

ANALISIS KINERJA FASILITAS KESEHATAN TINGKAT LANJUTAN (FKTL) TERAKREDITASI PARIPURNA MELALUI PENDEKATAN *MALCOLM BALDRIGE CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE*

Syaiful Nur Hamzah¹, Farida Wahyu Ningtyias¹, Sebastiana Viphindratin¹

¹ Pascasarjana Ilmu Kesehatan Masyarakat Universitas Jember

Jl. Kalimantan 37 Kampus Tegal Boto Jember 68121

e-mail: farida.fkm@unej.ac.id

ABSTRACT

Bhakti Husada General Hospital is in Banyuwangi and has been fully accredited since 2016 and was able to maintain the plenary accreditation predicate in 2019 when a re-survey was conducted by KARS (Hospital Accreditation Commission). However, despite getting a plenary accreditation predicate, the operational performance of Bhakti Husada General Hospital has not improved and has not yet reached the company's Budget Work Plan (RKAP) that has been set by the company. Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) uses 7 assessment criteria which according to some observers are considered to be more perfect for other management methods. The seven criteria are leadership, customer and market centered, strategic planning, knowledge management analysis measures, workforce focus, operations and business product centered. The general objective of the preparation of this thesis is to analyze the performance of the fully accredited hospital through the MBCfPE approach. The research was carried out at Bhakti Husada General Hospital in 2021 with the research variables using 7 MBCfPE criteria. The ethical clearance was obtained from the Faculty of Dentistry, University of Jember. The results of the study using the Baldrige Criteria approach, it is known that the total score of 518 is included in the good category or good performance (451-550). Good Performance means Bhakti Husada General Hospital is in a service position according to quality standards. Overall, the performance of Bhakti Husada General Hospital has been good although several categories were found that needed to be improved, namely in the sub-categories of customers (46.2%) and operations (46.8%).

Keywords: *Advanced Health Facility Performance, Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*

ABSTRAK

RSU Bhakti Husada berada di Banyuwangi dan sudah akreditasi paripurna sejak tahun 2016 dan bisa mempertahankan predikat akreditasi paripurna pada tahun 2019 saat dilakukan survey ulang oleh KARS (Komisi Akreditasi Rumah sakit). Namun, meskipun mendapatkan predikat terakreditasi paripurna, kinerja Operasional RSU Bhakti Husada tidak mengalami perbaikan dan belum mencapai Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) menggunakan 7 kriteria penilaian yang menurut beberapa pengamat dinilai lebih menyempurnakan metode-metode manajemen yang lainnya. Ketujuh kriteria tersebut adalah

kepemimpinan, berpusat ke konsumen serta pasar, perencanaan strategis, ukuran analisa manajemen pengetahuan, fokus tenaga kerja, berpusat kepada operasional dan produk bisnis. Adapun tujuan umum dari penyusunan tesis ini adalah menganalisis kinerja FKTL terakreditasi paripurna melalui pendekatan MBCfPE. Penelitian dilaksanakan di RSUD Bhakti Husada tahun 2021 dengan variable penelitian menggunakan 7 kriteria MBCfPE. *Etical clearance* diperoleh dari Fakultas Kedokteran Gigi Universitas Jember. Hasil penelitian dengan menggunakan pendekatan *Baldrige Criteria* diketahui bahwa jumlah skor 518 termasuk dalam kategori baik atau *good performance* (451-550). *Good Performance* berarti RSUD Bhakti Husada berada dalam posisi layanan sesuai standar mutu. Secara menyeluruh kinerja RSUD Bhakti Husada telah baik walau ditemukan beberapa kategori yang perlu diperbaiki yaitu pada sub kategori pelanggan (46,2%) dan operasional (46,8%).

