:3) menyatakan bahwa :

“Budaya organisasi masyarakat Jepang disebut *kaizen* yang secara bahasa Jepang *kai* berarti perubahan sedangkan *zen* berarti baik dan secara istilah artinya adalah perbaikan dan penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan semua anggota dalam hirarki perusahaan, baik manajemen maupun karyawan”.

Kaizen pertama kali diperkenalkan oleh Taichi Ohno, mantan Vice President Toyota Motors Corporation yang semula berakar dari ide Sakichi Toyoda (1867-1930), pendiri grup Toyota. Kata kaizen digunakan untuk menguraikan suatu proses manajemen dan budaya bisnis secara continuous improvement dengan partisipasi aktif dan komitmen dari semua karyawan dalam bentuk apapun yang dilakukan oleh perusahaan. Kaizen tidak hanya berlaku di Jepang, karena pada dasarnya setiap individu maupun organisasi di negara manapun pasti menginginkan selalu menjadi yang terbaik, untuk itu perbaikan dan penyempurnaan setiap saat selalu diperlukan, hal ini berdasarkan arti dari kaizen itu sendiri yaitu perbaikan dan penyempurnaan terus-menerus dan berkesinambungan.

Kaizen secara harfiah memiliki arti “Penyempurnaan” atau dapat diartikan sebagai perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*). Di dalam penerapan manajemen kaizen sendiri lebih mengarah pada *Total Quality Management* (TQM), *Zero Defect* (ZD), *Just in-Time* dan beberapa kegiatan lain yang

mengarah pada pengendalian mutu dan pengembangan mutu melalui berbagai penyempurnaan menuju kesempurnaan sistem. Kaizen menempatkan kualitas sebagai landasan utama dalam proses produksi suatu organisasi dan juga menjadikan kaizen sebagai sebuah landasan berpikir dan bertindak agar tercipta hasil yang berkualitas.

Kaizen dapat dimulai dengan menyadari bahwa setiap perusahaan mempunyai masalah. Kaizen memecahkan masalah dengan membentuk kebudayaan perusahaan dimana setiap orang dapat mengajukan masalahnya dengan bebas. Meski perbaikan dalam kaizen bersifat kecil dan berangsur, namun proses kaizen mampu membawa hasil yang dramatis mengikuti waktu. Aspek penting dalam kaizen adalah mengutamakan proses. Kunci keunggulan perusahaan Jepang adalah sangat unggul dalam persaingan. Salah satu kemampuannya adalah menghilangkan pemborosan dan menghindari berbagai kesulitan. Sebaliknya, Amerika Serikat (AS) mengalami kesulitan dalam menghemat Sumber Daya Alam yang memang sangat melimpah bila dibandingkan Jepang sehingga istilah perbaikan mutu secara terus menerus (*Just in-time*) tidak berlaku bagi manajemen Amerika tapi lebih cenderung *Just in case*.

Kaizen adalah kegiatan sehari-hari yang sederhana bertujuan untuk melampaui peningkatan produktifitas, juga merupakan sebuah proses apabila dilakukan dengan benar akan “memanusiawikan” tempat kerja, mengurangi beban kerja yang berlebihan, dan mengajarkan orang untuk melakukan percobaan dalam pekerjaannya dengan menggunakan metode-metode ilmiah dan bagaimana belajar mengenali serta mengurangi pemborosan dalam proses kerjanya. Format KAIZEN

dapat berupa perseorangan, sistim saran, kelompok kecil, atau kelompok besar. sampai bawahan atau istilahnya *way of life* perusahaan. Kaizen merupakan aktivitas harian yang pada prinsipnya memiliki dasar sebagai berikut :

1. Berorientasi pada proses dan hasil.
2. Berpikir secara sistematis pada seluruh proses.
3. Tidak menyalahkan, tetapi terus belajar dari kesalahan yang terjadi di lapangan.

Kaizen atau perbaikan secara terus menerus selalu beriringan dengan *Total Quality Management (TQM)*. Bahkan sebelum filosofi TQM ini terlaksana atau sebelum system mutu dapat dilaksanakan dalam suatu perusahaan maka filosofi ini tidak akan dapat dilaksanakan sehingga perbaikan secara terus menerus (*Just in time*) ini adalah usaha yang melekat pada filosofi TQM itu sendiri. Sehingga Kaizen bisa juga merupakan suatu kesatuan pandangan yang komprehensif dan terintegrasi yang memiliki ciri khas: berorientasi pada pelanggan, pengendalian mutu secara menyeluruh (*Total Quality Management*, Robotik, Gugus kendali mutu, System saran, Otomatisasi, Displin ditempat kerja, Pemeliharaan produktiftas, Penyempurnaan dan perbaikan mutu, Tepat waktu, Tanpa cacat, Kegiatan kelompok kecil, Hubungan kerjasama antara manajer dan karyawan dan Pengembangan produk baru.

Strategi kaizen adalah konsep tunggal dalam Manajemen jepang yang paling penting, sebagai kunci sukses Jepang dalam persaingan. KAIZEN dibagi menjadi 3 segmen, tergantung kebutuhan masing-masing perusahaan, yaitu:

1. Kaizen memiliki orientasi terhadap Manajemen, memusatkan perhatiannya pada masalah logistik dan strategis yang terpenting dan memberikan momentum untuk mengejar kemajuan dan moral.
2. Kaizen memiliki orientasi terhadap Kelompok, dilaksanakan oleh gugus kendali mutu, kelompok Jinshu Kansi/manajemen sukarela menggunakan alat statistik untuk memecahkan masalah, menganalisa, melaksanakan dan menetapkan standar/prosedur baru.
3. Kaizen memiliki orientasi terhadap Individu, dimanifestasikan dalam bentuk saran, dimana seseorang harus bekerja lebih pintar bila tidak mau bekerja keras.

Pesan dari strategi kaizen , bahwa tidak sat hari pun boleh berlalu tanpa sesuatu tindakan penyempurnaan dalam perusahaan. Adapun manfaat yang diperoleh dalam penerapan teori keizen yaitu :

1. Setiap orang akan mampu menemukan masalah dengan cepat
2. Setiap orang akan memberikan perhatian dan penekanan pada tahap perencanaan.
3. Mendukung cara berfikir yang berorientasi pada proses
4. Setiap orang berkonsentrasi pada masalah-masalah yang lebih penting dan mendesak untuk diselesaikan
5. Setiap orang akan berpartisipasi dalam membangun sistem yang baru.

Dari kesimpulan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Budaya kaizen merupakan suatu teknik manajemen yang menekankan pada perbaikan kualitas secara berkesinambungan yang melibatkan semua pihak

dengan biaya rendah, Budaya keizen dapat diartikan proses perbaikan yang terjadi secara terus-menerus untuk memperbaiki cara kerja dan meningkatkan mutu dengan menanamkan sikap disiplin terhadap karyawan serta menciptakan tempat kerja yang nyaman bagi karyawan yang melibatkan semua anggota dalam hierarki perusahaan, baik manajemen maupun karyawan. Beberapa point penting dalam proses penerapan KAIZEN yaitu :

- a) **Konsep 3M (Muda, Mura, dan Muri)** dalam istilah Jepang. Konsep ini dibentuk untuk mengurangi kelelahan, meningkatkan mutu, mempersingkat waktu dan mengurangi atau efisiensi biaya. Muda diartikan sebagai mengurangi pemborosan, Mura diartikan sebagai mengurangi perbedaan dan Muri diartikan sebagai mengurangi ketegangan.
- b) **Gerakkan 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke) atau 5R.** Seiri artinya membereskan tempat kerja. Seiton berarti menyimpan dengan teratur. Seiso berarti memelihara tempat kerja supaya tetap bersih. Seiketsu berarti kebersihan pribadi. Seiketsu berarti disiplin, dengan selalu mentaati prosedur ditempat kerja. Di Indonesia 5S diterjemahkan menjadi 5R, yaitu Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Rajin.
- c) **Konsep PDCA** dalam KAIZEN. Setiap aktivitas usaha yang kita lakukan perlu dilakukan dengan prosedur yang benar guna mencapai tujuan yang kita harapkan. Maka PDCA (Plan, Do, Check dan Action) harus dilakukan terus menerus.

- d) **Konsep 5W + 1H.** Salah satu alat pola pikir untuk menjalankan roda PDCA dalam kegiatan KAIZEN adalah dengan teknik bertanya dengan pertanyaan dasar 5W + 1H (What, Who, Why, Where, When dan How).

