

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

Kriteria *Malcolm Baldrige* merupakan kerangka yang memberikan kontribusi untuk peningkatan kebutuhan kinerja perusahaan. Kriteria *Malcolm Baldrige* menyediakan pula kerangka dalam bidang kesehatan untuk mengembangkan dan mengelola kualitas sistem untuk perusahaan layanan kesehatan (Goldstein & Schweikhart, 2002).

*Malcolm Baldrige National Quality Award* merupakan penghargaan atas mutu nasional di Amerika Serikat untuk berbagai perusahaan, baik bisnis maupun nonprofit atas kinerja yang ekselen. Nama penghargaan ini diambil dari nama Howard Malcolm Baldrige Jr, yang merupakan menteri perdagangan Amerika Serikat pada tahun 1981-1987. *Baldrige Criteria* merupakan kriteria yang digunakan untuk melakukan penilaian terhadap kinerja ekselen perusahaan (Soemohadiwidjojo, 2015).

*Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* merupakan penuntun bagi suatu perusahaan untuk mencapai kinerja bermutu tinggi yang terdiri dari 7 kriteria yaitu Kepemimpinan; Perencanaan strategi; Fokus pada Pelanggan; Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan; Fokus pada Tenaga Kerja; Manajemen Proses; dan Hasil (Gaspersz, V., Fontana, 2011).

### 3.1 Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang ada pada penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan jenis pendekatan deskriptif. Pendekatan kualitatif deskriptif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Pada pendekatan ini, peneliti membuat gambaran yang kompleks, meneliti penulisan, laporan terinci dari sudut pandang responden, dan melakukan studi pada situasi yang alami. Mengemukakan bahwa metodologi kualitatif deskriptif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa laporan tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

### 3.2 Tempat Dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana proses melakukan penelitian dilakukan. Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Petro Kimia Gresik. Yang beralamat di Jl. Jenderal Ahmad Yani No.69, Ngipik, Karangpoh, Kec. Gresik, Kabupaten Gresik, Jawa Timur 61119, karena untuk meningkatkan kinerja karyawan Rumah sakit Petro kimia Gresik yang dimana Rumah sakit Kimia Gresik masih berakreditasi C.

Adapun jangka waktu penelitian yaitu pada bulan September 2022 sampai dengan bulan Februari 2023

### 3.3 Objek dan Subjek Penelitian

Objek penelitian ini adalah karyawan Rumah Sakit Petro Kimia Gresik sebagai informannya. Informan penelitian adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian dan merupakan orang yang benar-benar mengetahui permasalahan yang akan diteliti (Moleong 2015;163). Dalam penelitian ini terdapat 1 (satu) informan yaitu, informan kunci

Informan Kunci, yaitu orang-orang yang sangat memahami permasalahan yang diteliti. Informan kunci dalam penelitian ini adalah Kepala HRM Rumah Sakit Petro Kimia Gresik, Kepala staff di masing masing divisi yang masing – masing telah memiliki masa kerja lebih dari 2 (tiga) tahun sampai sekarang.

Menurut Sugiyono (2010;53) penentuan informan, yang sering digunakan dalam penelitian kuantitatif deskriptif adalah *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Pada penelitian ini penentuan informan dipilih secara *purposive sampling*. Pengambilan metode *purposive sampling* bertujuan agar informasi yang diambil dari responden dapat lebih detail. Menurut (Sugiyono, 2012) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu yang dimaksud adalah memilih sumber data atau orang yang dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

#### 3.4.1 Kuesioner

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan sekumpulan pertanyaan kepada para responden untuk diisi berdasarkan tingkat kepentingan yang telah disesuaikan dengan kriteria *MBCfE* agar jawaban yang diberikan merupakan jawaban yang objektif sesuai dengan kapasitas responden sebagai responden aktif sebagai pengambil kebijakan di Rumah Sakit Petro Kiia Gresik. Responden diminta untuk menilai kinerja Rumah Sakit saat ini dengan skala persentase (%) dengan interval 0% - 100%.

#### 3.4.2 Wawancara

Wawancara merupakan metode yang digunakan untuk memperoleh data dan keterangan yang dilakukan dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung dengan para responden, pihak Rumah Sakit Petro Kimia Gresik selaku responden aktif pembuat kebijakan yang mempengaruhi kinerja dan responden pasif yang merasakan hasil dari kebijakan yang dibuat Rumah Sakit antara lain Karyawan dan pasien. Wawancara dilakukan dengan cara tidak terstruktur kepada responden jika dirasa jawaban yang diberikan kurang.

