

**Kompetensi SDM dan Manajemen Ramping (*Lean*) terhadap Kinerja Operasional pada Rumah Sakit Swasta di Kota dan Kabupaten Serang dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening**

**Novi Lestari**

Magister Manajemen, Universitas Bina Bangsa

*novi.1411.lestari@gmail.com*<sup>1</sup>

**ABSTRACT**

*With the increasing population in Indonesia, it has resulted in an increase in patients coming to the hospital, including in Banten Province, especially in the City and District of Serang. Even though hospitals in Banten Province are increasing every year, the accumulation of patients in hospitals still occurs. Efficient hospital services are one of the determinants of hospital quality so that they are able to use all available resources to generate profits as desired. This requires hospitals to improve operational performance by increasing the competence of human resources and Manajemen Ramping (*Lean management*) which has been quite widely applied in hospitals today. The results showed that 4 hypotheses were accepted while 3 hypotheses were rejected. HR competence has a significant effect on hospital operational performance. Manajemen Ramping (*Lean management*) has a positive and significant effect on the operational performance of the hospital. Meanwhile, organizational culture has no significant effect on improving hospital operational performance. HR competence has a positive and significant effect on organizational culture. *Lean management* also has a positive and significant effect on organizational culture. Then the indirect relationship between HR competence on hospital operational performance through organizational culture has a positive but not significant effect, as well as the indirect relationship between Manajemen Ramping (*Lean management*) on operational performance through organizational culture has a positive but not significant effect. So the conclusion of this study is that both exogenous variables are good predictors for predicting hospital operational performance.*

**Keywords :** *Competency; Manajemen Ramping (*Lean management*); Organizational Culture and Operational Performance*

**ABSTRAK**

Dengan meningkatnya jumlah penduduk di Indonesia mengakibatkan meningkat pula pasien berobat ke Rumah Sakit, tanpa terkecuali di Provinsi Banten khususnya di Kota dan Kabupaten Serang. Meskipun rumah sakit di Provinsi Banten meningkat setiap tahunnya tetapi penumpukan pasien di rumah sakit tetap terjadi. Pelayanan rumah sakit yang efektif dan efisien adalah salah satu parameter kualitas rumah sakit, sehingga mampu mengupayakan seluruh sumber daya untuk menghasilkan *profit* sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini menuntut rumah sakit untuk meningkatkan kinerja operasional dengan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dan Manajemen Ramping (*Lean*) yang sudah cukup banyak diterapkan di rumah sakit saat ini. Hasil penelitian menunjukkan 4 hipotesis diterima sedangkan 3 hipotesis ditolak. Kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional rumah sakit. Manajemen Ramping (*Lean*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional rumah sakit. Sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja operasional rumah sakit. Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Manajemen Ramping (*Lean*) juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Kemudian hubungan tidak langsung antara kompetensi SDM terhadap kinerja operasional rumah sakit melalui budaya organisasi didapatkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan, demikian pula

hubungan tidak langsung antara Manajemen Ramping (*Lean*) terhadap kinerja operasional melalui budaya organisasi didapatkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan. Sehingga kesimpulan dari penelitian ini adalah dari kedua variabel eksogen merupakan prediktor yang baik untuk memprediksi kinerja operasional rumah sakit.

**Kata kunci** : *Kompetensi; Manajemen Ramping (Lean), Budaya Organisasi dan Kinerja Operasional.*

## PENDAHULUAN

Dalam memberikan pelayanan, Rumah Sakit memiliki tanggung jawab untuk memberikan layanan kesehatan yang aman, berkualitas, tidak diskriminatif, dan efektif, dengan fokus utama pada kepentingan pasien sesuai dengan standar layanan yang telah ditetapkan. Rumah Sakit juga memiliki kewajiban untuk merumuskan, melaksanakan, dan menjaga standar mutu layanan kesehatan sebagai panduan dalam memberikan pelayanan kepada pasien (Setio & Gulo, 2021). Fungsi komprehensif dari rumah sakit meliputi langkah-langkah promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif serta memiliki peranan sentral dalam pengelolaan kesehatan dalam masyarakat (Mayangsari et al., 2022).

Pelayanan Kesehatan terus berkembang setiap tahunnya, namun belum banyak bahasan mengenai Manajemen Ramping (*Lean management*) sebagai pokok layanan Kesehatan. (Crema & Verbano, 2019). Ada pertumbuhan dalam literatur simulasi dalam perawatan kesehatan yang telah berkembang dalam beberapa tahun terakhir, karena memungkinkan memprediksi konsekuensi dari skenario alternatif yang berbeda tanpa risiko dan biaya eksperimen nyata. Namun, tidak ada tinjauan literatur yang dapat ditemukan tentang bagaimana dan dalam kasus apa pemodelan simulasi dapat mendukung penerapan Manajemen Ramping (*Lean management*), untuk memaksimalkan nilai bagi pasien, mengurangi pemborosan.