Untuk menjaga agar penurunan kualitas tidak terjadi, maka diperlukan maintenance/repairment (pemeliharaan/perbaikan). Tapi, kalau perusahaan ingin meningkatkan performancenya, maka dibutuhkan juga aktivitas improvement (Kaizen). Perusahaan sering menggunakan istilah Kaizen atau improvement dalam melaksanakan program peningkatan kinerja kualitas. Ada 5 (lima) faktor yang mendukung di dalam budaya kaizen yaitu :

1. *Team work* (Tim Kerja)
2. *Personal Disipline* (Disiplin Pribadi)
3. *Improved Morale* (Peningkatan Moral)
4. *Quality Circle* (Lingkaran Kualitas)
5. *Suggestion for improvement* (Saran untuk perbaikan)

2.2.2 *Theory of Planned Behavior*

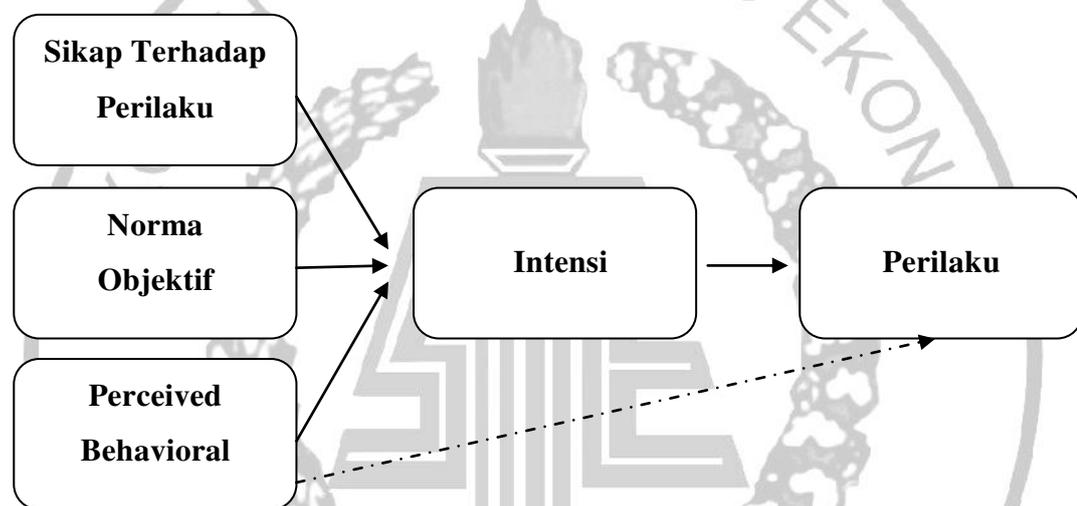
Theory of planned behavior merupakan teori yang dikembangkan oleh Ajzen yang merupakan penyempurnaan dari *reason action theory* yang dikemukakan oleh Fishbein dan Ajzen. Fokus utama dari teori planned behavior ini sama seperti teori reason action yaitu intensi individu untuk melakukan perilaku tertentu. *Theory of Palnned behavior* (TPB) dicetuskan oleh Icek Ajzen pada tahun 1985 melalui artikelnya "*From intentions to actions: A Theory of planned behavior*". Teori ini dikembangkan dari *Theory of Reasoned Action* (TRA), yang dicetuskan oleh Martin Fishbein dan Icek Ajzen pada tahun 1975.

TPB didasarkan pada berbagai teori sikap seperti teori belajar, teori harapan-nilai, teori-teori konsistensi (seperti *Heider's Balance Theory*, *Osgood dan Tannenbaum harmoni teori* dan teori *Disonansi Festinger*) serta teori atribusi. Menurut *Theory of Reasoned Action*, evaluasi perilaku disarankan menjadi sebuah sikap positif, dengan memperhatikan norma subjektif yang ada sehingga muncullah keinginan untuk berperilaku dan hasilnya kemudian akan menjadi sebuah motivasi dan mereka lebih cenderung akan melakukannya.

Teori ini menyediakan suatu kerangka untuk mempelajari sikap terhadap perilaku. Berdasarkan teori tersebut, penentu terpenting perilaku seseorang adalah intensi untuk berperilaku. Intensi individu untuk menampilkan suatu perilaku adalah kombinasi dari sikap untuk menampilkan perilaku tersebut dan norma subjektif. Sikap individu terhadap perilaku meliputi kepercayaan mengenai suatu perilaku, evaluasi terhadap hasil perilaku, norma subjektif, kepercayaan-kepercayaan normatif dan motivasi untuk patuh.

Reason action theory mengatakan ada dua faktor penentu intensi yaitu sikap pribadi dan norma subjektif (Fishbein & Ajzen, 1975). Sikap merupakan evaluasi positif atau negatif individu terhadap perilaku tertentu. Sedangkan norma subjektif adalah persepsi seseorang terhadap tekanan sosial untuk melakukan atau tidak melakukan perilaku tertentu (Fishbein & Ajzen, 1975). Namun Ajzen berpendapat bahwa teori *reason action* belum dapat menjelaskan tingkah laku yang tidak sepenuhnya berada di bawah kontrol seseorang. Karena itu dalam *theory of planned behavior* Ajzen menambahkan satu faktor yang menentukan intensi yaitu *perceived behavioral control*. *Perceived behavioral control*

merupakan persepsi individu terhadap kontrol yang dimilikinya sehubungan dengan perilaku tertentu (Ajzen, 2005). Faktor ini menurut Ajzen mengacu pada persepsi individu mengenai mudah atau sulitnya memunculkan tingkah laku tertentu dan diasumsikan merupakan refleksi dari pengalaman masa lalu dan juga hambatan yang diantisipasi. Menurut Ajzen (2005) ketiga faktor ini yaitu sikap, norma subjektif, dan *perceived behavioral control* dapat memprediksi intensi individu dalam melakukan perilaku tertentu.



Gambar 2.1
TEORI OF PLANNED BEHAVIOR (Ajzen,2005)

Teori sikap dan norma subjektif diukur dengan skala (misalnya skala Likert) menggunakan frase suka/tidak suka, baik/buruk, dan setuju/tidak setuju. Intensi untuk menampilkan suatu perilaku tergantung pada hasil pengukuran sikap dan norma subjektif. Hasil yang positif mengindikasikan intensi berperilaku. *Theory of Planned Behavior* dikembangkan untuk memprediksi perilaku-perilaku yang sepenuhnya tidak di bawah kendali individu.

2.2.3 *Total Quality Management (TQM)*

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan bisnis untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus. TQM juga berarti cara meningkatkan performansi secara terus-menerus (*continous improvement*) pada setiap level operasi atau proses dan dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi. Tjiptono (2003:10) berpendapat dalam bukunya yang berjudul "*Total Quality Management*" bahwa dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana, yakni cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah menghasilkan kualitas terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, lingkungan.

Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan *Total Quality Manajement*. Menurut Lubis (2008:46), *Total Quality Management (TQM)* adalah suatu sistem manajemen yang berfokus pada kepuasan konsumen dan sebagai alat untuk meningkatkan daya saing dan bahkan menjamin kelangsungan hidup perusahaan. TQM merupakan suatu konsep manajemen mutu memang telah dilaksanakan oleh banyak perusahaan dan terbukti dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk tetap bertahan hidup seperti yang dialami oleh perusahaan-perusahaan di Jepang sekitar tahun 1950-an.

2.2.4 *Tujuan Total Quality Management*

Total Quality Management pada dasarnya bertujuan untuk menghasilkan produk atau jasa dimana mutu dirancang, dipadukan dan dipertahankan pada

