

Rancangan pengukuran kinerja layanan publik: Studi kasus pelayanan pengujian alat ventilator BPFK Kemenkes RI

Sugiri Widjajanto¹, Yulio Agefa Purmala², Dina Rosdiana³

¹Automation Specialist, PT. Indah Kiat Serpong, Banten

²Equipment Management, PT. Ching Luh Indonesia Tangerang, Banten

³Mahasiswa Magister Teknik Industri, Universitas Mercu Buana Jakarta

Corresponding author: swidajanto@gmail.com

Abstrak. Secara serentak berbagai institusi di Indonesia berkolaborasi dan membuat berbagai jenis prototipe ventilator medis untuk pasien Covid-19. PERMENKES RI No. 54 tahun 2015 memerintahkan alat medis harus melalui proses pengujian oleh instansi yang diberi wewenang yakni Badan Pengamanan Fasilitas Kesehatan (BPFK) di bawah Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Perancangan pengukuran kinerja pada laboratorium pengujian dengan ruang lingkup ventilator diuraikan dalam artikel ini menggunakan pendekatan MBNQA (*Malcolm Baldrige National Quality Award*) yang diintegrasikan dengan persyaratan manajemen & persyaratan teknis untuk sistem mutu laboratorium pengujian ISO/SNI-17025. Terdapat sepuluh persyaratan teknis 17025 dan lima belas persyaratan manajemen 17025 yang dimasukkan ke dalam tujuh kriteria *Baldrige*, yakni *leadership*, perencanaan strategis, konsumen, manajemen pengetahuan, pengukuran, informasi & analisis, personalia, operasional dan hasil-hasil. Pengumpulan informasi dirancang melalui wawancara dan kuesioner berskala likert. Skor tanggapan terhadap setiap pertanyaan dan umpan balik selanjutnya dievaluasi berdasarkan dimensi proses dan dimensi hasil. Peluang untuk penelitian selanjutnya adalah dengan melakukan validasi kuesioner, melakukan wawancara, membedakan kuesioner untuk pejabat struktural (manajemen) dan staf atau personil teknis laboratorium serta menambahkan evaluasi kategori dengan metoda *approach, deployment, learning & integration* atau disingkat ADLI dan *level, trend, comparison & integration alias* LeTCI termasuk hasil skor dan matriks ADLI & LeTCI tersebut. Skor MBNQA yang diperoleh dapat menunjukkan posisi kinerja laboratorium pengujian ventilator ini apakah posisi *world leader, benchmark leader* atau hanya di posisi *early development* dalam kategori *awards* organisasi.

Kata kunci: pengukuran kinerja, MBNQA, ISO/SNI-17025, laboratorium pengujian ventilator.

Abstract. Various organizations in Indonesia collaborate to make various types of medical ventilator prototypes due to Covid-19 demand. PERMENKES RI no. 54/2015 obliged all medical devices must go through testing and inspection process by authorized institution Badan Pengamanan Fasilitas Kesehatan (BPFK) under the Ministry of Health of Republik Indonesia. This article has designed a performance measurement for the ventilator testing laboratory using MBNQA (*Malcolm Baldrige National Quality Award*) approaching which is integrated with ISO/SNI-17025 requirement of both management and technical. There are ten (10) technical requirements and fifteen (15) management requirements of ISO/SNI-17025 inserted into seven *Baldrige* criteria: *leadership, strategic planning, customer focus, management of assessment, analysis & knowledge, personnel, operations and results*. Data and information is designed to be collected through interview and questionnaire on a Likert scale. The response score for each question and feedback will be evaluated based on the process and outcome dimensions. Further research is required to validate the questionnaire, conduct interviews, segregate management and laboratory technician questions, and add evaluation of ADLI (*approach, dissemination, learning & integration*) and LeTCI (*levels, trends, comparisons & integration*) methods as well the ADLI & LeTCI score and matrix results. The obtained MBNQA score will indicate award category of the laboratory as *world leader or benchmark leader or only at early development stage*.

