

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Definisi Visi Misi

Visi adalah suatu pernyataan tentang gambaran keadaan clan karakteristik yang ingin di capai oleh suatu lembaga pada jauh dimasa yang akan datang. Banyak intepretasi yang dapat keluar dari pernyataan keadaan ideal yang ingin dicapai lembaga tersebut. Visi itu sendiri tidak dapat dituliskan secara lebih jelas menerangkan detail gambaran system yang ditujunya, oleh kemungkinan kemajuan clan perubahan ilmu serta situasi yang sulit diprediksi selama masa yang panjang tersebut. Pernyataan Visi tersebut harus selalu berlaku pada semua kemungkinan perubahan yang mungkin terjadi sehingga suatu Visi hendaknya mempunyai sifat/fleksibel. Untuk itu ada beberapa persyaratan yang hendaknya dipenuhi oleh suatu pernyataan.

Misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya meng-ujud-kan Visi. Dalam operasionalnya orang berpedoman pada pernyataan misi yang merupakan hasil kompromi intepretasi Visi. Misi merupakan sesuatu yang nyata untuk dituju serta dapat pula memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian Visi. Pernyataan Misi memberikan keterangan yang jelas tentang apa yang ingin dituju serta kadang kala memberikan pula keterangan tentang bagaimana cara lembaga bekerja. Mengingat demikian pentingnya pernyataan misi maka selama pembentukannya perlu diperhatikan masukan-masukan dari anggota lembaga

serta sumber-sumber lain yang dianggap penting. Untuk secara langsung pernyataan Misi belum dapat dipergunakan sebagai petunjuk bekerja.

2.2 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 perusahaan untuk mencapai kinerja bermutu tinggi yang terdiri dari 7 kriteria yaitu Kepemimpinan; Perencanaan Strategis; Fokus pada Pelanggan; Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan; Fokus pada Tenaga Kerja; Manajemen Proses; dan Hasil.

2.2.1 Sejarah Malcolm Baldrige

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:

- A. Kepemimpinan
- B. Perencanaan Strategis
- C. Konsumen dan Fokus Pasar
- D. Informasi dan Analisis
- E. Fokus Sumber Daya Manusia
- F. Manajemen Proses
- G. 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.

2.2.2 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 penilaian secara menyeluruh dan terpadu. Kriteria Baldrige dibagi menjadi tujuh kriteria, dimana antar kriteria saling memiliki keterkaitan. 4 tujuan utama pada kriteria MBNQA antara lain :

- a. Membantu memperbaiki kinerja dan kemampuan organisasi
- b. Memberikan fasilitas komunikasi dan berbagai informasi dari *best practices* diantara organisasi pendidikan dan tipe-tipe organisasi yang lain.
- c. Memelihara perkembangan kemitraan yang melibatkan sekolah-sekolah, industri dan organisasi lain.
- d. 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 :

- a. Penyampaian nilai terbaik yang bisa dibuat kepada pelanggan dan stakeholder sehingga dapat berkontribusi pada ketahanan dan keberlanjutan perusahaan atau organisasi.
- b. Perbaikan efektifitas dan kapabilitas perusahaan atau organisasi secara keseluruhan.
- c. 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 :

- a. *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.
- b. *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.

- c. *Baldrige Assessment* merupakan kerangka kerja manajemen terintegrasi, mencakup semua faktor yang mendefinisikan organisasi, proses operasional dan hasilhasil kinerja yang jelas dan terukur.
- d. *Baldrige Assessment* berfokus pada persyaratan-persyaratan untuk mencapai keunggulan kinerja, bukan sekedar aplikasi, prosedur, alat atau teknik.
- e. *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.
- f. *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).

