

DAMPAK ADOPSI ISO TERHADAP PENINGKATAN DAYA SAING RUMAH SAKIT

Zeplin Jiwa Husada Tarigan
Dosen Manajemen Operasional Jurusan Manajemen Universitas Kristen Petra
Email : zeplin@peter.petra.ac.id

ABSTRAK

Konsep ISO 9000 memiliki delapan prinsip manajemen mutu yakni: fokus pada pelanggan, kepemimpinan, pelibatan orang, pendekatan proses, pendekatan sistem, perbaikan berkelanjutan, pendekatan fakta dalam membuat keputusan dan hubungan dengan pemasok yang saling menguntungkan. Kedelapan prinsip pada sistem manajemen mutu yang berkonsentrasi terhadap kualitas produk dan layanan produk. Praktek-praktek terbaik pada bisnis untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktivitas suatu organisasi perusahaan. Dalam mencapai tujuan ini, perusahaan-perusahaan melakukan suatu inovasi berupa proyek-proyek yang dapat diimplementasikan. Implementasi proyek dilakukan perusahaan akhir-akhir ini berupa penerapan sistem secara keseluruhan pada organisasi perusahaan dengan biaya murah yakni implementasi ISO.

Penyebaran kuisioner terhadap 68 praktisi di rumah sakit berupa manajemen rumah sakit, dokter, perawat dan tata usaha di 38 rumah sakit di berbagai daerah dan dianalisa dengan menggunakan kesesuaian model melalui berbagai kriteria *goodness-of-fit* PLS. Untuk menguji hipotesis dan menghasilkan suatu model yang layak (*fit*), maka analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan proses perhitungan dibantu program aplikasi *software Smart PLS*. Hasil PLS didapatkan bahwa komitmen manajemen dalam proses implementasi ISO di rumah sakit sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing rumah sakit dan dapat dikenal baik di masyarakat dan peningkatan pelayanan dan akhirnya memberikan benefit yang baik bagi perusahaan.

Kata kunci : ISO 9000, komitmen manajemen, proses implementasi dan kinerja rumah sakit

1. PENDAHULUAN

Perdagangan bebas menuntut perusahaan untuk selalu dapat memberikan produk serta layanan yang berkualitas, bahkan banyak industri yang memberanikan diri untuk memberikan garansi purna jual. ISO 9000 sebagai suatu standar internasional berbicara tentang bagaimana suatu organisasi dapat menghasilkan keluaran (produk atau jasa) yang bermutu, yang diberikan kepada pelanggan/pengguna dengan mutu yang konsisten dan senantiasa melakukan *continual improvement* (Castka, et al., 2004). ISO 9001:2008 mengakui bahwa proses mutu terpadu melibatkan semua bagian dan fungsi dari organisasi. Setiap orang mempunyai peranan dalam menjamin mutu dan berperan penting mewujudkan kepuasan pelanggan (Hong & Phitayawejwiwat, 2005). Standar ISO 9000 merupakan standar manajemen mutu yang telah diterima oleh lebih dari 150 negara di dunia dengan 410.000 perusahaan pada tahun 1999 (Houten, 2000) sedangkan survey yang dilakukan (ISO/survey, 2004) menyatakan bahwa pada tahun 2004 bahwa 670.000

perusahaan sudah mengadopsi dan mendapatkan sertifikat ISO. Kelebihan lain dari ISO 9000 adalah sifatnya yang generik sehingga dapat diterapkan pada semua jenis usaha atau organisasi dan dapat dipadukan dengan sistem manajemen yang lain (Hong & Phitayawejwiwat, 2005).

ISO 9000 merupakan suatu hal yang penting dalam membenahi proses di perusahaan menjadi suatu proses standard yang dapat diukur dan di evaluasi secara berkesinambungan. Penelitian yang dilakukan oleh Karapetrovic & Willborn, 2001 menyatakan ada lima alasan besar mengapa perusahaan-perusahaan mengadopsi ISO 9000 yakni *internal improvment, marketing positioning*, pengendalian pemasok, kebutuhan pelanggan dan kebutuhan regulasi yang ada. Sedangkan penelitian yang dilakukan Huarng *et al.*, 1999 mengungkapkan bahwa perusahaan-perusahaan yang telah berhasil mengadopsi ISO akan meningkatkan level kualitasnya, bisnis yang lebih baik, daya saing internasionalnya, penurunan biaya, peningkatan penjualan, pengembangan sumber daya perusahaan, dan orientasi pada pelanggan. ISO 9000 juga dapat mempromosikan kerjasama antar perusahaan (Casper and Hancke, 1999).

