

Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap *Sustainability* Perusahaan Sektor Publik Dengan *Mediating* Inovasi Layanan Pada Bpjs Kesehatan Kantor Cabang Bandung

Ridho Pramudita¹, Ratih Hendayani²

¹ Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, ridhopramudita@student.telkomuniversity.ac.id

² Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, ratihhendayani@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Indonesia merupakan negara yang memiliki penduduk terbesar, masalah yang melekat dengan kepadatan penduduk adalah kesehatan. Perwujudan negara untuk memberi seluruh rakyat agar mendapatkan pelayanan kesehatan yang diselenggarakan oleh BPJS Kesehatan. Namun masih ada beberapa permasalahan yang ditemukan seperti kualitas pelayanan BPJS Kesehatan Kantor Cabang Bandung mengalami naik turun, masih adanya isu-isu negatif dimasyarakat tentang BPJS Kesehatan. BPJS Kesehatan adalah salah satu organisasi pemerintah yang harus tetap menjaga agar tetap *sustainability* dengan merencanakan strategi kinerja perusahaan dibidang lingkungan, sosial dan ekonomi. Penelitian ini bertujuan untuk pengaruh *Total Quality Management* terhadap *sustainability* yang dimediasi oleh inovasi layanan pada perusahaan BPJS Kesehatan Kantor Cabang Bandung. Metode penelitian yang digunakan kuantitatif dengan sampel penelitian menggunakan *Non Probability sampling* dengan metode *sampling sensus* yaitu mengambil seluruh populasi yang ada yaitu 102 responden. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), yaitu *Partial Least Square* (PLS) dengan software SmartPLS v.3.2.9. Hasil yang ditemukan pada penelitian ini menunjukkan bahwa bahwa *Total Quality Management* memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap *Sustainability*, *Total Quality Management* pada Kantor Cabang BPJS Kesehatan Bandung memiliki pengaruh positif terhadap Inovasi Layanan, Inovasi Layanan mempunyai pengaruh positif serta signifikan terhadap *Sustainability*, dan Inovasi Layanan dapat memediasi *Total Quality Management* dengan *Sustainability*.

Kata Kunci-*total quality management, sustainability, inovasi layanan, BPJS Kesehatan*

Abstract

Indonesia is a country with the largest population, and one of the issues associated with population density is healthcare. The manifestation of the state's effort is to provide healthcare services to all citizens, organized by BPJS Kesehatan. However, there are still several issues found, such as fluctuating service quality at BPJS Kesehatan's Branch Office in Bandung, and negative perceptions about BPJS Kesehatan in society. BPJS Kesehatan is one of the government organizations that must maintain sustainability by planning performance strategies in environmental, social, and economic aspects. This study aims to examine the influence of *Total Quality Management* on company sustainability, mediated by service innovation at BPJS Kesehatan's Branch Office in Bandung. The research method used is quantitative, with the research sample using *Non-Probability sampling* with a census sampling method, taking the entire population of 102 respondents. Data analysis technique used is *Structural Equation Modeling* (SEM) with *Partial Least Square* (PLS) using SmartPLS v.3.2.9 software. The results of this study indicate that *Total Quality Management* has a positive and significant influence on sustainability. *Total Quality Management* at BPJS Kesehatan's Branch Office in Bandung has a positive influence on Service Innovation. Service Innovation has a positive and significant influence on sustainability, and Service Innovation can mediate the relationship between *Total Quality Management* and sustainability.

Keyword-*total quality management, sustainability, service innovation, BPJS Kesehatan*

I. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi saat ini perubahan teknologi, sosial, politik, dan lingkungan menyebabkan kemampuan organisasi untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif telah menjadi tantangan nyata. Perubahan

ini tidak hanya menghasilkan lebih banyak pilihan bagi pelanggan tetapi juga mengubah preferensi mereka. Perbaikan dalam suatu organisasi diperlukan agar organisasi tersebut dapat terus menjadi organisasi yang berkelanjutan (*going concern*). Menurut (Abbas, 2020) keberlanjutan (*sustainability*) merupakan sebuah strategi yang selaras pada kinerja perusahaan di bidang lingkungan, sosial, serta ekonomi. Keberlanjutan sangat erat kaitannya dengan masa kini dan masa depan dari sebuah perusahaan serta seharusnya keberlanjutan harus ada pada perencanaan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan.

Menurut (Dinata & Purnawati, 2021) *Total Quality Management (TQM)* adalah strategi bagi perusahaan untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan pada produk maupun layanan, sumber daya manusia, proses operasional, serta lingkungan. Tujuan dari *Total Quality Management* untuk mendapatkan kualitas terbaik dan unggul dalam persaingan serta menciptakan keuntungan bagi perusahaan.

Penerapan *Total Quality Management (TQM)* di sektor publik tidak serta merta menjamin tercapainya keberlanjutan. Menurut Sharma & Modgil, (2020) dengan eksplorasi faktor-faktor penentu keberhasilan TQM seperti memberikan pendidikan dan pelatihan yang memadai, dukungan manajemen puncak yang konsisten, pemimpin yang memberikan dukungan, keterlibatan karyawan, manajemen proses, fokus pelanggan, dan peningkatan proses yang berkelanjutan adalah penentu utama implementasi TQM yang berhasil sehingga meningkatkan kinerja operasional dan organisasi.

Semakin *Total Quality Management* diterapkan secara efektif, dapat memberikan dampak baik pada kinerja keuangan perusahaan. Apabila suatu perusahaan sudah menerapkan yang menerapkan TQM serta sudah sejalan dengan dengan sistem manajemen lingkungan ISO 1400 dengan begitu perusahaan dapat berkontribusi terhadap kinerja keberlanjutan lingkungan, serta memperoleh keuntungan yang lebih besar dibandingkan dengan pesaingnya yang tidak memperhatikan keberlanjutan pada sisi lingkungan. (Talapatra *et al.*, 2020).

