

**IMPLEMENTASI *LEAN SIX SIGMA* DI MEGA INSURANCE
(STUDI FENOMENOLOGIS)**



**R. MUH. DEDDY HANIF SARDJITO
7647130217**

**Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
untuk Mendapatkan Gelar Doktor**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2021**

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

Promotor

Co-Promotor

Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si
Tanggal: 05 Februari 2021

Prof. Dr. Thamrin Abdullah, M.M., M.Pd.
Tanggal:

NAMA

TANDA TANGAN

TANGGAL

Prof. Dr. Nadroh, M.Pd
(Ketua)¹

9-2-2021

Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si
(Sekretaris)²

05 Februari 2021

Nama : R. Muh. Deddy Hanif Sardjito

No. Registrasi : 7647130217

Program Studi : Ilmu Manajemen

Tgl. Lulus : (Dikosongkan)

¹ Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta



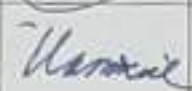
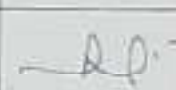


² Koordinator Prodi S3 Ilmu Manajemen

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama Mahasiswa : R. Muh. Deddy Hamif Sardjito

No Registrasi : 7647130217

Program Studi : Ilmu Manajemen



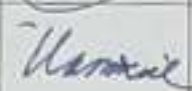
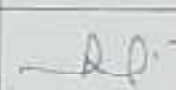


No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Nadiroh, MPd (Ketua)		9-2-2021
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si (Sekretaris/Promotor)		09 Februari 2021
3	Prof. Dr. Thamrin Abdullah, MPd., M.M. (Kopromotor)		
4	Dr. Ari Septomo, MPd. (Penguji)		
5	Dr. Indra Pahala, M.Si. (Penguji)		
6	Prof. Dr. S. Panja Djati, M.Si., M.A. (Penguji Luar)		

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama Mahasiswa : R. Muh. Deddy Hamif Sardjito

No Registrasi : 7647130217

Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Nadiroh, MPd (Ketua)		9-2-2021
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si (Sekretaris/Promotor)		09 Februari 2021
3	Prof. Dr. Thamrin Abdullah, MPd., M.M. (Kopromotor)		
4	Dr. Ari Septomo, MPd. (Penguji)		
5	Dr. Indra Pahala, M.Si. (Penguji)		
6	Prof. Dr. S. Panja Djati, M.Si., M.A. (Penguji Luar)		

ABSTRAK

Lean Six Sigma (LSS) adalah salah satu metodologi yang populer untuk perbaikan proses bisnis yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. *Lean Six Sigma* (LSS) bertujuan untuk menghilangkan pemborosan dan cacat sehingga berdampak pada peningkatan kualitas, peningkatan kuantitas dan penghematan waktu serta berdampak pada penurunan biaya. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pengalaman perusahaan asuransi umum nasional di Indonesia dalam mengimplementasikan Program *Lean Six Sigma* (LSS) pada periode 2013 – 2018. Departemen Sumber Daya Manusia adalah konseptor dan implementator dari implementasi Program *Lean Six Sigma* (LSS). Pada praktiknya, Project Leader pada Program *Lean Six Sigma* (LSS) berasal dari Program Management Trainee (MT). Studi kualitatif fenomenologi dilakukan terhadap para pihak yang terlibat dalam proses implementasi *Lean Six Sigma* (LSS). Temuan baru dari penelitian ini adalah tiga buah tema dan tujuh belas sub tema, penggunaan gabungan teori *change management*, *human resources management*, model implementasi *Lean Six Sigma* dan *continuous improvement culture shaping model*. Ini adalah studi pertama yang menyelidiki bagaimana implementasi Program *Lean Six Sigma* (LSS) dilakukan perusahaan asuransi umum nasional di Indonesia dengan Departemen Sumber Daya Manusia sebagai konseptor dan implementator.

Kata Kunci: *Lean Six Sigma*, Kualitatif, Fenomenologi, Departemen Sumber Daya Manusia, Asuransi Umum, Perusahaan Nasional, Indonesia.

