

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN
MODEL *MALCOLM BALDRIGE CRITERIA FOR PERFORMANCE
EXCELLENCE* PADA RSUP DR. M. DJAMIL PADANG**

SKRIPSI

***Diajukan Sebagai Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi S1 (Strata Satu) Pada Program Studi Manajemen***



OLEH:

**BAGUS HARY PRASTITO
NIM. 22059230**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2025**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN
MODEL *MALCOLM BALDRIGE CRITERIA FOR PERFORMANCE
EXCELLENCE* PADA RSUP DR. M. DJAMIL PADANG**

NAMA : BAGUS HARY PRASTITO
NIM/ TM : 22059230 / 2022
DEPARTEMEN : MANAJEMEN
KEAHLIAN : MANAJEMEN OPERASIONAL
FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS

Padang, Mei 2025

Disetujui Oleh :

Mengetahui,

Kepala Departemen Manajemen



Dr. Syahrizal, S.E., M.Si
NIP. 19720902 199802 1 001

Pembimbing



Muthia Roza Linda, S.E., M.M
NIP. 19800325 200812 2 002

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN MODEL *MALCOLM BALDRIGE CRITERIA FOR PERFORMANCE* EXCELLENCE PADA RSUP DR. M. DJAMIL PADANG

NAMA : BAGUS HARY PRASTITO
NIM/ TM : 22059230 / 2022
DEPARTEMEN : MANAJEMEN
KEAHLIAN : MANAJEMEN OPERASIONAL
FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS

Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi
Departemen Manajemen (S1)
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Negeri Padang

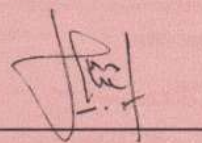
Padang, Mei 2025

Tim Penguji

Tanda Tangan

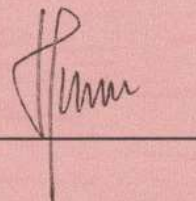
Muthia Roza Linda, S.E., M.M

(Pembimbing)



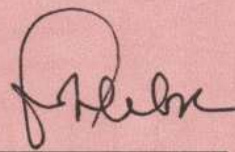
Firman, S.E., M.Sc

(Penguji 1)



Gesit Thabrani, S.E., M.T

(Penguji 2)



SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Bagus Hary Prastito
NIM/ TM : 22059280/ 2022
Tempat/ Tgl Lahir : Tapak Tuan/ 11 Agustus 2000
Program Studi : Manajemen S1
Keahlian : Operasional
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis
Alamat : Simpang Kanan, Aceh Singkil
Judul Skripsi : *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Model Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence Pada RSUP DR. M. Djamil Padang*

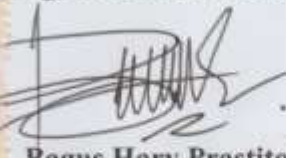
Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Karya tulis (skripsi) saya adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana), baik di Fakultas Ekonomi dan bisnis Universitas Negeri Padang maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini merupakan gagasan, rumusan dan penilaian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau di publikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan menyebutkan nama pengarang dan mencantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis ini **Sah** apabila telah ditandatangani **Asli** oleh tim Pembimbing, tim Penguji dan Program Studi.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, saya bersedia menerima **sanksi akademik** berupa pencabutan gelar sarjana yang berlaku pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Padang.

Padang, 14 Februari 2025




Bagus Hary Prastito
NIM. 22059230

ABSTRAK

Bagus Hary Prastito (22059230)

**: Pengukuran Kinerja Perusahaan
Dengan Menggunakan Model
*Malcolm Baldrige Criteria for
Performance Excellence* Pada
RSUP Dr. M. Djamil Padang**

Pembimbing

: Muthia Roza Linda, S.E., M.M

Kinerja pelayanan di Rumah Sakit dalam menghadapi pasien merupakan salah satu bentuk layanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat, sehingga diperlukan mutu layanan yang optimal dari berbagai aspek. Kajian ini bertujuan untuk mengevaluasi penanganan pelayanan kinerja di RSUP Dr. M. Djamil Padang menggunakan pendekatan *Malcolm Baldrige*. Studi ini dilaksanakan sejak Desember 2024 - Januari 2025 dengan menggunakan metode kuantitatif.

Populasi penelitian ini adalah karyawan PNS yang berjumlah sebanyak 1.076. Pengambilan sampel menggunakan teknik *Proportionate Stratified Random Sampling* dengan sampling error 5% dan diperoleh 292 sampel. Data penelitian dikumpulkan melalui angket dengan 88 pernyataan dan dihitung menggunakan *software Microsoft Excel* dan SPSS versi 23. Penilaian ini meliputi 7 kriteria *Malcolm Baldrige*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Kepemimpinan 99 poin, Perencanaan Strategis 70 poin, Fokus Pasien 70 poin, Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan 73 poin, Fokus Tenaga Kerja 69 poin, Manajemen Proses 69 poin, serta Hasil 349 poin.

Berdasarkan hasil penelitian, RSUP Dr. M. Djamil Padang memperoleh skor sebesar 799 poin yang dikategorikan pada tingkat kinerja *Benchmark Leader* (776-875) dengan predikat *Excellent*. Walaupun demikian, pencapaian ini mengindikasikan bahwa masih terdapat aspek-aspek yang perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, diperlukan perencanaan strategis yang bersifat proaktif dan tidak hanya bersifat reaktif terhadap permasalahan yang muncul. Disarankan agar manajemen rumah sakit secara konsisten melakukan evaluasi untuk memastikan efektivitas pelaksanaan rencana strategis yang telah disusun.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, *Malcolm Baldrige*, Rumah Sakit.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil'alaamiin, penulis ucapkan segala puji dan rasa syukur atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan *Rahman* dan *Rahim*-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan “Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Model *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence* Pada RSUP Dr. M. Djamil Padang”. Adapun tujuan dari penulisan Skripsi ini adalah sebagai bentuk pengamalan ilmu-ilmu yang didapatkan selama duduk di bangku perkuliahan serta sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada Program Strata Satu (S1) Departemen Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Padang.

Tidak lupa penulis ucapkan terima kasih yang mendalam kepada Ibu Muthia Roza Linda, S.E., M.M selaku Dosen Pembimbing penulis selama penulisan Skripsi dari awal sampai akhir di Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Padang. Semoga kebaikan Ibu dibalas dengan beribu-ribu kebaikan oleh Allah SWT.

Penulisan Skripsi ini tidak luput dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini izinkan penulis untuk mengucapkan rasa terima kasih yang begitu besar kepada:

1. Bapak Prof. Perengki Susanto, S.E., M.Sc., Ph.D, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Padang.
2. Bapak Dr. Syahrizal, S.E., M.Si, selaku Ketua Departemen S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Padang.
3. Bapak Firman, S.E., M.Sc, selaku Dosen Penguji 1 yang sudah berkenan meluangkan waktu untuk menguji penulis.
4. Bapak Gesit Thabrani, S.E., M.T selaku Dosen Penguji 2 sekaligus Dosen Pembimbing Akademik penulis, yang sudah berkenan meluangkan waktu untuk menguji penulis.
5. Seluruh Dosen di Departemen S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Padang yang sudah berjasa dalam

memberikan ilmu-ilmunya kepada penulis selama mengenyam pendidikan di bangku perkuliahan.

