



TESIS - BM185407

PENGUKURAN KINERJA INSTANSI PEMERINTAH XYZ BERBASIS METODE *MALCOLM BALDRIGE*

OKTAVIANUS KRISWIDANTO
09211650013013

Dosen Pembimbing:
Dr. Ir. Sri Gunani Partiwī, MT.
Dr. Rita Ambarwati, S.E., M.MT

Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Bisnis Dan Manajemen Teknologi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
2019

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Magister Manajemen Teknologi (M.MT)

di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

Oktavianus Kriswidanto

NRP: 09211650013013

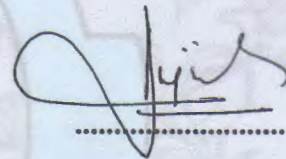
Tanggal Ujian: 3 Juli 2019

Periode Wisuda: September 2019

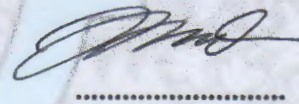
Disetujui oleh:

Pembimbing:

1. **Dr. Ir. Sri Gunani Partiw, MT.**
NIP: 196605311990022001

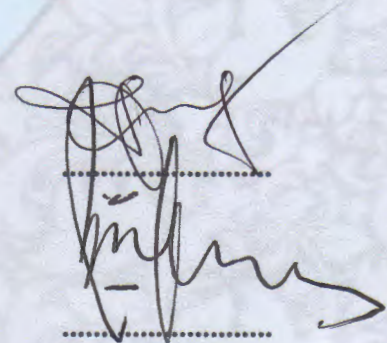


2. **Dr. Rita Ambarwati, S.E., M.MT**
NIDN: 0707048003



Penguji:

1. **Dr. Ir. Mokh. Suef, M.Sc(Eng)**
NIP: 196506301990031002



2. **Dr. Ir. Bustanul Arifin Nur, M.Sc.**
NIP: 195904301989031001

Kepala Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi



Prof. Ir. Nyoman Pujawan, M.Eng, Ph.D, CSCP
NIP: 196912311994121076

Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah XYZ Berbasis

Metode *Malcolm Baldrige*

Nama : Oktavianus Kriswidanto
NRP : 09211650013013
Pembimbing : Dr. Ir. Sri Gunani Partiw, MT.
Co-Pembimbing : Dr. Rita Ambarwati, S.E., M.MT.

ABSTRAK

Akhir-akhir ini, rumah sakit menghadapi tingkat persaingan yang ketat, sehingga upaya mempertahankan standart kualitas yang tinggi menjadi hal yang sangat penting. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja RSD dr. Soebandi dengan menggunakan pendekatan kriteria dalam *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* untuk institusi pelayanan kesehatan. Penelitian ini merupakan penelitian *sequential explanatory* yang menggunakan desain observasional analitik dengan pendekatan *cross-sectional study*. Pengumpulan data dilakukan melalui pengisian kuesioner, wawancara mendalam , telaah dokumen, dan observasi. Untuk mengisi kuesioner, 70 (tujuh puluh) karyawan dipilih dengan menggunakan teknik *proportional stratified random sampling*. Sementara untuk metode wawancara, 9 (sembilan) karyawan diperoleh melalui teknik *purposive sampling*. Evaluasi terhadap kinerja berdasarkan kriteria 7 (tujuh) kriteria yang terdapat di dalam BEF, yang memiliki 2 (dua) dimensi : proses dan hasil.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kriteria dengan persentase skor tertinggi adalah operasi (39,8%), dan yang terendah adalah strategi (35,1%). Total skor yang diraih adalah sebesar 377,5 dari skor maksimal 1000 point. Hal ini menunjukkan, kinerja kinerja RSD dr. Soebandi berada di level "pertumbuhan tahap awal" (skala poin 376-475).

Kata kunci: Manajemen Mutu, Rumah Sakit, Kriteria *Baldrige*

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

**MEASUREMENT OF XYZ GOVERNMENT AGENCY PERFORMANCE
USING MALCOLM BALDRIGE METHOD**

Student Name : Oktavianus Kriswidanto
Student Identity Number : 09211650013013
Supervisor : Dr. Ir. Sri Gunani Partiw, MT.
Co-Supervisor : Dr. Rita Ambarwati, S.E., M.MT.

ABSTRACT

Recently, hospitals have faced tough competition, so maintaining high standards of quality become a very important thing. This study aimed to obtain a description of the performance of dr. Soebandi Hospital by using the criteria approach in Baldrige Excellence Framework (BEF) for health service institutions.

This research is a sequential explanatory research using analytic observational with cross-sectional study design. Data collection was done through questionnaires, in-depth interviews, documents review, and observation. To fill out the questionnaire, 70 (seventy) employees were selected using proportional stratified random sampling technique. While for interview method, 9 (nine) employees obtained by purposive sampling technique. Evaluation of performance based on criteria 7 (seven) criteria contained in BEF, which has 2 (two) dimension process and results.

The results showed that the criteria with the highest percentage of scores were surgery (39,8%), and the lowest was the strategy (35,1%). The total score was 377,5 from the maximum score of 1000 points. This shows that the performance dr. Soebandi Hospital is at the level of “early stage growth” (point scale 376-475)

Keywords: Quality Management, Hospital, Baldrige Criteria

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah XYZ Berbasis Metode *Malcolm Baldrige*”. Tesis ini diajukan untuk memenuhi prasyarat untuk menyelesaikan studi magister di Program Studi Magister Manajemen Teknologi, Konsentrasi Manajemen Teknologi Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Dalam penyelesaian Tesis ini, penulis telah mendapatkan banyak dukungan moral maupun material dari banyak pihak. Atas bantuan yang telah diberikan penulis ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Ir. I Nyoman Pujawan., M.Eng., Ph.D., CSCP selaku Kepala Departemen Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
2. Ibu Dr. Ir. Sri Gunani Partiw, MT. dan Dosen Pembimbing Tesis yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam memberikan bimbingan, pengarahan, dan ilmu pengetahuan.
4. Ibu Dr. Rita Ambarwati, S.E., M.MT. selaku Co. Pembimbing Tesis yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam memberikan bimbingan, masukan, pengarahan, dan ilmu pengetahuan.
5. Bapak Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc dan Bapak Dr. Ir. Mokh. Suf, M.Sc(Eng) selaku dosen penguji penelitian yang telah bersedia memberikan saran-saran membangun demi kebaikan penelitian.
6. Seluruh dosen yang telah memberikan pengajaran dan ilmu yang begitu banyak. Serta seluruh karyawan MMT-ITS yang telah banyak membantu dalam berbagai hal selama masa perkuliahan. Terima kasih atas ilmu yang telah diajarkan kepada penulis.
7. Bambang Wahyu Widodo selaku Ayah dan Kristina Rinobaningsih selaku Ibu yang selalu memberikan dukungan baik melalui doa ataupun material untuk kesuksesan dan kelancaran penelitian ini, serta

Unsa Andini selaku isteri yang selalu memberikan wawasan seputar perkuliahan.

8. Teman-teman MI angkatan 2016 yang selalu memotivasi, mengingatkan, memberi masukan, dan selalu memberi suntikan semangat kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah banyak memberikan berbagai macam bantuan dalam penyusunan Tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat memberikan manfaat kepada pembaca mengenai pengukuran kinerja dengan metode *malcolm baldrige*. Penulis menyadari bahwa ini masih jauh dari kesempurnaan dan memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengharapkan masukan dan saran yang membangun dari pembaca untuk perbaikan ke depan.

Surabaya, 14 Juli 2019

Oktavianus Kriswidanto

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Ruang Lingkup Penelitian	5
1.4. Tujuan Penelitian	5
1.5. Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	10
2.1.2. Prinsip Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia	12
2.2 Kinerja Perusahaan	14
2.2.1. Tujuan dan Manfaat Kinerja Perusahaan	15
2.2.2. Pengukuran Kinerja Perusahaan	17

2.3. Metode Pengukuran Kinerja	17
2.3.1. Metode <i>Malcolm Baldrige</i>	17
2.3.2. Metode <i>Human Resource Scorecard</i>	21
2.3.3. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	25
2.3.4. <i>Integrated Performance Measurement System (IPMS)</i>	27
2.3.5. <i>Performance PRISM</i>	28
2.4. Penelitian Terdahulu	29
BAB III METODE PENELITIAN	33
3.1. Kerangka Konsep	33
3.2. Definisi Operasional	36
3.3. Rancangan Penelitian	44
3.4. Lokasi dan Waktu Penelitian	46
3.5. Populasi dan Teknik Sampel	47
3.5.1. Populasi Penelitian	47
3.5.2. Sampel Penelitian	47
3.5.3. Narasumber	48
3.5.4. Jenis dan Sumber Data	49
3.5.5. Teknik Pengumpulan Data	49
3.5.6. Pengolahan Data	50
3.5.7. Analisis Data	51
3.5.7.1. Hasil Kuesioner	51
3.5.7.2. Hasil wawancara dan observasi	52

3.5.7.3. Level Kinerja Organisasi	55
3.5.8. Uji Validitas dan Reliabilitas	56
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	59
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	59
4.1.1 Organisasi dan Manajemen	59
4.1.1.1. Visi	59
4.1.1.2. Misi	59
4.1.1.3. Motto	60
4.1.1.4. Tata Nilai	60
4.1.1.5. Susunan Organisasi dan Tata Kelola	60
4.1.2. Ketenagaan	61
4.2. Hasil Penelitian	62
4.2.1. Karakteristik Responden Metode Kuesioner	62
4.2.2. Analisis Data Variabel Penelitian	64
4.2.2.1. Hasil Kuesioner	65
4.2.2.1.1. Kategori Kepemimpinan	65
4.2.2.1.2 Kategori Strategi	66
4.2.2.1.3 Kategori Pelanggan	67
4.2.2.1.4. Kategori Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan	68
4.2.2.1.5 Kategori Tenaga Kerja	68
4.2.2.1.6 Kategori Operasi	69
4.2.2.1.7 Kategori Hasil	70

4.2.2.2 Hasil Wawancara dan Observasi Dokumen	73
4.2.2.3 Skor rata-rata dan Level Kinerja Instansi	74
4.2.3. Analisis Hubungan Antara Kategori pada Dimensi Proses dengan Kategori Hasil	76
4.2.4. Penyusunan Faktor <i>Strength, Opportunity For Improvement</i> , dan Rekomendasi Tindak Lanjut Perbaikan Melalui <i>Focus Group Discussion</i>	77
4.3. Pembahasan Hasil Penelitian	85
4.3.1. Kepemimpinan	85
4.3.2. Strategi	91
4.3.3. Pelanggan	96
4.3.4. Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan	100
4.3.5. Tenaga Kerja	103
4.3.6. Operasi	106
4.3.7. Hasil	109
4.3.8. Hubungan Antara Kategori Dimensi Proses Dengan Kategori Hasil	112
BAB V PENUTUP	115
5.1. Kesimpulan	115
5.2. Saran	117
DAFTAR PUSTAKA	119

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Manajemen Sumber Daya Dalam Mempengaruhi Kinerja Organisasi	10
Gambar 2.2 Kerangka Sistem <i>Malcolm Baldrige</i>	19
Gambar 2.3 Peran <i>Balanced Scorecard</i> dalam Setiap Tahap Sistem Manajemen Strategis	25
Gambar 2.4 Kerangka Kerja <i>Balanced Scorecard</i>	26
Gambar 2.5 Sembilan Langkah Menuju Sukses Membangun dan Mengimplementasi Sebuah Sistem <i>Balanced Scorecard</i>	27
Gambar 3.1 Kerangka Konsep Penelitian	35
Gambar 3.2 Diagram Alir Penelitian	46

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah XYZ	4
Tabel 2.1 Dimensi Kinerja Perusahaan	17
Tabel 2.2 Kriteria dan Nilai <i>Malcolm Baldrige</i>	19
Tabel 2.3 Posisi atau Kelas menurut <i>MBCfPE</i>	20
Tabel 2.4 Indikator <i>Human Resources Scorecard</i>	23
Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Variabel Penelitian	36
Tabel 3.2 Faktor Evaluasi Dimensi “Proses” <i>Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence</i>	53
Tabel 3.3 Faktor Evaluasi Dimensi “Hasil” <i>Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence</i>	54
Tabel 3.4 Kriteria organisasi berdasarkan <i>Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence</i>	55
Tabel 4.1 Jumlah Pegawai Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018	62
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Karakteristik Berdasarkan Umur Responden di Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018	62
Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin Responden di Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018	63
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja Responden di Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018	63
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Karakteristik Berdasarkan Tingkat Pendidikan Responden di Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018	63
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Karakteristik Berdasarkan Jabatan/Profesi Responden di Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018	64
Tabel 4.7 Skor Kategori Kepemimpinan Berdasarkan Hasil Kuesioner Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018	65

Tabel 4.8 Skor Kategori Strategi Berdasarkan Hasil Kuesioner Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018	66
Tabel 4.9 Skor Kategori Pelanggan Berdasarkan Hasil Kuesioner Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018	67
Tabel 4.10 Skor Kategori Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan Berdasarkan Hasil Kuesioner Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018	68
Tabel 4.11 Skor Kategori Tenaga Kerja Berdasarkan Hasil Kuesioner Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018	69
Tabel 4.12 Skor Kategori Operasional Berdasarkan Hasil Kuesioner Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018	70
Tabel 4.13 Skor Kategori Hasil Berdasarkan Hasil Kuesioner Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018	71
Tabel 4.14 Skor Seluruh Kategori Berdasarkan Hasil Kuesioner Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018	72
Tabel 4.15 Skor Seluruh Kategori Berdasarkan Hasil Wawancara dan Observasi Dokumen Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018	73
Tabel 4.16 Skor Rata-rata Seluruh Kategori <i>Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence</i> Berdasarkan Hasil Kuesioner, Wawancara, dan Observasi Dokumen Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018	75
Tabel 4.17 Hubungan antara Kategori Dimensi Proses dengan Kategori Hasil Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018	76
Tabel 4.18 Identifikasi Faktor <i>Strength, Opportunity for Improvement</i> , dan Rekomendasi Tindak Lanjut Perbaikan Kategori Dimensi Proses	

(Kategori 1 s.d 6) Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018	78
Tabel 4.19 Identifikasi Faktor <i>Strength</i> dan <i>Opportunity for Improvement</i>	
Sub Kategori Hasil Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018	82

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Rumah sakit yang pada awalnya merupakan salah satu jaringan pelayanan kesehatan yang dalam melaksanakan kegiatannya mengutamakan nilai-nilai sosial, pada saat ini telah tumbuh menjadi sebuah organisasi industri penghasil produk jasa pelayanan kesehatan. Oleh sebab itu, pengelolaannya tidak terlepas dari prinsip-prinsip manajemen sebuah industri. Meskipun pada pelaksanaannya membutuhkan pendekatan yang berbeda karena produk jasa pelayanan kesehatan mempunyai ciri khas ketidakpastian (*uncertainty*), informasi tidak seimbang (*asymmetry of information*) dan dampak luar (*externality*). Sebagaimana konsep dasar sebuah organisasi industri, maka produk rumah sakit yang berupa jasa pelayanan kesehatan dituntut untuk mampu memenuhi kebutuhan pelanggannya yaitu memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu sehingga penciptaan budaya mutu menjadi prasyarat mutlak agar rumah sakit dapat memenuhi tuntutan tersebut. Untuk mencapai kondisi tersebut, rumah sakit harus melakukan *organization development* yang merupakan suatu strategi perubahan perilaku jangka panjang yang terencana dengan baik.

Secara umum, rumah sakit sebagai organisasi jasa memiliki karakteristik yaitu kinerja yang dihasilkannya tidak berwujud dan cepat hilang, produk yang diberikan lebih dapat dirasakan daripada dimiliki, serta pelanggan dapat lebih berpartisipasi aktif dalam proses memproduksi dan mengkonsumsi jasa (Kotler dan Keller, 2006). Oleh karena itu, kinerja rumah sakit lebih sulit diukur, terutama dalam hal kualitas layanan (Ko *et al.*, 2010).

Pengukuran kinerja menurut Lohman (2003) merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi karena pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian tertentu (Giri, 1998). Sistem pengukuran kinerja

dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system* (Ulum, 2009).

Sistem pengukuran kinerja diharapkan bisa meningkatkan persepsi manajer atas setiap dimensi dalam pemberdayaan psikologis dalam hal ini adalah *Meaning, Competence, Self determination* dan *Impact*. Sistem pengukuran kinerja membuat tugas seorang individu lebih berarti (*Meaning*) karena informasi yang komprehensif tentang sebuah strategi dan kinerja dapat membantu seseorang untuk menyadari kemana organisasi akan melangkah dan bagaimana peranan mereka agar sesuai dengan skope yang lebih luas dari organisasi. Conger dan Kanungo (1998) mencatat bahwa informasi tentang kinerja akan memperkuat persepsi seorang individu dalam memahami suatu tujuan (*Self determination*).

Gist dan Mitchell (1992) menyatakan bahwa persepsi kompetensi (*Competence*) diperkuat dengan penyediaan informasi yang dapat meningkatkan pemahaman seorang individu atas sebuah tugas, kompleksitas tugas tersebut dan lingkungan tugas. Informasi kinerja secara fundamental berguna sebagai alat untuk memperkuat kompetensi (Ilgen *et al*, 1979 dalam Hall, 2004; Lawler, 1992; Spreitzer, 1995). Thomas *et al*, (1993) menyatakan bahwa manajer yang menggunakan informasi kinerja akan memiliki kontrol yang lebih besar atas permasalahan pada perusahaan. Hal ini memberikan manajer perasaan seolah-olah mereka mempunyai pengaruh yang besar terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

Sistem pengukuran kinerja juga dapat memperkuat pengetahuan seorang manajer akan strategi dan prioritas sebuah organisasi sehingga dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk mempengaruhi dan bertindak sesuai prioritas perusahaan. Tanpa informasi kinerja yang komprehensif, manajer cenderung tidak memahami sepenuhnya operasional dari sebuah unit kerja atau organisasi secara keseluruhan. Hal ini menciptakan perasaan yang mampu memberikan pengaruh pada wilayah pekerjaan mereka.

Menurut Wibowo (2011:229) Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang

diharapkan. Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur. Apabila kinerja tidak dapat diukur, tidak dapat dikelola. Untuk dapat memperbaiki kinerja, perlu diketahui seperti apa kinerja saat ini. Apabila deviasi kinerja dapat diukur, dapat diperbaiki. Hal-hal yang diukur tergantung pada apa yang dianggap penting oleh *stakeholder* dan pelanggan. Pengukuran mengatur keterkaitan antara strategi berorientasi pelanggan dan tujuan dengan tindakan.

Menurut Anthony & Govindaraja (2005:169), sistem pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil.

Kren dalam Syaiful (2006) menyatakan bahwa informasi kinerja yang komprehensif dari sistem pengukuran kinerja akan memberikan informasi yang lebih spesifik dan relevan untuk proses pengambilan keputusan, sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Kren dalam Syaiful (2006) menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara informasi yang berhubungan dengan pekerjaan dan kinerja manajerial. Penelitian Syaiful (2006) juga memberikan hasil bahwa Sistem Pengukuran Kinerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini mengindikasikan bahwa informasi kinerja memberikan para manajer prediksi yang lebih akurat tentang keadaan lingkungan, sehingga menghasilkan sebuah pengambilan keputusan alternatif yang lebih baik dengan rangkaian tindakan yang lebih efektif dan efisien. Retno dan Nur (2001) dalam Nurfitriana (2004) serta Narsa dan Rani (2003), menyatakan bahwa ada pengaruh positif dari interaksi sistem pengukuran kinerja dengan TQM terhadap kinerja manajerial suatu organisasi.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Milgrom dan Roberts (1990) dalam Aida dan Mardiyah (2004) menyatakan bahwa suatu organisasi membutuhkan sistem pengukuran kinerja sebagai komplemen dari Sistem Akuntansi Manajemen untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Aida dan Mardiyah (2004) sendiri memberi hasil bahwa sistem pengukuran kinerja berperan dalam hubungan antara *total quality management* dan kinerja manajerial. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Rosa (2009)

menggambarkan bahwa sistem pengukuran kinerja memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja manajerial suatu organisasi.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan dan fenomena pada latar belakang di atas, maka peneliti menyimpulkan rumusan masalah pada penelitian ini adalah

1. Bagaimana pengukuran kinerja menurut kriteria kepemimpinan dari *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* di Instansi Pemerintah XYZ?
2. Bagaimana pengukuran kinerja menurut kriteria strategi dari *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* di Instansi Pemerintah XYZ?
3. Bagaimana pengukuran kinerja menurut kriteria pelanggan dari *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* di Instansi Pemerintah XYZ?
4. Bagaimana pengukuran kinerja menurut kriteria pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan dari *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* di Instansi Pemerintah XYZ?
5. Bagaimana pengukuran kinerja menurut kriteria tenaga kerja dari *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* di Instansi Pemerintah XYZ?
6. Bagaimana pengukuran kinerja menurut kriteria operasional dari *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* di Instansi Pemerintah XYZ?
7. Bagaimana pengukuran kinerja menurut kriteria hasil dari *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* di Instansi Pemerintah XYZ?
8. Dimana posisi kelas organisasi Instansi Pemerintah XYZ menurut kriteria *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*?
9. Kategori apa dari dimensi proses yang memiliki hubungan signifikan dengan kategori hasil dalam pendekatan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*?

1.3. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini berfokus untuk membahas mengenai kinerja Instansi Pemerintah XYZ dengan menggunakan kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award*.

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan adalah untuk mencapai tujuan penelitian antara lain yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan Umum :

Untuk memperoleh hasil analisis pengukuran kinerja berdasarkan *Malcolm Baldrige National Quality Award. Excellence* di Instansi Pemerintah XYZ.

2. Tujuan Khusus :

a. Untuk menganalisis kinerja menurut kriteria kepemimpinan dari *Malcolm Baldrige National Quality Award. Excellence* di Instansi Pemerintah XYZ;

b. Untuk menganalisis kinerja menurut kriteria strategi dari *Malcolm Baldrige National Quality Award. Excellence* di Instansi Pemerintah XYZ;

c. Untuk menganalisis kinerja menurut kriteria pelanggan dari *Malcolm Baldrige National Quality Award. Excellence* di Instansi Pemerintah XYZ;

d. Untuk menganalisis kinerja menurut kriteria pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan dari *Malcolm Baldrige National Quality Award. Excellence* di Instansi Pemerintah XYZ;

e. Untuk menganalisis kinerja menurut kriteria tenaga kerja dari *Malcolm Baldrige National Quality Award. Excellence* di Instansi Pemerintah XYZ;

f. Untuk menganalisis kinerja menurut kriteria operasional dari *Malcolm Baldrige National Quality Award. Excellence* di Instansi Pemerintah XYZ;

g. Untuk menganalisis kinerja menurut kriteria hasil dari *Malcolm Baldrige National Quality Award. Excellence* di Instansi Pemerintah XYZ;

h. Untuk mengetahui posisi kelas organisasi Instansi Pemerintah XYZ menurut kriteria dari *Malcolm Baldrige National Quality Award. Excellence*;

- i. Untuk mengetahui kategori dari dimensi proses yang memiliki hubungan paling erat dengan kategori hasil menurut pendekatan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan
Penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap ilmu pemerintahan khususnya mengenai sistem manajemen mutu;
2. Bagi Instansi Pemerintah XYZ
Penelitian ini dapat memberikan masukan dan bahan evaluasi bagi Instansi Pemerintah XYZ dalam meningkatkan dan mempertahankan kinerja pelayanan;
3. Bagi Peneliti
Penelitian ini dapat menambah pengetahuan peneliti secara teoritis dan praktis tentang bagaimana menilai kinerja manajemen sebuah instansi pemerintahan melalui pendekatan *Malcolm Baldrige National Quality Award. Excellence*;
4. Bagi Peneliti Lain.
Penelitian ini memberi kontribusi berupa pemikiran dan temuan-temuan empirik mengenai mutu pelayanan instansi pemerintahan, sehingga di masa yang akan datang dapat menjadi referensi bagi peneliti lain dalam melakukan penelitian sejenis.

BAB II

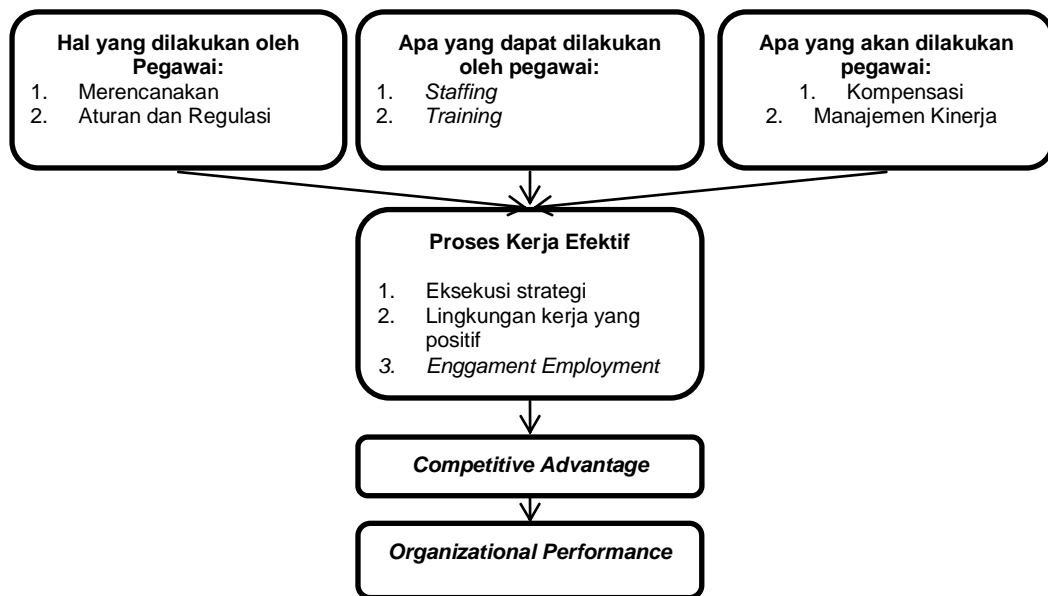
TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan membahas mengenai tinjauan pustaka dari penelitian ini, yang berisi teori manajemen sumber daya manusia, teori kinerja perusahaan, metode pengukuran kinerja, penelitian terdahulu, dan kerangka konsep. Seperti yang dijelaskan sebagai berikut:

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu dari bidang manajemen umum yang meliputi segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian dalam sebuah organisasi (Rivai & Sagala, 2009:1). Apabila dilihat dari sisi makna sistem, manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah sistem manajemen yang dirancang sedemikian rupa untuk dapat memastikan bahwa potensi yang dimiliki oleh setiap individu yang terdapat dalam organisasi dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien untuk pencapaian visi dan misi perusahaan (Mathis, *et. al*, 2016:7).

Berdasarkan pengertian yang telah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bagian penting dalam sebuah organisasi yang memiliki fungsi memastikan dan mengakomodasi potensi yang dimiliki oleh setiap individu yang tergabung dalam organisasi untuk dapat membantu organisasi dalam pencapaian tujuan. Penjelasan ini menerangkan bahwa keberadaan manajemen sumber daya manusia merupakan perihal utama yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini diterangkan lebih lanjut oleh Phillips & Gully (2014:6) melalui gambar berikut:



Sumber: Phillips & Gully (2014:6)

Gambar 2.1 Manajemen Sumber Daya Dalam Mempengaruhi Kinerja Organisasi

Pada Gambar 2.1 diterangkan bahwa manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi memiliki fungsi untuk melakukan perencanaan terhadap potensi yang dimiliki oleh setiap sumber daya manusia yang tersedia dalam organisasi, kemudian mengakomodasi potensi individu untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki, dan mendukung setiap individu untuk dapat menyalurkan setiap potensinya untuk kemajuan organisasi. Penciptaan mengenai keunggulan bersaing yang dimiliki oleh sebuah perusahaan juga lahir dari proses manajemen sumber daya yang terarah. Keunggulan bersaing perusahaan yang berdasarkan pada proses pengembangan potensi setiap sumber daya manusia yang dimiliki hingga kemudian berdampak pada peningkatan kinerja organisasi (Phillips & Gully, 2014:7).