### 3.4.3 Dokumentasi

Pengumpulan data dokumenter diperoleh dari dokumentasi rumah sakit yang digunakan sebagai sumber informasi otentik. Dokumentasi adalah salah satu metode pengumpulan data dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain tentang subjek. Menurut Sugiyono (2013:240) dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), ceritera, biografi, peraturan, kebijakan.

## 3.5 Teknik Analisis

### 3.5.1 *Baldrige assessment*

*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)*. 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). Dalam menganalisis dengan *Baldrige Assessment* dapat menggunakan tabel yang bertujuan untuk mencari:

1. Rata-rata skor tiap item

Rumus:  $\bar{X} = \frac{\sum x}{N}$

Keterangan:  $\bar{X}$  = Skor rata-rata tiap item

$\sum x$  = Jumlah nilai yang ada

N = Jumlah butir item

Kemudian hasil dari rata-rata tiap item dimasukkan pada tabel *scoring guidelines* MBQNA seperti pada contoh tabel dibawah ini

Tabel 3.1

Contoh 1

Kriteria Kepemimpinan (120 poin)		Rata-rata Sub Kriteria %	Total
1.	Kepemimpinan Senior (70 poin)	65,00 %	45,5
	Kepemimpinan Rumah Sakit		
1.01		65,00%	
1.02		70,00%	
1.03		65,00%	

1.04		60,00%		
2.	Pengelolaan dan Tanggung Jawab Sosial (50 poin)		57,50%	40,25
	Pengelolaan Kualitas/Mutu			
1.05		60,00%		
1.06		60,00%		
1.07		45,00%		
1.08		65,00%		
			Total	85,75

Sumber: Gaspersz, 2011

2. Rata rata skor tiap sub kriteria

Tabel 3.2

Contoh 2

Kriteria Kepemimpinan (120 poin)		Rata-rata %	Rata-rata Sub Kriteria %	Total
1.	Kepemimpinan Senior (70 poin)		65,00 %	45,5
	Kepemimpinan Rumah Sakit			
1.01		65,00%		

1.02		70,00%		
1.03		65,00%		
1.04		60,00%		
2.	Pengelolaan dan Tanggung Jawab Sosial (50 poin)		57,50%	40,25
	Pengelolaan Kualitas/Mutu			
1.05		60,00%		
1.06		60,00%		
1.07		45,00%		
1.08		65,00%		
			Total	85,75

Sumber : Gaspersz, 2007

3. Perkalian skor antara rata-rata skor tiap kategori dengan poin maksimal yang telah ditentukan dalam *Baldrige Assessment*.

Tabel 3.3

Contoh 3

Kriteria Kepemimpinan (120 poin)	Rata-rata %	Rata-rata Sub Kriteria %	Total
----------------------------------	-------------	--------------------------	-------



1.	Kepemimpinan Senior (70 poin)		65,00 %	45,5
	Kepemimpinan Rumah Sakit			
1.01		65,00%		
1.02		70,00%		
1.03		65,00%		
1.04		60,00%		
2.	Pengelolaan dan Tanggung Jawab Sosial (50 poin)		57,50%	40,25
	Pengelolaan Kualitas/Mutu			
1.05		60,00%		
1.06		60,00%		
1.07		45,00%		
1.08		65,00%		
			Total	85,75

Sumber : Gaspersz, 2011

#### 4. Skor total yang diperoleh Rumah Sakit

Tabel 3.4

Contoh 4

Kriteria Kepemimpinan (120 poin)	Rata-rata %	Rata-rata Sub	Total
----------------------------------	-------------	---------------	-------

			Kriteria %	
1.	Kepemimpinan Senior (70 poin)		65,00 %	45,5
	Kepemimpinan Rumah Sakit			
1.01		65,00%		
1.02		70,00%		
1.03		65,00%		
1.04		60,00%		
2.	Pengelolaan dan Tanggung Jawab Sosial (50 poin)		57,50%	40,25
	Pengelolaan Kualitas/Mutu			
1.05		60,00%		
1.06		60,00%		
1.07		45,00%		
1.08		65,00%		
			Total	85,75

Sumber : Gaspersz, 2011

Proses *Scoring* yang dilakukan pada *Malcolm Baldrige* pada kategori 1 sampai 7 memiliki kesamaan dalam penilaian. Kategori Proses pada item 1 sampai 6 menggunakan dasar penilaian ADLI. Sedangkan Kategori Hasil pada item 7 menggunakan dasar penilaian LeTCI.

