**BAB 1**

**PENDAHULUAN**

**1.1** **Pengertian MBNQA dan *Baldrige Assessment***

*Malcolm Baldrige National Quality Award* merupakan penghargaan atas mutu kinerja yang diberikan kepada organisasi di Amerika Serikat. Namun dalam makalah ini akan lebih membahas mengenai penilaiannya atau disebut juga *Baldrige Assessment*. *The Baldrige Assessment* adalah salah satu *tools* untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan terus-menerus dengan menggunakan pengukuran dan memberikan *feedback* mengenai kinerja organisasi dalam menyediakan produk dan jasa yang berkualitas.

*Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* atau Kriteria Baldrige merupakan penuntun bagi suatu perusahaaan untuk mencapai kinerja bermutu tinggi yang terdiri dari 7 kriteria yaitu Kepeminpinan; Perencanaan Strategis; Fokus pada Pelanggan; Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan; Fokus pada Tenaga Kerja; Manajemen Proses; dan Hasil.

**1.2 Sejarah MBNQA**

Malcolm Baldrige adalah menteri perdagangan Amerika Serikat (1981-1987) yang berkontribusi besar pada peningkatan mutu dalam berbagai aspek jangka panjang di Amerika Serikat. Namanya diabadikan dalam bentuk penghargaan *(award)* mutu dalam kategori manufaktur, jasa, usaha kecil, pendidikan dan kesehatan sejak 1987. *Baldrige Award* diciptakan sebagai motivator dan keinginan setiap organisasi untuk bersaing secara sehat dalam hal peningkatan mutu. *Baldrige Award* menilai suatu organisasi dari 7 aspek, yaitu:

1. Kepemimpinan
2. Perencanaan Strategis
3. Konsumen dan Fokus Pasar
4. Informasi dan Analisis
5. Fokus Sumber Daya Manusia
6. Manajemen Proses
7. Hasil

Penghargaan ini dikelola oleh Lembaga Standar dan Teknologi Nasional (*The National Institute of Standard and Technology*) dan *The American Society for Quality* (ASQ).

Hingga tahun 2007, metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent* (MBCfPE) telah diadopsi oleh puluhan ribu perusahaan di lebih dari 70 negara didunia. MBCfPE banyak diadopsi karena di dalam penilaiannya dimuat aspek kepemimpinan yang memiliki pengaruh besar terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Indonesia juga mengadopsi MBCfPE dan dijadikan *Indonesian Quality Award* (IQA) sebagai penghargaan atas kinerja BUMN (Badan Usaha Milik Negara). Penghargaan kepada BUMN dimaksudkan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dari BUMN dalam menghadapi persaingan global, yaitu dengan meningkatkan kinerja BUMN secara menyeluruh dan terpadu dengan berbasiskan pada *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, yang sudah dikenal di dunia bisnis internasional terutama di Amerika Serikat.

**1.3 Konsep *Baldrige Assessment***

Kriteria *Baldrige assessment* merupakan dasar dalam melakukan *self-assessment* sebuah perusahaan atau organisasi dalam memberikan penghargaan dan memberikan umpan balik kepada perusahaan atau organisasi dalam upaya menciptakan kinerja yang bermutu tinggi. Keunggulan dari Kriteria Baldrige adalah kemampuannya untuk memberikan penilaiaan secara menyeluruh dan terpadu. Kriteria Baldrige dibagi menjadi tujuh kriteria, dimana antar kriteria saling memiliki keterkaitan. 4 tujuan utama pada kriteria MBNQA antara lain :

1. Membantu memperbaiki kinerja dan kemampuan organisasi
2. Memberikan fasilitas komunikasi dan berbagai informasi dari *best practices* diantara organisasi pendidikan dan tipe-tipe organisasi yang lain.
3. Memelihara perkembangan kemitraan yang melibatkan sekolah-sekolah, industri dan organisasi lain.
4. Melayani sebagai alat kerja untuk memahami dan memperbaiki kinerja organisasi, dan menuntun dalam perencanaan dan pelatihan organisasi

Sasaran kriteria kinerja bermutu tinggi menurut *Indonesian Quality Award Foundation* (2007), dirancang untuk membantu perusahaan atau organisasi menggunakan pendekatan yang terintegrasi dalam mengelola kinerjanya, yang bermuara pada :

1. Penyampaian nilai terbaik yang bisa dibuat kepada pelanggan dan stakeholder sehingga dapat berkontribusi pada ketahanan dan keberlanjutan perusahaan atau organisasi.
2. Perbaikan efektifitas dan kapabilitas perusahaan atau organisasi secara keseluruhan.
3. Terjadinya pembelajaran organisasi maupun pembelajaran karyawan.

Gaspersz (2007) menyatakan, terdapat enam alasan yang mendasar mengapa organisasi-organisasi lokal maupun kelas dunia memilih *Baldrige Assessment* sebagai kerangka kerja dari sistem manajemen mereka yaitu :

1. *Baldrige Assessment* mampu mengidentifikasi setiap kekuatan dan kesempatan untuk perbaikan atau *opportunities for improvement (OFI)* dari berbagai area dalam organisasi yang berkaitan dengan tujuh kriteria MBNQA.
2. *Baldrige Assessment* memberikan kerangka kerja untuk peningkatan menuju keunggulan kinerja dengan memberikan kebebasan kepada manajemen untuk melaksanakan strategi bisnis mandiri dan program-program peningkatan keunggulan kinerja.
3. *Baldrige Assessment* merupakan kerangka kerja manajemen terintegrasi, mencakup semua faktor yang mendefinisikan organisasi, proses operasional dan hasilhasil kinerja yang jelas dan terukur.
4. *Baldrige Assessment* berfokus pada persyaratan-persyaratan untuk mencapai keunggulan kinerja, bukan sekedar aplikasi, prosedur, alat atau teknik.
5. *Baldrige Assessment* mudah beradaptasi dengan lingkungan bisnis, dapat diterapkan pada organisasi besar maupun kecil, organisasi lokal yang hanya beroperasi di suatu negara maupun kelas dunia yang beroperasi di banyak negara.
6. *Baldrige Assessment* telah terbukti merupakan praktik manajemen global yang valid untuk meningkatkan keunggulan kinerja organisasi.

Alasan lain menggunakan *Baldrige Assessment* dalam melakukan pengukuran kinerja manajemen yaitu dapat meningkatkan kecepatan proses dan kualitas, membangun sistem kerja yang tinggi, menerjemahkan visi dan misi ke dalam strategi, dan membangun kesetiaan konsumen.

Kriteria Baldrige memiliki fokus pada keunggulan kinerja untuk keseluruhan organisasi dalam kerangka manajerial yang menyeluruh, mengidentifikasi dan menelusuri semua hasil-hasil organisasi yaitu pelanggan, produk/ jasa, keuangan, sumber daya manusia dan efektivitas organisasi. Pengukuran kualitas menggunakan Kriteria Baldrige memberi keuntungan karena memungkinkan organisasi melakukan Penilaian Mandiri (*self assessment*). Pengukuran mandiri berdasarkan Kriteria Baldrige dapat dilakukan pada berbagai jenis organisasi baik bisnis, nirlaba, pendidikan maupun kesehatan.

Kriteria Malcolm Baldrige juga dipakai untuk menyelesaikan masalah untuk mengetahui besarnya nilai kinerja perusahaan, posisi perusahaan di pasar, kelebihan dan kekurangan perusahaan serta mendapat kriteria kompetitif dan penetapan prioritas (Murdiono, 2000). Sementara itu, Kriteria Malcolm Baldrige juga telah diterapkan sebagai salah satu alat manajemen kualitas pada penyusunan strategi berdasarkan kondisi perusahaan baik internal maupun eksternal (Wijayanti, 2002). Penerapan Kriteria Malcolm Baldrige tidak terbatas pada kebutuhan bisnis, tetapi juga masuk dalam bidang pendidikan (Susilowati,2008).

**1.4 Tujuan *Baldrige Assessment***

Secara umum *Baldrige assessment* bertujuan untuk mengukur kinerja. MBNQA merupakan program penghargaan berdasarkan pencapaian organisasi terhadap *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE), yang sering disingkat dengan Kriteria Baldridge (*Baldridge Criteria*). MBCfPE merupakan panduan manajemen terbaik untuk membuat sebuah perusahaan menjadi unggul, bermutu tinggi, atau kelas dunia. Tujuan MBCfPE dalam meningkatkan daya saing bagi suatu perusahaan atau organisasi menurut Haris (dalam Saputra, 2008) adalah :

1. Membantu meningkatkan praktik-praktik kinerja organisasi, kemampuan dan hasil-hasil.
2. Memudahkan komunikasi dan sharing informasi tentang praktik-praktik terbaik di antara organisasi-organisasi.
3. Sebagai alat manajemen untuk memahami dan mengelola kinerja serta sebagai pedoman perencanaan dan kesempatan untuk pembelajaran.

Berdasarkan sumber [www.nist.gov](http://www.nist.gov/), terdapat beberapa keuntungan yang diperoleh dalam aplikasi MBCfPE dikarenakan organisasi tersebut dapat mengetahui laporan balik mengenai hal-hal berikut di bawah ini:

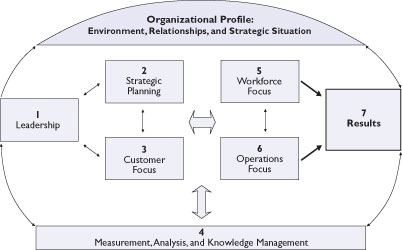
1. *Key Themes Summary* – sintesis pada yang paling penting, kekuatan dan peluang untuk memperbaiki pendekatan organisasi dan hasil analisa.
2. *Comments* – tindakan, dirinci pada kekuatan dan peluang untuk perbaikan tiap criteria, spesifikasi organisasi, dan membantu memprioritaskan usaha perbaikan.
3. *Individual Scoring Range* – Untuk tiap kriteria, kita dapat menerima range penilaian 10 % seiring dengan menghitung kekuatan dan peluang perbaikan relatif organisasi.
4. *Scoring Distribution* – persentase aplikan yang dinilai pada tiap kriteria.

Dengan adanya laporan, kita dapat melihat jumlah skor atau penilaian dari penerapan model Baldrige, sehingga dapat diketahui setinggi apa performa organisasi selama ini, dan juga hal-hal apa saja yang perlu dipertahankan atau diperbaiki dari organisasi tersebut.

**1.5** **Fungsi *Baldrige Assessment***

*Baldrige assessment* berfungsi sebagai *tool* yang mengukur dan mengevaluasi kinerja manajemen. Institusi yang dapat menerapkan *Baldrige assessment* ini antara lain perusahaan dengan kategori usaha manufaktur, jasa, dan bisnis kecil, serta institusi kesehatan dan pendidikan. Dengan adanya *Baldrige assessment* dapat membantu organisasi menghadapi lingkungan dinamis, membangun sistem kerja yang tinggi, menerjemahkan visi dan misi ke dalam strategi, membangun kesuksesan jangka pendek serta stabilitas organisasi untuk jangka panajng (Gaspersz, 2002).

**1.6 Tujuh Kriteria atau Pilar Malcom Baldrige**



Gambar 1. *Framework* 7 Kriteria *Baldrige Assessment*

Sumber: nist.gov

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

1. Kepemimpinan*/ Leadership* (120 poin)
2. Perencanaan Strategik/ *Strategic Planning* (85 poin)
3. Fokus Pelanggan/ *Customer Focus* (85 poin)
4. Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan*/ Measurement, Analysis, and Knowledge Management* (90 poin)
5. Fokus Tenaga Kerja/ *Workforce Focus* (85 poin)
6. Fokus operasi kerja/ *Operation Focus* (85 poin)
7. Hasil-hasil/ *Results* (450 poin)

Skor total dari *Baldrige assessment* adalah 1000 poin. Berikut ini adalah penjelasan dari masing-masing kriteria dalam *Baldrige assessment*:

1. *Leadership* (120 poin)

Kepemimpinan menunjukkan bagaimana para pemimpin senior bisa memandu dan menopang organisasi, mengatur visi organisasi, nilai-nilai, dan ekspetasi *performance*. Perhatian diberikan kepada bagaimana para pemimpin senior berkomunikasi dengan staff, mengembangkan masa depan para pemimpin, dan menciptakan suatu lingkungan yang mendorong perilaku etis dan formance yang tinggi.

