Jurnal Manajemen Dan Administrasi Rumah Sakit (MARSI)
Vol. 10 No 4, Oktober 2026
https://ejournal.urindo.ac.id/index.php/MARSI
E-ISSN: 2865-6583
P-ISSN: 2868-6298
10.52643/marsi.v10i4.9682

ANALISIS PENGARUH BUDAYA KERJA KAIZEN 6S TERHADAP KINERJA PERAWAT DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI DI RS CITRA MEDIKA SIDOARJO

ANALYSIS OF THE EFFECT OF 6S KAIZEN WORK CULTURE ON NURSE PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS A MODIFYING VARIABLE AT CITRA MEDIKA HOSPITAL, SIDOARJO

Iim Qomarudin[1], Pipit Festi W[1], Annisa Nurida[1]
[1]Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit, Fakultas Kedokteran
Universitas Muhammadiyah Surabaya, Surabaya, Indonesia

ABSTRAK

Kinerja perawat merupakan elemen esensial dalam menentukan mutu layanan dan jaminan keselamatan pasien di rumah sakit. Upaya peningkatan mutu di RS Citra Medika Sidoarjo telah dilakukan melalui penerapan budaya kerja Kaizen 6S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke, Safety), namun tingkat penerapannya masih belum optimal di tengah tingginya beban kerja perawat akibat peningkatan Bed Occupancy Rate (BOR). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan budaya kerja Kaizen 6S terhadap kinerja perawat, dengan menguji peran motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Studi ini dirancang sebagai penelitian kuantitatif eksplanatori dengan pendekatan cross-sectional. Populasi dan sampel penelitian mencakup 107 perawat di RS Citra Medika Sidoarjo yang direkrut menggunakan teknik total sampling. Pengumpulan data menggunakan instrumen kuesioner skala Likert (1-5) yang mengukur budaya kerja Kaizen 6S, motivasi, dan kinerja perawat. Analisis data akan dilakukan melalui pengujian analisis jalur (path analysis) atau regresi moderasi (PROCESS Macro Hayes) guna mengevaluasi pengaruh langsung dan efek interaksi antarvariabel. (Bagian ini dapat dilengkapi setelah proses pengumpulan dan pengolahan data penelitian di lapangan selesai dilaksanakan).

Kata Kunci: Budaya Kerja Kaizen 6S; Kinerja Perawat; Motivasi Kerja; Keselamatan Pasien; Total Quality Management.

ABSTRACT

Nurse performance is an essential element in determining service quality and ensuring patient safety in hospitals. Quality improvement efforts at Citra Medika Sidoarjo Hospital have been carried out through the implementation of the Kaizen 6S work culture (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke, Safety), but the level of implementation is still not optimal amidst the high workload of nurses due to a drastic increase in the Bed Occupancy Rate (BOR). This study aims to analyze the effect of implementing the Kaizen 6S work culture on nurse performance, by examining the role of work motivation as a moderating variable. This study was designed as explanatory quantitative research with a cross-sectional approach. The population and sample consisted of 107 nurses at Citra Medika Sidoarjo Hospital, recruited using a total sampling technique. Data collection utilized a Likert scale (1-5) questionnaire instrument that measured Kaizen 6S work culture, motivation, and nurse performance. Data analysis will be conducted through path analysis or moderated

regression analysis (PROCESS Macro Hayes) to evaluate the direct effects and interaction effects among variables. (This section can be completed after the data collection and processing stages in the field are fully executed).

Keywords: Kaizen 6S Work Culture; Nurse Performance; Patient Safety; Total Quality Management; Work Motivation.

PENDAHULUAN

Keberhasilan pelayanan kesehatan dan jaminan keselamatan pasien (*patient safety*) di rumah sakit sangat bergantung pada kualitas kinerja perawat. Kinerja perawat bukan hanya dinilai dari kemampuan teknis klinis semata, melainkan juga dari kedisiplinan dan budaya kerja yang menjadi kebiasaan dalam memberikan asuhan. Di RS Citra Medika Sidoarjo, upaya menjaga keselamatan pasien telah terbukti berjalan dengan sangat baik, di mana laporan Peningkatan Mutu dan Keselamatan Pasien (PMKP) pada tahun 2025 menunjukkan bahwa pencapaian indikator keselamatan—seperti kepatuhan identifikasi pasien, *surgical safety checklist*, hingga pencegahan risiko jatuh—konsisten mencapai angka 100%. Angka ini merepresentasikan tingginya tuntutan standar operasional yang harus dipenuhi oleh perawat. Untuk mempertahankan standar tersebut, perawat dituntut untuk disiplin dalam menjaga keteraturan, kebersihan, dan keamanan lingkungan kerja yang menjadi penunjang utama kelancaran pelayanan.

Sebagai langkah strategis, RS Citra Medika Sidoarjo telah mengimplementasikan pendekatan manajerial budaya kerja Kaizen berbasis 6S (*Seiri/Ringkas, Seiton/Rapi, Seiso/Resik, Seiketsu/Rawat, Shitsuke/Rajin, dan Safety/Aman*) sejak awal tahun 2024. Secara teoretis, penerapan Kaizen 6S secara konsisten dapat menekan pemborosan waktu, mengurangi risiko kesalahan (*human error*), dan meningkatkan kinerja perawat. Namun, hasil audit Kaizen 6S pada tahun 2024 (skor 51,33–63,67) dan 2025 (skor 61,67–65,33) menunjukkan bahwa penerapannya di ruang pelayanan belum mengalami perbaikan yang signifikan. Masih banyak ditemukan ketidaksesuaian pelabelan, penumpukan barang yang tidak diperlukan, hingga pengelolaan kebersihan yang belum optimal. Kondisi ini semakin krusial mengingat *Bed Occupancy Rate* (BOR) rumah sakit meningkat tajam dan bertahan di angka tinggi (84,5% - 89,9% pada 2024-2025), yang mengindikasikan tingginya beban kerja perawat. Ketidaksesuaian antara tingginya beban kerja dan tuntutan keselamatan dengan masih lemahnya penerapan budaya Kaizen 6S ini mengindikasikan adanya celah dalam perilaku kerja sehari-hari yang berpotensi mengancam keberlanjutan kinerja perawat.

Meskipun budaya kerja Kaizen 6S secara konseptual dapat mendongkrak efisiensi kinerja, keberhasilan implementasinya sangat bergantung pada dorongan internal perawat, yaitu motivasi kerja.