6. Teristimewa dan tercinta kepada kedua orang tua peneliti, Papa dan Mama, yang sudah senantiasa memberikan doa, ridho, kasih sayang, dan banyak hal kepada penulis dari dulu sampai detik ini.
7. Kepada yang tersayang adik penulis, alm. Bayu Wicaksono.
8. Sahabat-sahabat terbaik penulis, Roni, Kd, Ica, Liza, Kak Weli, Bang Khair, Ratih terima kasih sudah menjadi bagian perjalanan dalam kisah kasih kuliah penulis.
9. Kepada seluruh Staf di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Padang.
10. Kepada RSUP Dr. M. Djamil Padang yang sudah memberikan izin untuk melakukan penelitian, dan seluruh responden penelitian yang sudah berkenan membantu penulis selama melakukan penelitian.
11. Kepada diri penulis, *last but not least, i want to thank myself for doing all this hard work, facing so many ups and downs, but, at the end of the day, we made it through and survived the great war.*

Padang, Februari 2025

Penulis

DAFTAR ISI

	Hal
ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah.....	10
C. Batasan Masalah.....	11
D. Rumusan Masalah	12
F. Manfaat Penelitian	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA	14
A. Kajian Teori.....	14
1. <i>Total Quality Management</i> (TQM).....	14
2. Tinjauan Umum <i>Malcolm Baldrige</i>	24
3. Kinerja dan Pengukuran Kinerja	39
4. Gambaran Umum Rumah Sakit	43
B. Penelitian Terdahulu.....	50
C. Kerangka Berpikir.....	54
BAB III METODE PENELITIAN.....	55
A. Jenis Penelitian.....	55
B. Populasi dan Sampel	55
1. Populasi	55
2. Sampel.....	56
3. Menentukan Ukuran Sampel	57
C. Jenis dan Sumber Data	58
D. Teknik Pengumpulan Data	60
E. Definisi Operasional.....	60
F. Instrumen Penelitian.....	62
1. Angket	62
2. Uji Validitas	62
3. Uji Reliabilitas.....	63
G. Teknik Analisis Data	64
1. Pengukuran Kinerja	64
2. Analisis Statistik Deskriptif.....	65
3. Analisis MBCfPE	66
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	68
A. Gambaran Lokasi Penelitian	68
1. Profil Singkat Rumah Sakit.....	68
2. Lokasi Rumah Sakit	70

4. Struktur Organisasi Rumah Sakit	71
C. Pengolahan Hasil Penelitian.....	74
1. Uji Validitas	74
2. Uji Reliabilitas.....	77
3. Hasil Penyebaran Angket Penelitian.	78
4. Analisis Hasil MBCfPE.....	102
D. Pembahasan.....	103
1. Kriteria Kepemimpinan	103
2. Kriteria Perencanaan Strategis	106
3. Kriteria Fokus Pasien	107
4. Kriteria Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan.....	109
5. Kriteria Fokus Tenaga Kerja.....	111
6. Kriteria Manajemen Proses	113
7. Kriteria Hasil	115
8. Level Kinerja Rumah Sakit Berdasarkan MBCfPE	117
BAB V PENUTUP.....	120
A. Kesimpulan	120
1. Kesimpulan Hasil Penelitian	120
2. Usulan Perbaikan.....	121
B. Saran.....	122
1. Saran Untuk Perusahaan	122
2. Saran Untuk Peneliti Selanjutnya	123
DAFTAR PUSTAKA.....	124
LAMPIRAN.....	130

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 1. Kerangka Kriteria <i>Model Baldrige</i>	26
Gambar 2. Kerangka Berpikir	54
Gambar 3. Struktur Organisasi RSUP Dr. M. Djamil	71

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1. Struktur Penilaian Kriteria Model <i>Malcolm Baldrige</i>	37
Tabel 2. Penelitian Terdahulu.....	50
Tabel 3. Perhitungan Penarikan Sampel.....	58
Tabel 4. Skala Likert	59
Tabel 5. Defenisi Operasional dan Variabel Penelitian	60
Tabel 6. Uji Reliabilitas.....	63
Tabel 7. Skor Setiap Kriteria <i>Baldrige</i>	64
Tabel 8. Klasifikasi Hasil Penilaian Kriteria <i>Baldrige</i>	67
Tabel 9. Demografi Responden Berdasarkan Usia	72
Tabel 10. Demografi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	72
Tabel 11. Demografi Responden Berdasarkan Profesi.....	73
Tabel 12. Demografi Responden Berdasarkan Jabatan.....	73
Tabel 13. Demografi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	73
Tabel 14. Demografi Responden Berdasarkan Direktorat Unit Kerja	74
Tabel 15. Hasil Uji Validitas	75
Tabel 16. Hasil Uji Reliabilitas	78
Tabel 17. Skor Kriteria Kepemimpinan	80
Tabel 18. Skor Kriteria Perencanaan Strategis.....	83
Tabel 19. Skor Kriteria Fokus Pasien.....	86
Tabel 20. Skor Kriteria Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan.....	90
Tabel 21. Skor Kriteria Fokus Tenaga Kerja.....	93
Tabel 22. Skor Kriteria Manajemen Proses.....	97
Tabel 23. Skor Kriteria Hasil	100
Tabel 24. Rekapitulasi Total Skor Seluruh Kriteria	102
Tabel 25. Hasil Kriteria Sub Indikator Kepemimpinan	103
Tabel 26. Hasil Kriteria Sub Indikator Perencanaan Strategis	106
Tabel 27. Hasil Kriteria Sub Indikator Fokus Pasien	107
Tabel 28. Hasil Kriteria Sub Indikator Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan	109
Tabel 29. Hasil Kriteria Sub Indikator Fokus Tenaga Kerja	111
Tabel 30. Hasil Kriteria Sub Indikator Manajemen Proses.....	113
Tabel 31. Hasil Kriteria Sub Indikator Hasil.....	115
Tabel 32. Level Kinerja RSUP Dr. M. Djamil Padang.....	117

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Surat Izin Obeservasi	130
2. Surat Izin Penelitian Skripsi.....	131
3. Surat Keterangan Lolos Etik Penelitian	132
4. Cover Protokol Kaji Etik Penelitian.....	133
5. Cover <i>Informed Consent</i> Penelitian	134
6. Surat Balasan Izin Penelitian	135
7. Tabulasi Hasil Angket Penelitian Untuk Kriteria Kepemimpinan	136
8. Tabulasi Hasil Angket Penelitian Untuk Kriteria Perencanaan Strategis.....	147
9. Tabulasi Hasil Angket Penelitian Untuk Kriteria Fokus Pasien.....	158
10. Tabulasi Hasil Angket Penelitian Untuk Kriteria Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan	169
11. Tabulasi Hasil Angket Penelitian Untuk Kriteria Fokus Tenaga Kerja.....	180
12. Tabulasi Hasil Angket Penelitian Untuk Kriteria Manajemen Proses	191
13. Tabulasi Hasil Angket Penelitian Untuk Kriteria Hasil	202
14. Lampiran Pertanyaan Angket Penelitian.....	211
15. Hasil Uji Validitas & Reliabilitas Dari <i>Software</i> SPSS Versi 23.....	218

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Rumah Sakit mempunyai peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kesehatan masyarakat. Dalam paradigma baru pelayanan kesehatan, rumah sakit dituntut untuk memberikan pelayanan bermutu tinggi yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan pasien, dengan tetap mematuhi kode etik profesi dan kedokteran. Dengan perkembangan teknologi yang pesat dan persaingan yang semakin ketat, peningkatan kualitas layanan menjadi kunci keberlangsungan lembaga. Gerakan revolusi mutu melalui pendekatan manajemen mutu terpadu menjadi langkah strategis yang krusial. Salah satu rumah sakit utama di Padang adalah Rumah Sakit Umum Pusat Dr. M. Djamil Padang, yang merupakan rumah sakit tipe A satu-satunya di Kota Padang. Sebagai rumah sakit tipe A, RSUP Dr. M. Djamil memiliki tanggung jawab besar dalam memberikan pelayanan kesehatan tingkat lanjut dengan standar mutu tinggi, baik bagi masyarakat Kota Padang maupun wilayah sekitarnya.