2.2.3 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 Baldrige (*Baldrige 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 organisasi¹ adalah :

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

Terdapat beberapa keuntungan² yang diperoleh dalam aplikasi MBCfPE dikarenakan organisasi tersebut dapat mengetahui laporan balik mengenai hal-hal berikut di bawah ini:

- a. *Key Themes Summary* – sintesis pada yang paling penting, kekuatan dan peluang untuk memperbaiki pendekatan organisasi dan hasil analisa.
- b. *Comments* – tindakan, dirinci pada kekuatan dan peluang untuk perbaikan tiap criteria, spesifikasi organisasi, dan membantu memprioritaskan usaha perbaikan.
- c. *Individual Scoring Range* – Untuk tiap kriteria, kita dapat menerima range penilaian 10 % seiring dengan menghitung kekuatan dan peluang perbaikan relatif organisasi.

¹ Haris (dalam Saputra, 2008)

² sumber www.nist.gov

d. *Scoring Distribution* – persentase aplikasi 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.

2.2.4 Manfaat *Baldrige Assessment*

Proses *assessment* Kriteria Baldrige yang dilakuakn secara intensif dapat memberikan banyak manfaat bagi perusahaan, misalnya peningkatan efektivitas proses, profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan³. 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.

³ 7 Pilar Perusahaan Unggul, Abdul Haris, hal 25

2.2.5 Tujuh Kriteria atau Pilar Malcom Baldrige



Gambar 2.1 Kerangka kerja Kriteria *Baldrige Assessment*⁴

Gambar 2.1 adalah Kerangka Kerja Kriteria Baldrige untuk Versi Bisnis, yang menghubungkan dan memadukan 7 kategori dimaksud. Secara umum, kerangka Kerja Kriteria Baldrige memiliki elemen-elemen : Profil Organisasi, Sistem Operasi dan Sistem Dasar.

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 *Ibid.* Hal 48

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)

Kepemimpinan⁵ menunjukkan bagaimana para pemimpin senior bisa memandu dan menopang organisasi, mengatur visi organisasi, nilai-nilai, dan ekspektasi *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 secara 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:

- a. *Senior Leadership* (70 poin)

Item penilaian *senior leadership* menguraikan bagaimana para pemimpin senior memandu dan menopang organisasi. Item penilaian ini akan

⁵ *Ibid.* Hal 60

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*

b. *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 strategis⁶ 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

⁶ *Ibid.* Hal 79

bagaimana kemajuan dalam mengukurnya. Kategori *Strategic Planning* kemudian dibagi kedalam dua item yaitu sebagai berikut:

a. *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*

b. *Strategy Implementation* (45 poin)

Strategy 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 pelanggan⁷ 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:

a. *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 Satisfaction and Engagement*

b. *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

⁷ 7 Pilar Perusahaan Unggul, Abdul Haris, hal 88

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*⁸ 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 pengujian dalam melakukan *scoring*, yaitu:

- a. *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 Measurement*
- 2) *Performances Analysis and Review*

⁸ *Ibid.* Hal 102

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 menggambarkan 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*⁹ 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:

⁹ *Ibid.* Hal 111

a. *Work Environment* (40 poin)

Menggambarkan bagaimana organisasi mengatur kapabilitas dan kapasitas *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.

2) Iklim Kerja

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

b. *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*

1. *Operation Focus (85 poin)*

Kriteria ini¹⁰ 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*.

a. *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*

¹⁰ 7 Pilar Perusahaan Unggul, Abdul Haris, hal 130

b. *Work Process* (40 poin)

Sub kriteria ini menguji bagaimana organisasi mendesain, mengelola, 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:

a. *Work process design*

b. *Work process management*

2. *Organizational Performance Result* (450 poin)

Kriteria ini¹¹ 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 pengujian dalam melakukan *scoring*.

a. *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

¹¹ *Ibid.* Hal 142

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*

b. *Customer-Focused Outcomes* (90 poin)

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

- 1) *Patient and stakeholder satisfaction*
- 2) *Patient and stakeholder engagements*

c. *Workforce-Focused Outcomes* (80 poin)