Kata kunci : Kinerja Fasilitas Kesehatan Tingkat Lanjutan, *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*

PENDAHULUAN

Rumah sakit sebagai jaringan pelayanan medis bergerak dalam kegiatan yang mengutamakan nilai-nilai sosial, namun kini telah berkembang menjadi industri yang menghasilkan produk jasa medis. Karena produk pelayanan kesehatan memiliki karakteristik ketidakpastian informasi yang tidak seimbang (asimetri) dan eksternalitas, maka implementasinya memerlukan pendekatan yang berbeda. Sebagai konsep dasar industri, pelayanan medis harus dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Dengan kata lain, perlu memberikan pelayanan medis yang bermutu tinggi sehingga terciptanya budaya mutu.¹¹

Pengukuran kinerja merupakan factor penting dalam upaya menentukan strategi ke perilaku mencapai tujuan.⁹ Sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat kontrol organisasi untuk membangun

sistem penghargaan dan hukuman dan meningkatkan pengukuran kinerja.⁹ Sistem pengukuran kinerja dapat membantu organisasi untuk memahami arah organisasi dan jangkauan organisasi yang lebih luas dengan informasi yang komprehensif tentang strategi dan hasil, sehingga menciptakan pekerjaan pribadi yang lebih signifikan.⁹

Akreditasi memicu perubahan besar dalam organisasi pada peningkatan kualitas dan tingkat pembelajaran organisasi, sehingga menekankan pentingnya akreditasi sebagai upaya utama menuju peningkatan kualitas dalam perawatan primer. Ghareeb et al (5) menunjukkan hasil penelitian bahwa, secara keseluruhan karyawan menyetujui dampak positif akreditasi terhadap organisasi.⁵Salah satu metode lain yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja adalah *Malcolm Baldrige Criteria for performance Excellence (MBCfPE)*. *MBCfPE*

menggunakan 7 kategori penilaian yang menurut beberapa pengamat dinilai lebih menyempurnakan metode-metode manajemen yang lainnya. Ketujuh kategori *MBCfPE* adalah (1) *leadership/kepemimpinan*, (2) *strategic planning/perencanaan strategis*, (3) *customer focus/fokus kepada pelanggan dan pasar*, (4) *measurement, Analysis, and Knowledge Management/ukuran, Analisa, dan manajemen pengetahuan*, (5) *Workforce focus/fokus kepada tenaga kerja*, (6) *Operations focus/fokus kepada operasi* dan (7) *Result/hasil bisnis*. Dengan 7 hal tersebut diharapkan bisa menilai kinerja organisasi lebih baik.³ Skor pencapaian Kriteria Baldrige berkisar dari 0 sampai dengan 1000. Kriteria Baldrige mengklasifikasikan sebuah perusahaan berdasarkan total skor yang diperoleh: *Early Development* (0-250), *Early Result* (251-350), *Early Improvement* (351-450), *Good Performance* (451-550), *Emerging Industry Leader* (551-650), *Industry Leader* (651-750), *Benchmark Leader* (751-875), dan *World Leader* (876-1000).

RSU Bhakti Husada Banyuwangi milik PT. Rolas Nusantara Medika yang berorientasi di sektor kesehatan dan diharapkan memberikan pelayanan yang terbaik untuk masyarakat. Dalam

meningkatkan manajemen pelayanan yang baik, diperlukan system tata Kelola perumahsakitan sesuai dengan standar mutu pelayanan.

Berdasarkan data hasil pra penelitian diketahui bahwa RSU Bhakti Husada adalah rumah sakit yang sudah akreditasi paripurna sejak tahun 2016 dan bisa mempertahankan predikat akreditasi paripurna pada tahun 2019 saat dilakukan survey ulang oleh KARS (Komisi Akreditasi Rumah sakit). Namun, meskipun mendapatkan predikat terakreditasi paripurna, kinerja Operasional RSU Bhakti Husada tidak mengalami perbaikan. Melalui hasil prapenelitian diketahui, kinerja operasional RSU Bhakti Husada belum mencapai kinerja Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, BOR atau Bed Occupancy rate masih dibawah nilai RKAP dan bahkan dibawah nilai standar pelayanan minimal rumah sakit yaitu masih dibawah 60 % pada tahun 2019 dan 2020 dan cenderung mengalami penurunan tingkat hunian (BOR) dari tahun 2019 ke tahun 2020. Secara umum Kinerja operasional RSU Bhakti Husada tidak tercapai pada 3 tahun terakhir. Laporan Tahunan RSU Bhakti Husada Banyuwangi mencatat pencapain BOR pada tahun 2018 adalah 54 %, tahun 2019 sebesar 56 % dan tahun 2020 sebesar 52%.¹⁵