Salah satu cara untuk mengatasi permasalahan pelayanan kesehatan saat ini adalah dengan menyederhanakan proses dan prosedur yaitu penerapan *Lean Healthcare* di unit pelayanan kesehatan. Dengan demikian, untuk menangani permasalahan ini, digunakan pendekatan dengan metode *lean*. Konsep *Lean* pertama kali muncul pada tahun 1950-an dan diterapkan dalam lingkungan rumah sakit sebagai *lean hospital*. Pendekatan *lean hospital* ini diperlukan agar rumah sakit dapat memberikan pelayanan optimal sesuai dengan kebutuhan pasien., yang juga memperhatikan mutu dan kualitas pelayanan kesehatan, berorientasi pada aspek keamanan pasien, serta efisiensi biaya yang pada akhirnya meningkatkan *value added* (nilai tambah) bagi rumah sakit (Bak, 2021)

Menurut ketentuan dalam Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020, rumah sakit adalah lembaga pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan layanan kesehatan individu secara komprehensif, termasuk layanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Menurut klasifikasinya Rumah sakit terbagi atas rumah sakit umum dan rumah sakit khusus. Rumah Sakit Umum terdiri atas rumah sakit umum kelas A, B, C dan D sebagaimana dimaksud dalam Pasal 16 ayat (1) (Permenkes RI, 2020), Rumah Sakit umum kelas A ialah tipe Rumah Sakit umum dengan kapasitas tempat tidur minimal sebanyak 250 (dua

ratus lima puluh) buah. Rumah Sakit umum kelas B ialah tipe Rumah Sakit umum yang memiliki setidaknya 200 (dua ratus) tempat tidur. Rumah Sakit umum kelas C ialah tipe Rumah Sakit umum dengan kapasitas tempat tidur minimal sebanyak 100 (seratus) buah. Rumah Sakit umum kelas D ialah tipe Rumah Sakit umum dengan jumlah tempat tidur minimal sebanyak 50 (lima puluh) buah.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, permasalahan penelitian dalam konteks Rumah Sakit swasta di Kota dan Kabupaten Serang dapat dirumuskan sebagai berikut:

Penelitian ini bertujuan untuk memahami pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja operasional Rumah Sakit swasta di wilayah ini. Selain itu, penelitian ini juga akan mengkaji pengaruh Manajemen Ramping (Lean Management) terhadap kinerja operasional Rumah Sakit swasta di Kota dan Kabupaten Serang. Selanjutnya, penelitian ini akan melihat sejauh mana budaya organisasi dapat memengaruhi kinerja operasional Rumah Sakit di daerah tersebut.

Selain itu, penelitian ini akan menjelaskan hubungan antara kompetensi SDM dan budaya organisasi dalam konteks Rumah Sakit swasta di wilayah ini. Selanjutnya, penelitian ini juga akan menganalisis bagaimana Manajemen Ramping (Lean Management) memengaruhi budaya organisasi dalam Rumah Sakit swasta di Kota dan Kabupaten Serang.

Lebih lanjut, penelitian ini akan menginvestigasi apakah kompetensi SDM memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja operasional Rumah Sakit, atau apakah pengaruh tersebut dimediasi oleh budaya organisasi. Selain itu, penelitian ini juga akan mengeksplorasi apakah Manajemen Ramping (Lean Management) memiliki efek serupa, yaitu pengaruh langsung terhadap kinerja operasional Rumah Sakit atau melalui mediasi budaya organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini akan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja operasional Rumah Sakit swasta di Kota dan Kabupaten Serang, termasuk peran kompetensi SDM, Manajemen Ramping (Lean Management), dan budaya organisasi dalam konteks ini.

## **Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Kompetensi merujuk pada aspek yang terinternalisasi dalam kepribadian individu dan memiliki ketahanan yang kokoh, mampu memprediksi respons dalam beragam konteks dan tugas. Kompetensi juga memiliki kemampuan untuk memprediksi tindakan dan hasil kerja, serta untuk memprediksi efektivitas individu dalam mencapai standar atau kriteria tertentu (Rusvitawati, 2019).