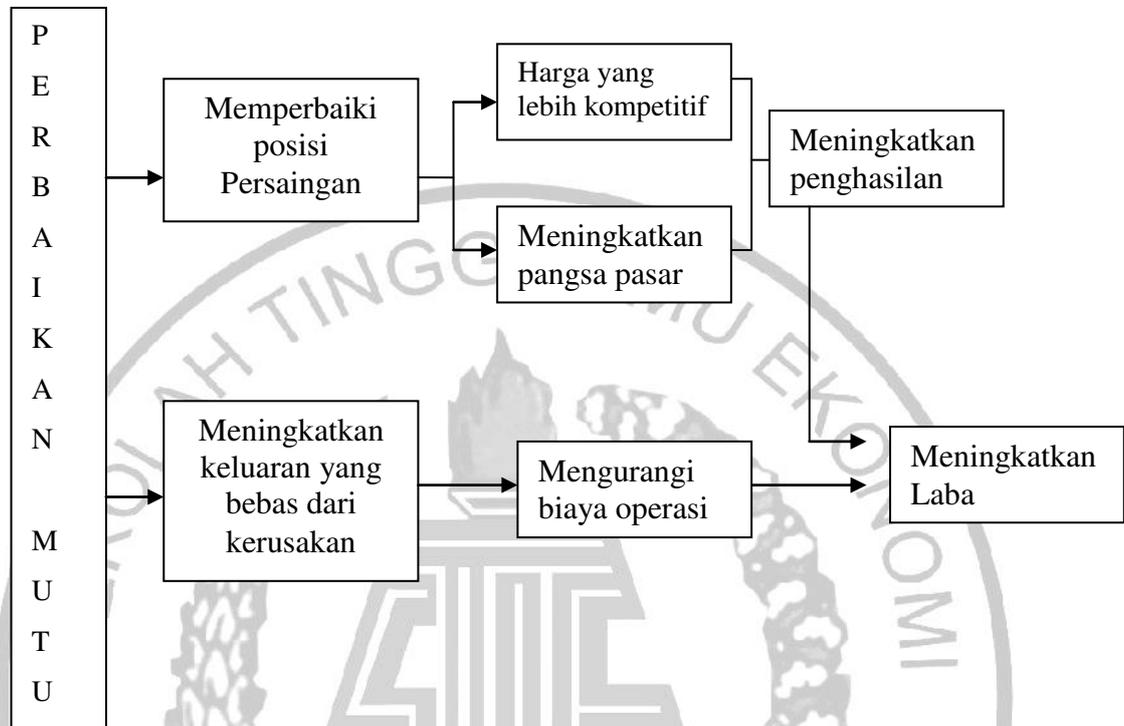
tingkat biaya yang paling ekonomis sehingga memungkinkan tercapainya kepuasan konsumen. Seperti yang dijelaskan oleh Fandy Tjiptono (2003:10) bahwa dasar pemikiran dari pentingnya *Total Quality Management* sangatlah sederhana, yakni cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah menghasilkan kualitas terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan *Total Quality Management*.

2.2.5 Manfaat *Total Quality Management*

Menurut Maghviroh El Rovila (2014:54), manfaat dari *Total Quality Management* adalah memperbaiki kinerja manajerial dalam mengelola perusahaan agar dapat meningkatkan penghasilan perusahaan. Ada beberapa keuntungan pengendalian mutu yang digambarkan Ishikawa (1992) dalam Maghviroh El Rovila (2014), antara lain :

1. Pengendalian mutu memungkinkan untuk membangun mutu di setiap langkah proses produksi demi menghasilkan produk yang 100% bebas cacat.
2. Pengendalian mutu memungkinkan perusahaan menemukan kesalahan kegagalan sebelum akhirnya berubah menjadi musibah bagi perusahaan.
3. Pengendalian mutu memungkinkan desain produk mengikuti keinginan pelanggan secara efisien sehingga produknya selalu dibuat sesuai pilihan pelanggan.

4. Pengendalian mutu dapat membantu perusahaan menemukan data-data produksi yang salah.



(Sumber : Nasution 2001:42)

Gambar 2.2
MANFAAT PELAKSANAAN TQM

2.2.6 Unsur-Unsur *Total Quality Management*

Menurut Tjiptomo dan Diana (2003:15) menyatakan bahwa dalam penerapan TQM ada sepuluh unsur utama yang dikembangkan yaitu sebagai berikut :

1. Fokus pada pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan penggerak. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal

berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2. Obsesi terhadap kualitas

Dengan adanya kualitas yang telah ditetapkan, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang telah ditentukan sebelumnya. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada tiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif untuk melakukan segala sesuatunya dengan lebih baik.

3. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.

4. Komitmen jangka panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerjasama tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintahan, dan masyarakat sekitarnya.

6. Perbaiki sistem secara berkesinambungan (*continuous improvement*)
Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat semakin meningkat.
7. Pendidikan dan pelatihan
Dalam menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental untuk dapat berkembang dan bersaing dengan perusahaan lain, apalagi dalam era persaingan global.
8. Kebebasan yang terkendali
Kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.
9. Kesatuan tujuan
Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama.
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan
Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM karena tujuan pelibatan dan pemberdayaan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan *customer value*.

2.2.7 Prinsip *Total Quality Management*

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kelas dunia. Selayaknya suatu sistem dibuat tentu memiliki tujuan yang ingin dicapai. Menurut Lubis Henny Zurika (2008: 48-49), Tujuan TQM ialah untuk memberikan produk atau jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan pasar konsumen berkelanjutan (*sustainable satisfaction*) yang pada gilirannya akan menimbulkan pembelian berkesinambungan sehingga dapat meningkatkan produktivitas produsen mencapai skala ekonomis dengan akibat penurunan biaya produksi. Untuk itu, diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Ada empat prinsip utama dalam TQM yang dikemukakan oleh Fandy Tjiptono (2003:14-15) dalam Rovila El Maghviroh (2014) yang dijelaskan sebagai berikut :

a. Kepuasan Konsumen Dalam TQM

konsep mengenai kualitas dan konsumen diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh konsumen. Konsumen itu sendiri meliputi konsumen internal dan konsumen eksternal. Kebutuhan konsumen diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para konsumen. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para konsumen. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan konsumen.

b. Respek terhadap Setiap Orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya tergolong kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

c. Manajemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya, bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini, pertama yaitu prioritas (*prioritization*) yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Kedua yaitu variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

d. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang

berlaku disini adalah siklus PDCAA (*plan-do-check-act-analyze*), yang terdiri dari langkahlangkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

2.2.8 Pengertian Kualitas

Definisi juga diberikan oleh Tjiptono (2004:11) mendefinisikan kualitas sebagai kecocokan untuk pemakaian (*fitness for use*). Definisi lain yang lebih menekankan kepada orientasi pemenuhan harapan pelanggan. Kualitas adalah perbaikan terus-menerus. Kualitas merupakan fungsi dari biaya dimana biaya dapat diturunkan dengan proses perbaikan atau pengurangan variasi dalam produk atau variasi dalam proses. Terkait dengan tujuan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang, pada umumnya perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja keuangan.

Peningkatan kinerja keuangan ini merupakan upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan memperluas perusahaan sesuai dengan konsep *Going Concern* (usaha berlanjut). Kinerja keuangan yang baik ditunjukkan dengan adanya peningkatan dalam pertumbuhan penjualan, profitabilitas, (*Return on sales*) dan *return on Asset* (ROA). Untuk mencapai kualitas produk yang diinginkan maka diperlukan suatu standarisasi kualitas.

2.2.9 Dimensi Kualitas Produk

Menurut Tjiptono (2008), kualitas mencerminkan semua dimensi penawaran produk yang menghasilkan manfaat (*benefits*) bagi pelanggan.

Kualitas suatu produk baik berupa barang atau jasa ditentukan melalui dimensi-dimensinya. Dimensi kualitas produk menurut Tjiptono (2008) adalah:

1. *Performance* (kinerja), berkaitan dengan spek fungsional dari produk dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan ketika ingin membeli suatu produk.
2. *Durability* (daya tahan), yang berarti berapa lama atau umur produk yang bersangkutan bertahan sebelum produk tersebut harus diganti. Semakin besar frekuensi pemakaian konsumen terhadap produk maka semakin besar pula daya produk.
3. *Conformance to specifications* (kesesuaian dengan spesifikasi), yaitu sejauh mana karakteristik operasi dasar dari sebuah produk memenuhi spesifikasi tertentu dari konsumen atau tidak ditemukannya cacat pada produk, hal ini berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan. Konformasi merefleksikan derajat dimana karakteristik desain produk dan karakteristik operasi memenuhi standar yang telah ditetapkan, sering didefinisikan sebagai konformasi terhadap kebutuhan. Karakteristik ini mengukur banyaknya atau presentase produk yang gagal memenuhi sekumpulan standar yang telah ditetapkan dan karena itu perlu pengerjaan ulang atau diperbaiki.
4. *Features* (keistimewaan), adalah karakteristik produk yang dirancang untuk menyempurnakan fungsi produk atau menambah ketertarikan konsumen terhadap produk.

5. *Reliability* (reliabilitas), adalah probabilitas bahwa produk akan bekerja dengan memuaskan atau tidak dalam periode waktu tertentu. Semakin kecil kemungkinan terjadinya kerusakan maka produk tersebut dapat diandalkan.
6. *Aesthetics* (estetika), berhubungan dengan bagaimana penampilan produk.
7. *Perceived quality* (kesan kualitas), sering dibidang merupakan hasil dari penggunaan pengukuran yang dilakukan secara tidak langsung karena terdapat kemungkinan bahwa konsumen tidak mengerti atau kekurangan informasi atas produk yang bersangkutan.
8. *Serviceability*, meliputi kecepatan dan kemudahan untuk direparasi, serta kompetensi dan keramahan staf layanan.

