

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kemajuan teknologi telah membuat persaingan bisnis di dunia menjadi semakin meningkat. Siklus hidup produk dan jasa menjadi semakin singkat karena berbagai perusahaan dapat dengan mudah untuk memberikan produk dan jasa yang serupa dengan perusahaan lain. Harrington (2016) menyatakan bahwa semua orang menginginkan segala sesuatunya menjadi lebih cepat (*faster*), lebih baik (*better*), dan biaya lebih terjangkau (*cheaper*). Berdasar atas hal tersebut maka untuk dapat menjadi pemenang, maka beragam perusahaan berupaya untuk menciptakan keunggulan kompetitif agar produk dan jasanya menjadi lebih cepat (*faster*), lebih baik (*better*), dan biaya lebih terjangkau (*cheaper*).

Kim & Mauborgne (2017) membagi kondisi persaingan bisnis yang terjadi tersebut dengan istilah *Red Oceans*, *Blue Oceans* dan *Blue Oceans Strategy*. *Red Oceans* adalah suatu kondisi di mana persaingan terjadi di dalam industri saat ini. *Blue Oceans* adalah menggambarkan suatu kondisi industri yang belum diciptakan di mana keuntungan dan pertumbuhan semakin meningkat. *Blue Oceans Strategy* adalah teori penciptaan pasar yang membuat persaingan menjadi tidak relevan.

Kim & Mauborgne (2017) mengungkapkan bahwa para pemimpin organisasi sering menerima dan bertindak berdasarkan dua asumsi mendasar. Salah satunya adalah bahwa batas pasar dan kondisi industri adalah sesuatu yang sudah demikian adanya serta tidak bisa diubah. Asumsi lainnya adalah, untuk berhasil dalam kondisi lingkungan yang terbatas tersebut para pemimpin harus membangun strategi berdasarkan pada pilihan strategis yaitu melakukan diferensiasi serta biaya yang rendah. Entah itu bisa memberi nilai lebih besar kepada pelanggan dengan biaya lebih besar dan dengan harga yang lebih

tinggi, atau bisa memberikan nilai yang masuk akal dengan biaya yang lebih rendah. Namun tidak bisa melakukan keduanya. Oleh karena itu, esensi strategi dipandang sebagai pertimbangan untung rugi antara nilai dan biaya. Berdasarkan atas hal tersebut maka diperlukan suatu strategi bagi perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif agar produk dan jasa menjadi lebih cepat (*faster*), lebih baik (*better*), dan biaya lebih terjangkau (*cheaper*) secara selaras dan bersamaan.

Dalam upaya menciptakan keunggulan kompetitif agar produk dan jasa menjadi lebih cepat (*faster*), lebih baik (*better*), dan biaya lebih terjangkau (*cheaper*) secara selaras dan bersamaan maka implementasi paradigma perbaikan berkelanjutan (*continous improvement*) melalui implementasi *Lean Six Sigma* menjadi merupakan solusi yang dapat dilakukan oleh banyak perusahaan. Stern (2019) menyatakan bahwa baik *Six Sigma* dan *Lean Six Sigma* adalah model pemecahan masalah yang memungkinkan pengembalian investasi maksimum dengan membuat aktivitas yang ada menjadi lebih baik (*better*), lebih cepat (*faster*) atau lebih hemat biaya (*cheaper*) dengan menggunakan metodologi dan alat yang dirancang untuk tujuan spesifik tersebut.

Penggunaan gabungan metodologi tersebut dikenal sebagai *Lean Six Sigma* (LSS). *Lean* bekerja untuk menghilangkan atau mengurangi pemborosan dan *Six Sigma* bekerja untuk menghilangkan atau mengurangi kesalahan, metodologi tidak eksklusif dan dapat terintegrasi satu sama lain dengan baik (Stern, 2019).

Cukup banyak perusahaan yang telah berhasil dalam menerapkan paradigma perbaikan berkelanjutan (*continous improvement*) melalui implementasi *Lean Six Sigma*, yang di antaranya adalah:

Heavy Equipment Industries - Ford Motor Company - Denso - Southland CNC Biotechnology Industry - Agilent Technologies - DJO Global Chemical Industry - Dow Chemical Company - Ecolab - PolyOne Corporation - Celanese Corporation Defense Industry - Northrup Grumman - Lockheed Martin - ITT Corporation - General Dynamics - United States Air Force - United States Army - United States Navy - Tinker Air Force Base Electronics Industry - Xerox - Eastman Kodak - EMC Corporation - LG Corporation - General Electric	Financial Services Industry - AXA - Bank of America - Bank of Montreal - Capital One - HSBC Holdings plc Food Industry - H. J. Heinz Company - Nestle Waters - Jubilant Foodworks Government - United States Air Force - United States Army - United States Navy Healthcare and Medical Industries - Aetna - Premier Health Care Alliance - Millipore - Baxter - Blue Cross Blue Shield Louisiana - GlaxoSmithKline - Humana - Patheon Inc. - Providence Health & Services - Quest Diagnostics - Rhode Island Hospital - Teradyne - Legacy Salmon Creek Medical Center - Saskatoon Health Region - Northeast Georgia Health System - Two Top Ten Pharmaceutical Companies	Heavy Equipment Industry - Caterpillar - Hypertherm High Technology Industry - Inventec Corporation - Xerox - Convergys - Skyworks Solutions - Siemens - Rockwell Automation - Motorola - Microsoft - Ingram Micro Inc. - Dell, Inc. - Computer Sciences Corporation - Cisco Systems Hospitality Industry - Wyndham Worldwide - Starwood Hotels & Resorts Worldwide Logistics Industry - DHL - 3PL Transplace - Ryder - Numina Warehouse Technologies Manufacturing Industry - Ingersoll Rand - Acme Industries - Aluminum Trailer Company - Louisiana-Pacific Corp - Plasticard-Locktech International (PLI) - General Cable	Mining Industry - BHP Billiton - Sterlite Technologies Retail Industry - Staples Inc. - Target Corporation Telecommunications Industry - Vertek - Vodafone Transportation and Travel Industries - Alaska Airlines - Avis Budget Group - Boeing - Cummins - Delphi - Goodrich Corporation - Mercury Marine - Network Rail - Regal-Beloit - Textron Water, Energy and Utility Industries - Dominion Resources - JEA, Inc.
--	---	--	--