Key words: performance measurement, MBNQA, ISO/SNI-17025, ventilator testing laboratory.

1. Pendahuluan

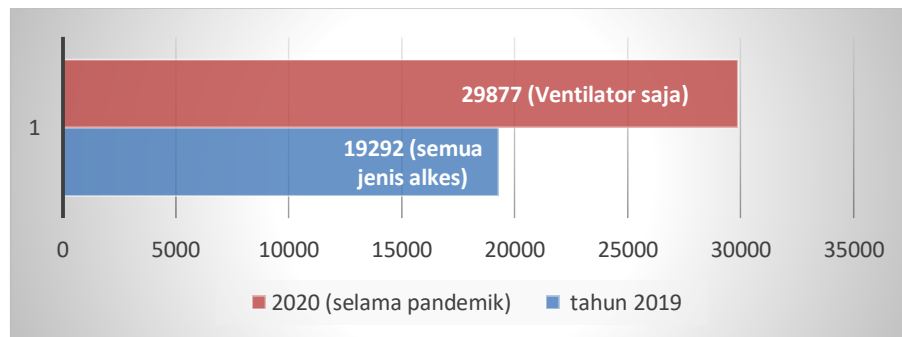
Pelayanan publik adalah isu strategis terkait kualitas kinerja birokrasi yang memiliki implikasi kuat dalam penyelenggaraan pemerintahan terutama dari aspek ekonomi dan politik. Kondisi pelayanan publik yang dilakukan

aparatur pemerintah masa pandemik Covid-19 dianggap belum optimal. Sehingga diperlukan upaya peningkatan pelayanan umum dengan membenahi semua sektor termasuk insititusi, akuntabilitas, tata-laksana, dan pembenahan personil. Pandemi COVID-19 secara nyata menunjukkan krisis dalam penanganan dan sistem tata kelola hampir seluruh negara, tanpa memandang status kemajuan ekonomi serta kehandalan sektor kesehatan, semua menghadapi ketidakyakinan dalam menangani COVID-19 (Ranggajati et al., 2020).

Kapasitas sistem kesehatan Indonesia dianggap belum memadai, meliputi kapasitas tempat tidur di rumah sakit, ICU, APD, jumlah tenaga medis, jumlah alat medis dan lain-lain. Indonesia diestimasi memerlukan 29877 alat ventilator medis dalam penanganan pasien COVID-19 yang berkondisi gagal nafas. Hingga bulan Maret 2020 tersedia 8413 ventilator di Rumah Sakit Indonesia. Kekurangan 21 ribu alat ventilator medis akan membenturkan tim medis pada keputusan dilematis untuk menetapkan pasien mana yang layak dibantu ventilator (Ranggajati et al., 2020).

Secara serentak berbagai institusi di Indonesia berkolaborasi dan membuat berbagai jenis ventilator melalui fabrikasi lokal kemudian diproduksi massal dan diedarkan ke pelbagai rumah sakit rujukan COVID-19. Setiap alat mulai dari prototipe hingga alat jadi-siap-pakai harus melalui pengujian sebagai syarat kelayakan dan keamanan sesuai PERMENKES RI No. 54 tahun 2015, dan instansi yang diberi wewenang adalah Badan Pengamanan Fasilitas Kesehatan (BPFK) yang berada di bawah Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.

BPFK terdapat di empat kota, yakni Jakarta, Palembang, Surabaya, dan Makasar. Kajian ini mencoba mengevaluasi salah satu BPFK di wilayah Jakarta yang menjadi pusat rujukan BPFK lainnya. Data histori dari BPFK Jakarta selama tahun 2019 sudah melayani 812 konsumen fasilitas kesehatan (faskes) dengan total alat medis yang diuji/dikalibrasi sebanyak 19292 alat yang tersertifikasi layak pakai. Dari total alat tersebut, jumlah alat medis yang teruji/terkalibrasi dengan status akreditasi SNI-17025 sebanyak 7407, terdiri dari 32 jenis alat medis dan alat ventilator tidak termasuk dalam kategori akreditasi SNI-17025 tersebut.