2.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Armstrong, M & Taylor, S. (2014: 38) menjelaskan fungsi SDM dengan memberikan wawasan, kepemimpinan, nasehat, dan pelayanan materi yang mempengaruhi manajemen, ketenagakerjaan, pembelajaran dan pengembangan.

Berdasarkan penjelasan tersebut menerangkan bahwa pada umumnya manajemen sumber daya manusia memiliki dua fungsi dalam sebuah organisasi, yakni fungsi operasional dan fungsi manajerial (Hamid, 2014:26; Umar, 2005:3). Fungsi operasional merupakan fungsi yang berkaitan dengan pengembangan, kompensasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja, sedangkan fungsi manajerial meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian (Hamid, 2014:26).

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan. Sebelum mencapai tujuan akhir daripada perusahaan, informasi khususnya mengenai kepegawaian harus lengkap. Untuk mendapatkan seorang atasan/manajer kepegawaian harus mampu mengajukan dan menjawab pertanyaan mengenai pegawai tersebut antara lain, apa yang dilakukan? Bagaimana melakukannya? Siapa yang melakukan? Kapan dilakukan? Mengapa dilakukan? Fungsi daripada pertanyaan yang di sebutkan tersebut adalah untuk membantu pimpinan perusahaan untuk memberi informasi yang lengkap dan saran maupun nasihat kepada para pegawai.

b. Pengorganisasian

Dalam hal ini dilakukan dengan membentuk sebuah organisasi yang mampu melaksanakan tujuan yang telah ditentukan untuk dicapai kemudian membaginya dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi-fungsi yang telah ditentukan, dan dilengkapi dengan karyawan serta ditambah dengan fasilitas-fasilitas tertentu yang tentunya sudah disediakan.

c. Pengarahan

Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Pengarahan juga dimaksudkan untuk mempersiapkan kompetensi dan menyamakan tujuan agar dapat mencapai tujuan akhir.

d. Pengendalian

Pengendalian yang dimaksud dalam artian mampu melihat, mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai, apakah mereka melakukan dan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana. Pengendalian sendiri membandingkan hasil yang dicapai pegawai dengan hasil atau target dari perusahaan apakah mampu berjalan sesuai rencana atau tidak.

2.1.2. Prinsip Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Armstrong, 2014 MSDM adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia yang berdasarkan empat prinsip dasar, yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah harta paling penting yang dimiliki suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dan diatur dengan baik, sehingga dapat menimbulkan peran aktif dari pegawai untuk mewujudkan organisasi yang efektif dan efisien.
2. Keberhasilan organisasi sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling 10 berhubungan, serta memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan strategis. Dari pernyataan tersebut, dapat dipahami pentingnya suatu kebijakan dibuat serta perlakuan yang diberikan kepada para pegawai, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai secara optimal dalam mencapai tujuan suatu organisasi.
3. Kultur dan Nilai Perusahaan, Suasana Organisasi, dan Perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Dari pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa kultur, nilai, suasana, serta perilaku manajerial organisasi memiliki pengaruh cukup besar dalam meningkatkan produktivitas karyawan agar sesuai dengan harapan suatu organisasi. Ketika suasana kekeluargaan dibawa dalam sebuah sistem manajerial suatu organisasi, hal ini akan lebih efektif daripada gaya kepemimpinan yang otoriter. Menganggap bahwa pegawai bukan hanya sekedar mesin akan tetapi sekelompok rekan kerja

dalam sebuah tim juga akan mempengaruhi kinerja mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

4. MSDM berhubungan dengan integrasi, yakni semua anggota organisasi anggota tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Melalui fungsi yang terakhir ini, dapat dilihat betapa para pegawai menjadi sebuah faktor penting dalam sebuah kinerja suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

Berdasarkan penjelasan tersebut Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi bagian penting dari sebuah perusahaan untuk mendesain sebuah formulasi tertentu yang dapat diaplikasikan pada SDM yang ada, sesuai dengan potensi yang dimiliki. Hal tersebut diharapkan mampu meningkatkan kinerja para pegawai secara efektif dan efisien, sehingga mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui tujuan ini, manajemen sumber daya manusia berkewajiban meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara meningkatkan produktivitas, mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif, mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja, serta mengelola perubahan dan mengkomunikasikan kebijakan. Sehingga pada akhirnya dapat membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.2 Kinerja Perusahaan

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya. Kinerja perusahaan didefinisikan sebagai suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki (Adeneye & Ahmed 2015: 153). Kinerja perusahaan dianggap sebagai hal terpenting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan, karena dari kinerja inilah yang akan mengukur keberhasilan suatu perusahaan dalam menghasilkan laba.

Kinerja perusahaan merupakan prestasi yang telah dicapai oleh suatu perusahaan yang menggambarkan tingkat kesehatan perusahaan dengan tolak ukur berdasarkan sasaran, standar atau kriteria tertentu pada periode tertentu (Demsetz, 2001: 215). Sementara itu, Purwani (2010) mendefinisikan kinerja perusahaan sebagai hasil yang diperoleh dari banyaknya keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen. Berdasarkan hal tersebut, maka untuk menilai kinerja perusahaan diperlukan analisis dampak keuangan kumulatif dan ekonomi dari keputusan yang dibuat dan mempertimbangkannya dengan menggunakan ukuran komparatif.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan merupakan hasil dari kinerja yang dilakukan oleh karyawan dalam sebuah perusahaan pada jangka waktu tertentu. Adanya kinerja perusahaan ini merupakan hal terpenting sebagai tolok ukur dan evaluasi demi tercapainya tujuan, visi misi, serta strategi yang ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja perusahaan dapat menggambarkan seberapa jauh suatu perusahaan mencapai hasilnya setelah dibandingkan dengan kinerja terdahulu (*previous performance*) dan kinerja organisasi lain (*benchmarking*), serta sampai seberapa jauh meraih tujuan dan target yang telah ditetapkan.

2.2.1 Tujuan dan Manfaat Kinerja Perusahaan

Pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut (Demsetz, 2001: 215). Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja, maka suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan tujuan organisasi secara keseluruhan (*goal congruence*). Penggunaan sistem penilaian kinerja bermanfaat dalam membuat keputusan yang lebih baik, kepuasan dan motivasi karyawan yang lebih tinggi, komitmen yang lebih kuat terhadap perusahaan, sehingga perusahaan bisa menjadi lebih efektif (Adeneye, Y. B & Ahmed. M. 2015). Berdasarkan penjelasan tersebut pada dasarnya penilaian kinerja perusahaan yang baik akan memberikan dampak positif bagi perusahaan.

(Wiwoho (2014) mengungkapkan bahwa dilakukannya penilaian kinerja memiliki tujuan pokok yakni untuk memotivasi para karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, serta untuk menaati standar perilaku yang telah ditetapkan agar dapat membedakan tindakan dan hasil yang diharapkan. Penilaian ini dapat dimanfaatkan oleh pimpinan untuk beberapa hal sebagai berikut:

1. Pengelolaan operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Menyediakan kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi menilai kinerja mereka.

Senada dengan hal di atas, Firdaus & Mildawati (2014) mengungkapkan bahwa tujuan dan manfaat dari adanya penilaian terhadap kinerja adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi dengan merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama.
2. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi.
3. Melakukan evaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

Berdasarkan uraian tersebut kinerja perusahaan harus selalu dipantau agar segala bentuk kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan masih dalam koridor pencapaian tujuan serta melakukan evaluasi kebijakan. Pengukuran kinerja perusahaan diperlukan untuk mengetahui pencapaian target yang telah ditetapkan

serta menggambarkan seberapa baik suatu kinerja telah diselesaikan dengan biaya, waktu, dan kualitas yang optimal. Penilaian kinerja perusahaan bermanfaat bagi *stakeholder* yang terkait dengan perusahaan.

2.2.2 Pengukuran Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan prestasi yang telah dicapai oleh suatu perusahaan yang menggambarkan tingkat kesehatan perusahaan dengan tolak ukur berdasarkan sasaran, standar atau kriteria tertentu pada periode tertentu (Demsetz, 2001: 215). Pencapaian pelaksanaan kegiatan perusahaan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan dimensi yang telah digunakan dalam penelitian Santos & Brito (2012), yakni sebagai berikut:

Tabel 2.1 Dimensi Kinerja Perusahaan

Dimensi	Indikator
Profitabilitas	<i>Return on asset, return on investment, net income, return on equity, economic value added.</i>
<i>Market Value</i>	<i>Earning per share, stock price improvement, dividend yield, market value added, Tobin's Q.</i>
Pertumbuhan Perusahaan	<i>Market share growth, asset growth, net revenue growth, net income growth, number of employees growth.</i>
Kepuasan Pelanggan	Jumlah komplain, tingkat pembelian ulang, jumlah produk baru yang dikenalkan, kepuasan pelanggan
<i>Environmental Performance</i>	Jumlah peningkatan lingkungan kerja, tingkat emisi atau polusi di lingkungan kerja, tingkat daur ulang.
<i>Social Performance</i>	Jumlah proyek sosial dan budaya, tingkat tuntutan hukum dari karyawan, pelanggan dan badan pengawas perusahaan, jumlah karyawan minoritas.

Sumber: Santos & Brito (2012)

2.3 Metode Pengukuran Kinerja

2.3.1 Metode *Malcolm Baldrige*

Malcolm Baldrige merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kinerja organisasi atau unit-unit kerja. Metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)* ini didasarkan pada diagnosa organisasi dengan membasiskan pada proses-proses dan hasil-hasil organisasi. *MBCfPE* mampu mengidentifikasikan kekuatan-kekuatan dan kesempatan-kesempatan untuk perbaikan dari berbagai area dalam organisasi (Purbajati, et al., 2014:412). *Baldrige National Quality Program USA* menjelaskan bahwa metode ini dibentuk berdasarkan 11 nilai inti dan konsep, yang merupakan ringkasan dari semua yang biasa diterapkan di perusahaan besar di Amerika. Pedoman dalam metode ini, kepemimpinan dinyatakan sebagai faktor pendorong dan motivator dalam improvisasi kinerja kerja. Kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk merevitalisasi organisasi dan memfasilitasi adaptasi terhadap lingkungan yang bergejolak. Manajemen harus memimpin kegiatan perencanaan mutu, mengkomunikasikan rencana ini dan tujuan untuk semua entri karyawan di setiap tingkat, dan membawa peningkatan kualitas kepada konsumen. Kepemimpinan adalah faktor kuat dalam sistem perusahaan yang menciptakan hasil (Warsindah & Leon, 2017).

Kriteria dari *malcolm baldrige* meliputi Kepemimpinan, Perencanaan Strategis, Fokus Pelanggan, Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan, Fokus Tenaga Kerja, Fokus Operasi, dan Hasil. Ketika perusahaan menggunakan proses *malcolm baldrige*, mereka menyalurkan kegiatan bisnis dalam arah yang konsisten untuk meningkatkan nilai pelanggan dan kesuksesan bisnis secara keseluruhan (Giunta, 2015:57). *Malcolm Baldrige* memiliki keunggulan seperti berdasarkan pengukuran hasil (450/1000), berdasarkan kategori kinerja (*best practices*), pemenang *award* menjadi “*model organizations*”, biaya yang efektif untuk mendapatkan umpan balik yang berharga dan berbasis resiko masa depan. Sedangkan kelemahannya adalah tidak terlalu membahas teknik, tidak menunjukkan tingkat kematangan/ kapabilitas, dan dijalankan oleh sebagian besar relawan 80% organisasi tidak divisitasi (Renita & Maukar, 2016:2).

Berikut ini merupakan gambar dari kerangka sistem *Malcolm Baldrige*, yang dapat dilihat sebagai berikut (Purbajati, et al., 2014):



Sumber: Purbajati, et al., (2014)

Gambar 2.2 Kerangka Sistem *Malcolm Baldrige*

Dalam gambar tersebut terlihat bahwa profil organisasi merupakan bagian dari sistem kriteria kinerja keseluruhan. Panah kecil menunjukkan hubungan langsung antar kriteria, sedangkan panah besar menunjukkan hubungan antar kelompok kriteria. Kriteria-1, kriteria-2, dan kriteria-3 mencerminkan triad kepemimpinan, sedangkan kriteria-5, kriteria-6, dan kriteria-7 mencerminkan triad hasil. Kriteria-4 merupakan pondasi sistem. Setiap kriteria memiliki poin dan persentase penilaian masing-masing. Berikut adalah tabel yang menunjukkan kriteria dan nilai *Malcolm Baldrige* beserta persentasenya:

Tabel 2.2 Kriteria dan Nilai *Malcolm Baldrige*

No	Kriteria	Nilai Maksimum	Persentase
1	Kepemimpinan	120	12%
1.1	Kepemimpinan Senior	70	
1.2	<i>Governance</i> dan Tanggung Jawab Sosial	50	
2	Perencanaan Strategis	85	8,5%
2.1	Pengembangan Strategi	40	

2.2	Penyebarluasan Strategi	45	
3	Fokus Masyarakat	85	8,5%
3.1	Pengetahuan Pasar dan Masyarakat	45	
3.2	Hubungan dan Kepuasan Masyarakat	40	
4	Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan	90	9%

Tabel 2.2 Kriteria dan Nilai *Malcolm Baldrige* (Lanjutan)

4.1	Pengukuran, Analisis, dan Peningkatan Kinerja Organisasi	45	
4.2	Manajemen Informasi, Teknologi Informasi, dan Pengetahuan	45	
5	Fokus Tenaga Kerja	85	8,5%
5.1	<i>Workforce Engagement</i>	40	
5.2	<i>Workforce Environment</i>	45	
6	Fokus Operasi	85	8,5%
6.1	Desain Sistem-Sistem Kerja	35	
6.2	Manajemen Proses Kerja dan Peningkatan	50	
7	Hasil-Hasil	450	45%
7.1	Hasil-Hasil Produk dan Proses	120	
7.2	Hasil-Hasil Fokus Masyarakat	90	
7.3	Hasil-Hasil Fokus Tenaga Kerja	80	
7.4	Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola	80	
7.5	Hasil-Hasil Keuangan dan Pasar	80	
	Nilai Total	1000	100%

Sumber: Purbajati, et al., (2014)

Pendekatan yang digunakan untuk implementasi kriteria MBCfPE yaitu ADLI, suatu akronim untuk : *Approach* (Pendekatan), *Deployment* (Penyebarluasan), *Learning* (Pembelajaran), dan *Intergration* (Integrasi). Menurut IQAF (2007) dalam Herlina dan Prasetio (2018), istilah hasil mengacu pada

output dan *outcomes* perusahaan dalam mencapai persyaratan setiap kriteria tujuh.

Berikut adalah tabel posisi atau kelas perusahaan menurut *MBCfPE*:

Tabel 2.3 Posisi atau Kelas menurut *MBCfPE*

Posisi/Kelas Perusahaan	Skor Total
<i>Early Development</i>	0-275
<i>Early Result</i>	276-375
<i>Early Improvement</i>	376-475
<i>Good Performance</i>	476-575
<i>Emerging Industry Leader</i>	576-675
<i>Industry Leader</i>	676-775
<i>Benchmark Leader</i>	776-875
<i>World Leader</i>	876-1000

Sumber: Herlina dan Prasetio (2018)

2.3.2 Metode *Human Resource Scorecard*

Human Resources Scorecard adalah suatu sistem pengukuran sumber daya manusia yang mengaitkan manusia, strategi, dan kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul. *Human Resources Scorecard* menjabarkan misi, visi, strategi menjadi aksi *human resources* yang dapat diukur kontribusinya (Queen, et al., 2013). *Human Resource Scorecard (HR Scorecard)* adalah metode untuk merancang dan menerapkan sistem pengukuran SDM yang menghubungkan antara pekerja, strategi perusahaan dan kinerja yang dilihat dari empat perspektif yang terdiri dari : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Agustin, et al., 2016). Perancangan alat ukur *Human Resources Scorecard* menurut Agustin, et al., (2016) adalah sebagai berikut:

1. Mendefinisikan strategi bisnis secara jelas
Langkah awal untuk mendefinisikan strategi dilakukan dengan cara menjabarkan visi, misi, dari perusahaan.
2. Membangun kasus bisnis untuk SDM sebagai aset strategis

Kasus bisnis pada perancangan alat ukur ini dilihat dari bagaimana strategi SDM menjalankan strategi perusahaan yang diterapkan dalam perusahaan untuk mencapai visi, misi dan menunjukkan peran SDM sebagai aset strategis perusahaan.

3. Identifikasi sasaran strategi, faktor sukses kritis, dan indikator keberhasilan
Mengidentifikasi sasaran strategi, faktor sukses kritis, dan indikator keberhasilan dilakukan dengan cara menjabarkan visi, misi dan strategi perusahaan dalam bentuk kuesioner pendahuluan lalu divalidasi kepada *key persons*. Berikut adalah hasil dari pejabaran visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam sasaran strategi, faktor sukses kritis dan Indikator keberhasilan pada perspektif *HR Scorecard* menurut Agustin, et al., (2016) yaitu:
 - a. Perspektif Keuangan
Dalam konteks perspektif keuangan, mengacu pada visi misi perusahaan maka sasaran strategis yang tepat adalah efisiensi penyerapan anggaran SD.
 - b. Perspektif Pelanggan
Dalam konteks perspektif pelanggan menggambarkan tentang visi, misi, dan strategi perusahaan pada perspektif pelanggan.
 - c. Perspektif Proses Bisnis Internal
Dalam konteks perspektif proses bisnis internal menggambarkan tentang strategi SDM dalam upaya meningkatkan proses bisnis internal.
 - d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Dalam konteks perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan tentang strategi SDM dalam upaya mengembangkan kemampuan yang dimiliki yang dapat dilihat dari sasaran strategis untuk mencapai visi perusahaan
4. Identifikasi *leading indicators* dan *lagging indicator*
Mengidentifikasi indikator keberhasilan penyebab (*leading indicator*) dan indikator keberhasilan akibat (*lagging indicator*).
5. Pembobotan indikator keberhasilan dengan *analytical hierarchy* (AHP)

Indikator Keberhasilan yang sudah diidentifikasi kemudian diberikan bobot yang dilakukan dengan menggunakan Microsoft Excel setelah mendapatkan hasil dari kuesioner yang di sebarakan kepada *key person*.

6. Mendefinisikan *HR deliverables* dalam peta strategi

Contoh Perspektif keuangan, dengan menggunakan cara yang sama dilakukan identifikasi *HR Deliverable* pada perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. SDM menciptakan nilai pada titik perpotongan antara sistem SDM dan sistem implementasi strategi dengan cara mengidentifikasi *HR Deliverable* pada peta strategi yang dilakukan dengan cara melihat keterkaitan kontribusi divisi SDM dalam mengimplementasikan strategi bisnis perusahaan.

7. Menyesuaikan arsitektur SDM dengan *HR deliverables*

Menyesuaikan arsitektur SDM perusahaan dengan cara melihat hasil identifikasi *HR Deliverable*. Pada tahap ini memahami apa yang diperlukan untuk menunjukkan bagaimana penyesuaian yang baik antara *HR Deliverable* dengan implementasi strategi SDM yang didapatkan dari hasil kuesioner penyesuaian.

8. Merancang sistem pengukuran strategis

Setelah mendefinisikan arsitektur SDM dengan *HR Deliverables* tahap selanjutnya adalah bagaimana pencapaian kinerja SDM untuk mendukung visi, misi perusahaan. Untuk melihat keterkaitan kinerja SDM dalam mencapai visi, misi perusahaan maka perlu menggambarkan sebagai hubungan sebab akibat dari Indikator Keberhasilan yang telah diidentifikasi.

Metode sangat bermanfaat dalam memahami perbedaan antara (Kinerja SDM yang tidak mempengaruhi implementasi strategi perusahaan) dengan *Human Resources Deliverable* (Kinerja SDM yang mempengaruhi implementasi strategi perusahaan). Berikut ini adalah tabel dari indikator *human resources scorecard* menurut Ermayanti (2015):

Tabel 2.4 Indikator *Human Resources Scorecard*

Perspektif	Indikator	Sub Indikator
<i>Financial</i>	F1. Meningkatkan produktivitas karyawan F2. Meningkatkan efisiensi di lini SDM	F1a. <i>Revenue</i> per karyawan F2a. Presentase penurunan biaya pengelolaan SDM
<i>Customer</i>	C1. Meningkatkan <i>customer satisfaction</i> C2. Meningkatkan <i>customer service</i>	C1a. Presentase jumlah <i>complain</i> yang terselesaikan C1b. Jumlah <i>complain</i> yang masuk C2a. Presentase <i>ontime service</i>

Tabel 2.4 Indikator *Human Resources Scorecard* (Lanjutan)

<i>Internal Business Process</i>	I1. <i>Employee satisfaction</i> I2. Meningkatkan kecepatan layanan bagi karyawan I3. Pemberian kesejahteraan yang tepat I4. Meningkatkan <i>quality relationship</i> I5. Meningkatkan <i>skill</i> dan kompetensi karyawan	I1a. Indeks kepuasan kerja I2a. Rata-rata waktu proses pengeluaran surat ijin dinas luar I3a. Presentase jumlah karyawan yang mengikuti persiapan pensiun I4a. Presentase rata-rata jam pertemuan koordinasi pimpinan dengan manajer unit I4b. Presentase rata-rata jam pertemuan koordinasi atasan dengan staff I5a. Rata-rata jumlah <i>training</i> tiap bulan I5b. Presentase jumlah karyawan dengan penilaian kerja baik sekali
<i>Learning and Growth</i>	L1. Meningkatkan produktivitas	L1a. Presentase beban kerja terselesaikan

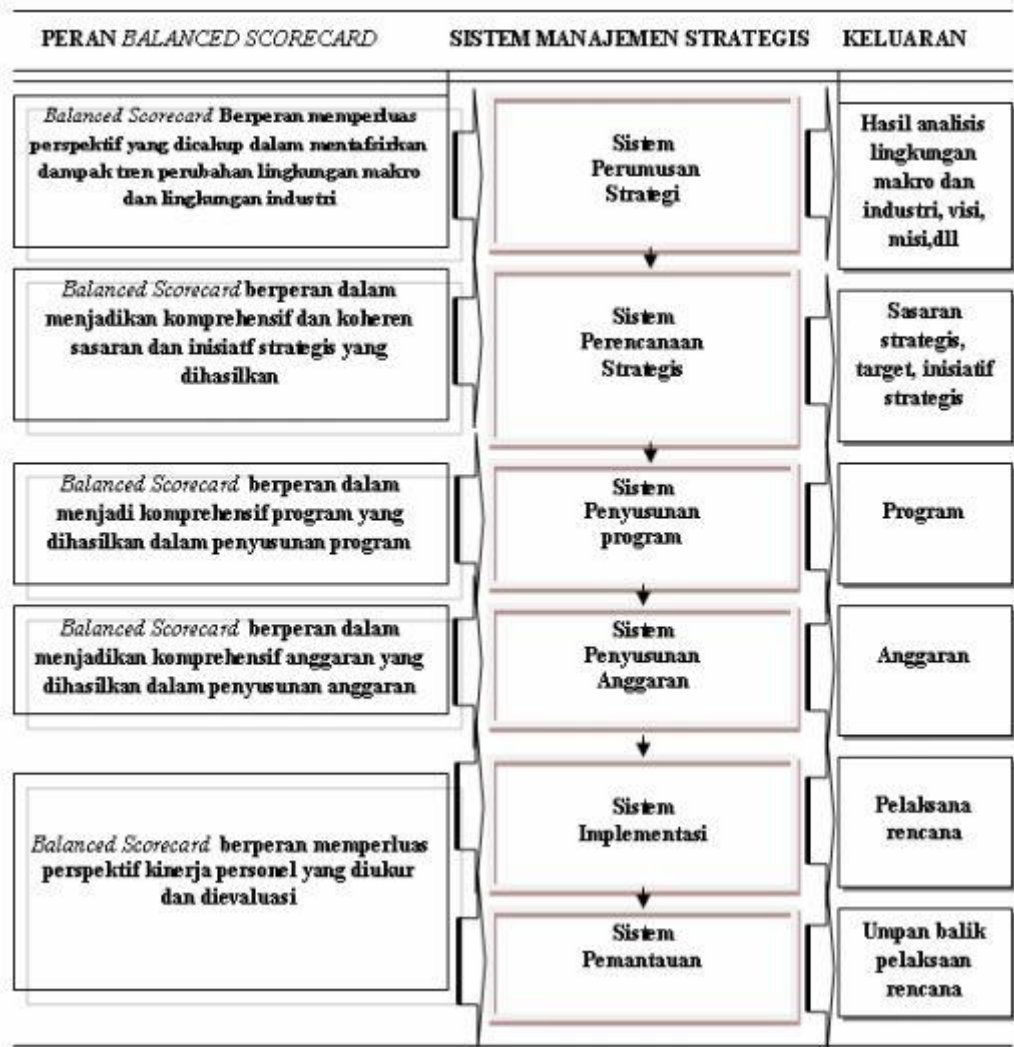
	karyawan L2. Meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM L3. Meningkatkan komitmen atau loyalitas karyawan L4. Memperbaiki sistem <i>reward</i> dan <i>career development</i> L5. Mengembangkan organisasi yang efektif dan efisien	L2a. Rasio jumlah karyawan yang mengikuti training L2b. Presentase jumlah karyawan baru yang direkrut L3a. Jumlah <i>turnover</i> karyawan L3b. Presentase jumlah karyawan yang pernah terlambat L4a. Presentase jumlah karyawan yang mendapat <i>reward</i> berbasis kinerja L4b. Presentase jumlah pengangkatan karyawan kontrak menjadi karyawan tetap L5a. Presentase rencana kerja yang terlaksana
--	---	---

Sumber: (Ermayanti, 2015)

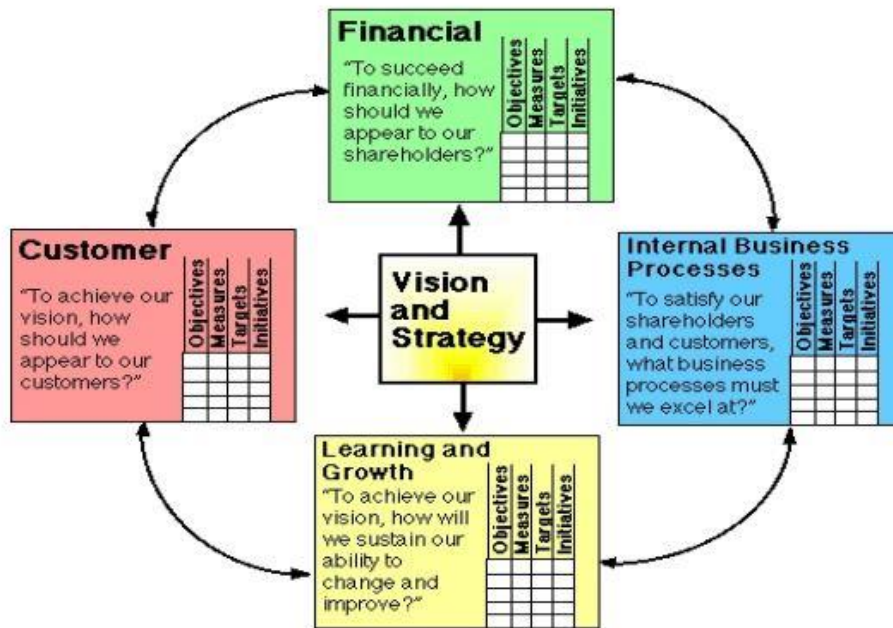
Berdasarkan penjelasan di atas mengenai pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* dan juga *human resources scorecard*. Pada penelitian ini dipilih metode pengukuran kinerja yaitu dengan metode *balanced scorecard*. Dikarenakan dengan metode tersebut lebih detail apalagi dengan adanya penilaian secara presentase yang menjadikan kemudahan dalam pemahaman.