Gambar 1.1 Sejarah *Lean Six Sigma* dalam menerapkan paradigma perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) melalui implementasi *Lean Six Sigma*

Sumber (AchieveProcessExcellence.com, 2013)
(Telah Diolah Kembali)

Gisi (2018) menyatakan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) adalah pola pikir, merupakan keunggulan kompetitif, serta merupakan suatu keharusan di dalam bisnis yang diperlukan untuk menumbuhkan dan mengembangkan operasional yang lebih efisien dan efektif. Secara lebih khusus lagi, perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) adalah upaya berkelanjutan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan produk, proses dan standar. Sering kali, upaya ini bersifat inkremental (berkembang sedikit demi sedikit secara teratur), tetapi juga dapat menjadi "terobosan", kegiatan terfokus yang dilakukan oleh individu atau tim.

Lean Six Sigma merupakan suatu metode yang menggabungkan metode *Lean* dan metode *Six Sigma*. *Lean* merupakan suatu pendekatan manajemen yang berusaha untuk memaksimalkan nilai kepada pelanggan, baik internal dan eksternal, sekaligus

menghapus aktivitas pemborosan (*waste*), kelebihan persediaan dan cacat produk. Konsep *Lean* didasarkan pada sistem manajemen yang digunakan di Toyota Motor Corporation, dengan Shigeo Shingo dan Taiichi Ohno sebagai arsiteknya (Antony, 2016). Ohno mengidentifikasi tujuh jenis pemborosan, yaitu:

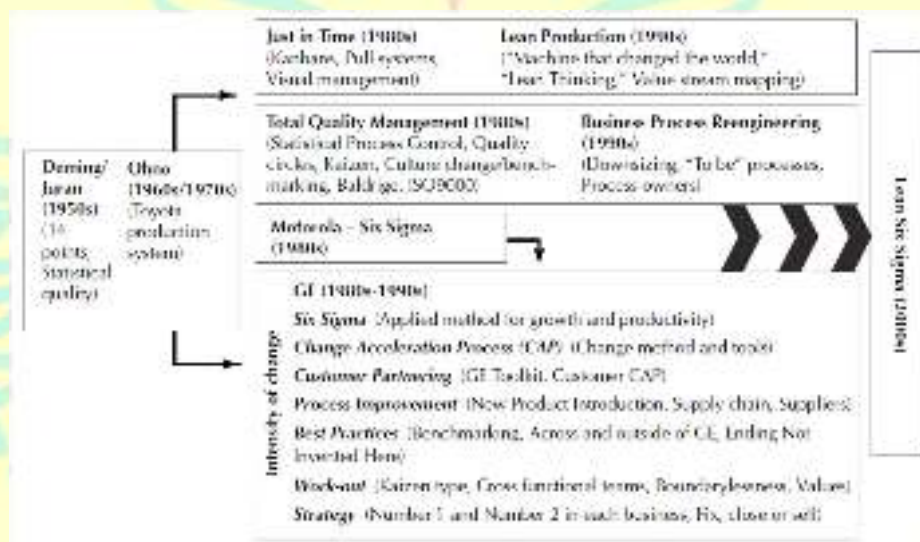
1. Produksi berlebihan (*over production*)
2. Menunggu (*waiting*)
3. *Transportasi (transportation)*
4. Persediaan (*inventory*)
5. *Gerak (motion)*
6. *Proses berlebihan (over processing)*
7. Cacat / kerusakan (*defects*)

Sementara itu, *Six Sigma* didefinisikan sebagai suatu pendekatan manajemen yang berupaya memaksimalkan keuntungan dengan sistematis menerapkan prinsip-prinsip ilmiah untuk mengurangi variasi dan dengan demikian menghilangkan cacat pada produk dan penawaran layanan. Pada tahun 1986, dasar-dasar *Six Sigma* didirikan oleh Bill Smith di Motorola Corporation. *Six Sigma* memberikan kontribusi untuk Motorola menang *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA7)* pada tahun 1988. *Six Sigma* telah berkembang menjadi sistem manajemen yang komprehensif. Mayoritas praktisi, melihat *Six Sigma* sebagai seperangkat teknik yang mempromosikan pengurangan variasi. Popularitas *Six Sigma* didorong secara dramatis ketika diadopsi oleh General Electric (GE), perusahaan di bawah kepemimpinan Jack Welch (Antony, 2016).

Adapun konsep *Lean Six Sigma* pertama kali dipopulerkan oleh buku yang berjudul *Leaning into Six Sigma: The Path to Integration of Lean Enterprise and Six Sigma* yang dibuat oleh Barbara Wheat, Chuck Mills, dan Mike Carnell di tahun 2001