Menurut (Anggadwita *et al.*, 2021) inovasi terbukti berperan penting sebagai mediator dalam hubungan antara kemampuan teknologi dan ketahanan bisnis. Oleh karena itu, diperlukan suatu variabel mediator yang dapat menghubungkan antara TQM dan keberlanjutan sektor publik. Berdasarkan penelitian sebelumnya yang diteliti oleh (AlShehail & Khan, 2022) salah satu variabel mediator antara *Total Quality Management (TQM)* dengan *sustainability performance* adalah inovasi layanan

Perwujudan negara untuk memberi seluruh rakyat agar mendapatkan pelayanan kesehatan adalah dengan mengimplementasikan program yang bernama *Universal Health Coverage (UHC)* dengan meluncurkan Program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN). Berdasarkan Undang-undang Program JKN sendiri dijalankan oleh perusahaan BPJS Kesehatan. Dalam menggolongkan kepesertaan BPJS Kesehatan membagi ke dalam dua garis besar segmen yaitu (Penerima Bantuan Iuran (PBI JK) dan Bukan Penerima Bantuan Iuran (Non PBI). Kepesertaan Bukan Penerima Bantuan Iuran (Non PBI) dibagi lagi yang terdiri Pekerja Penerima Upah (PPU), Pekerja Bukan Penerima Upah (PBPU), dan Bukan Pekerja (BP).



Gambar 1.1 Proporsi Kepesertaan BPJS Kesehatan Bandung

Sumber: <http://sismovev.djsn.go.id/> (2022)

Masyarakat daerah Kota Bandung yang sudah menjadi peserta BPJS Kesehatan sudah mencakup lebih dari 95%, yang artinya sudah terkover *Universal Health Coverage (UHC)*. Berdasarkan data yang diperoleh jumlah peserta BPJS Kesehatan di Kota Bandung pada tahun 2022 sejumlah 2.917.454 jiwa. Dengan kategori kepesertaan Pekerja Penerima Upah (PPU) sebagai kepesertaan terbanyak yaitu 1.189.702 jiwa (40,8%), diikuti segmen kepesertaan Penerima Bantuan Iuran Daerah (PBI APBD) 633.390 jiwa (21,7%), Pekerja Bukan Penerima Upah sebanyak (PBPU) 529.918

jiwa (18,2%), kemudian segmen Penerima Bantuan Iuran Pusat (PBI APBN) sebanyak 462.455 jiwa (15.9%), dan yang terakhir dari segmen Bukan Pekerja (BP) sebanyak 101.989 jiwa (3.5%).

Nama Kantor Cabang	2021		Overall Index 2022 W1	GAP (W1 2022 – W2 2021)
	W1	W2		
KC BANDUNG	86,98	73,61	83,66	10,05

Gambar 1.2 Hasil *Monev* BPJS Kesehatan KC Bandung
 Sumber: BPJS Kesehatan Kantor Cabang Bandung (2022)

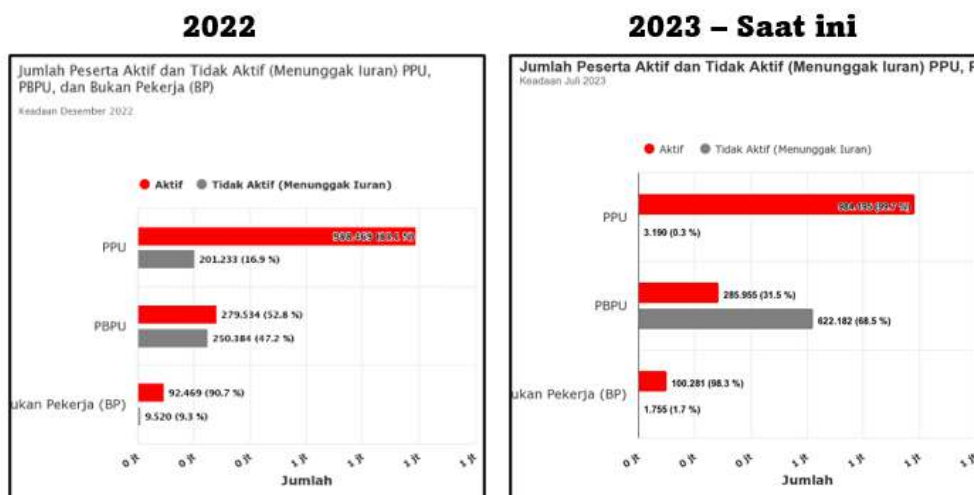
Berdasarkan data yang didapatkan dari BPJS Kesehatan Kantor Cabang Bandung pada semester pertama 2021 memperoleh nilai sebesar 86,98 kemudian semester kedua mengalami penurunan dengan mendapatkan nilai sebesar 73,6. Pada periode semester pertama 2022 BPJS Kantor Cabang Bandung mendapatkan nilai sebesar 83,66, namun dengan penilaian tersebut BPJS Kesehatan Kantor Cabang Bandung menempati urutan 10 besar Kantor Cabang dengan nilai terendah.

Tabel 1.1 Komponen Penilaian *Monev* BPJS Kesehatan Bandung

Contact Point	Bobot %	BPJS Kesehatan KC Bandung
Satpam	15	88,80
Service Officer	20	87,90
Frontliner Adm	30	61,20
Frontliner PIPP	30	98,00
Sarana Prasarana	5	100,00
Jumlah	100	83,66

Sumber: BPJS Kesehatan Kantor Cabang Bandung (2022)