2.3.3 *Balanced Scorecard* (BSC)

Balanced Scorecard merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik secara keuangan maupun nonkeuangan dengan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Sarjono, et al., 2010).

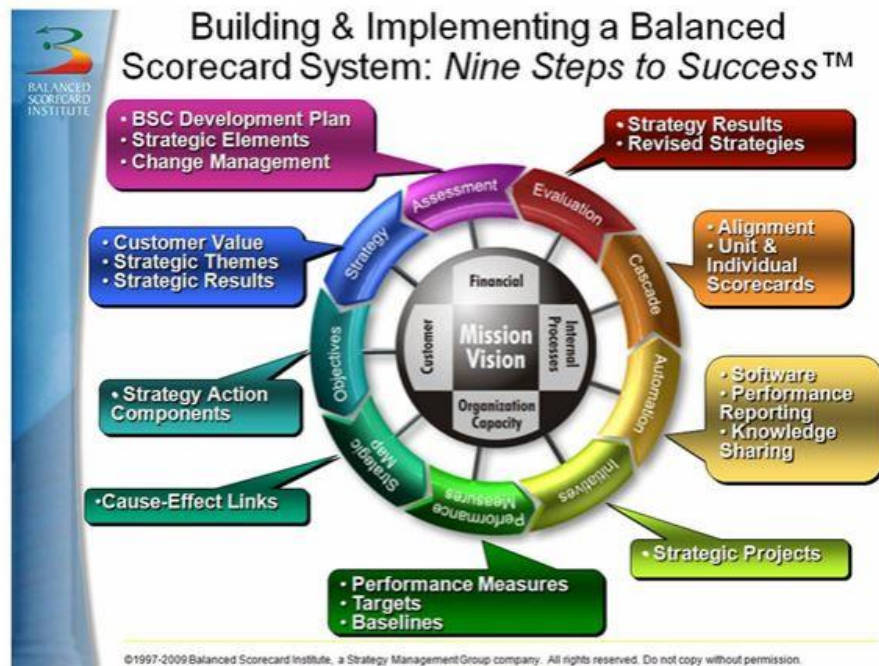


Gambar 2.3 Peran *Balanced Scorecard* dalam Setiap Tahap Sistem Manajemen Strategis



Gambar 2.4 Kerangka Kerja *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa *Balanced Scorecard* menekankan perspektif keuangan dan non keuangan. Pendekatan *Balanced Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok yaitu: bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham? (Perspektif keuangan), bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan? (perspektif pelanggan), apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (Perspektif proses internal), apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) (Sarjono, et al., 2010).



Gambar 2.5 Sembilan Langkah Menuju Sukses Membangun dan Mengimplementasi Sebuah Sistem *Balanced Scorecard*

2.3.4 *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*

IPMS adalah model sistem pengukuran kinerja yang dikembangkan di *Center for Strategic Manufacturing (CSM)* dari *University of Strathclyde, Glasgow*. Tujuan dari model IPMS agar sistem pengukuran kinerja lebih *robust*, terintegasi, efektif dan efisien. Berbeda dengan dua model sebelumnya, model ini menjadikan keinginan stakeholder menjadi titik awal di dalam melakukan perancangan sistem pengukurannya. Stakeholder tidak berarti hanya pemegang saham (*shareholder*), melainkan beberapa pihak yang memiliki kepentingan atau dipentingkan oleh organisasi seperti konsumendan karyawan (Simbolon, 2015).

Model IPMS membagi level bisnis suatu organisasi menjadi 4 level, yaitu: *Business Corporate* (Bisnis Induk), *Business Unit* (Unit Bisnis), *Business Process* (Proses Bisnis), dan *Activity* (Aktivitas Bisnis). Sehingga perancangan sistem penilaian kinerja dengan model IPMS harus mengikuti tahapan-tahapan sebagai berikut: identifikasi stakeholder dan requirement, melakukan *External Monitor* (*Benchmarking*), menetapkan objectives bisnis, mendefinisikan *measure* atau *Key*

Performance Indicators (KPI), melakukan validasi KPI, dan spesifikasikan KPI (Simbolon, 2015).

2.3.5 Performance PRISM

Pengukuran kinerja menggunakan metode *Performance Prism* merupakan pendekatan manajemen kinerja yang bertujuan untuk memenuhi semua kebutuhan terhadap berbagai aspek yang terlibat didalamnya. Metode ini melakukan pendekatan dari aspek kepuasan (*satisfaction*) dan aspek kontribusi (*contribution*), sehingga pengambilan keputusan tidak berdasarkan pada keberhasilan strategi perusahaan (Purnomo & Hadi, 2017). Berikut dasar metode pengukuran menggunakan *Performance Prism* yaitu:

1. *Stakeholder satisfaction*

Siapa saja yang termasuk dalam *stakeholder* kunci dan apa yang mereka perlukan?

2. *Stakeholder contribution*

Apa saja yang diinginkan dan dibutuhkan dari para *stakeholder*?

3. *Strategies*

Apa saja strategi yang diperlukan untuk memenuhi apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh *stakeholder*?

4. *Processes*

Apa saja proses yang diperlukan untuk memenuhi apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh *stakeholder*?

5. *Capabilities*

Apa saja kemampuan yang harus diorganisir untuk mengefektifkan dan mengefisienkan proses tersebut?

2.4. Penelitian Terdahulu

Tujuan dari penelitian ini adalah mengukur kinerja tim ruang gawat darurat dengan *MBNQA* untuk meningkatkan kualitas layanan dalam keadaan darurat di ER Ibnu Sina Hospital Gresik. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kuantitatif. Analisis data menggunakan statistik deskriptif. Hasilnya terdiri dari tujuh bagian: penghitungan kinerja tim ER dengan menggunakan tujuh

kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award*. Berdasarkan hasil ini, direkomendasikan kepada tim ER untuk meningkatkan kualitas perawatan darurat di ER Ibnu Sina *Hospital* Gresik. Rekomendasi untuk Rumah Sakit Ibnu Sina Gresik adalah memberikan kesempatan kepada staf ER dengan kinerja yang baik untuk melanjutkan pendidikan mereka ke tingkat yang lebih tinggi dan membuat kebijakan khusus untuk membuka rawat jalan di luar jam kerja untuk mengurangi jumlah darurat palsu. Kepada peneliti lain disarankan agar penelitian lebih lanjut dilakukan pada hubungan antara satu dan kriteria lain di *Malcolm Baldrige*. Persamaan penelitian ini dengan penelitian selanjutnya adalah sama-sama menggunakan *Malcolm Baldrige* dalam metode penilaian, sedangkan perbedaannya adalah jika pada penelitian ini yang dinilai adalah kinerja rumah sakit maka pada penelitian selanjutnya peneliti menilai kinerja dari instansi pemerintah (Ekowati, 2012).

Penelitian yang dilakukan pada bulan September 2015 sampai Januari 2016 ini mengkaji mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence (MBECfPE) 2013-2014* pada program studi Teknik Industri *President University*. Berdasarkan penelitian didapatkan nilai presentase kriteria Kepemimpinan 65,29%, Perencanaan Strategis 76,42%, Fokus Pelanggan 74,43%, Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan 69,49%, Fokus Tenaga kerja 70,92%, Fokus Operasi 67,58%, serta Hasil-hasil 67,28%. Nilai sub kriteria terendah adalah kepemimpinan senior dengan persentase 59,93%. Sedangkan nilai sub kriteria tertinggi adalah implementasi strategi dengan persentase 77,15%. Total nilai pengukuran keseluruhan kriteria adalah 689,61 dari 1000 dimana program studi berada di level *Industry Leader*. Penelitian ini dengan penelitian selanjutnya sama-sama menggunakan metode *Malcolm Baldrige* sebagai penilaian dalam penelitian, namun perbedaannya adalah penelitian selanjutnya meneliti mengenai instansi pemerintah, sedangkan penelitian ini mengenai program studi Teknik Industri *President University* (Renita dan Maukar, 2016).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menghasilkan dokumen aplikasi dari proses pengukuran dan juga untuk menghasilkan saran untuk mempertahankan kekuatan dan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Universitas Swasta di

Jakarta Barat dengan menggunakan model *Baldrige*. Penelitian ini menggunakan data primer. Sampel penelitian ini adalah manajemen dan stakeholder dari Universitas Swasta di Jakarta Barat. Mengambil manajemen sebagai subjek dengan pertimbangan, manajemen sebagai aktor manajemen dan yang paling luas dari semua hal yang berkaitan dengan manajemen dalam lingkup pekerjaan mereka. Hasil penelitian model kepemimpinan *Baldrige* ini dapat diterapkan di Universitas Swasta di Jakarta Barat, tetapi tidak optimal dalam meningkatkan kualitas pendidikan itu sendiri. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan bagi pendidikan tinggi Direktorat untuk dapat menyesuaikan penilaian secara internasional sehingga dapat meningkatkan daya saing kualitas pendidikan Indonesia di dunia. Penelitian ini sama dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti, dimana sama-sama menggunakan metode *Malcolm Baldrige*. Perbedaannya adalah subyek penelitian ini adalah pendidikan sedangkan penelitian selanjutnya adalah instansi pemerintah (Warsindah dan Leon, 2017).

Kinerja perusahaan perlu ditingkatkan secara berkelanjutan seiring dengan meningkatnya persaingan, kinerja pada industri jasa perhotelan menuntut terus adanya perubahan sehingga diperlukan alat ukur yang tepat agar perusahaan mengetahui level kinerjanya. Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan hotel bintang Kota Bandung saat ini adalah peningkatan kinerja agar dapat bersaing dengan perusahaan sejenis yang sesuai dengan kondisi dan permintaan pasar, selain itu juga perusahaan hotel belum memiliki pengukuran kinerja dengan baik sehingga harus dilakukan penelitian untuk mengukur kinerja yang tepat untuk menilai kondisi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini menggunakan kriteria *Malcolm Baldrige* dengan menggunakan metode kualitatif melalui pendekatan deskriptif. Berdasarkan hasil penelitian ini ditemukan bahwa kriteria fokus kepada operasi harus menjadi perhatian bagi pemimpin perusahaan. penelitian menemukan lemahnya sistem kerja dan proses kerja yang ada di perusahaan, sehingga perlunya penerapan pengendalian kualitas dengan baik. Jenjang predikat Kinerja Hotel bintang Kota Bandung berdasarkan pengukuran menggunakan *Malcolm Baldrige* berada di posisi Early Improvement. Persamaan penelitian ini dengan penelitian selanjutnya adalah pada metode pengukuran yang

digunakan yaitu *Malcolm Baldrige*. Perbedaannya adalah pada subyek penelitian dimana penelitian ini subyeknya adalah hotel sedangkan pada penelitian selanjutnya adalah instansi pemerintah (Hasyim, 2018).

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model sistem manajemen mutu Program Studi Keperawatan berdasarkan Kriteria *Malcolm Baldrige* untuk kinerja *Excellence*. Desain penelitian ini adalah *cross sectional survey*. Penelitian ini dilakukan dengan sampel dari delapan lembaga, sejumlah dua puluh empat responden. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Kepemimpinan mempengaruhi profi I program studi, seperti halnya profi I organisasi mempengaruhi kinerja program studi; 2) Kepemimpinan mempengaruhi perencanaan strategis, seperti halnya perencanaan strategis mempengaruhi fokus Sumber Daya Manusia. Selain itu, fokus sumber daya manusia mempengaruhi proses fokus dan akhirnya mempengaruhi hasil kinerja; 3) Fokus pelanggan mempengaruhi kepemimpinan, seperti halnya kepemimpinan mempengaruhi perencanaan strategis. Dampaknya, perencanaan strategis mempengaruhi fokus sumber daya manusia serta proses *focus*, sehingga pada akhirnya mempengaruhi hasil kinerja; 4) Semua variabel, kecuali perencanaan strategis, dipengaruhi oleh pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan. Diskusi: Berdasarkan hasil di atas, model sistem manajemen mutu dapat dikembangkan dengan menggunakan kriteria *Malcolm Baldrige* dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas Program Studi Keperawatan. Di sisi lain, model ini dapat digunakan sebagai acuan organisasi pada level Program Studi Keperawatan (unit bisnis strategis) untuk merestrukturisasi kinerja perguruan tinggi dalam persaingan global. Persamaan penelitian ini dengan penelitian selanjutnya adalah terletak pada metode pengukuran yaitu menggunakan *Malcolm Baldrige*. Sedangkan perbedaannya adalah pada penelitian selanjutnya tidak meneliti pendidikan namun meneliti instansi pemerintah (Hidayat, et al., 2015).

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif, yang dimaksudkan untuk memotret fenomena individual maupun kelompok dan situasi tertentu yang terjadi secara akurat (Sulistiyanto, 2015: 52). Tipe deskriptif dipilih karena penelitian deskriptif merupakan jenis penelitian yang memberikan gambaran atau uraian atas suatu keadaan sejelas mungkin tanpa ada perlakuan terhadap objek yang diteliti. Tujuan dari penelitian deskriptif untuk menggambarkan secara sistematis dan akurat mengenai fakta-fakta dan karakteristik dari populasi atau mengenai bidang tertentu yang diteliti.

Dengan pendekatan kualitatif dan analisis deskriptif tersebut penelitian ini dimaksudkan untuk mengamati, menggambarkan, dan mendeskripsikan secara mendalam berkaitan dengan tujuan penelitian. Penelitian ini berupaya untuk mengungkap kinerja instansi pemerintah XYZ yang berbasis metode *Malcolm Baldrige*. Untuk dapat mengungkapkan permasalahan tersebut, maka metode yang digunakan adalah kualitatif. Hal tersebut berdasarkan pertimbangan bahwa pendekatan secara kualitatif dapat mengungkap dan menjelaskan suatu fenomena lebih mendalam.

3.1. Kerangka Konsep

Gambaran mutu sebuah organisasi ditentukan oleh banyak faktor, hal ini juga terjadi pada instansi sebagai sebuah bentuk organisasi pelayanan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan berdasarkan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* untuk dapat melihat kinerja organisasi pelayanan

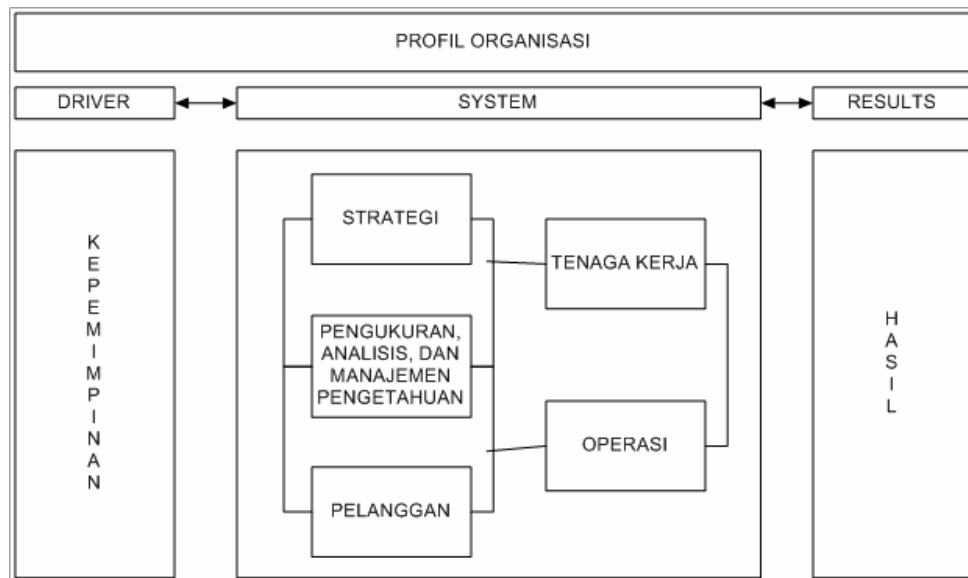
. Profil instansi merupakan gambaran organisasi secara umum yang menggambarkan tentang status organisasi, tentang bisnis mereka, landasan hukum, pesaing atau kompetitor mereka, serta visi dan misi. Profil ini mencerminkan kegiatan instansi secara umum yang nantinya mempengaruhi kinerja organisasi. Instansi dalam mencapai kinerja *excellence* perlu mendiagnosa kriteria *Baldrige* yang terdiri dari tujuh (7) kategori meliputi : (1) *Leadership*; (2)

Strategy; (3) *Customers*; (4) *Measurement, Analysis and Knowledge*; (5) *Workforce*; (6) *Operation*; dan (7) *Results*.

Kategori tersebut selanjutnya dievaluasi melalui dimensi evaluasi sistem penilaian menurut *Malcolm Baldrige*. Ada dua dimensi evaluasi sistem penilaian yaitu: (1) Proses; (2) Hasil. Proses mengacu pada metode instansi menggunakan dan meningkatkan dalam menjawab persyaratan *item* kategori. Sedangkan hasil mengacu pada *output* dan *outcome* instansi dalam mencapai persyaratan *item* kategori. Kategori Proses dievaluasi melalui faktor *Approach, Deployment, Learning*, dan *Integration* yang disingkat A-D-L-I. Sedangkan kategori Hasil diukur melalui *Level, Trend, Comparison*, dan *Integration* yang disingkat Le-T-C-I. Proses dan hasil tersebut dievaluasi berdasarkan panduan penilaian *MBNQA*.

Skor pencapaian Kriteria *Baldrige* berkisar dari 0 sampai dengan 1000. Kriteria *Baldrige* mengklasifikasikan sebuah perusahaan berdasarkan total skor yang diperoleh: *Early Development* (0-250), *Early Result* (251-350), *Early Improvement* (351-450), *Good Performance* (451-550), *Emerging Industry Leader* (551-650), *Industry Leader* (651-750), *Benchmark Leader* (751-875), dan *World Leader* (876-1000). Instansi selanjutnya harus melakukan manajemen mutu terpadu secara berkelanjutan agar pencapaian hasil kinerja saat ini dapat ditingkatkan, sehingga instansi dapat meningkatkan produktivitas dan daya saingnya.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka konsep penelitian ini dapat dilihat pada gambar 3.1 berikut ini :



Gambar 3.1 Kerangka Konsep Penelitian (*Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*)

3.2. Definisi Operasional

Tabel 3.1. Definisi Operasional dan Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi	Cara Ukur	Alat Ukur	Hasil	Skala
1	Kepemimpinan	Kriteria yang menilai bagaimana tindakan pribadi para pemimpin senior di instansi dalam memandu dan mempertahankan keberlanjutan instansi, tata kelola instansi, upaya untuk memenuhi hukum serta etika, dan melaksanakan tanggung jawab kemasyarakatan.	1. Pengisian kuesioner dengan menggunakan skala likert, pemberian scoring : STS = 1 TS = 2 N = 3 S = 4 SS = 5 2. Wawancara	1. Kuesioner 2. Daftar pertanyaan wawancara	1. Hasil kuesioner = $\frac{\{(\sum ni.wi) \times 100\% \}}{N.W} \times X$ keterangan: ni = skor likert wi = jumlah respons untuk masing-masing skor likert N = jumlah responden W = nilai skor terbesar (5) X = Jumlah pernyataan 2. Hasil wawancara= Nilai skor menurut metode ADLI (<i>Approach, Deployment, Learning, Integration</i>)	Ordinal

No	Variabel	Definisi	Cara Ukur	Alat Ukur	Hasil	Skala
2	Strategi	Kriteria yang menilai bagaimana instansi mengembangkan sasaran strategis dan rencana kerja, mengimplementasikan nya, mengubahnya bila situasi mengharuskan, serta mengukur kemajuannya.	1. Pengisian kuesioner dengan menggunakan skala likert, pemberian scoring : STS = 1 TS = 2 N = 3 S = 4 SS = 5 2. Wawancara	1. Kuesioner 2. Daftar pertanyaan wawancara	1. Hasil kuesioner = $\frac{\left\{ \frac{\sum ni \cdot wi}{N \cdot W} \times 100\% \right\}}{X} \times 85$ keterangan: ni = skor likert wi = jumlah respons untuk masing-masing skor likert N = jumlah responden W = nilai skor maksimal(5) X = Jumlah pernyataan 2. Hasil wawancara= Nilai skor berdasarkan metode ADLI	Ordinal

No	Variabel	Definisi	Cara Ukur	Alat Ukur	Hasil	Skala
	Pelanggan	Kriteria yang menilai bagaimana instansi menangani (meng-engage) pelanggan untuk sukses pasar dalam jangka panjang, termasuk bagaimana instansi mendengarkan suara pelanggan, membangun hubungan dengan pelanggan, dan menggunakan informasi tentang pelanggan guna memperbaiki dan mengidentifikasi peluang untuk inovasi.	1. Pengisian kuesioner dengan menggunakan skala likert, pemberian scoring : STS = 1 TS = 2 N = 3 S = 4 SS = 5 2. Wawancara	1. Kuesioner 2. Daftar pertanyaan wawancara	1. Hasil kuesioner = $\frac{\{(\sum ni \cdot wi)\}}{N \cdot W} \times 100\%$ X 85 X keterangan: ni = skor likert wi = jumlah respons untuk masing-masing skor likert N = jumlah responden W = nilai skor maksimal(5) X = Jumlah pernyataan 2. Hasil wawancara= Nilai skor berdasarkan metode ADLI	Ordinal

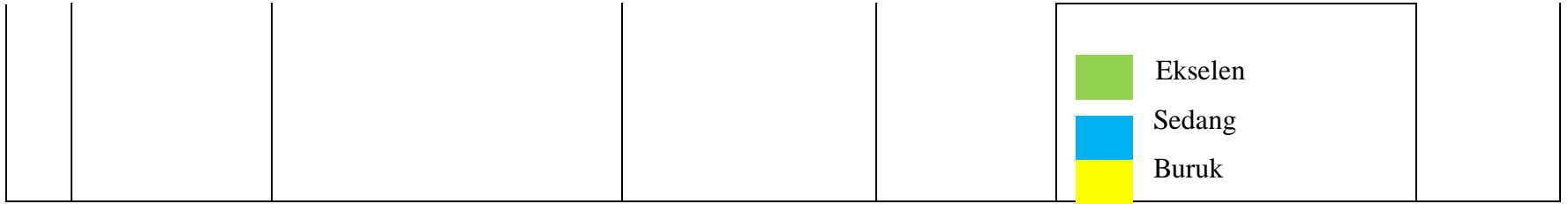
No	Variabel	Definisi	Cara Ukur	Alat Ukur	Hasil	Skala
4	Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan	Kriteria yang menilai bagaimana instansi menyeleksi, mengumpulkan, menganalisis, mengelola, dan memperbaiki data, informasi dan aset pengetahuan; bagaimana mereka dipelajari; serta bagaimana mengelola teknologi informasi. Kriteria ini juga menilai bagaimana instansi menggunakan temuan <i>review</i> untuk memperbaiki kinerja.	1. Pengisian kuesioner dengan menggunakan skala likert, pemberian scoring : STS = 1 TS = 2 N = 3 S = 4 SS = 5 2. Wawancara	1. Kuesioner 2. Daftar pertanyaan wawancara	1. Hasil kuesioner = $\frac{\{(\sum ni \cdot wi) \times 100\% \}}{N \cdot W} \times 90$ keterangan: ni = skor likert wi = jumlah respons untuk masing-masing skor likert N = jumlah responden W = nilai skor maksimal(5) X = Jumlah pernyataan 2. Hasil wawancara= Nilai skor berdasarkan metode ADLI	Ordinal

No	Variabel	Definisi	Cara Ukur	Alat Ukur	Hasil	Skala
5	Tenaga Kerja	<p>Kriteria yang menilai bagaimana menilai kebutuhan kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja dan membangun lingkungan yang kondusif untuk tercapainya kinerja tinggi. Kriteria ini juga menilai bagaimana instansi <i>engage</i>, mengelola, dan mengembangkan tenaga kerja untuk memanfaatkan potensinya secara penuh dalam keselarasan dengan misi, strategi, dan rencana kerja instansi secara keseluruhan.</p>	<p>1. Pengisian kuesioner dengan menggunakan skala likert, pemberian scoring : STS = 1 TS = 2 N = 3 S = 4 SS = 5</p> <p>2. Wawancara</p>	<p>1. Kuesioner 2. Daftar pertanyaan wawancara</p>	<p>1. Hasil kuesioner =</p> $\frac{\left\{ \frac{\sum ni \cdot wi}{N \cdot W} \times 100\% \right\}}{X} \times 85$ <p>keterangan: ni = skor likert wi = jumlah respons untuk masing-masing skor likert N = jumlah responden W = nilai skor maksimal(5) X = Jumlah pernyataan</p> <p>2. Hasil wawancara= Nilai skor berdasarkan metode ADLI</p>	Ordinal

No	Variabel	Definisi	Cara Ukur	Alat Ukur	Hasil	Skala
6	Operasi Kerja	Kriteria yang menilai bagaimana instansi mendesain, mengelola, dan memperbaiki proses kerja serta memperbaiki efektivitas operasional untuk memberi nilai kepada pelanggan serta mencapai sukses instansi saat ini.	1. Pengisian kuesioner dengan menggunakan skala likert, pemberian scoring : STS = 1 TS = 2 N = 3 S = 4 SS = 5 2. Wawancara	1. Kuesioner 2. Daftar pertanyaan wawancara	1. Hasil kuesioner = $\frac{\left\{ \frac{\sum ni \cdot wi}{N \cdot W} \times 100\% \right\}}{X} \times 85$ keterangan: ni = skor likert wi = jumlah respons untuk masing-masing skor likert N = jumlah responden W = nilai skor maksimal(5) X = Jumlah pernyataan 2. Hasil wawancara= Nilai skor berdasarkan metode ADLI	Ordinal

No	Variabel	Definisi	Cara Ukur	Alat Ukur	Hasil	Skala
7	Hasil-Hasil	<p>Kriteria yang menilai kinerja instansi dan perbaikan di seluruh layanan utama, meliputi hasil produk dan proses, hasil fokus kepada pelanggan, hasil fokus kepada tenaga kerja, hasil kepemimpinan dan tata kelola, dan hasil finansial dan pasar.</p> <p>Kriteria ini juga menilai dengan pesaing dan komparasi organisasi lain yang menyediakan produk serupa.</p>	<p>1. Pengisian kuesioner dengan menggunakan skala likert, pemberian scoring :</p> <p>STS = 1</p> <p>TS = 2</p> <p>N = 3</p> <p>S = 4</p> <p>SS = 5</p> <p>2. Wawancara</p>	<p>1. Kuesioner</p> <p>2. Daftar pertanyaan wawancara</p>	<p>1. Hasil kuesioner =</p> $\frac{\left\{ \frac{(\sum ni \cdot wi)}{N \cdot W} \times 100\% \right\}}{X} \times 450$ <p>keterangan:</p> <p>ni = skor likert</p> <p>wi = jumlah respons untuk masing-masing skor likert</p> <p>N = jumlah responden</p> <p>W = nilai skor maksimal(5)</p> <p>X = Jumlah pernyataan</p> <p>2. Hasil wawancara=</p> <p>Nilai skor berdasarkan metode LeTCI (<i>Level, Trend, Comparison, Integration</i>)</p>	Ordinal

No	Variabel	Definisi	Cara Ukur	Alat Ukur	Hasil	Skala
8	Level Kinerja instansi	Kriteria Level kinerja instansi berdasarkan <i>Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)</i>	Akumulasi	-	<p>Nilai variabel kepemimpinan + strategi + pelanggan + pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan + tenaga kerja + operasional + hasil-hasil.</p> <p>876-1000 <i>World Leader</i></p> <p>776-875 <i>Benchmark Leader</i></p> <p>676-775 <i>Industry Leader</i></p> <p>576-675 <i>Emerging Industry Leader</i></p> <p>476-575 <i>Good Performance</i></p> <p>376-475 <i>Early Improvement</i></p> <p>276-375 <i>Early Result</i></p> <p>0 -275 <i>Early Development</i></p>	Interval



Sumber : *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*

3.3. Rancangan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian observasional analitik, yaitu penelitian yang diarahkan untuk menjelaskan suatu keadaan atau situasi. Serangkaian kegiatan dimana peneliti mengumpulkan informasi kinerja dan mutu pelayanan instansi kemudian menganalisisnya untuk pengambilan berbagai kesimpulan. Desain yang digunakan adalah *cross sectional*, dimana proses pengambilan data dilakukan dalam waktu yang bersamaan terhadap seluruh variabel pada subyek penelitian.