Rumah Sakit Umum Pusat Dr. M. Djamil Padang termasuk pada rumah sakit tipe A sejak meraih akreditasi PARIPURNA oleh Lembaga Akreditasi Mutu dan Keselamatan Pasien Rumah Sakit (LAM-KPRS). Rumah sakit tipe A adalah rumah sakit yang memiliki cakupan pelayanan dan fasilitas yang lebih mendasar dibandingkan dengan rumah sakit tipe B atau C. Biasanya, rumah sakit tipe A memberikan pelayanan dasar seperti rawat jalan, rawat inap sederhana, pelayanan

gawat darurat, dan pelayanan kesehatan lainnya yang umumnya tersedia di tingkat primer.

Pelayanan kesehatan di rumah sakit memegang peranan penting dalam memenuhi kebutuhan dan harapan pasien. Kualitas pelayanan yang diberikan mencerminkan tingkat profesionalisme tenaga medis, efisiensi serta efektivitas proses layanan, dan berdampak langsung pada tingkat kepuasan pasien. Pelayanan yang bermutu tidak hanya meningkatkan kepercayaan pasien terhadap rumah sakit, tetapi juga menjadi indikator keberhasilan rumah sakit dalam menciptakan nilai tambah bagi masyarakat. Rumah sakit diharapkan mampu memberikan pelayanan yang bermutu untuk meningkatkan loyalitas pasien.

Penelitian yang dilakukan di RSUP Dr. Kariadi Semarang menunjukkan bahwa mutu pelayanan yang baik berdampak positif terhadap kepuasan pasien, termasuk harapan dan pengalaman mereka. Untuk mencapai hal tersebut, rumah sakit perlu meningkatkan fasilitas medis, menambah tenaga medis profesional, serta memberikan pelatihan pelayanan prima guna menciptakan sikap yang ramah, informatif, dan responsif dalam melayani pasien. Selain itu, kenyamanan ruang tunggu dengan fasilitas pendukung seperti televisi, kursi yang nyaman, air minum, dan hiburan ringan juga berkontribusi dalam meningkatkan pengalaman pasien (Nopriwan et al., 2022).

Pelayanan kesehatan yang optimal harus didukung oleh manajemen yang efektif serta koordinasi yang baik antarunit di rumah sakit, sehingga mampu memberikan layanan yang cepat, tepat, dan efisien sesuai kebutuhan pasien. Sistem pelayanan kesehatan terdiri dari berbagai elemen yang saling berkaitan

untuk mempromosikan, memulihkan, dan menjaga kesehatan individu, keluarga, maupun kelompok masyarakat (Nugraha et al., 2023). Penelitian yang dilakukan di RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar menunjukkan adanya hubungan signifikan antara kualitas pelayanan dengan kepuasan pasien. Oleh karena itu, rumah sakit perlu terus melakukan evaluasi dan perbaikan dalam hal pelayanan untuk memastikan bahwa setiap aspek yang mempengaruhi kepuasan pasien dapat ditingkatkan secara berkelanjutan (Nurhasma et al., 2021).

Dalam upaya meningkatkan mutu layanan, rumah sakit harus mengelola dua aspek utama, yaitu pemenuhan standar teknis pelayanan dan pemberian layanan yang memenuhi harapan serta kepuasan pasien. Respons masyarakat terhadap layanan kesehatan sangat bergantung pada sejauh mana harapan mereka terpenuhi selama menerima pelayanan. Penelitian di Instalasi Rawat Jalan RSUP Fatmawati menunjukkan bahwa kualitas pelayanan dipengaruhi oleh kecepatan layanan, ketersediaan obat, kenyamanan fasilitas, serta efektivitas komunikasi antara petugas dan pasien. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan internal, diperlukan komitmen manajemen rumah sakit dalam menindaklanjuti hasil penelitian, meningkatkan kompetensi pegawai, serta menyediakan sarana dan prasarana yang memadai. Selain itu, peningkatan komunikasi antara unit promosi dan penyedia layanan, serta penyediaan saluran informasi yang mudah diakses, seperti call center dan media informasi digital, menjadi langkah penting untuk memastikan pelayanan yang diberikan sesuai dengan harapan pasien (Arya & Rahayu, 2021).

Permasalahan kinerja yang sering terjadi dan menjadi kendala pada rumah sakit tipe A pada umumnya yaitu keterbatasan sumber daya manusia, manajemen antrian dan waktu tunggu, Tingkat okupansi yang tinggi, kualitas layanan dan keamanan pasien, perubahan kebijakan dan regulasi, manajemen data dan teknologi, keterlibatan staf medis. Persaingan yang ketat saat ini menekankan pentingnya lembaga pelayanan untuk memanjakan konsumen dengan memberikan pelayanan terbaik yang memenuhi ekspektasi mereka. Dalam menjalankan fungsinya, rumah sakit diharapkan untuk selalu memperhatikan peran sosialnya dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Keberhasilan rumah sakit dalam menjalankan pelayanan kesehatan tersebut ditandai dengan pencapaian mutu pelayanan yang prima. Manajemen mutu pelayanan bertujuan untuk menyediakan layanan kesehatan yang mampu memuaskan setiap individu yang memanfaatkan jasanya. Namun, pemahaman tentang kualitas layanan sering kali bersifat subjektif dan dapat berbeda-beda antar individu. Selain itu, preferensi serta harapan pengguna layanan cenderung berubah seiring waktu, sehingga rumah sakit harus terus beradaptasi untuk memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pasien dengan lebih baik.

Menurut (Sudirman et al., 2023) kualitas pelayanan dapat diketahui setelah dilakukan penilaian terlebih dahulu, baik terhadap tingkat kesempurnaan, karakteristik, bentuk, serta ciri-ciri layanan kesehatan maupun kepatuhan terhadap standar pelayanan yang telah ditetapkan. Sehingga dapat dijelaskan bahwa mutu pelayanan kesehatan adalah pelayanan kesehatan yang optimal harus sesuai dengan standar profesional dan standar layanan yang menggunakan sumber daya

yang tersedia di rumah sakit atau puskesmas secara wajar, efisien, dan efektif. Penerapan manajemen berbasis kualitas yang sering dikenal dengan istilah *Total Quality Management* (TQM) merupakan salah satu metode untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui pelayanan yang berkualitas tinggi. TQM merupakan strategi bisnis yang bertujuan untuk meningkatkan daya saing organisasi dengan terus meningkatkan layanan, tenaga kerja, proses dan lingkungannya.