METODE PENELITIAN

Observasional analitik dipilih sebagai jenis penelitian karena peneliti ingin menjelaskan suatu keadaan atau situasi dengan desain penelitian yang digunakan melalui pendekatan cross sectional, dengan data seluruh variable pada subyek penelitian diambil dan diukur serta dikumpulkan secara bersamaan.¹⁵

Penelitian dilaksanakan di RSUD Bhakti Husada Banyuwangi pada bulan november tahun 2021 dengan responden para pimpinan pejabat struktural, pimpinan fungsional, staf dokter, staf paramedis dan staf tenaga kesehatan lain dan staf tenaga non Kesehatan dengan perhitungan sampel menggunakan rumus slovin dan didapatkan sampel untuk staf sebanyak 106 dan pimpinan sebanyak 28 dengan total sampel sebanyak 134 dengan kriteria inklusi adalah seluruh pimpinan dan staf RSUD Bhakti Husada baik yang Kesehatan dan bukan Kesehatan, sedangkan kriteria eksklusif yaitu karyawan yang saat penelitian sedang menjalani cuti atau tugas belajar dan bukan karyawan outsourcing . Variable yang diteliti adalah *leadership, strategic planning, customer focus, measurement, Analysis, and Knowledge Managemen, Workforce focus, Operations focus* dan *Result. Etical clearance* diperoleh dari Fakultas Kedokteran Gigi Universitas

Jember. Dengan No Sertifikat 1363/UN25.8/KEPK/DL/2021. Penelitian kuantitatif dilakukan untuk menganalisa hasil dari penyebaran kuisisioner terkait dengan permasalahan yang akan di bahas menggunakan regresi linear berganda.³

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kuesioner penelitian dibagikan ke 134 orang responden dengan hasil perhitungan menggunakan skala likert melalui pendekatan *Criteria Baldrigde* ditampilkan dalam tabel 1 berikut ini

Tabel 1. Skor Seluruh Kategori Berdasarkan Hasil Kuesioner RSUD Bhakti Husada Banyuwangi

No.	Kategori	Skor Maximal	Skor Kuisisioner RSUD Bhakti Husada	Persen capaian
1.	Kepemimpinan	120	59	49.4%
2.	Strategi	85	44	52.3%
3.	Pelanggan	85	39	46.2%
4.	PAMP	90	46	51.6%
5.	Tenaga Kerja	85	45	52.9%
6.	Operasional	85	40	46.8%
7.	Hasil	450	244	54.2%
Total		1000	518	50.4%

Kriteria Kepemimpinan menunjukkan bagaimana para pemimpin senior bisa memandu dan menopang organisasi, mengatur visi organisasi, nilai-nilai, dan ekspektasi *performance*. Skor menurut yang didapat pada kriteria kepemimpinan sebesar 59 atau 49,4 % dari skor total 120 menurut

criteria, dimana menunjukkan visi misi rumah sakit kurang tersampaikan dengan baik sehingga dan menurunkan performance.