ISO 9000 akan menjadi persyaratan bagi beberapa layanan publik dan banyak layanan publik telah berkomitmen untuk mengimplementasikan ISO secara baik dan benar untuk dapat melakukan standard yang tepat dan sesuai waktu yang ditetapkan. Saat ini banyak industri kesehatan menerapkan ISO 900 dengan tujuan agar dapat berorientasi dengan pelanggan, mengupayakan perbaikan terus-menerus, mengurangi dan mencegah ketidaksesuaian dengan melakukan standarisasi penanganan pasien rumah sakit, memenuhi regulasi tentang lingkungan, mengendalikan dan mengurangi dampak lingkungan, dan terakhir untuk mendapatkan pengakuan publik.

Berdasarkan survey dari Badan Survey Indonesia pada tahun 2009 menyatakan ada beberapa alasan yang digunakan layanan kesehatan untuk mengadopsi ISO antara lain: meningkatkan konsistensi dalam layanan dan konsistensi produk, kepuasan pelanggan yang meningkat, peningkatan persepsi pelanggan terhadap perusahaan, peningkatan produktifitas dan efisiensi perusahaan, penurunan biaya perusahaan, perbaikan komunikasi dalam perusahaan, perbaikan moral karyawan perusahaan, meningkatkan kepuasan karyawan perusahaan, keunggulan yang kompetitif dan

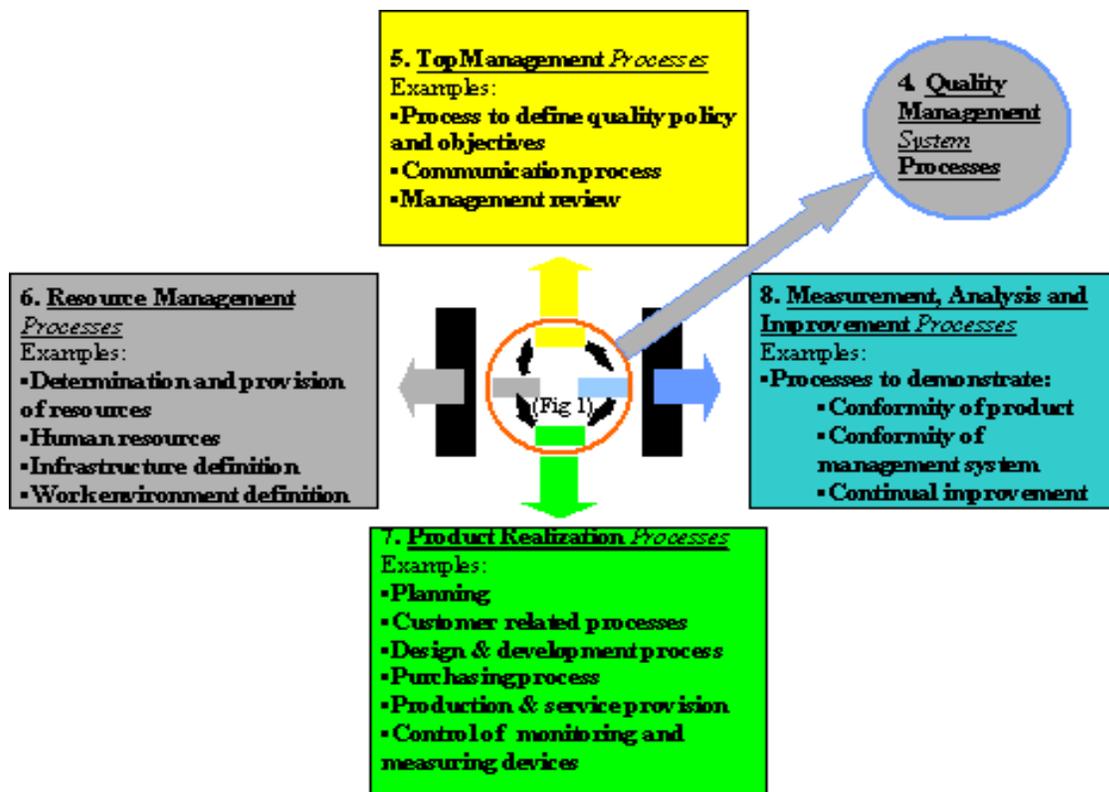
meningkatkan kesempatan dalam menarik konsumen, dan memenuhi peraturan dan perundangan yang sedang berlangsung.