Kompetensi seorang karyawan dapat memperkuat daya saing perusahaan dan mengoptimalkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara kompetensi dan peningkatan kinerja perusahaan sangat signifikan. Dengan demikian perusahaan harus mampu meningkatkan kompetensi dengan cara (1) Meningkatkan standar kompetensi yang dimiliki oleh karyawan; (2) Mengadakan pelatihan kepada karyawan agar mampu meningkatkan kompetensi dalam bekerja; (3) mengimplementasikan pelatihan yang didapat tersebut secara rutin;

## **Manajemen Ramping (*Lean management*)**

Konsep Manajemen Ramping (*Lean management*) dikembangkan dan diterapkan Toyota setelah Perang Dunia Kedua. Solusi yang disajikan di sana memungkinkan untuk meningkatkan produktivitas, kualitas dan efisiensi. Prinsip utama Manajemen Ramping (*Lean management*) terutama menyangkut dua elemen yaitu nilai dan keunggulan dengan menghilangkan pemborosan (*waste*). Nilai dipahami dalam hubungan dengan organisasi dan pasien. Menerapkan proyek Manajemen Ramping (*Lean management*) di rumah sakit menghadapi banyak tantangan dan kendala. Hambatan utama adalah hambatan artifisial yang diciptakan oleh keengganan karyawan sektor kesehatan dan kurangnya kepercayaan terhadap kemungkinan penerapan solusi yang telah terbukti berhasil dalam produksi (Sakit et al., 2022).

## **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merujuk pada pola perilaku yang telah berlangsung dalam jangka waktu yang lama, dan telah menjadi norma yang diterapkan dan dilaksanakan dalam aktivitas kerja sehari-hari sebagai salah satu elemen yang mendorong peningkatan kualitas kinerja para karyawan dan manajer perusahaan. (Irham Fahmi, 2010). Seiring waktu, perusahaan mengalami serangkaian tahap-tahap yang membentuk apa yang dikenal sebagai siklus organisasi. Pembentukan budaya organisasi bukanlah sesuatu yang instan, tetapi merupakan hasil dari proses yang melibatkan berbagai interaksi di lingkungan organisasi tersebut.

## **Kinerja Operasional Rumah Sakit**

Kinerja operasional adalah hasil dari pelaksanaan sejumlah aktivitas di perusahaan, yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam periode waktu tertentu. Berbagai faktor baik dari internal maupun eksternal organisasi berperan dalam mencapai tujuan tersebut. Dalam konteks pengukuran kinerja rumah sakit, hal ini melibatkan kemampuan dalam menetapkan standar yang diinginkan oleh pasien sekaligus mempertimbangkan efisiensi biaya produksi dan pemeliharaan yang minimal. Upaya juga diarahkan pada peningkatan mutu pelayanan, pengurangan persediaan barang dalam proses, pengurangan biaya penanganan material, dan pemenuhan batas waktu penyerahan. Dalam upaya mengoptimalkan layanan kesehatan, rumah sakit perlu meningkatkan kinerja operasional yang diharapkan oleh semua pihak terkait. Dengan mencapai kinerja operasional yang optimal, secara keseluruhan produktivitas rumah sakit akan meningkat, memungkinkan rumah sakit berfungsi efektif dalam berbagai situasi dan kondisi. (WIranta, 2019)

## **Hipotesis Penelitian**

Hipotesis adalah simpul tidak utuh berupa jawaban dugaan dari rumusan masalah yang dibuat yang perlu adanya pengujian untuk mengetahui kebenarannya. Berdasarkan pada model empiris penelitian yang telah dibangun maka peneliti berkesimpulan tentang hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Diduga terdapat pengaruh signifikan Kompetensi SDM terhadap Kinerja Operasional Rumah Sakit swasta di Kota dan Kabupaten Serang.
2. Diduga terdapat pengaruh signifikan Manajemen Ramping (Lean management) terhadap Kinerja Operasional Rumah Sakit swasta di Kota dan Kabupaten Serang.
3. Diduga terdapat pengaruh signifikan Budaya organisasi terhadap Kinerja Operasional Rumah Sakit swasta di Kota dan Kabupaten Serang.
4. Diduga terdapat pengaruh signifikan Kompetensi SDM terhadap budaya organisasi Rumah Sakit swasta di Kota dan Kabupaten Serang.
5. Diduga terdapat pengaruh signifikan Manajemen Ramping (Lean management) terhadap budaya organisasi Rumah Sakit swasta di Kota dan Kabupaten Serang.
6. Diduga terdapat pengaruh signifikan kompetensi SDM terhadap Kinerja Operasional Rumah Sakit swasta di Kota dan Kabupaten Serang yang dimediasi oleh Budaya Organisasi.
7. Diduga terdapat pengaruh signifikan Manajemen Ramping (Lean management) terhadap Kinerja Operasional Rumah Sakit swasta di Kota dan Kabupaten Serang yang dimediasi oleh Budaya Organisasi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian berupa penelitian kuantitatif dengan desain deskriptif kausalitas, pendekatan kuantitatif merupakan pendekatan yang memiliki karakteristik yang berfokus pada penelitian yang lebih detail, normatif, statis serta telah ada proses sebelumnya. Desain penelitian pada penelitian ini adalah deskriptif kausalitas karena penelitian ini dilakukan dengan cara menggambarkan objek penelitian apa adanya dan tujuan dari penelitian ini untuk mengkaji hubungan dan relevansi dua variabel.