Dapat dilihat dari komponen dari penilaian *monev* dari BPJS Kesehatan Kantor Cabang Bandung yang dilakukan pada semester awal 2022 terdapat lima komponen yaitu satpam, *service officer*, *frontliner adm*, *frontliner PIPP*, dan sarana prasarana. Dari hasil penilaian lima komponen tersebut yang memperoleh nilai paling rendah adalah *frontliner adm* dengan nilai 61,20. Berdasarkan BPJS Kesehatan Kantor Cabang Bandung bagian *frontliner adm* adalah yang bertugas untuk mendaftarkan calon peserta dan memberikan informasi aturan dari pembayaran iuran yang harus dibayarkan seperti harus melampirkan formulir *autodebet* dari bank, menjelaskan kepada peserta harus menyediakan saldo yang cukup setiap awal bulan dikarenakan akan dilakukan pemotongan saldo secara otomatis, menjelaskan terkait dengan denda pelayanan yang diberikan ketika menunggak membayar, dan serta menginformasikan bahwa hanya dapat berganti kelas jika sudah satu tahun terdaftar pada kelas sebelumnya. Dari kurangnya nilai yang didapatkan oleh *frontliner adm* yaitu sebesar 61,20 dapat dikatakan tidak tercapainya proses penjelasan poin-poin yang harus disampaikan kepada calon peserta. Menurut hasil penelitian (Hasan & Andi Surahman Batara, 2021) menyatakan bahwa selain faktor ekonomi ada beberapa faktor yang bisa mempengaruhi peserta PBPU dalam ketaatan dalam membayar tagihan iuran BPJS Kesehatan seperti kelas yang dipilih oleh peserta ketika pendaftaran, status kepesertaan anggota keluarga yang bertambah dalam satu kartu keluarga, sudah terlalu banyak tunggakan kemudian dibiarkan menunggak terus menerus, pemanfaatan layanan FKTP dan penggunaan layanan dari FKRTL. Iuran yang berasal dari peserta BPJS Kesehatan akan digunakan untuk pemanfaatan asuransi kesehatan, dengan bertambahnya peserta yang menunggak iuran maka akan berpengaruh langsung pada keuangan dari perusahaan dan akan bertambah pada keberlanjutan dari perusahaan (Hasan & Andi Surahman Batara, 2021)



Gambar 1.3 Kepesertaan non aktif di Kota Bandung
 Sumber: <http://sismonev.djsn.go.id/> (2023)

Dapat dilihat berdasarkan data di atas perbandingan beberapa segmen peserta yang tidak rutin membayar iuran yang sudah ditentukan oleh BPJS Kesehatan. Berdasarkan data dari Dewan Jaminan Sosial Nasional (DJSN) segmen peserta yang mengalami peningkatan menunggak membayar di Kota Bandung adalah segmen peserta PBPU (Pekerja Bukan Penerima Upah) yang pada tahun 2022 ada 250.180 jiwa (47,2%) yang tidak aktif (menunggak iuran) bertambah menjadi 622.182 (68,5%). Segmen kepesertaan lain yang masih menunggak membayar adalah PPU, namun menurun dikarenakan dari pembayar dan pemilihan kelas peserta segmen PPU ditentukan dan dibayarkan oleh badan usaha yang menanggung pegawai dari PPU.

Selain daripada itu masih ada perbincangan publik atau opini yang berkembang di masyarakat tentang BPJS Kesehatan Bandung terkait dengan keluhan pelayanan yang diterima di fasilitas kesehatan atau mitra dari BPJS Kesehatan Kantor Cabang Bandung. Melalui hubungan kerja sama yang baik atau kemitraan dapat mencapai suatu tujuan dan manfaat bersama yang saling menguntungkan dan berkelanjutan (Pramesti & Kusumawati, 2021). Menurut (Pramesti & Kusumawati, 2021) tujuan dari pengelolaan kemitraan yang baik (*good governance in partnership*) sangat penting dilakukan.

Berdasarkan permasalahan di atas untuk memberikan kemudahan peserta yang sudah lama menunggak dalam membayar iuran dan keluhan yang dirasakan, BPJS Kesehatan menciptakan inovasi aplikasi yang bernama Mobile JKN. Menurut (Anggadwita *et al.*, 2021) inovasi terbukti berperan penting sebagai mediator dalam hubungan antara kemampuan teknologi dan ketahanan bisnis. Aplikasi *Mobile JKN* memuat fitur yang dapat menyampaikan keluhan, serta dapat membantu peserta JKN yang kesulitan dalam finansial untuk melakukan cicilan tunggakan iurannya khususnya bagi segmen Pekerja Bukan Penerima Upah (PBPU) dengan nama program Rencana Pembayaran Bertahap (REHAB). Fakta di lapangan implementasi aplikasi *Mobile JKN* yang dilakukan oleh BPJS Kesehatan mendapatkan kritik.

Tabel 1.2 Keluhan aplikasi *Mobile JKN*

No.	Keluhan pengguna aplikasi <i>Mobile JKN</i>
1	Aplikasi tidak dapat diakses atau pengguna tidak dapat login.
2	Proses pembuatan akun <i>Mobile JKN</i> sering kali mengalami kesulitan karena adanya ketidaksinkronan data.
3	Mengalami kesulitan verifikasi OTP

Sumber: Ulasan Pengguna *Mobile JKN* (*Google Play Store*, 2022)

Dapat dilihat tiga keluhan di atas adalah yang paling sering di rasakan oleh peserta BPJS Kesehatan ketika akan menggunakan aplikasi *Mobile JKN*, hal tersebut dapat berpengaruh ketika peserta akan melakukan pengaduan keluhan atau ingin melakukan pencicilan pada fitur Rencana Pembayaran Bertahap (REHAB) yang ada pada aplikasi *Mobile JKN*.

Berdasarkan permasalahan yang sudah diungkapkan di atas perusahaan BPJS Kesehatan alangkah baiknya untuk mengevaluasi serta perbaikan guna program yang diselenggarakan BPJS Kesehatan dapat tercapai dan sempurna (Faizah, 2018). *Total Quality Management* merupakan Suatu upaya perusahaan untuk membuat keadaan dari perusahaan tersebut untuk terus meningkatkan kapasitas dan kualitas yang tinggi dari produk atau layanan dari perusahaan tersebut. Dengan begitu dapat berguna bagi pelanggan serta dapat membawa perusahaan ke arah keberlanjutan *sustainability* (Wesly *et al.*, 2021).

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Manajemen Operasional

Manajemen operasional lebih berorientasi pada pendapatan dari produk atau layanan yang dihasilkan, mengambil keputusan terkait fungsi operasional dan proses transformasi, serta mempertimbangkan pengambilan keputusan berdasarkan aspek-aspek operasional.

B. *Total Quality Management*

Total Quality Management yaitu sistem manajemen strategis yang menghubungkan satu dengan yang lain antara semua fungsi dan proses yang terdapat di organisasi atau kelompok supaya dapat terus meningkatkan kualitas produk dan layanan. (Antari & Setiawan, 2022).