Tabel 3.5

*Scoring Guidelines ADLI (Kategori 1 – 6)*

<i>Score</i>	<i>Description</i>
0% or 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak ada pendekatan sistematis terhadap persyaratan barang yang nyata; Informasi bersifat anekdotal (A)</li> <li>• Sedikit atau tidak ada penyebaran pendekatan sistematis pun terbukti. (D)</li> <li>• Orientasi perbaikan tidak jelas; Perbaikan dicapai dengan bereaksi terhadap masalah. (L)</li> <li>• Tidak ada penyelarasan organisasi yang nyata; Daerah atau unit kerja beroperasi secara independen. (I)</li> </ul>
10%, 15%, 20%, or 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permulaan pendekatan sistematis terhadap persyaratan dasar barang terbukti. (A)</li> <li>• Pendekatannya pada tahap awal penyebaran di sebagian besar wilayah atau unit kerja, menghambat kemajuan dalam mencapai persyaratan dasar barang. (D)</li> <li>• Tahap awal transisi dari bereaksi terhadap masalah ke orientasi peningkatan umum terbukti. (L)</li> <li>• Pendekatan ini selaras dengan area atau unit kerja lainnya terutama melalui pemecahan masalah bersama. (I)</li> </ul>
30%,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendekatan yang efektif dan sistematis, responsif terhadap persyaratan dasar</li> </ul>

35%, 40%, or 45%	<p>barang, terbukti. (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendekatan ini dikerahkan, meskipun beberapa area atau unit kerja berada dalam tahap awal penyebaran. (D)</li> <li>• Awal dari pendekatan sistematis untuk evaluasi dan perbaikan proses kunci terbukti. (L)</li> <li>• Pendekatannya adalah pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan organisasi dasar yang diidentifikasi dalam menanggapi profil organisasi dan item proses lainnya. (I)</li> </ul>
50%, 55%, 60%, or 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendekatan yang efektif dan sistematis, responsif terhadap keseluruhan persyaratan item, terbukti. (A)</li> <li>• Pendekatan ini diterapkan dengan baik, walaupun penyebaran mungkin berbeda di beberapa area atau unit kerja. (D)</li> <li>• Proses evaluasi dan perbaikan berbasis fakta dan sistematis, termasuk inovasi, diterapkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses utama. (L)</li> <li>• Pendekatan ini selaras dengan keseluruhan kebutuhan organisasi Anda sebagaimana diidentifikasi sebagai tanggapan terhadap profil organisasi dan item proses lainnya. (I)</li> </ul>
70%, 75%, 80%,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendekatan yang efektif dan sistematis, responsif terhadap beberapa persyaratan item, terbukti. (A)</li> <li>• Pendekatan ini dikerahkan dengan baik, tanpa kesenjangan yang signifikan.</li> </ul>

<p>or 85%</p>	<p>(D)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluasi, perbaikan dan pembelajaran yang berbasis fakta, dan pembelajaran organisasi, termasuk inovasi, adalah alat manajemen kunci; Ada bukti penyempurnaan yang jelas sebagai hasil analisis dan pembagian tingkat organisasi. (L)</li> <li>• Pendekatan ini terintegrasi dengan kebutuhan organisasi Anda saat ini dan yang akan datang sebagaimana diidentifikasi sebagai tanggapan terhadap profil organisasi dan item proses lainnya. (I)</li> </ul>
<p>90%, 95%, Or 100%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendekatan yang efektif dan sistematis, yang sepenuhnya responsif terhadap beberapa persyaratan item, terbukti. (A)</li> <li>• Pendekatan ini sepenuhnya dikerahkan tanpa kelemahan atau kesenjangan yang berarti di area atau unit kerja manapun. (D)</li> <li>• Evaluasi, perbaikan dan evaluasi sistematis berbasis fakta dan pembelajaran organisasional melalui inovasi adalah alat pengorganisasian utama; Penyempurnaan dan inovasi, didukung oleh analisis dan sharing, terbukti di seluruh organisasi. (L)</li> <li>• Pendekatan ini terintegrasi dengan baik dengan kebutuhan organisasi Anda saat ini dan masa depan seperti yang diidentifikasi sebagai tanggapan terhadap profil organisasi dan item proses lainnya. (I)</li> </ul>