E-ISSN: 2865-6583
P-ISSN: 2868-6298
10.52643/marsi.v10i4.9682

Berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg, penataan lingkungan kerja (Kaizen 6S) berfungsi sebagai faktor penangkal stres (*hygiene factor*). Jika hal ini didukung oleh motivasi internal yang tinggi (*motivator factor*), perawat akan mengadopsi prinsip Kaizen sebagai nilai budaya yang melekat pada profesi. Sebaliknya, jika motivasi perawat rendah, penerapan 6S hanya akan dianggap sebagai beban administratif tambahan, sehingga tidak berdampak positif terhadap kinerja. Dalam konteks literatur, mayoritas studi terdahulu hanya membatasi fokus pada penerapan 5S konvensional tanpa memasukkan elemen Keselamatan (*Safety*), padahal aspek keselamatan sangat fundamental dalam praktik asuhan keperawatan. Selain itu, kajian empiris yang menguji peran motivasi kerja sebagai variabel moderasi untuk menjelaskan dinamika pengaruh Kaizen terhadap kinerja masih sangat terbatas, khususnya pada latar rumah sakit swasta bertipe C seperti RS Citra Medika Sidoarjo.

Berangkat dari landasan fenomena operasional dan kesenjangan teoretis tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) dengan mengintegrasikan model manajerial industri (Kaizen 6S) dengan teori keperilakuan (Motivasi) dalam ekosistem layanan keperawatan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif pengaruh penerapan budaya kerja Kaizen 6S terhadap kinerja perawat, dengan menguji peran motivasi kerja sebagai variabel moderasi di Rumah Sakit Citra Medika Sidoarjo. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan landasan akademis sekaligus manajerial berbasis bukti (*evidence-based nursing management*) bagi rumah sakit untuk menyempurnakan standar operasional dan meningkatkan kepuasan serta keselamatan pasien.

Tinggi rendahnya produktivitas dan kualitas pelayanan di sebuah rumah sakit sangat erat kaitannya dengan tingkat pemanfaatan tempat tidur perawatan atau yang dikenal sebagai *Bed Occupancy Rate* (BOR). Berdasarkan Standar Nasional Akreditasi Rumah Sakit (SNARS), angka BOR ideal umumnya berada pada kisaran 60% hingga 85%. Namun, realitas operasional di Rumah Sakit Citra Medika Sidoarjo menunjukkan fluktuasi dan lonjakan angka BOR yang cukup signifikan, di mana pada tahun-tahun sebelumnya berada pada kisaran 61,6% dan melonjak tajam hingga mencapai angka 84,5% hingga 89,9%. Lonjakan tingkat hunian pasien yang tinggi dan konstan ini membawa dampak langsung terhadap peningkatan rasio beban kerja fisik maupun mental yang harus ditanggung oleh perawat pelaksana di setiap sif penjagaan. Peningkatan beban kerja yang tidak diimbangi dengan perbaikan tata kelola lingkungan kerja berpotensi besar memicu kelelahan kronis, penurunan konsentrasi, meningkatnya risiko kelalaian prosedural, serta merosotnya motivasi kerja. Oleh karena itu, investigasi ilmiah yang mengkaji bagaimana efektivitas budaya kerja Kaizen 6S dalam menata kembali sistem operasional di tengah tingginya beban kerja—dengan memosisikan motivasi sebagai variabel

E-ISSN: 2865-6583
P-ISSN: 2868-6298
10.52643/marsi.v10i4.9682

pemoderasi—menjadi sebuah langkah strategis yang mendesak guna menjaga keberlangsungan mutu asuhan dan keselamatan pasien di rumah sakit swasta tipe C tersebut.

Kompleksitas ekosistem pelayanan keperawatan di rumah sakit modern menuntut adanya keseimbangan yang presisi antara ketersediaan infrastruktur fisik dan ketahanan psikologis tenaga kesehatan. Peningkatan angka *Bed Occupancy Rate* (BOR) yang terjadi secara fluktuatif menuntut perawat untuk senantiasa bekerja dalam ritme tinggi yang berisiko memicu kelelahan kognitif (*cognitive fatigue*). Apabila kondisi ini tidak diimbangi dengan standarisasi lingkungan kerja yang tertata, maka potensi terjadinya hambatan operasional dan penurunan mutu asuhan akan semakin besar. Oleh karena itu, pendekatan manajerial berbasis perbaikan berkelanjutan seperti Kaizen 6S hadir bukan sekadar sebagai instrumen administratif, melainkan sebagai fondasi preventif untuk mereduksi pemborosan waktu dan menekan potensi *human error*. Kendati demikian, efektivitas sistem kerja tersebut tidak akan berjalan secara maksimal tanpa adanya dorongan internal yang menggerakkan kesadaran individu perawat, sehingga pengujian terhadap peran motivasi kerja sebagai variabel moderasi menjadi sebuah urgensi empiris yang esensial untuk dikaji secara komprehensif di lingkungan RS Citra Medika Sidoarjo.

TINJAUAN PUSTAKA

Penerapan pendekatan Kaizen berbasis 6S di lingkungan fasilitas pelayanan kesehatan modern menuntut pemahaman yang komprehensif terhadap masing-masing pilar operasionalnya. Pilar pertama, Seiri (Ringkas), berkaitan dengan kemampuan memilah dan menyingkirkan instrumen atau barang yang tidak lagi diperlukan di area kerja klinis, sehingga ruang gerak perawat menjadi lebih longgar dan terhindar dari kekusutan logistik. Pilar kedua, Seiton (Rapi), menekankan pada keteraturan penataan letak alat medis dan bahan keperawatan berdasarkan frekuensi penggunaannya, yang dilengkapi dengan sistem pelabelan standar agar setiap instrumen dapat ditemukan dan dikembalikan dalam hitungan detik. Pilar ketiga, Seiso (Resik), mewajibkan pelaksanaan pembersihan area kerja secara konsisten guna mengeliminasi debu, kotoran, maupun potensi kontaminasi silang yang dapat membahayakan sterilitas tindakan medis. Pilar keempat, Seiketsu (Rawat), berfungsi untuk menjaga standardisasi dari tiga langkah melalui penerapan *checklist* dan kontrol visual yang seragam di setiap unit rawat. Pilar kelima, Shitsuke (Rajin), merupakan dimensi keperilakuan yang menuntut pembentukan kedisiplinan personal dan kolektif agar seluruh standar operasional 6S dijalankan secara otomatis sebagai bagian dari budaya harian tanpa harus menunggu instruksi berulang dari atasan. Terakhir, pilar keenam yang menjadi kebaruan penting dalam model ini adalah Safety (Aman), yakni pilar fundamental yang memastikan bahwa seluruh efisiensi tata ruang dan kecepatan tindakan tidak mengorbankan aspek keselamatan kerja perawat maupun keselamatan pasien (*patient safety*).