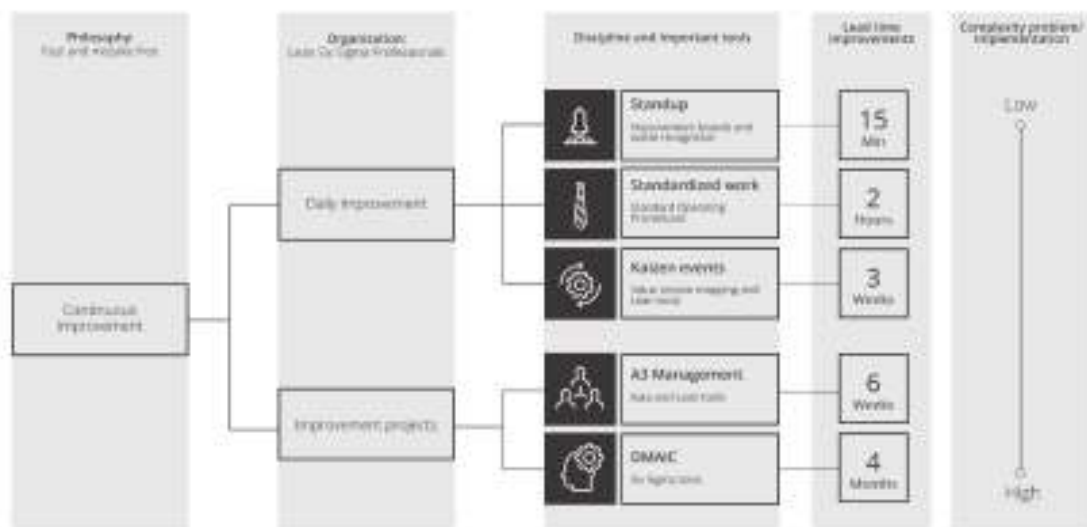
(smartsheet.com, 2015). *Lean Six Sigma* menggunakan prinsip *Define, Measure, Analyze, Improve, Control* (atau biasa disebut DMAIC) sebagai tahapan dalam melakukan *business process improvement* atau peningkatan proses bisnis. Perbaikan atau peningkatan yang diperoleh dari proses DMAIC adalah hasil produksi yang meningkat, dengan proses pengerjaan yang jauh lebih cepat, dan biaya yang lebih hemat.

Dengan hasil yang demikian maka tidaklah heran bila *Lean Six Sigma* tidak hanya populer di industri manufaktur tetapi juga makin bergeser ke arah bisnis keuangan dan jasa. Sejarah perkembangan *Lean Six Sigma* yang bermula dari sekitar tahun 1950 sampai dengan tahun 2000 dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 1.2 : Sejarah *Lean Six Sigma*
Sumber : Maleyeff (2007)

Pada gambar 1.3 dapat dilihat ilustrasi keterkaitan antara perbaikan berkelanjutan (*continous improvement*) serta implementasi *Lean Six Sigma* di perusahaan:



Gambar 1.3 : Ilustrasi keterkaitan antara perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) serta implementasi *Lean Six Sigma* di perusahaan

Sumber : (<https://www.theleansixsigmacompany.eu/implementation/>. Diakses 22 Desember 2015)

Sunder M. & Ganesh (2020) menyatakan sektor jasa memainkan peran penting dalam perekonomian global. Sektor jasa mendominasi ekonomi Inggris, menyumbang sekitar 78% dari PDB. Wang & Chen (2010) mengatakan dalam Sunder M. & Ganesh (2020) bahwa semenjak tahun 2010, lebih dari 80% PDB AS telah dikontribusikan oleh operasi jasa, bahkan di negara berkembang seperti India, pangsa sektor jasa diperkirakan akan mencapai 68% pada tahun 2022.

Persaingan bisnis di dunia tentu juga berdampak pada persaingan bisnis di Indonesia. Berbagai prediksi telah menyatakan bahwa Indonesia akan menjadi salah satu negara dengan perekonomian terbesar di dunia. Pada Februari 2017, PricewaterhouseCoopers (PWC), salah satu perusahaan jasa profesional terbesar di dunia, merilis laporan bahwa Indonesia diprediksi akan berada pada peringkat keempat sebagai negara dengan ekonomi paling kuat pada tahun 2050 di mana pada tahun 2016

Indonesia berada pada peringkat kedelapan dan pada tahun 2030 Indonesia diproyeksikan ada pada peringkat kelima (PricewaterhouseCoopers, 2017).

Berbagai studi dari konsultan dunia seperti McKinsey dan Boston Consulting Group menyatakan bahwa terjadi peningkatan kelas sosial di Indonesia secara drastis. McKinsey pada tahun 2012 mencantumkan kondisi Indonesia pada tahun 2012 dan proyeksi pada tahun 2030 sebagai berikut:

Tahun 2012	Tahun 2030
<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomi terbesar ke-16 di dunia 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomi terbesar ke-7 di dunia
<ul style="list-style-type: none"> • 45 juta anggota kelas konsumen 	<ul style="list-style-type: none"> • 135 juta anggota kelas konsumen
<ul style="list-style-type: none"> • 53% dari populasi di kota-kota menghasilkan 74% dari PDB 	<ul style="list-style-type: none"> • 71% dari populasi di kota-kota menghasilkan 86% dari PDB
<ul style="list-style-type: none"> • 55 juta pekerja terampil dalam perekonomian Indonesia 	<ul style="list-style-type: none"> • 113 juta pekerja terampil dalam perekonomian Indonesia
<ul style="list-style-type: none"> • Peluang pasar \$ 0,5 triliun dalam layanan konsumen, pertanian dan perikanan, sumber daya, dan pendidikan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Peluang pasar \$ 1,8 triliun dalam layanan konsumen, pertanian dan perikanan, sumber daya, dan pendidikan.

Gambar 1.4 : Gambaran kondisi Indonesia tahun 2012 dan prediksi tahun 2030

Sumber : Oberman et al. (2012). *The Archipelago Economy: Unleashing Indonesia's Potential*. McKinsey Global Institute.