2. Kerangka Pemikiran dan Kerangka Penelitian

Konsep ISO 9000 merupakan suatu persyaratan minimal yang seharusnya dimiliki oleh suatu industri publik. ISO 9000 memiliki delapan prinsip manajemen mutu yakni: fokus pada pelanggan, kepemimpinan, pelibatan orang, pendekatan proses, pendekatan sistem, perbaikan berkelanjutan, pendekatan fakta dalam membuat keputusan dan hubungan dengan pemasok yang saling menguntungkan. Kedelapan prinsip pada sistem manajemen mutu yang berkonsentrasi terhadap kualitas produk dan layanan produk (Bhuiyan, 1998). Peningkatan kualitas produk dan layanan yang baik akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan daya saing perusahaan (Belohlav, 1993). Secara mudah dan cepat bahwa dengan mengadopsi ISO 9000 akan memberikan pengaruh pada peningkatan kepuasan pelanggan yang disesuaikan dengan harapannya agar dapat sesuai dengan kebutuhan para pelanggan perusahaan (Brown, 1994). Sedangkan menurut Huarng *et al.*, 1999 bahwa adopsi ISO 9000 dapat berpengaruh pada proses perbaikan kualitas informasi pada bagian keuangan, operasional perusahaan, manajemen perusahaan dan pada bagian marketing. Kondisi yang sedemikian rupa akan menciptakan jaringan bisnis, peningkatan efisiensi perusahaan, dan pencapaian target bisnis yang sangat baik.

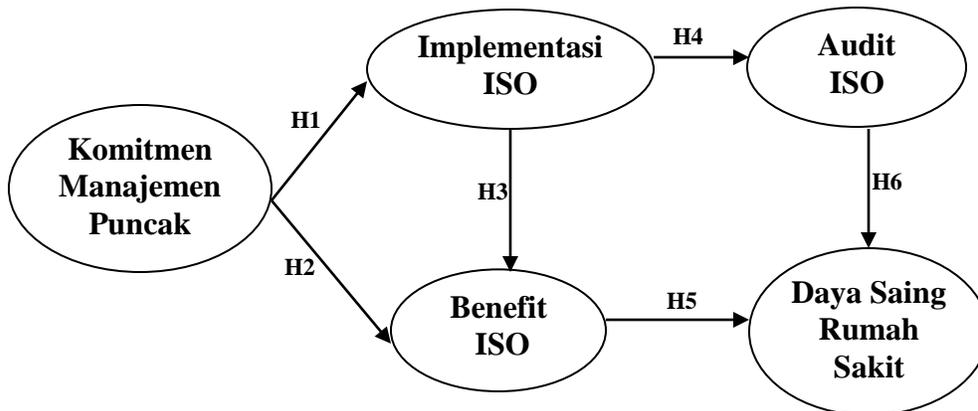
Manajemen perusahaan khususnya layanan kesehatan melihat bahwa adanya trend permintaan masyarakat terhadap layanan standard di rumah sakit dan ISO juga dapat memberikan benefit bagi perusahaan bila dijalankan secara konsisten dan berkesinambungan. Implementasi ISO 9000 pada layanan publik diperlukan dengan melakukan evaluasi sistem manajemen mutu yang berkesinambungan. Evaluasi sistem ini bertujuan untuk mengetahui keefektifan sistem implementasi pada perusahaan. Metode yang biasa digunakan untuk menjaga pelayanan yang konsisten yakni menilai keefektifan proses, audit dan pengkajian, *benchmarking*, dan *self assessment*. Proses melakukan evaluasi harus dijalankan secara konsisten dengan proses sistematis, mandiri dan terdokumentasi untuk memperoleh bukti obyektif dan menilainya secara obyektif untuk menentukan sejauh mana kriteria yang diminta telah terpenuhi maka diperlukan