Untuk mengukur sejauh mana kualitas layanan yang diberikan dapat dilakukan atau dilihat melalui kinerja karyawan maupun kinerja organisasi. Peran kinerja memiliki kepentingan yang sangat besar karena berkaitan langsung dengan pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit. Kinerja karyawan adalah kemampuan seseorang atau organisasi untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang telah ditetapkan dengan cara yang efektif dan efisien. Penilaian kinerja umumnya mencakup berbagai indikator, seperti tingkat produktivitas, mutu pekerjaan, efisiensi, kecepatan, ketepatan waktu, inovasi, serta keterampilan dalam menyelesaikan permasalahan. Kinerja yang berkualitas tinggi menunjukkan kapasitas individu atau organisasi dalam mencapai target dan hasil yang diharapkan (Pramida & Mulyanti, 2023). Dalam konteks kesehatan, kinerja dapat merujuk pada kemampuan profesional kesehatan seperti dokter, perawat, dan tenaga medis lainnya dalam menyediakan layanan kesehatan yang berkualitas dan efektif.

Kinerja yang optimal dapat meningkatkan mutu layanan yang disediakan. Salah satu aspek utama dari kinerja rumah sakit adalah efisiensi dalam penggunaan tempat tidur, sumber daya manusia, dan fasilitas yang tersedia (Bardi

et al., 2023). Konsistensi kinerja pegawai atau karyawan memiliki dampak besar terhadap kesuksesan sebuah perusahaan. Kinerja yang baik dari karyawan akan berbanding lurus dengan hasil yang positif dalam pertumbuhan bisnis perusahaan tersebut.

Melalui penerapan standar mutu seperti kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) maka kinerja bisnis rumah sakit akan meningkat dan Perusahaan akan memiliki daya saing yang lebih baik dibandingkan kompetitornya. Hal ini didukung oleh pernyataan dari (Sulistyo et al., 2021) yang menyatakan kriteria Baldrige membantu mengidentifikasi kekuatan perusahaan, peluang perusahaan dan peluang untuk proses dan hasil yang lebih baik yang berdampak pada pemangku kepentingan, karyawan, pemilik, pemasok, pelanggan, serta masyarakat.

Menurut penelitian yang dilakukan (Bardi et al., 2023) dengan judul Pengukuran Kinerja Petugas Kesehatan Berdasarkan Kriteria Malcolm Baldrige menyebutkan bahwa kinerja petugas Kesehatan berdasarkan tujuh kriteria yang diteliti semuanya berada pada kategori sangat baik. Skor untuk kriteria kepemimpinan adalah 95,2. Kriteria strategi adalah 61,2. Kriteria pelanggan 62,6, kriteria pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan adalah 70, kriteria tenaga kerja adalah 67,2, kriteria operasional adalah 67,4, dan kriteria hasil sebanyak 337,5.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh (Labibah & Setya, 2023) dengan judul Pengukuran Kinerja Tenaga Kesehatan Rumah Sakit Berdasarkan Metode *Malcolm Baldrige National Quality Award* menyatakan bahwa dari hasil

perhitungan kinerja pada rumah sakit dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) dapat memberikan panduan yang jelas dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian lebih. Jika ditemukan adanya gap dalam hasil pengukuran kinerja, analisis terhadap kriteria yang menjadi penyebabnya dapat dilakukan secara mendalam. Dari hasil analisis tersebut, dapat disusun rekomendasi perbaikan yang spesifik dan terarah untuk setiap kriteria yang mengalami kekurangan. Penelitian tersebut menghasilkan skor kinerja pada Rumah Sakit diperoleh sebesar 843,6. Berdasarkan penilaian MBNQA, Rumah Sakit mendapatkan predikat *excellent* dan masuk ke dalam kategori Benchmark Leader (776-875). Dimana dari ketujuh kriteria yang diuji, diperoleh bahwa kriteria Pengukuran; Analisis dan Manajemen Pengetahuan memiliki nilai terendah yaitu sebesar 82,89%. Sedangkan kriteria yang menduduki posisi kedua terendah adalah perencanaan strategi 84,0%.

Berdasarkan kajian-kajian sebelumnya, pendekatan *Malcolm Baldrige* digunakan untuk membantu perusahaan dalam mengidentifikasi level kinerjanya. Hasil penerapan model ini dapat memberikan usulan perbaikan apabila terdapat kesenjangan dalam mengukur kinerja sebuah organisasi, sehingga dapat meningkatkan performansi organisasi di masa mendatang.

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti pada RSUP Dr. M. Djamil Padang, penilaian indikator dalam menjaga mutu rumah sakit, RSUP Dr. M. Djamil dinilai berdasarkan: 1) Standar Akreditasi yang disebut dengan Indikator Mutu; 2) kemudian dinilai oleh Kementerian Kesehatan Republik Indonesia yang disebut dengan Indikator Kinerja yang berjumlah 4 Indikator; 3) kemudian dinilai

oleh Tingkat Maturitas Badan Layanan Umum (BLU) berjumlah 6 Indikator, RSUP Dr. M. Djamil meraih Tingkat Maturitas BLU dengan skor 3,65 dengan kategori Sangat Baik; 4) kemudian terdapat penialain gabungan antara BLU dan Kementerian Kesehatan yang disebut dengan Indikator Kinerja Terpilih yang berjumlah 15 indikator dengan rincian Kemenkes berjumlah 12 indikator dan BLU berjumlah 3 indikator.

Pencapaian indikator Rencana Strategis Bisnis (RSB) ditahun 2023 memiliki indikator sejumlah 49 indikator yang tercapai sejumlah 39 indikator dan yang tidak tercapai sejumlah 10 indikator ((Djanas, 2023) Laporan Tahunan 2023 RSUP Dr. M. Djamil Padang). 10 indikator yang tidak tercapai meliputi; 1) Indeks budaya keselamatan; 2) Persentase pemenuhan SPA Rumah Sakit UPT Vertikal sesuai standar; 3) Persentase penurunan jumlah kematian di rumah sakit vertikal; 4) Persentase peningkatan kunjungan pasien di pelayanan unggulan VVIP; 5) Kepatuhan penggunaan APD; 6) Penundaan operasi elektif ; 7) Pelaporan hasil kritis laboratorium; 8) Implementasi RME terintegrasi pada seluruh layanan yakni pendaftaran, IGD, rawat inap, rawat jalan, OK, layanan penunjang (lab, radiologi, gizi, rehab medik) dan farmasi; 9) Persentase realisasi Anggaran; 10) Persentase nilai EBITDA Margin. Hasil evaluasi yang telah dinilai oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Kesehatan Republik Indonesia terhadap RSUP Dr. M. Djamil Padang adalah sebesar 86,70 dengan kategori A (MEMUASKAN).

Dari 10 indikator yang belum terpenuhi dari RSUP Dr. M Djamil Padang salah satunya terdapat masalah terkait pengembangan SDM yang harus ditingkatkan kompetensinya, manajemen waktu antrian untuk mendapatkan kamar

rawat inap masih tergolong lama, serta keterbatasan lahan parkir yang tersedia. Selain itu, prosedur pelayanan, keramahan petugas, serta informasi yang disampaikan oleh pihak rumah sakit belum optimal. Kurangnya koordinasi antara unit kerja, termasuk antara dokter, perawat, dan pasien atau keluarganya, masih menjadi kendala. Faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan pelanggan umumnya berkaitan dengan kualitas pelayanan publik, standar layanan, serta penyampaian informasi dan edukasi, baik kepada pasien maupun keluarga pasien di berbagai layanan, seperti rawat jalan, gawat darurat, rawat inap, perawatan intensif, serta layanan penunjang lainnya.