Kategori ini juga meliputi sistem penguasaan organisasi, di mana penguasaan organisasi dilakukan secarara sah dan bertanggung jawab etis kepada publik, mendukung masyarakatnya, dan juga menyokong kesehatan masyarakat. Kategori *Leadership* dibagi ke dalam dua sub kategori/item yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. *Senior Leadership* (70 poin)

Item penilaian *senior leadership* menguraikan bagaimana para pemimpin senior memandu dan menopang organisasi. Item penilaian ini akan menggambarkan bagaimana para pemimpin senior berkomunikasi dengan mengorganisir dan mendorong performance yang tinggi. Dalam item ini terdapat dua poin yang akan menjadi acuan dalam proses *scoring*, yakni:

1. *Vision, Values and Mission*
2. *Communication and Organizational Performance*
3. *Governance and Societal Responsibilities* (50 poin)

Item penilaian *Governance and Societal Responsibilities* menguraikan mengenai sistem penguasaan organisasi. Item penilaian ini juga menguraikan bagaimana organisasi menunjukkan tanggung jawabnya kepada publik, memastikan perilaku etis, membangun hubungan yang baik, dan berperan untuk kesehatan masyarakat. Dalam item ini terdapat tiga poin yang akan menjadi acuan dalam proses *scoring*, yakni:

1. *Organizational Governance*
2. *Legal and Ethical Behavior*
3. *Societal Responsibilities and Support of Key Communities*

2. *Strategic Planning* (85 poin)

Kategori perencanaan strategis menguji bagaimana cara mengembangkan sasaran hasil dan rencana tindakan strategis. Hal yang juga diuji adalah bagaimana cara memilih sasaran hasil dan rencana tindakan yang strategis untuk disebarkan dan diubah jika keadaannya berubah, dan bagaiamana kemajuan dalam mengukurnya. Kategori *Strategic Planning* kemudian dibagi kedalam dua item yaitu sebagai berikut:

1. *Strategy Development* (40 poin)

Item ini menguraikan bagaimana cara organisasi menetapkan strateginya dan sasaran hasil yang strategis, mencakup bagaimana menunjukkan tantangan strategis, meringkas sasaran hasil strategis dan tujuan. Dalam item ini terdapat dua poin yang akan menjadi acuan dalam proses *scoring*, yakni:

1. *Strategy Development Process*
2. *Strategic Objectives*
3. *Strategy Implementation* (45 poin)

*Stategy Implementation* menguraikan bagaimana organisasi mengkonversi sasaran hasil yang strategis ke dalam rencana tindakan yang berhubungan dengan ukuran *performance* atau kunci indikator. Merancang organisasi untuk performance masa depan pada ukuran *performance* atau kunci indikator. Dalam item ini terdapat dua poin yang akan menjadi acuan dalam proses *scoring*, yakni:

1. *Action Plan Development and Deployment*
2. *Performance Projections*

3. *Customers Focus* (85 poin)

Fokus terhadap pelanggan menguji bagaimana suatu organisasi menentukan kebutuhan, harapan, dan pilihan pelanggan. Hal lainnya yang diuji adalah bagaimana organisasi membangun hubungan pelanggan, menentukan faktor pokok yang mendorong ke arah tujuannya, kepuasan dan kesetiaan pelanggan dan juga ekspansi ke pelayanan kesehatan dan perluasan. Kategori ini selanjutnya dibagi lagi menjadi dua item, yaitu:

1. *Voice of The Customer*  (45 poin)

Item ini menguraikan bagaimana organisasi menentukan kebutuhan, harapan, pilihan pelanggan dan juga pasar untuk memastikan keterkaitan jasa pelayanan kesehatan dan mengembangkan peluang baru dalam jasa pelayanan kesehatan. Dalam item ini terdapat dua poin yang akan menjadi acuan dalam proses *scoring*, yakni:

1. *Patient and Stakeholder Listening*
2. *Determination of Patient and Stakeholder Statisfaction and Engagement*
3. *Customer Engagement* (40 poin)

Item ini menguraikan bagaimana organisasi membangun hubungan untuk memperoleh, mencukupi, dan mempertahankan pelanggan, meningkatkan kesetiaan dan untuk mengembangkan peluang baru jasa pelayanan kesehatan. Item ini juga menguraikan bagaimana organisasi menentukan kepuasan pasien dan pelanggan lain. Dalam item ini terdapat dua poin yang akan menjadi acuan dalam proses *scoring*, yakni:

1. *Health Care Service Offering and Patient and Stakeholder Support*
2. *Building Patient and Stakeholder Relationship*

4. *Measurement, Analysis, and Knowledge Management (90 poin)*

Kriteria *measurement, analysis, and knowledge* ini menguji bagaimana suatu organisasi memilih, mendapatkan, menganalisa, mengatur, dan mengembangkan data, informasi, dan aset pengetahuan yang dimilikinya. Selain itu juga menguji bagaimana suatu organisasi meninjau ulang performanya. Dalam kriteria ini terdapat dua sub kriteria yang akan memudahkan penguji dalam melakukan *scoring*, yaitu:

1. *Measurement, Analysis, and Improvement of Organization Performance (45 poin*)

Menggambarkan bagaimana suatu organisasi mengukur, menganalisa, menyusun, meninjau ulang, dan mengembangkan performanya sebagai penyedia layanan kesehatan pada semua level. Dalam item ini terdapat tiga poin yang akan menjadi acuan dalam proses *scoring*, yakni:

1. *Performances Measeurement*
2. *Performances Analysis and Review*
3. *Performances Improvement*

b. *Management of Information, Knowledge, and Information Technology* (45 poin)

Menggambarkan bagaimana suatu organisasi memastikan kualitas dan ketersediaan data dan informasi yang diperlukan oleh *staff,* *supplier*, *partner* lain, pasien dan pelanggan lainnya. Selain itu, juga menngambarkan bagaimana suatu organisasi membentuk dan mengatur pengetahuan yang dimilikinya. Dalam item ini terdapat dua poin yang akan menjadi acuan dalam proses *scoring*, yakni:

1. *Data, Information, and Knowledge Management*
2. *Management of Information Resources and Technology*

5. *Workforce Focus* (85 poin)

Kriteria *workforce* *focus* memeriksa kemampuan organisasi untuk menilai kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja serta membangun lingkungan kerja yang kondusif untuk kinerja yang baik. Kriteria *workforce focus* juga melihat bagaimana organisasi menggerakkan, mengelola, dan mengembangkan potensi tenaga kerja sejalan dengan misi organisasi, strategi, dan rencana tindakan perusahaan. Terdapat dua sub kriteria yang akan memudahkan penguji melakukan *scoring*, yaitu:

1. *Work Environment* (40 poin)

Menggambarkan bagaimana organisasi mengatur kapabilitas dan kapasistas *staff* untuk menyelesaikan pekerjaan organisasi tersebut. Juga untuk menggambarkan bagaimana organisasi memelihara keselamatan, keamanan, dan iklim kerja yang mendukung. Dalam item ini terdapat dua poin yang akan menjadi acuan dalam proses *scoring*, yakni:

1. Kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja

Meliputi pertanyaan tentang skill, kompetensi, dan level *staff*. Termasuk juga bagaimana merekrut *staff* baru, cara menyelesaikan pekerjaan, dan cara mempersiapkan staff untuk pergantian manajemen.

1. Iklim Kerja

Menggambarkan bagaimana suatu organisasi memelihara keselamatan, keamanan, dan lingkungan kerja yang mendukung. Juga menggambarkan bagaimana cara organisasi mengatur staffnya melalui kebijakan.

1. *Workforce Engagement* (45 poin)

Menggambarkan bagaimana organisasi bergerak, mengkompensasi, dan memberi penghargaan terhadap staff untuk mencapai kinerja tinggi. Selain itu juga menggambarkan penilaian terhadap keterlibatan tenaga kerja dan menggunakan hasilnya untuk mencapai kinerja tinggi. *Workforce Engagement* juga menggambarkan bagaimana *staff* dan pemimpin dikembangkan untuk mencapai kinerja yang tinggi. Dalam sub kriteria ini terdapat tiga poin yang akan menjadi acuan dalam proses scoring, yakni:

1. *Workforce performance*
2. *Assessment of workforce engagement*
3. *Workforce and leader development*
4. *Operation Focus (85 poin)*

Kriteria ini menguji bagaimana organisasi mendesain, mengelola, dan meningkatkan kerja sistem dan proses kerja untuk kepuasan pasien dan *stakeholder* serta mencapai keberhasilan organisasi dan keberlanjutannya. Selain itu juga menguji kesiapan organisasi untuk keadaan darurat. Terdapat dua sub kriteria yang akan memudahkan penguji dalam melakukan *scoring*.

1. *Work System* (45 poin)

Sub kriteria ini menguji bagaimana organisasi mendesain, mengelola, dan meningkatkan kerja sistem untuk kepuasan pasien dan *stakeholder*. Juga menguji bagaimana organisasi menyiapkan diri untuk keadaan darurat dan mencapai keberhasilan yang berkelanjutan. Dalam sub kriteria ini terdapat tiga poin yang menjadi acuan *scoring*, yaitu;

1. *Work system design*
2. *Work system management*
3. *Emergency readiness*
4. *Work Process* (40 poin)

Sub kriteria ini menguji bagaimana organisasi mendesain, menegelola, dan meningkatkan kunci proses kerja untuk kepuasan pasien dan *stakeholder* juga untuk menguji bagaimana cara mencapai keberhasilan yang berkelanjutan. Terdapat dua poin yang menjadi acuan dalam *scoring*, yaitu:

1. *Work process design*
2. *Work process management*
3. *Organizational Performance Result (450 poin)*

Kriteria ini menguji kinerja dan peningkatan dari organisasi dalam lingkup hasil dari layanan kesehatan dan layanan yang diberikan, kepuasan pasien dan *customer* lainnya, kinerja dari *financial* dan pasar, hasil-hasil dari *staff* dan sistem kerja, kinerja operasional, tanggung jawab kepemimpinan dan masyarakat. Tingkat dari kinerja ini juga akan diuji oleh para pesaing dan organisasi lainnya yang bergerak dalam bidang yang sama, yaitu layanan kesehatan. Dalam kriteria ini terdapat lima sub kriteria yang akan memudahkan penguji dalam melakukan *scoring*.