Gambar 1 Ilustrasi Beban Kerja Laboratorium Uji/Kalibrasi selama Pandemi Covid-19.
Sumber data: BPFK Jakarta dan (Ranggajati et al., 2020)

Melihat beban kerja yang diprediksi meningkat selama pandemik terutama untuk pengujian alat ventilator, maka muncul pertanyaan apakah kinerja BPFK sebagai laboratorium pengujian selama masa pandemik sudah efektif dan dapat menjaga kualitas pelayanan & hasil ujinya? Salah satu tools yang biasa digunakan untuk mengukur keefektifan performa perusahaan, termasuk organisasi pelayanan publik pendidikan maupun kesehatan adalah MBNQA (Malcom Baldrige National Quality Award) (Brown, 2013). Tujuan penulisan ini adalah merancang strategi penilaian kinerja pelayanan BPFK menggunakan pendekatan MBNQA yang diintegrasikan dengan persyaratan manajemen & persyaratan teknis untuk sistem mutu laboratorium pengujian ISO/IEC/SNI-17025.

2. Kajian Teori

Malcom Baldrige National Quality Award

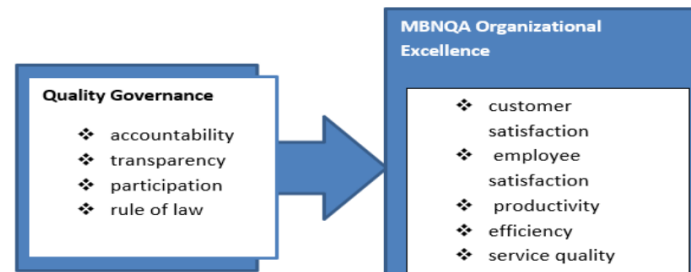
Pengukuran dan penilaian kinerja yang dimaksud berupa evaluasi pekerjaan yang dilihat dari proses hingga hasil serta membandingkan kemajuan terhadap target yang ditetapkan. MBNQA merupakan aplikasi manajemen mutu

yang secara formal diberlakukan di negara asalnya yakni Amerika Serikat. Ditetapkan oleh US-Congress tahun 1987 sebagai permohonan kepada Malcom Baldrige, Commerce Department Secretary. Sistem ini disetujui Presiden US dan dituangkan dalam “Malcom Baldrige National Quality Award Improvement Act of 1987” pada tanggal 20 Agustus 1987 (Vinyard, 2015).

Menurut Vinyard (Vinyard, 2015) tujuan dari Malcom Baldrige National Quality Award adalah:

1. Menjadi alat bantu peningkatan kinerja dengan fokus pada institusi, proses, dan hasil.
2. Dengan kriteria yang standard, memudahkan berbagi informasi dengan institusi dan organisasi untuk mendapat praktek terbaik.
3. Untuk mengolah, memahami dan merencanakan kinerja.

Seiring perkembangannya, MBNQA telah menarik peneliti-peneliti di berbagai negara untuk menerapkan penilaian kinerja di pelayanan publik. Salah satu contoh adalah evaluasi kinerja dan kualitas tata-kelola sektor publik di Malaysia dengan MBNQA seperti dalam Gambar 2.



Gambar 2 Quality Governance vs Kinerja Organisasi dalam MBNQA.

Sumber: (Ali et al., 2017)

Quality governance (tata-kelola berkualitas) berfungsi sebagai variabel independen sementara kinerja organisasi adalah variabel dependen dari penelitian ini. Tata kelola kualitas terdiri dari empat dimensi, yaitu akuntabilitas, transparansi, partisipasi, dan supremasi hukum. Tata kelola kualitas dikaitkan dengan kinerja organisasi yang terdiri dari lima dimensi berdasarkan kriteria MBNQA yakni kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, produktivitas, efisiensi, dan kualitas layanan (Ali et al., 2017).