ABSTRACT

Lean Six Sigma (LSS) is a popular methodology for business process improvement that has an impact on improving organizational performance. Lean Six Sigma (LSS) aims to eliminate waste and defect so that it has an impact on improving quality, increasing quantity and saving time as well as having an impact on reducing costs. The purpose of this study is to see the experience of national general insurance company in Indonesia in implementing the Lean Six Sigma (LSS) Program in the 2013 - 2018 period. The Human Resources Department is the drafter and implementer of the Lean Six Sigma (LSS) program. In practice, the Project Leader in the Lean Six Sigma (LSS) Program comes from the Management Trainee (MT) Program. A phenomenological qualitative study was conducted on the parties involved in the process of implementing Lean Six Sigma (LSS). The new findings of this study are three themes and seventeen sub-themes, the use of a combination of change management theory, human resources management, lean six sigma implementation model and continuous improvement culture shaping model. This is the first study investigating how the implementation of the Lean Six Sigma Program (LSS) is carried out by a national general insurance company in Indonesia with the Department of Human Resources as the drafter and implementer.

Keywords: *Lean Six Sigma, Qualitative, Phenomenology, Department Human Resources, General Insurance, National Company, Indonesia.*



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
PASCASARJANA**

Kampus Universitas Negeri Jakarta, Jalan Rawamangun Muka, Jakarta
Hantar 13220. Telepon : (021) 4721340, Faksimila: (021) 4897047, Laman:
<http://pps.unj.ac.id>, E-mail: tu.pps@unj.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar doktor Ilmu Manajemen dari Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta selamanya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan disertasi yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Disertasi ini bukan hasil karya saya sendiri atau ada plagiat dalam bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Jakarta, 4 Februari 2021



R. Muh. Ikedy Hanif Sardjito



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : R. Muh. Deddy Hanif Sardjito
NIM : 7647130217
Fakultas : Pascasarjana S3 Ilmu Manajemen
Alamat email : deddy.sardjito@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi Tesis Disertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

IMPLEMENTASI LEAN SIX SIGMA DI MEGA INSURANCE (STUDI FENOMENOLOGIS)

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 18 Februari 2021

Penulis

(R. Muh. Deddy Hanif Sardjito)

KATA PENGANTAR

Disertasi ini merupakan sebuah penelitian yang dihasilkan oleh peneliti dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Doktor Ilmu Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pengalaman perusahaan asuransi umum dalam implementasi *Lean Six Sigma* (LSS) pada periode 2013 – 2018. Studi kualitatif fenomenologis dilakukan terhadap para pihak yang terlibat dalam proses implementasi *Lean Six Sigma* (LSS).

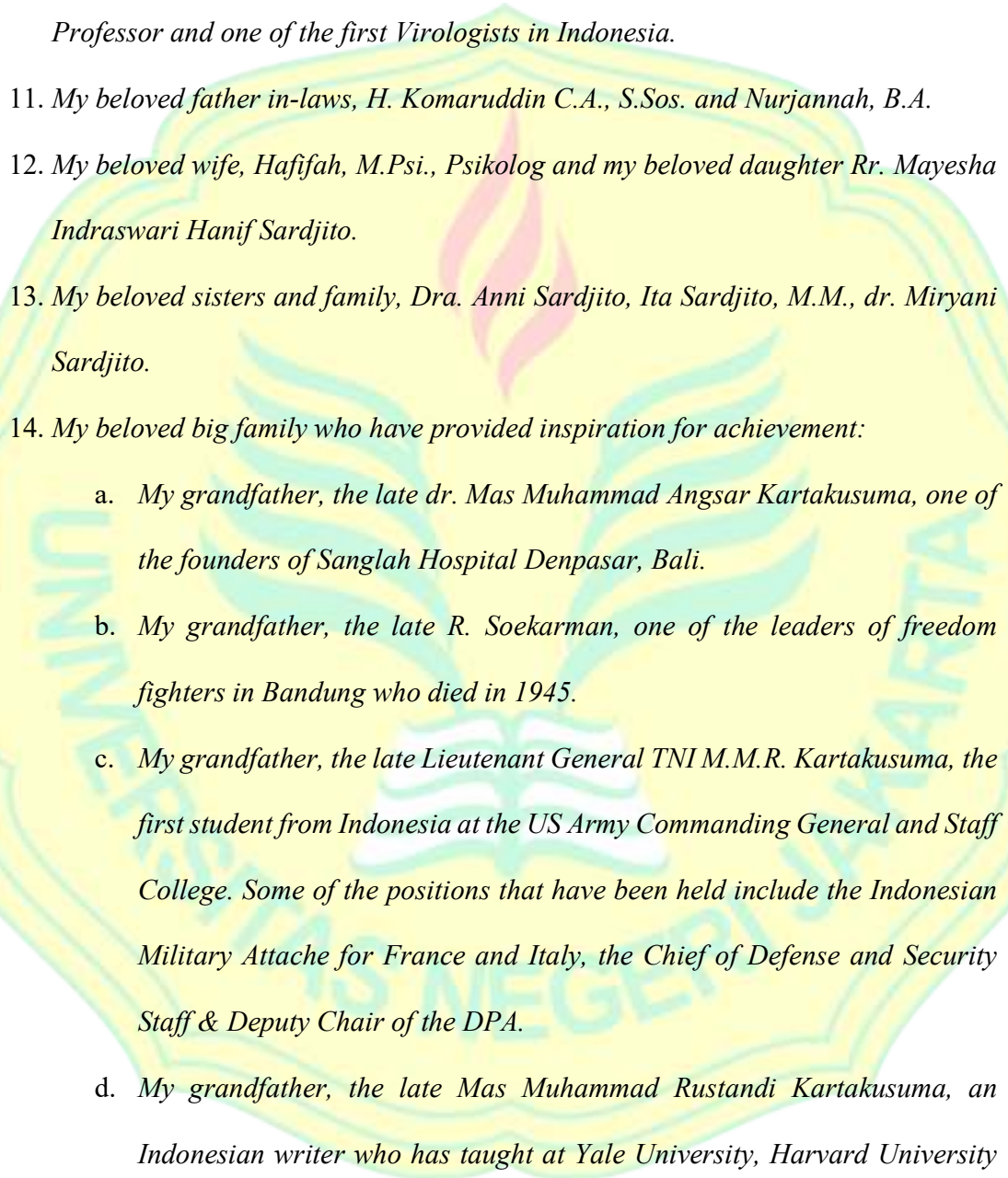
Lean Six Sigma (LSS) adalah salah satu metodologi yang populer untuk perbaikan proses bisnis yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. *Lean Six Sigma* (LSS) bertujuan untuk menghilangkan pemborosan dan cacat sehingga berdampak pada peningkatan kualitas, peningkatan kuantitas dan peningkatan waktu serta berdampak pada penurunan biaya. Ada tiga buah tema dan tujuh belas sub tema yang diidentifikasi dominan dalam keberhasilan implementasi *Lean Six Sigma* (LSS).