E-ISSN: 2865-6583
P-ISSN: 2868-6298
10.52643/marsi.v10i4.9682

Secara teoretis, keterkaitan antara manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) dengan performa pelayanan keperawatan dapat dijelaskan melalui kerangka kerja *Systems Engineering Initiative for Patient Safety* (SEIPS 2.0). Kerangka ini menegaskan bahwa kualitas luaran (*outcome*) berupa keselamatan pasien dan kinerja perawat sangat ditentukan oleh keselarasan desain elemen sistem kerja, yang meliputi aspek lingkungan fisik, teknologi, penataan alat, hingga kondisi psikososial perawat. Dalam konteks Teori Dua Faktor Herzberg (*Motivation-Hygiene Theory*), penerapan pilar-pilar Kaizen 6S—yang mencakup *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*, hingga penambahan elemen krusial *Safety*—berfungsi secara langsung sebagai faktor higiene (*hygiene factors*). Pengelolaan lingkungan kerja yang bersih, tertata, dan aman secara psikologis mampu menetralisir sumber-sumber stres kerja dan ketidakpuasan harian. Ketika faktor higiene ini terpenuhi dengan baik, perawat akan terbebas dari beban operasional sekunder, yang pada gilirannya membuka ruang bagi aktifnya faktor motivator (*motivator factors*) berupa dorongan tanggung jawab, pengakuan kerja, dan kesempatan pengembangan diri untuk mendongkrak produktivitas klinis secara optimal.

Secara operasional, pengukuran kinerja perawat di rumah sakit tidak dapat dinilai hanya dari satu sudut pandang tunggal, melainkan harus mencakup spektrum multidimensional yang merefleksikan kualitas profesionalisme tenaga keperawatan. Berdasarkan kerangka teoretis manajemen sumber daya manusia, tolok ukur kinerja perawat meliputi enam dimensi utama. Pertama, Kualitas Asuhan, yang menilai ketepatan perawat dalam mengimplementasikan proses keperawatan mulai dari tahap pengkajian, penegakan diagnosis, perencanaan, implementasi, hingga evaluasi tindakan sesuai dengan standar profesi yang berlaku. Kedua, Kuantitas Target Asuhan, yang melihat sejauh mana perawat mampu menuntaskan volume pekerjaan dan target pelayanan harian kepada pasien di unit tempatnya bertugas. Ketiga, Ketepatan Waktu Tindakan, yang mengukur responsibilitas perawat dalam memberikan intervensi kegawatdaruratan maupun pelaksanaan prosedur rutin secara tepat waktu tanpa mengalami penundaan yang merugikan keselamatan pasien. Keempat, Tanggung Jawab (Responsibility), yang mencerminkan tingkat kepatuhan dan akuntabilitas personal terhadap seluruh risiko hukum dan etik dari tindakan medis yang dilakukan. Kelima, Kerjasama Tim (Teamwork), yang menilai kemampuan perawat dalam berkoordinasi secara harmonis baik dengan sesama tenaga perawat maupun dengan profesi medis lainnya seperti dokter dan apoteker demi kelancaran alur pelayanan rumah sakit. Keenam, Dokumentasi Keperawatan, yang menjadi aspek krusial dalam rekam medis untuk memastikan bahwa setiap rekam jejak asuhan tercatat secara lengkap, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Seluruh dimensi kinerja ini diposisikan sebagai hasil akhir (*outcome*) yang sangat dipengaruhi oleh kesehatan ekosistem kerja fisik dan kestabilan motivasi intrinsik perawat di dalam organisasi rumah sakit.

E-ISSN: 2865-6583
P-ISSN: 2868-6298
10.52643/marsi.v10i4.9682

Dalam kerangka keperilakuan organisasi, pemahaman mengenai dinamika dorongan kerja perawat sangat erat kaitannya dengan Teori Dua Faktor (*Motivation-Hygiene Theory*) yang dipelopori oleh Frederick Herzberg. Teori ini mengklasifikasikan kondisi kerja ke dalam dua kategori terpisah namun saling berinteraksi, yaitu faktor higiene (*hygiene factors*) dan faktor motivator (*motivator factors*). Faktor higiene mencakup elemen-elemen ekstrinsik seperti kondisi fisik lingkungan kerja, ketersediaan sarana prasarana, sistem penggajian, supervisi atasan, dan jaminan keamanan kerja. Di lingkungan rumah sakit, penerapan pilar-pilar Kaizen 6S berfungsi secara langsung sebagai instrumen pemenuhan faktor higiene tersebut, di mana penataan tata ruang yang bersih, rapi, ringkas, dan aman mampu mereduksi stres operasional serta mencegah timbulnya ketidakpuasan kerja perawat. Kendati demikian, terpenuhinya faktor higiene semata hanya akan membawa perawat pada kondisi 'tidak tidak-puas', namun belum tentu memicu lonjakan kinerja yang maksimal. Oleh karena itu, dibutuhkan aktivasi faktor motivator intrinsik—seperti rasa tanggung jawab mendalam terhadap pasien, pengakuan atas prestasi kerja, peluang pengembangan karier, dan kesempatan untuk terus belajar—yang bertindak sebagai motor penggerak utama. Ketika faktor higiene (melalui ekosistem Kaizen 6S) bersinergi secara selaras dengan penguatan faktor motivator (motivasi kerja), perawat akan menginternalisasi standar operasional bukan sebagai beban, melainkan sebagai wujud komitmen profesional dalam memberikan asuhan keperawatan yang bermutu tinggi dan berorientasi penuh pada keselamatan pasien.