Peneliti Thailand mengevaluasi paradigma perkembangan birokrasi modern negaranya selama lima dekade. Tool manajemen *Thailand International Public Sector Standard Management System & Outcomes* diambil dari luar negaranya dengan modifikasi dari ISO dan juga PMQA (*Public Sector Management Quality Award*) yang dikembangkan dari MBNQA. Menyalin mentah-mentah tools dari luar negara ke dalam sistem birokrasi Thailand ternyata hanya populer dalam periode jangka pendek karena beberapa hal tidak relevan terkait kultur organisasi dan sistem birokrasi (Pengsuwan & Choonhaklai, 2019).

SNI-17025

SNI-17025 adalah standard yang dikeluarkan Badan Standard Nasional mengadopsi dari ISO/IEC-17025. Laboratorium pengujian dan kalibrasi harus memenuhi persyaratan manajemen dan teknis yang tertera dalam SNI-17025 tersebut (Pambudi, 2014). Laboratorium tersebut harus diakreditasi dan disertifikasi oleh satu lembaga yang bernama KAN (Komite Akreditasi Nasional). Antara negara di kawasan Asia dan Pasifik sudah ada *Mutual Recognition Agreements* terkait standardisasi, dan salah satunya mengakui sertifikat laboratorium yang sudah berlogo KAN dapat diterima di negara-negara tersebut.

Persyaratan yaitu persyaratan manajemen dan teknis dalam SNI-17025 dapat dilihat selengkapnya pada Tabel 1. BPFK Jakarta di bawah Kemenkes-RI sudah memiliki status akreditasi SNI-17025 untuk pengujian dan kalibrasi beberapa tipe/jenis alat medis, sehingga hasil kinerja terkait alat tersebut pun sudah diakui kualitasnya karena sesuai standard sistem mutu yang ditetapkan Badan Standard Nasional.

Tabel 1 Persyaratan Manajemen dan Teknis SNI-17025

15 Persyaratan Manajemen	10 Persyaratan Teknis
- Persyaratan organisasi	- Umum
- Persyaratan manajemen	- Personil
- Pengendalian dokumen	- Kondisi akomodasi dan lingkungan
- Kaji ulang permintaan tender	- Metoda pengujian, kalibrasi, dan validasi
- kontrak pelaksanaan pengujian dan kalibrasi	- Peralatan
- Pengadaan jasa & barang	- Ketertelusuran pengukuran
- Pelayanan konsumen	- Pengambilan sampel
- Pengaduan	- Penanganan barang yang diuji / dikalibrasi
- Pengendalian pekerjaan yang tidak sesuai	- Jaminan mutu dan kalibrasi
- Peningkatan	- Laporan hasil
- Aksi perbaikan	
- Aksi pencegahan	
- Pengelolaan Rekaman	
- Audit internal	
- Kaji ulang manajemen	

Sumber: (SNI-17025, 2017)

Penelitian Terdahulu

Penilaian kinerja pelayanan publik dalam hal ini instansi pemerintah dan lembaga layanan umum lainnya sudah banyak dilakukan dengan berbagai metode. Beberapa negara mengembangkan metoda versi mereka sendiri dengan merujuk kepada standard atau metoda yang sudah populer secara internasional. Misalnya pemerintah Thailand memiliki *tools* untuk pengukuran kinerja di instansi dan organisasi mereka yang mengadopsi ISO dan MBNQA (Pengsuwan & Choonhakai, 2019). Kemudian ada SIQ yakni *Swedish Institute for Quality* yang dikembangkan dengan mengadopsi MBNQA (Raharjo & Eriksson, 2017).