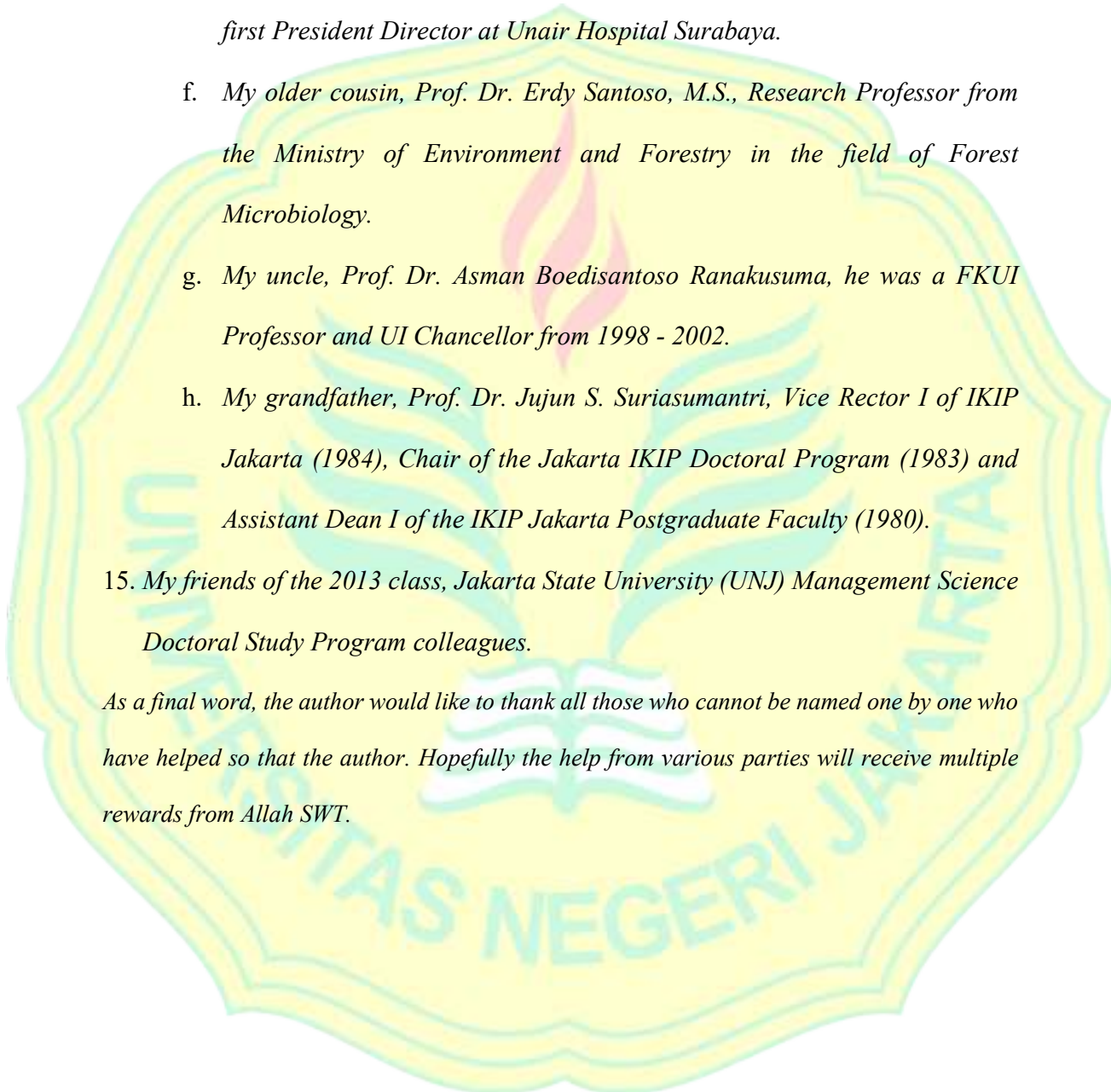
ACKNOWLEDGEMENT

By giving praise and gratitude to the presence of Allah SWT, for all grace and gifts, the author can complete the dissertation entitled: Implementation of Lean Six Sigma in Mega Insurance (Phenomenological Study). This dissertation is written to fulfill the requirements of obtaining a Doctor of Management Science - Human Resource Management degree. at the Jakarta State University (UNJ) Postgraduate Program.

The author realizes that this dissertation can be completed thanks to the support and assistance of various parties. Therefore, the authors would like to thank all parties who directly and indirectly contributed to the completion of this dissertation. In particular, on this occasion the author would like to thank:

- 1. Prof. Dr. Komarudin, M.Si as the Rector of the Jakarta State University (UNJ).*
- 2. Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd., as Director of the Postgraduate Program at the State University of Jakarta (UNJ).*
- 3. Prof. Dr. Hamidah, M.Si. as the Promoter and Coordinator of the Jakarta State University (UNJ) Management Science Doctoral Study Program.*
- 4. Prof. Dr. Thamrin Abdullah, M.M., M.Pd as Co Promoter.*
- 5. Prof. Dr. Ma'ruf Akbar, M.Pd as the previous lecturer and promoter.*
- 6. All lecturers of the Jakarta State University (UNJ) Doctoral Study Program.*
- 7. Board of Director PT. Asuransi Umum Mega (Mega Insurance).*
- 8. Human Resources Department PT. Asuransi Umum Mega (Mega Insurance).*

- 
9. *My beloved mother, the late R. A. H.j. Amalia Angsar Kartakusuma, B.A.*
 10. *My beloved father, the late Prof. R. H. Sardjito, M.Sc., AMK. He was a FKUI Professor and one of the first Virologists in Indonesia.*
 11. *My beloved father in-laws, H. Komaruddin C.A., S.Sos. and Nurjannah, B.A.*
 12. *My beloved wife, Hafifah, M.Psi., Psikolog and my beloved daughter Rr. Mayesha Indraswari Hanif Sardjito.*
 13. *My beloved sisters and family, Dra. Anni Sardjito, Ita Sardjito, M.M., dr. Miryani Sardjito.*
 14. *My beloved big family who have provided inspiration for achievement:*
 - a. *My grandfather, the late dr. Mas Muhammad Angsar Kartakusuma, one of the founders of Sanglah Hospital Denpasar, Bali.*
 - b. *My grandfather, the late R. Soekarman, one of the leaders of freedom fighters in Bandung who died in 1945.*
 - c. *My grandfather, the late Lieutenant General TNI M.M.R. Kartakusuma, the first student from Indonesia at the US Army Commanding General and Staff College. Some of the positions that have been held include the Indonesian Military Attache for France and Italy, the Chief of Defense and Security Staff & Deputy Chair of the DPA.*
 - d. *My grandfather, the late Mas Muhammad Rustandi Kartakusuma, an Indonesian writer who has taught at Yale University, Harvard University and the Massachusetts Institute of Technology.*