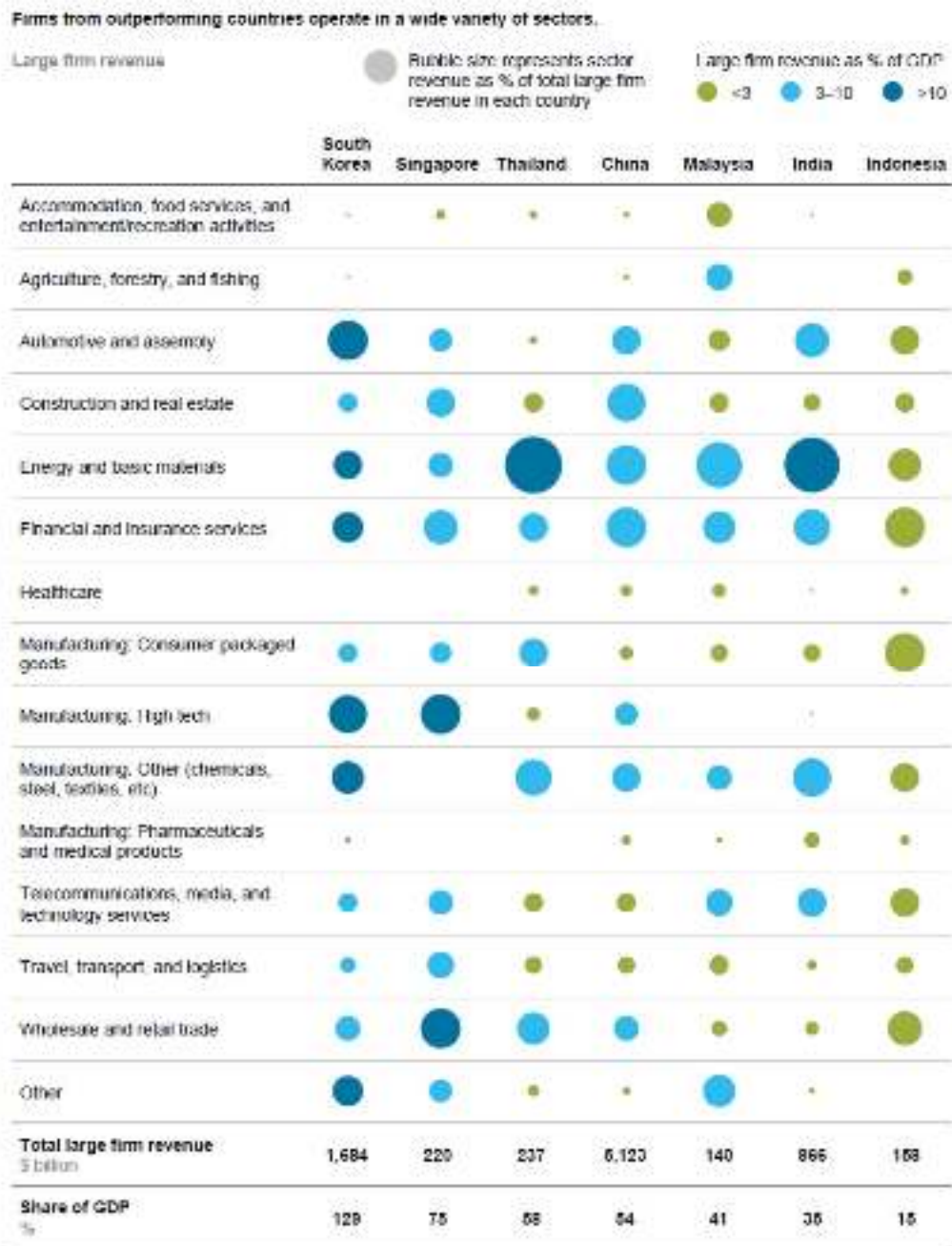
Oberman et al. (2012) dalam penelitian McKinsey Global Institute tahun 2012 menyatakan bahwa *consuming class* di Indonesia akan meningkat dari 40 juta orang menjadi 170 juta orang pada tahun 2030 sedangkan Boston Consulting Group menyatakan bahwa terjadi peningkatan *middle and affluent consumer* dari 74 juta orang pada tahun 2012 menjadi 141 juta orang pada tahun 2020 (Rastogi, et al., 2013).



Gambar 1.5 : Pelajaran dari negara-negara yang unggul

Sumber : Woetzel, J., Madgavkar, A., Seong, J., Manyika, J., Sneader, K., Tonby, O., Cadena, A., Gupta, R., Leke, A., Kim, H., Gupta, S. (2018). *Outperformers: high-growth emerging economies and the companies that propel them*. McKinsey Global Institute.

Kemudian data dari penelitian McKinsey Global Institute pada bulan September 2018 menyatakan bahwa Indonesia, dari total 71 negara berkembang yang diteliti, merupakan salah satu dari tujuh negara dari sebelas negara yang masuk ke dalam kategori unggul dalam jangka panjang yaitu mencapai pertumbuhan PDB per kapita lebih dari 3,5% per tahun selama 50 tahun (Woetzel, et al., 2018).



Gambar 1.6 : Perusahaan-perusahaan dari negara-negara yang berkinerja unggul beroperasi di berbagai sektor.

Sumber : McKinsey (2018)

Gambar 1.6 menunjukkan perusahaan-perusahaan dari negara-negara yang berkinerja unggul beroperasi di berbagai sektor. Mengacu pada gambar 1.6 dapat dilihat bahwa sektor jasa keuangan dan Asuransi di Indonesia termasuk yang berada dikategori ke empat dari lima skala, dalam persentase terhadap *total revenue* dari perusahaan-perusahaan besar di semua negara, walaupun secara ukuran perusahaan termasuk kategori pendapatan di bawah 3% dari PDB. Berdasarkan pada data tersebut dapat dilihat bahwa hanya ada dua sektor yang masuk ke dalam kategori ke empat dari lima skala yaitu sektor jasa keuangan dan Asuransi serta sektor pabrika: barang dalam kemasan konsumen. Jadi dapat disimpulkan bahwa kedua sektor tersebut merupakan sektor yang memberikan kontribusi besar terhadap perekonomian Indonesia.