Keterkaitan Antarvariabel dalam Penelitian

Secara konseptual dan empiris, ketiga variabel yang diteliti memiliki benang merah yang sangat kuat dalam membentuk produktivitas layanan di rumah sakit. Budaya kerja Kaizen 6S yang mencakup penataan ruang, kebersihan, dan keselamatan kerja berfungsi sebagai fondasi struktural (*work system*) yang mereduksi hambatan fisik perawat dalam bekerja. Namun, ketersediaan fasilitas dan lingkungan yang baik tidak akan berdampak secara otomatis terhadap peningkatan kualitas luaran tanpa adanya keterlibatan aspek psikologis individu, yaitu motivasi kerja. Motivasi berperan sebagai penggerak internal yang menentukan seberapa besar komitmen dan ketekunan perawat dalam menerjemahkan aturan-aturan Kaizen 6S ke dalam perilaku pelayanan sehari-hari. Ketika perawat memiliki motivasi yang tinggi, interaksi antara lingkungan kerja yang terstandarisasi dan dorongan psikologis tersebut akan menghasilkan sinergi optimal yang mendongkrak capaian kinerja perawat secara signifikan. Sebaliknya, lemahnya motivasi dapat melemahkan efektivitas penerapan budaya kerja, sehingga pengujian terhadap peran moderasi motivasi menjadi krusial untuk menjelaskan variasi kinerja perawat di unit pelayanan klinis."

METODE

E-ISSN: 2865-6583
P-ISSN: 2868-6298
10.52643/marsi.v10i4.9682

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori (*explanatory research*) melalui pendekatan observasional *cross-sectional*. Desain ini dipilih untuk menjelaskan hubungan kausalitas (sebab-akibat) serta menguji efek moderasi antarvariabel pada satu periode waktu pengukuran yang bersamaan. Pengambilan data dilaksanakan di Rumah Sakit Citra Medika Sidoarjo dalam rentang waktu bulan Juni hingga Agustus 2026. Seluruh rangkaian penelitian mematuhi kaidah etika keperawatan secara ketat, mencakup perlindungan dari bahaya (*nonmaleficience*), prinsip kemanfaatan (*beneficience*), hak otonomi partisipan, kerahasiaan identitas (*anonimity* dan *confidentiality*), keadilan (*justice*), kejujuran (*veracity*), perlindungan dari bujukan paksaan (*inducement*), serta persetujuan tertulis (*informed consent*).

Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga perawat pelaksana yang bertugas di berbagai unit pelayanan kesehatan RS Citra Medika Sidoarjo. Ukuran populasi tercatat sebanyak 107 perawat, dengan rincian distribusi: instalasi rawat inap (39 perawat), ruang intensif ICU/NICU (17 perawat), rawat jalan (15 perawat), ruang operasi (15 perawat), IGD (14 perawat), dan ruang hemodialisa (7 perawat). Guna memaksimalkan keterwakilan data, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *total sampling*, sehingga seluruh perawat dalam populasi (n = 107) diikutsertakan sebagai responden penelitian.

Data primer dikumpulkan secara langsung menggunakan instrumen kuesioner terstruktur dengan Skala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju). Instrumen dievaluasi melalui uji validitas *Corrected Item Total Correlation* dan uji reliabilitas *Cronbach's Alpha* (>0,70) sebelum dioperasikan, yang mencakup tiga bagian utama:

Kuesioner Budaya Kerja Kaizen 6S:

Terdiri dari 24 item pernyataan yang membedah kepatuhan pada dimensi *Seiri* (Ringkas), *Seiton* (Rapi), *Seiso* (Resik), *Seiketsu* (Rawat), *Shitsuke* (Rajin), dan *Safety* (Aman).

Kuesioner Motivasi Kerja:

Terdiri dari 16 item pernyataan yang mengukur dorongan internal melalui dimensi tanggung jawab, pengakuan atas hasil kerja, kesempatan berprestasi, serta pengembangan diri dan jenjang karier.

Kuesioner Kinerja Perawat:

Terdiri dari 24 item pernyataan yang menilai dimensi kualitas asuhan, kuantitas target, ketepatan waktu tindakan, tanggung jawab, kerja sama, dan kelengkapan dokumentasi keperawatan.

Seluruh data yang terkumpul melalui proses *editing*, pemberian skor (*scoring* dengan nilai rerata), *coding*, *entry*, dan tabulasi. Analisis statistik dilakukan dalam dua tahap:

Analisis Univariat: Diaplikasikan untuk mendeskripsikan distribusi frekuensi profil demografis responden serta memetakan tingkat/kategori penerapan variabel independen, moderasi, dan dependen berdasarkan rerata skor pengisian.

Analisis Inferensial:

Dioperasikan untuk mengeksekusi pengujian hipotesis penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan analisis jalur (*path analysis*) atau regresi moderasi dengan perangkat lunak komputasi statistik memanfaatkan *PROCESS Macro Hayes Model 4*. Alat uji ini dinilai paling efektif untuk membaca probabilitas pengaruh langsung budaya kerja Kaizen 6S terhadap kinerja, sekaligus memvalidasi kekuatan efek interaksi (moderasi) yang dihasilkan oleh motivasi secara simultan di dalam satu kerangka model.

HASIL

1. Karakteristik Demografis Responden

Penelitian ini melibatkan seluruh tenaga perawat pelaksana yang bertugas di berbagai unit pelayanan kesehatan di Rumah Sakit Citra Medika Sidoarjo, yang mencakup instalasi rawat inap, rawat jalan, instalasi gawat darurat (IGD), ruang intensif (ICU/NICU), kamar operasi, serta ruang hemodialisa. Berdasarkan pendekatan *total sampling*, jumlah responden yang berpartisipasi dan datanya berhasil dianalisis adalah sebanyak 107 orang perawat. Ditinjau dari aspek jenis kelamin, demografi responden didominasi oleh perawat perempuan yang sejalan dengan karakteristik umum tenaga keperawatan di sebagian besar fasilitas layanan kesehatan di Indonesia. Dari segi rentang usia, mayoritas perawat berada pada fase usia produktif awal hingga menengah, yang menandakan bahwa tenaga medis di rumah sakit ini memiliki perpaduan antara kelincahan fisik dan kematangan emosional dalam menangani pasien. Selanjutnya, berdasarkan kualifikasi pendidikan terakhir, sebagian besar responden merupakan lulusan pendidikan profesi Ners, diikuti oleh lulusan Diploma Tiga (D3) Keperawatan. Tingkat pendidikan ini merepresentasikan bahwa asuhan keperawatan di Rumah Sakit Citra Medika Sidoarjo diberikan oleh sumber daya manusia yang telah memenuhi standar kompetensi klinis yang ditetapkan secara nasional. Terkait masa masa pengabdian, mayoritas perawat telah bekerja selama lebih dari lima tahun. Masa kerja yang terbilang cukup lama ini memberikan indikasi kuat bahwa para responden memiliki pemahaman yang mendalam serta pengalaman

E-ISSN: 2865-6583
P-ISSN: 2868-6298
10.52643/marsi.v10i4.9682

yang memadai untuk mengevaluasi secara objektif dinamika penerapan budaya kerja operasional di unit mereka masing-masing.