- 
- e. *My uncle, Prof. dr. H. Muh. Dikman Angsar, Sp. OG (K), President Director of RSUD dr. Soetomo Surabaya 1995 - 2001, one of the founders and the first President Director at Unair Hospital Surabaya.*
- f. *My older cousin, Prof. Dr. Erdy Santoso, M.S., Research Professor from the Ministry of Environment and Forestry in the field of Forest Microbiology.*
- g. *My uncle, Prof. Dr. Asman Boedisantoso Ranakusuma, he was a FKUI Professor and UI Chancellor from 1998 - 2002.*
- h. *My grandfather, Prof. Dr. Jujun S. Suriasumantri, Vice Rector I of IKIP Jakarta (1984), Chair of the Jakarta IKIP Doctoral Program (1983) and Assistant Dean I of the IKIP Jakarta Postgraduate Faculty (1980).*
15. *My friends of the 2013 class, Jakarta State University (UNJ) Management Science Doctoral Study Program colleagues.*

As a final word, the author would like to thank all those who cannot be named one by one who have helped so that the author. Hopefully the help from various parties will receive multiple rewards from Allah SWT.

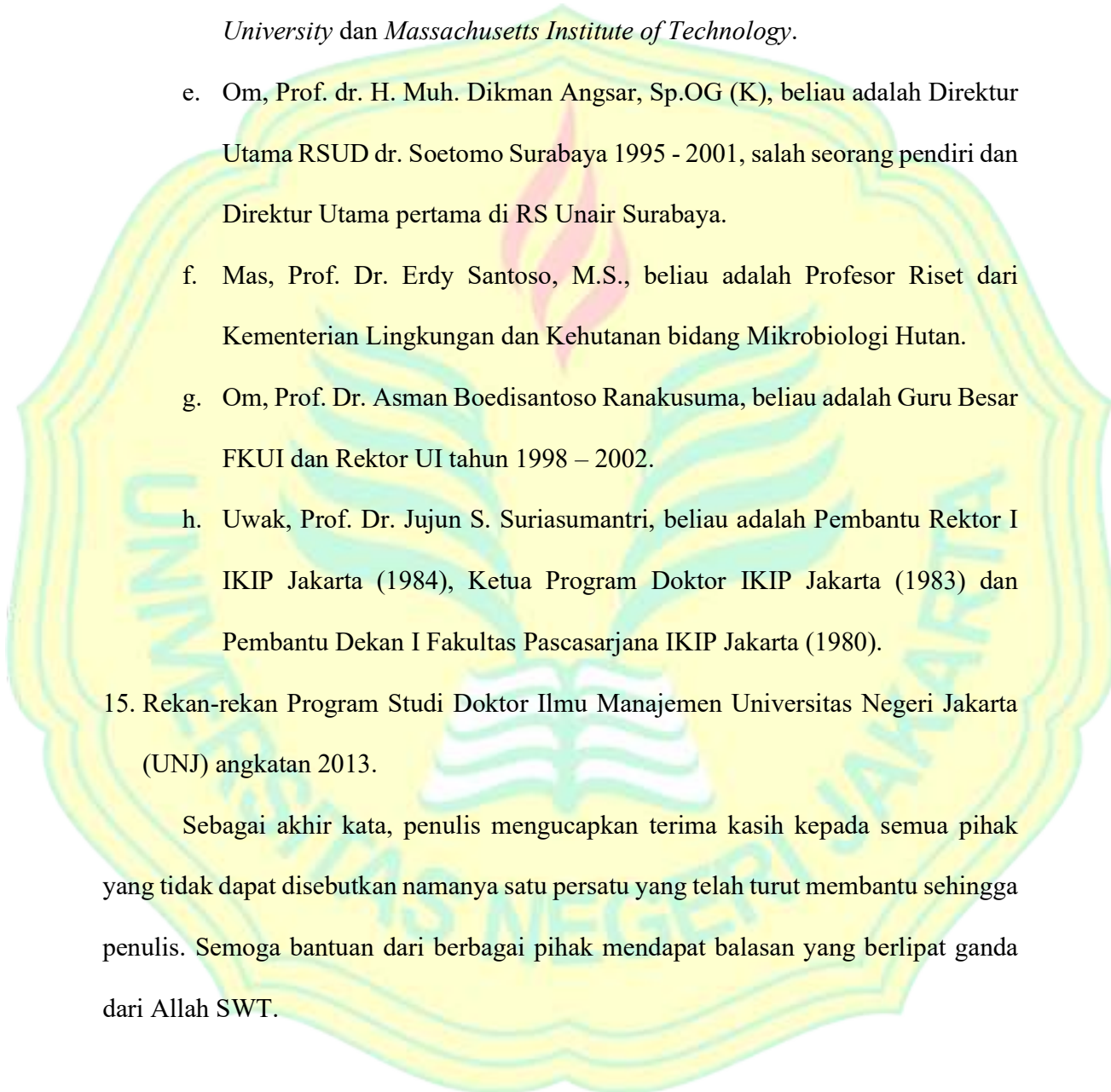
UCAPAN TERIMA KASIH DAN PENGHARGAAN

Dengan memanjatkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT, atas segala rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan penyusunan disertasi yang berjudul: Implementasi *Lean Six Sigma* di Mega Insurance (Studi Fenomenologis). Disertasi ini ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen – Manajemen Sumber Daya Manusia. pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta (UNJ).

Penulis menyadari bahwa disertasi ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis berterima kasih kepada semua pihak yang secara langsung dan tidak langsung memberikan kontribusi dalam penyelesaian disertasi ini. Secara khusus pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Komarudin, M.Si selaku Rektor Universitas Negeri Jakarta (UNJ).
2. Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta (UNJ).
3. Prof. Dr. Hamidah, M.Si. selaku Promotor dan Koordinator Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Negeri Jakarta (UNJ).
4. Prof. Dr. Thamrin Abdullah, M.M., M.Pd selaku *Co Promotor*.
5. Prof. Dr. Ma'ruf Akbar, M.Pd selaku dosen dan Promotor terdahulu.