1. *Health Care and Process Outcomes* (100 poin)

Merupakan hasil akhir dari kinerja pelayanan kesehatan suatu organisasi dan juga merupakan hasil dari pasien dan kelompok *customer* lain, dan pangsa pasar yang terkait. Termasuk data perbandingan yang diperlukan. Dalam sub kriteria ini terdapat tiga poin yang akan menjadi acuan dalam proses scoring, yakni:

1. *Patient-focused health care results*
2. *Operational process effectiveness results*
3. *Strategy implementation results*
4. *Customer-Focused Outcomes*(90 poin)

Merupakan hasil-hasil yang berfokus pada pasien dan *stakeholder*, termasuk kepuasan, ketidakpuasan, dan keterlibatan pasien serta *stakehorder*. Juga menunjukkan hasil yang telah dicapai organisasi pada kelompok *customer* dan pangsa pasar yang terkait. Termasuk juga data perbandingan yang ada. Dalam sub kiriteria ini terdapat dua poin yang akan menjadi acuan dalam proses scoring, yakni:

1. *Patient and stakeholder satisfication*
2. *Patient and stakeholder engagements*
3. *Workforce-Focused Outcomes* (80 poin)

Merupakan ringkasan dari hasil kunci *workforce-focused* untuk lingkungan kerja dan keterlibatan staff. Segmentasikan hasil tersebut untuk menyelasaikan masalah keberagaman staff dan kelompok-kelompok staff. Termasuk juga data yang sesuai. Dalam sub kriteria ini terdapat empat poin yang menjadi acuan dalam proses *scoring,* yaitu:

* 1. *Workforce capability and capacity*
  2. *Workforce climate*
  3. *Workforce engagement*
  4. *Workforce development*

1. *Leadership and Governance Outcomes* (80 poin)

Merupakan kesimpulan dari hasil-hasil penguasa dari layanan kesehatan, pemimpin senior, dan tanggung jawab masyarakat. Termasuk bukti dari tingkah laku yang etis, perhitungan pajak, pemenuhan yang legal, dan anggota organisasi. Segmen dari hasil-hasilnya adalah unit-unit organisasi yang terrkait. Termasuk data perbandingan yang ada. Poin yang menjadi acuan dalam *scoring* yaitu:

1. *Leadership*
2. *Governance*
3. *Law, regulation, and accreditation*
4. *Ethics*
5. *Society*
6. *Financial and Market Outcomes* (80 poin)

Merupakan kesimpulan dari layanan kesehatan masyarakat dan keuangan suatu organisasi sebagai hasil dari segmen pasar dan *stakeholder* atau pasien yang terkait. Termasuk data perbandingan yang ada. Dalam sub kriteria ini terdapat dua poin yang akan menjadi acuan dalam proses *scoring*, yakni:

1. *Financial erformance*
2. *Marketplace performance*

Ketujuh kriteria penilaian atau pengukuran kinerja dari *Baldrige assessment* dapat digunakan oleh industri jasa pelayanan kesehatan yang disebut *Performance Excellence for Health Care Based on MBNQA*.  Kriteria ini dibangun berdasarkan landasan dari 11 konsep yang dirangkum sebagai berikut :

A. Kepemimpinan Visioner (*Visionary Leadership*)

Kepemimpinan visioner merupakan arah dan cara pandang, serta nilai-nilai yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin suatu organisasi. Pemimpin organisasi harus menetapkan arah dan menciptakan fokus pada pelanggan, nilai-nilai yang jelas dan terlihat, serta ekspektasi yang tinggi ; ketiga hal tersebut harus menyeimbangkan kebutuhan dari pihak yang berkepentingan. Pada konsep kepemimpinan visioner akan tercipta sebuah sistem kepemimpinan yang mencakup sebagai berikut :

* 1. Memberikan kebebasan yang terkendali kepada para karyawan untuk menjadi inovatif dan kreatif.
  2. Membangun kemmapuan dan pengetahuan para karyawan.
  3. Memberikan inspirasi dan semangat yang tinggi kepada para karyawan untuk selalu memberikan pelayanan dan kontribusi yang baik bagi organisasi.
  4. Menjadi *role model* melalui perilaku etika dan keterlibatan dalam perencanaan, komunikasi, pelatihan, pengembangan kader, peninjauan ulang kinerja organisasi, dan pengakuan terhadap hasil kinerja karyawan.

B. Keunggulan yang Didorong / Digerakkan Pelanggan *(Customer – Driven Excellent)*

Kinerja dan kualitas organisasi dinilai oleh pelanggan. Organisasi harus bertanggung jawab penuh agar setiap praktek bisnisnya memberi kontribusi nilai kepada pelanggan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan sehingga dapat mengembangkan bisnis organisasi. Organisasi yang dapat memuaskan pelanggan akan memiliki keunggulan. Keunggulan ini dapat dimiliki oleh suatu organisasi apabila organisasi tersebut memperhatikan dan mampu menerapkan dua komponen yaitu masa sekarang dan masa depan. Komponen masa sekarang berarti memahami kainginan/hasrat pelanggan masa sekarang. Sedangkan komponen masa depan berarti mengantisipasi keinginan/hasrat pelanggan dimasa depan. Organisasi yang keunggulannya digerakan oleh pelanggan tidak hanya memperhatikan karakteristik layanan, namun juga *feature* dan karakteristik yang membedakan layanan dari organisasi lainnya.

*Customer-Driven excellence* merupakan suatu konsep strategis dimana organisasi dituntut untuk mempertahankan kesetiaan pelanggan, menarik pelanggan baru, dan mengembangkan segmen pasarnya. *Customer-Driven excellence* tidak hanya berarti organisasi mengurangi kecacatan dan kesalahan serta mengurangi komplain, melainkan bagaimana organisasi menjamin bebasnya kecacatan dan kesalahan sehingga pelanggan merasa nyaman dan akan menjalin hubungan baik dengan organisasi tersebut.

C. Pembelajaran Organisasi dan Pribadi *(Organizational and Personal Learning)*

*Organizational and Personal Learning* diperlukan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Pembelajaran organisasi merupakan suatu proses pembelajaran yang memerlukan peningkatan terus-menerus dari pendekatan-pendekatan yang ada, memimpin kepada sasaran-sasaran baru dan pendekatan-pendekatan baru. Proses pembelajaran berarti bagian rutinitas sehari-hari; diterapkan pada individu, unit kerja, dan departemen; digunakan untuk memecahkan akar permasalahan yang terjadi; dan diperoleh dari kesempatan-kesempatan yang mengarah pada perbaikan dan perubahan.

Sumber pembelajaran meliputi ide-ide kreatif dari karyawan, masukan dari pelanggan, sharing praktek-praktek kerja, dan *benchmarking*. Pembelajaran organisasi dapat memberikan hasil berupa :

1. Peningkatan nilai kepada pelanggan melalui pelayanan yang baru dan berkembang.
2. Mengembangkan kesempatan bisnis baru.
3. Mengembangkan proses/model bisnis yang baru dan berkembang.
4. Menurunkan tingkat kesalahan, produk cacat, *waste*, dan biaya yang berhubungan.
5. Maningkatkan daya tanggap oleh *cycle time performance*.
6. Meningkatkan kinerja organisasi dalam membangun layanan kesehatan masyarakat dan tanggung jawab sosial.
7. Meningkatkan produktifitas dan efektifitas keseluruhan sumber daya yang dimiliki.

Selain pembelajaran organisasi, pembelajaran pribadi juga diperlukan karena kesuksesan karyawan tergantung dari kesempatan dan kemampuan masing-masing individu untuk mempelajari hal baru. Kesempatan ini dapat berupa pendidikan, pelatihan, rotasi pekerjaan,pemberian *reward*, dan lainnya. Pembelajaran pribadi dapat memberi hasil tidak hanya bagi pribadi tetapi juga dapat memberi hasil kepada organisasi. Hasil pembelajaran pribadi berupa :

* 1. Perasaan puas karyawan terhadap organisasi.
  2. Pembelajaran lintas fungsi dalam organisasi .
  3. Membangun pengetahuan
  4. Peningkatan penemuan – penemuan inovasi.

D. Pemberian nilai karyawan dan mitra kerja (*valuating workforce members and partners*)

Kesuksesan organisasi bergantung pada pekerjaanya, yaitu dilihat dari sisi pengetahuan, kemampuan, kreativitas, dan motivasi masing-masing individu. Pemberian nilai kepada karyawan berarti organisasi berkomitmen kepada kepuasan, perkembangan, dan perlakuan baik kepada para karyawan. Selain itu, organisasi juga harus membangun hubungan kemitraan internal dan eksternal. Kemitraan internal dapat dilakukan dengan menjalin kerjasama dengan para karyawan melalui serikat pekerja, pembentukan tim kerja yang memiliki kinerja tinggi dan lain-lain. Kemitraan eksternal dapat dilakuakn dengan menjalalin hubungan yang baik dengan pelanggan lainnya seperti *supplier,* organisasi sejenis, dan lain sebagainya. Keberhasilan kemitraan internal dan eksternal dapat mengembangkan tujuan – tujuan jangka panjang, yang berarti akan menciptakan dasar untuk investasi yang saling menguntungkan masing-masing pihak.

E. Ketangkasan *(Agility)*

*Agility* memiliki pengertian sebagai suatu kapasitas untuk berubah dengan cepat dan fleksibel. *Agility* berhubungan dengan siklus. Semakin tangkas suatu organisasi dalam merespon keinginan pelanggan berarti semakin baik karena dapat mengambil waktu lebih awal untuk menghadapi pesaingnya dan memudahkan organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang. Organisasi sering membutuhkan sistem kerja yang baru, penyederhanaan proses dan unit kerja, kemmapuan untuk berubah dari satu proses ke proses lainnya untuk meningkatkan waktu respon. Waktu kinerja dari suatu organisasi menjadi semakin genting dan waktu siklus menjadi kunci dalam proses utama.

F. Berfokus pada Masa Depan *(Focus on the Future)*

Fokus pada masa depan berhubungan dengan faktor jangka pendek dan panjang yang mempengaruhi organisasi dan pangsa pasar. Organisasi membutuhkan orientasi yang kuat pada masa depan dan kemauan untuk membangun komitmen jangka panjang kepada pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengejar pertumbuhan yang berkelanjutan dan menguasai pasar. Fokus pada masa depan meliputi pengembangan pemimpin, pekerja, dan *supplier*; menciptakan kesempatan untuk inovasi; dan mengantisipasi tanggung jawab dan perhatian publik.

G. Manajemen untuk Inovasi *(Managing for Innovation)*

Inovasi berarti suatu tindakan membuat perubahan yang bermakna untuk meningkatkan pelayanan organisasi, program, dan proses; serta menciptakan nilai baru kepada pihak yang berkepentingan. Inovasi harus memimpin organisasi menuju dimensi baru dari kinerja. Inovasi tidak selalu berhubungan langsung dengan bagian *Research and Development (R&D*), namun berhubungan erat dengan seluruh sistem kerja dan proses kerja. Organisasi harus dikelola dan diarahkan sedemikian rupa sehingga inovasi menjadi bagian dari budaya pembelajaran. Inovasi juga harus diintegrasikan ke dalam kerja sehari-hari dan didukung dengan perbaikan kinerja.

H. Manajemen berdasarkan Fakta *(Management by Fact)*

Sistem manajemen bergantung pada pengukuran dan analisis kinerja. Pengukuran didapatkan dari kebutuhan dan strategi layanan. Pengukuran menyediakan data dan informasi digunakan untuk mendukung evaluasi,pengambilan keputusan, perbaikan dan inovasi. Dalam memilih pengukuran harus mewakili faktor-faktor yang memimpin pada perbaikan biaya pengeluaran; peningkatan pelanggan, operasioanal, finansial, dan kinerja yang baik. Pengukuran kinerja yang dilakukan juga harus tepat sasaran, berdasarkan proses spesifik, terkait dengan strategi bisnis organisasi dan melakukan perbandingan hasil dengan strategi pesaing. Sebelum melakukan pengukuran, organisasi dapat membuat indikator-indikator yang menunjukkan bahwa faktor tersebut berpengaruh pada peningkatan kerja.

I. Tanggung Jawab Sosial *(Sosial Responsibility)*

Para pemimpin organisasi harus mampu menekankan tanggung jawab, etika berperilaku, dan praktek menjadi warganegara yang baik kepada publik. Pemimpin organisasi harus menjadi panutan yang berfokus pada etika dan perlindungan pada kesehatan, keamanan, dan lingkungan masyarakat. Perencanaan yang dibuat sebelumnya harus dapat mengantisipasi penyebab timbulnya permasalahan, mempersiapkan tanggapan apabila terjadi masalah, dan menyediakan informasi dan faktor pendukung untuk menjaga kepedulian, keamanan, dan kepercayaan masyarakat.

J. Berfokus pada Hasil-hasil dan Penciptaan Nilai *(Focus on Results and Creating Values)*

Pangukuran kinerja organisasi perlu juga memfokuskan hasil akan dicapai dan menyeimbangkan hasil tersebut bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Hal ini bertujuan untuk membangun kesetiaan dan kontribusi kepada masyarakat. Keseimbangan itu nantinya akan memberikan komunikasi yang efektif mengenai prioritas jangka pendek dan panjang, memonitor kinerja saat ini, dan mempersiapkan dasar yang jelas untuk memperbaiki hasil. Fokus pada hasil perlu untuk menunjukkan fleksibilitas mencapai hasil yang berbeda dari waktu ke waktu.