audit oleh perusahaan dan juga audit oleh pihak eksternal perusahaan sehingga perusahaan mendapatkan sertifikasi ISO 9000. Proses audit ini diperlukan agar dijamin kebijakan mutu, target dan sasaran mutu diterapkan secara efektif serta telah dikomunikasikan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan, mengidentifikasi ketidaksesuaian (*Non-conformities*) dan kemungkinan dalam kegiatan maupun hasil akhir yang menimbulkan kecelakaan, penyimpangan maupun kesalahan yang mempengaruhi performansi sistem, memberikan informasi sehubungan dengan hasil audit kepada manajemen dan kontribusinya untuk peningkatan mutu berkesinambungan, menjamin bahwa setiap penyimpangan telah diperbaiki dalam rentang waktu yang telah disepakati. Proses audit yang dilaksanakan secara berkesinambungan akan berdampak pada efektifitas dan efisiensi perusahaan. Proses audit dapat digambarkan pada Gambar 1. berikut:



Gambar 1. Konsep audit Berdasarkan pendekatan proses

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat digambarkan kerangka pemikiran untuk mengetahui dampak adopsi ISO 9000 terhadap peningkatan daya saing rumah sakit pada gambar 2.



Gambar 2. Kerangka Penelitian

Berdasarkan dari kerangka konseptual diatas maka didapatkan beberapa hubungan atau pengaruh antara variabel penelitian yang satu dengan variabel penelitian yang lain yakni:

- H₁ : Meningkatnya “komitmen manajemen puncak” akan mampu meningkatkan proses implementasi ISO secara konsisten dan berkesinambungan bagi layanan kesehatan.
- H₂ : Meningkatnya “komitmen manajemen puncak” akan berdampak pada peningkatan benefit ISO bagi layanan kesehatan.
- H₃ : Proses “implementasi ISO” yang efektif akan meningkatkan manfaat dan benefit ISO bagi layanan kesehatan.
- H₄ : Proses “implementasi ISO” yang efektif akan berdampak pada proses audit yang memberikan masukan-masukan untuk perbaikan terus menerus.
- H₅ : Peningkatan “Benefit ISO” bagi layanan kesehatan akan meningkatkan daya saing bagi layanan kesehatan.
- H₆ : Peningkatan “proses audit” yang berkesinambungan akan menghasilkan perbaikan secara terus-menerus untuk menghasilkan proses yang efektif dan efisien dan berdampak pada daya saing perusahaan.

3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini mengamati tentang penerapan ISO 9000 bagi perusahaan yang didukung oleh komitmen manajemen puncak perusahaan untuk mengimplementasikan ISO secara tepat dan sesuai kebutuhan yang dilakukan dengan proses perbaikan terus-menerus untuk menghasilkan proses yang efektif dan efisien yang akan meningkatkan benefit perusahaan dan secara langsung memungkinkan berdampak pada daya saing perusahaan. Pengambilan sampel data dilakukan dengan metode *stratified sampel* dan jumlah data yang diambil sebanyak 68 perusahaan layanan kesehatan yang sudah mengadopsi ISO lebih dari 6 bulan. Pengambilan data dilakukan dengan pengisian kuisisioner yang bersifat tertutup yaitu pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa hingga responden dibatasi dalam memberi jawaban kepada beberapa alternatif saja atau kepada satu jawaban saja. Pengisian kuisisioner ini diserahkan kepada petugas di layanan kesehatan berupa dokter, perawat, manajemen dan karyawan rumah sakit yang mengenal memiliki keterkaitan dengan proses implementasi dan audit ISO.

Untuk menguji hipotesis pertama sampai dengan hipotesis yang keenam, dan menghasilkan suatu model yang layak (*fit*), maka analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan proses perhitungan dibantu program aplikasi *java web stat*. Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk blok indikator. Sedangkan *outer model* dengan indikator formatif dievaluasi berdasarkan pada *substantive content*-nya yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari ukuran *weight* tersebut (Solimun, 2007).