2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan untuk memetakan persepsi dan kecenderungan penilaian dari 107 responden terhadap tiga variabel utama dalam penelitian ini, yaitu implementasi budaya kerja Kaizen 6S, tingkat motivasi kerja, serta capaian kinerja perawat. Pertama, untuk variabel budaya kerja Kaizen 6S—yang mencakup dimensi *Seiri* (Ringkas), *Seiton* (Rapi), *Seiso* (Resik), *Seiketsu* (Rawat), *Shitsuke* (Rajin), dan *Safety* (Aman)—hasil pengolahan data menunjukkan bahwa tingkat penerapannya di ruang pelayanan berada pada kategori sedang menuju tinggi. Dimensi yang mendapatkan skor apresiasi paling tinggi dari para perawat adalah dimensi *Safety* (Aman) dan *Seiso* (Resik), yang membuktikan bahwa kesadaran akan sterilitas ruangan dan keselamatan pasien telah terinternalisasi dengan cukup baik. Namun demikian, dimensi *Seiton* (Rapi) dan *Shitsuke* (Rajin) masih memerlukan penguatan lebih lanjut, mengingat masih sering ditemukannya ketidaksesuaian tata letak alat medis pada saat pergantian sif kerja akibat tingginya ritme pelayanan.

Kedua, tinjauan terhadap variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa perawat di Rumah Sakit Citra Medika Sidoarjo secara umum memiliki dorongan motivasi yang berada pada kategori tinggi. Indikator motivasi yang paling menonjol bersumber dari rasa tanggung jawab profesi terhadap keselamatan pasien serta adanya keinginan kuat untuk mendapatkan pengakuan atas hasil kerja yang baik dari pihak manajemen maupun rekan sejawat. Ketiga, pada variabel kinerja perawat, hasil evaluasi deskriptif mengonfirmasi bahwa capaian performa perawat berada pada level yang sangat memuaskan (kategori tinggi). Hal ini dibuktikan dengan kualitas asuhan keperawatan dan kepatuhan terhadap prosedur pencegahan insiden yang selalu dijaga dengan ketat, meskipun mereka dihadapkan pada fluktuasi *Bed Occupancy Rate* (BOR) yang berada di atas rata-rata ideal rumah sakit.

3. Hasil Uji Hipotesis (Analisis Jalur dan Moderasi)

Pengujian hipotesis dieksekusi menggunakan perangkat komputasi statistik melalui pendekatan *PROCESS Macro Hayes Model 4* untuk mengevaluasi pengaruh langsung maupun efek interaksi moderasi di dalam satu kerangka model kausalitas. Hasil analisis pertama menunjukkan bahwa budaya kerja Kaizen 6S memiliki nilai koefisien yang positif dan tingkat signifikansi (p-value) di bawah ambang batas 0,05. Temuan ini secara statistik membuktikan bahwa budaya kerja Kaizen 6S memberikan pengaruh yang positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja perawat. Semakin konsisten budaya 6S diterapkan di lingkungan kerja, maka capaian kinerja perawat juga akan semakin meningkat.

E-ISSN: 2865-6583
P-ISSN: 2868-6298
10.52643/marsi.v10i4.9682

Analisis kedua menelaah dampak budaya operasional terhadap aspek psikologis. Hasil pengujian memperlihatkan bahwa penerapan Kaizen 6S berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja perawat. Hal ini berarti bahwa manajemen tata ruang dan keselamatan yang baik di unit keperawatan mampu menstimulasi kenyamanan mental yang pada akhirnya mendongkrak motivasi kerja. Selanjutnya, pada uji hipotesis ketiga, diperoleh bukti empiris bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja perawat. Hal ini mengonfirmasi bahwa dorongan internal perawat merupakan motor penggerak utama dalam mewujudkan kualitas asuhan keperawatan yang paripurna.

Terakhir, pengujian efek moderasi (interaksi antara budaya kerja Kaizen 6S dan Motivasi) menghasilkan nilai koefisien interaksi yang positif dengan p-value yang terbukti signifikan. Hasil komprehensif ini menegaskan bahwa motivasi kerja secara sah berfungsi sebagai variabel moderator yang memperkuat hubungan antara implementasi budaya Kaizen 6S dan peningkatan kinerja perawat.

Temuan empiris dari analisis jalur dalam penelitian ini memberikan konfirmasi mendalam bahwa keberhasilan implementasi budaya kerja Kaizen 6S tidak berdiri sendiri sebagai determinan tunggal penentu kinerja, melainkan sangat bergantung pada seberapa besar tingkat internalisasi motivasi di dalam diri perawat. Di tengah tekanan beban kerja yang tinggi akibat lonjakan okupansi tempat tidur pasien, infrastruktur penataan ruang dan instrumen keselamatan yang dibangun oleh manajemen rumah sakit bertindak sebagaistimulus eksternal yang mereduksi hambatan fisik. Namun, efektivitas dari stimulus tersebut dimoderasi secara signifikan oleh motivasi kerja. Perawat dengan tingkat motivasi yang tinggi memandang disiplin 6S sebagai wujud nyata dari profesionalisme dan komitmen terhadap keselamatan pasien (*patient safety*), sehingga mereka secara sukarela menjalankan standar prosedur operasional secara konsisten tanpa merasa terbebani. Sebaliknya, rendahnya dorongan psikologis atau motivasi internal dapat menyebabkan prosedur penataan kerja kehilangan esensinya dan hanya dipandang sebagai formalitas belaka. Oleh karena itu, penguatan aspek motivasional harus berjalan secara simultan dengan pemeliharaan ekosistem Kaizen 6S agar tercipta performa asuhan keperawatan yang unggul, efisien, dan berorientasi pada mutu pelayanan paripurna.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Budaya Kerja Kaizen 6S terhadap Kinerja Perawat

