

Analisis Pendekatan Malcolm Baldrige Terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Kota Batam

Heryenzus^a, Suali^b

^a Universitas Putera Batam, Batam

*heryenzuss@gmail.com

Abstract

To measure and improve hospital performance, Malcolm Baldrige is present for maximum achievement in Total Quality Management. This study aims to measure the achievement of Batam Regional General Hospital by using MBCfPE for business criteria and to know and analyze the influence of MBCfPE on hospital performance. This research is an observational descriptive research with cross-sectional research design applied. Total sample of 200 employees by using simple random sampling. The results of the survey through MBCfPE showed that the overall total score of the performance assessment achieved by this hospital was 763 and the results indicated that the hospital's performance was Business Leader. Based on the criteria of Malcolm Baldrige, the performance of Batam City Hospital is seen from the criteria of leadership; strategic planning criteria; measurement, analysis, and knowledge management criteria; human resource focus criteria; as well as the criteria of the focus of operational activities, the performance of Batam city hospitals included in the good category. The performance of Batam city hospitals based on Malcolm Baldrige points points included in very good performance category (763,93). And on the performance achievement of each criterion, if the result point value obtained compared to the maximum points value in Malcolm Baldrige, the leadership criteria achieved the highest performance performance with the percentage of 75.93%. The lowest performance achievement is owned by human resource focus criteria of 64.42%. It can be concluded that the performance of RSUD Kota Batam criteria Malcolm Baldrige very good.

Keywords: *Malcolm baldrige criteria; Performance; Performance measurement.*

Abstrak

Untuk mengukur dan meningkatkan kinerja rumah sakit, Malcolm Baldrige hadir untuk pencapaian yang maksimal dalam Manajemen Kualitas Total. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pencapaian kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Batam dengan menggunakan MBCfPE untuk kriteria bisnis dan untuk mengetahui serta menganalisa pengaruh MBCfPE terhadap kinerja Rumah Sakit. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif observasional dengan desain penelitian cross-sectional diterapkan. Jumlah Sampel 200 karyawan dengan menggunakan simple random sampling. Hasil penelitian melalui survei MBCfPE menunjukkan bahwa secara keseluruhan total skor penilaian kinerja yang dicapai rumah sakit ini adalah 763 dan hasil tersebut menunjukkan bahwa kinerja Rumah sakit adalah Business Leader. Berdasarkan kriteria *Malcolm Baldrige*, kinerja RSUD kota Batam dilihat dari kriteria kepemimpinan; kriteria perencanaan strategik; kriteria pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan; kriteria fokus sumber daya manusia; serta kriteria fokus kegiatan operasional, kinerja RSUD kota Batam termasuk pada kategori baik. Kinerja RSUD kota Batam berdasarkan nilai poin *Malcolm Baldrige* termasuk pada kategori kinerja sangat baik (763,93). Dan pada capaian kinerja setiap kriteria, jika nilai poin hasil yang diperoleh dibandingkan dengan nilai poin maksimal pada *Malcolm Baldrige*, kriteria kepemimpinan meraih capaian kinerja tertinggi dengan persentase 75,93%. Capaian kinerja terendah dimiliki oleh kriteria fokus sumber daya manusia yaitu sebesar 64,42%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kinerja RSUD kota Batam kriteria Malcolm Baldrige sangat baik.

Kata Kunci: Kinerja; Kriteria Malcolm Baldrige; Pengukuran Kinerja.

1. Pendahuluan

Rumah sakit sebagai salah satu fasilitas pelayanan kesehatan perorangan merupakan bagian dari sumber daya kesehatan yang sangat diperlukan dalam mendukung penyelenggaraan upaya kesehatan. Penyelenggaraan pelayanan kesehatan di rumah sakit mempunyai karakteristik dan organisasi yang sangat kompleks. Rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat.