4. Hasil Penelitian

Hasil analisa dari keenam hipotesis maka perlu dilakukan perhitungan terhadap nilai outer model supaya indikator yang ditetapkan dapat menggambarkan variabel yang telah didapatkan yang disebut dengan uji validitas. Uji validitas pada program PLS ini ditunjukkan dengan nilai *result for outer model*. Apabila nilai semua yang didapatkan dari outer model ini memberikan nilai lebih besar dari 0,5 pada setiap indikator yang memiliki hubungan dengan variabelnya (pada Tabel 1).

Tabel 1. Result for Outer Loading

Variable/ Indicator	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
X1				
X11	0.763	0.726	0.151	5.056
X12	0.630	0.627	0.146	4.326
X13	0.693	0.672	0.106	6.524
X14	0.785	0.780	0.059	13.351
X15	0.743	0.745	0.059	10.541
X2				
X21	0.574	0.577	0.154	3.736
X22	0.815	0.798	0.073	11.118
X23	0.872	0.858	0.05	17.311
X24	0.541	0.501	0.214	2.526
X3				
X31	0.726	0.688	0.142	5.125
X32	0.836	0.83	0.053	15.735
X33	0.773	0.76	0.092	8.404
X34	0.632	0.636	0.135	4.666
X4				
X41	0.624	0.613	0.151	4.126
X42	0.809	0.791	0.077	10.512
X43	0.774	0.775	0.107	7.257
X44	0.68	0.695	0.12	5.644
X5				
X51	0.627	0.603	0.139	4.503
X52	0.764	0.754	0.133	5.766
X53	0.745	0.712	0.159	4.671
x54	0.618	0.612	0.183	3.383

Berdasarkan hasil pada Tabel 1. didapatkan bahwa tidak ada indikator yang memiliki nilai dibawah $<0,5$; hal ini memberikan gambaran bahwa semua indikator memberikan telah memenuhi persyaratan untuk uji validitas terhadap variabelnya. Bila ditelaah setiap nilai tertinggi pada semua indikator ditunjukkan untuk variabel pertama (komitmen manajemen puncak) terdapat pada indikator X14 bahwa manajemen konsen terhadap kesehatan pasien, sedangkan untuk variabel kedua (implementasi ISO) terdapat pada indikator X23 yakni bahwa perusahaan secara komprehensif memiliki pengendalian proses dan dokumentasi ISO. Untuk variabel ketiga (benefit ISO) yakni pada indikator X32 menyatakan bahwa ISO meningkatkan

efektifitas kerja karyawan dan untuk variabel keempat (Audit ISO) terdapat pada indikator rekapan hasil diagnosa pasien dengan lengkap didokumentasikan dan terakhir pada Variabel kelima yakni daya saing perusahaan terdapat pada indikator X52 menyatakan bahwa rumah sakit tersebut lebih diakui memiliki kualitas setelah ada ISO oleh rumah sakit lainnya.

Hasil pengolahan data yang didapatkan dari hasil *result for inner weight* didapatkan sebagai berikut :

Tabel 2. Result for Inner Weight

Corelation	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
X1 -> X2	0.390	0.389	0.101	3.857
X2 -> X3	0.234	0.294	0.115	2.096
X1 -> X3	0.558	0.554	0.101	5.538
X3 -> X5	0.220	0.224	0.113	1.944
X2 -> X4	0.335	0.335	0.116	2.894
X4 -> X5	0.529	0.463	0.129	4.098

Berdasarkan hasil Tabel 2 diatas dapat dirangkum menjadi Tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 1. Rangkuman Hasil Hipotesis Penelitian

Variabel Pertama	Variabel Kedua	Hasil
Komitmen manajemen Puncak	Implementasi ISO berkesinambungan	++
	Benefit ISO	++
Implementasi ISO berkesinambungan	Benefit ISO	+
	Audit ISO	++
Benefit ISO	Daya saing Perusahaan	+
Audit ISO	Daya saing Perusahaan	++

Catatan : ++ Signifikan pada 0,01; + signifikan pada 0,5

Pengujian hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan model persamaan struktural (*PLS*), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen manajemen puncak memiliki dampak pada implementasi ISO secara berkesinambungan dan akhirnya memberikan dampak pada benefit bagi perusahaan dalam mengimplementasikan ISO 9000 melalui proses audit secara terus-menerus yang

memberikan perbaikan bagi perusahaan untuk dapat menciptakan daya saing perusahaan.