K. Sistem Perspektif *(Perspective systems)*

Sistem perspektif mengatur pengelolaan organisasi secara keseluruhan untuk mencapai kesusksesan kinerja. Nilai inti dan tujuh kategori *Baldrige assessment* telah bekerja sama dan mengintegrasikan suatu mekanisme untuk memastikan kekonsistenan rencana, proses, pengukuran, dan tindakan secara keseluruhan. Sistem perspektif meliputi cara pemimpin organisasi dalam memonitor, merespon, dan mengatur kinerja berdasarkan pada hasil yang dicapai. Sistem perspektif dapat juga berupa pengukuran kinerja, indikator, kompetensi inti dan pengetahuan organisasi untuk membangun kunci strategis

.

**BAB II**

**LANGKAH DAN SIMULASI *BALDRIGE ASSESSMENT***

Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya berdasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Alat ukur kinerja yang digunakan yakni *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA*). Nilai- nilai inti dan konsep *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA*) ini diwujudkan ke dalam 7 kategori yang terdiri dari enam kategori proses dan satu kategori hasil.

**2.1 Langkah-langkah Melakukan *Baldrige Assessment***

Secara umum langkah-langkah untuk mengukur kinerja unit rumah sakit dengan menggunakan dasar *Baldrige Assessment* adalah sebagai berikut :

1. Melakukan survei awal terhadap kinerja rumah sakit
2. Merancang daftar pertanyaan *Baldrige Assessment*
3. Menyebar kuisioner dan melakukan wawancara kepada pimpinan rumah sakit
4. Mengolah data yang diperoleh kemudian disesuaikan dengan kategori *Baldrige Assessment*
5. Melakukan penilaian pada setiap kategori dan sub kategori *Baldrige Assessment.* Penilaian dibuat dalam bentuk persentase berdasarkan kriteria – kriteria yang sesuai dengan tabel *Scoring Guidelines MBNQA*
6. Melakukan penilaian secara keseluruhan untuk mendapatkan skor akhir kinerja
7. Pembahasan untuk memberi rekomendasi guna meningkatkan kinerja organisasi tersebut

**2.2 Sistem Penilaian pada *Baldrige Assessment***

Skor tanggapan terhadap setiap item pada kriteria dan umpan balik 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).*

Tabel 1: Faktor Evaluasi Proses

|  |  |
| --- | --- |
| Faktor | Mengacu pada : |
| *Approach*  (Pendekatan) | * 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 |
| *Deployment* (penyebaran) | * 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 |
| *Learning* (belajar) | * 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 |
| *Integration* (intregasi) | * 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 |

Kategori "Hasil" mengacu pada keluaran dan hasil organisasi dalam mencapai persyaratan dalam item 7.1-7.5 (pada kategori 7). Terdapat empat faktor yang digunakan untuk mengevaluasi hasil yaitu *levels, trends, comparisons, and integration* (LeTCI) .

Tabel 2: Evaluasi Hasil

|  |  |
| --- | --- |
| Faktor | Mengacu pada : |
| *Level* (tingkat) | * tingkat kinerja saat ini |
| *Trends* (tren) | * tingkat perbaikan kinerja atau keberlanjutan kinerja yang sudah baik * luasnya (tingkat penyebaran) dari hasil kinerja. |
| *Comparisons* (perbandingan) | * kinerja relatif terhadap perbandingan yang tepat, seperti dilakukan pada pesaing atau organisasi serupa * kinerja relatif terhadap benchmark atau pemimpin industri |
| *Integration* (intregasi) | * sejauh mana hasil tindakan (sering melalui segmentasi) menangani pasien 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. |

Faktor-faktor evaluasi baik untuk proses maupun hasil merupakan hal-hal yang dinilai dari setiap item pertanyaan dalam kuisioner. Penetapan skor untuk respon item memiliki pedoman yaitu:

1. Semua area untuk mengatasi harus dimasukkan dalam respon item. Respon harus mencerminkan apa yang penting bagi organisasi.
2. Dalam menetapkan skor untuk item, pertama menentukan skor rentang (misalnya, 50 persen sampai 65 persen) adalah yang paling deskriptif dari tingkat prestasi organisasi seperti yang disajikan dalam respon item. Kebanyakan deskriptif tingkat prestasi organisasi dapat mencakup beberapa kesenjangan dalam satu atau lebih dari faktor ADLI (proses) atau faktor LeTCI (hasil) untuk rentang skor yang dipilih. Tingkat prestasi organisasi didasarkan pada pandangan holistik baik empat proses empat atau empat hasil dalam agregat dan bukan pada menghitung-hitung atau merata-rata penilaian independen terhadap masing-masing dari keempat faktor.
3. Menetapkan skor aktual dalam kisaran yang dipilih memerlukan evaluasi apakah respon item yang lebih dekat dengan pernyataan dalam kisaran skor berikutnya yang lebih tinggi atau lebih rendah berikutnya. Sebuah item proses dari skor 50 persen merupakan pendekatan yang memenuhi persyaratan keseluruhan item, yang digunakan secara konsisten dan unit kerja yang paling baik, yang telah melalui beberapa siklus perbaikan , pembelajaran, serta membahas kunci kebutuhan organisasi .Skor yang lebih tinggi mencerminkan pencapaian yang lebih besar, ditunjukkan oleh penyebaran yang lebih luas, pembelajaran organisasi yang signifikan, dan peningkatan integrasi.
4. Sebuah item hasil dengan skor 50 persen merupakan indikasi yang jelas dari tingkat baik dari kinerja, tren yang menguntungkan, dan kesesuaian data komparatif untuk daerah hasil tercakup dalam item dan penting untuk misi organisasi. Skor yang lebih tinggi mencerminkan tren dan tingkat kinerja yang lebih baik, kinerja komparatif yang kuat, cakupan yang lebih luas dan integrasi dengan persyaratan organisasi atau misi.

Berikut adalah petunjuk penilaian pada proses dan hasil :

Tabel 3 : Petunjuk Penilaian Proses dan Hasil

|  |  |
| --- | --- |
| **SKOR** | **PROSES ( KATEGORI 1 – 6 )** |
| **0% atau 5%** | * Tidak ada pendekatan sistematis untuk persyaratan item yang jelas, informasi anekdotal. (A) * Penyebaran sedikit atau tidak ada dari setiap pendekatan sistematis adalah jelas. (D) * Sebuah orientasi perbaikan tidak jelas, perbaikan dicapai melalui reaksi terhadap masalah (L) * Tidak ada keselarasan organisasi yang jelas, masing-masing bidang atau unit kerja beroperasi secara independen. (I) |
| **10% ,15%**  **20% atau 25%** | * Awal pendekatan sistematis dengan persyaratan dasar item jelas. (A) * Pendekatan ini pada tahap awal dari penyebaran dalam sebagian besar wilayah atau unit kerja, menghambat kemajuan dalam mencapai persyaratan dasar dari item. (D) * Tahap awal transisi dari reaksi terhadap masalah ke orientasi perbaikan secara umum yang jelas. (L) * Pendekatan ini selaras dengan daerah atau unit kerja lain yang sebagian besar melalui pemecahan masalah bersama. (I) |
| **SKOR** | **PROSES (KATEGORI 1-6)** |
| **30%, 35%,**  **40%, atau 45%** | * Sebuah pendekatan, sistematis efektif, responsif terhadap kebutuhan dasar item, jelas. (A) * Pendekatan ini digunakan, meskipun beberapa daerah atau unit kerja dalam tahap awal penyebaran. (D) * Awal pendekatan sistematis untuk evaluasi dan perbaikan proses kunci jelas. (L) * Pendekatan ini pada tahap awal penyelarasan dengan kebutuhan dasar organisasi diidentifi kasi dalam menanggapi Profil Organisasi dan item proses lainnya. (I) |
| **50%, 55%,**  **60%, atau 65%** | * Sebuah pendekatan yang efektif,sistematis, responsif terhadap kebutuhan dasar item, jelas. (A) * Pendekatan ini baik digunakan, meskipun penyebaran dapat bervariasi di beberapa daerah atau unit kerja (D) * Sebuah proses berdasarkan fakta, evaluasi yang sistematis dan perbaikan dan beberapa pembelajaran organisasi, termasuk inovasi, untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses kunci (L) * Pendekatan ini sesuai dengan kebutuhan organisasi secara keseluruhan, diidentifikasi dalam menanggapi profil organisasi dan item proses yang lain (I) |
| **70%, 75%,**  **80%, atau 85%** | * Sebuah pendekatan, sistematis efektif, responsif terhadap kebutuhan beberapa item, jelas. (A) * Pendekatan ini baik digunakan, tanpa kesenjangan yang signifikan. (D) * Berdasarkan fakta, evaluasi sistematis dan perbaikan dan pembelajaran organisasi, termasuk inovasi, merupakan kunci alat manajemen, ada bukti yang jelas tentang penyempurnaan sebagai akibat dari analisis tingkat organisasi dan *sharing*. (L) * Pendekatan ini terintegrasi dengan kebutuhan saat ini dan masa depan organisasi yang diidentifikasi dari menanggapi profil organisasi dan item proses lainnya. (I) |
| **90%, 95%**  **atau 100%** | * Sebuah pendekatan, efektif sistematis, sepenuhnya responsif terhadap kebutuhan beberapa item, jelas. (A) * Pendekatan ini sepenuhnya dikerahkan tanpa kelemahan signifikan atau kesenjangan dalam bidang atau unit kerja. (D) * Berbasis fakta ,evaluasi sistematis dan perbaikan , pembelajaran organisasi melalui inovasi adalah kunci *organization-wide tools* , perbaikan dan inovasi, didukung oleh analisis dan berbagi, yang jelas di seluruh organisasi.(L) * Pendekatan ini juga terintegrasi dengan kebutuhan saat ini dan masa depan organisasi yang diidentifikasi dalam menanggapi Profil Organisasi dan item proses lainnya. (I) |

|  |  |
| --- | --- |
| **SKOR** | **RESULT (KATEGORI 7)** |
| **0% atau 5%** | * Tidak ada hasil kinerja organisasi dan / atau hasil miskin di daerah dilaporkan. (Le) * Data Trend baik tidak dilaporkan atau menunjukkan terutama tren merugikan. (T) * Informasi komparatif tidak dilaporkan. (C) * Hasil tidak dilaporkan untuk setiap bidang yang penting bagi pemenuhan misi organisasi (I) |
| **10% ,15%**  **20% atau 25%** | * Sebuah hasil kinerja beberapa organisasi dilaporkan, responsif terhadap kebutuhan dasar item, dan tingkat kinerja awal yang baik , jelas. (Le) * Beberapa data tren yang dilaporkan, dengan beberapa tren yang jelas merugikan . (T) * Informasi komparatif Sedikit atau tidak dilaporkan. (C) * Hasil dilaporkan untuk beberapa daerah yang penting bagi pemenuhan misi organisasi . (I) |
| **30%, 35%,**  **40%, atau 45%** | * Tingkat kinerja organisasi yang baik dilaporkan, responsif terhadap kebutuhan dasar item. (Le) * Beberapa data tren yang dilaporkan, dan sebagian besar tren yang disajikan menguntungkan. (T) * Tahap awal untuk memperoleh informasi komparatif yang jelas. (C) * Hasil dilaporkan untuk banyak bidang yang penting bagi pemenuhan misi organisasi. (I) |
| **50%, 55%,**  **60%, atau 65%** | * Tingkat kinerja organisasi yang baik adalah dilaporkan, responsif terhadap kebutuhan keseluruhan item. (Le) * Tren bermanfaat jelas dalam bidang yang penting bagi pemenuhan misi organisasi. (T) * Beberapa tingkat kinerja saat ini telah dievaluasi terhadap perbandingan yang relevan dan / atau patokan dan menunjukkan bidang kinerja relatif baik. (C) * Hasil kinerja organisasi dilaporkan untuk key patient and stakeholder, pasar, dan persyaratan proses. (I) |
| **70%, 75%,**  **80%, atau 85%** | * Untuk tingkat kinerja organisasi sangat baik dilaporkan, responsif terhadap kebutuhan beberapa item. (Le) * Tren menguntungkan telah dipertahankan dari waktu ke waktu di sebagian besar wilayah yang penting bagi pemenuhan misi organisasi. (T) * Banyak dari sebagian besar tren dan tingkat kinerja saat ini telah dievaluasi terhadap perbandingan yang relevan dan / atau tolok ukur dan daerah menunjukkan kepemimpinan dan kinerja relatif sangat baik. (C) * Hasil kinerja organisasi dilaporkan untuk key patient and stakeholder, pasar, proses, dan persyaratan rencana aksi. (I) |
| **SKOR** | **RESULT (KATEGORI 7)** |
| **90%, 95%**  **atau 100%** | * Tingkat kinerja organisasi sangat baik dilaporkan bahwa responsif sepenuhnya terhadap kebutuhan beberapa item.(Le) * Tren menguntungkan telah dipertahankan dari waktu ke waktu di semua bidang yang penting bagi pemenuhan misi organisasi. (T) * Bukti industri dan patokan kepemimpinan ditunjukkan di banyak daerah. (C) * Hasil kinerja organisasi dan proyeksi dilaporkan untuk key patient and stakeholder, pasar, proses, dan persyaratan rencana aksi. (I) |