6. Para Dosen Program Studi Doktor Universitas Negeri Jakarta (UNJ).

7. Direksi PT. Asuransi Umum Mega (Mega Insurance).
8. Departemen Sumber Daya Manusia PT. Asuransi Umum Mega (Mega Insurance).
9. Mama tercinta, almarhumah R. A. H.j. Amalia Angsar Kartakusuma, B.A.
10. Papa tercinta, almarhum Prof. R. H. Sardjito, M.Sc., AMK. Beliau adalah Guru Besar FKUI dan salah seorang ahli Virologi pertama di Indonesia.
11. Mertua tersayang, H. Komaruddin C.A., S.Sos. dan Nurjannah, B.A.
12. Istri tercinta dan tersayang, Hafifah, M.Psi., Psikolog dan putri tercinta Rr. Mayesha Indraswari Hanif Sardjito.
13. Kakak tersayang beserta keluarganya, Dra. Anni Sardjito, Ita Sardjito, M.M., dr. Miryani Sardjito.
14. Keluarga besar yang telah memberikan inspirasi untuk berprestasi:
 - a. Eyang, almarhum dr. Mas Muhammad Angsar Kartakusuma, beliau adalah salah seorang pendiri RSUP Sanglah Denpasar, Bali.
 - b. Eyang, almarhum R. Soekarman, beliau adalah salah seorang pemimpin pejuang perintis kemerdekaan di Bandung yang gugur pada tahun 1945.
 - c. Eyang, almarhum Letjen TNI M.M.R. Kartakusuma, beliau adalah siswa pertama dari Indonesia di *US Army Commanding General and Staff College*. Beberapa jabatan yang pernah diemban diantaranya adalah Atase Militer RI untuk Perancis dan Italia, Kepala Staf Hankam & Wakil Ketua DPA.

- 
- d. Eyang, almarhum Mas Muhammad Rustandi Kartakusuma, beliau adalah sastrawan Indonesia yang pernah mengajar di *Yale University*, *Harvard University* dan *Massachusetts Institute of Technology*.
 - e. Om, Prof. dr. H. Muh. Dikman Angsar, Sp. OG (K), beliau adalah Direktur Utama RSUD dr. Soetomo Surabaya 1995 - 2001, salah seorang pendiri dan Direktur Utama pertama di RS Unair Surabaya.
 - f. Mas, Prof. Dr. Erdy Santoso, M.S., beliau adalah Profesor Riset dari Kementerian Lingkungan dan Kehutanan bidang Mikrobiologi Hutan.
 - g. Om, Prof. Dr. Asman Boedisantoso Ranakusuma, beliau adalah Guru Besar FKUI dan Rektor UI tahun 1998 – 2002.
 - h. Uwak, Prof. Dr. Jujun S. Suriasumantri, beliau adalah Pembantu Rektor I IKIP Jakarta (1984), Ketua Program Doktor IKIP Jakarta (1983) dan Pembantu Dekan I Fakultas Pascasarjana IKIP Jakarta (1980).