Kriteria perencanaan strategis menguji bagaimana cara mengembangkan sasaran hasil dan rencana tindakan strategis. Pada kriteria ini skor yang didapatkan yaitu 44 atau 52,3 % dari skor total 85 dan menandakan pengembangan sasaran dan rencana berjalan baik. Kriteria berikutnya adalah bagaimana mengutamakan pelanggan menentukan kebutuhan, harapan, dan pilihannya. Hasil penelitian menunjukkan nilai yang didapat sebesar 39 atau 46,2 % dari total nilai 85, hal ini memperlihatkan bahwa organisasi belum focus kepada konsumen dalam meningkatkan kepuasan terhadap produk yang dihasilkan. Pada kriteria *measurement, analysis, and knowledge* ini melihat bagaimana organisasi mengatur, dan mengembangkan data, informasi, dan aset pengetahuan yang dimiliki.

Skor yang diperoleh adalah 46 dari total 90 atau sebesar 51,6%, dimana hal tersebut menunjukkan bahwa manajemen rumah sakit sudah mampu memastikan ketersediaan informasi untuk tenaga kerjanya. Kriteria Tenaga kerja menjelaskan tentang kemampuan organisasi untuk menilai kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja serta

membangun lingkungan kerja yang kondusif untuk kinerja yang baik. Disini didapatkan skor sebanyak 45 dari 85 atau 52,9% hal tersebut menandakan lingkungan kerja di Rumah sakit kondusif dan mendukung performa. Untuk kriteria Operasional dijelaskan bagaimana mendesain, mengelola, dan meningkatkan kerja sistem dan proses kerja untuk kepuasan pasien dan *stakeholder*.

Pada kriteria ini hanya didapatkan skor sebesar 40 atau 46,8% dari nilai 85, hal ini menjelaskan system dan proses kerja yang kurang baik dan dapat menghambat keberlanjutan pencapaian tujuan organisasi. Pada kriteria yang terakhir yaitu hasil bisnis yang 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. Skor yang didapat adalah 244 dari nilai total 450 atau 54,2% dan menunjukkan bahwa rumah sakit sudah menjalankan proses bisnis sesuai dengan standar yang ada.

Secara keseluruhan hasil penelitian dengan melalui pendekatan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* diketahui bahwa jumlah skor 518

merupakan kategori *good performance* (451-550). *Good Performance* berarti RSUD Bhakti Husada Jember berada dalam posisi layanan sesuai standar kesehatan. Secara umum kinerja RSUD Bhakti Husada Banyuwangi sudah baik dengan urutan kriteria dari terbaik ke terjelek adalah hasil bisnis, fokus pada tenaga kerja, pemilihan strategi, pengukuran, analisa manajemen pengetahuan, kepemimpinan, operasional dan urutan terakhir adalah fokus pada pelanggan.

Rumah sakit yang sudah terakreditasi KARS harus mampu meningkatkan manajemen mutu sesuai dengan ISO 9001:2015 menetapkan 7 (tujuh) prinsip menjalankan sistem manajemen mutu. prinsip mengutamakan konsumen

menunjukkan bahwa setiap organisasi harus mampu memberikan kepuasan kepada pengguna; harus mampu identifikasi, membangun, dan mengerti kebutuhan serta harapan konsumen saat ini dan kebutuhan masa depan; pimpinan puncak dan semua pegawai harus berkomunikasi terkait kebutuhan dan harapan pelanggan dan mengukur kepuasan pelanggan serta menjamin keseimbangan antara kepuasan pelanggan dengan pihak-pihak lainnya.¹⁸

Untuk melihat hubungan dan keterkaitan antara kategori yang ada dalam penelitian ini, maka dilakukan Analisa menggunakan Uji korelasi dan uji T seperti terlihat dalam tabel 2 dan tabel 3.