Skor total yang didapatkan oleh suatu organsasi menunjukan di level mana kinerja organisasi tersebut. Berikut ini adalah kriteria suatu organisasi berdasarkan hasil penilaian menggunakan *Baldrige assessment*:

Tabel 4 : Kriteria organisasi berdasarkan *Baldrige Assessment*

|  |  |
| --- | --- |
| **Skor yang Diperoleh** | **Kriteria** |
| 876-1000 | *World Leader* |
| 776-875 | *Benchmark Leader* |
| 676-775 | *Industry Leader* |
| 576-675 | *Emerging Industry Leader* |
| 476-575 | *Good Performance* |
| 376-475 | *Early Improvment* |
| 276-375 | *Early Result* |
| 0 -275 | *Early Developmant* |
|  |  |

*Excellent*

*Average*

*Poor*

**2.3 Simulasi**

Simulasi *The Baldrige assessment* pada RS. X dilakukan berdasarkan langkah-langkah yang telah disebutkan sebelumnya.

1. Langkah pertama yaitu survei awal terhadap kinerja rumah sakit diasumsikan telah dilakukan.
2. Merancang daftar pertanyaan *Baldrige assessment* sesuai dengan kategori dan item-item di dalamnya. Contoh pada kategori *Leadership* yang kemudian dibagi lagi ke dalam dua item yaitu *Senior Leadership* dan *Governance and Societal Responsibilities* dapat dibuat beberapa pertanyaan seperti di bawah ini:

Item *Senior Leadership: How do your senior leaders* lead (70 poin)

1). Visi Misi dan Nilai

1. Bagaimana senior leader menciptakan visi dan nilai?
2. Bagaimana senior leader menanamkan visi dan nilai pada sistem kepemimpinan, kepada pemasok , kepada mitra dan pemasok , dan kepada pasien ataupun stakeholder dengan sesuai?
3. Bagaimana aksi mereka dalam mencerminkan komitmen terhadap nilai organisasi?
4. Bagaimana mereka mendemonstrasikan komitmen mereka terhadap hukum dan etika perilaku?
5. Bagaimana mereka meningkatakan lingkungan organisasi yang sesuai untuk itu?
6. Bagaimana mereka menciptakan sebuah organisasi yang terus berkelanjutan?

2). Komunikasi dan Performa Organisasi

1. Bagaimana para senior leader berkomunikasi dan peran keterlibatannya dengan seluruh tenaga kerja?
2. Bagaiamana mereka menciptakan fokus di tindakan untuk mencapai tujuan, meningkatkan performa dan meraih visinya?
3. Bagaimana mereka mengidentifikasi langkah apa saja yang diperlukan?
4. Bagaimana mereka menyisipkan fokus pada saat menciptakan dan menyeimbangkan nilai bagi pasien dan stakeholder lainnya di ekspektasi performa organisasi mereka?

Item *Governance and Societal responsibilities*: Bagaimana anda memerintah dan memenuhi kewajiban sosial? (50 poin)

1. Pemerintahan Organisasi

1. "Bagaimana Organisasi anda mereview dan meraih beberapa aspek seperti, akuntabilitas fiskal dan kemandirian dalam melaksanakan internal dan eksternal audit?"
2. Bagaimana anda mengevaluasi performa dari para senior leader, termasuk CEO?
3. Bagaimana Anda menggunakan evaluasi kinerja dalam menentukan kompensasi eksekutif?

2. Hukum dan Etika Perilaku

1. Bagaimana Anda mengatasi dampak negatif pada masyarakat dalam pelayanan perawatan kesehatan dan operasi?
2. Bagaimana Anda mengantisipasi keprihatinan publik terhadap jasa dan operasi untuk saat ini dan masa depan?
3. Bagaimana organisasi Anda mempromosikan dan memastikan perilaku etis dalam semua interaksi?

3. Tanggung Jawab kepada masyarakat dan Dukungan Masyarakat kunci

1. Bagaimana Anda mempertimbangkan sosial dengan baik-makhluk dan manfaat sebagai bagian dari strategi Anda?
2. Bagaimana organisasi Anda secara aktif mendukung dan memperkuat komunitas kunci Anda?

Bentuk pertanyaan untuk kategori lainnya dapat dilihat dalam langkah ke lima yaitu penilaian.

1. Daftar pertanyaan yang telah disusun kemudian dituangkan ke dalam bentuk kuisioner lalu disebarkan kepada orang-orang yang bekerja di rumah sakit. Sedangkan untuk pimpinan rumah sakit maupun pimpinan unit dilakukan wawancara berdasarkan daftar pertanyaan tersebut.
2. Data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner dan wawancara kemudian diolah menjadi deskripsi dan disesuaikan dengan kategori *Baldrige assessment*. Contoh deskripsi yang sesuai dengan poin pertanyaan pertama dari kategori Leadership:

Poin pertanyaan : Bagaimana senior leader menciptakan visi dan nilai?

Deskripsi : Direksi menelaah *mission statement* (MS), termasuk visi dan nilai setiap triwulan dan memberikan hasil telaah kepada *Senior Leadership Team* (SLT). SLT membuat rekomendasi untuk perubahan yang diperlukan. Presiden mengkomunikasikan setiap perubahan yang direkomendasikan kepada direksi untuk disetujui. MS ditinjau untuk memastikan bahwa konteks arah prioritas organisasi dan action plan selaras dengan orientasi rumah sakit secara keseluruhan sebagai akibat dari pelaksanaan *Modern Management Practice* (MMP) sebagai tujuan perusahaan.

Buat deskripsi untuk menjawab semua poin pertanyaan berdasarkan data yang diperoleh dari menyebarkan kuisioner dan wawancara dengan pimpinan rumah sakit.

E. Lakukan penilaian pada setiap kategori dan sub kategori MBNQA. Penilaian dibuat dalam bentuk presentase berdasarkan kriteria yang sesuai dengan tabel *Scoring Guidelines* MBQNA

Contoh: Deskripsi pada poin pertama dalam kriteria Leadership (tercantum pada langkah D), berdasarkan ADLI didapatkan poin 75%.

* Masukan skor ke dalam tabel perhitungan penilaian seperti dalam contoh 1.

Tabel 5: contoh 1.



* Lakukan penilaian dengan cara yang sama terhadap semua poin pertanyaan.
* Hitung rata-rata skor yang didapat dalam setiap sub kategori atau item seperti dalam contoh 2 (dalam tabel, item adalah baris yang berwarna biru).

Tabel 6 : Contoh 2.



* Setelah didapatkan nilai rata-rata dari sub kategori, kalikan rata-rata (bentuk presentase) dengan poin maksimal dari sub kategori tersebut seperti dalam contoh 3.

Tabel 7: Contoh 3.



* Jumlahkan poin dari tiap item dalam satu kategori sehingga didapatkan poin kategori seperti dalam contoh 4.

Tabel 8: Contoh 4.

* Lakukan penilaian dengan cara yang sama pada semua kategori baik pada kategori proses maupun kategori hasil sehingga didapatkan poin tiap kategori. Perbedaan penilaian pada kategori proses dan hasil hanya pada faktor evaluasi. Kategori proses menggunakan faktor ADLI, sedangkan untuk kategori hasil menggunakan faktor evaluasi LeTCI.

Berikut ini adalah penilaian secara keseluruhan rumah sakit x dengan menggunakan *Baldrige assessment*:

Tabel 9: Penilaian Kategori *Leadership*



Tabel 10: Penilaian Kategori *Stategic Planning*



Tabel 11: Penilaian Kategori *Customer Focus*



Tabel 12: Penilaian Kategori *Measurement, Analysis and Knowledge*



Tabel 13: Penilaian *Workforce Focus*



Tabel 14: Penilaian *Operation Focus*



Tabel 15: Penilaian Kategori *Result*



F. Lakukan penilaian secara keseluruhan setelah didapatkan skor dari setiap kategori untuk dapat menentukan skor akhir.

Tabel 16: Skor tiap Kategori

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kategori & Item** | **Poin Maksimal** | **Skor** | **Poin Item** | **Poin Kategori** |
| ***Leadership*** |  |  |  | **91,3625** |
| Pemimpin senior | 70 | 77% | 53,55 |  |
| Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial | 50 | 76% | 37,8125 |  |
| ***Strategic planning*** |  |  |  | **60,452381** |
| Proses Pengembangan Strategi | 40 | 69% | 27,6667 |  |
| Implementasi Strategi | 45 | 73% | 32,78561 |  |
| ***Customer Focus*** |  |  |  | **67,10714** |
| Suara Kustomer | 45 | 79% | 35,35714 |  |
| *Customer Engagement* | 40 | 79% | 31,75 |  |
| ***Measurement, Analysis, Knowledge Management*** |  |  |  | **52,1205882** |
| Pengukuran, Analisis dan Kinerja Organisasi | 45 | 44% | 19,72059 |  |
| Manajemen Teknlogi Informasi, Pengetahuan dan Informasi | 45 | 72% | 32,4 |  |
| ***Workforce Focus*** |  |  |  | **45,316667** |
| Lingkungan Tenaga Kerja | 40 | 53% | 21,16667 |  |
| Keterlibatan Tenaga Kerja | 45 | 54% | 24,15 |  |
| ***Operation Focus*** |  |  |  | **60,397727** |
| Sistem Kinerja | 45 | 72% | 32,5227 |  |
| Proses Kinerja | 40 | 70% | 27,875 |  |
| ***Result*** |  |  |  | **323,65** |
| *Health Care and Process Outcomes* | 120 | 72% | 86,4 |  |
| *Customer Focused Outcomes* | 90 | 73% | 65,25 |  |
| *Workforce Focused Outcomes* | 80 | 68% | 54 |  |
| *Leadership and Governance Outcomes* | 80 | 73% | 58 |  |
| *Financial and Market Outcomes* | 80 | 75% | 60 |  |
| **TOTAL** | **1000** |  |  | **700,407** |

G. Lakukan pembahasan dan berkan rekomendasi berdasarkan hasil penilaian.

Berdasarkan hasil perhitungan, skor yang didapatkan oleh Rumah Sakit “X” adalah 700,407. Hal ini berarti penilaian kinerja rumah sakit x mendapat predikat *excellent* dan termasuk dalam kategori *Industry Leader*. *Industry Leader* berarti rumah sakit x berada dalam posisi memimpin di sektor *health care*.