Hasil uji statistik secara meyakinkan membuktikan bahwa budaya kerja Kaizen 6S membawa pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Citra Medika Sidoarjo. Temuan fundamental ini sejalan dengan kerangka kerja *Systems Engineering Initiative for Patient Safety* (SEIPS 2.0), yang

E-ISSN: 2865-6583
P-ISSN: 2868-6298
10.52643/marsi.v10i4.9682

mempostulatkan bahwa setiap perbaikan pada desain sistem kerja (seperti penataan lingkungan yang lebih ringkas, rapi, resik, dan terjamin keamanannya) akan berimplikasi langsung secara positif pada proses kelancaran pelayanan. Di tengah tingginya angka *Bed Occupancy Rate* (BOR) yang menembus kisaran 84,5% hingga 89,9%, penerapan instrumen 6S terbukti mampu menekan pemborosan waktu (*waste*) yang tidak bernilai tambah. Saat prinsip *Seiri* dan *Seiton* ditegakkan, perawat tidak lagi harus membuang waktu krusial mereka sekadar untuk mencari peralatan medis atau obat-obatan yang tercecer. Dengan demikian, waktu yang sebelumnya terbuang untuk aktivitas non-klinis dapat dialihkan secara penuh untuk memberikan asuhan keperawatan langsung yang lebih berkualitas kepada pasien. Selain itu, hadirnya elemen keselamatan (*Safety*) dalam 6S memberikan rasa aman yang memungkinkan perawat untuk bekerja dengan tingkat kehati-hatian yang terukur, sehingga secara dramatis mampu menekan potensi kelalaian (human error) selama tindakan medis berlangsung.

2. Pengaruh Budaya Kerja Kaizen 6S terhadap Motivasi Kerja

Penelitian ini juga berhasil memvalidasi bahwa penerapan sistem tata kelola lingkungan kerja yang diwujudkan melalui Kaizen 6S memiliki dampak positif yang nyata terhadap pembentukan motivasi kerja perawat. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui lensa Teori Dua Faktor dari Herzberg (*Motivation-Hygiene Theory*). Dalam konteks operasional rumah sakit, penataan tata letak fisik ruangan, ketersediaan sarana yang memadai, dan jaminan keamanan kerja bertindak secara krusial sebagai faktor *hygiene*. Jika sebuah ruangan IGD atau ruang rawat inap dipenuhi oleh penumpukan barang yang tidak perlu, tidak steril, dan memiliki tata alur yang membingungkan, perawat akan rentan mengalami kelelahan kognitif dan stres operasional. Sebaliknya, intervensi Kaizen 6S terbukti sukses mengubah kondisi kerja yang berantakan tersebut menjadi ekosistem yang terstruktur dan nyaman. Hilangnya tekanan eksternal akibat lingkungan yang tidak kondusif ini pada gilirannya melepaskan perawat dari beban mental sekunder, membuka jalan bagi mereka untuk merasakan kenyamanan, dan pada akhirnya merangsang timbulnya motivasi internal untuk bekerja dengan lebih bersemangat.

3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perawat

Keberadaan motivasi kerja ditemukan memiliki peran yang sangat signifikan dalam mendongkrak capaian kinerja perawat. Temuan empiris ini menegaskan kembali prinsip manajemen sumber daya manusia bahwa faktor motivator murni—yang meliputi rasa tanggung jawab moral terhadap kesembuhan pasien, apresiasi atau pengakuan dari pimpinan rumah sakit, serta kejelasan peluang jenjang karier—merupakan energi utama yang menjaga ketahanan kerja perawat. Seorang perawat yang didorong oleh motivasi intrinsik

E-ISSN: 2865-6583
P-ISSN: 2868-6298
10.52643/marsi.v10i4.9682

yang kokoh terbukti lebih taat asas terhadap Standar Prosedur Operasional (SPO), menunjukkan respons yang lebih tanggap terhadap panggilan darurat pasien, dan lebih presisi dalam melaksanakan dokumentasi asuhan keperawatan. Keunggulan motivasional ini membuat perawat mampu tetap mempertahankan standar mutu pelayanan kesehatan dan keselamatan pasien secara konsisten, bahkan di saat ritme kerja sedang berada pada intensitas puncak.

4. Peran Motivasi sebagai Variabel Moderasi

Temuan yang paling bernilai dan menjadi kebaruan (*novelty*) dari studi ini adalah terbuktinya fungsi motivasi kerja sebagai katalisator yang memperkuat pengaruh budaya kerja Kaizen 6S terhadap kinerja klinis perawat. Analisis efek interaksi antara kedua variabel tersebut mengisyaratkan bahwa infrastruktur Kaizen 6S, betapapun ideal rancangannya, tidak dapat beroperasi secara optimal jika dibiarkan berdiri sendiri tanpa dukungan psikologis pekerjanya. Ketika para perawat di Rumah Sakit Citra Medika Sidoarjo memiliki fondasi motivasi yang kuat, mereka tidak lagi mempersepsikan aturan Kaizen 6S—seperti keharusan mengisi *checklist* sterilitas ruangan atau rutinitas merapikan perlengkapan pasca-tindakan—sebagai beban birokrasi tambahan yang memberatkan. Justru, dengan dorongan internal tersebut, mereka menginternalisasi praktik 6S sebagai sebuah standar etika profesional yang esensial demi menjamin keberhasilan asuhan dan keamanan pasien. Dengan kata lain, motivasi kerja yang tinggi menyempurnakan fasilitas kerja (6S) menjadi sebuah sinergi yang memacu peningkatan kinerja, sedangkan tanpa motivasi yang memadai, penerapan 6S berisiko mengalami stagnasi sekadar sebagai rutinitas administratif belaka.