Sumber: National Institute Of Standart And Technology (NIST), 2015:34

Tabel 3.6

*Scoring Guidelines LeTCI (Kategori 7)*

<i>Score</i>	<i>Description</i>
0% or 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak ada hasil kinerja organisasi, atau hasil yang dilaporkan buruk. (Le)</li> <li>• Data tren tidak dilaporkan atau menunjukkan tren yang sangat merugikan. (T)</li> <li>• Informasi komparatif tidak dilaporkan. (C)</li> <li>• Hasil tidak dilaporkan untuk area yang penting bagi pencapaian misi organisasi Anda. (I)</li> </ul>
10%, 15%, 20%, or 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beberapa hasil kinerja organisasi dilaporkan, responsif terhadap persyaratan dasar item, dan tingkat kinerja awal yang baik terbukti. (Le)</li> <li>• Beberapa data tren dilaporkan, dengan beberapa tren buruk terlihat. (T)</li> <li>• Sedikit atau tidak ada informasi komparatif yang dilaporkan. (C)</li> <li>• Hasil dilaporkan untuk beberapa area yang penting bagi pencapaian misi organisasi Anda. (I)</li> </ul>
30%, 35%,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kinerja organisasi yang baik dilaporkan, responsif terhadap persyaratan dasar item. (Le)</li> </ul>

<p>40%, or 45%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beberapa data tren dilaporkan, dan sebagian besar tren yang disajikan bermanfaat. (T)</li> <li>• Tahap awal mendapatkan informasi komparatif terbukti. (C)</li> <li>• Hasil dilaporkan untuk banyak bidang yang penting bagi pencapaian misi organisasi Anda. (I)</li> </ul>
<p>50%, 55%, 60%, or 65%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kinerja organisasi yang baik dilaporkan, responsif terhadap keseluruhan persyaratan item. (Le)</li> <li>• Kecenderungan bermanfaat terbukti di bidang-bidang yang penting bagi pencapaian misi organisasi Anda. (T)</li> <li>• Beberapa tingkat kinerja saat ini telah dievaluasi terhadap perbandingan dan / atau tolok ukur yang relevan dan menunjukkan bidang kinerja relatif yang baik. (C)</li> <li>• Hasil kinerja organisasi dilaporkan untuk kebutuhan utama siswa dan pelanggan, pasar, dan proses lainnya. (I)</li> </ul>
<p>70%, 75%, 80%, or 85%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kinerja organisasi yang bagus dan bagus dilaporkan, responsif terhadap beberapa persyaratan item. (Le)</li> <li>• Tren bermanfaat terus berlanjut seiring waktu di sebagian besar wilayah yang penting bagi pencapaian misi organisasi Anda. (T)</li> <li>• Banyak kecenderungan dan tingkat kinerja saat ini telah dievaluasi terhadap perbandingan dan / atau tolok ukur yang sesuai dan</li> </ul>

	<p>menunjukkan bidang kepemimpinan dan kinerja relatif yang sangat baik. (C)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil kinerja organisasi dilaporkan untuk kebutuhan utama siswa dan pelanggan, pasar, proses, dan rencana tindakan lainnya. (I)</li> </ul>
<p>90%, 95%, Or 100%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kinerja organisasi yang baik dilaporkan yang sepenuhnya responsif terhadap beberapa persyaratan item. (Le)</li> <li>• Tren bermanfaat terus berlanjut sepanjang masa di semua bidang yang penting bagi pencapaian misi organisasi Anda. (T)</li> <li>• Industri dan kepemimpinan benchmark ditunjukkan di banyak daerah. (C)</li> <li>• Hasil kinerja dan proyeksi organisasi dilaporkan untuk kebutuhan utama siswa dan pelanggan, pasar, proses, dan rencana aksi lainnya. (I)</li> </ul>

*Sumber: National Institute Of Standart And Technology (NIST), 2015:35*

Setelah melakukan penilaian maka akan diketahui level dari sekolah tersebut sebagai berikut :