1. Dimensi *Total Quality Management*

Dimensi dari model *Abu Dhabi Award for Excellence in Government Performance* (ADAEP) yaitu menggambarkan kepemimpinan, sumber daya manusia, proses, kebijakan & strategi, serta kemitraan & sumber daya. (Shafiq *et al.*, 2017).

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan desakan yang berasal dari manajemen senior baik itu seperti pemberian semangat dan sumber daya kepada karyawan yang terlibat dalam aksi atau kesibukan dari perusahaan.

b. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan kemampuan alami manusia yang masih perlu dikembangkan, dibina serta diarahkan supaya bermanfaat dan berguna bagi kesejahteraan dari manusia tersebut serta lingkungan sekitar.

c. Manajemen Proses

Manajemen Proses Bisnis adalah sistem cara tertata yang dilakukan organisasi untuk membuat organisasi menjadi lebih efektif, lebih efisien dan supaya lebih siap dalam menghadapi perubahan lingkungan yang ada. Manajemen proses bisnis berguna untuk memperbaiki dan mengembangkan organisasi.

d. Kebijakan & Strategi

Strategi merupakan suatu kebijakan dan keputusan penting yang dipakai untuk manajemen perusahaan, sehingga memiliki dampak besar terhadap kinerja. Kebijakan dan keputusan penting sering mengikutsertakan sumber daya yang ada di perusahaan

e. Kemitraan

Kemitraan memiliki arti kebersamaan atau bagian dari tanggung jawab sosial perusahaan terhadap lingkungan yang berdasarkan konsep manajemen.

C. *Sustainability*

Sustainability merupakan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan kehidupan saat ini tanpa mengorbankan kekuatan dari generasi selanjutnya supaya bisa memenuhi kebutuhan mereka sendiri. Terdapat tiga aspek utama dari keberlanjutan, yaitu keberlanjutan ekonomi, keberlanjutan sosial, dan keberlanjutan lingkungan. Aspek-aspek ini sering disebut sebagai "tiga pilar keberlanjutan" atau "*the three pillars of sustainability*." Ketiga pilar ini saling berhubungan dan menjadi pilar-pilar pendorong bagi pembangunan berkelanjutan. (K. A. Maulida, 2013).

1. Kinerja keberlanjutan ekonomi diukur dari segi efektivitas, efisiensi, dan produktivitas operasional jangka panjang, dan biasanya diungkapkan oleh indikator keuangan dalam laporan keuangan.
2. Peningkatan kinerja lingkungan mencerminkan seberapa efektif perusahaan mengatasi tantangan lingkungannya dalam meninggalkan lingkungan yang lebih baik untuk generasi mendatang. Menurut (Farooq *et al.*, 2021) bahwa karyawan perlu menjaga pelestarian lingkungan yang ada disekitar perusahaan.
3. Sosial mencerminkan bagaimana dan sejauh mana perusahaan telah menerjemahkan tujuan sosialnya ke dalam praktik, antara lain, termasuk kondisi kerja, kesehatan dan keselamatan berbagai pihak.

D. Hubungan *Total Quality Management* dan *Sustainability*

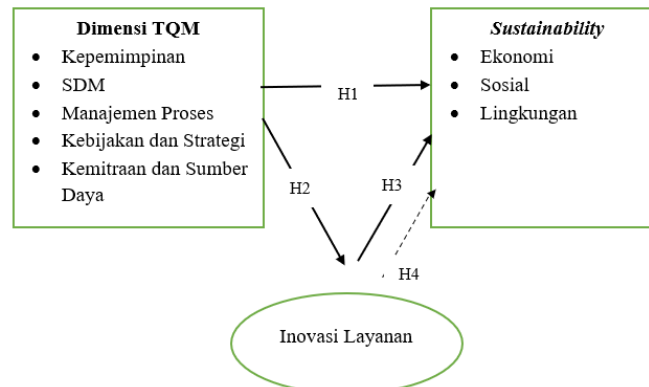
Total Quality Management (TQM) adalah salah satu untuk membuat perusahaan lebih kompetitif melalui keunggulan yang dimilikinya (Sutjipto *et al.*, 2019). Selain dapat meningkatkan bisnis perusahaan *Total Quality Management* juga meningkatkan kepuasan pelanggan dan karyawan. (Natalia & Harris, 2022). *Total Quality Management* juga bertujuan untuk peningkatan berkelanjutan (*Sustainability*) melalui cara menerapkan praktik ramah lingkungan dengan menggunakan sumber daya yang lebih hemat dalam operasional perusahaan. (Qasrawi *et al.*, 2017). Menurut (Farooq *et al.*, 2021) perilaku berkelanjutan karyawan terdiri dari inisiatif dan tindakan , seperti mematikan lampu untuk menghemat energi saat meninggalkan kantor, mengoreksi dokumen secara elektronik tanpa mencetak untuk menghindari pemborosan, mengadopsi telekonferensi daripada bepergian ke pertemuan untuk penggunaan sumber daya yang efisien, dan daur ulang.

Sedangkan *sustainability* pada perusahaan mengacu pada kemampuan suatu perusahaan yang menyebabkan kerusakan kecil bahkan nihil terutama pada sumber daya yang tidak dapat diperbarui kepada masyarakat dan lingkungannya (Davenport *et al.*, 2019). Menurut Shahzad *et al.*, (2020) Perusahaan harus mengalokasikan sebagian dari sumber daya mereka melalui peran *Corporate Sustainability* dengan 3 dimensi yaitu *Environmental Sustainability*, *Social Sustainability*, dan *Economic Sustainability*.

E. Inovasi Layanan

Inovasi merupakan suatu proses penciptaan dan penawaran barang atau jasa yang bersifat baru, dengan komposisi bisa lebih baik atau menghemat energi daripada yang terdahulu, termasuk pembangunan atau mengeksplorasi teknologi yang sesuai.(Mindarti *et al.*, 2018).