Salah satu upaya pemerintah dalam peningkatan kesehatan masyarakat adalah dengan mendirikan rumah sakit di setiap daerah yang salah satunya adalah RSUD Embun Fatimah yang merupakan satu-satunya rumah sakit pemerintah yang ada di kota Batam. Setiap rumah sakit harus memiliki mutu pelayanan yang baik, agar dapat memperoleh pasar dan mempertahankan produktivitas rumah sakit. Mutu pelayanan yang baik salah satunya dapat diwujudkan dengan menjaga efektifitas dan efisiensi sumber daya yang dimiliki oleh rumah sakit. Dengan produktivitas yang tinggi, RSUD kota Batam selain dapat menjalankan peranan untuk memenuhi kebutuhan pelayanan kesehatan perorangan sebagai badan sosial namun juga dapat menutup biaya operasional yang dikeluarkan sebagai suatu organisasi yang terus berkembang.

Langkah yang harus dilakukan oleh rumah sakit adalah salah satunya dengan mempersiapkan diri untuk menuju kinerja yang excellence. Sebuah rumah sakit harus mengetahui dan mempersiapkan kriteria-kriteria kinerja yang excellence. Suatu penuntun yang mampu membuat organisasi mencapai kinerja yang excellence adalah dengan menggunakan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCFPE).MBCFPE ini sudah diterapkan di Indonesia melalui Indonesia Quality Award (IQA), namun hanya sebagian perusahaan atau organisasi yang telah menerapkannya(Faulkner, 2002).

Manfaat utama dari penelitian ini dapat digunakan sebagai gambaran bagi pihak instansi mengenai kinerja instansi saat ini sehingga dapat dijadikan masukan dalam rangka upaya peningkatan kinerja instansi sesuai dengan kriteria yang dianggap potensial untuk meningkatkan kinerja instansi serta lebih memperhatikan kriteria yang masih dianggap kurang, sehingga dapat tambahan wacana pengetahuan dalam penelitian terutama di bidang administrasi dan kebijakan kesehatan tentang analisis kinerja menggunakan kriteria Malcolm Baldrige.

2. Kajian Literatur

2.1 Kinerja

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugasnya berdasarkan atas keilmuan, pengalaman dan komitmen pada waktu yang telah ditentukan. Ada beberapa alat ukur kinerja yang dapat digunakan, diantaranya adalah Balance Score Card, Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 dan Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA).

August W. Smith dalam (Priansa, 2014))menyatakan bahwa: "*Performance is output derives from process, human otherwise,*" Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (strategis planning) suatu organisasi (Rahmawati et al., 2014)

Berdasarkan hal tersebut, maka kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya (Simanjuntak & Budiastawa, 2017). Kinerja adalah keberhasilan personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan mengatakan bahwa sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Keberhasilan pencapaian sasaran strategis perlu diukur. Sasaran strategis yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategiknya untuk mewujudkan sasaran tersebut. Sasaran strategis beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang akan dijadikan basis penilaian kinerja, untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan kepada personel, tim, atau unit organisasi. Pendapat Mulyadi ini pada dasarnya hampir sama dengan apa yang dilakukan pada oleh penilaian Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA) yang memberikan penghargaan pada perusahaan perusahaan dari semua sector setiap tahun nya. (Fathoni & Kesuma, 2011)

Jadi dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan kinerja adalah suatu proses kegiatan secara keseluruhan baik individu maupun kelompok yang hasilnya dapat dinilai baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