2.2.10 Pengertian dan Konsep Dasar *Lean Six Sigma*

Lean Six Sigma adalah pendekatan sistemik dan sistematis untuk mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan (*waste*) atau aktivitas-aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah (*non value added activities*) melalui peningkatan terus menerus secara radikal (*radical continuous improvement*) dengan cara mengalirkan produk (*material, work in process, finish good*) dan informasi dengan menggunakan sistem tarik (*pull system*) dari pelanggan internal dan eksternal untuk mengejar keunggulan dan kesempurnaan berupa produksi 3,4 cacat untuk setiap juta kesempatan (3,4 DPMO)(Maghviroh El M, 2014).

Sistem ini akan menghasilkan motivasi terhadap pekerja untuk selalu bekerja secara efektif dan efisien. Lima prinsip dasar *Lean* menurut Gaspersz (2007:4) :

1. Identifikasi *Value*

Mengidentifikasi nilai produk berdasarkan persepektif pelanggan, dimana pelanggan menginginkan produk dengan kualitas superior, harga kompetitif dan penyerahan tepat waktu.

2. Identifikasi *Value Stream*

Mengidentifikasi value stream process mapping (pemetaan proses pada value stream) yang meliputi semua langkah yang diperlukan untuk mendesain, memesan dan memproduksi barang atau produk, untuk mencari *non value added value activity*.

3. *Flow*

Membuat *value flow*, yaitu semua aktivitas yang memberi nilai tambah disusun dalam suatu aliran yang tidak putus, dan menghilangkan non value added activities.

4. *Pulled*

Mengorganissikan agar material, informasi, dan produk itu mengalir secara lancar dan efisien sepanjang value stream dengan menggunakan pull system.

5. *Perfection*

Perbaikan yang dilakukan secara terus menerus sehingga waste yang terjadi dapat dihilangkan secara total dari proses yang ada.

Selanjutnya yaitu pendekatan *six sigma*, merupakan Sistem Manajemen mutu yang selalu berorientasi pada kepuasan konsumen dengan suatu pengukuran target *Sigma Quality Level*. *Six sigma* dapat didefinisikan suatu metodologi yang

menyediakan alat-alat untuk peningkatan proses bisnis dengan tujuan menurunkan variasi proses dan meningkatkan kualitas produk. Pendekatan *six sigma* merupakan sekumpulan konsep dan praktik yang berfokus pada penurunan variasi proses dan penurunan kegagalan atau kecacatan produk.

Elemen-elemen yang penting dalam *six sigma*, adalah: (1) memproduksi hanya 3,4 cacat untuk setiap satu juta kesempatan atau operasi 3,4 DPMO (*Defect per million Opportunities*), (2) inisiatif-inisiatif peningkatan proses untuk mencapai tingkat kerja enam sigma. Sigma adalah simbol yang menggambarkan distribusi atau penyebaran terhadap nilai rata-rata proses (standar deviasi). Nilai σ (*sigma*) inilah yang digunakan sebagai alat ukur untuk menunjukkan performansi suatu proses. Proses *six sigma* dengan distribusi normal yang mengizinkan nilai rata-rata proses bergeser 1,5 *sigma* dari nilai spesifikasi target kualitas (T) yang diinginkan oleh pelanggan. Upaya peningkatan menuju target six sigma dapat dilakukan dengan metodologi DMAIC, dengan tahapan :

1. Tahap *Define* adalah tahap pertama dari proses DMAIC, tahap ini bertujuan untuk menyatukan pendapat dari tim dan sponsor mengenai proyek yang akan dilakukan, baik itu ruang lingkup, tujuan, biaya dan target dari proyek yang akan dilakukan.
2. Tahap *Measure* bertujuan untuk mengetahui proses yang sedang terjadi, mengumpulkan data mengenai kecepatan proses, kualitas dan biaya yang akan digunakan untuk mengetahui penyebab masalah yang sebenarnya.

3. Tahap *Analyze* yaitu menganalisa hubungan sebab akibat berbagai faktor yang dipelajari untuk mengetahui faktor-faktor dominan yang perlu dikendalikan.
4. Tahap *Improve* yaitu mengoptimalkan proses menggunakan analisa seperti *Design of Experiment* (DOE), untuk mengetahui dan mengendalikan kondisi optimum proses.
5. Tahap *Control* yaitu melakukan pengendalian terhadap proses secara terus menerus untuk meningkatkan kapabilitas proses menuju target *six sigma*.

Lean Six Sigma adalah pendekatan sistemik dan sistematis untuk mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan (*waste*) atau aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value added activities*) melalui peningkatan terus-menerus secara radikal dengan cara mengalirkan produk (*material, work in process, finish good*) dan dengan cara menggunakan sistem tarik (*pull system*) dari pelanggan internal dan eksternal untuk mengejar keunggulan dan kesempurnaan berupa produksi 3,4 cacat untuk setiap juta kesempatan (3,4 DPMO).

Pendekatan *lean* bertujuan untuk menghilangkan pemborosan (*waste elimination*), memperlancar aliran material, produk dan informasi, serta peningkatan terus-menerus. Sedangkan *six sigma* bertujuan untuk reduksi variasi (*variasi reduction*), pengendalian proses dan peningkatan terus-menerus. Intergrasi *lean* dan *six sigma* (disebut *Lean six sigma*) akan meningkatkan kinerja bisnis dan industri melalui peningkatan kecepatan dan akurasi. Pendekatan *lean* akan menyingkapkan *non value added* (NVA) dan *value added* (VA) serta

membuat *value added* mengalir secara lancar sepanjang *value stream processes*, sedangkan *six sigma* akan mereduksi variasi *value added* itu (Gaspersz, 2007:93).

2.2.11 Kepuasan Pasien

Kepuasan pelanggan adalah bagaimana suatu organisasi memberikan kesesuaian antara kinerja produk dan harapan pelanggan, karena pelanggan yang puas, mereka akan melakukan pembelian ulang terhadap produk atau menggunakan pelayanan jasa tersebut. **Kepuasan Konsumen** adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan kinerja (hasil) produk yang dipikirkan terhadap kinerja yang diharapkan . Philip Kotler dan Kevin Lane Keller (2007:177).

Kotler (2009), menyatakan bahwa kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan kesannya terhadap kinerja atau hasil suatu produk dan harapan-harapannya. Service quality dapat diartikan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaian dalam mengimbangi harapan konsumen (Tjiptono, dalam Dewi dkk, 2014). Menurut Tjiptono (dalam Dewi dkk, 2014), apabila *perceived performance* melebihi *expectations*, maka pelanggan akan merasa puas, tetapi apabila sebaliknya maka pelanggan akan merasa tidak puas. Pengaruh *perceived performance* tersebut lebih kuat daripada *expectations* didalam penentuan kepuasan pelanggan. Kualitas jasa mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Maka, suatu perusahaan dituntut untuk memaksimalkan *service qualitynya* agar mampu menciptakan kepuasan para pelanggannya.

2.2.12 Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan adalah suatu kinerja yang bertujuan untuk menilai kondisi keuangan dan prestasi perusahaan, dalam analisis keuangan dapat dilakukan beberapa tolak ukur, diantaranya yaitu ratio dan indeks, yang menghubungkan dua data keuangan antara satu dengan yang lain (Sawir, 2005:6). Kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mengetahui dan mengevaluasi seberapa jauh tingkat keberhasilan perusahaan berdasarkan aktivitas keuangan yang telah dilaksanakan. Kinerja keuangan merupakan gambaran dari pencapaian keberhasilan perusahaan dapat diartikan sebagai hasil yang telah dicapai atas berbagai aktivitas yang telah dilakukan. Dapat dijelaskan bahwa kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar (Fahmi, 2012:2).

Menurut Sucipto (2003), pengertian kinerja keuangan yakni penentuan ukuran - ukuran tertentu yang dapat mengukur keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam menghasilkan laba. Sementara itu menurut IAI (2007), dikemukakan bahwa kinerja keuangan adalah kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengendalikan sumberdaya yang dimilikinya. Pengertian kinerja keuangan suatu perusahaan menunjukkan kaitan yang cukup erat dengan penilaian mengenai sehat atau tidak sehatnya suatu perusahaan. Sehingga jika kinerjanya baik, maka baik pula tingkat kesehatan perusahaan tersebut. Menurut Mulyadi (2007:2) menguraikan pengertian kinerja keuangan ialah “penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan karyawannya berdasarkan

sasaran, standar, dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya”. Pendapat serupa dikemukakan oleh Sawir (2005:1) yang menyatakan bahwa kinerja keuangan merupakan kondisi yang mencerminkan keadaan keuangan suatu perusahaan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang ditetapkan.