F. Kerangka Pemikiran



Sumber: (AlShehail & Khan, 2022)

Maka terdapatlah Variabel bebasnya yaitu *Total quality management* (X1) dan Variabel terikatnya adalah *sustainability* (Y) dengan variabel Intervening inovasi layanan (Z). Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. H1: TQM (X) memiliki dampak yang signifikan terhadap Sustainability (Y) di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Bandung
2. H2: TQM (X) secara positif memengaruhi inovasi layanan (Z) di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Bandung
3. H3: Inovasi Layanan (Z) berpengaruh secara positif terhadap Sustainability (Y) di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Bandung
4. H4: Inovasi layanan (Z) memediasi hubungan antara TQM (X) dan Sustainability (Y)

III. METODOLOGI PENELITIAN

Pada penelitian ini menggunakan dua jenis penelitian yaitu penelitian deskriptif dan kausal. Penelitian deskriptif merupakan jenis penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai topik yang menjadi objek. Penelitian deskriptif dilakukan dengan cara mengumpulkan data responden dari objek penelitian seperti individu, organisasi, produk, peristiwa, atau situasi dan lain lain yang kemudian bisa menggambarkan objek yang diteliti. Didalam penelitian ini peneliti menggunakan tipe kausal untuk mengetahui pengaruh TQM terhadap *Sustainability* BPJS Kesehatan Kantor Cabang Bandung dimediasi oleh inovasi layanan. Lalu waktu pelaksanaan yang digunakan peneliti adalah *cross-sectional*, yang dimana digunakan dalam satu waktu tertentu. Berdasarkan keterlibatan peneliti,

penelitian ini tidak mengintervensi data. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan BPJS Kesehatan Kantor Cabang Bandung sebanyak 102 pegawai yang sudah memahami manajemen kualitas dari perusahaan BPJS Kesehatan. Dalam penelitian kali ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *nonprobability sampling* dengan metode *sampling sensus atau jenuh*. Sampel yang digunakan adalah jumlah pegawai di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Bandung sebanyak 102 orang yang sudah memahami manajemen kualitas dari perusahaan BPJS Kesehatan.

IV. HASIL PENELITIAN

A. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif pada penelitian ini mempunyai tujuan memahami jawaban dari responden mengenai bagaimana penerapan *Total Quality Management* pada BPJS Kesehatan Kantor Cabang Bandung. Berikut merupakan paparan tabel dari jawaban responden mengenai variabel *Total Quality Management*.

1. Hasil jawaban Berdasarkan Dimensi Kepemimpinan

Hasil dari distribusi jawaban responden dengan Dimensi kepemimpinan memenuhi kriteria sangat baik mendapatkan nilai 4,59. Pada pernyataan “Pempimpin berusaha bertanggung jawab atas upaya peningkatan mutu dari BPJS Kesehatan KC Bandung” dengan memperoleh nilai rata rata sebesar 4,63. Pernyataan “Pemimpin mengatur sumber daya yang memadai untuk memberikan pelatihan pegawai BPJS Kesehatan KC Bandung” memiliki nilai rata rata terendah pada Dimensi kepemimpinan dengan nilai 4,59.

2. Hasil jawaban Berdasarkan Dimensi Sumber Daya Manusia

Hasil dari distribusi jawaban responden dengan Dimensi sumber daya manusia memenuhi kriteria sangat baik mendapatkan nilai 4,59. Dengan pernyataan “BPJS Kesehatan KC Bandung berusaha mengurangi resiko kecelakaan kerja bagi pegawai” memperoleh rata rata tertinggi yaitu sebesar 4,67. Kemudian pernyataan BPJS Kesehatan KC Bandung melakukan proses formal (misalnya survei) untuk mewujudkan pendapat pegawai” memperoleh rata rata terendah dengan nilai 4,50.

3. Hasil jawaban Berdasarkan Dimensi Manajemen Proses

Hasil dari distribusi jawaban responden dengan Dimensi manajemen proses memenuhi kriteria sangat baik mendapatkan nilai 4,58. Dari pernyataan “BPJS Kesehatan KC Bandung berupaya melakukan peningkatan secara berkelanjutan dengan cara menyelesaikan pekerjaan dengan bantuan teknologi” memperoleh nilai rata rata sebesar 4,64. Selanjutnya pernyataan “BPJS Kesehatan dalam membagi pekerjaan lebih mempertimbangkan kerja sama tim daripada individu” mendapatkan nilai rata rata terendah yaitu sebesar 4,44.

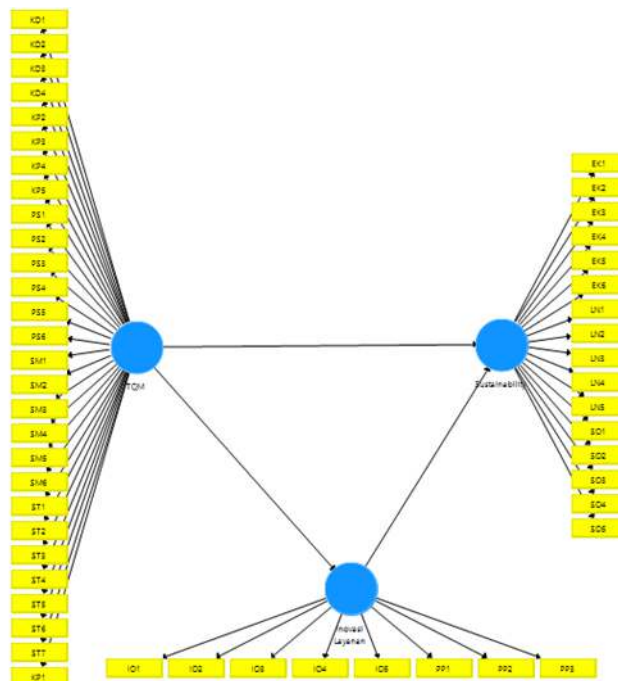
4. Hasil jawaban Berdasarkan Dimensi Strategi dan Kebijakan

Hasil dari distribusi jawaban responden dengan Dimensi manajemen proses memenuhi kriteria sangat baik mendapatkan nilai 4,60. Dengan pernyataan “BPJS Kesehatan KC Bandung mengkomunikasikan visi kepada pimpinan dari partnership (Rumah Sakit atau Badan Usaha)” memiliki nilai rata rata terendah sebesar 4,46. Sementara pernyataan “BPJS Kesehatan KC Bandung memiliki misi yang berkualitas” memperoleh nilai rata rata tertinggi yaitu sebesar 4,73.