5. Kesimpulan

Adopsi ISO pada perusahaan layanan kesehatan memberikan dampak yang baik bagi peningkatan benefit dan meningkatkan daya saing perusahaan. Berdasarkan hasil keenam hipotesis maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Peningkatan komitmen manajemen puncak mampu meningkatkan proses implementasi ISO secara konsisten dan berkesinambungan bagi layanan kesehatan.
2. Peningkatan komitmen manajemen puncak mampu berdampak pada peningkatan benefit ISO bagi layanan kesehatan.
3. Proses implementasi ISO yang efektif meningkatkan manfaat dan benefit ISO bagi layanan kesehatan.
4. Proses implementasi ISO yang efektif berdampak pada proses audit yang memberikan masukan-masukan untuk perbaikan terus menerus.
5. Peningkatan benefit ISO bagi layanan kesehatan akan meningkatkan daya saing bagi layanan kesehatan.
6. Peningkatan proses audit yang berkesinambungan menghasilkan perbaikan secara terus-menerus untuk menghasilkan proses yang efektif dan efisien dan berdampak pada daya saing perusahaan.

6. Daftar Pustaka

- Belohlav, J. A., 1993, "Quality, Strategy, and Competitiveness", *California Management Review*, Spring, pp. 55-67.
- Bhuiyan, S. N., 1998, "Saudi Companies Attitude Toward ISO 9000 Quality Standards: An Empirical Examination", *International Journal of Commercial Management*, Vol. 8 No.1, pp. 28-42.
- Brown, S., 1994, "Now it Can be Told", *Sales and Marketing Management*, Vol. 146 No.13, pp. 34-35.
- BSI Management System, 2008, "ISO 9001 : 2008 – Key Changes" QMS-080-03-EN-GX.
- Buttle, F., 1997, "ISO 9000: Marketing Motivations and Benefits", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.14 No. 9, pp. 936-947.

- Casadesu´s, M., Marimon, F., Heras, I., 2009, "ISO 14001 Diffusion After the Success of the ISO 9001 Model", *Journal of Cleaner Production*.
- Casper, S. & Hancke, B., 1999, "Global Quality Norms Within National Production Regimes: ISO 9000 Standards in the French and German Car Industries", *Organization Studies*, Vol. 20 No. 6, pp. 961-985.
- Castka, P., Bamber, C.J., Bamber, D.J., dan Sharp, J.M., 2004, "Integrating Corporate Social Responsibility (CSR) into ISO Management Systems – in Search of a Feasible CSR Management System Framework The TQM Magazine", Vol. 16 No. 3, pp. 216-224
- Douglas, A., Kirk, D., Brennan, C., & Ingram, A., 1999, "Maximizing the Benefits of ISO 9000 Implementation" *Total Quality Management*, Vol.10 No.4-5, pp. 507-513.
- Dunn, M. G., Norburn, D., & Birley, S., 1994, "The Impact of Organizational Values, Goals, And Climate on Marketing Effectiveness", *Journal of Business Research*, Vol, 30, pp. 131-141.
- Hong, J.W., dan Phitayawejwiwat, S., 2005, "The Impact of ISO 9000 Certification on Quality Management Practices in Thailand", Vol. 21, No 1 pp.1-6.
- Houten, G. V., 2000, "ISO 9001: 2000: A standard for all industries", *The Information Management Journal*, April, pp. 28-37.
- Huang, F., Horing, C., & Chen, C., 1999, "A Study of ISO Process, Motivation and Performance", *Total Quality Management*, Vol. 10 No. 7, pp. 1009-1025.
- Marquardt, D., 1992, "ISO 9000: A universal standard of quality", *Management Review*, Vol. 81, No.1, pp.50-53.
- Reed, R., Lemak, D. J., & Mero, N. P., 2000, "Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Quality Management*, Vol.5 pp.5-26.
- Yukselen, C., 1997, "Factors Associated with Marketing Effectiveness of Small and Medium Sized Firms in Turkey", *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 99-105.