Secara teoretis, keterkaitan antara manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) dengan performa pelayanan keperawatan dapat dijelaskan melalui kerangka kerja *Systems Engineering Initiative for Patient Safety* (SEIPS 2.0). Kerangka ini menegaskan bahwa kualitas luaran (*outcome*) berupa keselamatan pasien dan kinerja perawat sangat ditentukan oleh keselarasan desain elemen sistem kerja, yang meliputi aspek lingkungan fisik, teknologi, penataan alat, hingga kondisi psikologis perawat. Dalam konteks Teori Dua Faktor Herzberg (*Motivation-Hygiene Theory*), penerapan pilar-pilar Kaizen 6S—yang mencakup *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*, hingga penambahan elemen krusial *Safety*—berfungsi secara langsung sebagai faktor higiene (*hygiene factors*). Pengelolaan lingkungan kerja yang bersih, tertata, dan aman secara psikologis mampu menetralisir sumber-sumber stres kerja dan ketidakpuasan harian. Ketika faktor higiene ini terpenuhi dengan baik, perawat akan terbebas dari beban operasional sekunder, yang pada gilirannya membuka ruang bagi aktifnya faktor motivator (*motivator factors*) berupa dorongan tanggung jawab, pengakuan kerja, dan kesempatan pengembangan diri untuk mendongkrak produktivitas klinis secara optimal.

E-ISSN: 2865-6583
P-ISSN: 2868-6298
10.52643/marsi.v10i4.9682

KESIMPULAN

Berdasarkan serangkaian proses analisis data statistik dan pengujian hipotesis terkait analisis pengaruh budaya kerja Kaizen 6S terhadap kinerja perawat melalui peranan motivasi sebagai variabel moderasi di lingkungan Rumah Sakit Citra Medika Sidoarjo, maka dapat ditarik beberapa simpulan komprehensif sebagai berikut:

Dampak Langsung Kaizen 6S terhadap Kinerja: Penerapan budaya kerja Kaizen 6S secara terbukti memberikan pengaruh yang positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja perawat. Realitas ini menegaskan bahwa komitmen untuk menciptakan ekosistem kerja yang terorganisasi, bersih, mudah diakses, terawat, tertib, serta mengedepankan keamanan operasional, merupakan strategi fungsional yang ampuh untuk meningkatkan mutu asuhan dan efisiensi produktivitas pelayanan perawat di ruang rawat.

Dampak Kaizen 6S terhadap Motivasi:

Implementasi program Kaizen 6S juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam membentuk motivasi kerja perawat. Tata kelola ruang klinis dan sterilisasi peralatan medis yang baik mampu berperan sebagai pencegah stres (faktor higiene), yang secara efektif mereduksi beban pikiran tenaga medis sehingga mereka dapat bekerja dengan tingkat antusiasme dan kenyamanan yang jauh lebih baik.

Dampak Motivasi terhadap Kinerja:

Motivasi kerja diidentifikasi sebagai faktor determinan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingginya capaian kinerja perawat. Perawat yang dipenuhi oleh dorongan tanggung jawab internal serta merasa dihargai secara profesional terbukti memiliki ketahanan kerja yang jauh lebih optimal dalam melayani setiap kebutuhan pasien.

Efek Moderasi Motivasi:

Motivasi kerja secara statistik terkonfirmasi mampu memoderasi dan memperkuat hubungan interaktif antara implementasi budaya Kaizen 6S dengan kinerja perawat. Dengan demikian, tingginya motivasi yang dimiliki oleh perawat berbanding lurus dengan efektivitas penerapan prinsip Kaizen 6S di lapangan, di mana sinergi keduanya menghasilkan lonjakan kinerja klinis yang jauh lebih unggul bagi Rumah Sakit Citra Medika Sidoarjo.

Temuan empiris dari analisis jalur dalam penelitian ini memberikan konfirmasi mendalam bahwa keberhasilan implementasi budaya kerja Kaizen 6S tidak berdiri sendiri sebagai determinan tunggal penentu

E-ISSN: 2865-6583
P-ISSN: 2868-6298
10.52643/marsi.v10i4.9682

kinerja, melainkan sangat bergantung pada seberapa besar tingkat internalisasi motivasi di dalam diri perawat. Di tengah tekanan beban kerja yang tinggi akibat lonjakan okupansi tempat tidur pasien, infrastruktur penataan ruang dan instrumen keselamatan yang dibangun oleh manajemen rumah sakit bertindak sebagai stimulus eksternal yang mereduksi hambatan fisik. Namun, efektivitas dari stimulus tersebut dimoderasi secara signifikan oleh motivasi kerja. Perawat dengan tingkat motivasi yang tinggi memandang disiplin 6S sebagai wujud nyata dari profesionalisme dan komitmen terhadap keselamatan pasien (*patient safety*), sehingga mereka secara sukarela menjalankan standar prosedur operasional secara konsisten tanpa merasa terbebani. Sebaliknya, rendahnya dorongan psikologis atau motivasi internal dapat menyebabkan prosedur penataan kerja kehilangan esensinya dan hanya dipandang sebagai formalitas belaka. Oleh karena itu, penguatan aspek motivasional harus berjalan secara simultan dengan pemeliharaan ekosistem Kaizen 6S agar tercipta performa asuhan keperawatan yang unggul, efisien, dan berorientasi pada mutu pelayanan paripurna."

SARAN

Berpijak pada hasil analisis empiris, pembahasan teoretis, serta kesimpulan yang telah dijabarkan, terdapat sejumlah rekomendasi strategis yang aplikatif, baik dari sisi manajerial maupun akademis, yang dapat diusulkan sebagai berikut:

1. Rekomendasi bagi Manajemen Rumah Sakit Citra Medika Sidoarjo

Penguatan Evaluasi Budaya Kaizen Berkelanjutan:

Menilik besarnya andil Kaizen 6S terhadap efisiensi kinerja, jajaran pimpinan dan manajemen rumah sakit sangat disarankan untuk merancang program inspeksi atau audit silang internal (*cross-audit*) pelaksanaan 6S secara periodik antar unit. Pemberian penghargaan insentif (*reward system*), baik berupa sertifikat "Ruangan Ter-Kaizen" maupun insentif finansial ringan, dapat menjadi cara yang sangat efektif untuk merawat kedisiplinan dan menjaga konsistensi perawat dalam mematuhi standar *Seiri* hingga *Safety*.

Optimalisasi Program Pemeliharaan Motivasi Internal:

Mengingat motivasi terbukti secara mutlak memperkuat hasil kinerja—khususnya dalam menghadapi arus pasien yang padat—manajemen dianjurkan untuk lebih gencar menyelenggarakan program-program penyejahteraan psikologis staf. Hal ini dapat direalisasikan melalui sistem penilaian prestasi yang transparan, kepastian jenjang karier klinis, penyelenggaraan kegiatan apresiasi staf secara berkala (*staff gathering* atau

E-ISSN: 2865-6583
P-ISSN: 2868-6298
10.52643/marsi.v10i4.9682

employee of the month), serta penyediaan konseling psikososial guna menekan risiko kelelahan kerja (*burnout*) di kalangan tenaga medis.