5. Hasil jawaban Berdasarkan Dimensi Kemitraan dan Sumber Daya

Hasil dari distribusi jawaban responden dengan Dimensi kemitraan & sumber daya memenuhi kriteria sangat baik mendapatkan nilai 4,65. Dengan pernyataan “BPJS Kesehatan KC Bandung memperbarui sumber daya yang digunakan semua pegawai untuk melakukan pekerjaan secara berkala (misalnya peralatan kantor dan perlengkapan kantor)” dan “ memperoleh nilai rata rata terendah yaitu sebesar 4,66. Sementara pernyataan “BPJS Kesehatan KC Bandung lebih mengedepankan kualitas saat membuat perjanjian kerjasama dengan partnership” dan “BPJS Kesehatan KC Bandung lebih mengedepankan kualitas saat membuat perjanjian kerjasama dengan partnership” memperoleh nilai tertinggi sebesar 4,66.

B. SEM-PLS



Sumber: Data yang telah diolah (2023)

Hasil *outer loading* pada variabel *Total Quality Management*, *Sustainability*, dan *Inovasi Layanan* terdapat empat belas indikator yang belum mencapai nilai lebih dari 0,7 dan harus dikeluarkan. Indikator-indikator tersebut yaitu PS1 (0.421), PS4 (0.440), SM2(0.513), SM3(0.531), ST1(0.587), ST3 (0.444), ST4 (0.553), PP1 (0,507), IO2 (0.680), IO5 (0.691), EK2 (0.673), LN5 (0.600), IO5 (0.691), dan SO1 (0.503). Indikator indikator tersebut memiliki nilai kurang dari 0,7 maka harus perlu dihapus dari variabel.

Variabel		Loading Factor	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	HTMT
Total Quality Management	KP1	0.868	0.594	0.829	0.880	Lolos
	KP2	0.819				
	KP3	0.872				
	KP4	0.884				
	KP5	0.770				
	SM1	0.826				
	SM4	0.816				
	SM5	0.868				
	SM6	0.866				
	PS2	0.896				
	PS3	0.861				
	PS4	0.440				
	PS5	0.814				
	PS6	0.839				
	ST2	0.896				
	ST5	0.867				
	ST6	0.852				
	ST7	0.880				
KD1	0.938					
KD2	0.936					
KD3	0.864					
KD4	0.907					
Sustainability	LN1	0.866	0.769	0.974	0.977	Lolos
	LN2	0.873				

	LN3	0.852				
	LN4	0.884				
	SO2	0.934				
	SO3	0.936				
	SO4	0.809				
	SO5	0.739				
	EK1	0.921				
	EK3	0.923				
	EK4	0.924				
	EK5	0.861				
	EK6	0.788				
Inovasi Layanan	PP2	0,816	0.774	0.985	0.986	Lolos
	PP3	0,713				
	IO1	0.703				
	IO3	0.717				
	IO4	0.740				

Sumber: Data yang telah diolah (2023)

Setelah modifikasi dengan melakukan *dropping* pertama pada indikator PS1, PS4, SM2, SM3, ST1, ST3, ST4, PP1, IO2, IO5, EK2, LN5,IO5, dan SO1. Dapat dilihat bahwa keseluruhan nilai indikator *factor loading* telah mencukupi kriteria yang ada, yaitu memiliki nilai lebih dari 0,7. Nilai AVE dari ketiga variabel yaitu Inovasi Layanan, *Sustainability*, dan TQM sudah melebihi 0,5 oleh karena itu nilai AVE dari ketiga variabel diatas sudah dapat diterima atau dikatakan valid serta lulus uji validitas konvergen. Nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang semuanya >0,7 yang artinya model pada penelitian kali ini dapat diartikan bahwa keakurasian, instrument tidak berubah ubah, dan kebenaran reliabilitas yang baik. HTMT dari penelitian ini dengan memperoleh nilai dibawah 0,90 yang artinya HTMT pada penelitian kali ini dapat dikatakan lulus pengujian validitas diskriminan karena sudah valid atau sangat baik.

C. Uji Hipotesis

Hipotesis	Path	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T-Statistics	P-Values
H1	TQM -> <i>Sustainability</i>	0.212	0.209	0.083	2.544	0.011
H2	TQM -> Inovasi Layanan	0.506	0.510	0.093	5.436	0.000
H3	Inovasi Layanan -> <i>Sustainability</i>	0.639	0.647	0.073	8.720	0.000
H4	TQM -> Inovasi Layanan -> <i>Sustainability</i>	0,323	0,329	0,070	4,643	0,000

Hasil uji hipotesis hipotesis *p values* mendapatkan nilai sebesar 0,011 yang lebih kecil dari 0,05 yang artinya *Total Quality Management* memiliki pengaruh terhadap *sustainability*. Kemudian dilihat dari nilai *original sample* yang didapatkan sebesar 0,212 yang artinya berpengaruh positif. Jika melihat nilai *t statistics* yang didapatkan sebesar 2,544 lebih besar dari 1,65 maka dikatakan signifikan. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 1 diterima**, yaitu *Total Quality Management* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *sustainability*. Selanjutnya uji hipotesis 2 didapatkan *p-values* 0,000 lebih kecil dari 0,05 dapat diartikan bahwa *Total Quality Management* memiliki pengaruh terhadap inovasi layanan. Kemudian dengan melihat *nilai original sample* yang diperoleh adalah senilai 0,506 dapat diartikan bahwa memiliki pengaruh positif. Selanjutnya adalah melihat nilai yang diperoleh *t-statistics* yaitu sebesar 5,436 yang lebih besar dibandingkan 1,96, dapat diartikan *t-statistics* signifikan. Dari kriteria diatas dapat diketahui bahwa **hipotesis 2 diterima** yaitu *Total Quality Management* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap inovasi layanan. Kemudian uji hipotesis 3 diperoleh *p-values* dengan nilai 0,000, yang menunjukkan bahwa inovasi layanan berpengaruh signifikan terhadap *sustainability* karena nilai tersebut lebih kecil dari 0,05. Selain itu, nilai *original*