2.3 Pengaruh antara Variabel Independen Terhadap Variabel Dependen

Penelitian ini membahas tentang Pengaruh *Lean Six Sigma* dan *Total Quality Management* terhadap Kepuasan Pasien dan Kinerja Keuangan pada Rumah Sakit di Surabaya. Pada penelitian ini menghasilkan dua belas pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan dua variabel dependen dan enam variabel independen. Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tersebut antara lain :

2.3.1 Pengaruh Komitmen Kualitas terhadap Kepuasan Pasien

Komitmen kualitas merupakan bagaimana rumah sakit dapat mempertahankan kualitasnya dengan baik tanpa mengurangi konformansi atau kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan. Komitmen kualitas dapat tercipta apabila produk atau jasa yang diberikan kepada konsumen ataupun pasien mampu meninggalkan kesan yang baik dan menurunkan jumlah kesalahan, serta mampu untuk mempertahankan kualitas dengan baik. Bagaimana suatu organisasi dapat mengembangkan dan menawarkan produk ataupun jasa kepada konsumen sehingga pada akhirnya akan berpengaruh pada kepuasan konsumen dan hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Galih Fajar

Muttaqin mengenai kualitas manajemen yang ideal dan aktual (Muttaqin, FM, Dharmayanti, 2015).

Menurut Gaspersz (2003:5) kualitas selalu berfokus terhadap pelanggan. Oleh karena itu, pelayanan yang diberikan adalah untuk memenuhi keinginan pasien. Dalam hal ini, dengan adanya komitmen kualitas maka diharapkan dapat memberikan improvisasi pada kepuasan pasien. Kepuasan pasien yang meningkat maka akan meningkatkan kinerja keuangan yang semakin baik. Dalam penelitian tersebut dapat membangun citra baru dengan terus menerus meningkatkan kualitas pelayanan yang sudah ada dengan kontrol proses untuk meningkatkan kepuasan konsumen. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dari penelitian ini adalah :

Hipotesis 1: Terdapat pengaruh Komitmen Kualitas terhadap Kepuasan Pasien

2.3.2 Pengaruh Komitmen Kualitas terhadap Kinerja Keuangan

Penelitian ini menguji pengaruh Komitmen Kualitas terhadap Kinerja Keuangan. Hubungan ini diuji oleh Pasaribu (2009), bahwa Komitmen kualitas dari segi manajer puncak, persepsi manajer divisi mengenai TQM, dan penerapan pilar dasar TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajerial semakin baik apabila komitmen pimpinan puncak, persepsi manajer divisi mengenai TQM, dan penerapan pilar dasar TQM semakin ditingkatkan. Secara parsial pengaruh langsung dominan adalah penerapan pilar dasar TQM dan pengaruh tidak langsung dominan adalah komitmen pimpinan puncak terhadap kinerja manajerial. Berarti semakin baik komitmen pimpinan puncak, maka dukungan peningkatan penerapan pilar dasar TQM semakin baik,

dan meningkatkan kinerja manajerial semakin baik. Untuk meningkatkan perbaikan mutu secara berkelanjutan diperlukan hubungan komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan, demikian juga sesama manajer.

Komunikasi yang baik dikembangkan melalui pendekatan budaya organisasi kearah yang lebih kondusif, sehingga faktor-faktor penghambat perubahan seperti lemahnya hubungan kerjasama manajemen pada tingkat fungsional, yaitu komunikasi yang buruk di antara fungsi organisasi, serta sikap pimpinan puncak yang memperlakukan staffnya seolah-olah tidak mampu berpikir bisa diatasi. Disarankan kepada manajemen untuk meningkatkan pemahaman manajer divisi melalui pendidikan dan pelatihan mengenai TQM sehingga dapat meningkatkan persepsi manajer divisi yang mendukung penerapan TQM lebih baik, karena melalui peningkatan pemahaman manajer divisi yang semakin baik, maka manajer divisi dapat menciptakan inovasi dalam lingkungan pekerjaan dan produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Menurut (Haizer dan Render, 2004) dalam penelitian (Musran, Surachman, dan Solimum, 2011) keunggulan daya saing dapat diperoleh apabila setiap perusahaan memiliki kemampuan untuk menyajikan setiap proses dalam operasi bisnisnya secara lebih baik dalam menghasilkan barang dan jasa yang mempunyai kualitas tinggi dengan harga yang bersaing. Sehingga produk yang dihasilkan mampu bersaing baik dari sisi kualitas, harga, penyerahan produk, dan fleksibilitas dibandingkan pesaingnya di pasar. Jika keempat hal tersebut telah tercapai, maka hal tersebut akan berdampak pada meningkatnya pelanggan yang

mengonsumsi produk tersebut sehingga dapat menumbuhkan laba perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut maka disusun hipotesis yaitu:

Hipotesis 2 : Terdapat Pengaruh Komitmen kualitas terhadap Kinerja keuangan

2.3.3 Pengaruh Keterlibatan pegawai terhadap Kepuasan Pasien

Keterlibatan pegawai merupakan hal penting dalam penerapan TQM, karena itu juga harus melibatkan mereka agar dapat memberikan pengaruh dan dampak bagi suatu organisasi. Sistem kualitas modern dicirikan dengan adanya partisipasi aktif dalam proses peningkatan kualitas secara kontinu, artinya dalam penerapan *Lean Six Sigma* dan TQM ini setiap orang (pegawai) berperan aktif dimana mereka ikut terlibat melalui usaha atau dukungan dari manajemen puncak untuk perbaikan kualitas yang secara berkelanjutan.

Peningkatan kualitas suatu organisasi yang sukses membutuhkan perubahan budaya perusahaan. Untuk itu pilar utama yang menentukan keberhasilan aplikasi manajemen kualitas adalah keterlibatan pegawai. Keterlibatan pegawai merupakan sumber daya yang paling penting bagi organisasi, karena : pertama, keterlibatan pegawai mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi, kedua keterlibatan pegawai merupakan pengeluaran pokok perusahaan dalam menjalankan bisnis. Keberhasilan dalam meningkatkan kepuasan pasien salah satunya adalah dengan melibatkan karyawan dalam proses produktivitas karena karyawan akan semakin aktif berpartisipasi dalam merencanakan perubahan untuk perusahaan dan memungkinkan karyawan untuk mencapai kemampuan prestasi yang tinggi. Hal ini dapat ditandai dengan keyakinan kuat karyawan perusahaan untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah

diberikan kepadanya. Selain itu, adanya keterlibatan pegawai dapat membangun organisasi yang memiliki moral yang tinggi (Rovila, 2014:63).

Dalam manajemen kualitas, teknologi, infrastruktur dan alat-alat statistik dipandang sebagai 'hardware'-nya sedangkan keterlibatan pegawai adalah 'software'-nya. Pernyataan di atas juga didukung oleh beberapa penelitian terdahulu salah satunya dari penelitian Rusyana (2016:6), yang menunjukkan bahwa aspek keterlibatan pegawai ataupun pegawai ini dapat diwujudkan dalam bentuk pencurahan pendapat dan pikiran dalam pengambilan keputusan, pengawasan, kehadiran dan keaktifan dalam rapat, pemberian kontribusi modal keuangan serta pemanfaatan pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi. Partisipasi maupun keterlibatan merupakan faktor yang paling penting dalam mendukung keberhasilan atau perkembangan suatu organisasi. Melalui partisipasi, segala aspek yang berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan pencapaian tujuan direalisasikan.

Apabila karyawan dilibatkan dalam kegiatan produktivitas perusahaan, maka hal-hal seperti moral pegawai, kehadiran pegawai, pegawai yang multitasking, dan pemahaman pegawai untuk mengeliminasi pemborosan dan variasi produk akan tertanam dan melekat di dalam kegiatan sehari-hari perusahaan karena karyawan akan merasa bahwa mereka turut serta dalam menentukan kesuksesan perusahaan mencapai tujuannya. Menurut Li dan Long (1999; dalam Khan, 2011) keterlibatan kerja terjadi saat seseorang memperlihatkan keterlibatan emosional atau mental dengan pekerjaannya yang mempunyai hubungan erat dengan kinerja.