Merupakan ringkasan dari hasil kunci *workforce-focused* untuk lingkungan kerja dan keterlibatan staff. Segmentasikan hasil tersebut untuk menyelesaikan 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*

d. *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 terkait. 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*

e. *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 performance*

2) *Marketplace performance*

2.3 Hakekat Metode Analisis SWOT

2.3.1 Sejarah Singkat Analisis SWOT

Asal-usulnya, teknik analisa SWOT ini pertama kali diperkenalkan oleh Albert Humphrey, akademisi yang memimpin proyek penelitian di Universitas Stanford pada tahun 1960-an dan 1970-an dengan menggunakan data dari banyak perusahaan terkemuka dunia. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi mengapa perencanaan perusahaan bisa gagal. Penelitian yang dihasilkan mengidentifikasi sejumlah area kunci dan alat yang digunakan untuk menjelajahi setiap area penting yang disebut analisa SOFT. Humphrey dan tim penelitian awal menggunakan kaidah berikut "Apa yang baik di masa sekarang ini disebut Satisfactory (memuaskan), yang baik di masa depan adalah Opportunity (peluang); buruk di masa sekarang adalah Fault (kesalahan) dan buruk di masa depan adalah Threat (ancaman)." Inilah yang dikenal dengan analisa *SOFT* (Satisfactory, Opportunity, Fault, Threat). Kemudian, pada tahun 1964 Urick dan Orr pada sebuah konferensi mengubah huruf F ke W, sehingga menjadi analisa yang kita kenal sekarang: SWOT¹².

2.3.2 Pengertian Metode Analisis SWOT

Pengertian atau definisi analisis Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats (SWOT). Analisa SWOT iyalah suatu metode penyusunan strategi perusahaan ataupun organisasi yang bersifat satu unit atau

¹² Sumber : www.kompasiana.com/ferisusanto/analisa-swot-part-1_550b9ee4a33311241c2e3941

bisnis tunggal. Ruang lingkup bisnis tunggal tersebut ialah berupa domestik ataupun multinasional.

SWOT itu sendiri merupakan singkatan dari Strength(kekuatan) , Weakness (kelemahan) , Opportunities (peluang) , dan Threats (ancaman atau kendala) , dimana secara sistematis sangat dapat membantu dalam mengidentifikasi faktor-faktor luar (O serta T) serta faktor didalam perusahaan (S dan W).

Kata-kata tersebut dipakai didalam usaha penyusunan suatu rencana yang matang untuk dapat mencapai tujuan baik dalam jangka pendek ataupun jangka panjang.

Berikut ini akan dilampirkan pengertiannya menurut salah satu pakar SWOT Indonesia, yaitu Fredy Rangkuti. yang kurang lebih seperti ini :

“Analisa SWOT ialah identifikasi dalam berbagai faktor yang secara sistematis untuk merumuskan suatu strategi perusahaan. Analisa SWOT didasarkan pada suatu hubungan atau interaksi diantara unsur-unsur internal ialah, kekuatan serta kelemahan, unsur-unsur eksternal yaitu peluang serta ancaman”.

Petunjuk umum yang sering diberikan untuk perumusan adalah :

1. Memanfaatkan kesempatan serta kekuatan (O dan S).

Analisis ini diharapkan dapat membuahkan rencana jangka panjang.

2. Atasi atau kurangi ancaman serta kelemahan (T dan W). Analisa ini lebih kearah menghasilkan rencana dalam jangka pendek, yaitu rencana perbaikan (short-term improvement plan).

3. Tahap awal proses penetapan strategi iyalah dapat menaksir kekuatan, kelemahan, kesempatan, serta ancaman yang dimiliki organisasi.

4. Analisa SWOT juga memungkinkan organisasi memformulasikan serta mengimplementasikan strategi utama sebagai tahap lanjut dari pelaksanaan serta tujuan organisasi, dalam analisa SWOT informasi dikumpulkan dan dianalisa. Hasil analisa dapat juga menyebabkan dilakukan suatu perubahan pada misi, tujuan, kebijaksanaan, atau strategi yang sedang berjalan.