Secara umum kinerja rumah sakit x sudah cukup baik walaupun masih terdapat kesenjangan antara realitas dengan harapan. Beberapa kategori juga masih terlihat kesenjangan yang cukup tinggi yaitu pada sub kategori pengukuran, analisis dan kinerja organisasi dan pada kategori *work force*. 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.

**BAB III**

**CONCLUSION**

Baldrige Assessment is one of tools to increase overall organizational performance and constantly by using the measurement and give feedback about overall organization performance as a whole in providing quality products and services.

The purpose of MBNQA is to measure performance of organization. MBNQA is an awards program based on the achievement of the organization in Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)

Baldrige Assessment has 7 criterias in assessing an organization, each criteria has sub-criteria for each. Each criteria has different number of total points of assesment. Seven criterias are:

1*.Leadership*

2. *Strategic Planning*

3. *Customer Focus*

4. Measurement, analysis, and knowledge management

5. Workforce focus

6. Operation Focus

7. Results

**DAFTAR PUSTAKA**

# Amalia, Bachtiar dkk. 2010. *Analisis Perbandingan Penghargaan Kkalitas Malcolm Baldrige National Quality Award Dengan European Quality Award (MBNQA vs EQA)*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Fellisa, R., 2010. *7 Kriteria dari Malcolm Baldrige National Quality Award*. [http://vibizmanagement.com](http://vibizmanagement.com/). Diakses pada 30 Oktober 2012 pukul 15.00 WIB

Hanani, Tiffany. 2012. *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent.* [http://www.jtanzilco.com](http://www.jtanzilco.com/). Diakses pada 30 Oktober 2012 pukul 20.00 WIB

Hertz, Harry S. 2011. *2011-2012 Criteria for Performance Excellence*. [http://www.nist.gov](http://www.nist.gov/) . Diakses pada 6 November 2012 pukul 17.00 WIB

Dewantara, Suharta,dkk. 2011. *Evaluasi Kinerja Inisiatif Manajemen Pemeliharaan Menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige (Suatu Pendekatan Kualitatif – Evaluatif.* Dari[*118.97.33.150/jurnal/files/858917be80dd3ff372f943f9fce9fbf8.pdf*](http://118.97.33.150/jurnal/files/858917be80dd3ff372f943f9fce9fbf8.pdf)*.* Diakses pada 5 November 2012 pukul 15.00 WIB

Perdana, Dhika Yudha. 2007. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence 2007(Studi Kasus Pt. Asuransi Ekspor Indonesia Jakarta)*. <http://Repository.Ipb.Ac.Id/Bitstream/Handle/123456789/18958/Perdana.%20dhika%20yudha_H2008.Pdf?Sequence=3>. Diakses pada tanggal 5 November 2012 pukul 15.05 WIB

Saputra ,Ade Yolardi. *Evaluasi Kinerja Pt. Balai Pustaka (Persero) Menggunakan Pendekatan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence Sebagai Upaya Perbaikan Kinerja*. [Http://Repository.Ipb.Ac.Id/Bitstream/Handle/123456789/18996/Saputra.%20Ade%20Yolardi\_H2008.Pdf?Sequence=3](http://repository.ipb.ac.id/bitstream/handle/123456789/18996/Saputra.%20Ade%20Yolardi_H2008.pdf?sequence=3). Diakses pada tanggal 5 November 2012 pukul 14.00 WIB