Semua program yang harus dilaksanakan oleh manajemen perlu memperoleh dukungan dari semua unsur atau komponen yang ada dalam organisasi. Tanpa dukungan semua unsur atau komponen, pelaksanaan program-program manajemen tidak akan berhasil dengan baik. Jadi, menurut penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa partisipasi pegawai atau keterlibatan pegawai adalah keterlibatan mental dan emosional mereka untuk melakukan usaha atau bekerjasama dalam membangun Rumah sakit dengan jalan memberikan kontribusi atau peran serta mereka pada rumah sakit dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan (Rusyana, 2016:6). Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis 3 : Terdapat pengaruh Keterlibatan Pegawai terhadap Kepuasan Pasien

2.3.4 Pengaruh Keterlibatan Pegawai terhadap Kinerja Keuangan

Keterlibatan pegawai adalah suatu proses untuk mengikutsertakan semua karyawan didalam perusahaan dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Tujuan keterlibatan pegawai adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam memberikan kepuasan pelanggan yang berdampak pada kinerja keuangan perusahaan. Penelitian ini menguji pengaruh keterlibatan pegawai terhadap kinerja karyawan. Hubungan ini diuji oleh Hamidah (2014), bahwa keterlibatan pegawai merupakan sumber daya perusahaan yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang dihasilkan melalui kompetensi, sikap, dan kecerdasan intelektual. Hal ini dapat meningkatkan laba atas sejumlah aset yang dimiliki perusahaan yang diukur dengan return on asset (ROA). Semakin tinggi human capital efficiency (HCE) maka akan semakin tinggi pula

ROA perusahaan tersebut. Oleh karena itu, HCE termasuk keterlibatan pegawai berpengaruh positif terhadap ROA.

Keterlibatan pegawai akan berarti apabila hal tersebut merupakan suatu usaha yang dilakukan untuk membantu organisasi meningkatkan nilai yang akan diberikan kepada pelanggan (Fandy Tjiptono, 2003 : 135). Keterlibatan pegawai ditujukan untuk memperkaya ide-ide dan inovasi yang berhubungan langsung dengan visi misi suatu organisasi. Dengan banyaknya ide-ide tersebut dapat mengatasi hambatan organisasi, sehingga misi organisasi dapat tercapai dengan maksimal. Jika target perusahaan dapat tercapai maka kinerja keuangan akan mengalami peningkatan.

Hubungan ini didukung oleh penelitian dari Meyliana, Renata (2012:65), menyebutkan bahwa dari hasil penelitiannya pihak perusahaan selalu menganggap bahwa karyawan merupakan aset penting dalam perusahaan, dalam proses pencapaian produktivitas, efisiensi dan efektivitas kualitas produk yang dihasilkan, artinya hal Keterlibatan pegawai sangat memiliki pengaruh besar terhadap kinerja keuangan perusahaan. Berdasarkan dukungan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

Hipotesis 4 : Terdapat Pengaruh keterlibatan Pegawai terhadap Kinerja keuangan

2.3.5 Pengaruh Fokus Pasien terhadap Kepuasan Pasien

Untuk membentuk fokus kepuasan pada pasiendi dalam penelitian adalah dengan menempatkan karyawan untuk berhubungan langsung dengan pelanggan, variabel ini berhubungan kembali dengan variabel keterlibatan pegawai, pegawai juga harus bisa untuk mengambil tindakan yang diperlukan untuk memuaskan

para pelanggan, sehingga interaksi antara karyawan dengan pelanggan merupakan unsur yang sangat penting dalam pembentukan fokus pada pelanggan. Fokus pasien artinya merupakan suatu tindakan perusahaan (Rumah Sakit) untuk melibatkan karyawan dengan berinteraksi langsung pada pasien, dengan cara melakukan proses pendekatan, mengidentifikasi dan mengatasi masalah pelanggan demi tercapainya kepuasan pasien. Hal ini mempunyai pengaruh pada rumah sakit yang semakin fokus dalam melayani pasien supaya mampu mendorong pada peningkatan kinerja yang dicapai oleh seluruh karyawan rumah sakit tersebut.

Kunci untuk membentuk fokus pada pelanggan adalah melakukan pendekatan para karyawan dengan pelanggan dan melayani mereka dengan baik agar mereka merasa puas (Fandy Tjiptono, 2003 : 103-204). Unsur yang penting dalam pembentukan fokus pada pelanggan adalah interaksi antara karyawan dengan pasien. Pada hakikatnya tujuan bisnis adalah untuk menciptakan kepuasan dari pelanggan dan mempertahankan para pelanggan. Dalam pendekatan *Total Quality Management*, kualitas ditentukan oleh pelanggan. Fandy Tjiptono, (2003:102). Semua usaha manajemen dalam TQM diarahkan pada satu tujuan utama, yaitu terciptanya kepuasan pelanggan. Adanya kepuasan pelanggan dapat memberikan manfaat, diantaranya :

1. Hubungan antara perusahaan dan para pelanggan menjadi harmonis
2. Memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang
3. Dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan

4. Membentuk suatu rekomendasi dari mulut-ke mulut (*Word-of-mouth*) yang menguntungkan bagi perusahaan.
5. Reputasi perusahaan menjadi baik di mata pelanggan
6. Laba yang diperoleh dapat meningkat

Karena pelanggan adalah orang yang menerima hasil pekerjaan seseorang atau suatu organisasi, maka hanya mereka lah yang dapat menentukan kualitasnya seperti apa dan hanya mereka yang dapat menyampaikan apa dan bagaimana kebutuhan mereka. Dengan Penerapan fokus pada pasien maka akan berpengaruh terhadap kepuasan pasien, karena karyawanlah yang akan melayani pasien di garis depan seperti melayani kebutuhan pasien dan pembelian produk.

Fokus pada pelanggan memiliki peran yang sangat penting pada hasil bisnis. Perusahaan merencanakan suatu strategi dengan memasukan indikator mengenai pelanggan seperti keluhan-keluhan dari pelanggan atau kepuasan dari pelanggan dan pangsa pasar untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Nur Azlina, 2013:217) . Berdasarkan pada telaah literatur yang menjelaskan fokus pelanggan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis 5 : Terdapat pengaruh Fokus Pasien terhadap Kepuasan Pasien

2.3.6 Pengaruh Fokus Pasien terhadap Kinerja Keuangan

Fokus pada pelanggan adalah prinsip utama (penyokong) di dalam *Total Quality Management* filosofi. Danny Samson (1998), memberikan gambaran bahwa penerapan elemen *Customer focus* merupakan salah satu unsur yang penting dalam sukses nya penerpan TQM terhadap peningkatan kinerja Financial. Hubungan ini juga dikemukakan oleh Nur Azlina (2013:217) ,yang

menyatakan bahwa setiap orang mempunyai pelanggan dan seharusnya kita dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Hal tersebut untuk mengukur tingkat pelanggan yang memiliki hubungan informasi yang disampaikan organisasi dan tingkat penyelesaian atas keluhan pelanggan.

Kunci untuk membentuk fokus pelanggan adalah menempatkan para pegawai untuk berhubungan dengan pelanggan dan memberdayakan mereka untuk mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka memuaskan pelanggan (Tjiptono, 2003:103-104). Jadi unsur yang paling penting dalam pembentukan fokus pada pelanggan adalah interaksi antara pegawai dan pelanggan.

Behn dan Riley (1999) dalam Maiga dan Jacob (2005) mengungkapkan bahwa kepuasan pelanggan berhubungan dengan kinerja keuangan pada perusahaan di U.S. Sedangkan, Ittner dan Larckers (1998) mengungkapkan bahwa kepuasan pelanggan tidak berhubungan secara signifikan dengan kinerja keuangan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah :

Hipotesis 6 : Terdapat pengaruh fokus Pasien terhadap Kinerja Keuangan.

2.3.7 Pengaruh Manajemen berbasis fakta terhadap Kepuasan Pasien

Setiap keputusan yang diambil oleh setiap karyawan perusahaan maupun organisasi harus senantiasa mendasarkan pada fakta/data tidak boleh mengambil keputusan karena menurutkan emosional semata. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian pihak manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan. Manajemen yang mengacu pada data statistik dapat berpengaruh terhadap beberapa komplain

pelanggan dan memperbesar *market share* yang memberikan gambaran bahwa produk tersebut berkualitas dan dapat diterima oleh masyarakat. Manajemen berdasarkan fakta, perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta, dalam artian setiap keputusan harus berdasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (Fandy. 2003:14-15). Konsep pokoknya, yaitu :

1. Prioritisasi adalah suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada, oleh karena itu dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital.
2. Variasi variabilitasnya kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi.