Dengan adanya permasalahan tersebut, RSUP Dr. M. Djamil Padang perlu melakukan pemeriksaan atau evaluasi ulang terhadap manajemen mutu yang diterapkan. Evaluasi ini akan memberikan gambaran yang jelas mengenai kondisi aktual organisasi, termasuk sejauh mana sistem manajemen kualitas telah diimplementasikan secara efektif dalam mendukung keseluruhan kinerja organisasi. Melalui evaluasi ini, rumah sakit dapat mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan dalam manajemen mutu, serta menemukan area yang membutuhkan perbaikan. Hasil dari evaluasi ini dapat dijadikan sebagai acuan strategis untuk merancang langkah-langkah peningkatan produktivitas dan kinerja rumah sakit secara menyeluruh. Dengan demikian, RSUP Dr. M. Djamil Padang diharapkan dapat terus meningkatkan mutu pelayanan kesehatan, efisiensi operasional, dan kepuasan pasien, sehingga mampu bersaing dan memberikan pelayanan kesehatan terbaik ke arah yang lebih baik.

Maka untuk dapat memperoleh hasil penelitian kinerja Perusahaan pada RSUP Dr. M. Djamil Padang dapat dilakukan dengan menggunakan model *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Metode ini berfokus pada penilaian menyeluruh dari berbagai aspek organisasi untuk mencapai keunggulan operasional dan kinerja. Keuntungan menggunakan metode *Malcolm Baldrige* dapat mengevaluasi dan meningkatkan kinerja diberbagai area termasuk kepuasan pelanggan, proses internal dan hasil bisnis. Dengan menggunakan *Malcolm Baldrige* Perusahaan dapat memperkuat kepemimpinan dan menciptakan visi serta arah strategis yang lebih jelas. Menggunakan metode ini mendorong pengembangan budaya organisasi yang positif dan orientasi pada kinerja mencakup peningkatan komunikasi internal, keterlibatan karyawan dan pengakuan terhadap prestasi. Metode Malcolm Baldrige mendorong evaluasi berkala dan perbaikan berkelanjutan, membantu organisasi untuk terus beradaptasi dan berkembang sesuai dengan perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan.

B. Identifikasi Masalah

Dari uraian latar belakang di atas dapat diidentifikasi beberapa masalah diantaranya, yaitu:

1. Keluhan mengenai layanan yang diterima terus meningkat setiap tahun seiring dengan peningkatan jumlah pasien yang datang untuk berobat, baik di berbagai poli, layanan rawat inap mengingat RSUP Dr. M. Djamil Padang adalah rumah sakit rujukan dengan pasien lebih banyak dari rumah sakit lainnya.
2. Pengembangan SDM yang harus ditingkatkan kompetensinya.

3. Prosedur pelayanan, ketidakramahan petugas, dan informasi yang diberikan pihak Rumsh Sakit belum maksimal. Terdapat kecenderungan kurangnya koordinasi antara satu unit kerja dengan unit kerja lainnya, termasuk antara dokter, perawat, dan pasien atau keluarga pasien, yang menjadi tantangan utama dalam meningkatkan kualitas pelayanan di RSUP Dr. M. Djamil Padang. Beberapa faktor yang menyebabkan ketidakpuasan pelanggan mencakup aspek pelayanan publik yang terkadang masih rumit dengan proses administrasi yang lambat dan kurangnya keramahan, standar pelayanan yang belum konsisten diimplementasikan di seluruh unit kerja sehingga menimbulkan variasi kualitas, serta pemberian informasi dan edukasi kepada pasien atau keluarganya yang masih kurang jelas.
4. Belum semua pegawai memiliki pemahaman yang baik serta berorientasi terhadap upaya peningkatan kualitas layanan dan keselamatan.
5. Masih perlu terus dilakukan peningkatan terhadap kegiatan monitoring kepatuhan standar dalam memberikan layanan sesuai standar akreditasi nasional dan internasional. Seyogianya monitoring kepatuhan standar dilakukan oleh Komite Medik, Komite Mutu dan Keselamatan Pasien, dan Direktorat Medik dan Keperawatan.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah diatas. Maka, perlua adanya Batasan masalah pada penelitian agar lebih fokus dan terarah sehingga permasalahann tidak meluas. Berikut Batasan masalah yang dibuat peneliti:

1. Penelitian dilakukan kepada karyawan di RSUP Dr. M. Djamil Padang.
2. Penelitian ini berfokus pada kinerja perusahaan dengan 7 kriteria berdasarkan *Malcolm Baldrige*.
3. Menggunakan model *Malcolm Baldrige criteria for performance excellence*.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapat dirumuskan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengukuran kinerja Perusahaan dengan menggunakan model *Malcolm Baldrige criteria for performance excellence* di RSUP Dr. M. Djamil Padang?
2. Bagaimana Rekomendasi yang dapat diberikan pada RSUP Dr. M. Djamil Padang dalam meningkatkan kinerja Perusahaan?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian berdasarkan rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui hasil pengukuran kinerja Perusahaan dengan menggunakan model *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* di RSUP Dr. M. Djamil Padang.
2. Mampu memberikan rekomendasi berdasarkan kriteria *malcolm baldrige* yang dapat diberikan pada RSUP Dr. M. Djamil Padang dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

F. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Menambah pengetahuan terkait pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan model Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence dan mampu mengaplikasikan ilmu yang didapat untuk menyelesaikan permasalahan di perusahaan

2. Bagi RSUP Dr. M. Djamil Padang

Kajian ini dapat memberikan informasi kepada perusahaan mengenai evaluasi kinerja berdasarkan tujuh kriteria Malcolm Baldrige. Selain itu, temuan ini juga dapat menjadi bahan masukan sekaligus pertimbangan kepada RSUP Dr. M. Djamil Padang dalam meningkatkan kinerjanya melalui usulan perbaikan yang disusun berdasarkan rekomendasi yang diperoleh dari kajian ini.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi literatur untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan kinerja perusahaan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Setelah dilakukannya pengolahan data, analisis dan pembahasan pada kajian ini, maka dapat ditarik kesimpulan dan usulan perbaikan sebagai berikut:

1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil kajian mengenai pengukuran kinerja RSUP Dr. M. Djamil Padang menggunakan Model *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, maka diperoleh skor total sebesar 799 poin dari maksimal 1000 poin atau 80,57%. Dengan capaian ini, RSUP Dr. M. Djamil Padang berada pada level *Benchmark Leader* (776-875) dengan predikat *Excellent*. Skor ini menunjukkan bahwa rumah sakit telah memiliki kinerja yang sangat baik dalam berbagai aspek manajemen dan operasional. Walaupun sudah berada di level kinerja *Benchmark Leader*, RSUP Dr. M. Djamil harus tetap memperhatikan setiap indikator *baldrige*, karena tidak seluruh nya berada di level kinerja optimal.