Penelitian ini menggunakan metode survei, instrumennya berupa kuesioner yang dijadikan sebagai media pengambilan data utama dan data tersebut diambil untuk melakukan prediksi hubungan antara konstruk dan mengkaji hubungan variabel eksogen dan endogen serta bagaimana pengaruhnya. Adanya indikator yang dijadikan sebagai pengukuran dan jenis variabel.

Teknik penganalisisan data menggunakan *variance based structural equation modelling* (VB-SEM) melalui program SmartPLS (*Partial Least Square*). Uji SEM PLS dimulai dengan melakukan evaluasi terhadap kesesuaian model, yang dikenal sebagai Goodness of Fit (GoF).

Dalam kerangka penelitian ini, populasi mencakup semua pasien yang tengah menjalani perawatan rawat inap mulai dari tanggal 1 Juli 2023 hingga 15 Juli 2023 di sejumlah rumah sakit swasta yang berlokasi di wilayah kota dan kabupaten Serang yakni meliputi RS Budiasih Serang, RS Hermina Serang, RS Sari Asih Serang, dan RS Kencana.

Metode pengumpulan data yang diterapkan dalam penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yaitu *cross sectional* dengan menggunakan *skala likert*

merupakan data yang digunakan dalam riset ini. Metode analisa dengan pendekatan model persamaan struktural partial least square menggunakan software Smart-PLS 3.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

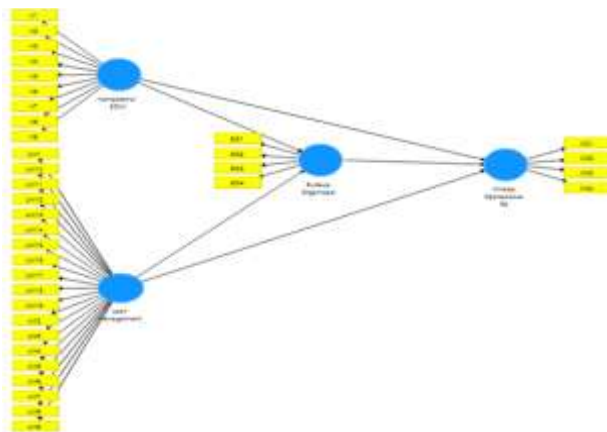
### Hasil Uji deskriptif

Responden yang diteliti adalah pasien rawat inap sebanyak 2.385 pasien, namun karena keterbatasan penelitian jumlah kuesioner yang disebar kepada responden hanya sebanyak 250 responden dengan harapan jumlah minimal sampel yaitu 180 sampel dapat terpenuhi karena jumlah sampel yang diambil menggunakan rumus (Hair, 1998) yaitu minimal sampel yang diambil dalam penelitian *statistic inferensial* yang menggunakan metode analisis *Struktural Equation Modelling* (SEM) adalah 5 x jumlah indikator yang digunakan.. Adapun penyebaran kuesioner menggunakan *google form* yang secara rinci hasil uji deskriptif dikelompokkan berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, pekerjaan dan domisili.

### Hasil Analisis Outer Model PLS (Algoritma PLS)

Uji validitas dilakukan menggunakan 3 parameter antara lain konvergen validitas, *Average Variance Extracted* (AVE), dan diskriminan validitas. Uji reliabilitas diukur menggunakan 2 parameter antara lain composite reliabilitas (CR) dan alpha cronbach. Hasil model PLS Algorithm adalah sebagai berikut :

*Gambar 1 Framework Model Penelitian*

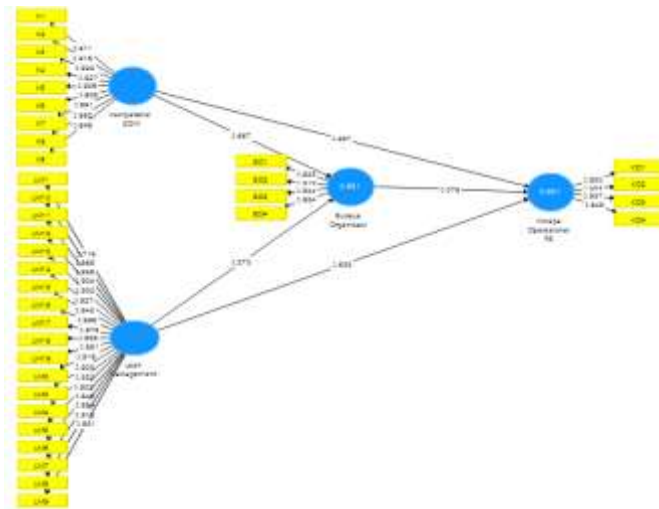


*Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2023)*

### Hasil Analisis Inner Model PLS (PLS Bootstrapping)

Berdasarkan hasil analisis PLS Bootstrapping terhadap model empiris yang dibangun didapatkan hasil sebagai berikut :