Peneliti menggunakan metode penelitian kombinasi, dengan model *sequential explanatory design* (Creswell, 2009). Model ini dicirikan dengan pengumpulan dan analisis data kuantitatif pada tahap pertama, dan diikuti dengan pengumpulan dan analisis data kualitatif pada tahap kedua, guna memperkuat hasil penelitian kuantitatif yang dilakukan pada tahap pertama.

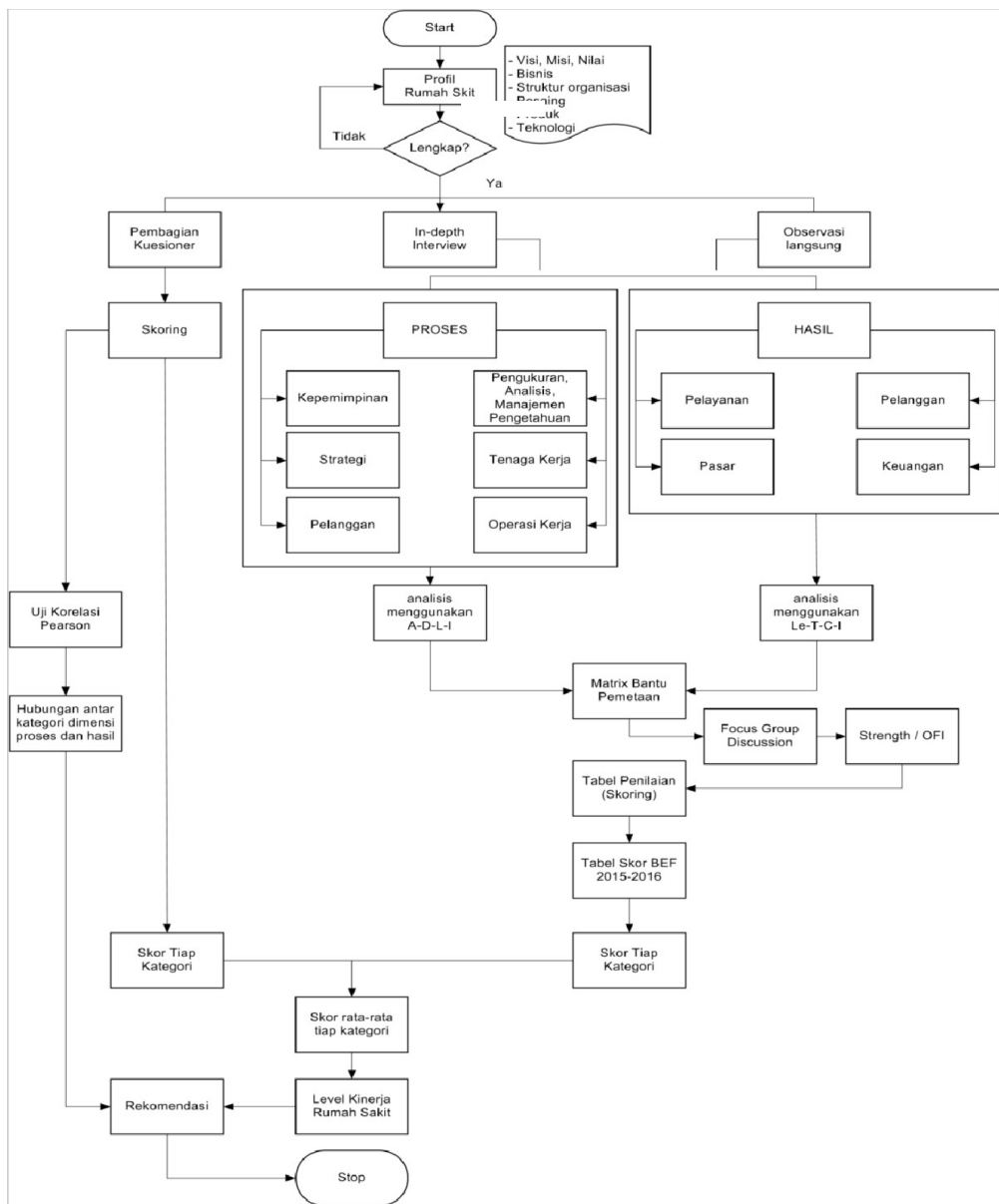
Proses penelitian atau tahapan penelitian ini dimulai dari tahap awal yaitu dengan menetapkan latar belakang, tujuan, metodologi, dan sampai pada mengidentifikasi profil. Informasi mengenai profil instansi dikumpulkan melalui berbagai cara. Pentingnya memulai dengan profil karena profil merupakan langkah awal yang paling tepat untuk *self-assesment* dan penulisan dokumen aplikasi. Profil organisasi adalah gambaran singkat suatu perusahaan atau organisasi, hal-hal utama yang dihadapi perusahaan atau organisasi, serta menggambarkan produk dan jasa yang mereka buat, pelanggan utama, dan pesaing mereka.

Pengumpulan informasi mengenai profil dapat dilakukan melalui wawancara dan informasi tersebut harus lengkap. Apabila informasi mengenai profil sudah cukup, maka dilakukan proses mengidentifikasi kriteria kinerja *excellence* yang terdapat 7 (tujuh) kategori berdasarkan kriteria *Baldrige*. Dari ke-7 (tujuh) kategori tersebut dievaluasi melalui pembagian kuesioner, wawancara mendalam, dan observasi langsung. Faktor penilaian untuk hasil wawancara dan observasi langsung untuk kategori dimensi Proses, menggunakan *Approach, Deployment, Learning, dan Integration*. Penilaian *Approach, Deployment, Learning, dan Integration* diperoleh dari hasil pernyataan dan bukti di instansi. Sedangkan pada hasil yang merupakan *output* dan *outcome* instansi menekankan

pada hasil produk dan jasa, bagaimana pelanggan saat ini, posisi pasar dan keuangan perusahaan, serta indikator utama yang harus terpenuhi di dalam *outcomes*.

Kategori Hasil dievaluasi melalui faktor *Level*, *Trend*, *Comparison*, dan *Integration*. Instansi akan mengetahui sejauh mana level kinerja mereka. *Trend* perusahaan menggambarkan seberapa luas penerapan dan penyebaran peningkatan kinerja dan instansi Hasil wawancara mendalam dan observasi (proses *Approach*, *Deployment*, *Learning*, dan *Integration* dan *Level*, *Trend*, *Comparison*, dan *Integration*) dilanjutkan ke dalam proses penilaian tiap kategori berdasarkan panduan penilaian *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, yaitu:

1. Membuat tabel matrik bantu pemetaan kriteria kinerja proses dan hasil untuk memudahkan dalam menentukan *band*;
2. Melakukan *focus group discussion* untuk menyimpulkan *Strength*, *Opportunity For Improvement*, dan rekomendasi tindak lanjut perbaikan;
3. Membuat tabel penghubung antara matrik dengan panduan penilaian untuk memperoleh skor masing-masing *item* kriteria;
4. Membuat tabel skor untuk menentukan skor masing-masing kategori dan menentukan posisi instansi;
5. Setelah dicapai skor total maka penelitian memberikan suatu alternatif rekomendasi untuk mempersiapkan instansi mencapai kinerja *excellence*.



Gambar 3.2. Diagram Alir Penelitian

3.4. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Instansi Pemerintah XYZ pada bulan September-Oktober tahun 2018.

3.5. Populasi dan Teknik Sampel

3.5.1. Populasi Penelitian

Untuk pendekatan kuantitatif yaitu melalui kuesioner, populasi dalam penelitian ini ialah para pejabat struktural, kepala instalasi, tenaga ahli dan tenaga lain di Instansi Pemerintah XYZ. Kriteria eksklusi dalam penelitian ini adalah

anggota populasi yang sedang melakukan cuti, tugas belajar, atau sedang mengikuti diklat selama dalam periode pengumpulan data. Populasi terdiri dari 17 orang pejabat struktural, 40 orang tenaga ahli, 151 orang paramedis, dan 27 orang tenaga kesehatan lain, sehingga total keseluruhan populasi sebesar 235 orang.

3.5.2. Sampel Penelitian

Penentuan sampel dilakukan dengan *proportional stratified random sampling* dimana ini merupakan teknik penentuan sampel bila populasi telah diketahui dan dipilih secara acak dan berstrata secara proporsional. Teknik pengambilan sampel menggunakan rumus dari Yamane dalam Sudirdja (2012) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Dimana : n = Jumlah sampel seluruhnya

 N = Jumlah Populasi

 d² = Presisi yang ditetapkan

Berdasarkan rumus tersebut, maka jumlah sampel seluruhnya dalam penelitian ini

$$= \frac{235}{235 \cdot (0,1)^2 + 1}$$

= 70 orang

Pengambilan Sampel Bertingkat (Berstrata)

Pengambilan sampel secara proporsional random sampling memakai rumusan alokasi proporsional sebagai berikut:

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

Dimana : n_i = jumlah sampel menurut stratum

 n = jumlah sampel seluruhnya

 N_i = jumlah populasi menurut stratum

 N = jumlah populasi seluruhnya

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan jumlah responden masing- masing kelompok adalah sebagai berikut :

$$(a) \text{ Pejabat Struktural} = 17 : 235 \times 70 = 5 \text{ orang}$$

$$(b) \text{ Tenaga Ahli} = 40 : 235 \times 70 = 12 \text{ orang}$$

$$(c) \text{ Tenaga Ahli} = 151 : 235 \times 70 = 45 \text{ orang}$$

$$(d) \text{ Tenaga lain} = 27 : 235 \times 70 = 8 \text{ orang}$$

3.5.3. Narasumber

Narasumber dalam wawancara untuk tahap kualitatif tidak untuk mewakili populasinya, tetapi lebih cenderung mewakili informasinya. Karena pengambilan sampelnya didasarkan atas berbagai pertimbangan tertentu, maka pengertiannya sejajar dengan teknik sampling yang dikenal sebagai *purposive sampling*, dengan kecenderungan peneliti untuk memilih informannya berdasarkan posisi dengan akses tertentu yang dianggap memiliki informasi yang berkaitan dengan permasalahannya secara mendalam dan dapat dipercaya untuk menjadi narasumber yang mantap.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, narasumber yang diwawancarai pada penelitian ini sebanyak 9 (sembilan) orang, yang terdiri dari 1 (satu) orang direktur, 2 (dua) orang kepala sub bagian , 1 (satu) orang kepala bidang 2(dua) orang kepala subbidang, 1 (satu) orang ketua komite, 1(satu) orang kepala instalasi, dan 1 (satu) orang kepala ruangan. Narasumber tersebut dipilih karena dianggap sebagai pihak yang terlibat langsung dalam banyak hal yang terkait dengan penyelenggaraan instansi. Daftar narasumber untuk setiap pertanyaan dalam wawancara dapat dilihat secara lengkap di lampiran 2.

3.5.4. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini :

1. Data primer yang diperoleh melalui kuesioner sebagai panduan yang dibagikan kepada responden untuk mendapatkan data mengenai variabel penelitian. Kuesioner yang digunakan adalah

kuesioner yang dibuat oleh peneliti, berisikan pernyataan-pernyataan yang diperoleh dari kategori dan item-item di *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Selain itu peneliti akan melakukan wawancara dengan menggunakan beberapa pertanyaan dasar yang juga diperoleh dari kategori dan item-item di *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*.

2. Data sekunder adalah data yang diambil oleh peneliti dari instansi penelitian yang dibutuhkan dalam penelitian. Data sekunder yaitu berupa profil dan rencana strategis instansi, hasil penilaian akreditasi, serta dokumen-dokumen lain yang relevan dengan masalah penelitian.

3.5.5. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpul dengan menggunakan hasil pengisian lembar kuesioner berupa daftar pernyataan yang diisi berdasarkan pengalaman dan fakta yang terjadi dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari di instansi. Skala yang digunakan untuk pengukuran ialah skala Likert, yaitu pertanyaan tertutup yang mengukur sikap dari keadaan yang negative ke jenjang yang positif. Dimana ada pilihan Sangat Setuju, Setuju, Ragu-ragu, Tidak Setuju, dan Sangat Tidak Setuju. Untuk data primer yang lain diperoleh melalui wawancara mendalam dan telusur dokumen. Daftar Kuesioner, pedoman wawancara, dan pertanyaan wawancara ada di lampiran 3, 4, dan 5.

Sementara itu, teknik pengumpulan data sekunder dilakukan dengan mempelajari laporan/profil instansi, dan dokumen lain yang terkait dengan masalah penelitian.

3.5.6. Pengolahan Data

Data yang telah dikumpulkan, diolah menggunakan perangkat lunak pengolah data statistik, melalui beberapa tahap meliputi *editing*, *coding*, *entry* dan *cleaning*.

1. Editing

Tahap ini dilakukan melalui pelaksanaan seleksi terhadap data yang telah terkumpul. *Editing* dilakukan untuk melihat hasil pengumpulan data

yang terkait dengan kelengkapan pengisian, keabsahan pengisian, dan konsistensi dari setiap jawaban yang diberikan pada kuesioner.

2. Coding

Tahap ini dilaksanakan untuk klasifikasi data dan pemberian kode pada setiap informasi yang telah terkumpul melalui kuesioner.

3. Entry

Tahap ini dilakukan setelah proses *editing* dan *coding* terhadap data terkumpul telah selesai dilaksanakan. Sebelum pelaksanaan *data entry*, terlebih dahulu dilakukan pemeriksaan ulang untuk menghindari kesalahan.

4. Cleaning

Tahap ini dilakukan untuk membersihkan data terhadap potensi kesalahan yang masih mungkin terjadi pada saat pelaksanaan *data entry*. *Data cleaning* dilakukan dengan melihat distribusi frekuensi untuk mendapatkan data yang tidak wajar.

3.5.7. Analisis Data

3.5.7.1. Hasil Kuesioner

Setelah dilakukan pengolahan data, peneliti melakukan analisis data terhadap variabel penelitian secara deskriptif menggunakan distribusi frekuensi.

Secara matematis, skor *Malcolm Baldrige* pada tiap variabel kategori kuesioner menurut Irjayanti (2012), diperoleh melalui rumus:

$$\frac{\left\{ \frac{(\sum n_i \cdot w_i)}{N \cdot W} \times 100\% \right\}}{X} \times \text{Skor standar untuk setiap variabel kategori}$$

Keterangan :

n_i = Jumlah pemilih jawaban i

w_i = Bobot jawaban i

N = Total jumlah responden = 70 responden

W = Bobot jawaban terbesar = 5

X = Jumlah total pertanyaan pada tiap variabel kategori

Melalui rumus tersebut, penulis mencari bobot persentase dari setiap pertanyaan, kemudian mencari nilai rata-rata dari keseluruhan pertanyaan dalam

satu variabel kategori, yang selanjutnya dikonversikan ke dalam skor *Malcolm Baldrige* pada variabel kategori tersebut.

Peneliti melakukan uji korelasi *Pearson Product Moment* terhadap hasil kuesioner dari seluruh kategori di kriteria *Baldrige* untuk menganalisis hubungan antara kategori dimensi proses dan kategori hasil.

- $>0 - 0,25$: Korelasi sangat lemah
- $>0,25 - 0,5$: Korelasi cukup
- $>0,5 - 0,75$: Korelasi kuat
- $>0,75 - 0,99$: Korelasi sangat kuat

3.5.7.2. Hasil wawancara dan observasi

Materi wawancara meliputi pertanyaan-pertanyaan yang berkenaan dengan ke tujuh (7) kategori untuk mencapai kinerja yang *excellence* sesuai dengan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*.

Hasil penelitian disajikan dalam bentuk matriks dan narasi informasi hasil wawancara, pengamatan di lapangan dan didukung dokumentasi administrasi. Beberapa pernyataan informan dari hasil wawancara mendalam terhadap kriteria dan item-item *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* disajikan matriks, dengan tahapan pertama membuat transkrip dengan kalimat naratif sesuai hasil wawancara, kedua mereduksi kalimat untuk menarik intisari atau temuan penelitian, ketiga mempertegas hasil temuan atau intisari. Hasil tersebut diinterpretasikan yang didukung oleh pernyataan-pernyataan dari informan.

Untuk data sekunder, peneliti memperolehnya dengan melakukan observasi dokumen berupa arsip data, laporan kinerja instansi sebelumnya dan berbagai literatur, serta pencatatan data-data yang sudah ada di instansi.

Hasil wawancara, telaah dokumen dan didukung hasil observasi digunakan untuk menilai mutu instansi dengan membuat skor berdasarkan petunjuk skoring MBNQA. Selanjutnya skor dideskripsikan berdasarkan tabel deskriptor MBNQA.

Menurut pedoman di *Malcolm Baldrige National Quality Award*, langkah-langkah penilaian untuk setiap kategori *Baldrige* adalah sebagai berikut :

1. Mengolah data yang diperoleh dari wawancara menjadi deskripsi dan disesuaikan dengan kategori *Baldrige assessment*.

2. Menghitung Skor tanggapan terhadap setiap item pada kriteria dari *Baldrige Assessment applicant* didasarkan pada dua dimensi evaluasi, yaitu dimensi “proses” dan dimensi “hasil”.

Dimensi “Proses” mengacu pada bagaimana metode organisasi yang digunakan untuk meningkatkan pemenuhan persyaratan item-item dalam kategori ke-1 sampai dengan kategori ke-6. Terdapat empat faktor yang digunakan untuk mengevaluasi proses yaitu *approach, deployment, learning, and integration (ADLI)*. Faktor evaluasi dimensi “proses” dapat dilihat pada tabel 3.2. berikut ini.

Tabel 3.2. Faktor Evaluasi Dimensi “Proses”

Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence

Faktor	Mengacu pada :
<i>Approach</i> (Pendekatan)	<ul style="list-style-type: none"> - metode yang digunakan untuk menyelesaikan proses - kesesuaian metode untuk persyaratan item dan lingkungan operasi organisasi - efektivitas penggunaan metode - sejauh mana pendekatan ini berulang dan didasarkan pada data yang dapat dipercaya dan informasi
<i>Deployment</i> (penyebaran)	<ul style="list-style-type: none"> - sejauh mana pendekatan telah diterapkan dalam menangani persyaratan item yang relevan dan penting untuk organisasi - sejauh mana pendekatan diterapkan secara konsisten - sejauh mana pendekatan yang digunakan (dieksekusi) oleh semua unit kerja yang sesuai
<i>Learning</i> (belajar)	<ul style="list-style-type: none"> - menyempurnakan pendekatan melalui siklus evaluasi dan perbaikan - mendorong perubahan terobosan pada pendekatan melalui inovasi - berbagi perbaikan dan inovasi dengan unit kerja terkait lainnya dan proses ke dalam organisasi

<i>Integration</i> (integrasi)	<ul style="list-style-type: none"> - sejauh mana pendekatan sejajar dengan kebutuhan organisasi , diidentifikasi dalam profil organisasi dan item-item proses lainnya - sejauh mana tindakan, informasi, dan sistem peningkatan saling melengkapi seluruh proses dan unit kerja - sejauh mana rencana ,proses, hasil, analisis, belajar, dan tindakan adalah harmonis di seluruh proses dan unit kerja untuk mendukung organisasi mencapai tujuan yang luas
-----------------------------------	--

Sumber : *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*

Dimensi "Hasil" mengacu pada keluaran dan hasil organisasi dalam mencapai persyaratan dalam item di kategori 7. Terdapat empat faktor yang digunakan untuk mengevaluasi hasil yaitu *levels, trends, comparisons, and integration*. Faktor evaluasi dimensi “hasil” dapat dilihat pada tabel 3.2. berikut ini.

Tabel 3.3. Faktor Evaluasi Dimensi “Hasil”

Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence

Faktor	Mengacu pada :
<i>Level</i> (tingkat)	- tingkat kinerja saat ini
<i>Trends</i> (tren)	<ul style="list-style-type: none"> - tingkat perbaikan kinerja atau keberlanjutan kinerja yang sudah baik - luasnya (tingkat penyebaran) dari hasil kinerja.
<i>Comparisons</i> (perbandingan)	<ul style="list-style-type: none"> - kinerja relatif terhadap perbandingan yang tepat, seperti dilakukan pada pesaing atau organisasi serupa - kinerja relatif terhadap benchmark atau pemimpin industri

<i>Integration</i> (integasi)	<ul style="list-style-type: none"> - sejauh mana hasil tindakan (sering melalui segmentasi) menangani pelanggan penting dan stakeholder, pelayanan kesehatan, pasar, proses, dan persyaratan kinerja rencana aksi yang diidentifikasi dalam profil organisasi dan dalam proses item - sejauh mana hasil mencakup indikator-indikator yang valid dari kinerja masa depan - sejauh mana hasil diharmoniskan di seluruh proses dan unit kerja untuk mendukung tujuan organisasi yang luas.
----------------------------------	--

Sumber : *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*

Sebaran bobot untuk dimensi “proses” (kategori 1 s.d 6) dan dimensi ‘hasil’ (kategori 7) dapat dilihat di lampiran 6.

3.5.7.3. Level Kinerja Organisasi

Langkah-langkah untuk mengetahui level kinerja organisasi adalah sebagai berikut :

1. Setelah mendapatkan skor tiap kategori berdasarkan (1) hasil kuesioner dan (2) hasil wawancara dan telaah dokumen, selanjutnya dihitung skor rata-rata untuk tiap kategori dengan menggunakan rumus =
(Skor Hasil Kuesioner x 1/3) + (Skor Hasil Wawancara dan Observasi x 2/3)
2. Melakukan penjumlahan skor rata-rata setiap kategori untuk dapat menentukan skor total organisasi. Skor total yang didapatkan oleh suatu organisasi menunjukkan di level mana kinerja organisasi tersebut, seperti terlihat pada tabel 3.3. berikut ini :

Tabel 3.4. Kriteria organisasi berdasarkan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*

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 Development</i>

Sumber : *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*

3.5.8. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reabilitas dilakukan pada 7 (tujuh) kategori berdasarkan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* untuk dapat melihat mutu pelayanan organisasi, yaitu:

1. Kepemimpinan
2. Strategi
3. Pelanggan
4. Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan
5. Tenaga Kerja
6. Operasional
7. Hasil-hasil

Tujuan uji validitas yaitu untuk melihat item-item pernyataan dalam kuesioner yang dapat digunakan sebagai alat ukur setiap indikator dalam penelitian ini. Valid atau tidaknya sebuah pernyataan dapat dilihat dari nilai korelasi pearson yang ditampilkan dari hasil analisisnya (Corrected Item-Total Correlation) yang nilainya harus lebih besar dari r tabel, sedangkan jika r hitung lebih kecil dari r tabel maka pernyataan tersebut dianggap tidak valid, sehingga pernyataan tersebut tidak dapat digunakan dalam penelitian ini.

Peneliti melakukan uji validitas terhadap 70 (tujuh puluh) orang responden. Derajat bebasnya (degree of freedom –df) menggunakan rumus $n- 2$, diperoleh nilai 68 sehingga nilai r tabel sebesar 0,235. Berdasarkan uji validitas yang dilakukan, rentang r hitung yang diperoleh adalah 0,304 hingga 0,839, sehingga semua pernyataan dinyatakan valid.

Peneliti selanjutnya melakukan uji reliabilitas bagi semua pernyataan yang telah dinyatakan valid untuk menunjukkan bahwa instrumen yang dipakai dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data. Hasil uji reliabilitas ditemukan nilai Cronbach alpha yaitu 0,965, lebih besar dari nilai standar yaitu 0,6, sehingga kuesioner yang digunakan dinyatakan reliable. Hasil lengkap uji validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada lampiran 7.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1. Organisasi dan Manajemen

4.1.1.1. Visi

Visi Instansi Pemerintah XYZ yaitu : “Menjadi Instansi Pemerintah Unggulan dan Profesional yang Berorientasi pada Kepuasan Masyarakat”

- Instansi unggulan maksudnya adalah unggulan dalam hal sumber daya manusia, pelayanan, dan sarana prasarana.
- Instansi Profesional adalah instansi dengan sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang baik.

4.1.1.2. Misi

Instansi Pemerintah XYZ menyusun beberapa misi yang akan ditempuh untuk mencapai visi instansi, yaitu :

1. Memberikan pelayanan secara paripurna, bermutu, dan terjangkau yang berorientasi pada kepuasan masyarakat dan berwawasan lingkungan.
2. Menyediakan produk layanan yang unggul terdiri dari pelayanan.
3. Menyiapkan sumber daya manusia profesional untuk menunjang Pelayanan melalui pendidikan dan pelatihan.
4. Meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana/prasarana pelayanan di semua bidang secara terus menerus dan berkesinambungan.
5. Menciptakan kemitraan jangka panjang yang saling menguntungkan.
6. Meningkatkan kesejahteraan karyawan yang berkeadilan.

4.1.1.3. Motto

Pelayanan yang diberikan Instansi Pemerintah XYZ kepada masyarakat sesuai dengan Motto : “Unggul dan Profesional Dalam Pelayanan”.

Instansi Pemerintah XYZ memberikan pelayanan yang berkualitas dengan meminimalisir birokrasi secara profesional, aman, dan nyaman serta terjangkau untuk meningkatkan derajat kesehatan yang optimal.

4.1.1.4. Tata Nilai

Tata nilai yang diusung Instansi Pemerintah XYZ dalam menjalankan tugas dan fungsinya adalah :

1. Profesionalisme
2. Empati
3. Komitmen
4. Kejujuran
5. Kesetaraan dalam Pelayanan

4.1.1.5. Susunan Organisasi dan Tata Kelola

Susunan organisasi dan garis koordinasi bagian dan bidang ke jenjang bawah di Instansi Pemerintah XYZ sebagai berikut:

1. Instansi Pemerintah XYZ dipimpin oleh seorang Direktur yang membawahi :
 - a. Tata usaha.
 - b. Bidang penunjang.
 - c. Bidang Pengembangan dan Baku mutu.
 - d. Kelompok jabatan fungsional.
2. Tata usaha membawahi
 - a. Sub bag perencanaan dan program
 - b. Sub bagian keuangan dan akuntansi
 - c. Sub bagian umum, kepegawaian, dan perlengkapan
3. Bidang Pelayanan membawahi
 - a. Sub bagian pelayanan
 - b. Sub bagian Informasi
4. Bidang penunjang membawahi
 - a. Sub Bidang Penunjang
 - b. Sub Bidang Penunjang
 - c. Sub Bidang Penunjang Logistik

5. Bidang Pengembangan dan Baku mutu
 - a. Sub bagian Diklat dan Pengembangan Pelayanan
 - b. Sub Bidang Baku Mutu
 - c. Sub bagian Hukum dan Humas
6. Kelompok jabatan fungsional terdiri dari kepala instansi dan Komite.

Struktur organisasi Instansi Pemerintah XYZ secara lengkap dalam bentuk bagan dapat dilihat di lampiran 8.

4.1.2. Ketenagaan

Jumlah pegawai Instansi Pemerintah XYZ berjumlah 517 orang yang terdiri dari tenaga Pegawai Negeri Sipil sebanyak 239 orang, Tenaga Kerja Kontrak Daerah sebanyak 151 orang, tenaga honorer Badan Layanan Umum Daerah sebanyak 60 orang dan petugas kebersihan sebanyak 69 orang. Rincian jumlah pegawai Instansi Pemerintah XYZ dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1 Jumlah Pegawai Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018

No	Kategori Profesi	Jumlah
1	Tenaga Ahli	398
2	Promosi	1
3	Administrasi	13
4	Humas	1
5	Perencanaan	5
6	Informasi Teknologi	3
7	Hukum	1
8	Pekarya	2
9	Tenaga Kebersihan	69

Sumber: Subbagian Kepegawaian, 2018

4.2. Hasil Penelitian

4.2.1. Karakteristik Responden Metode Kuesioner

Kuesioner penelitian dibagikan ke 70 orang responden, dimana karakteristik responden mencakup umur, jenis kelamin, masa kerja, tingkat

pendidikan, dan profesi responden. Distribusi frekuensi karakteristik responden akan diuraikan pada tabel 4.2 hingga tabel 4.6 berikut ini.

Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Karakteristik Berdasarkan Umur Responden di Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018

Umur Responden (tahun)	N	%
17-25	15	21,4
26-35	41	58,6
36-45	11	15,7
46-55	3	4,3
Total	70	100

Sumber : Data Primer

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden paling banyak terdapat pada golongan umur 26-35 tahun yaitu sebanyak 41 responden (58,6%). Paling sedikit terdapat pada golongan umur 46-55 tahun yaitu sebanyak 3 responden (4,3%).

Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin Responden di Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018

Jenis Kelamin Responden	N	%
Laki-Laki	23	32,8
Perempuan	47	67,2
Total	70	100

Sumber : Data Primer

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa jenis kelamin responden mayoritas adalah perempuan. Sebanyak 47 responden berjenis kelamin perempuan (67,2%) sedangkan jenis kelamin laki-laki sebanyak 23 responden (32,8%).

Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja Responden di Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018

Masa Kerja Responden	N	%
<1 tahun	5	7,1
1-5 tahun	46	65,7
>5 tahun	19	27,2

Total	70	100
-------	----	-----

Sumber : Data Primer

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa masa kerja responden terbanyak adalah 1-5 tahun yaitu sebanyak 46 responden (65,7%). Responden dengan masa kerja <1 tahun hanya sebanyak 5 responden (7,1%).

Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Karakteristik Berdasarkan Tingkat Pendidikan Responden di Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018

Tingkat Pendidikan Responden	N	%
D3/Sederajat	38	54,3
S1	22	31,4
S2	10	14,3
Total	70	100

Sumber : Data Primer

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden dengan tingkat pendidikan D3/Sederajat adalah kelompok yang terbanyak, yaitu 38 responden (54,3%) sedangkan ada 10 responden yang memiliki tingkat pendidikan S2 (14,3%).

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Karakteristik Berdasarkan Jabatan/Profesi Responden di Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018

Jabatan/Profesi Responden	N	%
Pejabat Struktural	5	7,1
Tenaga Ahli	57	81,4
Tenaga Lain	8	11,4
Total	70	100

Sumber : Data Primer

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa jabatan/profesi responden terbanyak adalah tenaga ahli sebanyak 57 responden (81,4%). Responden dengan jumlah paling kecil adalah jabatan struktural, yaitu sebanyak 5 orang (7,1%).

4.2.2. Analisis Data Variabel Penelitian

Analisis data dari ketujuh kategori di *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* menggunakan hasil kuesioner, wawancara dan observasi dokumen. Adapun langkah analisis yang dilakukan adalah :

- Perhitungan skor setiap kategori berdasarkan hasil kuesioner.
- Rekapitulasi skor seluruh kategori berdasarkan hasil kuesioner
- Evaluasi hasil wawancara dan observasi dokumen menggunakan metode *Approach, Deployment, Learning, Integration* dan *Level, Trend, Comparison, Integration*.
- Perhitungan skor item berdasarkan hasil wawancara dan observasi dokumen dengan menggunakan tabel matriks bantu penilaian *Approach, Deployment, Learning, Integration* dan *Level, Trend, Comparison, Integration*.
- Rekapitulasi skor seluruh kategori berdasarkan hasil wawancara dan observasi dokumen
- Perhitungan skor rata-rata seluruh kategori berdasarkan penggabungan hasil kuesioner, wawancara dan observasi dokumen.
- Penentuan level kinerja instansi berdasarkan *Malcolm Baldrige National Quality Award*.

4.2.2.1 Hasil Kuesioner

Berikut ini akan disampaikan analisis pencapaian skor dari tiap kategori berdasarkan hasil kuesioner. Adapun data hasil kuesioner secara lengkap dapat dilihat di lampiran 9.

4.2.2.1.1 Kategori Kepemimpinan

Penilaian skor kategori kepemimpinan untuk masing-masing pernyataan di kuesioner diuraikan pada tabel 4.7 berikut ini.

Tabel 4.7 Skor Kategori Kepemimpinan Berdasarkan Hasil Kuesioner Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018

Nomor	Kriteria	Jumlah Jawaban Responden berdasarkan bobot skala Likert					
		STS=1	TS=2	N=3	S=4	SS=5	Persen Skor
1A	Pengetahuan tentang Visi Instansi	0	4	13	44	9	77%
1B	Pengetahuan tentang Misi Instansi	0	4	15	45	6	75%

1C	Pelaksanaan perilaku Etis dan nilai-nilai organisasi	1	3	14	43	9	76%
1D	Penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kinerja	1	3	14	43	9	76%
1E	Sosialisasi aturan dan kebijakan instansi	0	2	20	40	8	75%
1F	Komunikasi antara pimpinan dengan staf dan pelanggan	1	3	21	37	8	74%
Persen rata-rata							75,80%
Total Skor Kategori Kepemimpinan (Maksimal 120 Point)							91

Sumber : Data Primer

Tabel 4.7 menunjukkan skor kuesioner untuk kategori kepemimpinan yang terdiri atas 6 pernyataan adalah 91 atau 75,8% dari skor maksimal untuk kategori ini (120). Kriteria pengetahuan tentang visi instansi memiliki persentase tertinggi (77%) dan kriteria komunikasi antara pimpinan dengan staf dan pelanggan memiliki persentase terendah (74%).

4.2.2.1.2. Kategori Strategi

Penilaian skor kategori strategi untuk masing-masing pernyataan di kuesioner diuraikan pada tabel 4.8 berikut ini.

Tabel 4.8 Skor Kategori Strategi Berdasarkan Hasil Kuesioner Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018

Nomor	Kriteria	Jumlah Jawaban Responden berdasarkan bobot skala Likert					Persen Skor
		STS=1	TS=2	N=3	S=4	SS=5	
2A	Keterlibatan dalam penyusunan	2	19	33	15	1	58%

	rencana strategi						
2B	Peningkatan Usulan inovatif	1	8	34	25	2	65%
2C	Kaitan rencana strategi dan rencana unit kerja	1	11	25	27	6	67%
2D	Kriteria keberhasilan unit kerja terkait rencana strategi	0	10	24	29	7	69%
2E	Fleksibilitas perubahan perencanaan	6	7	25	27	5	65%
Persen rata-rata							64,7%
Total Skor Kategori Strategi (Maksimal 85 Point)							55

Sumber : Data Primer

Tabel 4.8 menunjukkan skor kuesioner untuk kategori strategi yang terdiri atas 5 pernyataan adalah 55 atau 64,7% dari skor maksimal untuk kategori ini (85). Kriteria keberhasilan unit kerja terkait rencana strategi memiliki persentase tertinggi (69%) dan kriteria keterlibatan dalam penyusunan rencana strategi memiliki persentase terendah (58%).

4.2.2.1.3. Kategori Pelanggan

Penilaian skor kategori pelanggan untuk masing-masing pernyataan di kuesioner diuraikan pada tabel 4.9 berikut ini.

Tabel 4.9 Skor Kategori Pelanggan Berdasarkan Hasil Kuesioner Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018

Nomor	Kriteria	Jumlah Jawaban Responden berdasarkan bobot skala Likert					
		STS=1	TS=2	N=3	S=4	SS=5	Persen Skor
3A	Pengetahuan staf tentang Kelompok pelanggan	0	2	18	38	12	77%

	utama staf						
3B	Identifikasi Kebutuhan dan keinginan pelanggan	0	1	20	39	10	77%
3C	Identifikasi Kepuasan/ketidakpuasan pelanggan	0	1	22	37	10	76%
3D	Kebebasan pengambilan keputusan oleh staf untuk memuaskan pelanggan	0	9	18	36	7	72%
3E	Pengetahuan staf tentang Kelompok pelanggan utama	0	3	21	36	10	75%
Persen rata-rata							75,2%
Total Skor Kategori Pelanggan (Maksimal 85 Point)							64

Sumber : Data Primer

Tabel 4.9 menunjukkan skor hasil kuesioner untuk kategori pelanggan yang terdiri atas 5 pernyataan adalah 64 atau 75,2% dari skor maksimal untuk kategori ini (85). Kriteria pengetahuan tentang kelompok pelanggan utama staf dan identifikasi kebutuhan pelanggan memiliki persentase tertinggi (77%), sedangkan kriteria kebebasan mengambil keputusan memiliki persentase terendah (72%).

4.2.2.1.4. Kategori Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan

Penilaian skor kategori pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan untuk masing-masing pernyataan di kuesioner diuraikan pada tabel 4.10 berikut ini.

Tabel 4.10 Skor Kategori Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan Berdasarkan Hasil Kuesioner Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018

Nomor	Kriteria	Jumlah Jawaban Responden berdasarkan bobot skala Likert					
		STS=1	TS=2	N=3	S=4	SS=5	Persen Skor
4A	Metode pengukuran	0	1	23	42	4	74%

	kinerja						
4B	Penggunaan hasil kinerja sebagai dasar penyusunan perubahan	0	1	19	45	5	75%
4C	Keselarasan pengukuran kinerja staf dan kinerja instansi	0	7	20	37	6	72%
4D	Informasi terkait pelaksanaan pekerjaan	0	2	26	34	8	74%
4E	Pengetahuan staf tentang capaian instansi	4	10	33	21	2	62%
Persen rata-rata							71,1%
Total Skor Kategori Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan (Maksimal 90 Point)							64

Sumber : Data Primer

Tabel 4.10 menunjukkan skor kuesioner untuk kategori pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan yang terdiri atas 5 pernyataan adalah 64 atau 71,1% dari skor maksimal untuk kategori ini (90). Kriteria penggunaan hasil kinerja sebagai dasar penyusunan perubahan memiliki persentase tertinggi (72%), sedangkan kriteria pengetahuan staf tentang capaian instansi memiliki persentase terendah (62%).

4.2.2.1.5 Kategori Tenaga Kerja

Penilaian skor kategori tenaga kerja untuk masing-masing pernyataan di kuesioner diuraikan pada tabel 4.11 berikut ini.

Tabel 4.11 Skor Kategori Tenaga Kerja Berdasarkan Hasil Kuesioner Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018

Nomor	Kriteria	Jumlah Jawaban Responden berdasarkan bobot skala Likert					Persen Skor
		STS=1	TS=2	N=3	S=4	SS=5	
5A	Kerjasama dengan rekan sekerja	1	0	8	47	14	81%

5B	Dukungan atasan untuk peningkatan karir staf	1	2	12	42	13	78%
5C	Penghargaan terhadap kinerja staf	1	11	19	24	15	72%
5D	Keamanan tempat kerja	4	4	17	30	15	74%
5E	Kepedulian pimpinan dan instansi terhadap staf	3	6	17	35	9	72%
5F	Komitmen staf untuk mendukung keberhasilan instansi	0	0	10	45	15	81%
Persen rata-rata							76,4%
Total Skor Kategori Tenaga kerja (Maksimal 85 Point)							65

Sumber : Data Primer

Tabel 4.11 menunjukkan skor kuesioner untuk kategori tenaga kerja yang terdiri atas 6 pernyataan adalah 65 atau 76,4% dari skor maksimal untuk kategori ini (85). Kriteria kerjasama dengan rekan sekerja dan komitmen dukungan untuk keberhasilan instansi memiliki persentase tertinggi (81%), sedangkan kriteria penghargaan terhadap staf dan kepedulian instansi/pimpinan terhadap staf memiliki persentase terendah (72%).

4.2.2.1.6 Kategori Operasi

Penilaian skor kategori operasi untuk masing-masing pernyataan di kuesioner diuraikan pada tabel 4.12 berikut ini.

Tabel 4.12 Skor Kategori Operasional Berdasarkan Hasil Kuesioner Instansi
Pemerintah XYZ Tahun 2018

Nomor	Kriteria	Jumlah Jawaban Responden berdasarkan bobot skala Likert					
		STS=1	TS=2	N=3	S=4	SS=5	Persen Skor
6A	Ketersediaan kebutuhan untuk melakukan pekerjaan	1	14	19	30	6	67%
6B	Pelaksanaan layanan sesuai standar operasional prosedur	0	6	10	40	14	78%
6C	Evaluasi terhadap proses layanan	0	1	16	46	7	77%
6D	Kesiapan menghadapi situasi darurat	0	1	25	34	10	75%
Persen rata-rata							74,1%
Total Skor Kategori Operasional (Maksimal 85 Point)							63

Sumber : Data Primer

Tabel 4.12 di atas menunjukkan skor kuesioner untuk kategori operasional yang terdiri atas 4 pernyataan adalah 63 atau 74,1% dari skor maksimal untuk kategori ini (85). Kriteria kesiapan menghadapi situasi darurat memiliki persentase tertinggi (75%), sedangkan kriteria ketersediaan kebutuhan untuk melakukan pekerjaan memiliki persentase terendah (67%).

4.2.2.1.7 Kategori Hasil

Penilaian skor kategori hasil untuk masing-masing pernyataan di kuesioner diuraikan pada tabel 4.13 berikut ini.

Tabel 4.13 Skor Kategori Hasil Berdasarkan Hasil Kuesioner Instansi Pemerintah
XYZ Tahun 2018

Nomor	Kriteria	Jumlah Jawaban Responden berdasarkan bobot skala Likert					
		STS=1	TS=2	N=3	S=4	SS=5	Persen Skor
7A	Kinerja memenuhi target	0	9	19	40	2	70%
7B	Kepuasan pelanggan	0	6	19	38	7	73%
7C	Kondisi keuangan instansi	7	9	31	21	2	61%
7D	Kesesuaian kompetensi petugas dengan pekerjaan	4	6	32	24	4	65%
7E	Upaya instansi mengatasi hambatan menuju kemajuan	0	12	32	19	7	66%
7F	Kepatuhan instansi terhadap peraturan	0	0	26	31	13	76%
7G	Penetapan standar pelayanan dan perilaku etis	3	4	28	26	9	70%
7H	Dukungan terhadap komunitas masyarakat	0	6	36	20	8	69%
7I	Kenyamanan instansi sebagai tempat bekerja	3	3	21	34	9	72%
Persen rata-rata							69,1%
Total Skor Kategori Hasil (Maksimal 450 Point)							311

Sumber : Data Primer

Tabel 4.13 menunjukkan skor kuesioner untuk kategori hasil yang terdiri atas 9 pernyataan adalah 311 atau 69,1% dari skor maksimal untuk kategori ini (450). Kriteria kepatuhan instansi terhadap peraturan memiliki persentase

tertinggi (76%), sedangkan kriteria kondisi keuangan instansi memiliki persentase terendah (61%).

Langkah selanjutnya, dilakukan rekapitulasi capaian skor dari seluruh kategori berdasarkan hasil kuesioner, seperti terlihat pada tabel 4.14 sebagai berikut.

Tabel 4.14 Skor Seluruh Kategori Berdasarkan Hasil Kuesioner Instansi
Pemerintah XYZ Tahun 2018

No	Kategori	Skor Maksimal	Skor instansi	Persen Capaian
1	Kepemimpinan	120	91	75,8%
2	Strategi	85	55	64,7%
3	Pelanggan	85	64	75,2%
4	Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan	90	64	71,1%
5	Tenaga Kerja	85	65	76,4%
6	Operasional	85	63	74,1%
7	Hasil	450	311	69,1%
	Total	1000	713	71,3%

Sumber : Data Primer

Tabel 4.14 menunjukkan total skor yang diperoleh Instansi Pemerintah XYZ untuk seluruh kategori *Malcolm Baldrige National Quality Award* berdasarkan hasil kuesioner adalah sebesar 713 atau 71,3% dari skor maksimal 1000. Kategori dengan skor terbesar adalah hasil (311), dan yang terendah adalah strategi (55). Sementara untuk persentase capaian, kategori dengan nilai terbesar adalah tenaga kerja (76,4%) dan yang terkecil adalah strategi (64,7%).

Distribusi frekuensi jawaban responden cukup bervariasi. Responden yang memberi jawaban dengan skor total sama atau lebih besar dari 71,3% (kinerja instansi baik) yang tertinggi adalah responden yang berusia 17- 25 tahun (53,4%), jenis kelamin wanita (80,9%), masa kerja dibawah 1 tahun (60%), berpendidikan S2 (70%), dan jenis jabatan pejabat struktural (60%).

Responden yang memberi jawaban dengan skor total dibawah 71,3% (kinerja instansi kurang) yang tertinggi adalah responden yang berusia 46-55 tahun (66,7%), berjenis kelamin laki-laki (78,3%), memiliki masa kerja 1-5 tahun (60,9%), berpendidikan D3/ sederajat (73,7%), dan yang memiliki jabatan tenaga ahli (66,7%). Hasil distribusi frekuensi karakteristik responden menurut penilaian tingkat kinerja instansi secara lengkap dapat dilihat di lampiran 10.

4.2.2.2 Hasil Wawancara dan Observasi Dokumen

Data lengkap hasil wawancara, data kinerja lengkap instansi, serta evaluasi berdasarkan metode *Approach, Deployment, Learning, Integration* dan *Level, Trend, Comparison, Integration* dapat dilihat di lampiran 11, 12 dan 13.

Peneliti melakukan penilaian skor item berdasarkan hasil wawancara dan observasi dokumen dengan menggunakan tabel matriks bantu penilaian *Approach, Deployment, Learning, Integration* dan *Level, Trend, Comparison, Integration* yang secara lengkap dapat dilihat di lampiran 14 dan 15. Hasil penilaian skor dari setiap item tersebut dipergunakan untuk menghitung capaian skor seluruh kategori seperti terlihat pada tabel 4.15

Tabel 4.15 Skor Seluruh Kategori Berdasarkan Hasil Wawancara dan Observasi Dokumen Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018

Kategori & Item	Skor Maksimal	Bobot	Skor Item	Skor Kategori
1. Kepemimpinan	120	17,08%		20,5
1.1 Kepemimpinan senior	70	15%	10,5	
1.2 Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial	50	20%	10	
2. Strategi	85	20,29%		17,25
2.1 Pengembangan Strategi	40	15%	6	
2.2 Implementasi Strategi	45	25%	11,25	
3. Pelanggan	85	20,29%		17,25
3.1 Suara Pelanggan	45	25%	11,25	
3.2 <i>Engagement</i> Pelanggan	40	15%	6	
4. Pengukuran, Analisis, dan Manajemen	90	20%		18

Pengetahuan				
4.1 Pengukuran, Analisis, dan Perbaikan Kinerja Organisasi	45	15%	6,75	
4.2 Manajemen Pengetahuan, Informasi, dan Teknologi Informasi	45	25%	11,25	
5. Tenaga Kerja	85	17,64%		15
5.1 Lingkungan Tenaga Kerja	40	15%	6	
5.2 <i>Engagement</i> Tenaga Kerja	45	20%	9	
6. Operasi	85	22,64%		19,25
6.1 Proses Kerja	45	25%	11,25	
6.2 Efektivitas Operasional	40	20%	8	
7. Hasil-hasil	450	22,77%		102,5
7.1 Outcome proses dan layanan	120	20%	24	
7.2 Outcome fokus pelanggan	80	35%	28	
7.3 Outcome fokus tenaga kerja	80	15%	12	
7.4 Outcome kepemimpinan dan tata kelola	80	20%	16	
7.5 Outcome keuangan dan pemasaran	90	25%	22,5	
Total	1000	20,98%		209,75

Sumber : Data Primer

Tabel 4.15 menunjukkan total skor yang diperoleh Instansi Pemerintah XYZ untuk seluruh kategori *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* berdasarkan hasil wawancara dan observasi dokumen adalah sebesar 209,75 atau 20,98% dari skor maksimal 1000. Kategori dengan skor terbesar adalah hasil (102,5), dan yang terendah adalah tenaga kerja (15). Sementara untuk bobot capaian, kategori dengan nilai terbesar adalah kategori hasil (22,77%) dan yang terkecil adalah kategori kepemimpinan (17,08%).

4.2.2.3 Skor rata-rata dan Level Kinerja Instansi

Setelah diperoleh skor tiap kategori berdasarkan hasil kuesioner dan hasil wawancara dan telaah dokumen, selanjutnya dilakukan penilaian skor rata-rata untuk tiap kategori dengan menggunakan rumus sebagai berikut : Skor rata-rata tiap kategori = (Skor kategori dari hasil kuesioner x 1/3) + (Skor kategori dari hasil wawancara dan observasi x 2/3).

Pencapaian skor rata-rata dari seluruh kategori berdasarkan rumus tersebut dapat dilihat pada tabel 4.16 berikut ini :

Tabel 4.16 Skor Rata-rata Seluruh Kategori *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* Berdasarkan Hasil Kuesioner, Wawancara, dan Observasi Dokumen Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018

Kategori	Poin Maksimal	Poin Kategori hasil kuesioner	Poin kategori hasil wawancara dan observasi	Poin Kategori rata-rata	Persen Tase
Kepemimpinan	120	91	20,50	44,00	36,67%
Strategi	85	55	17,25	29,83	35,10%
Pelanggan	85	64	17,25	32,83	38,63%
Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan	90	64	18,00	33,33	37,04%
Tenaga Kerja	85	65	15,00	31,67	37,25%
Operasional	85	63	19,25	33,83	39,80%
Hasil-Hasil	450	311	102,50	172,00	38,22%
Total	1000	713	209,75	377,50	37,75%

Sumber : Data Primer

Tabel 4.16 di atas menunjukkan bahwa skor total yang dicapai oleh Instansi Pemerintah XYZ adalah sebesar 377,50. Hal ini berarti untuk penilaian kinerja instansi berdasarkan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, Instansi Pemerintah XYZ meraih predikat *average* dan termasuk dalam kategori

early improvement (skala poin 376-475). *Early improvement* berarti Instansi Pemerintah XYZ berada dalam posisi peningkatan tahap awal di sektor layanan.

Secara umum kinerja Instansi Pemerintah XYZ sudah cukup baik walaupun masih terdapat kesenjangan antara realitas dengan harapan. Beberapa kategori juga masih terlihat kesenjangan yang cukup tinggi yaitu pada sub kategori strategi (35,1%) dan kepemimpinan (36,67%). Oleh karena itu perbaikan perlu diutamakan pada kategori tersebut. Rekomendasi yang lebih spesifik dapat disusun berdasarkan data yang telah diperoleh melalui penyebaran kuisioner dan wawancara.

4.2.3. Analisis Hubungan Antara Kategori pada Dimensi Proses dengan Kategori Hasil

Setelah menentukan predikat dan level kinerja Instansi Pemerintah XYZ menurut *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, langkah selanjutnya adalah menganalisis hubungan antara kategori pada dimensi proses dengan kategori hasil. Analisis dilakukan dengan melakukan uji korelasi Pearson terhadap data hasil kuesioner.

Hubungan antara kategori dimensi proses dengan kategori hasil dapat dilihat pada tabel 4.17 berikut ini.

Tabel 4.17 Hubungan antara Ketegori Dimensi Proses dengan Kategori Hasil
Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018

No	Kategori Dimensi Proses	Signifikansi (nilai p)	Koefisien Korelasi	Kekuatan Hubungan
1	Kepemimpinan	.001	.627	Kuat
2	Strategi	.001	.716	Kuat
3	Pelanggan	.001	.633	Kuat
4	Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan	.001	.642	Kuat
5	Tenaga Kerja	.001	.767	Sangat

				Kuat
6	Operasi	.001	.690	Kuat

Sumber : Data Primer

Penarikan kesimpulan dengan merujuk kepada dasar pengambilan keputusan uji korelasi pada tabel 4.17 adalah sebagai berikut.

Variabel hasil memiliki hubungan yang signifikan (berarti) dengan seluruh variabel dimensi proses (nilai signifikansi ($p < 0,01$), dimana seluruh kategori dimensi proses memiliki nilai signifikansi sebesar 0,001. Sementara untuk tingkat kekuatan (keamatan) hubungan variabel hasil dengan variabel dimensi proses, kategori tenaga kerja merupakan kategori yang memiliki hubungan tererat dengan kategori hasil, karena memiliki nilai koefisien korelasi yang tertinggi, yaitu 0,767 (hubungan sangat kuat). Hasil lengkap uji korelasi antara kategori dimensi proses dan kategori hasil dapat dilihat di lampiran 16.

4.2.4. Penyusunan Faktor *Strength, Opportunity For Improvement*, dan Rekomendasi Tindak Lanjut Perbaikan Melalui *Focus Group Discussion*

Langkah selanjutnya setelah penyusunan tabel penilaian untuk setiap kategori di *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, adalah proses penyusunan *Strength* dan *Opportunity For Improvement*, melalui mekanisme *Focus Group Discussion*.

Pelaksanaan *Focus Group Discussion* dilakukan setelah pelaksanaan wawancara mendalam dan penilaian dari setiap kategori, diikuti oleh 9 orang peserta yang terdiri dari : kepala bidang penunjang, ketua komite, kepala sub bagian perencanaan, kepala sub bagian keuangan, kepala sub bidang baku mutu, kepala sub bidang pendidikan dan pelatihan, kepala sub bidang pelayanan, kepala instalasi, dan kepala ruangan. Kelompok *Focus Group Discussion* dibentuk cukup kecil agar memungkinkan setiap individu mendapat kesempatan mengemukakan pendapatnya tetapi juga cukup memperoleh pandangan anggota kelompok yang bervariasi.

Pelaksanaan *Focus Group Discussion* bertujuan untuk memperoleh beberapa kesepakatan peserta dalam rangka menyimpulkan :

1. Kekuatan (*Strength*);
2. Peluang perbaikan (*Opportunity For Improvement*); dan
3. Rekomendasi tindak lanjut perbaikan bagi Instansi Pemerintah XYZ.