Semenjak bulan Januari 2013 seluruh industri keuangan di Indonesia, termasuk dengan sektor asuransi berada di bawah lembaga Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Lembaga ini bertugas untuk melakukan pengawasan terhadap transparansi keuangan dan kegiatan operasional seluruh lembaga keuangan, mempertahankan dan memelihara kestabilan perekonomian, serta melindungi kepentingan nasabah dan masyarakat. Kehadiran OJK ini membuat perusahaan asuransi di Indonesia dituntut untuk berupaya lebih dalam menjaga pertumbuhan bisnis dengan cara yang sehat, sehingga perusahaan harus mau memperhatikan bagaimana proses bisnis serta pengembangan SDM yang menjalankan bisnis sehari-hari. Pada tahun 2015, terjadi perlambatan ekonomi dunia. Ekonomi Indonesia tumbuh 4,67% di kuartal II-2015 secara tahunan (*year on year*). Secara kumulatif, ekonomi Indonesia tumbuh 4,7% di semester I-2015 (Detikcom, 2015). Namun pada saat terjadi perlambatan ekonomi dunia, salah satu industri yang mampu bertahan, bahkan terus memacu pertumbuhan bisnisnya adalah industri asuransi umum. Industri yang bergerak untuk menyebar risiko seseorang atau harta benda ini mampu mencetak pertumbuhan yang gemilang. Berdasarkan data Asosiasi Asuransi

Umum Indonesia (AAUI), pertumbuhan premi bruto asuransi umum di kuartal I-2015 tercatat sebesar Rp13,9 triliun atau mengalami pertumbuhan sebanyak 9,8 persen bila dibandingkan kuartal I-2014. Pertumbuhan terbesar premi bruto di kuartal I-2015 berada di lini usaha asuransi kendaraan bermotor dengan kenaikan sebesar 608 miliar atau tumbuh sebanyak 17,6 persen, lalu disusul lini usaha asuransi harta benda dengan kenaikan sebesar Rp. 264,6 miliar atau mengalami pertumbuhan sebanyak 6,9 persen (Metrotvnews, 2015).

Menurut Rahim (2013) bahwa bahasan yang menarik untuk dianalisis adalah bagaimana proyeksi perkembangan industri perasuransian di Indonesia dalam kurun waktu 2014 – 2018, serta bagaimana daya saing Indonesia dibandingkan negara lain secara global maupun lingkup ASEAN serta faktor-faktor yang mempengaruhi. Meski posisi Indonesia dan negara-negara berkembang di Asia masih akan mengalami pertumbuhan di market asuransi, bahkan diperkirakan akan tumbuh pesat namun dalam “dunia perasuransian global” prestasi Indonesia memang tergolong mengkhawatirkan. Dilihat dari nilai preminya, Indonesia menempati peringkat dunia ke-37 untuk asuransi jiwa dan ke-44 untuk nilai premi asuransi umum dari 88 negara yang dianalisis dalam World Insurance Outlook. Peringkat berdasarkan laju penetrasi asuransi (persentase premi terhadap PDB) dan densitas asuransi (premi per kapita) malah semakin terpuruk yaitu menempati urutan ke-74 dan ke-78 untuk industri asuransi secara keseluruhan.

Pada tahun 2019, beberapa media *online* menyatakan perihal kondisi industri asuransi umum secara positif, yang di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Media *online* Kontan pada 25 Januari 2019 menyatakan bahwa industri asuransi umum di Indonesia masih menarik minat investor baik dari dalam negeri maupun investor asing (Kartika & Yudhistira, 2019).

2. Media *online* Kontan pada 05 Februari 2019 menyampaikan bahwa Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mencatat per 2018 kemarin premi bruto asuransi umum naik 9,7% dari pada 2017 lalu secara menjadi Rp 60 triliun. Kenaikan ini sedikit meleset dari proyeksi Asosiasi Asuransi Umum Indonesia (AAUI) yang sebesar 10%. Kontributor utama atas kenaikan ini adalah dua lini bisnis utama, yakni asuransi harta benda dan asuransi kendaraan bermotor. Di tahun lalu, kontribusi kedua lini bisnis ini mencapai 60% dari total premi asuransi umum nasional. Untuk mencapai target pertumbuhan premi tersebut, ada beberapa hal yang bisa dilakukan oleh perusahaan asuransi umum. Mulai dari penambahan modal, perbaikan sistem, perekrutan karyawan, penambahan agen, pengembangan inovasi produk, serta penentuan saluran distribusi yang tepat. AAUI akan terus memfasilitasi anggotanya dengan melengkapi hal-hal yang berlaku untuk industri, seperti melakukan koordinasi dengan regulator, koordinasi lintas sektor, dan dukungan literasi nasional (Tendi & Qolbi, 2019).
3. Media *online* Republika pada 12 Maret 2019 menyampaikan bahwa Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menyebut potensi bisnis asuransi di Indonesia kian menjanjikan. Pada tahun ini industri asuransi ditargetkan tumbuh 12 persen hingga 15 persen. Potensi masih besar dikembangkan. Jumlah perusahaan asuransi cukup banyak, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menerima izin asuransi baru, uniknya sebagian besar bukan lokal menerima proposal perusahaan asing karena potensi besar. Apabila dilihat dari perspektif positif artinya masih besar potensi pasar asuransi di Indonesia karena ada perusahaan asing yang mau masuk, ada tiga negara dari Eropa, Asia dan Amerika yang masih menjajaki untuk masuk ke Indonesia di mana Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menyarankan untuk melakukan akuisisi terhadap perusahaan yang ada (Zuraya & Intan, 2019).