15. Rekan-rekan Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Negeri Jakarta (UNJ) angkatan 2013.

Sebagai akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu yang telah turut membantu sehingga penulis. Semoga bantuan dari berbagai pihak mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT.

DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL	i
PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR	ii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	vi
KATA PENGANTAR	vii
ACKNOWLEDGEMENT	viii
UCAPAN TERIMA KASIH DAN PENGHARGAAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Masalah Penelitian	16
1.3. Rumusan Masalah	19
1.4. Tujuan Penelitian	20
1.5. Manfaat Penelitian	20
1.6. Kebaruan Penelitian (<i>State of the art</i>)	21
BAB II KAJIAN PUSTAKA	23
2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	23
2.1.1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia	23
2.1.2. Fungsi dan Peran Departemen SDM	29

2.2. <i>Talent Management</i>	34
2.2.1. Fungsi <i>Talent Management</i> Bagi Organisasi	41
2.3. <i>Change Management</i>	43
2.3.1. Berbagai Model dalam <i>Change Management</i>	45
2.3.1.1. Lewin	45
2.3.1.2. Beckhard	45
2.3.1.3. Thurley	46
2.3.1.4. Bullock & Batten	47
2.3.1.5. Beer, Eisenstat, & Spector	48
2.3.1.6. Kotter	48
2.3.1.7. Nadler & Tushman.....	50
2.3.2 Hambatan dalam Melaksanakan Perubahan	51
2.4. <i>Lean Six Sigma</i>	53
2.4.1. Sejarah <i>Lean Six Sigma</i>	53
2.4.2. Definisi <i>Lean Six Sigma</i>	56
2.4.3. Prinsip yang Digunakan Dalam <i>Lean Six Sigma</i>	57
2.4.3.1. <i>Value Add</i> dan <i>Non Value Add</i>	58
2.4.3.2. <i>Waste</i>	59
2.4.3.3. Beberapa Istilah Pada Konsep <i>Lean Management</i>	65
2.4.4. Tahap Pelaksanaan <i>Lean Six Sigma</i>	67
2.4.5. Perbedaan <i>Lean Six Sigma</i> dengan Metode Lain	70

2.4.6. Menggunakan <i>Lean Six Sigma</i> untuk Peningkatan Kinerja Perusahaan	71
2.4.7. Tingkatan Keahlian dalam <i>Lean Six Sigma</i>	73
2.4.8. Penelitian-penelitian <i>Lean Six Sigma</i> yang Relevan	80
2.5. Taksonomi Kognitif, Afektif dan Psikomotor.....	125
2.6. Metodologi Kualitatif	127
2.6.1. Fenomenologi.....	128
2.6.2. Fenomenologi Hermeneutik van Manen	133
2.6.3. Metode Penelitian Fenomenologi Hermeneutik van Manen	135
BAB III METODE PENELITIAN	138
3.1. Waktu dan Tempat Penelitian	138
3.2. Desain Penelitian	138
3.3. Sampel	140
3.4. Penyusunan Instrumen	141
3.5. Data dan Teknik Analisis Data	141
3.6. Pemeriksaan Keabsahan Data	143
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	144
4.1. Profil Informan	144
4.2. Hasil Penelitian	147
4.2.1. Profil Perusahaan Mega Insurance.....	147
4.2.2. Deskripsi Departemen Sumber Daya Manusia Mega Insurance	147

4.2.3. Latar Belakang Implementasi <i>Lean Six Sigma</i>	149
4.2.4. Gambaran Ringkas Program Management Trainee (MT) dan Program <i>Lean Six Sigma</i>	153
4.2.5 Dokumen-Dokumen Perusahaan.....	155
4.2.6 Tahap Analisa Data.....	155
4.3. Pembahasan	160
4.3.1. Esensi Pengalaman Implementasi LSS	160
4.3.2. Esensi Faktor yang Mendukung Kesuksesan Implementasi LSS.....	175
4.3.3. Esensi Peranan Dept. SDM Sebagai Inisiator LSS.....	186
4.3.4. Model Implementasi <i>Lean Six Sigma</i> di Mega Insurance.....	211
4.3.5. <i>Continuous Improvement Culture Shaping Model</i>	213
BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI & REKOMENDASI	215
5.1. Simpulan	215
5.2. Implikasi	217
5.3. Rekomendasi	218
DAFTAR PUSTAKA	220
LAMPIRAN	232
RIWAYAT HIDUP	404