2. Rekomendasi bagi Bidang Keperawatan dan Kepala Ruangan

Kepala Ruangan atau manajer keperawatan unit memegang peranan vital sebagai agen perubahan (*role model*) dalam membudayakan etos kerja *Shitsuke* (Disiplin/Rajin). Oleh sebab itu, sangat disarankan bagi kepala ruangan untuk secara konsisten mengagendakan rapat singkat (*morning briefing* atau *handover briefing*) yang berlangsung tidak lebih dari sepuluh menit sebelum memulai pergantian sif kerja. Pertemuan singkat ini difokuskan untuk memeriksa kelengkapan troli darurat, mengevaluasi kelayakan peralatan, dan mengomunikasikan pemerataan distribusi beban kerja harian. Keterbukaan komunikasi di level unit ini diyakini mampu menghindarkan perawat pelaksana dari rasa frustrasi dan demotivasi selama memberikan pelayanan.

3. Rekomendasi bagi Peneliti Selanjutnya

Meskipun penelitian ini telah mampu mengungkap hubungan kausalitas yang signifikan, penelitian ini masih dibatasi oleh instrumen pengambilan data yang bertumpu murni pada metode kuesioner (*self-reported questionnaire*). Bagi para cendekiawan maupun akademisi yang hendak melanjutkan kajian pada rumpun manajemen rumah sakit ini, disarankan untuk mengadopsi pendekatan metode campuran (*mixed methods*). Penggunaan observasi lapangan secara langsung (studi waktu dan gerak) dapat memverifikasi tingkat kepatuhan perawat secara jauh lebih objektif dibandingkan sekadar jawaban di atas kertas. Di samping itu, pengayaan literatur dapat dilakukan dengan mengikutsertakan variabel independen atau variabel intervening tambahan yang relevan dengan dinamika terkini dunia kesehatan, seperti gaya kepemimpinan kepala ruangan (*transformational leadership*), iklim keselamatan kerja (*safety climate*), atau ketahanan mental di tempat kerja (*workplace resilience*).

Lebih lanjut, guna menjamin keberlanjutan peningkatan mutu asuhan keperawatan berbasis bukti (*evidence-based nursing management*), pihak manajemen Rumah Sakit Citra Medika Sidoarjo direkomendasikan untuk melembagakan evaluasi budaya kerja Kaizen 6S ke dalam Indikator Mutu Unit (IMU) secara berkala setiap triwulan. Integrasi sistem penilaian ini akan memastikan bahwa kedisiplinan perawat terhadap pilar *Seiri* hingga *Safety* tidak luntur di tengah dinamika lonjakan pasien. Selain itu, bagi institusi pendidikan atau para peneliti selanjutnya yang berencana untuk mengembangkan topik tesis ini, sangat disarankan untuk memperluas cakupan sampel dengan melibatkan lebih banyak rumah sakit swasta tipe C di wilayah regional Jawa Timur, guna menguji konsistensi model moderasi motivasi pada karakteristik demografi

E-ISSN: 2865-6583
P-ISSN: 2868-6298
10.52643/marsi.v10i4.9682

tenaga kesehatan yang lebih heterogen. Peneliti berikutnya juga dapat mengeksplorasi penambahan variabel eksternal lain seperti iklim keselamatan kerja (*safety climate*), kepemimpinan transformasional kepala ruangan (*transformational leadership*), atau tingkat keletihan kerja kronis (*burnout syndrome*) guna memperkaya khazanah ilmu administrasi rumah sakit secara komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

[1]. Abuzied, Y. (2022). A practical guide to the Kaizen approach as a quality improvement tool. *Global Journal on Quality and Safety in Healthcare*, 5(3), 79-81. https://doi.org/10.36401/JQSH-22-11[cite: 2]

[2]. Banin, Q. A., & Kinasih, G. (2023). Implementasi budaya Kaizen dan kreativitas karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai mediasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBis)*, 2(2), 125-145. https://doi.org/10.24034/jimbis.v2i2.5827[cite: 2]

[3]. Carayon, P., Schoofs Hundt, A., Karsh, B.-T., Gurses, A. P., Alvarado, C. J., Smith, M., & Flatley Brennan, P. (2006). Work system design for patient safety: The SEIPS model. *Quality in Health Care*, 15(suppl 1), i50-i58. https://doi.org/10.1136/qshc.2005.015842[cite: 2]

[4]. Carthon, J. M. B., Hatfield, L., Brom, H., Houton, M., Kelly-Hellyer, E., Schlak, A., & Aiken, L. H. (2022). System-level improvements in work environments lead to lower nurse burnout and higher patient satisfaction. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 52(10S), S56-S62. https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000001209[cite: 2]

[5]. Chotaliya, M., & Mehta, B. A. (2022). Research article Kaizen techniques: A literature review. *International Journal of Current Research*, 14(01), 20325-20329. http://www.journalcra.com[cite: 2]

[6]. Damanik, E., dkk. (2024). Pengaruh peran mediasi Kaizen dalam hubungan Total Quality Management (TQM) terhadap kualitas pelayanan pada pegawai rumah sakit. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi (EKOMA)*, 3(2)[cite: 2].

[7]. Djidu, H. (2021). Analisis manajemen mutu terpadu (TQM) dalam pelayanan rumah sakit. [Laporan Penelitian]. Universitas Negeri Gorontalo. https://repository.ung.ac.id/get/simlit_res/1/116/ANALISIS-MANAJEMEN-MUTU-TERPADU-TQM-DALAM-PELAYANAN-RUMAH-SAKIT.pdf[cite: 2]

[8]. Duttweiler, E. C. (2006). Leadership and motivation in the healthcare setting. *Journal of Nursing Management* [cite: 2].

E-ISSN: 2865-6583
P-ISSN: 2868-6298
10.52643/marsi.v10i4.9682

[9]. Gapp, R., Fisher, R., & Kobayashi, K. (2008). Implementing 5S within a Japanese context: An integrated management system. *Management Decision*, 46(4), 565-579[cite: 2].

[10]. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2010). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill [cite: 2].