Berdasarkan tabel penilaian setiap kategori yang telah diperoleh di penelitian ini, kelompok *Focus Group Discussion* menyusun dokumen *Strength*, *Opportunity For Improvement*, dan rekomendasi tindak lanjut perbaikan untuk setiap kategori dimensi proses (kepemimpinan, strategi, pelanggan, pengukuran analisis dan manajemen pengetahuan, tenaga kerja, operasional) dan item kategori hasil (outcome proses dan layanan, fokus pelanggan, fokus tenaga kerja, kepemimpinan dan tata kelola, keuangan dan pemasaran). Hasil secara dapat dilihat di tabel 4.18 dan 4.19 berikut ini:

Tabel 4.18 Identifikasi Faktor *Strength*, *Opportunity for Improvement*, dan Rekomendasi Tindak Lanjut Perbaikan Kategori Dimensi Proses (Kategori 1 s.d 6) Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018

No	Kategori Dimensi Proses	<i>Strength</i>	<i>Opportunity for Improvement</i>	Rekomendasi Tindak Lanjut Perbaikan
1	Kepemimpinan	- <i>Approach</i> yang sistematis dalam menyusun <i>Hospital By Law</i> dan penetapan visi serta pelaksanaan tanggung jawab sosial kepada komunitas utama - <i>Approach</i> sudah diterapkan dengan unit kerja yang sesuai	-Sistem pengukuran kinerja belum berjalan optimal, baik di tingkat organisasi maupun individu tenaga kerja -Pengawasan implementasi <i>Hospital By Law</i> masih belum optimal -Karyawan masih belum memahami lebih mendalam mengenai visi dan misi instansi	-Pemimpin senior memandu “transformasi budaya”, dengan penekanan pada perbaikan kinerja dan kedisiplinan -Pemimpin senior melakukan pengawasan terhadap implementasi, untuk menjamin tata kelola yang baik instansi, termasuk penerapan perilaku etis dan perlindungan hukum. - Pemimpin senior

			<p>-Bentuk kegiatan untuk komunitas utama perlu ditambah, khususnya yang bersifat inovasi</p>	<p>mengarahkan karyawan untuk mengenal visi misi dan nilai baik melalui penjabaran secara detail di pertemuan formal, papan visi dan misi, buletin, dan sebagainya.</p> <p>-Pemimpin senior memperbanyak kegiatan-kegiatan untuk mendukung komunitas kunci, khususnya dalam bentuk upaya-upaya inovasi.</p>
2	Strategi	<p>-Perencanaan strategis dengan <i>Strength</i>, <i>Weakness</i>, <i>Opportunity</i>, <i>Threat</i> dan dikonversi kedalam</p>	<p>-Proses integrasi antara unit kerja belum selaras, dan proses evaluasi masih dalam tahap awal</p>	<p>-Penyusunan rencana strategi instansi menggunakan pendekatan yang lebih baik, melibatkan seluruh pihak terkait, disosialisasikan dan dievaluasi secara rutin.</p> <p>-Instansi mengevaluasi secara</p>

		rencana kerja sudah baik dan dilaksanakan		rutin faktor <i>Strength</i> , <i>Weakness</i> , <i>Opportunity</i> , dan <i>Threat</i> , karena lingkungan selalu berubah setiap saat. -Instansi perlu mempersiapkan strategi khusus dalam meningkatkan posisi pasar (<i>market shared</i>) instansi, melalui pemasaran yang efektif.
3	Pelanggan	-Penggunaan suara konsumen sudah melalui pendekatan yang sistematis dan melakukan survey kepuasan pelanggan secara rutin -Sudah tertuang	-Evaluasi kepuasan pelanggan masih belum dilaksanakan -Sharing pembelajaran dari unit dengan kinerja tinggi belum dilaksanakan	-Instansi memperbanyak penciptaan media komunikasi dengan pelanggan -Hasil kepuasan pelanggan sebaiknya dikelola kedalam siklus evaluasi <i>Plan, Do, Check, Act</i> , sehingga diperoleh perbaikan berkelanjutan dan akan

		dalam bentuk Standar Operasional Prosedur		memicu lahirnya upaya-upaya inovasi -Instansi menggunakan referensi jumlah komplain sebagai referensi tingkat kepuasan pelanggan.
4	Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan	-Pengukuran kinerja instansi sudah menggunakan beberapa standar (Kinerja Badan Layanan Umum Daerah, Standar Pelayanan Minimal instansi, Indikator mutu dan Keselamatan)	-Penggunaan Sistem Informasi Manajemen masih dalam tahap penyesuaian -Instansi belum melakukan benchmark sistem penilaian kinerja -Evaluasi keakuratan data belum optimal	-Instansi melakukan <i>Benchmarking</i> untuk mengetahui sejauh mana tingkat kinerja instansi dengan pesaing, dan instansi sejenis -Instansi memastikan akurasi data, ketepatan waktu dalam transfer data, dan menjaga kerahasiaan data. -Instansi perlu memilih, mengumpulkan, dan menyetarakan data indikator

				<p>kinerja secara baik untuk kemudian dianalisis dalam rangka penetapan prioritas.</p> <p>-Staf sebaiknya mengetahui tentang internet, email, dan program terkait dengan pengolahan data, bukan hanya aplikasi <i>Office</i> agar lebih mudah dalam mengolah dan mengakses data.</p>
5	Tenaga Kerja	<p>-Pengembangan tenaga kerja baik melalui program pendidikan dan pelatihan sudah dilakukan</p> <p>-Adanya K3 dan tunjangan kesehatan</p>	<p>- Evaluasi kinerja paska pelatihan belum dilakukan</p> <p>-Penyampaian ide-ide staf masih kurang</p> <p>-Indikator kinerja belum ada (hanya menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai)</p>	<p>-Instansi melakukan <i>benchmarking</i> mengenai sistem penilaian kinerja staf</p> <p>-Indikator kinerja individu segera dibuat, dinilai, dievaluasi, dan ditindaklanjuti.</p> <p>-Pertemuan dialog pimpinan dan staf dilakukan rutin</p>

			-Metode diklat staf perlu dibenahi, termasuk pemenuhan standar minimal jam diklat.	terjadwal, tidak insidental. -Instansi melakukan penyesuaian pengadaan dan <i>capacity building</i> sumber daya manusia sesuai dengan standar kebutuhan (pola ketenagaan) dan rencana strategi.
6	Operasi	-Hampir seluruh proses operasi sudah dituangkan dalam bentuk Standar Operasional Prosedur	-Evaluasi terhadap proses operasional masih dalam tahap awal, belum ada upaya-upaya inovasi -Kesiapan sistem kerja masih kurang, terutama antisipasi keadaan darurat dan bencana.	-Evaluasi tingkat kepatuhan Standar Operasional Prosedur sangat perlu dilakukan, selain juga upaya-upaya manajemen resiko melalui perbaikan prosedur perlu lebih digalakkan. -Penerapan <i>clinical pathway</i> khususnya di area prioritas harus digalakkan, sebagai upaya kendali mutu dan

				kendali biaya instansi. -Penyiapan sumber daya untuk meningkatkan kesiapan instansi menghadapi situasi darurat dan bencana
--	--	--	--	---

Sumber : Data Primer

Tabel 4.19 Identifikasi Faktor *Strength* dan *Opportunity for Improvement* Sub Kategori Hasil Instansi Pemerintah XYZ Tahun 2018

No	Sub Kategori Hasil	<i>Strength</i>	<i>Opportunity for Improvement</i>	Rekomendasi Tindak Lanjut Perbaikan
1	Outcome proses dan pelayanan kesehatan	Hasil kinerja layanan produk dan efektivitas proses kerja sudah dilaporkan, dengan level kinerja dan trend yang cukup baik di beberapa area.	-Indikator kinerja masih kurang lengkap, baik yang terkait outcome, proses layanan, maupun efektivitas dan efisiensi -Trend yang dilaporkan hanya sedikit, dan tidak ada data benchmark -Keterkaitan atau integrasi hanya sedikit dilaporkan	-Penambahan indikator kinerja, disesuaikan dengan kebutuhan dan masalah di instansi -Sosialisasi ke unit kerja, membangun komitmen pengiriman laporan -Pelaporan data tepat waktu, analisa dan tindak lanjut terhadap capaian indikator

2	Outcome Fokus Pelanggan	<p>Hasil kinerja kepuasan pelanggan dan <i>engagement</i> pelanggan sudah dilaporkan dengan level kinerja dan trend yang cukup baik</p>	<p>-Indikator kinerja masih kurang lengkap, misalnya belum menilai retensi pelanggan dan manajemen complain. -Trend yang dilaporkan hanya sedikit, dan tidak ada data benchmark -Keterkaitan atau integrasi hanya sedikit dilaporkan</p>	<p>(keterkaitan antar unit) -Pelaporan trend secara rutin dan komparasi data benchmark atau instansi sekelas. -Sosialisasi hasil analisa dan tindak lanjut kepada seluruh unit kerja dan masyarakat/pelanggan. -<i>Share Learning</i> dari unit</p>
3	Outcome Fokus Tenaga Kerja	<p>Hasil kinerja iklim tenaga kerja dan <i>engagement</i> tenaga kerja sudah dilaporkan, dengan level kinerja yang cukup baik</p>	<p>- Indikator kinerja masih kurang lengkap - Hasil kinerja kapasitas dan kapabilitas tenaga kerja, serta kinerja Pengembangan tenaga kerja tidak dilaporkan -Tidak ada trend data yang dilaporkan, data terakhir</p>	<p>kerja berkinerja tinggi -Penambahan indikator kinerja, disesuaikan dengan kebutuhan dan masalah di instansi -Sosialisasi ke unit kerja, membangun komitmen pengiriman laporan -Pelaporan data tepat waktu,</p>

			<p>tahun 2017. Sebelumnya tahun 2008 dan 2009.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tidak ada data benchmark, keterkaitan atau integrasi hanya sedikit dilaporkan 	<p>analisa dan tindak lanjut terhadap capaian indikator (keterkaitan antar unit)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Pelaporan trend secara rutin dan komparasi data
4	<p>Outcome Kepemimpinan dan tata kelola</p>	<p>Hasil kinerja kepemimpinan, tata kelola dan tanggung jawab sosial sudah dilaporkan, dengan level kinerja dan trend yang cukup baik di beberapa area</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Indikator kinerja masih kurang lengkap - Hasil kinerja implementasi strategi tidak dilaporkan - Trend yang dilaporkan hanya sedikit, dan tidak ada data benchmark - Keterkaitan atau integrasi hanya sedikit dilaporkan 	<p>benchmark atau instansi sekelas.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sosialisasi hasil analisa dan tindak lanjut kepada seluruh unit kerja dan masyarakat/pelanggan. -<i>Share Learning</i> dari unit kerja berkinerja tinggi -Pemberian <i>reward</i> bagi unit kerja yang berkinerja tinggi,
5	<p>Outcome Keuangan dan Pasar</p>	<p>-Hasil kinerja keuangan sudah dilaporkan, dengan level kinerja dan</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Indikator kinerja masih kurang lengkap, terutama yang terkait pemasaran -Hasil kinerja pasar belum 	<p>mengumpulkan data lengkap dan tepat waktu.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Penambahan indikator kinerja, disesuaikan dengan

		<p>trend yang cukup baik di beberapa area</p>	<p>dilaporkan</p> <ul style="list-style-type: none"> -Trend yang dilaporkan hanya sedikit, dan tidak ada data benchmark -Keterkaitan atau integrasi hanya sedikit dilaporkan 	<p>kebutuhan dan masalah di instansi</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sosialisasi ke unit kerja, membangun komitmen pengiriman laporan -Pelaporan data tepat waktu, analisa dan tindak lanjut terhadap capaian indikator (keterkaitan antar unit) -Pelaporan trend secara rutin dan komparasi data benchmark atau instansi sekelas. -Sosialisasi hasil analisa dan tindak lanjut kepada seluruh unit kerja dan masyarakat/pelanggan. -<i>Share Learning</i> dari unit kerja berkinerja tinggi
--	--	---	--	---

				-Pemberian <i>reward</i> bagi unit kerja yang berkinerja tinggi, Mengumpulkan data lengkap dan tepat waktu.
--	--	--	--	--

Sumber : Data Primer

4.3. Pembahasan Hasil Penelitian

4.3.1. Kepemimpinan

Dalam sistem manajemen mutu, kepemimpinan yang kuat dan *committed* sangat esensial untuk mencapai keberhasilan program perbaikan mutu. Kepemimpinan yang baik akan memberikan energi dan motivasi untuk mencapai inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Dalam *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, kepemimpinan didefinisikan sebagai pembimbingan dan partisipasi visibel yang dilakukan oleh para pimpinan senior dalam menciptakan nilai-nilai organisasi, pengarahan, ekspektasi kinerja, dan tanggung jawab sosial.

Hasil penelitian atas kinerja Instansi Pemerintah XYZ yang diukur melalui variabel kepemimpinan dalam kriteria *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* memperlihatkan pemenuhan kriteria ini masih buruk. Terlihat pada tabel 4.15 dimana variabel kepemimpinan mendapatkan skor 17,08%, paling rendah dibanding 6 variabel kategori lainnya berdasarkan hasil wawancara. Kriteria yang sangat memerlukan perbaikan adalah penetapan dan implementasi visi misi nilai instansi, serta komunikasi antara pemimpin senior dengan staf.

Kepemimpinan merupakan hal terpenting dalam pengembangan organisasi. Di Instansi Pemerintah XYZ, kepemimpinan senior melibatkan tim yang merupakan tim akreditasi instansi. Jika dibandingkan dengan teori visi, misi, dan nilai dibentuk oleh kepemimpinan senior, staf terpilih, dan orang penting lainnya. Sekali visi, misi, dan nilai ditetapkan, hal terpenting adalah komitmen pimpinan terhadap pelaksanaannya. Tanpa komitmen yang kuat maka visi, misi, dan nilai yang disusun hanya menjadi dokumen. Di Instansi Pemerintah XYZ untuk pelaksanaannya belum sepenuhnya diterjemahkan dalam pekerjaan. Pada penelitian ditemukan fakta kepemimpinan senior belum komitmen terhadap visi, misi, dan nilai dan belum menjadi “jiwa” organisasi. Merupakan keharusan bagi kepemimpinan senior untuk mengembangkan visi, misi, dan nilai dan menjadikan sebagai sebuah “dokumen hidup”.

Dalam sebuah organisasi, visi dan misi merupakan kunci utama untuk menjalankan segala kegiatan dalam organisasi tersebut. Visi dan misi berada dalam urutan paling atas sebelum perencanaan dalam organisasi. Visi memberikan

gambaran yang jelas dimasa mendatang yang bisa dilihat oleh konsumen, karyawan ataupun pemangku kepentingan lain (*stakeholder*).

Pernyataan visi yang bagus tidak hanya menginspirasi dan menantang, namun juga sangat berarti sehingga setiap pegawai bisa menghubungkan tugas yang dilakukannya dengan visi. Pernyataan visi harus mampu menjadi inspirasi dalam setiap tindakan yang dilakukan setiap pegawai. Yang paling penting pernyataan visi harus terukur sehingga setiap bisa mengetahui apakah tindakan yang dilakukannya dalam rangka mencapai visi organisasi atau tidak. Dan visi ini harus diterjemahkan secara lugas dalam pernyataan misi organisasi.

Misi merupakan kegiatan utama yang harus dilakukan atau fungsi yang diemban oleh suatu organisasi untuk mencapai visi yang sudah dirancang. Pernyataan misi organisasi harus cukup luas mengakomodasikan perkembangan organisasi di masa mendatang. Misi organisasi harus bisa menunjukkan gambaran yang akan dicapai di masa depan dengan jelas. Misi organisasi harus mudah dimengerti.

Misi yang mudah dimengerti akan memudahkan mengkomunikasikan misi tersebut kepada anggota organisasi. Misi organisasi berisi tentang alasan utama keberadaan organisasi atau lembaga. Falsafah, tata nilai dan kultur organisasi juga tercermin dari misi organisasi tersebut.

Peneliti memperoleh informasi dari narasumber bahwa visi, misi dan nilai sudah disosialisasikan oleh pemimpin senior kepada seluruh *stakeholders* internal instansi, tetapi penjabarannya kurang intens dilaksanakan. Pemimpin senior perlu menetapkan ukuran kinerja agar pencapaian visi, misi, dan nilai dapat diukur, dianalisis, dan ditingkatkan. Dari hasil penelitian, ukuran dan tingkat keberhasilan pencapaian visi, misi, dan nilai belum ditetapkan. Komite juga belum difungsikan dengan baik, padahal ini penting agar terhindar dari tuntutan pelanggan dan masyarakat terhadap malpraktik. Dalam penilaian *Malcolm Baldrige National Quality Award*, pemenuhan terhadap hukum dan perilaku etik sangat penting dibuat dan dilaksanakan oleh kepemimpinan senior. Jika dibandingkan dengan pencapaian kepemimpinan senior Instansi Pemerintah XYZ dalam area tujuan visi, misi, dan nilai, dapat dikatakan masih tahap awal dalam pendekatan yang sistematis.

Aspek penting lainnya dalam kategori kepemimpinan adalah komunikasi antara pemimpin senior dengan staf. Merujuk pada hasil kuesioner seperti terlihat di tabel 4.7, kriteria ini memperoleh skor 74%, lebih rendah dibanding skor rata-rata kriteria di kategori kepemimpinan yaitu 75,8%. Berdasarkan keterangan dari narasumber wawancara, frekuensi komunikasi antara pemimpin senior dengan staf di Instansi Pemerintah XYZ masih rendah dan bersifat insidental, baik jalur formal maupun non formal.

Dalam *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, bagaimana para pemimpin senior berkomunikasi dengan seluruh jajaran tenaga kerja dan pelanggan merupakan hal yang sangat penting. Para pemimpin senior diharapkan dapat mendorong komunikasi yang jujur, dua arah, termasuk penggunaan media sosial yang efektif dengan seluruh tenaga kerja. Hal penting lainnya, pemimpin senior perlu mengkomunikasikan keputusan- keputusan penting dan berperan aktif dalam memotivasi tenaga kerja, termasuk berpartisipasi dalam program pemberian penghargaan dan pengakuan, untuk memperkuat kinerja tinggi dan fokus kepada pelanggan.

Masalah komunikasi antara pimpinan dan staf dapat dikaitkan dengan model Servqual, yang dikenal secara luas dikenal dengan nama Model Analisis Gap. Model ini dikembangkan sebagai suatu alat survei penelitian yang disebut servqual. Hal ini berdasar pada pikiran bahwa konsumen dapat mengevaluasi kualitas layanan instansi dengan membandingkan persepsi dan ekspektasi mereka mengenai servis. Servqual dipandang sebagai alat pengukuran umum yang dapat dipergunakan untuk menganalisa penyebab dari permasalahan servis, dan mengerti bagaimana kualitas layanan dapat diperbaiki dan diperhalus.

Kesenjangan nomor satu dalam teori gap parasuraman yaitu adanya kesenjangan antara ekspektasi konsumen dan persepsi manajemen mengenai ekspektasi konsumen. Kesenjangan ini terjadi karena ketidakpahaman manajemen terhadap keinginan pelanggan secara tepat, sehingga tidak diketahui bentuk jasa yang diinginkan konsumen.

Faktor-faktor penyebab terjadinya gap 1:

1. Tidak cukupnya analisa pasar

Analisa pasar merupakan kunci utama untuk dapat memahami keinginan pelanggan. Kesalahan dalam menggunakan atau tidak menggunakan hasil riset pemasaran dapat mengakibatkan kesenjangan semakin besar.

2. Hubungan yang kurang baik antara manajemen dengan konsumen. Para manajer kurang berinteraksi langsung dengan pelanggan.
3. Jenjang antara kontak personal dan manajemen

Jenjang yang terlalu banyak dapat mengakibatkan semakin banyak informasi yang hilang atau bahkan salah tafsir antara keinginan pelanggan dan manajemen.

Kesenjangan nomor tiga dalam teori Gap Parasuraman terkait antara spesifikasi standar kualitas jasa dan pelaksanaan penyampaian jasa. Penyebab kesenjangan ini karena para pelaksana jasa belum memahami tugas, kurang terampil dan tidak memenuhi standar kinerja. Karyawan instansi mungkin kurang mendapatkan pelatihan atau mereka bekerja melampaui batas kemampuan mereka serta mereka kurang mau untuk memenuhi standar yang ada.

Adapun faktor-faktor penyebab terjadinya gap 3 tersebut adalah:

1. Kebimbangan para karyawan.
2. Terjadinya konflik dalam melaksanakan peran.
3. Ketidakcocokan antara karyawan dan pekerjaannya
4. Ketidaksesuaian teknologi dengan pekerjaan
5. Pengawasan sistem kontrol yang tidak sesuai.
6. Kurangnya nilai atau semangat kerja tim

Dalam interaksinya dengan pelanggan, pemenuhan terhadap hukum dan perilaku etik tergambar dalam aspek hukum dan peraturan Instansi Pemerintah XYZ, namun pada pelaksanaannya masih bersifat reaktif, belum proaktif. Oleh karena itu pemimpin senior wajib menciptakan pendekatan yang menjamin bahwa seluruh organisasi memenuhi ketentuan hukum dan perilaku etis. Pendekatan ini

sebaiknya dibuat sistematis, dilaksanakan, dievaluasi, dan terintegrasi ke seluruh organisasi.

Pemimpin senior memiliki *Approach* yang sistematis dan efektif dalam mengelola instansi. Hal itu diindikasikan dengan instansi telah menyusun untuk mengelola instansi. Sistem tersebut memberikan panduan kepada pemilik, pengelola, dan staf dalam menerapkan praktik tata kelola di instansi. Selain itu menjadi prosedur bagi unit-unit kerja, dengan begitu menunjukkan adanya proses *deployment* meskipun hanya sebagian area atau unit kerja yang baru dalam tahap awal penerapan.

Pimpinan instansi yang bertugas pada saat penelitian ini dilakukan, dinyatakan oleh sebagian besar responden dan narasumber, sebagai pimpinan yang berusaha melakukan transformasi budaya. Hal ini dapat difahami karena instansi ini merupakan instansi yang sudah cukup lama dan sebelumnya dikelola dengan menggunakan pendekatan kekeluargaan, sehingga disiplin pegawainya rendah, dan para pegawai sudah merasa puas dengan kondisi pekerjaan yang ada. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang ia jalankan, apabila apa yang telah dikerjakan telah memenuhi harapan salah satu tujuannya bekerja. seseorang apabila mendambakan sesuatu, berarti ia memiliki suatu harapan dengan demikian ia akan termotivasi melakukan tindakan ke arah pencapaian tersebut.

Dalam penelitian yang dilakukan, kondisi yang terjadi di instansi, pegawainya telah mengalami kondisi yang umumnya disebut berada dalam "*comfort zone*", sudah memiliki pekerjaan dan gaji tetap, kecil kemungkinan diberhentikan, pekerjaan yang tidak jauh dengan tempat tinggal, dan sebagainya. Capaian yang telah didapatkan oleh pegawai menjadikan tidak adanya motivasi untuk berbuat lebih dari apa yang sudah diperbuat.

Hasil lain yang diperoleh dari penelitian ini, memberikan gambaran bahwa kepemimpinan dalam organisasi Instansi Pemerintah XYZ masih kurang memperhatikan pengelolaan dan tanggung jawab sosial. Sejalan dengan rekomendasi yang diberikan oleh surveyor akreditasi, instansi ini masih belum secara tuntas mempersiapkan aspek hukum yang terkait dengan pelayanan yang

diberikan. Bila dianalisa lebih lanjut, kondisi yang ada memperlihatkan bahwa fokus pimpinan lebih besar untuk memperbaiki kinerja dan kedisiplinan pegawai.

Di dalam *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, kepemimpinan dalam organisasi tidak hanya harus berhasil dalam mengelola organisasinya mencapai harapan-harapan yang telah ditentukan, akan tetapi harus melakukan pengelolaan dan tanggung jawab sosial akan memberikan jaminan organisasi secara etis, memberikan manfaat kepada masyarakat luas, dan berkontribusi terhadap berbagai upaya Pemerintah dalam membangun derajat kesehatan masyarakat. Dalam penelitian, faktor yang membentuk dimensi tanggung jawab sosial adalah faktor ketersediaan pelayanan untuk pelanggan tidak mampu, pelayanan yang tidak membeda-bedakan status, dan pelayanan yang tidak menjunjung etika.

Pelanggan akan menghargai kualitas pelayanan lebih baik apabila instansi dapat memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dari pelanggan, misalnya ketika instansi ikut berpartisipasi dalam kegiatan sosial. Pelanggan akan menghormati dan menghargai sebuah organisasi yang mempunyai tanggung jawab sosial. Harapan masyarakat terhadap kualitas layanan instansi tidak hanya pada pemberian layanan yang baik, tapi juga pelayanan yang adil.

Dalam perspektif *Total Quality Management*, masalah yang terkait dengan mutu, berkaitan erat dengan masalah kepemimpinan. Tugas kepemimpinan yang seharusnya melakukan pencarian dan koreksi terhadap penyebab masalah tersebut.

Untuk meningkatkan kinerja dalam pelayanan pada Instansi Pemerintah XYZ, seharusnya semua pihak terkait dapat memfokuskan pada pemenuhan unsur-unsur yang menjadi penentu dalam variabel kepemimpinan. Pemenuhan terhadap unsur-unsur dalam variabel kepemimpinan akan memberikan kontribusi yang besar terhadap kinerja organisasi, hal ini dapat dilihat dalam Kriteria *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* yang memberikan point dan persentase variabel kepemimpinan lebih besar (120 point atau 12%), dibandingkan variabel yang lain.

4.3.2. Strategi

Hasil yang diperoleh terhadap pengukuran variabel strategi pada tabel 4.16, nilai persentase rata-ratanya paling rendah (35,1%) dibanding nilai

persentase rata-rata 7 (tujuh) variabel (37,75%). Responden berpendapat bahwa Instansi Pemerintah XYZ masih belum mampu memenuhi unsur-unsur dalam variabel strategi, baik dalam pengembangan strategi, maupun dalam implementasi strategi. Kriteria yang sangat memerlukan perbaikan adalah keterlibatan staf dalam penyusunan rencana strategi dan pengusulan upaya inovatif dalam strategi instansi.

Hasil yang diperoleh, mengenai persepsi responden terhadap variabel strategi di Instansi Pemerintah XYZ seharusnya menjadi indikator kunci untuk meningkatkan kinerja instansi. Dengan modal status akreditasi yang telah diperoleh, seharusnya Instansi Pemerintah XYZ dapat mengembangkan berbagai rencana strategis, khususnya dalam meningkatkan daya saing pada saat ini dan di masa yang akan datang. Keadaan saat ini menggambarkan instansi tidak memiliki strategi yang kuat sehingga tidak mampu menjawab tantangan kompetisi dari penyelenggaraan pelayanan lain yang lebih mempersiapkan diri.

Kategori strategi ini menggambarkan keterkaitan antara perencanaan mutu organisasi dengan perencanaan organisasi secara keseluruhan. Dalam rangka mencapai kinerja ekselen, perencanaan perbaikan mutu harus terintegrasi sepenuhnya ke dalam strategi kompetitif organisasi. Perencanaan mutu strategik harus dapat memuat pelaksanaan dan pengembangan rencana kerja, lengkap dengan skala prioritas, dan sumber daya yang dibutuhkan.

Perencanaan strategis menekankan pentingnya organisasi dalam menyikapi dan merespons berbagai perubahan lingkungan yang dinamis dan sulit untuk diperkirakan. Proses perencanaan strategis melibatkan manajemen senior dan manajer dari unit bisnis atau pusat tanggung jawab utama lainnya, dan dibantu oleh staf masing-masing.

Di dalam *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, dijelaskan bahwa pengembangan strategi harus menjadi acuan organisasi untuk mempersiapkan masa depan. Pengembangan strategi dilakukan oleh pimpinan dan tim yang ada dengan memanfaatkan berbagai jenis perkiraan, proyeksi, pilihan, skenario, informasi yang relevan bagi organisasi.

Pengembangan strategi dapat dilakukan dengan melibatkan partisipasi mitra eksternal, pelanggan, dan stakeholder lain. Strategi harus mampu

diterjemahkan secara luas oleh seluruh komponen internal maupun eksternal. Strategi dikembangkan/disusun untuk mencapai suatu tujuan melalui pendekatan yang komprehensif.

Keterlibatan pihak-pihak terkait dalam penyusunan rencana strategi di Instansi Pemerintah XYZ menjadi hal yang sangat penting untuk dibenahi. Merujuk pada hasil kuesioner seperti terlihat di tabel 4.8 , kriteria ini hanya memperoleh skor 58%, dan merupakan kriteria dengan skor terendah untuk kategori strategi dimana persen skor rata-rata dari seluruh kriteria adalah 64,7%.

Pengembangan strategi Instansi Pemerintah XYZ belum melibatkan tim kepemimpinan senior. Pelaksanaan rencana strategis yang berkaitan dengan pengembangan rencana tindakan dilakukan sistematis sekali setahun melalui rapat manajemen. Merujuk pada hasil penelitian, maka renstra belum merepresentasikan kondisi dan keinginan pihak yang berkepentingan dan menjadi strategi organisasi. Pembuatan rencana strategi tidak mengikutsertakan berbagai pihak yang terkait dan dalam implementasi tidak mengacu pada rencana strategi yang ada. Salah satu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi ke dalam tindakan adalah *balanced scorecard*. Oleh karena itu, apabila Instansi Pemerintah XYZ telah menetapkan suatu strategi, hendaknya strategi tersebut dijabarkan dalam rencana tindakan dengan *tools* manajemen yang ada.

Ditinjau dari telaah dokumen rencana strategi Instansi Pemerintah XYZ sudah ditetapkan apa yang menjadi strategi instansi, namun terdapat kendala yaitu rencana strategi tersebut tidak dapat diaplikasikan. Gagalnya pelaksanaan sebuah strategi karena empat hal, yaitu: visi dan strategi tidak dapat dijalankan, strategi tidak terhubung dengan sasaran departemen, tim dan individu, strategi tidak terhubung dengan alokasi sumber daya dan umpan-balik yang diperoleh bersifat taktis bukan strategis. Kegagalan utama dalam menjalankan strategi juga ditentukan oleh kurangnya sosialisasi strategi. Oleh karena itu, penetapan kinerja dalam renstra harus meliputi seluruh kinerja organisasi, sumber daya manusia, keuangan, operasional, dan bisnis.