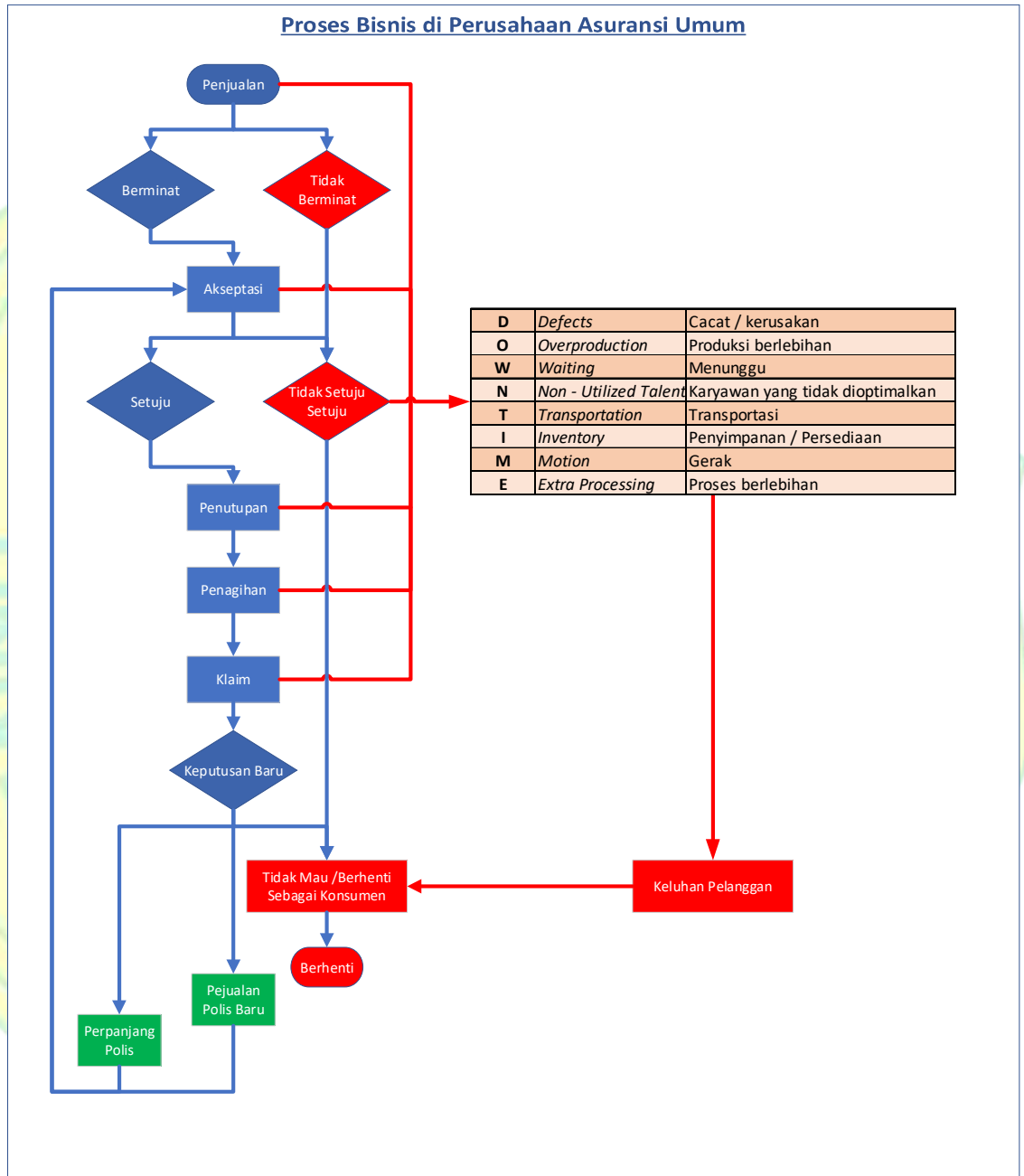
Mega Insurance merupakan salah satu perusahaan asuransi umum nasional yang berada di bawah naungan kelompok usaha CT Corp yang berkantor pusat di Jakarta. CT Corp adalah perusahaan induk yang berbasis di Indonesia dan berkembang pesat yang aktif di beberapa industri. Grup ini dibagi menjadi tiga operasi pengendali bisnis utama yang terkonsentrasi di Layanan Keuangan, Media, Gaya Hidup & Hiburan, dan Sumber Daya Alam (CT Corp, 2015).

Mega Insurance melihat masih besarnya peluang di industri asuransi di Indonesia dan berupaya menjadi pemimpin pasar. Untuk mencapai tujuan tersebut, Mega Insurance telah menerapkan *Lean Six Sigma* semenjak 2013 di mana implementasi *Lean Six Sigma* telah membawa hasil di antaranya:

1. Pelayanan menjadi lebih cepat (*faster*), lebih baik (*better*) dengan biaya yang dikeluarkan lebih terjangkau (*cheaper*).
2. Penghematan berupa *hard* dan *soft saving* yaitu 7.8 milyar rupiah.
3. Pencapaian medali perak pada *Operational Excellence Conference (OPEXCON)* tahun 2015-2017.

Pelayanan menjadi lebih cepat (*faster*), lebih baik (*better*) dengan biaya yang dikeluarkan lebih terjangkau (*cheaper*) diperoleh Mega Insurance dengan menghilangkan *waste & defect* pada proses bisnis di Mega Insurance. Gambar 1.7 menggambarkan secara ringkas proses bisnis inti di Perusahaan Asuransi Umum di mana *waste* dan *defect* dapat terjadi di semua lini proses bisnis inti di perusahaan Asuransi Umum. *Waste* dan *defect* yang terjadi bisa membuat tidak terjadinya penjualan, batalnya penjualan atau berhentinya penjualan. Hal – hal yang biasa terjadi misalnya adalah data calon konsumen atau konsumen tidak valid yang bisa menyebabkan salah perhitungan premi, pembuatan polis lama, salah data pada polis, salah menagih nominal pembayaran, proses klaim lama, dan lain sebagainya. Hal tersebut dapat membuat terjadinya keluhan

calon konsumen atau konsumen yang berdampak pada tidak terjadinya penjualan, batalnya penjualan dan atau berhentinya penjualan. *Lean Six Sigma* menjadi solusi untuk mengatasi permasalahan tersebut.



Gambar 1.7 : Proses Bisnis Di Perusahaan Asuransi Umum
 Sumber : Penulis (2021)

Berdasarkan hasil pembahasan awal dengan Departemen Sumber Daya Manusia diperoleh informasi bahwa Program *Lean Six Sigma* di Mega Insurance memiliki beberapa tujuan, sebagai berikut:

1. Sebagai cara untuk melakukan perbaikan proses bisnis dengan metodologi yang terukur dan telah dipakai serta memiliki kisah sukses dari berbagai perusahaan di dunia. Proses bisnis yang diharapkan adalah lebih cepat, lebih baik dan lebih hemat.
2. Sebagai salah satu cara untuk melakukan manajemen perubahan (*change management*) di mana perubahan yang dilakukan dapat dikategorikan sebagai perubahan yang inkremental karena menasar perubahan pola pikir (*mindset*) dan perilaku (*behaviour*) melalui berbagai proyek *Lean Six Sigma* dengan menggunakan metode DMAIC di Departemen / Divisi yang telah ditetapkan.
3. Tercapainya target nominal rupiah *hard saving* dan *soft saving* yang dasarnya diperoleh dari perhitungan investasi atas implementasi program *Lean Six Sigma* dan Program *Management Trainee*. setiap proyek *Lean Six Sigma* diberi target untuk penghematan (*saving*), menurunkan cacat (*defect*), menurunkan pemborosan (*waste*), simplifikasi bisnis proses yang terstandarisasi, peningkatan *output* dan peningkatan produktivitas. Penetapan berbagai proyek *Lean Six Sigma* serta pemantauan perkembangan proyek dilakukan langsung oleh Departemen Sumber Daya Manusia bersama Direksi Mega Insurance dan juga oleh konsultan eksternal yang berperan sebagai *coach* yang memiliki kualifikasi *Master Black Belt*.
4. Sebagai alat untuk mempercepat dan meningkatkan akselerasi fungsi kognitif para peserta Program *Management Trainee*, Para Pimpinan dan karyawan/wati, karena secara tidak langsung pembelajaran dan penerapan *Lean Six Sigma* akan mengakselerasi tingkat kognitif dari *apply* ke tingkat selanjutnya yaitu *analyze*, *evaluate* dan *create* pada *Bloom's Taxonomy*.

1.2 Masalah Penelitian

Mengacu pada prediksi pertumbuhan bisnis asuransi di Indonesia yang masih besar maka peluang Mega Insurance untuk menjadi pemimpin pasar di industri asuransi masih sangat terbuka lebar. Untuk mencapai tujuan menjadi pemimpin pasar di industri asuransi, maka produk dan pelayanan Mega Insurance haruslah lebih cepat (*faster*), lebih baik (*better*), dan biaya lebih terjangkau (*cheaper*). Oleh sebab itu perbaikan bisnis proses di internal Mega Insurance menjadi suatu keharusan. Semenjak 2014 sampai dengan saat ini pada tahun 2019, Mega Insurance telah menerapkan paradigma perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) melalui implementasi Program *Lean Six Sigma*.

Berdasarkan hasil penelusuran penulis ada beberapa fenomena yang menarik atas penerapan paradigma perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) melalui implementasi *Lean Six Sigma* yang dilakukan oleh Mega Insurance yang di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Apabila dicari pada mesin pencari daring, tidak ditemukan data perusahaan asuransi nasional lain yang telah menerapkan paradigma perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) melalui implementasi Program *Lean Six Sigma* .
2. Hasil penelusuran pada situs web Mega Insurance, situs web majalah *Shift*, majalah cetak *Shift* serta pembahasan singkat dengan perwakilan Mega Insurance maka diperoleh informasi bahwa:
3. Kurang dari dua tahun, yaitu pada Oktober 2015, Mega Insurance telah mendapatkan penghargaan yang diperoleh selama tiga tahun berturut-turut yaitu dari tahun 2015 – 2017. Dalam konferensi skala nasional tersebut, Mega Insurance berkompetisi dengan berbagai perusahaan nasional dan multinasional yang telah menerapkan

paradigma perbaikan berkelanjutan yang sudah jauh lebih lama dengan kisaran waktu sampai dengan puluhan tahun.

4. Mega Insurance merupakan satu-satunya perusahaan di bawah naungan CT Corp yang telah menerapkan paradigma perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) melalui implementasi Program *Lean Six Sigma* .
5. Konseptor dan implementator dari paradigma perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) melalui implementasi *Lean Six Sigma* adalah Departemen Sumber Daya Manusia Mega Insurance.
6. Hasil pembahasan dengan perwakilan Mega Insurance diketahui bahwa dalam kurun waktu 2013-2017 sudah dilakukan belasan proyek *Lean Six Sigma* . Sampai dengan akhir tahun 2018 sudah 46 (empat puluh enam) proyek *Lean Six Sigma* yang telah dilaksanakan.
7. Mengacu pada butir ketiga, berdasarkan data yang ada maka hasil dari implementasi *Lean Six Sigma* adalah berupa penghematan (*hard savings* dan *soft savings*) yang sudah mencapai angka milyaran rupiah.
8. Implementasi proyek *Lean Six Sigma* dilakukan oleh Pimpinan Proyek yang berasal dari Program *Management Trainee* angkatan pertama dan kedua. Jadi secara simultan dan beririsan, Mega Insurance selain melakukan implementasi Program *Lean Six Sigma* serta melakukan Program *Management Trainee*.
9. Apabila dibandingkan antara kurun waktu implementasi serta hasil yang diperoleh oleh Mega Insurance maka Implementasi *Lean Six Sigma* dapat dinyatakan sebagai fenomena yang luar biasa bagi perusahaan asuransi umum berskala nasional. Perusahaan yang telah menerapkan implementasi *Lean Six Sigma* kebanyakan adalah perusahaan multinasional atau perusahaan yang berafiliasi dengan perusahaan

multinasional. Berdasarkan hasil penelusuran literatur, diperoleh informasi bahwa biasanya implementasi *Lean Six Sigma* akan memerlukan waktu yang tidak sedikit serta hambatan yang cukup banyak yang bisa berdampak pada tidak optimalnya implementasi *Lean Six Sigma* dan bahkan berdampak pada kegagalan implementasi *Lean Six Sigma*. Berdasarkan atas hal-hal tersebut maka implementasi *Lean Six Sigma* di Mega Insurance merupakan suatu fenomena yang unik.

Berdasarkan hal-hal yang telah disampaikan, penulis membuat gambaran analisa kesenjangan antara kondisi yang sedang berlangsung dengan kondisi yang dituju sebagai berikut:



Gambar 1.8 : Analisa Kesenjangan
Sumber : Penulis (2021)

Berdasarkan pada gambar tersebut maka latar belakang empiris pada penelitian ini adalah:

1. Adanya peluang industri asuransi umum yang masih terbuka lebar sebagaimana yang telah diulas sebelumnya.
2. Adanya *waste* dan *defect* pada proses bisnis di industri asuransi umum.