sample adalah 0,639, menandakan bahwa inovasi layanan memiliki pengaruh positif. Selanjutnya, nilai t-statistics yang diperoleh adalah 8,720, melebihi nilai kritis 1,65, sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil tersebut signifikan. Oleh karena itu, **hipotesis 3 dapat diterima**, menunjukkan bahwa inovasi layanan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *sustainability*. Terakhir uji hipotesis 4 didapatkan p-values 0,000 lebih kecil dari 0,05 dapat diartikan bahwa inovasi layanan memediasi hubungan TQM terhadap *Sustainability*. Kemudian dengan melihat *nilai original* sample yang diperoleh adalah senilai 0,323 dapat diartikan bahwa memiliki pengaruh positif. Selanjutnya adalah melihat nilai yang diperoleh t-statistics yaitu sebesar 4,643 yang lebih besar dibandingkan 1,96, dapat diartikan t-statistics signifikan. Dari kriteria diatas dapat diketahui bahwa hipotesis 4 diterima, yaitu inovasi layanan dapat memediasi *Total Quality Management* dengan *Sustainability*.

V. KESIMPULAN & SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil analisis yang sudah dijelaskan diatas peneliti memberikan saran berikut ini:

1. Berdasarkan analisis deskriptif penerapan *Total Quality Management* dari penilaian lima dimensi variabel pada BPJS Kesehatan Kantor Cabang Bandung dapat disimpulkan sangat baik yaitu dengan memperoleh nilai rata rata 4,60.
2. Berdasarkan analisis hipotesis 1 bahwa *Total Quality Management* memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap *Sustainability*, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi *Total Quality Management* maka akan meningkatkan *Sustainability*, sebaliknya jika *Total Quality Management* semakin rendah maka *Sustainability* akan mengalami penurunan.
3. Berdasarkan hasil analisis hipotesis 2 dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* pada Kantor Cabang BPJS Kesehatan Bandung memiliki pengaruh positif terhadap inovasi layanan yang mengindikasikan bahwa dengan menerapkan *Total Quality Management* akan meningkatkan dan memicu inovasi layanan pada perusahaan serta sebaliknya jika *Total Quality Management* perusahaan menurun maka inovasi layanan juga akan mengalami penurunan.
4. Berdasarkan hasil penelitian hipotesis 3 dapat disimpulkan bahwa Inovasi Layanan mempunyai pengaruh positif serta signifikan terhadap *Sustainability* yang mengindikasikan bahwa ketika Inovasi Layanan semakin tinggi maka akan meningkatkan *Sustainability*, sebaliknya jika Inovasi Layanan semakin rendah maka *Sustainability* akan mengalami penurunan.
5. Hasil temuan hipotesis 4 dapat disimpulkan bahwa Inovasi Layanan dapat memediasi *Total Quality Management* terhadap *Sustainability*.

B. Saran

Berikut ini saran yang berikan untuk BPJS Kesehatan Kantor Cabang Bandung:

1. Proses pelayanan pada saat proses administrasi dari pegawai/petugas *frontliner adm* BPJS Kesehatan Kantor Cabang Bandung perlu ditingkatkan. Dengan begitu diharapkan peserta menerima informasi ketentuan tentang pembayaran, penjelasan denda, serta pemilihan kelas dengan jelas.
2. BPJS Kesehatan Kantor Cabang Bandung perlu meningkatkan kemitraan dengan *partnership* terutama pada komunikasi misi kepada pimpinan dari *partnership* (Rumah Sakit atau Badan Usaha) dengan mempertegas terkait alur informasi dan pengajuan peserta Penerima Bantuan Iuran (PBI) APBD. Serta melakukan komunikasi antar pimpinan terkait dengan fasilitas kesehatan yang bekerja sama dengan BPJS Kesehatan Kantor Cabang Bandung agar dapat memberikan pelayanan yang baik kepada peserta Jaminan Kesehatan Nasional.
3. BPJS Kesehatan Kantor Cabang Bandung perlu menciptakan inovasi layanan yang mampu mempermudah pelayanan bagi peserta seperti membuat video demonstrasi dalam menggunakan aplikasi *Mobile JKN* dan membuat tempat khusus (*booth*) *Mobile JKN* di pintu masuk kantor agar peserta bisa menggunakan fitur REHAB (Rencana Pembayaran Iuran Bertahap). Dengan begitu diharapkan semakin meningkatkan keaktifan peserta PBI yang sebelumnya tidak aktif.
4. BPJS Kesehatan Kantor Cabang Bandung menciptakan inovasi penyampaian keluhan yang dirasakan peserta melalui aplikasi *whatsapp* agar mampu menjangkau semua kalangan.

Berikut ini beberapa saran bagi penelitian selanjutnya sebagai berikut

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperkaya dimensi dari *Total Quality Management* sehingga dapat memperkaya teori pada penelitian selanjutnya
2. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk mengkaji penelitian pada organisasi atau perusahaan sektor publik yang berorientasi kepada laba, agar penelitian selanjutnya dapat mengetahui apakah *Total Quality*

Management dapat memberi pengaruh kepada *Sustainability* dan apakah inovasi layanan dapat membuktikan apakah memediasi Total Quality Management terhadap Sustainable