Konsep *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* tidak hanya bertumpu pada pengembangan rencana strategis, namun juga menekankan kemampuan organisasi dan pimpinan untuk menyebarkan rencana strategis

tersebut dan menterjemahkannya dalam indikator-indikator kunci yang mudah difahami dan diimplementasikan pada kegiatan sehari-hari. Penyebaran strategi organisasi membutuhkan upaya terpadu unsur pimpinan senior dan pimpinan teknis untuk menciptakan media yang komunikatif agar semua pihak dalam organisasi dapat terlibat upaya pencapaian tujuan dari strategi yang telah ditetapkan.

Instansi Pemerintah XYZ pada dasarnya sudah memiliki perencanaan kerja, namun perencanaan tersebut belum bersinergi dengan perencanaan strategis yang telah disusun. Rencana kerja merupakan upaya pencapaian dari sasaran strategi instansi. Sasaran strategi tersebut ditetapkan dan disesuaikan dengan visi dan misi yang mereka emban. Sasaran strategi dikonversi menjadi Rencana Kerja. Rencana Kerja tersebut dijabarkan ke semua unit kerja. Tiap tahun instansi mengevaluasi Rencana kerja sehingga terjadi proses *Learning* meskipun masih dalam tahap perbaikan secara umum, belum menunjukkan adanya inovasi.

Kemampuan organisasi dalam mengembangkan strategi dengan baik akan memberikan peluang untuk inovasi dan sebagai acuan kinerja yang dapat memahami kompetensi inti organisasi, mampu berkompetisi dan berkolaborasi dengan berbagai pihak sekarang dan di masa depan. Perencanaan strategi yang baik akan menjadi perubahan yang mungkin dapat mempengaruhi kinerja layanan organisasi, meningkatkan inovasi dan kemampuan untuk memanfaatkan keragaman peluang, serta dapat mengarahkan sumber daya untuk lebih dapat membuat prioritas-prioritas dalam menghadapi masalah pelayanan, sosial, etika, regulasi, teknologi, keamanan, dan risiko potensial lainnya termasuk untuk mencegah dan merespon keadaan darurat, dan bencana alam lainnya, serta perubahan dalam perekonomian nasional maupun global.

Inovasi di lingkungan Instansi Pemerintah XYZ masih perlu dikembangkan lebih optimal lagi. Merujuk pada hasil kuesioner seperti terlihat di tabel 4.8, kriteria peningkatan usulan inovatif ini memperoleh skor 65%, merupakan kriteria dengan skor terendah kedua untuk kategori strategi. Masih belum diterapkannya siklus evaluasi dan perbaikan berkelanjutan *plan, do, check, act* menyebabkan usulan-usulan inovatif sulit dimunculkan.

Inovasi bermakna perubahan besar untuk meningkatkan produk, layanan, program, proses operasi dan model bisnis organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan nilai baru bagi para pemangku kepentingan. Inovasi memerlukan lingkungan yang mendukung proses untuk mengidentifikasi peluang strategis, dan kecerdasan risiko. Peluang strategis dapat diidentifikasi dengan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif dapat dibangun dengan beberapa komponen, salah satunya adalah inovasi. Inovasi menjadi faktor penting dalam pertumbuhan organisasi. Inovasi merupakan sistem aktivitas organisasi yang mentransformasikan teknologi mulai dari ide sampai komersialisasi. Inovasi mengacu pada pembaharuan suatu produk, proses, dan jasa baru. Inovasi merupakan suatu hal yang penting dalam mencapai keunggulan kompetitif. Tanpa inovasi, organisasi akan mati. Organisasi yang melakukan inovasi secara terus menerus akan dapat mendominasi pasar, dengan kreasi, model dan penampilan produk yang baru. Pada akhirnya dengan strategi inovasi akan muncul keunikan produk yang sulit ditiru pesaing.

Untuk mendukung tercapainya sasaran strategis, organisasi perlu memanfaatkan peluang-peluang yang ada di lingkungannya untuk mengembangkan hasil karya dan menyertakan aspek *recognition* kepada karyawan. Kegiatan-kegiatan tersebut dapat bersifat teknik, non teknik, *technical supporting* dan *non technical supporting*. Pemenang atau penyumbang ide inovasi diberikan penghargaan berupa reward dan diberikan kesempatan mengikuti pelatihan-pelatihan untuk peningkatan kapasitas karyawan tersebut.

4.3.3. Pelanggan

Hasil penelitian atas kinerja Instansi Pemerintah XYZ yang diukur melalui variabel pelanggan dalam kriteria *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* memperlihatkan pemenuhan kriteria ini masih memerlukan banyak perbaikan. Terlihat pada tabel 4.14 dan 4.15, dimana variabel pelanggan hanya mendapatkan persen skor 75,2% dari hasil kuesioner, dan 20,29% dari hasil wawancara. Menurut responden, hal yang belum secara baik dilakukan dalam upaya untuk berfokus kepada pelanggan adalah, kurangnya instansi membuka peluang untuk menerima masukan dari pelanggan, baik mengenai harapan

mereka, maupun keluhan-keluhan yang mereka rasakan. Selain itu, kriteria yang juga perlu mendapat perhatian adalah pengetahuan tentang pelanggan kunci.

Merujuk pada hasil penelitian bahwa untuk mengetahui pelanggan kunci Instansi Pemerintah XYZ, dilakukan pendekatan melalui laporan internal instansi, pengelompokan pelanggan berdasarkan geografi dan karakteristik. Dengan segmentasi tersebut dapat diketahui pelanggan kunci instansi. Segmentasi diperlukan agar dapat melayani lebih baik, melakukan komunikasi yang lebih persuasif, dan memuaskan keinginan pihak yang dituju.

Pendekatan dari fokus pelanggan masih sangat kurang karena hanya berdasarkan data pelanggan, belum ada pendekatan pada pelanggan. Pada metode yang dilakukan juga hanya sebatas pada bidang. Berdasarkan hasil wawancara dan telaah dokumen diketahui bahwa data-data yang berkaitan dengan kinerja pelayanan dilaporkan secara rutin setiap bulan di bagian, namun tidak pernah dianalisis untuk menentukan segmentasi pasar. Seharusnya untuk mengetahui pelanggannya, Instansi Pemerintah XYZ dapat melakukan pendekatan melalui laporan internal instansi dari bagian setiap bulan, untuk kemudian dilakukan segmentasi pelanggan secara demografis. Berdasarkan karakteristik pasien yang datang, instansi dapat melakukan strategi pemasaran yang berfokus pelanggan. Setiap organisasi harus memiliki proses formal untuk melakukan riset terhadap kondisi pasar, kebutuhan dan ekspektasi pelanggan, serta pendekatan baru untuk meningkatkan hubungan dan kepuasan pelanggan.

Kurang optimalnya penggunaan data untuk melakukan segmentasi pelanggan di instansi. Karena terbatasnya data pelanggan yang terdapat pada bagian, maka dibutuhkan juga data penunjang untuk mengetahui preferensi pelanggan dengan melakukan survei pasar. Instansi perlu mengidentifikasi segmen pasar yang dapat dilayaninya dengan sangat efektif. Salah satunya adalah dengan mengidentifikasi segmen preferensi, dan menggunakan pendekatan dengan mengklasifikasi konsumen secara demografis dimana variabel-variabelnya lebih mudah diukur.

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa instansi juga melakukan metode pengumpulan informasi dan strategi mendengar secara langsung pada pelanggan sewaktu-waktu, tetapi data keluhan atau hasil interview tidak pernah

dianalisis dan dievaluasi secara rutin untuk perbaikan kinerja pelayanan. Tidak ada pendekatan khusus yang dapat menentukan persyaratan, perubahan harapan dan hal lain yang berhubungan dengan pelanggan dan pelanggan lain baik dalam bentuk kotak saran maupun survei pelanggan.

Instansi Pemerintah XYZ harus terus mengembangkan mutu pelayanannya yang berorientasi pasar. Survei tingkat kepuasan pengguna jasa sebaiknya dilakukan secara rutin untuk mengetahui perkembangan tingkat kepuasan pengguna jasa. Mengacu pada tujuan organisasi dalam rencana strategi instansi yaitu menciptakan pelanggan yang puas dan meningkatkan loyalitas pelanggan, didukung dengan adanya arah strategi peningkatan kualitas data untuk layanan pelanggan dan membangun kemitraan dengan pelanggan, hal ini merupakan starting point dalam melakukan perbaikan proses pelayanan yang fokus pada pelanggan.

Aplikasi sistem informasi manajemen instansi dapat menjadi media untuk mengembangkan survei pelanggan. Di lain sisi, penetapan kebijakan meningkatkan struktur dan eksistensi organisasi instansi dapat menjembatani terbentuknya divisi pemasaran pada struktur organisasi instansi yang efektif.

Kepuasan pelanggan sangat tergantung pada persepsi, ekspektasi pelanggan, dan mengetahui faktor yang mempengaruhinya yaitu kebutuhan dan keinginan, pengalaman masa lalu, pengalaman dari teman, iklan, dan pemasaran. Untuk itu, maka Instansi Pemerintah XYZ harus mengadakan survei secara berkala untuk mengetahui keinginan pelanggan sehingga dapat memperbaiki dan meningkatkan mutu pelayanan.

Dalam siklus pembelian terdapat lima langkah yang akhirnya akan menentukan pelanggan tersebut akan melakukan pembelian pada penjual yang sama, yaitu: Tahap pertama, kesadaran, dalam tahap ini peran organisasi untuk membangun kesadaran calon pembeli harus dilakukan secara strategis. Berbagai keunggulan organisasi berupaya untuk ditawarkan kepada calon pembeli, agar mereka sadar, bahwa produk yang dimiliki oleh organisasi kita merupakan produk terbaik. Tahap kedua, pembelian awal, pembelian pertama kali merupakan momentum terbaik dan paling penting untuk memelihara loyalitas pembeli. Pada tahap inilah organisasi harus mampu menciptakan komunikasi yang baik dengan

pembeli melalui berbagai media. Adakalanya pembelian pertama merupakan pembelian coba-coba atau sengaja untuk membandingkan dengan apa yang ditawarkan oleh penjual lain. Kemampuan mendengar dan menterjemahkan harapan pelanggan menjadi penentu apakah pembeli kita akan menjadi pelanggan setia atau sebaliknya. Tahap Ketiga, pasca pembelian, kesan-kesan yang didapat oleh pembeli pada tahap sebelumnya, secara sadar atau tidak sadar akan menjadi bahan evaluasi bagi pembeli. Komunikasi yang baik, kemampuan mendengar dan respon positif akan memberikan kesan yang dalam bagi pembeli. Tahap Keempat, keputusan membeli kembali, komitmen pelanggan untuk membeli kembali merupakan hal yang lebih penting bahkan ketika dibandingkan dengan kepuasan. Loyalitas ini akan timbul dari kesan positif yang diperoleh selama melakukan komunikasi transaksi pada tahap-tahap sebelumnya sehingga menimbulkan ikatan emosional yang cukup kuat. Tahap Kelima, pembelian kembali, aktifitas pembelian kembali dapat diterjemahkan sebagai loyalitas pelanggan karena sudah terbinanya hubungan emosional yang positif.

Dalam penanganan keluhan pelanggan ditangani oleh petugas bagian pemasaran, tetapi masih ada pelanggan yang merasa keluhan yang disampaikan tidak diatasi. Manajemen keluhan belum menjadi prioritas instansi. Hal ini harus mendapat perhatian manajemen, karena dengan mengatasi keluhan, dapat menimbulkan kepuasan pada pelanggan sehingga terjalin relasi yang baik. Beberapa pakar menyatakan bahwa pelanggan yang loyal memiliki kecenderungan dua kali untuk memakai produk yang sama di bandingkan dengan pelanggan yang hanya sekedar puas.

Instansi Pemerintah XYZ sangat diuntungkan dengan demografi pelanggan yang cenderung kurang memperhatikan aspek-aspek pelayanan prima, pelanggan instansi ini pada umumnya memilih instansi atau fasilitas pelayanan dengan dasar pertimbangan utama biaya, dan sebagian besar loyalitasnya timbul karena pengaruh tenaga ahli yang sudah lama dikenal dengan baik.

Selain bertujuan untuk menimbulkan kepuasan dan loyalitas pelanggan, manajemen keluhan juga dapat digunakan untuk memicu proses evaluasi dan perbaikan dalam bentuk inovasi. Informasi keluhan tersebut digunakan sebagai *feedback* yang relevan bagi instansi dan tenaga kerja, untuk mencari upaya inovasi

sebagai perbaikan selanjutnya. *Feedback* di atas menunjukkan adanya proses integrasi, meskipun masih dalam tahap awal keselarasan.

Hasil penelitian ini mengingatkan kepada manajemen tentang kurangnya penciptaan media komunikasi dengan pelanggan, namun demikian masih banyak keunggulan lain yang dapat terus dikembangkan oleh instansi dalam menjadikan pelanggan sebagai prioritas dalam segala bentuk perbaikan yang sedang dilakukan.

4.3.4. Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan

Hasil penelitian atas kinerja Instansi Pemerintah XYZ yang diukur melalui variabel pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan dalam kriteria *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* memperlihatkan pemenuhan kriteria ini masih memerlukan banyak perbaikan. Terlihat pada tabel 4.14 dan 4.15, dimana variabel pelanggan hanya mendapatkan persen skor 71,1% dari hasil kuesioner, dan 20% dari hasil wawancara serta observasi dokumen.

Pengukuran kinerja organisasi harus berdasarkan pada data dan informasi. Sistem pengukuran yang berlaku di Instansi Pemerintah XYZ belum sistematis, hal ini terlihat di tabel 4.12 dimana kriteria metode pengukuran kinerja hanya mencapai skor 74%. Diperlukan perbaikan dan pembenahan agar capaian kinerja secara keseluruhan dapat terukur. Persyaratan pengukuran kinerja ini harus diterapkan oleh pemimpin senior dalam memantau tingkat kinerja unit dan kinerja proses. Diperlukan juga adanya ukuran kinerja berdasarkan survei rutin kepuasan karyawan, mitra instansi, pemasok dan masyarakat. Disamping itu, ukuran kinerja yang sifatnya kualitatif seharusnya mulai dilakukan seperti pengukuran waktu tunggu, waktu pelayanan dan kemudahan pelayanan. Hal ini sesuai dengan arah strategis yang ditetapkan dalam draft rencana strategi instansi yaitu peningkatan kecepatan dan ketepatan layanan.

Analisis data penting dilakukan suatu organisasi untuk pengambilan keputusan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari fakta dan data yang tidak memiliki keterkaitan dengan penetapan prioritas dan pengambilan keputusan yang efektif. Merujuk pada hasil penelitian, diketahui bahwa Instansi Pemerintah XYZ belum melakukan analisis data secara komprehensif, kriteria penggunaan hasil

kinerja sebagai dasar penyusunan kebijakan hanya mencapai skor 75% (tabel 4.12). Review kinerja dilakukan ketika muncul permasalahan saja, tidak rutin maupun berkala untuk memantau perkembangan yang ada. Melalui pengumpulan data yang sistematis dan sistem pendukung analisis yang efektif akan menjadi dasar pengambilan keputusan yang terpercaya. Keselarasan antara analisis dan tinjauan kinerja organisasi harus terwujud, demikian juga halnya antara analisis dan perencanaan organisasi. Hal ini menjamin bahwa pengambilan keputusan sejalan dengan analisis yang berdasarkan data dan informasi yang sesuai.

Hasil pengukuran terhadap variabel ini menggambarkan persepsi responden bahwa Instansi Pemerintah XYZ pada saat ini masih belum baik dalam melakukan pengukuran dan analisis kinerja untuk tujuan peningkatan kinerja. Staf instansi masih dianggap belum dapat melakukan pengukuran terhadap pelaksanaan pekerjaan yang telah dilakukannya (tabel 4.12). Dalam variabel ini keterkaitan erat dengan variabel sebelumnya, yaitu perencanaan strategis, terlihat dengan jelas. Pengembangan dan penterjemahan rencana strategis yang tidak baik, akan menyebabkan kesulitan bagi para pelaksana dalam mengukur kriteria keberhasilan pelaksanaan pekerjaan.

Berdasarkan instrumen yang dimiliki oleh instansi dan rencana kerja yang telah dibuat oleh masing-masing unit kerja, seharusnya setiap karyawan mampu melakukan pengukuran secara mandiri atas hasil-hasil kerja mereka, namun belum semua karyawan dapat melakukannya secara baik. Salah satu catatan penting dalam rekomendasi surveyor akreditasi adalah terkait belum optimalnya peningkatan kompetensi karyawan secara berkesinambungan.

Dalam *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, Variabel Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan terbagi dalam 2 (dua) sub variabel yaitu pengukuran, analisis, dan peningkatan kinerja, serta sub variabel manajemen pengetahuan, informasi, dan teknologi informasi. Keberadaan variabel ini memegang peranan penting untuk mensinergikan tiga variabel dalam Triad Kepemimpinan, yaitu Kepemimpinan, Perencanaan Strategis dan Fokus Pada Pelanggan dan tiga variabel lain dalam Triad Hasil, yaitu Fokus Pada Tim, Fokus Pada Proses dan Hasil-hasil Kinerja Organisasi. Variabel ini sangat kritis untuk menghasilkan manajemen yang efektif berbasis fakta (*fact-based, knowledge-*

driven system). Pengukuran, analisa dan manajemen pengetahuan berfungsi sebagai pondasi sistem manajemen kinerja yang kompetitif.

Kategori pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan mengarahkan bagaimana instansi dapat menyeleksi, mengumpulkan, menganalisis, mengelola dan memperbaiki data, informasi dan aset pengetahuannya (*knowledge assets*), termasuk bagaimana instansi mengelola teknologi informasinya. Selain itu, kategori ini juga menekankan pentingnya instansi menggunakan temuan *review* untuk memperbaiki kinerjanya.

Buruknya implementasi aktifitas pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan akan sangat berpengaruh pada buruknya hasil-hasil kinerja organisasi. Hasil penelitian yang tergambar pada tabel 4.12 dan 4.17 memperlihatkan bahwa, ketidakmampuan organisasi untuk menginformasikan hasil-hasil kinerja yang kurang optimal, membuat tidak adanya perencanaan strategis yang dipersiapkan secara khusus untuk menjawab tantangan perubahan yang sedang berlangsung. Atau sebaliknya, apabila strategi yang telah dijalankan tidak tersampaikan secara baik kepada pihak yang berkepentingan, tidak ada evaluasi atas hal tersebut.

Sistem Informasi Manajemen di Instansi Pemerintah XYZ belum optimal, saat ini hanya berupa aplikasi untuk perhitungan biaya (*billing system*). Salah satu subsistem yang sangat dibutuhkan dari sistem informasi manajemen instansi adalah fungsi monitoring dan evaluasi. Fase monitor dan evaluasi semua operasional/pelaksanaan program termasuk perencanaan, mutlak perlu diketahui secara cepat dan akurat, sehingga pengambilan keputusan juga bisa lebih tepat dan cepat. Sangat berbeda dengan proses bisnis lainnya, monitoring dan evaluasi di instansi memerlukan suatu penilaian terhadap indikator khusus yang berlaku universal.

Misalnya terjadi peningkatan rasio kunjungan terhadap penyakit tertentu. Manajemen instansi selain berkewajiban menginformasikan ke institusi yang berwenang, tentunya dapat mempersiapkan fasilitas terkait peningkatan kunjungan tersebut. Selain itu, pada suatu mekanisme monitoring dan evaluasi dalam sistem informasi, harus dilengkapi dengan *Early Warning System* yang akan memberikan signal terhadap indikator-indikator kinerja

(operasional/manajerial) maupun signal terhadap *Key Performance Indicator* sehingga manajemen instansi dapat segera melakukan tindakan yang diperlukan.

4.3.5. Tenaga Kerja

Hasil penelitian ini menggambarkan persepsi responden bahwa fokus instansi terhadap tenaga kerja masih memerlukan banyak perbaikan. Hal ini terlihat dari persen skor yang diperoleh berdasarkan hasil wawancara dan observasi dokumen hanya sebesar 17,64%, peringkat terendah kedua dari seluruh kategori *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (Tabel 4.17). Hal yang masih perlu mendapat perhatian adalah terkait proses rekrutmen tenaga kerja. Selain itu, penciptaan lingkungan kerja yang nyaman bagi seluruh karyawan, penghargaan atas kinerja staf, dan kepedulian pimpinan atau instansi kepada staf juga merupakan hal-hal yang perlu dibenahi oleh Instansi Pemerintah XYZ.

Pada rekrutmen staf, keselarasan dengan kebutuhan instansi dan berpedoman kepada rencana strategis sudah berada dalam tahap awal. Kebutuhan ini disesuaikan dengan anggaran yang ada. Untuk merekrut karyawan sebaiknya dilakukan secara terbuka dengan pengumuman penerimaan staf, sehingga memperbanyak calon pelamar yang akan memudahkan memilih calon pegawai terbaik. Hal terpenting adalah melakukan evaluasi sistem rekrutmen yang ada selama ini, sistem kerja, kepuasan kerja, motivasi, loyalitas, dan keluhan karyawan.

Instansi Pemerintah XYZ sudah merencanakan restrukturisasi organisasi yang mengacu pada peraturan daerah baru tentang susunan organisasi tata kerja dengan menempatkan sumber daya manusia yang benar-benar mempunyai kompetensi dan kapabilitas dibidangnya. Hal ini bertujuan agar kinerja pelayanan di Instansi Pemerintah XYZ dapat berjalan lebih optimal dan langkah-langkah perbaikan yang inovatif dapat terealisasi. Apabila sasaran strategis ditetapkan dan diterapkan ke seluruh tingkatan organisasi, maka pemimpin senior dan manajer dapat efektif mengelola pegawai berkaitan dengan pelaksanaan tugas.

Merujuk pada hasil penelitian, sistem pembagian tugas di Instansi Pemerintah XYZ terbagi dua yaitu jalur struktural dan fungsional, serta pembentukan sistem tim. Namun dengan adanya posisi yang masih lowong

menjadikan salah satu kendala untuk menjalankan tugas, sehingga karyawan menjadi tidak fokus dan berdampak pada mutu pelayanan karena adanya perangkap fungsi. Dalam persaingan global yang berorientasi mutu, SDM organisasi itulah yang menjadi kunci bersaing.

Pengukuran kinerja sumber daya manusia di Instansi Pemerintah XYZ, ukuran yang digunakan adalah penilaian sasaran kinerja pegawai, keaktifan, pendidikan, jabatan, masa kerja, loyalitas, dedikasi untuk instansi. Penilaian kinerja berorientasi pada staf merupakan cara sederhana, mudah dan murah, tetapi subjektif. Cara tersebut biasanya digunakan oleh instansi kecil dan memiliki kelemahan karena hanya berfokus pada karakter karyawan, bukan pada baik-buruknya karyawan melaksanakan tugas.

Pengelolaan kinerja cukup mendukung praktik kompensasi yaitu berupa insentif dengan mengacu pada sistem indeks, namun besarnya penerimaan insentif kurang memuaskan karena tidak sesuai dengan beban kerja karyawan. Peranan pemimpin senior sangat menentukan dalam mengelola sumber daya manusia instansi untuk mencapai visi dan misi organisasi.

Keterbatasan sumber daya manusia menjadi salah satu kendala dalam pengembangan diklat. Kebanyakan dari staf fungsional kurang termotivasi untuk mengikuti diklat dan kegiatan pengembangan sumber daya manusia, terkecuali diklat tersebut ada kaitannya dengan profesi mereka. Pengukuran dan evaluasi hasil diklat secara rutin dan berkala belum dilaksanakan oleh instansi. Dalam hal ini instansi perlu memperhatikan kinerja pegawai dan kinerja organisasi dalam perancangan diklat beserta evaluasinya. Akuisisi terhadap motivasi pegawai untuk lebih meningkatkan kompetensinya dan kualitas kinerja melalui kegiatan pengembangan diklat harus ditingkatkan. Pemimpin senior harus memberikan penekanan pada efektivitas diklat khususnya yang mempunyai tujuan meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Review dan evaluasi diklat penting dilakukan untuk melihat efektivitasnya.

Faktor penting lain yang harus diperhatikan adalah pengukuran terhadap pencapaian peningkatan keselamatan pegawai, keamanan dan kesehatan. Merujuk pada hasil penelitian bahwa pelayanan yang diberikan kepada pelanggan internal instansi saat ini diantaranya berupa insentif atau jasa medis, Askes, cuti tahunan

dan tunjangan pensiun. Dalam implementasinya tidak pernah ada evaluasi secara rutin dan berkala terhadap kepuasan pegawai instansi. Sudah seharusnya pihak manajemen menciptakan suatu sistem yang dapat mengetahui harapan, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan dan menampung keluhan atau suara karyawan sebagai pelanggan internal.

Apabila kepuasan pegawai terpenuhi, maka motivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik akan cenderung meningkat, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja instansi dan kepuasan pelanggan. Metode pengukuran terhadap kesejahteraan, kepuasan dan motivasi kerja dapat menjamin kesesuaian dan keterkaitan temuan berdasarkan hasil penilaian dengan hasil proses bisnis utama sehingga prioritas utama tindakan perbaikan dapat teridentifikasi.

Pada prinsipnya seluruh anggota tim/karyawan membutuhkan motivasi untuk dapat melepaskan cadangan energi potensial yang dimilikinya. Pelepasan energi potensial seorang karyawan dalam sebuah organisasi dapat memberikan dampak yang cukup besar terhadap kemajuan organisasi. Namun hal ini akan bergantung pada motivasi yang diberikan. Hal-hal yang dapat menjadi motivasi bagi seseorang, yaitu:

1. Kebutuhan akan prestasi;
2. Kebutuhan akan afiliasi; dan
3. Kebutuhan akan kekuatan.

Bila melihat variabel kepuasan staf dibandingkan dengan kinerja instansi, maka akan muncul pertanyaan besar, mengapa dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, tidak dihasilkan kinerja yang baik? Jawaban yang tepat kemungkinan berkaitan dengan hasil wawancara dan pengukuran dalam variabel, bahwa sebagian besar karyawan sudah tidak memiliki motivasi untuk mengembangkan diri, karena sudah menempati zona nyaman dalam kehidupan mereka.

Bagi Instansi Pemerintah XYZ, kepuasan karyawan dalam bekerja bukan merupakan masalah, namun manajemen dan pihak terkait harus tetap mampu memberikan motivasi kepada seluruh karyawan dan berusaha mengeluarkan mereka dari zona nyamannya, agar energi-energi potensial yang mereka miliki

dapat menjadi bahan bakar, bahkan menjadi bahan peledak untuk meningkatkan hasil-hasil kinerja organisasi secara dahsyat.

4.3.6. Operasi

Hasil penelitian atas kinerja Instansi Pemerintah XYZ yang diukur melalui variabel operasi dalam kriteria *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* memperlihatkan pemenuhan kriteria ini masih memerlukan banyak perbaikan. Terlihat pada tabel 4.16 dan 4.17 dimana variabel operasi hanya mendapatkan persen skor 74,1% dari hasil kuesioner, dan 22,64% dari hasil wawancara serta observasi dokumen.

Kriteria yang perlu mendapat perhatian adalah terkait ketersediaan kebutuhan staf untuk melaksanakan pekerjaan, desain proses layanan, evaluasi proses layanan, dan kesiapan menghadapi situasi darurat atau bencana (tabel 4.14 dan 4.17).

Instansi Pemerintah XYZ memiliki perhatian yang besar terhadap sistem kerja dan proses kerja, namun kurang peka terhadap pemenuhan kebutuhan para karyawan, hal ini tergambar oleh peneliti setelah melihat persen skor atas jawaban kriteria pemenuhan kebutuhan karyawan yang lebih rendah dari persen rata-rata seluruh kriteria (tabel 4.14). Dalam variabel operasi, keberadaan karyawan merupakan unsur dominan dalam sebuah proses organisasi selain material, metode maupun peralatan. Karyawan merupakan pelanggan internal yang harus mendapat perhatian sama baiknya dengan pelanggan eksternal organisasi.