*Gambar 2 Hasil Inner Model Analisis (PLS Bootstrapping)*



Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2023)

**Hasil Analisis Parameter Koefesien Jalur (Path Koefesien)**

Hasil analisis *Bootstrapping* didapatkan nilai koefesien jalur untuk masing-masing hubungan bernilai positif. Uji Hasil koefesien jalur terangkum dalam Tabel 4.16 berikut ini :

**Tabel 1 Hasil Analisis Parameter Koefesien Jalur (Path Koefesien)**

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik [O/STDEV]	P Values
Budaya Organisasi (Z) -> Kinerja Operasional RS (Y)	0.076	0.073	0.067	1.132	<b>0.258</b>
Kompetensi SDM (X <sub>1</sub> ) -> Budaya Organisasi (Z)	0.667	0.672	0.106	6.297	<b>0.000</b>
Kompetensi SDM (X <sub>1</sub> ) -> Kinerja Operasional RS (Y)	0.267	0.269	0.084	3.198	<b>0.001</b>
Manajemen ramping (Lean) (X <sub>2</sub> ) -> Budaya Organisasi (Z)	0.273	0.268	0.107	2.547	<b>0.011</b>
Manajemen ramping (Lean) (X <sub>2</sub> ) -> Kinerja Operasional RS (Y)	0.635	0.636	0.077	8.284	<b>0.000</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2023)

Berdasarkan hasil analisis parameter koefesien jalur di atas, persamaan struktural yang dapat direpresentasikan adalah sebagai berikut :

**Persamaan yang pertama :**

$$Y = f (X_1, X_2, Z)$$

$$Y = 0,921 + 0,267 (X_1) + 0,635 (X_2) + 0,076 (Z)$$

Dimana :

Y = Kinerja Operasional RS X<sub>2</sub> = Manajemen ramping

X<sub>1</sub> = Kompetensi SDM

Z = Budaya Organisasi

Persamaan yang kedua :

$$Z = f (X_1, X_2)$$

$$Z = 0,861 + 0,667 (X_1) + 0,273 (X_2)$$

Dimana :

Z = Budaya Organisasi

X<sub>2</sub> = Manajemen ramping

X<sub>1</sub> = Kompetensi SDM

## Hasil Analisis Parameter R Square (R<sup>2</sup>)

R Square merupakan suatu nilai yang memHasil PLS Bootsraping menunjukkan tingkat determinasi variabel eksogen terhadap endogennya. Nilai R<sup>2</sup> semakin besar menunjukkan tingkat determinasi yang semakin baik. Menurut Hair dalam Latan & Ghozali (2012), suatu model dikatakan kuat jika nilai R-square 0.75, model moderat jika nilai R-square 0.50, dan model lemah jika nilai R-square 0.25.

Tabel 2 Nilai R-Square (R<sup>2</sup>) Model Penelitian

	R Square
Budaya Organisasi	0,861
Kinerja Operasional	0,921

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2023)

Berdasarkan pada Tabel 4.17 di atas menunjukkan bahwa nilai R-square untuk model Budaya Organisasi sebesar 0,861, sehingga model dikatakan kuat. Dan model kinerja operasional sebesar 0,921 sehingga model dikatakan kuat. Besarnya pengaruh yang dapat dijelaskan oleh variabel Kompetensi SDM dan Manajemen Ramping (*Lean management*) terhadap Budaya Organisasi adalah sebesar 86,1% sedangkan besarnya pengaruh yang dapat dijelaskan oleh variabel Kompetensi SDM dan Manajemen Ramping (*Lean management*) terhadap Kinerja Operasional melalui Budaya Organisasi adalah sebesar 92,1%.

## Hasil Uji Hipotesis

Hasil analisis uji signifikansi/ uji hipotesis yang terdapat pada Tabel 4.20 diperoleh sebuah model yang secara empiris menunjukkan lima pengaruh antar variabel yang diestimasi.

Tabel 3 Hasil Uji Signifikansi/ Uji Hipotesis

	t Statistics ( O/STDEV )	P Values
Budaya Organisasi -> Kinerja Operasional	1,228	0,220
Kompetensi SDM -> Budaya Organisasi	6,741	0,000
Kompetensi SDM -> Kinerja Operasional	3,242	0,001
Manajemen Ramping ( <i>Lean</i> ) -> Budaya	2,700	0,



Organisasi		007
Manajemen Ramping (Lean) -> Kinerja Operasional	8,127	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2023)

Berdasarkan hasil uji hipotesis di atas, dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