REFERENSI

- AlShehail, O. A., & Khan, M. (2022). Total quality management and sustainability in the public service sector: the mediating effect of service innovation. *Benchmarking*, 29(2), 382–410. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2020-0449>
- Antari, L. P. R., & Setiawan, P. Y. (2022). Pengaruh total quality management terhadap kinerja perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero) Denpasar 80000. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(9), 4058–4072. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i9.1559>
- Anggadwita, G., Martini, E., Hendayani, R., & Kamil, M. R. (2021, August). The role of technology and innovation *Total Quality Management* (TQM) adalah salah satu untuk membuat perusahaan lebih kompetitif melalui keunggulan yang dimilikinya (Sutjipto *et al.*, 2019). capabilities in achieving business resilience of MSMEs during covid-19: empirical study. In *2021 9th International Conference on Information and Communication Technology (ICoICT)* (pp. 1-6). IEEE.
- Davenport, M., Delpont, M., Blignaut, J. N., Hichert, T., & van der Burgh, G. (2019). Combining theory and wisdom in pragmatic, scenario-based decision support for sustainable development. *Journal of Environmental Planning and Management*, 62(4), 692–716. <https://doi.org/10.1080/09640568.2018.1428185>
- Dinata, I. M. W., & Purnawati, N. K. (2021). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Bengkel Mobil Paramitha Auto Graha Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 10(5), 456. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2021.v10.i05.p03>
- Effendi, M. I., & Hendayani, R. (2022). Pengaruh Implementasi Total Quality Management Terhadap Kinerja Badan Penanggulangan Bencana Daerah Dumai. *EProceedings ...*, 9(3), 1345–1355. <https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/18033%0Ahttps://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/18033/17662>
- Faizah, W. (2018). *ANALISIS IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DAN PENGARUHNYA PADA KEPUASAN KERJA KARYAWAN SERTA KEPUASAN PELANGGAN (Studi Kasus pada BPJS Kesehatan di Kota Yogyakarta)*. 1–129.
- Farooq, K., Yusliza, M. Y., Wahyuningtas, R., Haque, A. U., Muhammad, Z., & Saputra, J. (2021). Exploring challenges and solutions in performing employee ecological behaviour for a sustainable workplace. *Sustainability (Switzerland)*, 13(17), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su13179665>
- Herlinawati, Banowati, L., & Revilia, D. (2021). Tingkat Kepuasan Masyarakat Terhadap Pendaftaran Online Pada Aplikasi Mobile JKN. *Health Care: Jurnal Kesehatan*, 10(1), 78–84. <https://doi.org/10.36763/healthcare.v10i1.114>
- Indi, S., & Drajat, M. S. (2021). Manajemen Isu tentang Pelayanan BPJS di Kota Bandung. *Prosiding Hubungan Masyarakat*, 7(1), 254–258.
- Kuei, C. H., & Lu, M. H. (2013). Integrating quality management principles into sustainability management. *Total Quality Management and Business Excellence*, 24(1–2), 62–78. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.669536>
- Kumala, N. S., & Widyarti, M. T. H. (2020). Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Keuangan Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Moderasi Pada Cv Mutiara Abadi Semarang. *Jurnal Aktual Akuntansi Keuangan Bisnis Terapan (AKUNBISNIS)*, 3(1), 01. <https://doi.org/10.32497/akunbisnis.v3i1.1965>
- Maulida, K. A. (2013). *FAKTOR- FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGUNGKAPAN SUSTAINABILITY PERFORMANCE (Studi pada website perusahaan manufaktur terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2011)*.
- Maulida, K. E. N. A. (2013). (*Studi pada website perusahaan manufaktur terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2011*).
- Mindarti, L. I., Ilmu, J., Publik, A., Administrasi, F. I., Brawijaya, U., Pratista, A., & Juniar, A. (2018). (*Studi pada Puskesmas Kecamatan Kepanjen Kabupaten Malang*). *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)*, 3(1), 19–27.
- Muttaqin, G. F., & Dharmayanti, R. (2015). PENGARUH IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KEUANGAN DENGAN KUALITAS KINERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Jurnal Akuntansi*, XIX(01), 68–78.
- Natalia, L., & Harris, I. (2022). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Total Quality Management Dan Corporate Sustainability Pada Perusahaan Gas Industri. *Manajemen Organisasi Dan Bisnis*, 1, 14–25.
- Putra, I. G. P. V., & Irawan, H. (2018). “Analisis Manajemen Operasional Bandung Philharmonic.” *E-Proceeding of Management*, 5(3), 2996–3004. 1 igmpandu@student.telkomuniversity.ac.id,

- Qasrawi, B. T., Almahamid, S. M., & Qasrawi, S. T. (2017). The impact of TQM practices and KM processes on organisational performance: An empirical investigation. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 34(7), 1034–1055. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2015-0160>
- Ratu Edo, J. J., & Hendayani, R. (2023). Influence of E-Service Quality on Continuance Intention with Customer Satisfaction as an Intervening Variable on LinkAja Application Users in Bandung City. *International Journal of Business, Management and Economics*, 4(2), 114–131. <https://doi.org/10.47747/ijbme.v4i2.1090>
- Shafiq, M., Lasrado, F., & Hafeez, K. (2017). *Total Quality Management & Business Excellence The effect of TQM on organisational performance : empirical evidence from the textile sector of a developing country using SEM*. 3363(February). <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1283211>
- Shahzad, M., Qu, Y., Ur Rehman, S., Zafar, A. U., Ding, X., & Abbas, J. (2020). Impact of knowledge absorptive capacity on corporate sustainability with mediating role of CSR: analysis from the Asian context. *Journal of Environmental Planning and Management*, 63(2), 148–174. <https://doi.org/10.1080/09640568.2019.1575799>
- Sutjipto, M. R., Sule, E. T., Sucherly, Kaltum, U., & Prasetyo, A. (2019). The role of company resources and strength of industrial competition on competitive strategy in Indonesian wholesale network industry. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(5), 1–8
- Sharma, S., & Modgil, S. (2020). TQM, SCM and operational performance: an empirical study of Indian pharmaceutical industry. *Business Process Management Journal*, 26(1), 331–370. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2018-0005>
- Talapatra, S., Uddin, M. K., Antony, J., Gupta, S., & Cudney, E. A. (2020). An empirical study to investigate the effects of critical factors on TQM implementation in the garment industry in Bangladesh. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 37(9–10), 1209–1232. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2018-0145>
- Wulanadary, A., Sudarman, S., & Ikhsan, I. (2019). Inovasi Bpjs Kesehatan Dalam Pemberian Layanan Kepada Masyarakat : Aplikasi Mobile Jkn. *Jurnal Public Policy*, 5(2), 98. <https://doi.org/10.35308/jpp.v5i2.1119>