2.2 MBNQA

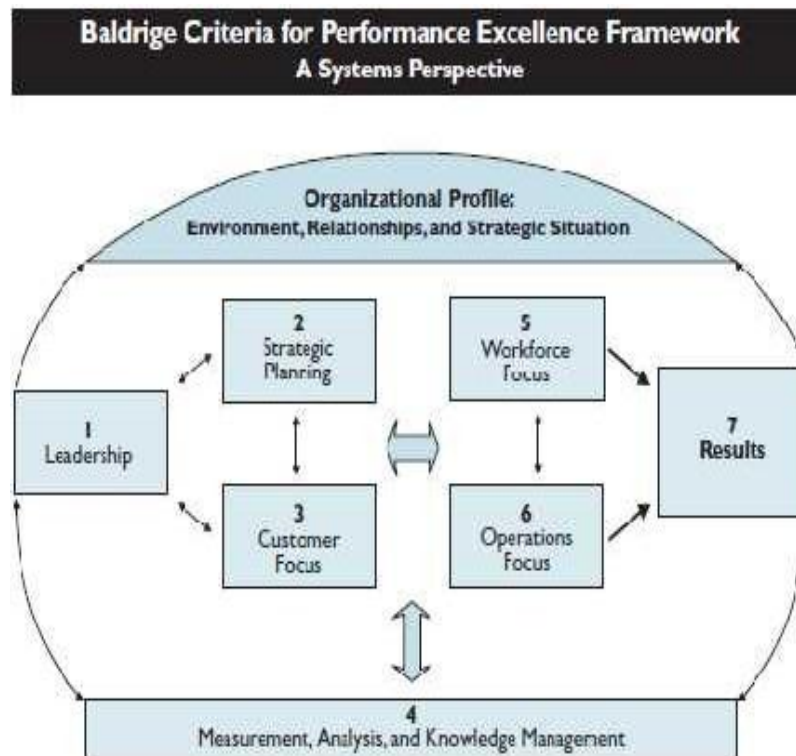
Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence merupakan salah satu metode peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan dan terus-menerus dengan

menggunakan pengukuran dan memberikan feedback mengenai kinerja organisasi secara keseluruhan dalam penyediaan produk dan jasa yang berkualitas.

Malcolm Baldrige National Quality Award merupakan penghargaan atas mutu kinerja yang diberikan kepada organisasi di Amerika Serikat. Namun dalam makalah ini akan lebih membahas mengenai penilaiannya atau disebut juga Baldrige Assessment. The Baldrige Assessment adalah salah satu tools untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan terus-menerus dengan menggunakan pengukuran dan memberikan feedback mengenai kinerja organisasi dalam menyediakan produk dan jasa yang berkualitas. Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence atau Kriteria Baldrige merupakan penuntun bagi suatu perusahaan untuk mencapai kinerja bermutu tinggi yang terdiri dari 7 kriteria yaitu Kepemimpinan; Perencanaan Strategis; Fokus pada

Pelanggan; Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan; Fokus pada Tenaga Kerja; Manajemen Proses; dan Hasil. (Baldrige Customer Service, 2016)

Kriteria Malcolm Baldrige juga dipakai untuk menyelesaikan masalah untuk mengetahui besarnya nilai kinerja perusahaan, posisi perusahaan di pasar, kelebihan dan kekurangan perusahaan serta mendapat kriteria kompetitif dan penetapan prioritas (Simanjuntak & Budiastawa, 2017). Sementara itu, Kriteria Malcolm Baldrige juga telah diterapkan sebagai salah satu alat manajemen kualitas pada penyusunan strategi berdasarkan kondisi perusahaan baik internal maupun eksternal (Purbosani, 2011). Penerapan Kriteria Malcolm Baldrige tidak terbatas pada kebutuhan bisnis, tetapi juga masuk dalam bidang pendidikan (Kosim, 2012).



Gambar 1. Baldrige Criteria for Performance Excellence Framework
Sumber: NIST

Terdapat tujuh kategori yang dinilai dalam *Baldrige Assessment*, yaitu:

1. Leadership (120)

- Pemimpin senior (70)
- Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial (50)

2. Strategic planning (85)

- Proses Pengembangan Strategi (40)
- Implementasi Strategi (45)

3. Customer Focus (85) Suara Kustomer (45)

- *Customer Engagement* (40)

4. Measurement, Analysis, Knowledge Management (90).

- Pengukuran, Analisis dan Kinerja Organisasi (45)
- Manajemen Teknologi Informasi, Pengetahuan dan Informasi (45)

5. Workforce Focus (85)

- Lingkungan Tenaga Kerja (40)
- Keterlibatan Tenaga Kerja (45)