Adapun rincian skor dari masing-masing kategori adalah: Kepemimpinan 99 poin, Perencanaan Strategis 70, Fokus pada Pasien 70, Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan 73, Fokus pada Tenaga Kerja 69, Manajemen Proses 69, dan Hasil 349. Poin tertinggi diperoleh pada kategori Kepemimpinan yaitu 99 dan Hasil 349, sementara kategori terendah ada pada Fokus pada Tenaga Kerja dan Manajemen proses di mana keduanya mendapatkan skor yang sama yakni 69 poin,

sementara lainnya menunjukkan hasil cukup bagus namun masih ada ruang untuk melakukan perbaikan untuk menuju kinerja unggul.

2. Usulan Perbaikan

Berdasarkan hasil kajian tersebut, terdapat beberapa rekomendasi perbaikan yang dapat direkomendasikan dan menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja RSUP Dr. M. Djamil Padang di masa yang akan datang. Untuk kriteria Kepemimpinan, disarankan untuk terus memperkuat budaya organisasi yang berfokus pada visi dan misi rumah sakit, kemudian meningkatkan komunikasi yang efektif antara pimpinan dan seluruh lapisan staf, serta mengembangkan kapasitas kepemimpinan melalui pelatihan berkelanjutan. Pada kategori Perencanaan Strategis, disarankan melakukan *review* atau meninjau kembali secara berkala terhadap rencana strategis dan meningkatkan partisipasi pemangku kepentingan. Untuk kategori Fokus pada Pasien, perlu dikembangkan sistem umpan balik yang lebih efektif dan peningkatan pelatihan layanan yang prima untuk mewujudkan pelayanan yang baik sehingga muncul rasa aman dan nyaman serta meningkatkan kepuasan pasien.

Pada kategori Fokus Tenaga Kerja, direkomendasikan program pengembangan kompetensi serta budaya kerja yang mendukung keseimbangan *work-life* untuk menjaga produktivitas tenaga kerja dan kepuasan kerja. Pada kriteria Manajemen Proses, disarankan implementasi *continuous improvement* dan pemanfaatan teknologi informasi yang baik untuk menunjang pemanfaatan teknologi informasi yang baik. Sementara

itu, pada Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan, perlu ditingkatkan lagi kapasitas analisis data dan sistem manajemen pengetahuan. Dengan implementasi rekomendasi ini, diharapkan RSUP Dr. M. Djamil Padang dapat terus meningkatkan kinerja dan mempertahankan predikat *Excellent*.

Pada kategori Hasil, disarankan untuk mempertahankan pencapaian yang telah diraih melalui peninjauan kinerja secara berkala, mengintegrasikan hasil evaluasi ke dalam strategi perbaikan berkelanjutan, serta mendorong inovasi untuk memastikan peningkatan kinerja yang konsisten. Dengan melakukan penerapan usulan perbaikan ini, diharapkan RSUP Dr. M. Djamil Padang agar terus dapat meningkatkan kinerja dan mempertahankan pada predikat *Excellent*.

B. Saran

1. Saran Untuk Perusahaan

RSUP Dr. M. Djamil Padang diharapkan dapat terus berkomitmen dalam meningkatkan kualitas kinerja dengan mengimplementasikan rekomendasi yang telah disampaikan. Perusahaan sebaiknya fokus pada peningkatan perencanaan strategis, penguatan budaya kerja yang positif, serta optimalisasi manajemen proses melalui teknologi. Selain itu, penting untuk menjaga keseimbangan kerja-hidup karyawan demi meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.

2. Saran Untuk Peneliti Selanjutnya

Diharapkan kajian ini dapat bermanfaat sebagai acuan referensi untuk kajian selanjutnya. Kemudian peneliti selanjutnya disarankan untuk dapat memperluas ruang lingkup penelitian dengan melibatkan lebih banyak variabel atau objek penelitian yang berbeda guna mendapatkan hasil kajian yang lebih komprehensif. Selain itu, penggunaan metode analisis yang lebih mendalam, seperti pendekatan kualitatif, dapat memberikan pemahaman yang lebih detail tentang dinamika kinerja organisasi dari masa ke masa.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, H. M., & Samad, A. (2019). Pengaruh Sistem Informasi Keuangan Desa (SISKEUDES) Terhadap Kinerja Kepala Desa (Studi Kasus Desa Tokaka, Kecamatan Gane Barat Utara, Kabupaten Halmahera Selatan). *Indonesian Journal on Informatioan System*, 4(April), 15–19.
- Al Sabei, S. D., Labrague, L. J., Ross, A. M., Karkada, S., Albashayreh, A., Al Masroori, F., & Al Hashmi, N. (2019). Nursing Work Environment , Turnover Intention , Job Burnout , and Quality of Care : The Moderating Role of Job Satisfaction. *Journal of Nursing Scholarship*, 52(1), 7. <https://doi.org/10.1111/jnu.12528>
- Alawag, A. M., Alaloul, W. S., Liew, M. S., Baarimah, A. O., Musarat, M. A., & Al-Mekhlafi, A. B. A. (2023). The Role of the Total Quality Management (TQM) Drivers in Overcoming the Challenges of Implementing TQM in Industrialized Building System (IBS) Projects in Malaysia: Experts' Perspectives. *Sustainability (Switzerland)*, 15(8), 2–3. <https://doi.org/10.3390/su15086607>
- Amin, N. F., Garancang, S., & Abunawas, K. (2023). Konsep Umum Populasi dan Sampel Dalam Penelitian. *JURNAL PILAR: Jurnal Kajian Islam Kontemporer*, 14(1), 16.
- Amran, R. (2023). Total Quality Management dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat. *Scientific Journal*, 2(3), 112–113.
- Andriyan, A., Kusumanto, I., Anwardi, Umam, H. I. M., & Suherman. (2024). Evaluasi Kinerja Perguruan Tinggi Menggunakan Metode Smart System. *Jurnal Perangkat Lunak*, 6(1), 103. <https://doi.org/10.32520/jupel.v6i1.3018>
- Arisanti, K. D., Santoso, A., & Wahyuni, S. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk. *JIMEK : Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*, 2(1), 102–103. <https://doi.org/10.30737/jimek.v2i1.427>
- Arsindi, Kamidin, M., Rahman, Z., Mahmud, A., & Suryanti. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Center of Economic Student Journal*, 5(2), 86–87. <https://repository.umi.ac.id/1567/1/Arsindi.pdf>
- Arya, B., & Rahayu, A. Y. S. (2021). Analisis Faktor-faktor Kualitas Pelayanan Internal pada Instalasi Rawat Jalan Rumah Sakit Umum Pusat Fatmawati. *Jurnal Kedokteran Dan Kesehatan*, 17(2), 120. <https://doi.org/10.24853/jkk.17.2.120-136>
- Aulia, E. R., & Waluyo, M. (2023). Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan Menggunakan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (Studi Kasus Pada PT . Danadipa Bertu Perkasa). *Jurnal Teknik Mesin, Industri, Elektro Dan Informatika (JTMEI)*, 2(4), 216.
- Azhari, K. H., Budiman, T., Haroen, R., & Yasin, V. (2021). Analisis dan Rancangan Manajemen Proses Untuk Layanan Pelanggan di PT. PGAS Telekomunikasi Nusantara. *Journal of Information Sytem, Informatic and Computing*, 5(1), 48. <https://doi.org/10.52362/jisicom.v5i1.381>
- Bardi, K. N., Mukhlis, N., Baharuddin, A., Suharni, Samsualam, & Ahri, A. R.