5. Dalam penyusunan rencana yang baik, perlu juga diketahui Sumber daya serta dana yang dimiliki pada saat akan memulai usaha, mengetahui segala unsur kekuatan yang dimiliki, ataupun segala kelemahan yang ada. Data yang terkumpul tentang faktor-faktor internal tersebut iyalah potensi dalam melaksanakan usaha yang direncanakan.

6. Dilain pihak perlu juga diperhatikan faktor-faktor eksternal yang akan dihadapi iyalah peluang-peluang ataupun kesempatan yang ada atau perlu diperhatikannya akan masalah yang akan timbul dan ancaman atau hambatan yang diperkirakan akan muncul yang akan mempengaruhi usaha yang dilakukan.

Dapat disimpulkan bahwa analisis SWOT ialah perkembangan hubungan atau interaksi antar unsur-unsur internal, merupakan kekuatan serta kelemahan terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang serta ancaman.

Dalam penelitian analisa SWOT kita ingin dapat memperoleh hasil berupa kesimpulan-kesimpulan yang berdasarkan ke-4 faktor yaitu :

1. Strategi Kekuatan-Kesempatan (S dan O atau Maxi-maxi)

Strategi yang dihasilkan pada kombinasi ini ialah dapat memanfaatkan kekuatan atas peluang yang telah diidentifikasi. Contoh: bila kekuatan perusahaan ada pada keunggulan teknologinya, maka keunggulan ini harus dapat dimanfaatkan untuk mengisi suatu segmen pasar yang membutuhkan tingkat teknologi serta kualitas yang lebih maju, yang keberadaannya serta kebutuhannya telah diidentifikasi pada analisis ini.

2. Strategi Kelemahan-Kesempatan (W dan O atau Mini-maxi)

Kesempatan yang telah diidentifikasi tidak mungkin dapat dimanfaatkan dikarenakan kelemahan suatu perusahaan. Contoh : jaringan distribusi pada pasar tersebut tidak dipunyai oleh perusahaan. Salah satu strategi yang dapat dilakukan ialah bekerjasama dengan perusahaan yang juga mempunyai kemampuan menggarap pasar tersebut. Pilihan strategi lain ialah dapat mengatasi kelemahan agar dapat memanfaatkan kesempatan.

3. Strategi Kekuatan-Ancaman (S atau T atau Maxi-min)

Dalam analisa ancaman juga ditemukan kebutuhan untuk mengatasinya. Strategi ini iyalah mencoba mencari kekuatan yang dimiliki perusahaan yang digunakan untuk dapat mengurangi atau menangkal ancaman tersebut. Misalnya ancaman perang harga.

4. Strategi Kelemahan-Ancaman (W dan T atau Mini-mini)

Dalam situasi harus menghadapi ancaman serta sekaligus kelemahan intern, strategi yang umumnya iyalah “keluar” dari situasi yang terjepit tersebut. Keputusan yang diambil iyalah “mencairkan” sumber daya yang terikat pada suatu situasi yang mengancam tersebut, serta mengalihkan pada usaha lain yang lebih cerah. Siasat lainnya iyalah dengan mengadakan kerjasama dengan satu perusahaan yang lebih kuat, dengan harapan ancaman tersebut saat akan hilang. Dengan mengetahui situasi atau masalah yang akan dihadapi, anak perusahaan juga dapat mengambil langkah-langkah yang perlu serta bertindak dengan mengambil kebijakan-kebijakan yang terarah serta mantap, dengan kata lain perusahaan tersebut dapat menerapkan strategi yang tepat¹³.