Adapun latar belakang teori pada penelitian ini secara umum mengacu kepada Stern (2019) yang menyatakan bahwa baik *Six Sigma* dan *Lean Six Sigma* adalah model pemecahan masalah yang memungkinkan pengembalian investasi maksimum dengan membuat aktivitas yang ada menjadi lebih baik (*better*), lebih cepat (*faster*) atau lebih hemat biaya dengan menggunakan metodologi dan alat yang dirancang untuk tujuan spesifik tersebut.

Mengacu pada beberapa keunikan fenomena sebagaimana yang telah disebutkan di atas, maka pada penelitian ini fokus penelitian dan sub fokus penelitian adalah sebagai berikut:

1. Fokus penelitian adalah pengalaman implementasi Program *Lean Six Sigma* yang dilakukan oleh Mega Insurance periode 2013 - 2018.
2. Sub fokus penelitian adalah sebagai berikut:
 - a. Esensi mengenai pengalaman implementasi *Lean Six Sigma* di perusahaan asuransi umum nasional.
 - b. Esensi mengenai pengalaman terhadap faktor-faktor yang mendukung implementasi Program *Lean Six Sigma* di perusahaan asuransi umum nasional.
 - c. Esensi mengenai pengalaman peran Departemen Sumber Daya Manusia yang menjadi inisiator dan pengelola implementasi Program *Lean Six Sigma* di perusahaan yang bergerak di perusahaan asuransi umum nasional.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah sebagaimana yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah yang hendak dikaji adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah esensi mengenai pengalaman implementasi *Lean Six Sigma* di perusahaan asuransi umum nasional?

2. Bagaimanakah esensi mengenai pengalaman terhadap faktor-faktor yang mendukung implementasi Program *Lean Six Sigma* di perusahaan asuransi umum nasional?
3. Bagaimanakah esensi mengenai pengalaman peran Departemen Sumber Daya Manusia yang menjadi inisiator dan pengelola implementasi Program *Lean Six Sigma* di perusahaan yang bergerak di perusahaan asuransi umum nasional?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dirancang dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan pada rumusan masalah, dengan penekanan yaitu:

- a. Melakukan analisis untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif serta esensi mengenai pengalaman implementasi *Lean Six Sigma* di perusahaan asuransi umum nasional.
- b. Melakukan analisis untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif serta esensi mengenai pengalaman terhadap faktor-faktor yang mendukung implementasi Program *Lean Six Sigma* di perusahaan asuransi umum nasional.
- c. Melakukan analisis untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif serta esensi mengenai pengalaman peran Departemen Sumber Daya Manusia yang menjadi inisiator dan pengelola implementasi Program *Lean Six Sigma* di perusahaan yang bergerak di perusahaan asuransi umum nasional.

1.5 Manfaat Penelitian

Selain tujuan yang ingin dicapai, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis yaitu:

1. Manfaat teoritis, yaitu:
 - a. Memperkaya wawasan ilmu pengetahuan khususnya di bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

- b. Menghasilkan suatu model / konsep baru di bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.
2. Manfaat praktis, sebagai salah satu bahan informasi dan atau acuan bagi pengambil kebijakan/keputusan mengenai gambaran implementasi program *Lean Six Sigma* pada industri jasa keuangan, khususnya industri jasa asuransi umum.

1.6 Kebaruan penelitian (*state of the art*)

Apabila ditelusuri dari pada mesin pencari daring atas artikel, publikasi penelitian ilmiah dan literatur baik di luar maupun di dalam negeri maka diperoleh beberapa hal sebagai berikut:

1. Apabila dibandingkan dengan industri manufaktur, maka tidak banyak artikel, publikasi penelitian ilmiah serta literatur di luar negeri dan atau di dalam negeri yang membahas topik *Lean Six Sigma* pada industri jasa keuangan, khususnya industri jasa asuransi umum. Apabila ada pembahasan pada topik *Lean Six Sigma* pada industri jasa keuangan dan atau industri jasa asuransi, pembahasan lebih terfokus pada implementasi proyek *Lean Six Sigma* di salah satu bidang saja, misalnya pada penyelesaian klaim.
2. Belum ditemukan artikel, publikasi penelitian ilmiah serta literatur di luar negeri dan atau di dalam negeri yang membahas topik *Lean Six Sigma* dengan menggunakan penelitian kualitatif fenomenologi.
3. Belum ditemukan artikel, publikasi penelitian ilmiah serta literatur di luar negeri dan atau di dalam negeri yang membahas Departemen Sumber Daya Manusia sebagai konseptor dan implementator pada implementasi *Lean Six Sigma*. Jikalau ada penelitian dengan topik *Lean Six Sigma* yang terkait dengan Departemen Sumber Daya Manusia, biasanya penelitian tersebut terkait dengan implementasi proyek *Lean*

Six Sigma pada salah satu fungsi atau bidang yang ditangani oleh Departemen Sumber Daya Manusia.

4. Belum ditemukan artikel, publikasi penelitian ilmiah serta literatur di luar negeri dan atau di dalam negeri yang membahas implementasi proyek *Lean Six Sigma* yang dilakukan oleh Pimpinan Proyek yang berasal dari program *Management Trainee*.
5. Belum ditemukan artikel, publikasi penelitian ilmiah serta literatur di luar negeri dan atau di dalam negeri yang membahas implementasi *Program Lean Six Sigma* secara simultan dan beririsan dengan implementasi program *Management Trainee*.

Berdasarkan pada kelima hal tersebut, penelitian penulis mengenai implementasi *Lean Six Sigma* di Mega Insurance dengan menggunakan metode penelitian kualitatif fenomenologi di mana Departemen Sumber Daya Manusia sebagai konseptor dan implementator serta proyek *Lean Six Sigma* dilakukan oleh Pimpinan Proyek yang berasal dari Program *Management Trainee* yang dijalankan secara simultan dan beririsan dengan implementasi Program *Lean Six Sigma* maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memenuhi kebaruan penelitian (*state of the art*).