- (2023). Pengukuran Kinerja Petugas Kesehatan Berdasarkan Kriteria Malcolm Baldrige. *Journal of Muslim Community Health (JMCH)* 2023, 4(3), 29–30. <https://doi.org/10.52103/jmch.v4i3.1122>JournalHomepage:<https://pasca-umi.ac.id/index.php/jmch>
- BSN. (2020). *Badan Standardisasi Nasional*. Bsn.Go.Id.
- Camerling, B. J., & Mirsan. (2018). Pengukuran Kinerja PT. PLN (Persero) Wilayah Maluku Dan Maluku Utara Menggunakan Malcolm Baldrige. *ARIKA*, 12(2), 70. <https://doi.org/10.30598/arika.2018.12.2.67>
- Chaeroni, A. M., Masiva, B. R., Firdausiyah, Fi., & Sodiq, A. (2024). Pengukuran Kinerja. *Sultra Journal Of Economic and Business*, 5(1), 146–148.
- Chen, C., Hsiao, Y., & Chen, L.-K. (2024). The Strategic Planning of Corporate Social Responsibility : An Endogenous Perspective. *ANZAM \ Australian & NewZealand Academy Of Management*, 2. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.29>
- Citra, W., & Saintika, Y. (2018). Penerapan Malcolm Baldrige Dalam Sistem Penilaian Kinerja Manajemen Bidang Kesehatan. *Jurnal Sistem Cerdas*, 1(1), 10. <https://doi.org/10.37396/jsc.v1i1.2>
- D'Souza, S. C., & Sequeira, A. . (2011). Application of MBNQA for service quality management and performance in healthcare organizations. *International Journal of Engineering, Science and Technology*, 3(7), 83–85. <https://doi.org/10.4314/ijest.v3i7.6s>
- Dianingsih, E. W., Hartono, B., Mustafa, J., No, S., & Selatan, T. (2022). Analisis Penanganan Covid-19 Melalui Metode Malcolm Baldrige di Puskesmas Kota Dumai Provinsi Riau. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS. Dr. Soetomo*, 8(1), 33.
- Djanas, D. (2023). *Laporan Tahunan 2023 RSUP Dr. M. Djamil Padang*.
- Elisa, E. (2020). Pengaruh Perencanaan Strategi Dan Kinerja Perusahaan Terhadap Keunggulan Bersaing Toko Busana Muslim di Kota Pontianak. *Ihtizam Journal Of Shariah Economic Research*, 4(1), 116–117.
- Eugene, J., & Arivazhagan, D. R. (2024). Development Of Integrated Business Excellence Model To Align With Digital Innovation For Indian Auto Component Industries At Chennai. *Education Administration: Theory and Practice*, 30(6), 753. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i6.5326>
- Firmansyah, D., & Dede. (2022). Teknik Pengambilan Sampel Umum dalam Metodologi Penelitian : Literature Review. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Holistik (JIPH)*, 1(2), 97–99.
- Galib, M., & Hidayat, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Bosowa Propertindo. *Journal of Management & Business*, 2(1), 92–98.
- Gesi, B., Laan, R., & Lamaya, F. (2019). Manajemen dan Eksekutif. *Jurnal Manajemen*, 3(2), 53–57.
- Gunawan, C. I. (2020). *Total Quality Management: Sebuah Tinjauan Teoritis* (M. A. Maulida (ed.); 1st ed.). CV IRDH.
- Gyamerah, A. S., Laar, G., & Asare, C. (2024). Evaluating The Impact of Internal Control Systems on Corporate Performance of Ghanaian Banks : The moderating Role of Information Technology. *Scientific African*, 26(11), 12.

<https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2024.e02476>

- Haksama, S., Lusno, M. F. D., Prayoga, D., Farid, M. R. H., Shedysni, S. N., & Mudjanarko, S. W. (2018). Analisis Kinerja Unit Rawat Inap Rumah Sakit X Berdasarkan Kriteria Malcolm Baldrige. *Junral Sain Health*, 2(2), 14.
- Hamta, F., & Putri, R. S. A. (2019). Pengaruh Kecanggihan Teknologi Informasi, Partisipasi Manajemen Dan Kemampuan Teknik Pemakai Sistem Informasi Akuntansi Pada Kinerja Individu Karyawan PT. Batamec. *Measurement : Jurnal Akuntansi*, 13(2), 156–163. <https://doi.org/10.33373/mja.v13i2.2181>
- Hamzah, S. N., Ningtyias, F. W., & Viphindratin, S. (2019). Analisis Kinerja Fasilitas Tingkat Lanjut (FKTL) Terakreditasi Paripurna Melalui Pendekatan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence. *Medical Technology and Public Health Journal*, 2(5), 113.
- Haryanti, R., Wulansari, M., Rachmadanti, A. D., Diotama, F., & Paramarta, V. (2024). Analisis Manajemen Mutu Terpadu (TQM) Dalam Pelayanan Rumah Sakit (Studi Literature). *OBAT: Jurnal Riset Ilmu Farmasi Dan Kesehatan*, 2(2), 117.
- Joo, I., & Baek, K. (2024). The Consequences of ISO 45001 : Preliminary Analysis of Cases in Korea. *Journal of Occupational Health*, 1(66), 2.
- Juwarso, J., Hanggoro Agung Nugroho, E., Chandra Kirana, K., Kartika Wati, S., & Kurniawati Widodo, E. (2023). Analisis Penerapan Kriteria Malcolm Baldrige (MBCfPE) Pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Di Indonesia. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(3), 1462. <https://doi.org/10.52644/joeb.v12i3.229>
- Kartikawati, W. D., Munandar, J. M., & Suprayitno, G. (2020). Effectiveness of Performance Measurement in Realizing World-Class Companies in the Perspective of Malcolm Baldrige. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(1), 209. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.01.20>
- Karunia, M., Azizah, N., Rahayu, O., Melati, P. S., & Santoso, A. P. A. (2022). Mutu dan Kepuasan Terhadap Pasien. *Journal Complementary of Health (JCoHealth)*, 2(1), 63.
- Ketenagakerjaan, M. (2021). *Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 156 Tahun 2021*.
- Labibah, Z., & Setya, H. (2023). Pengukuran Kinerja Tenaga Kesehatan Rumah Sakit Berdasarkan Metode Malcolm Baldrige National Quality Award. *Journal of Digital Business and Innovation Management*, 2(1), 61–66. <https://doi.org/10.1234/jdbim.v2i1.53697>
- Lase, A. Y. P. (2019). Pengaruh Pelayanan Purna Jual Terhadap Loyalitas Konsumen Pada Asus Service Center Kota Jambi. *Science of Management and Students Research Journal*, 1(6), 194. <https://doi.org/10.33087/sms.v1i6.30>
- Latuconsina, Z., & Tupamahu, A. W. (2020). Pengaruh Fokus Pada Pelanggan, Keterlibatan Total, Perbaikan Berkesinambungan Terhadap Kepuasan Konsumen Hasjrat Abadi Ambon. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 03(02), 27.
- Martias, L. D. (2021). Statistika Deskriptif Sebagai Kumpulan Informasi. *Fihris: Jurnal Ilmu Perpustakaan Dan Informasi*, 16(1), 40. <https://doi.org/10.14421/fhrs.2021.161.40-59>