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
2.1 Rangkuman Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia	27
2.2 Rangkuman Definisi <i>Talent Management</i>	39
2.3 Rangkuman Model Perubahan	51
2.4 Beberapa Definisi <i>Lean Six Sigma</i>	56
2.5 Penelitian tentang <i>Lean Six Sigma</i>	82
4.1 Tema dan Sub Tema Pada Transkrip Wawancara	160
4.2 Tema dan Sub Tema Esensi Pengalaman Implementasi LSS	161
4.3 Pengalaman Informan Sub Tema “Hambatan Perubahan”.....	162
4.4 Pengalaman Informan Sub Tema “Kondisi Sebelum	167
4.5 Pengalaman Informan Sub Tema ”Desain Perubahan”.....	172
4.6 Tema dan Sub Tema Esensi Faktor Yang Mendukung Kesuksesan LSS.....	175
4.7 Pengalaman Informan Sub Tema ”Gaya Kepemimpinan Dirut, Dir. SDM, KaDept SDM”.....	177
4.8 Pengalaman Informan Sub Tema ”Komitmen Direksi, Dept. SDM, MT, Coach” ”	180
4.9 Tema dan Sub Tema Esensi Peranan Dept. SDM Sebagai Inisiator LSS.....	186
4.10 Pengalaman Informan sub Tema “Inisiatif Dept. SDM”	187
4.11 Pengalaman Informan sub Tema ‘Desain Program MT’	190
4.12 Pengalaman Informan sub Tema “Desain Program LSS”	198
4.13 Pengalaman Informan sub Tema “Komunikasi dan Sosialisasi”.....	203

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
1.1. Perusahaan yang telah berhasil dalam menerapkan paradigma perbaikan berkelanjutan (<i>continous improvement</i>) melalui implementasi <i>Lean Six Sigma</i>	3
1.2. Sejarah <i>Lean Six Sigma</i>	5
1.3. Ilustrasi keterkaitan antara perbaikan berkelanjutan (<i>continous improvement</i>) serta implementasi <i>Lean Six Sigma</i> di perusahaan	6
1.4. Gambaran kondisi Indonesia tahun 2012 dan prediksi tahun 2030.....	7
1.5. Pelajaran dari negara-negara yang unggul	8
1.6. Perusahaan-perusahaan dari negara-negara yang berkinerja unggul beroperasi di berbagai sektor.....	9
1.7. Proses Bisnis Di Perusahaan Asuransi Umum	14
1.8. Analisa Kesenjangan	18
2.1 Peta Rute Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia	33
2.2 Contoh Aktivitas VA vs NVA	59
2.3 <i>Value Stream Map</i>	66
3.1 Rencana Jadwal penelitian dan Aktovitas Penelitian	138
3.2. Kerangka Filosofi	140
4.1 Tujuan 2017 & Rencana Jangka Pendek	152
4.2. Sistem Kode & Frekuensi MAXQDA Analytics Pro 2020 Release 20.3.0 x64	157

4.3. Temuan I - Teori-Teori Change Management, HRM dan <i>Lean Six Sigma</i>	158
4.4. Temuan II - Tema dan Sub Tema dari Esensi Implementasi <i>Lean Six Sigma</i>	159
4.5. Proses Pembuatan Konsep Program LSS & Program MT	209
4.6. Gambaran Program MT	210
4.7. Model Implementasi <i>Lean Six Sigma</i> di Mega Insurance	211
4.8. 4.3.5 Continuous Improvement Culture Shaping Model	214



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Protokol Riset.....	232
Lampiran 2	Dokumen Dokumen Studi Awal	238
Lampiran 3	Struktur Organisasi	245
Lampiran 4	Jumlah Karyawan/wati periode 2013 - 2018.....	254
Lampiran 5	Persetujuan Pelaksanaan Program <i>Lean Six Sigma</i>	256
Lampiran 6	Persetujuan Pelaksanaan Program MT.....	259
Lampiran 7	Daftar contoh Proyek <i>Lean Six Sigma</i>	263
Lampiran 8	Artikel Wawancara Majalah Shift - Investasi Human Capital & Perbaikan Berkelanjutan Mega Insurance.....	282
Lampiran 9	Data penghargaan tingkat perak pada Operational Excellence Conference untuk kategori industri jasa 2015 - 2017	290
Lampiran 10	Surat Keputusan Direksi Program <i>Continuous Improvement</i>	294
Lampiran 11	Surat Keputusan Direksi Program Pembelajaran	302
Lampiran 12	Surat Izin Penelitian UNJ	305
Lampiran 13	Surat Izin Penelitian Mega Insurance.....	307
Lampiran 14	Hasil Wawancara & Refleksi Diri.....	309