Tabel 2. Uji Korelasi

		Correlations						
		Kepemimpinan	Strategi	Pelanggan	PAMP	Tenaga	Operasional	Hasil
Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	.989**	.057	.468**	.795**	.746**	.961**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	134	134	134	134	134	134	134
Strategi	Pearson Correlation	.989**	1	.007	.418**	-.845**	.719**	.989**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	134	134	134	134	134	134	134
Pelanggan	Pearson Correlation	.057	.007	1	.371**	.231**	.063	.031
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.005	.000	.000
	N	134	134	134	134	134	134	134
PAMP	Pearson Correlation	.468**	.418**	.371**	1	.189*	.554**	.409**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	134	134	134	134	134	134	134
Tenaga	Pearson Correlation	.795**	.845**	.231**	.189*	1	.584**	.848**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.002	.000	.000	.000
	N	134	134	134	134	134	134	134
Operasional	Pearson Correlation	.746**	.719**	.063	.554**	.584**	1	.695**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	134	134	134	134	134	134	134
Hasil	Pearson Correlation	.961**	.989**	.031	.409**	.848**	.695**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	134	134	134	134	134	134	134

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabel 3. Uji T
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	97.697	2.354		41.504	.000
Kepemimpinan	1.583	.067	1.019	23.779	.000
Strategi	1.031	.024	2.008	43.661	.000
Pelanggan	.132	.015	.055	9.062	.000
Pengukuran	.014	.004	.022	3.132	.002
Tenaga	.039	.011	.042	3.486	.001
Operasional	.021	.009	.020	2.410	.000

a. Dependent Variable: Hasil

Hasil penelitian atas kinerja RSU Bhakti Husada Banyuwangi untuk kategori kepemimpinan menunjukkan pemenuhan criteria ini baik. Tabel 1, tabel 2 dan 3 menunjukkan kategori kepemimpinan mendapatkan skor 49.4%. pada hasil uji koefisien korelasi diperoleh hasil 0.961 yang berarti hubungan kepemimpinan dengan hasil adalah sangat kuat sekali. Melalui uji T, hubungan antara kepemimpinan dengan hasil diperoleh nilai thitung 23.779 serta nilai koefisien diperoleh

angka positif dengan nilai signifikansi sebesar $0.000 < 0,005$. Hal tersebut menunjukkan terdapat hubungan antara kepemimpinan dengan hasil. Hal ini sesuai dengan penelitian menurut Jones 2104⁸ Faktor utama untuk keberhasilan program manajemen kualitas adalah kepemimpinan.

Kinerja RSU Bhakti Husada Banyuwangi yang diukur melalui kategori strategi memperlihatkan criteria ini sudah baik. Tabel 1, tabel 2 dan 3 dimana kategori strategi mendapatkan skor 52.3%. pada hasil uji koefisien korelasi diperoleh hasil 0.989 yang berarti hubungan strategi dengan hasil adalah sangat kuat sekali. Melalui uji T, hubungan antara strategi dengan hasil ditunjukkan dengan nilai thitung 43.661 serta nilai koefisien strategi di angka positif dengan signifikansi sebesar $0.000 < 0,005$. Hal ini berarti terdapat hubungan antara strategi dengan hasil.

Kinerja RSU Bhakti Husada Banyuwangi yang diukur melalui kategori

pelanggan sudah baik. Pada tabel 1, tabel 2 dan 3 dimana kategori strategi mendapatkan skor 46.2%. akan tetapi, pada hasil uji koefisien korelasi diperoleh hasil 0.031 yang berarti hubungan pelanggan dengan hasil adalah lemah. Melalui uji T, nilai thitung diperoleh 9.062 dan nilai koefisien menunjukkan angka positif dengan nilai signifikansi sebesar $0.000 < 0,05$. Hal ini berarti terdapat hubungan antara pelanggan dengan hasil.

Kinerja RSUD Bhakti Husada Banyuwangi yang diukur melalui kategori PAMP memperlihatkan pemenuhan kriteria ini sudah baik. Terlihat pada tabel 1, tabel 2 dan 3 dimana kategori PAMP mendapatkan skor 51.6%. pada hasil uji koefisien korelasi diperoleh hasil 0.409 yang berarti hubungan antara PAMP dengan hasil adalah kuat. Melalui uji T, thitung diperoleh 3.132 dengan hasil koefisien PAMP menunjukkan angka yang positif dengan nilai signifikansi $0.002 < 0,005$. Hal ini sesuai dengan penelitian menurut Jones 2104⁹ Faktor utama untuk keberhasilan program manajemen kualitas adalah Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan.