**LAMPIRAN**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Nama** | **NIM** | **Pertanyaan** | **Jawaban** |
| 1. | Eka Oktaviani | 101111007 | 1. Kapan MBNQA dilaksanakan sebuah perusahaan dan mengapa perusahaan tersebut melaksanakan MBNQA? 2. Dalam melakukan evaluasi MBNQA, apakah keempat pendekatan itu harus dipakai semua atau hanya salah1 saja? Apabila hanya salah satu apa yang menjadi dasar dalam pendekatan ADLI tersebut? Jelaskan | 1. Tergantung pada perusahaan tsb, ketika sudah pada tahap kondisi matang dan ketika perusahaan ingin meningkatkan kinerjanya. Karena MBNQA digunakan untuk mengukur kinerjanya 2. Harus dipakai semuanya |
| 2. | Jenius Setio I. | 101111035 | Adakah nilai standar minimum untuk MBNQA sehingga sebuah perusahaan atau rumah sakit bisa dianggap memiliki kinerja baik ataukah hanya dibandingkan dengan nilai MBNQA sebelumnya? | Ada *scoring guidelines* yang dipakai sepakai pedoman penilaian. Total poin yang diperoleh akan teridentifikasi masuk kinerja yang mana, *poor, average,* atau *excelence image.* |
| 3. | Aderia Putri Prasanti | 101111057 | Siapakah yang berhak melakukan penilaian MBNQA? Di Indonesia, lembaga apa yang menyelenggarakan dan melakukan MBNQA? | Konsultan yang ditunjuk oleh perusahaan. Ada lembaga IQA (Indonesian Quality Award) yang menangani berbagai penghargaan, termasuk MBNQA |
| **No** | **Nama** | **NIM** | **Pertanyaan** | **Jawaban** |
| 4. | Moh. Ridwan Abdulloh | 101111083 | 1. Siapa yang berhak menilai MBNQA pada organisasi/ perusahaan? 2. Apakah ada fokus kasus pada suatu indikator untuk penilaian menggunakan tools MBNQA? | 1. Konsultan yang ditunjuk perusahaan. 2. Ada tujuh katerogi yang diukur dalam MBNQA dan menjadi fokus penilaian, yaitu: *Leadership*, *Strategic Planning, Customer Focus*, Measurement, analysis, and knowledge management, Workforce focus,Process management , dan Results |
| 5. | Orin Annahriyah | 101111359 | Bagaimana cara menentukan kualitas jawaban dalam bentuk prosentase? Apakah jawaban yang diperlukan dalam bentuk esai atau bagaimana? Hasil pengh itungan poin tadi bagaimana interpretasinya? | Data penilaian diperoleh dari wawancana dan pengamatan yang dilakukan oleh *examiner* MBNQA berdasarkan daftar pertanyaan yang telah disusun sesuai panduan. Kualitas jawaban dinilai dalam prosen yang telah ada dalam panduan. Penialaian ini membutuhkan skill tersendiri dari *examiner*. Jawaban dalam bisa dalam bentuk esai, sesuai hasil pengamatan dan wawancara. Hail penghitungan poin tadi akan ditotal lalu dapat diterjemahkan masuk dalam kategori mana, *poor, everage,* atau *excellent.* |
| **No** | **Nama** | **NIM** | **Pertanyaan** | **Jawaban** |
| 6. | Yosi Dhemas L. | 101111373 | Setelah didapatkan hasil analisis akhir MBNQA, tindak lanjut apa yang kemudian dilakukan atas hasil yang diperoleh tersebut?  kapan dilakukan MBNQA? Apakah harus tiap tahun? | Memberikan penghargaan.Saat perusahaan ingin memperbaiki kinerjanya. Tidak harus tiap tahun. |
| 7 | Hidayatush Sholiha | 101111052 | Dalam cara perhitungan dengan MBNQA dibagi 2 yaitu proses dan result. Pada result ada faktor evaluasi "comparison" atau perbandingan. Apakah pada hal ini bisa membandingkan pelayanan dalam satu rumah sakit/ puskesmas ? Misal antara poli anak dan poli gigi. | Bisa, karena MBNQA merupakan kriteria yang adaptif, sehingga dapat digunakan untuk meneliti perusahaan besar atau kecil bahkan bagian dari organisasi. Misalnya poli anak dengan poli gigi |
| 8 | Indira Probo Handini | 101111072 | Apakah penentuan kriteria baldrige harus dilakukan secara berurutan dari kriteria 1-7 ?  Apakah penilaian ADLI dan LTCI juga harus dilakukan secara berurutan ? | Ya, karena menurut kelompok kami keduanya disusun secara urut karena kriteria baldrige dan penilaian ADLI dan LCTI ini di susun mulai dari yang paling berpengaruh dalam suatu organisasi atau perusahaan. |
| **No** | **Nama** | **NIM** | **Pertanyaan** | **Jawaban** |
| 9 | Oky Nor Sahana | 101111105 | Kriteria penilaian salah satunya adalah *leadership*. Bagaimana cara menilainya ? Apakah semua perusahaan di indonesia menerapkan MBNQA ? | Cara menilai *leadership* dapat dengan melihat bagaimana eksekutif senior membimbing organisasi, menciptakan iklim inovasi, menentukan arah perusahaan, pemberdayaan dan pembelajaran. Belum semua perusahaan menggunakan MBNQA karena pada dasarnya banyak penilaian mutu misalnya ISO 9001 dan *balance scored card.* |
| 10 | Asri Hikmatuz Zahroh | 101111059 | Sampai sejauh mana MBNQA dapat mengukur suatu organisasi ? Apakah ada metode pengukuran yang lain yang dapat mendukung MBNQA ? | MBNQA dapat digunakan untuk mengukur performance suatu organisasi secara keseluruhan dan terus menerus karena terdapat *feedback* sehingga memungkinkan terjadi suatuperbaikan. Ya, metode pengukuran MBNQA dapat diaplikasikan dengan tools yang lain misalnya six sigma terhadap MBNQA |
| 11 | Agni Amurbatami | 101111026 | Siapa yang berhak membuat MBNQA ? Masalah apa yang banyak muncul ? | MBNQA telah dibuat sebelumnya oleh Malcolm Baldrige sendiri. MBNQA hanya ada di Amerika, sedangkan negara-negara lain hanya mengadopsi. Pengelola MBNQA adalah NIST. |
| **No** | **Nama** | **NIM** | **Pertanyaan** | **Jawaban** |
| 12 | Sofi Sudarma Putri | 101111009 | Tadi telah dijelaskan mengenai 4 faktor untuk mengevaluasi proses dan 4 faktor untuk mengevaluasi hasil. Jika data yang didapatkan dari suatu organisasi tidak memenuhi salah satu faktor diatas maka apa artinya ? Apakah data tersebut tetap valid untuk mengukur performance mbnqa organisasi tersebut ? | Itu berarti perusahaan tersebut kurang memenuhi kriteria yang ditentukan, sebaiknya data yang ada di check lagi apakah ada kesalahan atau tidak kalau memang data tersebut sudah sesuai maka penilaiaan MBNQA tetap didasarkan atas data tersebut tanpa menambah dan mengurangi fakta data. |
| 13 | Ngasdianto | 101111077 | 1. Apakah MBNQA merupakan suatu ukuran yang konsisten? Maksudnya tidak ada perubahan dari waktu ke waktu? Karena jika dibandingkan dengan ISO, ISO mengalami perubahan/perkembangan dari waktu ke waktu. 2. Apakah MBNQAbisa digunakan sewaktu-waktu? Apakah ada rentang waktu untuk melaksanakan MBNQA? | 1. MBNQA juga mengalami perkembangan, namun perkembangan tersebut tetap didasarkan pada konsep awal MBNQA sendiri. Waktu untuk perkembangan MBNQA sendiri tidak dapat diidentifikasi lamanya karena MBNQA lebih cenderung konsisten. 2. Untuk menggunakan MBNQA tidak memperhatikan waktu dalam penilainya, bisa kapan saja. Namun untuk MBNQA pada award perusahaan terdapat rentang waktu tertentu. |
| **No** | **Nama** | **NIM** | **Pertanyaan** | **Jawaban** |
| 14 | Intan Putri P.N. | 101111053 | Lembaga apa yang berhak memberikan award MBNQA mengingat Malcolm Balridge sudah meninggal? | Tidak ada ketentuan lembaga yang berhak memberikan MBNQA award, MBNQA proses penilaianya bisa dilakukan siapa saja yang telah tersertifikasi MBNQA tetapi tetap atas hak paten Malcolm Balridge. Namun ada beberapa lembaga yang telah melakukan award MBNQA seperti NIST dan ASQ. |
| 15 | Iraida Irviana | 101111067 | 1. Apakah point yang ada harus sesuai? 2. Saya sempat membaca makalah kalian disana tertulias dipilih 6 perusahaan terbaik yaitu 2 manufacture, 3 jasa dan 3 perusahaan kecil, tolong dijelaskan. | 1. Ya, point yang terdapat pada proses penilaian MBNQA harus sesuai dengan ketentuan atau pedoman penilaian MBNQA. 2. Mengenai perusahaan yang menerima MBNQA award tersebut ada 3 jenis institusi yaitu pendidikan, layanan kesehatan dan perusahaan. |
| **No** | **Nama** | **NIM** | **Pertanyaan** | **Jawaban** |
| 16 | Muhammad Mahmudi | 101111361 | 1. Apa perbedaan hasil kategori dan hasil total dan masing-masing untuk apa? Setelah ketemu hasil lalu diapakan, bagaimana mengetahui posisi kinerja organisasi? 2. Apakah MBNQA bisa digunakan di seluruh dunia dengan budaya organisasi yang berbeda? | 1. Perbedaan ahasil kategori dan hasil total adalah. Jika pada kategori hanya terdapat di setiap point penilaian namun untuk hasil total merupakan hasil penjumlahan dari keseluruhan hasil kategori. Setelah mengetahui hasil maka akan ditetapkan level prestasi perusahaan berdasarkan level pada MBNQA yakni : 2. 0-275 Early Development 3. 276-375 Early Results 4. 376-475 Early Improvement 5. 476-575 Good Performance 6. 576-675 Emerging Education Leader 7. 676-775 Education Leader 8. 776-875 Benchmark Leader 9. 876-1000 World Leader 10. Ya, MBNQA bisa digunakan dimana saja meskipun dengan budaya organisasi yang berbeda. Hal tersebut didasarkan pada kriteria penilaian pada MBNQA melingkupi unsur-unsur dasar suatu organisasi. |
| **No** | **Nama** | **NIM** | **Pertanyaan** | **Jawaban** |
| 17 | Atina Husnayain | 101111042 | MBNQA adalah adopsi dari AS, di Indonesia sendiri bagaimana penerapannya? | Di Indonesia sendiri metode MBNQA telah diterapkan di beberapa instansi, seperti PT.Telkom bahkan UNAIR telah memiliki sertifikat MBNQA. Indonesia mengadopsi metode MBNQA dan membuat Indonesia Quality Award (IQA). |
| 18 | Ajeng Fauziah | 101111092 | Kesimpulan yang dapat diambil dari pengukuran MBNQA apa? Pengaplikasianya bagaimana? | Setelah mengetahui hasil maka akan ditetapkan level prestasi perusahaan berdasarkan level pada MBNQA yakni :   1. 0-275 Early Development 2. 276-375 Early Results 3. 376-475 Early Improvement 4. 476-575 Good Performance 5. 576-675 Emerging Education Leader 6. 676-775 Education Leader 7. 776-875 Benchmark Leader 8. 876-1000 World Leader |
| 19 | Lisa Uktolseya | 101111371 | Jika hasilsudah dihitung bagaimana cara penilaiannya berdasarkan perhitungan yang dilakukan? (Tingkat penilaian result) | Setelah mengetahui hasil maka akan ditetapkan level prestasi perusahaan berdasarkan level pada MBNQA. (sama seperti jawaban nomor sebelumnya) |
| **No** | **Nama** | **NIM** | **Pertanyaan** | **Jawaban** |
| 20 | Stevie Yonara | 101111034 | Tadi disebutkan bahwa tujuan dari MBNQA adalah untuk memperkenalkan prestasi mutu. Dari hasil perhitungan MBNQA, lalu apakah yang menjadikan dasar/standar prestasi mutu perusahaan tersebut? Apakah tidak ada level prestasi mutu berdasarkan hasil tersebut? | Setelah mengetahui hasil maka akan ditetapkan level prestasi perusahaan berdasarkan level pada MBNQA yakni :   1. 0-275 Early Development 2. 276-375 Early Results 3. 376-475 Early Improvement 4. 476-575 Good Performance 5. 576-675 Emerging Education Leader 6. 676-775 Education Leader 7. 776-875 Benchmark Leader 8. 876-1000 World Leader |
| 21 | Emi Nur Cholidah | 101111021 | Bagaimana kesimpulan dari simulasi ? | Setelah mengetahui hasil maka akan ditetapkan level prestasi perusahaan berdasarkan level pada MBNQA yakni :   1. 0-275 Early Development 2. 276-375 Early Results 3. 376-475 Early Improvement 4. 476-575 Good Performance 5. 576-675 Emerging Education Leader 6. 676-775 Education Leader 7. 776-875 Benchmark Leader 8. 876-1000 World Leader |
| **No** | **Nama** | **NIM** | **Pertanyaan** | **Jawaban** |
| 22 | Novi Dwi Ira Suryani | 101111016 | 1. Tadi dijelaskan bahwa kriteria 1-6 merupakan proses yang ke-7 adalah hasil. Apakah 7 kriteria yang dijelaskan itu merupakan suatu tahapan? 2. Siapakah yang berwenang melakukan perhitungan MBNQA? 3. Bila hasil dari perhitungan menunjukan hasil kinerja yang buruk, apa yang harus dilakukan perusahaan untuk menindaklanjuti hasil perhitungan tersebut tersebut? Bila dihubungka dengan materi 2 minggu lalu menurut kelompok anda perlu dilakukan training/pelatihan? | 1. Kriteria pada MBNQA merupakan suatu kesatuan proses penilaian. Ketika terdapat satu krieria yang tidak terpenuhi maka proses penilaian tetap dilakukan sampai hasil. Hal tersebut akan menjadi evaluasi bagi institusi yang dinilai dengan MBNQA. Jadi kriteria pada MBNQA bukalah suatu tahapan namun proses. 2. Tidak ada ketentuan lembaga yang berhak memberikan MBNQA award, MBNQA proses penilaianya bisa dilakukan siapa saja yang telah tersertifikasi MBNQA tetapi tetap atas hak paten Malcolm Balridge. Namun ada bebrapa lembaga yang telah melakukan award MBNQA seperti NIST dan ASQ. 3. Setelah mengetahui hasil maka akan ditetapkan level prestasi perusahaan berdasarkan level pada MBNQA, yakni 4. 0-275 Early Development 5. 276-375 Early Results 6. 376-475 Early Improvement 7. 476-575 Good Performance 8. 576-675 Emerging Education Leader 9. 676-775 Education Leader 10. 776-875 Benchmark Leader 11. 876-1000 World Leader |
| **No** | **Nama** | **NIM** | **Pertanyaan** | **Jawaban** |
|  |  |  |  | Kriteria inilah yang akan menunjukan sampai dimanakah level organisasi yang dinilai. Hal ini yang akan menetukan pula dimana letak kekurangan organisasi. Masalah perlu diadakanya sebuah training atau pelatihan pada organisasi itu berkaitan dengan kebijakan yang diambil organisasi dan letak kekurangan apakah pada aspek leader atau yang lain. |
| 23 | Wemmy Noor Fauzia | 101111029 | Pada 7 kriteria Baldrige tadi dijelaskan bahwa setiap kriteria memiliki poin-poin. Apa yang menjadi dasar penentuan dari besar nilai poin-poin tersebut? Apakah besar nilai poin tersebut bisa berubah sesuai kondisi atau sudah ketetapan? | Besar poin-poin tersebut telah ditetapkan oleh badan resmi Malcom Baldrige, yaitu NIST (*The National Institute of Standard and Technology*) dan ASQ (*The American Society for Quality*) dan sudah menjadi sebuah ketetapan. |
| 24 | Riska Harmasdiyani | 101111066 | Apakah kriteria penilaian (item-item) yang ada dalam analisis MBNQA sudah ada patokan seperti pada presentase hasil penilaian yang sudah ada patokannya? | Ketujuh kriteria itu pada setiap tahunnya dikaji ulang sesuai dengan kondisi perindustrian pada saat itu, sehingga dari tahun ke tahun kriteria tersebut semakin di sempurnakan. Kini telah ditetapkan 7 kriteria MBNQA yang sudah disempurnakan, terdiri dari Leadership; Strategic Planning;  Customer and Market Focus; Measurement, Analysis, and Knowledge Management;  Workforce Focus; Process Management; and Result. |