Khusus di beberapa negara Asia beberapa artikel menguraikan penilaian kinerja pelayanan umum yang juga instansi pemerintahan seperti Kantor Pemerintah Kota Batu Pahat Malaysia (Kaliannan et al., 2014), Otoritas Serawak (Hamid et al., 2016) dan empat institusi pemerintah (Bea Cukai, Imigrasi, Transportasi Darat dan Tanah, dan Pertambangan) Malaysia (Ali et al., 2017), Layanan administrasi publik Thailand (Pengsuwan & Choonhakai, 2019), 5 agen pelayanan pemerintah Filipina (Ocampo et al., 2017), Layanan perizinan DKI Jakarta (Anggara & Hasibuan, 2020) dan Sektor umum Qatar yang tidak disebutkan detail institusinya (Al-Ibrahim, 2014) serta satu artikel penilaian kinerja menggunakan Baldrige untuk Pemerintahan lokal Uni-Emirat Arab yang ditulis oleh peneliti Amerika Serikat (Furst Bowe, 2019) dan juga satu artikel tentang Organisasi pelayanan publik Arab Saudi yang ditulis peneliti UK (Alhaqbani, 2017).

Artikel lain yang berasal dari Eropa menguraikan penilaian kinerja pelayanan publik yakni sektor umum Lithuania menggunakan MBNQA, EFQM & BSC (Balabonienė & Večerskienė, 2015), organisasi di Swedia (Eriksson et al., 2016), organisasi publik dan swasta di Swedia menggunakan SIQ (Raharjo & Eriksson, 2017) dan Kantor Walikota di Yunani (Tasiou, 2017). EFQM adalah *European Foundation for Quality Management* yang muncul belakangan setelah MBNQA populer (Balabonienė & Večerskienė, 2015), (Eriksson et al., 2016).

Tabel 2 Literatur terdahulu tentang evaluasi kinerja sektor publik

No	Peneliti, Tahun	Negara	Sektor / Institusi	Metoda Pengukuran Kinerja
1	(Kaliannan et al., 2014)	Malaysia	Kantor Pemerintah Kota Batu Pahat Malaysia	Servqual
2	(Al-Ibrahim, 2014)	Qatar	Sektor umum, tidak disebutkan detail institusi	Total quality management
3	(Balabonienė & Večerskienė, 2015)	Lithuania	Sektor umum Lithuania	MBNQA, EFQM dan BSC (Balanced score card)

No	Peneliti, Tahun	Negara	Sektor / Institusi	Metoda Pengukuran Kinerja
5	(Nelongo, 2016)	Afrika Selatan	Pelayanan publik Namibia	BSC
6	(Eriksson et al., 2016)	Swedia	Organisasi di Swedia	MBNQA, EFQM, ISO9000, SIQ (Swedish Institute for Quality)
7	(Hamid et al., 2016)	Malaysia	Otoritas lokal Sarawak (Malaysia)	ISO9000, KPI, BSC, TQM, Baldrige (MBNQA), EFQM, Benchmarking and ABE (Australian Business Excellence)
8	(Alhaqbani, 2017)	UK	Organisasi pelayanan publik Arab Saudi	Continuous Improvement (Kaizen, Six Sigma, TQM)
7	(Tasiou, 2017)	Yunani	Kantor walikota di Yunani	TQM
8	(Raharjo & Eriksson, 2017)	Swedia	Organisasi publik dan swasta di Swedia	SIQ (mengadopsi MBNQA)
9	(Meza-Ruiz et al., 2017)	Italia	Organisasi swasta dan pelayanan umum Italia	Business Excellent Model (adopsi dari TQM)
10	(Ocampo et al., 2017)	Filipina	5 agen pelayanan pemerintah Filipina	Servqual dan Topsis
11	(Ali et al., 2017)	Malaysia	4 institusi pemerintah (Bea cukai, Imigrasi, Transportasi Darat dan Tanah & Pertambangan)	MBNQA
12	(Furst Bowe, 2019)	U.S.	Pemerintahan lokal Uni-Emirat Arab	Baldrige Excellent Program
13	(Pengsuwan & Choonhaklai, 2019)	Thailand	Layanan administrasi publik Thailand	Thailand management tools (diadopsi dari ISO, MBNQA)
14	(Rimawan & Simatupang, 2018)	Indonesia	Layanan jasa ekspedisi Indonesia	Servqual, IPA
15	(Anggara & Hasibuan, 2020)	Indonesia	Layanan perizinan DKI Jakarta	MBNQA, SWOT