Kinerja RSUD Bhakti Husada Banyuwangi yang diukur melalui kategori tenaga kerja dalam kriteria ini memperlihatkan pemenuhan sudah baik.

Dapat dilihat pada tabel 1, tabel 2 dan 3 dimana kategori strategi mendapatkan skor 52.9%. pada hasil uji koefisien korelasi diperoleh hasil 0.848 yang berarti hubungan tenaga kerja dengan hasil adalah sangat kuat. Melalui uji T, Hubungan antara tenaga kerja dengan hasil diperlihatkan dengan nilai thitung 3.486 serta angka koefisien strategi menunjukkan angka positif dengan nilai signifikansi sebesar $0.001 < 0,05$. Hal ini berarti terdapat hubungan antara tenaga kerja dengan hasil.

Kinerja RSUD Bhakti Husada Banyuwangi yang diukur melalui kategori operasional sudah baik. Terlihat pada tabel 1, tabel 2 dan 3 dimana kategori operasional mendapatkan skor 46.8%. pada hasil uji koefisien korelasi diperoleh hasil 0.695 yang berarti hubungan operasional dengan hasil adalah kuat. Melalui uji T, nilai thitung diperoleh 2.410 dan nilai koefisien strategi menunjukkan angka positif dengan nilai signifikansi sebesar $0.001 < 0,005$. Hal ini berarti terdapat hubungan antara operasional dengan hasil. Souza, et al, 2015²¹ menunjukkan juga bahwa kriteria operasional memiliki persentase paling rendah dari seluruh kriteria.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisa di atas, Kinerja RSUD Bhakti Husada melalui Pendekatan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* dalam kategori *Good Performance* walaupun Beberapa kategori juga masih perlu dilakukan perbaikan yaitu pada kategori pelanggan, operasional dan kepemimpinan. Oleh karena itu perbaikan perlu diutamakan menunjukkan visi dan misi rumah sakit kepada seluruh tenaga kerja dan stakeholder terkait serta meningkatkan system kerja dan proses bisnis untuk kepuasan pasien dan stakeholder.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penghargaan kami berikan kepada tenaga kerja baik dibidang kesehatan maupun staf dibidang non Kesehatan RSUD Bhakti Husada Banyuwangi.

REFERENSI

1. Anton Robert Sabella Rami Kashou Omar Omran , "Assessing quality of management practices in Palestinian hospitals", *International Journal of Organizational Analysis*, 2015, Vol. 23 Iss 2 pp. 213 - 232 .
<http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-03-2014-0747>.
2. Cleveland, N. J., Murphy, K. R, and William, R. E. *Multiple uses of performance appraisal: prevalence and correlates*. Journal of Applied

Psychology, Vol. 74, N. 2007.

3. Creswell, John. W. *Research Design* (pendekatan kualitatif, kuantitatif dan mixed. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2009.
4. Duarte, N.T., Goodson J.R., Dougherty, T. M. P. *Managing innovation in hospitals and health systems: Lessons from the Malcolm Baldrige National Quality Award Winners*. *International Journal of Healthcare Management*, VOL. 7. 2014.
5. Ghareeb, A., Said, H. & El Zoghbi, M. *Examining the impact of accreditation on a primary healthcare organization in Qatar*. *BMC Med Educ* **18**, 216. 2018.
<https://doi.org/10.1186/s12909-018-1321-0>
6. Giri, Efraim Ferdinan. *Balanced Scorecard: Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Strategik*. Kajian Bisnis, No 13, 35-46. Januari-April 1998.
7. Haris Sumadiria, AS., 1962-; Rema Karyanti S. *Jurnalistik Indonesia: menulis berita dan feature: panduan praktis jurnalis profesional / penulis, AS Haris Sumadiria ; editor, Rema Karyanti S*. Bandung :: Symbiosa Rekatama Media., 2006.
8. H. Sinamo Jansen. *8 Etos Kerja Profesional*. PT. Spirit Mahardika. 2008.
9. Ihyaul Ulum. *Intellectual capital : konsep dan kajian empiris / Ihyaul Ulum*. Yogyakarta : Graha Ilmu., 2009.
10. Jones, M. R. *Identifying Critical Factors That Predict Quality Management Program Success: Data Mining Analysis of Baldrige Award data*. The Sunyata Group and Saybrook University, ASQ. 2014.