Menurut Reza Mauldy Rahraja (2014) proses pengambilan keputusan memerlukan berbagai pertimbangan dari berbagai unsur. Pengambilan keputusan yang baik memerlukan informasi, lalu dalam prosesnya perlu adanya dukungan sistem informasi yang baik agar informasi yang diperoleh itu relevan dengan keadaan sebenarnya dengan menggunakan data, fakta, alternatif pilihan bahkan manusia yang terlibat dalam implementasi keputusan. Berdasarkan telaah literatur yang telah dijelaskan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis 7 : Terdapat pengaruh Manajemen berbasis fakta terhadap Kepuasan Pasien.

1.3.8 Pengaruh Manajemen berbasis Fakta terhadap Kinerja Keuangan

Pelayanan kesehatan kelas dunia berorientasi pada fakta, artinya setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok berkaitan hal ini. Pertama, prioritasasi (*prioritization*) yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam perusahaan dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Konsep kedua, variasi (*variation*) atau variabilitas kinerja manusia. Setiap keputusan seharusnya sesuai dengan data statistik yang ada. Terdapat tiga komponen dalam manajemen berbasis fakta yaitu teknik kuantitatif dalam proses produksi, teknik kuantitatif dalam mendesain produk dan pelatihan mengenai pemecahan masalah.

Menurut Junaedi (2002 : 380-381), terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara kuantitatif yaitu :

1) Ukuran Kriteria Tunggal (Single Criterium).

Yaitu ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajernya. Jika kriteria tunggal digunakan untuk mengukur kinerjanya, orang akan cenderung memusatkan usahanya kepada kriteria tersebut sebagai akibat diabaikannya kriteria yang lain yang kemungkinan sama pentingnya dalam menentukan sukses atau tidaknya perusahaan atau bagiannya. Sebagai contoh manajer produksi diukur kinerjanya dari tercapainya target kuantitas produk yang dihasilkan dalam jangka waktu tertentu kemungkinan akan mengabaikan

pertimbangan penting lainnya mengenai mutu, biaya, pemeliharaan equipment dan sumber daya manusia.

2) Ukuran Kriteria Beragam (Multiple Criterium)

Yaitu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran dalam menilai kinerja manajernya. Kriteria ini merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria tunggal dalam pengukuran kinerja. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriterianya sehingga seorang manajer diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria. Tujuan penggunaan kriteria ini adalah agar manajer yang diukur kinerjanya mengarahkan usahanya kepada berbagai kinerja.

Contohnya manajer divisi suatu perusahaan diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria antara lain profitabilitas, pangsa pasar, produktifitas, pengembangan karyawan, tanggung jawab masyarakat, keseimbangan antara sasaran jangka pendek dan sasaran jangka panjang. Karena dalam ukuran kriteria beragam tidak ditentukan bobot tiap-tiap kinerja untuk menentukan kinerja keseluruhan manajer yang diukur kinerjanya, maka manajer akan cenderung mengarahkan usahanya, perhatian, dan sumber daya perusahaannya kepada kegiatan yang menurut persepsinya menjanjikan perbaikan yang terbesar kinerjanya secara keseluruhan. Tanpa ada penentuan bobot resmi tiap aspek kinerja yang dinilai didalam menilai kinerja menyeluruh manajer, akan mendorong manajer yang diukur kinerjanya menggunakan pertimbangan dan persepsinya masing-masing didalam memberikan bobot terhadap beragam kriteria yang digunakan untuk menilai kinerjanya.

3) Ukuran Kriteria Gabungan (Composite Criterium)

Yaitu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran memperhitungkan bobot masing-masing ukuran dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja manajernya. Karena disadari bahwa beberapa tujuan lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan yang lain, beberapa perusahaan memberikan bobot angka tertentu kepada beragam kriteria kinerja untuk mendapatkan ukuran tunggal kinerja manajer, setelah memperhitungkan bobot beragam kriteria kinerja masing-masing.

Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan. Pengukuran kinerja pada dasarnya memerlukan alat ukur yang tepat. Dasar filosofi yang dapat dipakai dalam merencanakan sistem pengukuran prestasi harus disesuaikan dengan strategi perusahaan, tujuan dan struktur organisasi perusahaan. Sistem pengukuran kinerja yang efektif adalah sistem pengukuran yang dapat memudahkan manajemen untuk melaksanakan proses pengendalian dan memberikan motivasi kepada manajemen untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.

Menurut Tjiptono (2003:14), "Suatu organisasi harus berorientasi berdasarkan fakta, setiap keputusan berdasarkan data, tidak menggunakan *feeling*". Jadi, setiap keputusan seharusnya sesuai dengan data statistik yang ada. Karena dengan mengacu pada data statistik yang ada dapat memberikan pengaruh terhadap beberapa keluhan pelanggan dan memperbesar *market share* yang memberikan gambaran bahwa produk atau pelayanan tersebut berkualitas dan

dapat diterima masyarakat. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 8 : Terdapat pengaruh Manajemen berbasis fakta terhadap Kinerja Keuangan.

2.3.9 Pengaruh Orientasi Perbaikan berkelanjutan terhadap Kepuasan

Pasien

Perbaikan berkelanjutan atau berkesinambungan merupakan salah satu unsur dari *Total Quality Manajemen*. Agar dapat sukses, setiap perusahaan atau organisasi perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep-konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA yaitu (*plan, do, check, act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Perbaikan terus menerus (*Continous Improvement*) adalah filosofi yang digunakan sebagai inisiatif peningkatan keberhasilan dan mengurangi kegagalan (Juergansen, 2000). Disisi lain, orang melihat perbaikan berkelanjutan ini sebagai sebuah cabang dari inisiatif kualitas seperti *Total Quality Manajemen* (TQM) atau dapat dikatakan sebagai pendekatan yang sama sekali baru untuk meningkatkan kreativitas dan mencapai keunggulan kompetitif di pasar saat ini (Oakland, 1999).

Suatu Organisasi terlebih adalah Rumah Sakit mereka harus bisa membaca situasi dilingkungan sekitar terkait dengan kebutuhan konsumen sehingga perusahaan mengetahui sektor apa saja yang yang harus di perbaiki dalam Organisasi. Organisasi juga harus bisa menerima kritik dan saran dari pasien

sehingga dapat membantu dalam melakukan perbaikan berkelanjutan dan menciptakan kepuasan terhadap pasien. Hal ini dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus berubah, jika perusahaan mampu memenuhi kebutuhan tersebut maka pelanggan akan merasa puas akan kualitas produk yang semakin baik. Sehingga hal ini akan berdampak pada meningkatkan laba yang diperoleh perusahaan. Menurut Almansour (2012) dalam penelitian terdahulu menyatakan bahwa perbaikan berkesinambungan adalah usaha untuk memperoleh kualitas yang harus dilakukan secara terus-menerus dan karyawan perlu didorong untuk mengadopsi program peningkatan produktivitas yang akan berdampak pada peningkatan kinerja keuangan perusahaan.

Perbaikan berkelanjutan terdiri dari lima proses, yaitu *plan-do-check-act-analyze*, melalui lima tahap tersebut dapat mengurangi pemborosan dalam proses produksi sehingga akan berdampak pada kinerja keuangan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa perusahaan perlu melakukan perbaikan secara terus-menerus untuk meningkatkan kualitas kinerja dan kualitas produk yang dimilikinya agar tercapai kepuasan pelanggan dan meningkatkan laba perusahaan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

Hipotesis 9 : Terdapat pengaruh Orientasi Perbaikan berkelanjutan terhadap
Kepuasan Pasien.

2.3.10 Pengaruh Orientasi Perbaikan berkelanjutan terhadap Kinerja

Keuangan

Perbaikan secara berkesinambungan dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan . Perusahaan tanpa perbaikan terusmenerus dan berkesinambungan

tidak dapat meningkatkan kinerja bisnis mereka di jangka panjang . Perbaikan berkesinambungan merupakan salah satu unsur dari *Total Quality Management* yang digunakan dalam pemenuhan permintaan pelanggan yang terus berkembang. Perbaikan berkesinambungan terdapat siklus PDCA (*Plan, Do, Check, Act* dan *Analyse*). Sebagaimana roda yang terus berputar untuk mencegah terulangnya kerusakan. Penyusunan rencana perbaikan ini terdiri atas lima tahap, yaitu pemahaman terhadap proses, mengeliminasi kesalahan, menghilangkan keterlambatan, mengurangi variasi dan merencanakan perbaikan berkesinambungan (Tjiptono dan Anastasia 2007:278).