- a) Hasil analisis terhadap hipotesis pertama dimana diduga Kompetensi SDM ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional rumah sakit (Y) didapatkan nilai P-Values sebesar 0,001 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 3,242 dimana nilai tersebut lebih besar dari 1,96 sehingga dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang artinya terdapat pengaruh signifikan kompetensi SDM ( $X_1$ ) terhadap kinerja operasional rumah sakit swasta di Kota dan Kabupaten Serang.
- b) Hasil analisis terhadap hipotesis kedua dimana diduga Manajemen Ramping (*Lean management*) ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional rumah sakit (Y) didapatkan nilai P-Values sebesar 0,000 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 8,127 dimana nilai tersebut lebih besar dari 1,96 sehingga dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang artinya terdapat pengaruh signifikan Manajemen Ramping (*Lean management*) ( $X_2$ ) terhadap kinerja operasional rumah sakit (Y) swasta di Kota dan Kabupaten Serang.
- c) Hasil analisis terhadap hipotesis ketiga dimana diduga budaya organisasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional rumah sakit (Y) didapatkan nilai P-Values sebesar 0,220 dimana nilai tersebut lebih besar dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 1,228 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 1,96 sehingga dapat disimpulkan  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak yang artinya tidak terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi (Z) terhadap kinerja operasional rumah sakit swasta di Kota dan Kabupaten Serang.
- d) Hasil analisis terhadap hipotesis keempat dimana diduga kompetensi SDM ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi (Z) didapatkan nilai P-Values sebesar 0,000 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 6,741 dimana nilai tersebut lebih besar dari 1,96 sehingga dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang artinya terdapat pengaruh signifikan kompetensi SDM ( $X_1$ ) terhadap budaya organisasi (Z) rumah sakit swasta di Kota dan Kabupaten Serang.
- e) Hasil analisis terhadap hipotesis kelima dimana diduga Manajemen Ramping (*Lean management*) ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi (Z) didapatkan nilai P-Values sebesar 0,007 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 2,700 dimana nilai tersebut lebih besar dari 1,96 sehingga dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang artinya terdapat pengaruh signifikan Manajemen Ramping (*Lean*

*management*) ( $X_2$ ) terhadap budaya organisasi ( $Z$ ) rumah sakit swasta di Kota dan Kabupaten Serang.

## **Pembahasan Hasil Penelitian**

### **Pengaruh Kompetensi SDM ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Operasional Rumah Sakit ( $Y$ )**

Dari hasil pengujian hipotesis yang pertama ( $H_1$ ) menunjukkan bahwa kompetensi SDM ( $X_1$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja operasional ( $Y$ ) dengan nilai *P-Value*  $0.001 < 0.05$  maka disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kompetensi SDM ( $X_1$ ) terhadap kinerja operasional rumah sakit swasta di Kota dan kabupaten Serang.

### **Pengaruh Manajemen Ramping (*Lean management*) ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Operasional Rumah Sakit ( $Y$ )**

Dari hasil pengujian hipotesis yang kedua ( $H_2$ ) menunjukkan bahwa Manajemen Ramping (*Lean management*) ( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Operasional Rumah Sakit dengan nilai *P-Value*  $0.000 < 0.05$  maka disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara Manajemen Ramping (*Lean management*) dengan kinerja Operasional.

### **Pengaruh Budaya Organisasi ( $Z$ ) terhadap Kinerja Operasional ( $Y$ )**

Dari hasil pengujian hipotesis yang ketiga ( $H_3$ ) menunjukkan bahwa Budaya Organisasi ( $Z$ ) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Operasional ( $Y$ ) dengan nilai *P-Value*  $0.220 > 0.05$  maka disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh langsung yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja operasional.

### **Pengaruh Kompetensi SDM ( $X_1$ ) terhadap Budaya Organisasi ( $Z$ )**

Dari hasil pengujian hipotesis yang keempat ( $H_4$ ) menunjukkan bahwa kompetensi SDM ( $X_1$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi dengan nilai *P-Value*  $0.000 < 0.05$  maka disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kompetensi SDM ( $X_1$ ) terhadap budaya organisasi.

### **Pengaruh Manajemen Ramping (*Lean management*) ( $X_2$ ) terhadap Budaya Organisasi ( $Z$ )**

Dari hasil pengujian hipotesis yang kelima ( $H_5$ ) menunjukkan bahwa Manajemen Ramping (*Lean management*) ( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi ( $Z$ ) dengan nilai *P-Value*  $0.007 < 0.05$  maka disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara Manajemen Ramping (*Lean management*) terhadap budaya Organisasi.