6. Operation Focus(85)

- Sistem Kinerja(45)
- Proses Kinerja(40)

7.Result(450)

- Health Care and Process
- Outcomes(120)
- Customer Focused Outcomes(90)
- Workforce Focused Outcomes(80)
- Leadership and Governance Outcomes(80)
- Financial and Market Outcomes(80)

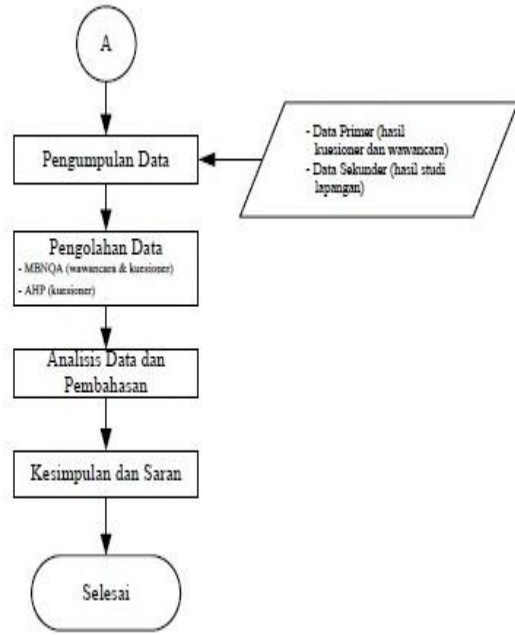
Skor total dari *Baldrige assessment* adalah 1000 poin. Berikut ini adalah penjelasan dari masing-masing kriteria dalam *Baldrige assessment*. Berikut ini adalah kriteria suatu organisasi berdasarkan hasil penilaian menggunakan *Baldrige assessment*.

Tabel 1. Kriteria organisasi berdasarkan *Baldrige Assessment*

Skor yang Diperoleh	Kriteria
876-1000	<i>World Leader</i>
776-875	<i>Benchmark Leader</i>
676-775	<i>Industry Leader</i>
576-675	<i>Emerging Industry Leader</i>
476-575	<i>Good Performance</i>
376-475	<i>Early Improvement</i>
276-375	<i>Early Result</i>
0 -275	<i>Early Developmant</i>

	<i>Excellent</i>
	<i>Average</i>
	<i>Poor</i>

3. Metode Penelitian



Gambar 2. Alur Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian observasional deskriptif karena tidak memberikan perlakuan pada kelompok sampel. Sedangkan desain penelitian ini adalah cross sectional karena penelitian dilakukan dalam satu waktu sehingga gambaran yang didapat adalah keadaan pada waktu tersebut. Data yang diambil dalam penelitian ini antara lain karakteristik karyawan dan pengukuran kinerja berdasarkan persepsi karyawan rumah sakit menurut profil rumah sakit, peran kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan, fokus sumber daya manusia, fokus kegiatan operasional, dan kriteria hasil. Data yang digunakan data primer dan data sekunder, data primer dilakukan dengan menggunakan instrumen kuesioner. Sampel penelitian ini berjumlah 200 responden yang merupakan tenaga kerja perawat dan bidan dan karyawan RSUD kota Batam. Informasi mengenai kinerja diperoleh dengan mengidentifikasi kriteria Malcolm Baldrige yang telah dinilai oleh responden dari unit rawat inap, kemudian dikategorisasi. Data sekunder yang digunakan adalah data indikator kinerja yang menggambarkan tingkat efisiensi kinerja selama 2 tahun dari tahun 2015-2017. Analisis data terhadap variabel penelitian dilakukan secara deskriptif menggunakan distribusi frekuensi. Pemberian alternatif jawaban pada kuesioner menggunakan skala 1-10 yang kemudian dikategorikan menjadi empat penilaian ukuran kinerja yaitu kurang baik, cukup baik, baik, dan sangat baik.