| **No** | **Nama** | **NIM** | **Pertanyaan** | **Jawaban** |
| 25 | Santi | 101111084 | Pada 7 kriteria MBNQA yang Measurement, Analysis, and Knowledge Management pada data and information availability, jika penerepan MBNQA di rumah sakit yang menuntut adanya ketersediaan data dan informasi, misalkan rekam medik, maka bagaimana tanggapan kelompok anda mengenai rumah sakit yang kebanyakan tidak memperhatikan catatan rekam mediknya? Apakah berpengaruh pada analisis menggunakan MBNQA, jika iya pengaruhnya bagaimana? Dan berikan solusi! | Setiap rumah sakit wajib melakukan dan memiliki catatan rekam medik pasien. Hal ini telah diatur dalam UU No.29 tahun 2004 tentang praktik kedokteran dan Permenkes No.269 tahun 2008 tentang rekam medis. Jika rumah sakit tidak memiliki rekam medik, maka akan berpengaruh pada penilaian, yang berarti kinerja rumah sakit tersebut tidak optimal. Solusinya dengan memberikan sanksi sesuai perundang-undangan |
| 26 | Mursyidul Ibad | 101111040 | Apakah pengukuran dengan menggunakan MBNQA sama dengan pengukuran kuisioner-kuisioner pada umumnya? | Tidak sama, karena dalam Malcolm Baldrige *Assesment* sudah terdapat tujuh kriteria yang mutlak dan valid untuk menilai, menganalisis, dan meninjau ulang dari kinerja mutu suatu perusahaan serta dalam pengukurannya pun digunakan pedoman *scoring* yang sudah ditetapkan selain itu hasil yang diperoleh dari pengukuran Malcolm Baldrige berupa nilai yang kuantitatif. Kuisioner sendiri adalah alat yang digunakan untuk *input* data dalam serangkaian proses penilaian menggunakan Malcolm Baldrige. |
| **No** | **Nama** | **NIM** | **Pertanyaan** | **Jawaban** |
| 27 | Helda Budiyanti | 101111031 | 1. Siapa yang menghitung nilai-nilai MBNQA? 2. Apakah ada departemen khusus dalam suatu perusahaan? Ataukah ada pihak luar yang menilai? | 1. Penilaian atau perhitungan Malcolm Baldrige dilakukan oleh seseorang yang sudah resmi lulus serta mendapatkan sertifikat sebagai ahli Malcolm Baldrige, dengan begitu penilaian Malcolm Baldrige layak untuk dpercaya. 2. Ada pihak dari luar perusahaan yang menilai, yakni pihak yang mempunyai akuntabilitas tinggi dan yang telah mendapat sertifikat untuk dapat melakukan *Malcolm Baldrige Assesment.* |
| 28 | Eka Nur Yunita Sari | 101111001 | MBNQA dari USA ini sudah mulai banyak diadopsi di beberapa perusahaan di Indonesia. Menurut analisis anda , mengapa perekonomian USA sempat colaps? Sudah ada 7 kriteria , butuh kriteria apalagi untuk tetap kokoh dan tumbuh menjadi perusahaan yang *excellent*? | Karena banyak kompetitor dari Eropa dan Cina yang semakin berkembang dengan pesat sehingga perekonomian USA sempat kalah bersaing. Ketujuh kriteria tersebut sudah mutlak dan valid sehingga tidak perlu ditambahkan lagi karena juga sudah cukup untuk menilai, menganalisis, dan meninjau ulang dari kinerja mutu suatu perusahaan. |
| 29 | Auli Fisty N.A | 101111022 | Bagaimana jika terjadi kendala dalam melakukan penilaian terhadap proses sehingga untuk melakukan penilaian terhadap hasilnya belum bisa? Apa yang harus dilakukan dan bagaimana solusinya? | Penilaian terhadap proses dan hasil merupakan penilaian yang independen sehingga ketika terjadi kendala di proses masih dapat dilakukan penilaian terhadap *result*nya, setelah itu dapat ditarik kesimpulan yang nantinya dapat digunakan sebagai evaluasi kinerja termasuk juga evaluasi terhadap hambatan yang ditemui dalam penilaian proses. |
| **No** | **Nama** | **NIM** | **Pertanyaan** | **Jawaban** |
| 30 | Ratna A. H. | 101111062 | 1. Pada saat kapankah penilaian MBNQA sebaiknya digunakan? 2. Siapakah yang menilai MBNQA? 3. Pada *deployment* dilakukan pendekatan yang seperti apakah yang sesuai dengan sub kerja dalam srategic planning? Jelaskan! Berikan contohnya! 4. Pada bagan tujuh kriteria kenapa tidak ada panah dua arah pada measurement, analysis and knowlegde management ke leadership dan dari leadership ke organizational profile dengan panah yang dari measurement, analysis and knowledge management ke result dan dari result ke organizational profile yang menggunakan panah dua arah? Jelaskan! | 1. Kapanpun ketika organisasi tersebut merasa perlu melakukan self assessment. 2. Baldrige assesment dilakukan oleh konsultan yang bersertifikasi. 3. Hal-hal yang diperhatikan pada aspek deployment adalah konsisten, relevan, dan sesuai. Sebagai contoh dalam sub item dalam kategori planming adalah implementasi. Salah satu rencana strategi untuk meningkatkan kemampuan anggota organisasi adalah dengan mengadakan training. Pada faktor penilaian deployment maka harus dilihat apakah training itu dilakukan secara konsisten atau hanya di awalnya saja, apakah materi training yang dilakukan sesuai dan penting untuk meningkatkan kinerja dan apakah training diberikan untuk semua anggota organisasi sesuai dengan bidangnya. 4. Semua kategori dalam MBNQA model terhubung dengan panah dua arah kecuali untuk hubungan antara leadership dengan organizational profile. Hubungan dua arah menunjukan saling keterkaitan antara dua kategori tersebut. Sedangkan hubungan antara leadership dengan organizational |
| **No** | **Nama** | **NIM** | **Pertanyaan** | **Jawaban** |
|  |  |  |  | profile hanya digambarkan dengan panah satu arah yaitu dari leadership menuju organizational profile. Panah satu arah ini menggambarkan bahwa kepemimpinan membentuk profil organisasi yang dipimpinnya dan tidak berlaku sebaliknya. Contohnya: apabila manajer dalam organisasi X mengembangkan nilai etos kerja yang tinggi maka karakteristik organisasi tersebut juga akan menjadi organisasi yang memiliki etos kerja yang tinggi. Jadi pada intinya, pemimpinlah yang menciptakan karakteristik organisasi bukan sebaliknya. |
| 31 | Eka Puspita Sindi | 101111060 | Setelah melakukan pengukuran MBNQA, lalu bagaimana cara menetapkan standart skor suatu perusahaan harus merubah mutunya/ mempertahankan mutunya? Berapa rentangnya? | Dapat dilihat pada makalah pada sub bab sistem penilaian. |
| 32 | Ajrina R. L | 101111091 | Ditentukan dari mana poin per result? Apakah poin per result bisa ditentukan sendiri? | Point result tersebut ditentukan dari hasil penilaian pada suatu organisasi yang kemudian diberi poin sesuai hasil. Point result ditentukan oleh tim yang menilai berdasarkan hasil pengamatan terhadap perusahaan yang dinilai. |
| **No** | **Nama** | **NIM** | **Pertanyaan** | **Jawaban** |
| 33 | M. Mkhdor Al Faruq | 101111119 | 1. Untuk point-point masing-masing kriteria tadi kan tidak sama manakah yang harus diprioritaskan? Apakah yang diprioritaskan itu yang mempunyai point tertinggi? Dan apakah yang pointnya kecil dianggap kurang penting? Mohon penjelasannya. 2. Untuk mengetahui point-point tersebut, apakah tidak membutuhkan penilaian-penilaian pengujian dalam waktu lama? Jika iya berapa lama penilaian tersebut dilakukan? Dan berapa lama pengakuan mutu tersebut? Dan apakah bisa dicabut? Mohon penjelasannya. | 1. Point-point pada masing-masig kriteria itu semuanya dibutuhkan dalam proses penilaian. Besar kecilnya poin tidak mempengaruhi prioritas mana yang lebih penting. Karena point-point tersebut nanti akan dijumlahkan, setelah tau total poinnya maka bisa dilihat perusahaan tersebut dalam posisi mana. 2. Dalam melakukan penilaian, waktu yang dibutuhkan relatif berbeda, bergantung pada penilai dan kondisi dari perusahaan tersebut. Lama waktu penilaian tidak bisa ditentukan lamanya. |
| 34 | Denov Marine | 101111073 | Setelah mendapatkan total poin tersebut, apakah hasil itu bisa dianalisis untuk perkembangan kinerja organisasi? Bagaimana cara menghitungnya? | Bisa, setelah mendapatkan total poin, selanjutna adalah melihat total poin itu berada pada rentang berapa. Setelah itu bisa diketahui posisi perusahan tersebut berada dimana. |
| 35 | Stephanie Yulia Putri Sarjana | 101111096 | Setelah mendapat point seperti yang kalian presentasikan, lalu bagaimana cara melihat hasil dari kualitas/kinerja organisasi? Apakah buruk, baik, statis, dinamis? | Setelah total poin didapatkan, ditentukan level perusahaan sesuai total poin tersebut (dapat dilihat di makalah sub bab sistem penilaian). |
| **No** | **Nama** | **NIM** | **Pertanyaan** | **Jawaban** |
| 36 | Wuri Emira | 101111004 | Saya masih bingung setelah didapat total poinnya, langkah apa yang dilakukan setelah mengetahui total poinnya? | Setelah diketahui total pointnya, maka langkah selanjutnya adalah melihat suatu perusahaan tersebut berada pada posisi mana, setiap rentang total point memiliki kriteria sendiri-sendiri. (lihat di makalah sub bab sistem penilaian) |
| 37 | Nano Susanto | 101111012 | 1. Dalam suatu perusahaan, siapakah yang menganalisis MBNQA ini? 2. Mengapa kualitas jawaban satuannya persen? | 1. Self assessment diartikan sebagai kemauan organisasi untuk melakukan penilaian terhadap kinerja mereka, namun proses penilaiannya dilakukan oleh konsultan yang telah memiliki sertifikat. 2. Karena presentase menunjukan seberapa jauh kesenjangan antara kinerja yang telah dilakukan oleh organisasi tersebut dengan kinerja secara ideal. Selain itu pertanyaan-pertanyaan tersebut merupakan bagian dari item yang telah memiliki ketetapan bobot yang berbeda pada tiap kategori. Oleh karena itu skor dalam bentuk persen yang telah didapatkan oleh organisasi kemudian dikalikan dengan skor maksimal item sehingga didapatkan nilai dalam bentuk general. |
| **No** | **Nama** | **NIM** | **Pertanyaan** | **Jawaban** |
| 38 | Ryan Rizky Bikatofani | 101111068 | Apakah MBNQ award dapat diberikan kepada suatu LSM? Dan apakah kekurangan kita dalam menerapkan suatu MBNQA? | Bisa, ada 3 kategori award dalam MBNQA yaitu commercial, non commercial dan health. Kekurangannya adalah terjadi bias dalam penilaian, karena analisisnya kualitatif. Jika tidak mengerti betul menggunakannya maka bias penilaian itu akan semakin besar. karena itu diperlukan pelatihan khusus untuk menggunakan MBNQ *Assesment.* |
| 39 | Fariz Lazwar I | 101111104 | Dalam penilaian MBNQA lebih menitikberatkan kepada hasil, kenapa demikian? Bukankah lebih baik menilai dari proses? | Penilaian tidak menitikberatkan pada hasil. Titik berat ada pada proses yaitu mulai dari *leadership, strategic planning, customer focus, measurement, analysis, knowledge management, workforce focus dan operations focus*. Jika semua poin itu dijumlah maka hasilnya akan lebih banyak proses. |
| 40 | Masyrifah | 101111006 | Apakah ada semacam tim evaluator MBNQA? Seperti apa kerjanya? Tadi dijelaskan bahwa MBNQA untuk peningkatan kualitas, mengapa simulasinya kuantitatif? | Ada, pekerjaannya adalah menilai performa institusi untuk sertifikasi Malcolm Baldrige dengan MBNQ Assesement. Biasanya dilakukan oleh konsultan yang ditunjuk. Kuantitatif bertujuan untuk menilai seberapa jauh pencapaian suatu perusahaan, untuk mengidentifikasi tetap menggunakan pertanyaan yang sifatnya kualitatif yang mudah untuk dijadikan acuan dalam meningkatkan performa/kualitas. |
| **No** | **Nama** | **NIM** | **Pertanyaan** | **Jawaban** |
| 41 | Rizky Maharja | 101111033 | Kapan waktu tepat untuk melakukan MBNQA? Landasan dari penentuan indikator-indikator (pertanyaan) ditentukan dari apa dan siapa? | MBNQA dilakukan pada saat jika perusahaan sudah memiliki metode yang jelas dalam manajemennya, terutama dalam poin-poin yang ditanyakan. Waktu bisa dilakukan seperlunya, saat perusahaan ingin mensertifikasi dan mengevaluasi. Landasan indikatornya ditentukan oleh NIST (National Institute of Standards and Technology) awalnya untuk award. namun kriteria penilaian ini bisa digunakan oleh pihak lain untuk menilai performa. |
| 43 | Aris Sujoko | 101111109 | Rekomendasi akhir dari MBNQA ini seperti apa? Siapakah yang berhak melakukan MBNQA? | Setelah diskoring maka skor itu akan ada interval yang menunjukkan level perusahaan. Evaluasinya berdasarkan poin poin pertanyaan yang masih mendapatkan nilai kurang. Untuk Award yang berhak melakukan adalah NIST, namun untuk sertifikasi institusi dilakukan oleh badan konsultan bersertifikasi yang telah ditunjuk. |
| 44 | Desy Fatmawati | 101111039 | Apakah sub point dalam kriteria dapat diubah? Dan jika diubah bagaimana dengan penilaian tiap kriterianya? | Untuk sub point dalam kriteria sudah merupakan ketetapan, jadi tidak bisa diubah ( menyangkut hak paten ) |
| 45 | 1. Zamroni L. | 101111027 | Tadi dijelaskan tentang 7 kategori MBNQA. Untuk kategori 1-6 adalah proses, sedangkan no 7 adalah hasil. Lantas untuk inputnya yang mana? | Input diperoleh dari hasil survei yang dilakukan terhadap instansi sasaran. Misalnya melalui observasi, wawancara, atau kuosioner. Data dari survei itulah yang disebut input dari pengukuran Malcolm Baldridge ini. |
| 46 | Faradina Permatasari | 101111002 | 1. Apakah sebenarnya tujuan dari MBNQA ? 2. Tadi setelah kelompok anda simulasi, tidak ada kesimpulan dari kelompok anda, untuk apa sebenarnya setelah kita menghitung, dan untuk menentukan apa? 3. Bagaimana caranya untuk mendapatkan data, apakah denga survey atau kuosioner ? 4. Bagaimana bila responden tidak mengisi kuosioner secara jujur, hanya dirandom saja ? | * + 1. Untuk mengukur kinerja     2. Kita menghitung untuk menentukan dimana posisi dari rumah sakit tersebut, Termasuk dalam performa yang mana:   1. 0-275 Early Development   2. 276-375 Early Results  1. 376-475 Early Improvement 2. 476-575 Good Performance 3. 576-675 Emerging Education Leader 4. 676-775 Education Leader 5. 776-875 Benchmark Leader 6. 876-1000 World Leader    * 1. Bisa dengan survey, wawancara, maupun dengan kuesioner      2. Kitajuga melakukan penilaian dengan survey dan wawancara, jadi hasilnya tidak tergantung pada kuesioner saja. |