11. Kotler, Philip; Gary Amstrong ; Alexander Sindoro ; Benyamin Molan ; Bambang Sarwiji. *Dasar-dasar Pemasaran / Philip Kotler, Gary Amstrong; Alih Bahasa, Alexander Sindoro Dan Tim MarkPlus; Penyunting, Benyamin Molan Dan Bambang Sarwiji*. 2004.
12. Komisi Akreditasi Rumah Sakit. *Standar Akreditasi Rumah Sakit 2012*. 2012.
13. Lohman, “Analisis Kuantitatif ”, Jogjakarta. 2003.
14. Meyer, S.M., Collier, D. A. *An empirical test of the causal relationships in the Baldrige Health Care Pilot Criteria. Journal of Operations Management*, 19. 2001.
15. Notoatmodjo, S. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta : Rineka Cipta. 2010.
16. PT Rolas Nusantara Medika. 2020. *Annual Report 2020*
17. Presiden Republik Indonesia. UU No. 44 Th 2009 tentang Rumah Sakit. 2009.
18. Rundle, Jeremy. “*Seven Principles of Quality Management as per ISO 9001:2015 Committee DRAFT*”, <https://www.linkedin.com/pulse/seven-principles-quality-management-per-iso-90012015-committee>. 2015.
19. S. Mangkuprawira & Aida V. Hubbies. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia. 2007.
20. Ronald C. Schulingkamp & John R. Latham. *Healthcare Performance Excellence: A Comparison of Baldrige Award Recipients and Competitors, Quality Management Journal*, 2015. 22:3, 6-22, DOI: [10.1080/10686967.2015.11918438](https://doi.org/10.1080/10686967.2015.11918438)
21. Souza, S.C.D., Sequeira, A. H. *Application Of Malcolm Baldrige Quality Framework To Enhance Performance In Healthcare. National Institute of Technology*. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.4314/ijest.v3i7.6S>
22. Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Alfabeta. 2017.
23. Wibowo, 1940- (penulis). (2016; © 2007, Wibowo). *Manajemen kinerja / Prof. Dr. Wibowo, S.E., M.Phil.*. Jakarta : Rajawali Pers,.



KOMISI ETIK PENELITIAN KESEHATAN (KEPK)
FAKULTAS KEDOKTERAN GIGI UNIVERSITAS JEMBER
(THE ETHICAL COMMITTEE OF MEDICAL RESEARCH
FACULTY OF DENTISTRY UNIVERSITAS JEMBER)

No.1363/UN25.8/KEPK/DL/2021

Title of research protocol : " Performance Analysis of Completely Accredited FKTL Through
The Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence
Approach"

Document Approved : Research Protocol
Principal investigator : dr. Syaiful Nur Hamzah
Member of research : 1. Anugerah Wulansari
2. drg. Vinandita Nabilla Karina
Responsible Physician : dr. Syaiful Nur Hamzah
Date of approval : November 2021-selesai
Place of research : RSUD Bhakti Husada Krikilan, Kecamatan Glenmore
Kabupaten banyuwangi

The Research Ethic Committee Faculty of Dentistry Universitas Jember States That
the above protocol meets the ethical principle outlined and therefore can be carried out.

Jember, Nopember 10th 2021

Chairperson of Research Ethics Committee
Dentistry Universitas Jember



(Prof. Dr. I Dewa Ayu Ratna Dewanti, M.Si.)