4. Hasil dan Pembahasan

Dapat dilihat nilai keseluruhan kriteria dibandingkan dengan nilai poin maksimal *Malcolm Baldrige* seperti yang disajikan pada Tabel 4.2 nilai poin *Malcolm Baldrige* merupakan nilai poin yang dibuat untuk menunjukkan tingkat kepentingan dari masing-masing kriteria terhadap kinerja suatu organisasi, nilai ini berbeda antara satu kriteria dengan kriteria lainnya.

Berdasarkan hasil perhitungan persentase

kinerja dengan nilai poin maksimal *Malcolm Baldrige*, dapat diketahui bahwa nilai poin hasil penelitian tertinggi terdapat pada kriteria hasil-hasil. Dengan total nilai sebesar 763,93 maka RSUD kota Batam termasuk memiliki kategori penilaian kinerja organisasi yang sangat baik. Gaspersz (2011) mengelompokkan kategori organisasi menjadi delapan bagian antara lain *early development*, *early result*, *early improvement*, *good leader*, serta *world leader*.

Tabel 2. Kinerja Organisasi berdasarkan Nilai Poin *Malcolm Baldrige* di RSUD kota Batam

No	Kriteria	Persentase Nilai (%)	Nilai <i>Malcolm Baldrige</i>	
			Nilai Poin Maksimal	Nilai Poin Hasil
1	Kepemimpinan		120	91,37
	1.1 Kepemimpinan Senior	77,16	70	54,01
	1.2 Penguasaan dan tanggung jawab Social	74,71	50	37,36
2	Perencanaan Strategik		85	64,28
	2.1 Pengembangan strategi	75,86	40	30,34
	2.2 Implementasi Strategi	75,43	45	33,94
3	Fokus Pelanggan		85	63,68
	3.1 Suara Pelanggan	75,43	40	30,17
	3.2 Keterikatan Pelanggan	74,47	45	33,51
4	Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan		90	66,73
	4.1 Pengukuran, Analisis dan Peningkatan Kinerja Organisasi	73,28	45	32,98
	4.2 Manajemen Informasi, Pengetahuan dan Teknologi Informasi	75,00	45	33,75
5	Fokus Sumber Daya Manusia		85	63,23
	5.1 Lingkungan sumber daya manusia	65,00	40	30,00
	5.2 Keterikatan sumber daya manusia	63,85	45	33,23
6	Fokus Kegiatan Operasional		85	63,75
	6.1 Sistem Kerja	75,00	45	33,75
	6.2 Proses Kerja	75,00	40	30,00
7	Hasil-Hasil		450	350,89
	7.1 Hasil Pelayanan Kesehatan dan Proses	78,55	120	94,26
	7.2 Hasil Fokus Pelanggan	76,72	90	69,05
	7.3 Hasil Fokus Sumber Daya Manusia	64,48	80	67,58
	7.4 Hasil Kepemimpinan dan Penguasaan	75,86	80	60,69
	7.5 Hasil Pasar dan Finansial	74,14	80	59,31
	Total Nilai		1000	763,93
	Kategori Nilai		Sangat Baik	

Dari tabel hasil diatas dapat dilihat pada *Malcolm Baldrige*. Terlihat bahwa kriteria kepemimpinan meraih capaian kinerja tertinggi dengan persentase 75,93%. Sedangkan capaian kinerja terendah dimiliki oleh kriteria fokus sumber daya manusia yaitu sebesar 64,42%. Perolehan persentase tersebut, dapat dilihat pada masing-masing aspek yang ada pada kriteria *Malcolm Baldrige*, aspek kepemimpinan senior (77,16%) pada kriteria kepemimpinan, menyumbang persentase nilai

yang tinggi dibandingkan dengan aspek pada kriteria yang lain. Sehingga selaras dengan nilai poin maksimal yang ada pada *Malcolm Baldrige*. Perolehan capaian kinerja terendah pada kriteria fokus sumber daya manusia yaitu 64,42% Hal ini menyebabkan poin yang disumbangkan menjadi rendah jika dibandingkan dengan poin maksimal *Malcolm Baldrige*. data tersebut disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Analisis Capaian Kinerja Setiap Kriteria pada Nilai Poin *Malcolm Baldrige* di RSUD kota Batam