Perbaikan yang dilakukan dengan melalui lima tahap tersebut dapat mengurangi biaya yang dikeluarkan dan berdampak pada peningkatan kinerja keuangan. Perbaikan secara terus-menerus akan terlaksana jika perusahaan dapat memperbaiki sistem yang ada secara berkesinambungan, sehingga dapat meminimalisir tingkat kerusakan dari produk (Widjaya, Suryawan, 2014). Sehingga berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis 10 : Terdapat pengaruh Orientasi Perbaikan berkelanjutan terhadap Kinerja Keuangan

2.3.11 Pengaruh Manajemen Kualitas Proses terhadap Kepuasan Pasien

Manajemen proses merupakan penelusuran dan perbaikan dari kualitas proses manufaktur. Dimana hal ini bisa dilihat dengan adanya biaya *scrap* ditelusuri dan dilaporkan, biaya *rework* ditelusuri dan dilaporkan, penyebab *scrap* dan *rework* dapat diidentifikasi, tindakan korektif yang segera diambil ketika masalah kualitas proses dapat diidentifikasi, proses kunci yang secara sistematis

perbaikan untuk mencapai kualitas proses atau produk yang lebih baik, sistem yang baik dalam mengkomunikasikan masalah kualitas proses dan produk diantaranya manajemen dan karyawan.

Manajemen kualitas proses adalah faktor yang memiliki efek langsung pada hasil bisnis (Ronny Buha Sihotang, 2013). Kualitas dicapai dengan peningkatan dari proses. Peningkatan proses meningkatkan keseragaman output produk, mengurangi kesalahan, dan mengurangi pemborosan (Deming, 1981). Sadikoglu dan hilal (2014) dalam (Raffi Hakim Dananjaya, 2015), menyatakan bahwa Keberhasilan dalam Manajemen proses akan memberikan proses yang lebih efisien. Berdasarkan uraian tersebut maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 11 : Terdapat pengaruh Manajemen Kualitas Proses terhadap Kinerja Keuangan dan Kepuasan Pasien

2.3.12 Pengaruh Manajemen Kualitas Proses terhadap Kinerja Keuangan

Penelitian ini menguji pengaruh Manajemen kualitas proses terhadap kinerja keuangan. Hubungan ini diuji oleh Nur Azlina (2013:224), yang menyatakan bahwa manajemen kualitas proses sangat berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan karena ditunjukkan oleh $0,46 < 0,05$. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa hipotesis tersebut dapat diterima. Hasil ini mendukung pendapat Krajewski et.al, (2003); Corbett dan Rastrick, (2000); Prayogo dan Brown, (2004) dan Salaheldin (2009) dalam Nur Azlina (2013) yang mengatakan bahwa manajemen kualitas proses merupakan salah satu elemen TQM yang mempengaruhi kinerja bisnis. Peningkatan kualitas proses manajemen suatu

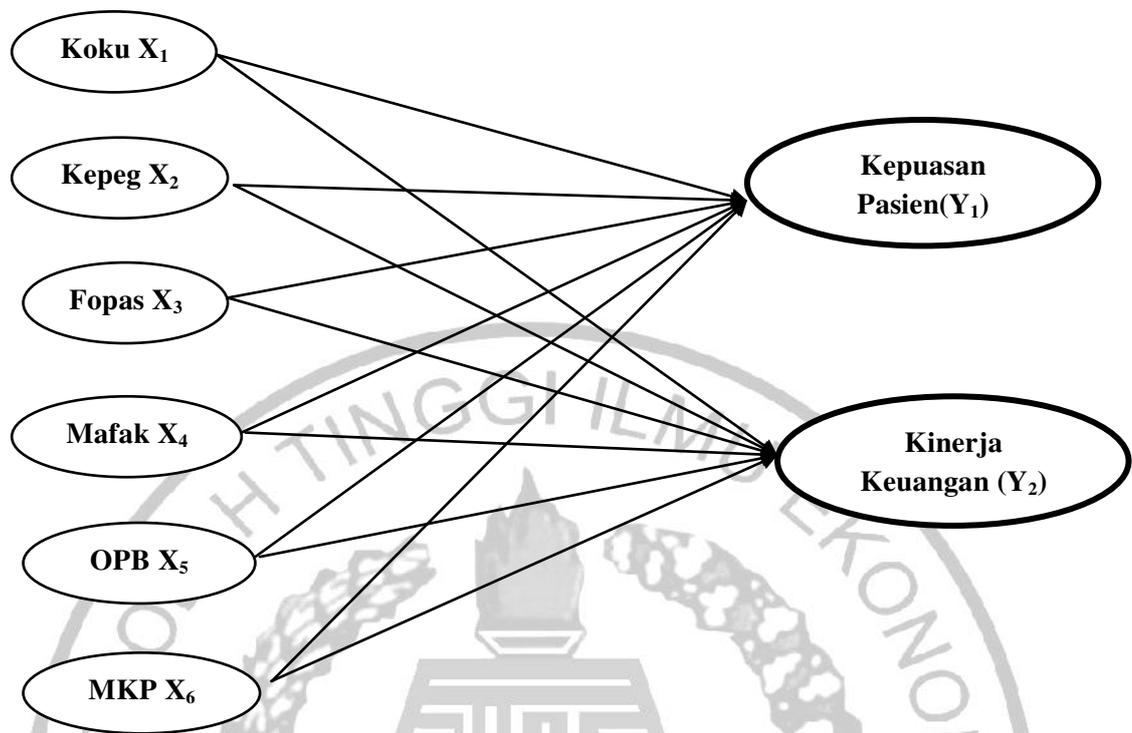
organisasi akan meningkatkan kinerja financial secara positif (Changis Valmohammadi, 2011).

Evans dan Lindsay (1995) dalam Nur Azlina, dkk (2013) menjelaskan proses manajemen ini menunjukkan bagaimana organisasi mendesain dan memperkenalkan produk dan jasa, mengintegrasikan produksi dan kebutuhan penyerahan dan mengatur capaian para penyalur. Deming (1986) dalam Nur Azlina, dkk (2013) menyatakan gagasan inti di belakang prinsip *Total Quality Management* ini adalah bahwa organisasi adalah satuan proses yang saling berhubungan dan peningkatan dari proses ini adalah pondasi bagi peningkatan kinerja. Peningkatan kualitas proses manajemen suatu organisasi akan meningkatkan kinerja *Financial* secara positif (Changis : 2011 dalam Nur Azlina, dkk:2013). Penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen kualitas proses merupakan salah satu elemen terpenting dalam TQM yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis 12 : Terdapat pengaruh Manajemen Kualitas Proses terhadap Kinerja Keuangan

2.4 Kerangka pemikiran

Penelitian ini menguji hubungan kausal antara Manajemen desain terhadap Faktor – faktor Implementasi *Lean Six Sigma* dan *Total Quality Manajemen*, seperti : Komitmen kualitas, keterlibatan pegawai, Fokus Pasien, Manajemen berbasis fakta, Orientasi perbaikan berkelanjutan dan Manajemen kualitas proses. Model Konseptual yang dibangun berdasarkan uraian diatas adalah :



Gambar 2.3
KERANGKA PEMIKIRAN

Keterangan :

- X₁ = KoKu (Komitmen Kualitas)
- X₂ = KePeg (Keterlibatan Pegawai)
- X₃ = FoPas (Fokus Pasien)
- X₄ = MaFak (Manajemen Berbasis Fakta)
- X₅ = OPB (Perbaikan Berkelanjutan)
- X₆ = MKP (Manajemen Kualitas Proses)
- Y₁ = KP (Kepuasan Pasien)
- Y₂ = KK (Kinerja Keuangan)

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka Konseptual yang terdapat pada gambar 2.3 diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 : Terdapat pengaruh komitmen kualitas terhadap kepuasan pasien.
- H2 : Terdapat pengaruh komitmen kualitas terhadap kinerja keuangan.
- H3 : Terdapat pengaruh keterlibatan pegawai terhadap kepuasan pasien.
- H4 : Terdapat pengaruh keterlibatan pegawai terhadap kinerja keuangan.
- H5 : Terdapat pengaruh fokus pasien terhadap kepuasan pasien.
- H6 : Terdapat pengaruh fokus pasien terhadap kinerja keuangan.
- H7 : Terdapat pengaruh manajemen berbasis fakta terhadap kepuasan pasien
- H8 : Terdapat pengaruh manajemen berbasis fakta terhadap kinerja keuangan
- H9 : Terdapat pengaruh orientasi perbaikan berkelanjutan terhadap kepuasan pasien
- H10 : Terdapat pengaruh orientasi perbaikan berkelanjutan terhadap kinerja keuangan
- H11 : Terdapat pengaruh manajemen kualitas proses terhadap kepuasan pasien.
- H12 : Terdapat pengaruh manajemen kualitas proses terhadap kinerja keuangan