Instansi Pemerintah XYZ sudah mulai mempersiapkan sistem kerja pada setiap unit kerja instansi, namun keterbatasan instansi dalam menyediakan fasilitas bekerja yang layak masih menjadi kendala. Dengan berbagai keterbatasan yang ada, dimulai dengan pembenahan sumber daya manusia, sistem dan proses kerja Instansi Pemerintah XYZ mulai menyesuaikan dengan berbagai standar dan prosedur kerja yang baik. Hal ini dapat dilihat dari capaian instansi dalam proses akreditasi yang memperoleh hasil memuaskan bagi pihak-pihak terkait.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dokumen (tabel 4.17), proses penentuan pelayanan utama di Instansi Pemerintah XYZ belum melalui proses identifikasi berdasarkan perencanaan kebutuhan yang kemudian dianalisis, serta belum mengakomodir masukan dari pelanggan internal dan eksternal. Analisis

biaya dan manfaat juga belum dilakukan, sebagai cara untuk memastikan keputusan membuka layanan tersebut adalah tepat.

Untuk mendesain proses pelayanan harus mempertimbangkan masukan dari pelanggan, penelitian pasar, dan pengujian yang ekstensif, analisis dan implementasi terencana. Terkait proses desain, Instansi Pemerintah XYZ belum menggunakan suatu model. Padahal model ini dibutuhkan untuk memastikan diambilnya keputusan yang tepat. Sebaiknya dibuat beberapa analisis termasuk analisis biaya. Kemudian dipilih tim yang mewakili pelanggan dan pemasok sebagai pemilik proses. Tim inilah yang mengumpulkan data dengan berbagai metode seperti suara pelanggan, website, trend industri dan pasar lokal, benchmark, dan lain-lain. Tim kemudian mengembangkan rencana implementasi meliputi pelatihan yang sesuai untuk staf dan jadwal pelaksanaan proyek. Setelah itu dievaluasi untuk melihat kekurangannya dan ditetapkan proses secara permanen.

Pengukuran dengan indikator proses dan analisis dalam manajemen proses kunci pelayanan di Instansi Pemerintah XYZ belum dilakukan (tabel 4.17). Hal ini harus menjadi perhatian bagi instansi, karena aktivitas pengukuran ini perlu dilakukan pada titik awal dalam proses untuk meminimalkan masalah dan biaya yang mungkin timbul akibat penyimpangan yang tidak diharapkan. Data perlu dikumpulkan untuk membangun suatu proses. Jika ada penyimpangan terhadap proses dalam operasi sehari-harinya, petugas dapat mengidentifikasi dan mengatasi masalah tersebut dalam rentang kendali mereka. Standar kinerja juga harus ditetapkan untuk mengukur pencapaian kinerja dan melakukan tindakan perbaikan sesuai spesifikasi perancangannya. Perbaikan yang efektif akan meminimalkan kecenderungan berulangnya berbagai macam penyimpangan yang sama.

Pada proses pendukung dan perencanaan operasional sudah dilakukan dengan *plan, do, check, act*, tetapi proses tersebut tidak konsisten sehingga pelaksanaannya tidak maksimal. Proses pendukung ditentukan melalui proses perencanaan yang mendorong staf untuk menyediakan pelayanan bermutu tinggi. Pendukung dan bisnis dianalisis untuk menjamin proses tersebut sesuai dengan desain. Digunakan teknik pengumpulan data otomatis untuk meminimalkan

kesalahan dan biaya yang berhubungan dengan pengukuran kinerja. Teknologi diintegrasikan dalam bisnis dan proses pendukung untuk operasi yang akurat dan efisien. Hal ini sesuai dengan ukuran biaya kualitas dapat dijadikan sebagai indikator keberhasilan program perbaikan kualitas.

Eksistensi instansi sangat ditentukan oleh kemampuannya untuk bertahan di tengah-tengah lingkungan yang kompetitif. Selain harus mengedepankan fungsi sosialnya sebagai lembaga pelayanan pemerintah, instansi juga perlu memperhatikan fungsi bisnisnya untuk menjaga operasionalisasinya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Konsep *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* bertujuan untuk mengarahkan organisasi agar memiliki fokus yang baik terhadap proses yang berlangsung, karena dengan fokus yang baik, terhadap sistem kerja maupun proses kerja akan memberikan nilai tambah bagi kemajuan organisasi, dan peningkatan hasil-hasil kinerja organisasi.

4.3.7. Hasil

Tabel 4.15 dan 4.17 menggambarkan hasil penelitian atas variabel hasil-hasil kinerja organisasi. Kriteria *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* mensyaratkan kemampuan organisasi untuk dapat mengukur peningkatan maupun penurunan hasil-hasil kinerja yang meliputi:

1. Hasil proses dan pelayanan kesehatan;
2. Hasil berfokus pelanggan;
3. Hasil berfokus tenaga kerja;
4. Hasil kepemimpinan dan tata kelola; dan
5. Hasil keuangan dan pasar.

Kemampuan organisasi dalam mengukur hasil-hasil kinerja akan menjadi tolak ukur utama dalam meningkatkan kinerja organisasi pada masa yang akan datang. Melalui pemenuhan unsur-unsur dalam variabel ini prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu, atau *Total Quality Management*.

Hasil penelitian yang dilakukan di Instansi Pemerintah XYZ menggambarkan bahwa hasil kinerja instansi menurut pandangan responden masih belum baik atau belum seperti yang diharapkan. Seperti terlihat di tabel 4.16, persen skor yang dicapai kategori hasil adalah sebesar 69,1%, lebih rendah

dari persen skor rata-rata seluruh kategori yaitu 71,3%. Hasil yang paling buruk menurut responden adalah hasil fokus tenaga kerja, yaitu sebesar 15% (tabel 4.17).

Perkembangan faktor eksternal yang berlangsung sangat dinamis, tidak dapat diantisipasi terlebih dahulu pengaruhnya oleh manajemen. Untuk itu, manajemen dituntut untuk selalu bersikap tanggap dan adaptif, selalu mengikuti dan menyesuaikan diri dengan keadaan lingkungan. Manajemen perlu membangun tim yang kuat sehingga dapat menentukan cara atau pendekatan yang akan dilaksanakan untuk mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam lingkungan yang selalu berubah.

Merujuk pada hasil penelitian bahwa untuk menilai pencapaian kinerja secara keseluruhan, Instansi Pemerintah XYZ hanya melakukan perbandingan nilai capaian kinerja dengan target yang telah ditetapkan. Sedikit hasil kinerja yang dilaporkan yaitu untuk sebagian kecil area yang penting bagi persyaratan organisasi dan hasil yang dicapai pada umumnya rendah. Tidak ada trend data dan informasi perbandingan yang dilaporkan. Hal ini terutama sangat terlihat di sub kategori hasil fokus tenaga kerja (tabel 4.17) sehingga sub kategori ini memiliki skor terendah dibanding sub kategori yang lain.

Pendekatan proses belum menjawab persyaratan dasar item diantaranya pengukuran kinerja tidak konsisten dilakukan, pelayanan belum berorientasi pelanggan, akses data kinerja instansi baru dapat dilihat pada kinerja finansial dan kinerja produktivitas pelayanan instansi. Pengukuran kinerja mutu pelayanan hanya pada pengukuran pelayanan dan tingkat efisiensi pelayanan instansi, pengukuran mutu pelayanan secara komprehensif belum dilakukan. Adanya peran pemimpin puncak yang kreatif dan inovatif serta dukungan pemerintah kabupaten dalam hal kebijakan dan sumber daya untuk operasionalisasi instansi, merupakan langkah awal untuk pengembangan ke arah perbaikan dan mempertahankan eksistensi instansi sebagai lembaga pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Merujuk pada hasil penelitian, secara umum hasil kinerja keuangan Instansi Pemerintah XYZ menunjukkan tren data dan perbandingan data yang relatif kurang baik (lampiran 14). Hal ini dapat disebabkan oleh menurunnya

tingkat pendapatan Instansi Pemerintah XYZ akibat biaya yang tinggi, aset sumber daya manusia dalam penyediaan pelayanan. Untuk itu perlu dianalisis perlunya pengawasan biaya pelayanan, terutama dikarenakan sebagian besar pelanggan yang mendapat pelayanan di Instansi Pemerintah XYZ adalah pelanggan BPJS. Alternatif lain adalah menaikkan margin operasional atau mengurangi utilisasi aset yang tidak perlu. Tujuan finansial menggambarkan tujuan jangka panjang perusahaan yaitu pengembalian modal investasi yang tinggi dari setiap unit bisnis. Sementara untuk kinerja pemasaran, Instansi Pemerintah XYZ belum menetapkan indikator untuk dilakukan pengukuran. Hal ini sangat penting untuk segera dibenahi, mengingat pentingnya peran pemasaran dalam sistem manajemen mutu instansi.

Kinerja operasional secara umum masih di bawah standar (lampiran 14). Dari segi indikator pertumbuhan produktivitas ini secara langsung karena fluktuatifnya jumlah kunjungan dari tahun 2013 hingga tahun 2016 yang berdampak pada rasio jumlah kunjungan. Untuk indikator pelayanan yang diukur dengan rasio pasien dengan tenaga, *Bed Occupying Rate*, *Average Length of Stay*, *Bed Turn Over*, *Turn Over Interval*, pada umumnya masih di bawah standar.

Jika dikaitkan dengan indikator kinerja pelanggan seperti kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran, maka indikator kinerja operasional perlu dianalisis untuk mengidentifikasi harapan, kebutuhan pelanggan dan memperhatikan faktor pendorong keberhasilan pelanggan kunci seperti waktu tunggu dan waktu pelayanan.

Kesimpulan akhir pengukuran kinerja Instansi Pemerintah XYZ dengan skor tersebut menggambarkan bahwa kinerja Instansi Pemerintah XYZ masih kurang baik. Oleh karena itu, perencanaan yang proaktif perlu dibuat dan diimplementasikan, tidak hanya bersifat reaktif terhadap masalah.

4.3.8. Hubungan Antara Kategori Dimensi Proses Dengan Kategori Hasil

Merujuk pada hasil penelitian pada tabel 4.19, diperoleh kesimpulan bahwa variabel hasil memiliki hubungan yang signifikan (berarti) dengan seluruh variabel dimensi proses (nilai signifikansi (p) < 0,01). Sementara untuk tingkat kekuatan (keeratn) hubungan variabel hasil dengan variabel dimensi proses

berdasarkan angka koefisien korelasi, kategori tenaga kerja memiliki hubungan tererat dengan kategori hasil, yaitu hubungan sangat kuat ($r=0,767$).

Dalam perspektif sistem *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, kategori di dalamnya dibedakan menjadi triad kepemimpinan dan triad hasil. Triad kepemimpinan (kepemimpinan, strategi, dan pelanggan) untuk menekankan pentingnya kepemimpinan untuk dapat fokus pada strategi dan pelanggan. Pimpinan senior menetapkan arah dan mencari peluang masa depan organisasi. Sementara triad hasil (tenaga kerja, operasi, dan hasil) meliputi setiap proses fokus tenaga kerja dan proses operasional, serta hasil kinerja yang dicapai kedua proses tersebut. Dengan demikian, semua tindakan dalam sistem *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* diarahkan untuk mencapai “hasil” yaitu suatu komposisi hasil kinerja produk dan proses, fokus pelanggan, fokus tenaga kerja, kepemimpinan dan tata kelola, keuangan dan pasar.

Hubungan antara setiap kategori dalam *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* dimaknai sebagai “Struktur yang Saling Terikat”, yang merefleksikan sifat saling terhubung sistem secara keseluruhan. Tanda panah dua arah antara kategori dimensi proses dan kategori hasil menunjukkan pentingnya umpan balik dalam sistem manajemen kinerja yang efektif. Sorotan atas peran kunci integrasi yang menitikberatkan bahwa tidak ada bagian tertentu dalam sistem dapat beroperasi sendiri-sendiri.

Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence adalah nama baru yang digunakan sebagai pengganti dari *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Penggunaan kata Framework dan perubahan desain diagram *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* untuk menunjukkan dan menekankan bahwa seluruh kategori merupakan kesatuan yang tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya sebagai satu kesatuan dalam kerangka kinerja ekselen.

Terdapat beberapa penelitian yang bertujuan melihat hubungan atau pengaruh antara kategori di kriteria *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Fakta empiris tentang beberapa hubungan kausal diantara tujuh kategori *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* di lingkungan manufaktur. Kesimpulan dari tiga penelitian tersebut yaitu kategori

kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap semua kategori dimensi proses lainnya.

Kategori analisis informasi dan manajemen proses mempengaruhi hasil finansial dan kepuasan pelanggan secara signifikan. Manajemen proses dan perencanaan strategis mempengaruhi hasil kepuasan pelanggan, sementara manajemen tenaga kerja mempengaruhi hasil finansial.

Adanya hubungan yang kuat antara manajemen tenaga kerja dengan hasil kepuasan pelanggan. Hasil tersebut mendukung teori *service-profit chain* dan pentingnya pemberi pelayanan berketerampilan tinggi.

Membangun sistem kerja yang lebih baik, meningkatkan pelatihan staf, mengukur dan mengevaluasi kinerja staf, yang kesemuanya diarahkan dalam *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, seharusnya akan menghasilkan kepuasan staf yang kemudian akan berdampak pula kepada kepuasan pelanggan dan pelanggan lainnya.

Efek sirkular dari kepuasan staf dan pelanggan digambarkan dalam teori *service-profit chain*, dimana kebijakan yang meningkatkan kepuasan staf (dan selanjutnya, retensi dan loyalitas staf) akan memotivasi staf untuk meningkatkan nilai dan kualitas pelayanan mereka, yang berujung kepada peningkatan kepuasan pelanggan.

Hasil kinerja instansi berhubungan secara signifikan dengan staf dan manajemen proses. Hal ini sejalan dengan kondisi dimana segala upaya untuk meningkatkan kualitas layanan dihubungkan dengan staf. Karena staf merupakan ujung tombak yang langsung bersentuhan dengan pelanggan, merekalah penentu kualitas layanan secara langsung. Kualitas internal instansi merupakan salah satu jalan untuk meningkatkan kualitas dari lingkungan kerja, yang akan berdampak kepada kepuasan staf. Oleh karena itu, penting bagi instansi untuk meningkatkan kepuasan staf mereka dengan memberi dukungan bagi staf dalam bekerja melalui komunikasi, *engagement*, dan kompensasi. Selain itu, instansi perlu mengembangkan inovasi dalam sistem dan proses kerja staf untuk meningkatkan efisiensi tugas mereka.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

1. Skor kategori kepemimpinan berdasarkan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* di Instansi Pemerintah XYZ adalah sebesar 44 ;poin atau 36,67% dari skor maksimal kategori kepemimpinan (120 poin). Kriteria yang perlu mendapat perhatian adalah komunikasi antara pimpinan senior dengan staf dan pelanggan, dan komitmen pimpinan senior dalam pelaksanaan visi, misi, dan tata nilai instansi.
2. Skor kategori strategi berdasarkan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* di Instansi Pemerintah XYZ adalah sebesar 29,83 poin atau 35,1% dari skor maksimal kategori strategi (85 poin). Kriteria yang perlu mendapat perhatian adalah keterlibatan staf dalam penyusunan rencana strategis dan pengusulan upaya inovatif ke dalam perencanaan instansi.
3. Skor kategori pelanggan berdasarkan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* di Instansi Pemerintah XYZ adalah sebesar 32,83 poin atau 38,63% dari skor maksimal kategori pelanggan (85 poin). Kriteria yang perlu mendapat perhatian adalah Identifikasi kebutuhan dan pilihan dari pelanggan kunci dan penciptaan media komunikasi dengan pelanggan.
4. Skor kategori pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan berdasarkan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* di Instansi Pemerintah XYZ adalah sebesar 33,33 poin atau 37,04% dari skor maksimal (90 poin). Kriteria yang perlu mendapat perhatian adalah pengetahuan staf tentang capaian kinerja instansi dan metode pengukuran kinerja.
5. Skor kategori tenaga kerja berdasarkan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* di Instansi Pemerintah XYZ adalah sebesar 31,67 poin atau 37,25% dari skor maksimal kategori tenaga kerja (85 poin). Kriteria yang perlu mendapat perhatian adalah mekanisme

rekrutmen, penghargaan terhadap staf, dan kepedulian pimpinan senior/instansi terhadap staf.

6. Skor kategori operasi berdasarkan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* di Instansi Pemerintah XYZ adalah sebesar 33,83 poin atau 39,8% dari skor maksimal kategori operasi (85 poin). Kriteria yang perlu mendapat perhatian adalah terkait ketersediaan kebutuhan staf untuk melaksanakan pekerjaan, desain proses layanan, evaluasi proses layanan, dan kesiapan menghadapi situasi darurat atau bencana.
7. Skor kategori hasil berdasarkan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* di Instansi Pemerintah XYZ adalah sebesar 172 poin atau 38,22% dari skor maksimal kategori hasil (450 poin). Kriteria yang perlu mendapat perhatian adalah capaian kinerja di beberapa unit penting, ketersediaan data komparatif dan data trend.
8. Berdasarkan hasil perhitungan, skor yang didapatkan oleh Instansi Pemerintah XYZ adalah 377,50. Hal ini berarti penilaian kinerja Instansi Pemerintah XYZ mendapat predikat *average* dan termasuk dalam kategori *early improvement* (skala poin 376-475) menurut kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award*. *Early improvement* berarti Instansi Pemerintah XYZ berada dalam posisi peningkatan tahap awal di sektor layanan.
9. Seluruh kategori dari dimensi proses memiliki hubungan yang signifikan dengan kategori hasil (nilai $p < 0,01$). Kategori dengan hubungan tererat adalah Tenaga Kerja dengan angka koefisien korelasi sebesar 0,767 (hubungan sangat kuat).

5.2. Saran

1. Pimpinan senior Instansi Pemerintah XYZ perlu membangun komunikasi yang lebih aktif, jujur, dan dua arah dengan tenaga kerja dan pelanggan dengan memperbanyak media komunikasi, termasuk memanfaatkan media sosial.
2. Pimpinan senior Instansi Pemerintah XYZ harus mampu mengarahkan karyawan untuk mengenal visi misi dan nilai yang instansi emban baik

melalui penjabaran secara detail di pertemuan formal, papan visi dan misi, buletin, dan sebagainya.

3. Instansi Pemerintah XYZ perlu melakukan penyusunan rencana strategis dengan mengikuti sistem manajemen yang baik ,melalui proses *Problem Solving Cycle* dan agar dapat melibatkan staf dalam pengembangan rencana strategis instansi.
4. Instansi Pemerintah XYZ perlu memperbanyak penciptaan media komunikasi dengan pelanggan. Hasil kepuasan pelanggan perlu dikelola ke dalam siklus evaluasi *plan, do, check, act*, sehingga diperoleh perbaikan berkelanjutan dan akan memicu lahirnya upaya-upaya inovasi.
5. Instansi Pemerintah XYZ perlu mempersiapkan strategi khusus dalam meningkatkan posisi pasar (*market shared*) instansi, melalui pemasaran yang efektif dan secara terus menerus berupaya meningkatkan loyalitas pelanggan.
6. Instansi Pemerintah XYZ perlu melakukan riset pemasaran untuk mempersiapkan layanan unggulan, dengan penguatan pada aspek sumber daya manusia, peralatan maupun metodenya.
7. Instansi Pemerintah XYZ perlu memilih, mengumpulkan, dan menyetarakan data indikator kinerja dengan baik, untuk kemudian dianalisis dalam rangka penetapan prioritas instansi (*Management by fact*).
8. Instansi Pemerintah XYZ perlu melakukan evaluasi rutin terhadap sistem rekrutmen yang ada selama ini, sistem kerja, dan kepuasan kerja, motivasi, loyalitas, dan keluhan karyawan.
9. Instansi Pemerintah XYZ perlu menyediakan fasilitas bekerja yang layak bagi karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.
10. Instansi Pemerintah XYZ perlu membangun tim kepemimpinan yang kuat dalam melaksanakan beberapa pendekatan metode sistematis yang sesuai untuk melaksanakan proses tujuh kriteria dalam *Malcolm*

Baldrige Criteria for Performance Excellence serta melaksanakan dan mengevaluasi organisasi secara konsisten.

11. Instansi perlu segera melaksanakan rekomendasi tindak lanjut perbaikan berdasarkan hasil *Focus Group Discussion* terkait hasil penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeneye, Y. B dan Ahmed. M. 2015. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND COMPANY PERFORMANCE. *Journal of Business Studies Quarterly* 2015, Volume 7, Number 1 ISSN 2152-1034
- Agustin, L. K., Nugraha, F. N. & Aisha, A. N., 2016. Perancangan Pengukuran Kinerja Divisi SDM di PT XYZ dengan Menggunakan Pendekatan Human Resource Scorecard. *E-Proceeding of Engineering* , 3(2), pp. 2501-2507.
- Apriyani, D., & Sunarti. (2017). Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Konsumen (Survei pada Konsumen The Little A Coffee Shop Sidoarjo). *Jurnal Administrasi Bisnis* , 1-7.
- Armstrong, M dan Taylor, S. 2014. *Handbook of Human Resource Management Practice*. UK: Ashford Colour Press. Ltd
- Deny, S. 2017. *SDM Jadi Faktor Penentu Pertumbuhan Industri dalam Negeri*. Diakses dari <https://www.liputan6.com/bisnis/read/3072247/sdm-jadi-faktor-penentu-pertumbuhan-industri-dalam-negeri> pada 01 Agustus 2018 pukul 13.35 WIB.
- Demsetz, H. dan Villalonga, B. 2001. Ownership structure and corporate performance Harold. *Journal of Corporate Finance* PII: S0929-1199 01 00020-7
- Ekowati, T., 2012. Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Malcolm Baldrige National Quality Award untuk Meningkatkan Mutu Pelayanan. *Jurnal Administrasi Kebijakan Kesehatan*, 10(3), pp. 147-151.
- Ermayanti, D., 2015. Pengukuran Kinerja SDM Metode Human Resources Scorecard sebagai Upaya Optimalisasi Kinerja Organisasi. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 15(1), pp. 57-63.
- Firdaus, D., dan Mildawati, T. (2014). Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balance Scorecard. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi Vol. 3 No. 8*

- Giunta, C. E., 2015. Infusing the Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) into Marketing Curriculum. *Journal of Higher Education Theory and Practice* , 15(4), pp. 57-63.
- Giunta, C. E., n.d. Infusing the Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) into Marketing Curriculum.
- Hamid, S. E. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Deepublish.
- Hasyim, M. A. N., 2018. Pengukuran Kinerja Perusahaan Hotel Berdasarkan Kriteria Malcolm Baldrige. *Jurnal Ecodemica*, 2(1), pp. 109-116.
- Hati, S., & Ningrum, S. (2015). Analisis Profitabilitas dalam Menilai Kinerja Keuangan UMKM Jasa Studio Kita Peserta Program Mahasiswa Wirausaha (PMW) Politeknik Negeri Batam. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1-18.
- Herlina & Prasetyo, D. E. A., 2018. Penilaian Kinerja Perusahaan dengan Metode Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence di PT. Daido Metal Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, pp. 1-7.
- Hidayat, A. A. A., Supriyanto, S. & Nursalam, 2015. Model Sistem Manajemen Mutu berdasarkan Kriteria Malcolm Baldrige pada Pendidikan Keperawatan di Kota Surabaya. *Jurnal Ners*, 10(1), pp. 165-174.
- Maryanti, E. (2016). Analisis Profitabilitas, Pertumbuhan Perusahaan, Pertumbuhan Penjualan dan Struktur Aktiva terhadap Struktur Modal pada Perusahaan Sektor Industri Barang Konsumsi yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Riset Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 143-151.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., dan Meglich, P. (2016). *Human Resource Management*. Nelson Education.
- Moleong, Lexy J. 2012. *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Ngadi, N., 2014. Relevansi Pendidikan Kejujuran terhadap Pasar Kerja di Kota Salatiga. *Jurnal Kependudukan Indonesia* , 9(1), pp. 59-70.

- Oyitso, M. & Olomukoro, C. O., 2012. Training and Retraining Nigeria Workers to Enhance Task Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), pp. 69-77.
- Phillips, J. M., Gully, S.M. (2014). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Purbajati, R. J., Nugraha, C. & Arijanto, S., 2014. Sistem Perangkat Lunak untuk Internal Assessment Kriteria Fokus Pelanggan Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence Berbasis Pengukuran KPKU-BUMN. *Jurnal Online Institut Teknologi Nasiona*, 2(1), pp. 411-422.
- Purnama, D. (2018). Analisis Karakteristik Perusahaan dan Environmental Performance terhadap Environmental Disclosure. *Jurnal Riset Keuangan dan Akuntansi*, 1-14.
- Purnomo, C. A. & Hadi, Y., 2017. Pengukuran Kinerja UMKM Menggunakan Performance Prism. *Spektrum Industri*, 15(2), pp. 121-255.
- Purwani, T. (2010). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan. *Majalah Ilmiah INFORMATiKA Vol. 1 No. 2 Mei 2010*.
- Queen, F., Setiawan, H. & Anggraeni, S. K., 2013. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Pendekatan Human Resources Scorecard. *Jurnal Teknik Industri*, 1(4), pp. 347-351.
- Renita, R. & Maukar, A. L., 2016. Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence (MBECfPE) 2013-2014 pada Program Studi Teknik Industri President University. *Journal of Industrial Engineering*, 1(2), pp. 1-8.
- Rivai, V., dan Sagala, E. J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Santos, J. B., dan Brito, L. A. L. (2012). Toward A Subjective Measurement Model For Firm Performance. *BAR-Brazilian Administration Review*, 9(SPE), 95-117.

- Sarjono, H., Pujadi, A. & Wong, H. W., 2010. Penerapan Metode Balanced Scorecard sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja pada PT Dritama Brokerindo, Jakarta Timur. *Binus Business Review*, 1(1), pp. 139-154.
- Simbolon, F., 2015. Perbandingan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Binus Business Review*, 6(1), pp. 91-100.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sulistiyanto, S. 2015. Studi Kasus Analisis Penggunaan Media Sosial Dalam Akun Twitter @ChelseaFC_Indo. *Essence Jurnal Seni, Desain, Komunikasi Peneliti Muda* Vol. 1 No. 1
- Umar, H. (2005). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Yumia, M., & Khairunnisa. (2015). Pengaruh Return on Equity (ROE), Earning Per Share (EPS), dan Price Earning Ratio (PER) terhadap Harga Saham (Studi Kasus pada Perusahaan Pertambangan Logam dan Mineral Periode 2010-2014). *E-Proceeding of Management*, 3179-3191.
- Warsindah, L. & Leon, F. M., 2017. The Ballrige Models Application of Leadership to Improve Its Performance of Private University in West Jakarta, Indonesia. *The International Journal of Business and Management*, 5(7), pp. 269-272.
- Widilestari, C., 2011. Konsep Balanced Scorecard dan Kendala Penerapannya. *Jurnal STIE Semarang*, 3(2), pp. 1-13.
- Wiwoho, G. (2014). Diversifikasi Perusahaan, Stabilitas Lingkungan, Kepemilikan Manajerial Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja: Sebuah Agenda Penelitian. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen (JBIMA) Vol. 2, No. 2, September 2014 ISSN : 2338 - 9729*, 155 - 165.



Nama : Oktavianus Kriswidanto
Alamat : Mojoroto GG V / 36 Kediri
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 08 Oktober 1990
Agama : Kristen
Nama Orang Tua
Ayah : Dr. dr. Bambang Wahyu Widodo, Sp.M
Ibu : Kristina Rinobaningsih, S.KM
Riwayat Pendidikan :
1. SDN Kertajaya XIII Surabaya Tahun 1996
2. SMP Negeri 1 Ponorogo Tahun 2002
3. SMA Negeri 3 Kediri Tahun 2005
4. Jurusan Teknik Kelautan
Fakultas Teknologi Kelautan
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Tahun 2008
5. Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Bisnis Dan Manajemen Teknologi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Tahun 2016