### **Pengaruh Kompetensi SDM ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Operasional ( $Y$ ) melalui Budaya Organisasi ( $Z$ )**

Berdasarkan hasil uji hipotesis ke enam (**H<sub>6</sub>**) yaitu kompetensi SDM (**X<sub>1</sub>**) terhadap kinerja operasional rumah sakit melalui budaya organisasi adalah positif tetapi tidak signifikan dimana didapatkan nilai P-Values sebesar 0,266 dimana nilai tersebut lebih besar dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 1,113 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 1,96 sehingga dapat disimpulkan  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak yang artinya tidak terdapat pengaruh signifikan Kompetensi SDM terhadap Kinerja Operasional yang dimediasi oleh Budaya Organisasi.

### **Pengaruh Manajemen Ramping (*Lean management*) (**X<sub>2</sub>**) terhadap Kinerja Operasional (**Y**) melalui Budaya Organisasi (**Z**)**

Berdasarkan hasil uji hipotesis ketujuh (**H<sub>7</sub>**) yaitu Hubungan tidak langsung Manajemen Ramping (*Lean management*) terhadap kinerja operasional yang dimediasi oleh budaya organisasi adalah positif tetapi tidak signifikan dimana didapatkan nilai P-Values sebesar 0,341 dimana nilai tersebut lebih besar dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 0,953 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 1,96 sehingga dapat disimpulkan  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak yang artinya tidak terdapat pengaruh signifikan Manajemen Ramping (*Lean management*) terhadap Kinerja Operasional yang dimediasi oleh Budaya Organisasi.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan kesimpulan dari hasil ketujuh uji hipotesis didapatkan bahwa penerapan Manajemen Ramping (*Lean management*) di rumah sakit swasta yang ada di Kota dan Kabupaten Serang sudah cukup diterapkan, dengan harapan selanjutnya dapat berpengaruh terhadap jumlah kenaikan prosentase pemakaian tempat tidur sehingga dapat meningkatkan kunjungan pasien rumah sakit. Pelayanan jam visite dokter kepada pasien rawat inap tidak menjadi kendala yang signifikan karena pada saat pasien menjalani rawat inap, komunikasi perawat yang baik kepada pasien harus selalu ditingkatkan sehingga pasien tidak merasa keberatan menunggu dokter untuk visite rawat inap maupun menunggu pelayanan proses administrasi pasien pulang. Dengan kompetensi SDM yang baik dalam berkomunikasi dan menunjukkan respon yang cepat tanggap serta empati yang tinggi, pasien akan merasa dilayani dengan baik. Dengan demikian BOR rumah sakit akan cenderung meningkat dan berimbas pada peningkatan kinerja keuangan yang meningkat pula.

Saran yang diberikan oleh peneliti untuk penelitian selanjutnya adalah untuk menguji dimensi dan indikator dari beberapa variabel, termasuk kompetensi SDM, Manajemen Ramping (*Lean management*), dan budaya organisasi, dalam konteks pengaruhnya terhadap kinerja operasional rumah sakit pemerintah. Peneliti menekankan perlunya mengkaji pengaruh variabel-variabel tersebut secara terpisah dan juga melalui variabel budaya organisasi. Hal ini penting karena penelitian sebelumnya hanya melibatkan rumah sakit swasta, sehingga penelitian selanjutnya dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja rumah sakit pemerintah. Dengan demikian, hasil penelitian selanjutnya dapat memberikan kontribusi yang lebih mendalam dalam

pengembangan strategi manajemen dan peningkatan kualitas layanan kesehatan di rumah sakit pemerintah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM)*. Yogyakarta: Andi.
- Ahmed, S., Abd Manaf, N. H., & Islam, R. (2018). Measuring Lean Six Sigma and quality performance for healthcare organizations. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10(3), 267–278. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-09-2017-0076>
- Alghamdi, F. (2018). Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture. *International Journal of Business Administration*, 9(4), 186. <https://doi.org/10.5430/ijba.v9n4p186>
- Bendak, S., Shikhli, A. M., & Abdel-Razek, R. H. (2020). How changing organizational culture can enhance innovation? Development of the innovative culture enhancement framework. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1712125>
- Bima, L., Sidin, I., & Amiruddin, R. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Tim Dalam Penerapan Patient Safety. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Maritim*, 1(2), 227–233. <https://doi.org/10.30597/jkmm.v1i2.8719>
- Cadden, T., Millar, K., Treacy, R., & Humphreys, P. (2020). The mediating influence of organisational cultural practices in successful lean management implementation. *International Journal of Production Economics*, 229. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107744>
- Cherian, J., Gaikar, V., Paul, R., & Pech, R. (2021). Corporate culture and its impact on employees' attitude, performance, productivity, and behavior. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1–28.
- Erthal, A., Frangeskou, M., & Marques, L. (2021). Cultural tensions in lean healthcare implementation: A paradox theory lens. *International Journal of Production Economics*, 233(October 2020), 107968. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107968>
- Ghozali, I. (2015). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hajiali, I., Fara Kessi, A. M., Budiandriani, B., Prihatin, E., Sufri, M. M., & Sudirman, A. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- Hamid, D., & Durmaz, O. (2021). Organizational Culture Impact on Employee Innovative Behaviors in Kurdistan. *Black Sea Journal of Management and Marketing*, 2(1), 63–72. <https://doi.org/10.47299/bsjmm.v2i1.68>
- Heslina, H., & Syahrani, A. (2021). The Influence of Information Technology, Human Resources Competency and Employee Engagement on Performance of Employees. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(1), 01–12.