Tabel 3.7

*Scoring Band*

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

Excellent

Average

Poor

Sumber: Iskandar Sadikin, 2005:101

Tabel 3.8

*Scoring Band Description*

<i>Band</i>	<i>Descriptors</i>
0-275	Organisasi menunjukkan tahap awal pengembangan dan implementasi <i>approaches</i> persyaratan Kategori. Bagaimanapun juga, gap penting terdapat di sebagian besar Kategori.
276-375	Organisasi menunjukkan permulaan <i>approach</i> yang sistematis

	<p>dalam merespons persyaratan dasar Item, tapi gap besar terdapat dalam <i>approach</i> dan <i>deployment</i> di beberapa Kategori Organisasi berada dalam tahap awal untuk memperoleh hasil sesuai <i>approach</i> dengan beberapa perbaikan dan kinerja baik yang telah diamati</p>
376-475	<p>Organisasi menunjukkan <i>approach</i> yang sistematis, efektif dalam merespons persyaratan dasar sebagian besar Item, tetapi <i>deployment</i> dalam beberapa area kunci atau unit kerja masih terlalu dini dalam menunjukkan hasilnya. Tren perbaikan masih dalam tahap awal dan data komparatif dalam area yang penting bagi persyaratan organisasional kunci ada buktinya.</p>
476-575	<p>Organisasi menunjukkan <i>approach</i> yang sistematis, efektif atas keseluruhan persyaratan Item, tetapi <i>deployment</i> berbeda-beda di beberapa area kunci atau unit kerja. Evaluasi dan perbaikan berbasis fakta menunjukkan efisiensi dan efektivitas proses. proses kunci. Hasil-hasil, menunjukkan persyaratan pelanggan kunci dan proses, dan menunjukkan beberapa area <i>strength</i> dan/atau kinerja baik.</p>
576-675	<p>Organisasi menunjukkan <i>approach</i> yang sistematis, efektif atas keseluruhan persyaratan Item dan atas kebutuhan organisasional kunci dengan proses evaluasi dan perbaikan sistematis berbasis fakta sebagai hasil pembelajaran organisasional secara menyeluruh.</p>

	<p>Tidak ada gap besar dalam <i>deployment</i>. Tren perbaikan dan/atau kinerja baik dilaporkan dalam sebagian besar area yang penting. Hasil-hasil menunjukkan persyaratan pelanggan kunci, pasar, dan persyaratan proses dan menunjukkan area-area <i>strength</i>.</p>
676-775	<p>Organisasi menunjukkan <i>approach</i> yang sempurna, termasuk ukuran kunci, <i>deployment</i> yang baik, dan hasil yang sangat baik di sebagian besar area. Keselarasan, pembelajaran, dan berbagi organisasional sebagai <i>tools</i> kunci manajemen. Beberapa aktivitas dan hasil yang luar biasa menunjukkan persyaratan pelanggan kunci, pasar, proses, dan <i>action plan</i>. Organisasi menjadi <i>leader</i> dalam beberapa area.</p>
776-875	<p>Organisasi menunjukkan <i>approach</i> yang sempurna, inovasi, <i>deployment</i> yang unggul, dan perbaikan kinerja dan level yang baik sampai unggul dalam sebagian besar area. Integrasi dan keselarasan yang baik sampai unggul terbukti dengan analisis, pembelajaran, dan berbagi <i>best practices organisasional</i> sebagai strategi kunci manajemen. Kepemimpinan ditunjukkan dalam hasil-hasil yang memenuhi sebagian besar persyaratan pelanggan kunci, pasar, proses, dan <i>action plan</i>.</p>
876-1000	<p>Organisasi menunjukkan <i>approach</i> yang luar biasa, inovasi,</p>

	<p><i>deployment</i> penuh, dan hasil kinerja yang unggul dan berkelanjutan. Integrasi dan keselarasan yang unggul terbukti, serta analisis, pembelajaran, dan berbagi organisasional tentang <i>best practices</i> bersifat <i>pervasive</i>. Kepemimpinan nasional dan dunia ditunjukkan dalam hasil-hasil yang menunjukkan persyaratan pelanggan kunci, pasar, proses, dan <i>action plan</i> secara penuh.</p>
--	--

Sumber : Iskandar Sadikin, 2005:101

### 3.5.2 Analisis Deskriptif

Tenik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Analisis deskriptif yaitu dengan memberikan ulasan atau interpretasi terhadap data yang diperoleh sehingga menjadi lebih jelas dan menitik beratkan pada penjabaran data yang diperoleh.