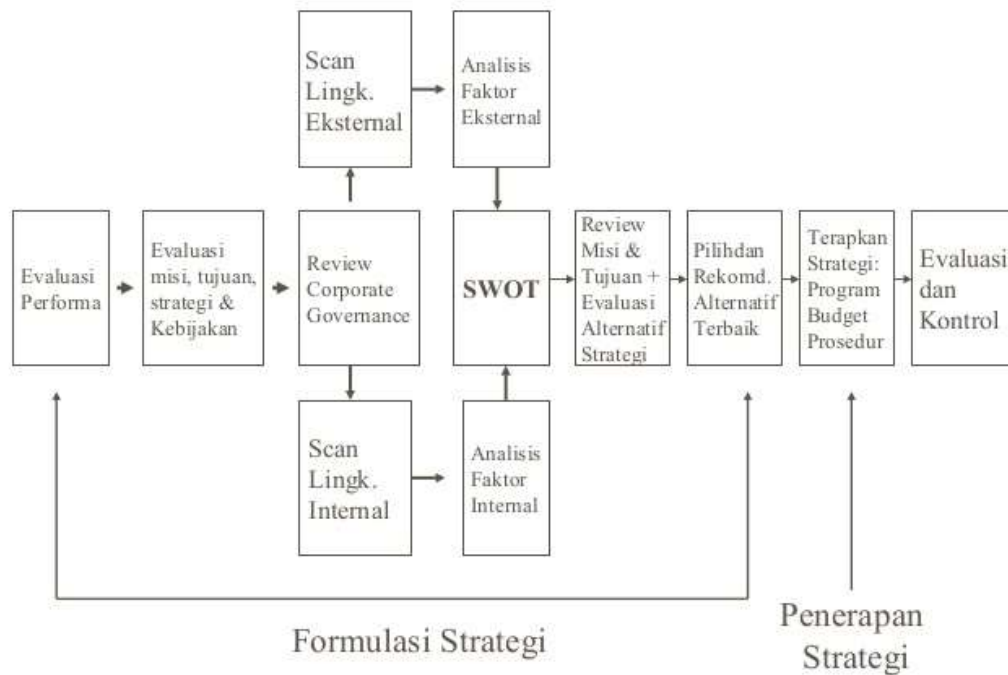
¹³ Sumber : <http://www.gurupendidikan.com/parta-setiawan/pengertian-dan-strategi-analisis-swot-menurut-para-ahli/>

2.3.3 Proses Pengambilan Keputusan Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi suatu lembaga. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (Strength) dan Peluang (Opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (Weaknesses) dan Ancaman (Threats). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan dan kebijakan lembaga. Dengan demikian, perencanaan strategis (strategic planner) harus menganalisis faktor – faktor strategis lembaga (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT¹⁴.

¹⁴ Analisis SWOT, Freddy Rangkuti, Hal.19

Proses Pengambilan Keputusan Strategis



Gambar 2.2 Proses Pengambilan Keputusan Strategis

2.3.4 Cara Membuat Analisis SWOT

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja lembaga/organisasi/perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan *Internal Strength dan Weaknesses* serta lingkungan *Eksternal Opportunities dan Treats* yang di hadapi. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang (Opportunities) dan Ancaman (Treats) dengan faktor Internal Kekuatan (Strength) dan Kelemahan (Weaknesses).

Diagram Analisis SWOT ...:



Gambar 2.3 Diagram Analisis SWOT¹⁵

Kuadran 1 : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Lembaga/Organisasi tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, lembaga/organisasi ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

¹⁵ Analisis SWOT, Freddy Rangkuti, hal.20

Kuadran 3 : Lembaga/Organisasi menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi ini adalah meminimalkan masalah – masalah internal lembaga/organisasi sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4 : ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, lembaga/organisasi tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.3.5 Cara Perhitungan Bobot dan Score Dalam Analisis SWOT

Perhitungan bobot dan rating dalam Analisis SWOT dapat menggunakan dua cara, yaitu :

1. Menggunakan FGD (Focus Group Discussion). Masing – masing peserta menilai bobot dan score untuk masing – masing indikator.
2. Menggunakan kuesioner. Masing – masing responden memberikan penilaian dari 1 = tidak penting, sampai 5 = sangat penting.

Apabila menggunakan kuesioner, sebelumnya perlu diidentifikasi indikator – indikator yang ingin ditanyakan dalam kuesioner SWOT. Cara mengidentifikasi indikator SWOT adalah dengan menggunakan kajian literatur, wawancara atau data riset eksploratif¹⁶.

¹⁶ *Ibid.* Hal.29