<https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i1.100>

- Ilangakoon, T., Weerabahu, S., & Wickramarachchi, R. (2019). Combining Industry 4.0 with Lean Healthcare to Optimize Operational Performance of Sri Lankan Healthcare Industry. *2018 International Conference on Production and Operations Management Society, POMS 2018*, 1–8. <https://doi.org/10.1109/POMS.2018.8629460>
- Kaihlanen, A. M., Hietapakka, L., & Heponiemi, T. (2019). Increasing cultural awareness: Qualitative study of nurses' perceptions about cultural competence training. *BMC Nursing*, 18(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12912-019-0363-x>
- Kennedy, P. S. J., Fitranto, A. G., & Pare, S. (2022). Perkembangan Rumah Sakit Modern dengan Paradigma Lean Thinking. *IKRA-ITH HUMANIORA: Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 6(3), 1–11. <https://doi.org/10.37817/ikraith-humaniora.v6i3.2118>
- Lee, J. Y., McFadden, K. L., Lee, M. K., & Gowen, C. R. (2021). U.S. hospital culture profiles for better performance in patient safety, patient satisfaction, Six Sigma, and lean implementation. *International Journal of Production Economics*, 234(February), 108047. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108047>
- M Nurlina. (2020). Pengaruh Stres Kerja terhadap variabel Kinerja karyawan Telcomcare. *Bab li Kajian Pustaka 2.1*, 2(2004), 6–25.
- Permenkes RI. (2020). Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit. *Implementation Science*, 39(1), 1–15. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/152506/permenkes-no-3-tahun-2020>
- Qadry, N., Idris, M., & Asri. (2023). *Jmmni*. 4(April), 337–351.
- Rosvita, V., Setyowati, E., & Fanani, Z. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Indonesia Jurnal Farmasi*, 2(1), 46. <https://doi.org/10.26751/ijf.v2i1.418>
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1777–1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Saverus. (2019). No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析Title. *Jurnal Kajian Pendidikan Ekonomi Dan Ilmu Ekonomi*, 2(1), 1–19. [http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84865607390&partnerID=tZ0tx3y1%0Ahttp://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=2LIMMD9FVXkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Principles+of+Digital+Image+Processing+fundamental+techniques&ots=HjrHeuS\\_](http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84865607390&partnerID=tZ0tx3y1%0Ahttp://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=2LIMMD9FVXkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Principles+of+Digital+Image+Processing+fundamental+techniques&ots=HjrHeuS_)
- Shortell, S. M., Blodgett, J. C., Rundall, T. G., Henke, R. M., & Reponen, E. (2021). Lean Management and Hospital Performance: Adoption vs. Implementation. *Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, 47(5), 296–305.

<https://doi.org/10.1016/j.jcjq.2021.01.010>

- Shortell, S. M., Rundall, T. G., & Blodgett, J. C. (2021). Assessing the relationship of the human resource, finance, and information technology functions on reported performance in hospitals using the Lean management system. *Health Care Management Review*, 46(2), 145–152. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000253>
- Soemantri, O., & Ginanjar, S. E. (2022). *Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pelayanan*. 1(1).
- Suparyanto dan Rosad (2015). (2020). 濟無No Title No Title No Title. *Suparyanto Dan Rosad (2015, 5(3), 248–253*.
- T. Ratnawati, F. P. (2020). Analisis Modeling Lean Management Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Operasional Rumah Sakit Pemerintah. *Jurnal Ekonomi Akuntansi*, 5(9), 44–103.
- Tajuddin, M., Tumirin, T., & Desembrianita, E. (2020). Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Semen Gresik. *Manajerial*, 7(2), 170. <https://doi.org/10.30587/manajerial.v7i2.1497>
- Trisbiantara, I., & Meliala, A. (2018). Peran Leadership Dalam Keberhasilan Implementasi Lean Management Di Rumah Sakit Pelni. *Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia : JKKI*, 7(2), 95–101. <https://jurnal.ugm.ac.id/jkki/article/view/35533>
- Vernia, D. M., & Sandiar, L. (2020). Peranan Kompetensi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 6(2), 33–46. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3737979>
- Yuca, H. (2022). Capsicum annuum L. In *Novel Drug Targets with Traditional Herbal Medicines: Scientific and Clinical Evidence* (pp. 95–108). [https://doi.org/10.1007/978-3-031-07753-1\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-031-07753-1_7)