Kriteria	Maksimal	Nilai Poin Hasil	Kinerja
Kepemimpinan	120	91,23	75,93
Perencanaan Strategik	85	64,28	75,64
Fokus Pelanggan	85	63,68	74,95
Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan	90	66,73	74,14
Fokus Sumber Daya Manusia	85	63,23	64,42
Fokus Kegiatan Operasional	85	63,75	75,00
Hasil-Hasil	450	350,89	73,95

5. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan (1) dari analisa yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan Dari data yang dianalisa dapat ditarik kesimpulan bahwa berdasarkan kriteria *Malcolm Baldrige*, kinerja RSUD kota Batam dilihat dari kriteria kepemimpinan; kriteria perencanaan strategik; kriteria pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan; kriteria fokus sumber daya manusia; serta kriteria fokus kegiatan operasional, kinerja RSUD kota Batam termasuk pada kategori baik.

Kinerja RSUD kota Batam berdasarkan nilai poin *Malcolm Baldrige* termasuk pada kategori kinerja sangat baik (763,93). Dan pada capaian kinerja setiap kriteria, jika nilai poin hasil yang diperoleh dibandingkan dengan nilai poin maksimal pada *Malcolm Baldrige*, kriteria kepemimpinan meraih capaian kinerja tertinggi dengan persentase 75,93%. Capaian kinerja terendah dimiliki oleh kriteria fokus sumber daya manusia yaitu sebesar 64,42%.

Saran (2) untuk peningkatan kinerja, dikarenakan hasil pengukuran kinerja RSUD kota Batam yang mendapat nilai sangat baik hanya pada tiga kriteria yaitu pada profil organisasi, kriteria fokus pelanggan, dan kriteria hasil. Maka perlu dilakukan perbaikan pada kriteria yang lain yaitu pada kriteria kepemimpinan; kriteria perencanaan strategik; kriteria pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan; kriteria fokus sumber daya manusia; serta kriteria fokus kegiatan operasional yang memiliki penilaian baik. RSUD kota Batam dapat mempelajari faktor-faktor dan hubungan yang mempengaruhi kinerja pada kriteria tersebut kemudian mulai menelaah. RSUD kota Batam juga dapat mengurutkan kriteria yang dapat menjadi prioritas dalam proses perbaikan.

Daftar Pustaka

- Baldrige Customer Service. (2016). *Malcolm Baldrige National Quality Award*. <https://doi.org/10.1108/Bij-02-2012-0012>.
- Fathoni, & Kesuma, I. S. (2011). Analisis Penilaian Kinerja Rumah Sakit Dengan Penerapan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Rumah " Abc "). *Jurnal Sistem Informasi*.
- Faulkner, J. B. (2002). *Baldrige Educational Quality*

Criteria As Another Model For Accreditation In American Community Colleges. Education.

- Kosim. (2012). Penerapan Sistem Manajemen Mutu Iso 9001: 2008 Dengan Menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellent (Mbcfpe)*. *Business & Management Journal*.
- Priansa, S. Dan D. J. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Purbosani, I. (2011). *Perancangan Tqm Scorecard Berbasis Kriteria Malcolm Baldrige National Quality Award 2009-2010 Untuk Industri Jasa Konstruksi Dengan Metode Ahp Dan Fuzzy Ahp Tesis*.
- Rahmawati, N. D., Saerang, I. S., Rate, P. Van, Efendy, A., Dewi, P. D. A., Suaryana, I. G. N. A., ... Houston, J. F. (2014). Analisis Pengaruh Der , Cr , Dan Roe Terhadap Dividend Payout Ratio. *Jurnal Administrasi Bisnis*. <https://doi.org/10.1007/S13398-014-0173-7.2>
- Simanjuntak, R. A., & Budiastawa, I. K. A. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Kriteria *Malcolm Baldrige Guna Menentukan Level Keunggulan Perusahaan. Seminar Nasional Ienaco - 2017*.