- Mittal, S. (2024). Strategic Foresight in Action: Leveraging McKinsey's 3 Horizon Model for Balanced Financial and Strategic Planning. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 13(4), 1167.
- Mulyadi, M., Astria, K., Rialmi, Z., & Hastono, H. (2024). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Indo Karya Senior Jakarta Selatan. *Jurnal Manajemen & Pendidikan [JUMANDIK]*, 2(2), 75–76. <https://doi.org/10.58174/jmp.v2i2.51>
- Nabila, A., Islam, U., & Sumatera, N. (2022). Konsepsi Manajemen, Manajemen Mutu, Dan Manajemen Mutu Pendidikan. *Journal Ability: Journal of Education and Social Analysis*, 3(1), 59.
- NIST.Gov. (2018). Baldrige Excellence Framework A System Approach ti Improving Your Organization's Performance. In www.nist.gov/baldrige.
- Nita Sintari, M., & Wahyu Novitasari, A. (2020). Hospital's Performance Measurement with Malcolm Baldrige Method in East Java. *JPH RECODE*, 3(2), 116. <http://e-journal.unair.ac.id/JPHRECODE>
- Nopriwan, N., Arso, S. P., & Nurjazuli, N. (2022). Analisis Pengaruh Persepsi Pasien Tentang Mutu Pelayanan Terhadap Kepuasan Pasien Rawat Jalan Unit Kedokteran Nuklir Instalasi Radiologi RSUP Dr. Kariadi Semarang. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 10(2), 122. <https://doi.org/10.14710/jmki.10.2.2022.115-124>
- Nugraha, A., Idayanti, S., & Rahayu, K. (2023). Penerapan Konsep "Quality of Care" Dalam Pelayanan Kesehatan Menurut Undang-Undang Kesehatan. *Pancasakti Law Journal ...*, 1(2), 260. <https://fh.pps-upstegal.ac.id/index.php/plj/article/view/26%0Ahttps://fh.pps-upstegal.ac.id/index.php/plj/article/download/26/25>
- Nurhasma, N., Rijal, A. S., & Azis, R. (2021). Hubungan Dimensi Kualitas Pelayanan Dengan Kepuasan Pasien Rawat Inap Pada RSUP Dr Tadjuddin Chalid Makassar. *J-KESMAS: Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 7(2), 91–92. <https://doi.org/10.35329/jkesmas.v7i2.2600>
- Nwankwo, O. N. O., Auer, C., Oyo-Ita, A., Eysers, J., Wyss, K., Fink, G., & Bosch-Capblanch, X. (2024). Human Resources for Health: a Framework Synthesis to Put Health Workers at The Centre of Healthcare. *BMJ Global Health*, 9(9), 1–2. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2023-014556>
- Permenkes, R. (2014). *Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 56 Tahun 2014* (Vol. 3).
- Permenkes, R. (2019). Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 45 Tahun 2019 Tentang Klasifikasi Organisasi Rumah Sakit di Lingkungan Kementerian Kesehatan. In *Menteri Kesehatan Republik Indonesia Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia* (Vol. 16, Issue 1336). [https://peraturan.bpk.go.id/Home/Download/129901/Permenkes Nomor 45 Tahun 2019.pdf](https://peraturan.bpk.go.id/Home/Download/129901/Permenkes%20Nomor%2045%20Tahun%202019.pdf)
- Pramana, G. A., & Ayuningtyas, D. (2023). Quality Analysis of Outpatient Care at Kepulauan Seribu General Hospital based on Malcolm Baldrige Criteria. *Asian Journal of Social and Humanities*, 1(11), 818. <https://doi.org/10.59888/ajosh.v1i11.90>
- Pramida, U., & Mulyanti, D. (2023). Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Di

- Rumah Sakit Sytematic Literature Review. *EBISMEN: Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen*, 2(1), 231. <https://doi.org/10.58192/ebismen.v2i1.677>
- Prasetya, I. D., Handoko, F., & Vitasari, P. (2019). Pengukuran Kinerja Perusahaan Jasa Transportasi Niaga Darat Menggunakan Metode Baldrige Excellence Framework (Studi Kasus pada PT. Galena Perkasa Sidoarjo). *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Industri*, 5(2), 15. <https://doi.org/10.36040/jtmi.v5i2.275>
- Putra Hardi, H., & Aisyah, S. (2017). *Quality Improvement & Lean Six Sigma Meningkatkan Kualitas Produk dan Kinerja Perusahaan Menuju Zero Defect* (1st ed.). Expert.
- Rengkuhan, N. H. ., Liando, D. M., & Monintja, D. K. (2023). Efektifitas Kinerja Pemerintah Dalam Progam Reaksi Respon Realief Daerah (R3D) di Kabupaten Minahasa. *Jurnal Governance*, 3(1), 5.
- Restianingati, V. T. (2023). State-owned Enterprise Performance Measurement Based on the 2016 Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE). *JKMP (Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Publik)*, 11(1), 27. <https://doi.org/10.21070/jkmp.v11i1.1720>
- Ridwan, M. A. R., Rivai, F., & Saleh, L. M. (2022). Performance Measurement Using MBNQA (Malqolm Baldrige National Quality Award) Criteria at Makassar Islamic Hospital. *Journal of Asian Multicultural Research for Medical and Health Science Study*, 3(3), 16. <https://doi.org/10.47616/jamrmhss.v3i3.301>
- Romadoni, N., Hasanah, H., & Wijaya, H. (2021). Pengukuran Kinerja PT. Krakatau Posco Energy Dengan Pendekatan Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence. *Jurnal InTent*, 4(2), 159–165.
- Saifan, A. (2025). Senior Leadership Traits and Their Impact on Leadership Effectiveness in the United Arab Emirates Police. *Journal of Police and Legal Sciences*, 16, 12–21.
- Shafira, J. D., Syukriah, N., Mumtazah, S., & Mubarak, A. F. (2024). Sosialisasi Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja Berdasarkan ISO 45001 : 2018 Pada PT. Target Kelola Securindo. *Journal of Education and Public Health*, 2(3), 76.
- Sudirman, Yanuarti, R., Oktarianita, Fajrini, F., & Widiastuti, Kunia, S. (2023). Manajemen Mutu Pelayanan Kesehatan. In *Gunadarma University*.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*.
- Sulistyo, B., Amani, H., Widaningrum, S., Mohammad, M., & Ibrahim, R. (2021). Comparative Study of Business Excellence Frameworks and Awards in Southeast Asian Countries. *International Journal of Business and Society*, 22(3), 1124–1127. <https://doi.org/10.33736/ijbs.4288.2021>
- Tenza, I. S., Attafuah, P. Y. A., Abor, P., Amponsah, E. N., & Abuosi, A. A. (2022). Hospital Managers ' Views on The State of Patient Safety Culture Across Three Regions in Ghana. *BMC Health Services Research*, 5–9. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08701-z>
- Utomo, W. A. S., & Halim, A. A. . (2019). Model Manajemen Mutu The Malcolm Baldrige National Quality Award Dalam Pendidikan. *Jurnal Tawadhu*, 3(1),

737. <http://117.74.115.107/index.php/jemasi/article/view/537>

- Vohra, N., Kumar, R., Rana, H., Singh, A. P., & Singh, A. P. (2024). Review on ISO 9000 Series Requirements in Quality Management Systems. *International Journal of Forest, Animal, and Fisheries Research (IJFAF)*, 8(1), 47.
- Yusup, F. (2018). Uji Validitas Dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Kuantitatif. *Jurnal Tarbiyah: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 7(1), 18–19. <https://doi.org/10.21831/jorpres.v13i1.12884>