3. Metoda

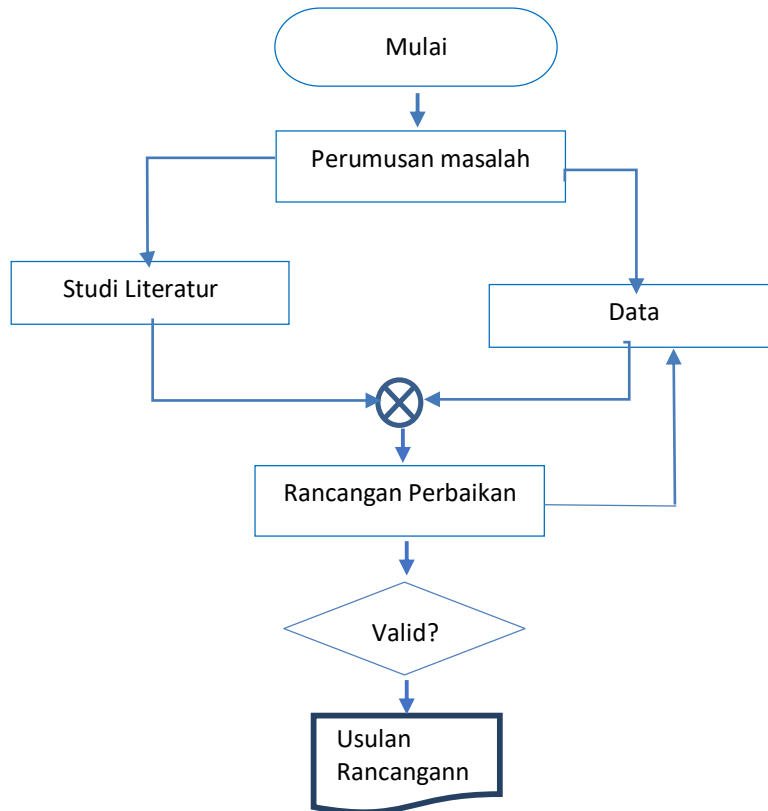
Jenis penelitian ini adalah observasional analitik yang mengevaluasi suatu keadaan atau situasi menggunakan beberapa metoda. Acuan baku yang digunakan laboratorium pengujian adalah ISO/SNI-17025 yang selanjutnya ditinjau secara akademis menggunakan kriteria-kriteria Baldrige untuk menghasilkan nilai skoring obyektif yang dapat ditindaklanjuti, dituangkan dalam flow chart seperti diilustrasikan pada Gambar 3.

Penentuan skoring MBNQA dibagi ke dalam 7 (tujuh) kategori Baldrige yang ditampilkan dalam Tabel 3. Ketujuh kategori itu kemudian dielaborasi menjadi 17 dan 36 macam pertanyaan kuesioner (Brown, 2013). Pertanyaan kuesioner tersebut diintegrasikan dengan 10 (sepuluh) persyaratan teknis dan 15 (lilmabelas) persyaratan manajemen untuk pencapaian ISO/IEC/SNI-17025.

Tabel 3 Pembobotan kriteria Baldrige

Kriteria	Skoring
Kepemimpinan	120
Renstra	85
Fokus pelanggan	85
Manajemen pengetahuan, pengukuran dan analisis	90
Tenaga kerja	85
Operasional	85
Hasil-hasil	450
TOTAL	1000

Sumber: (Brown, 2013)



Gambar 3 Flow chart penelitian

Skor tanggapan umpan balik terhadap kriteria Baldrige dievaluasi dengan dimensi proses dan dimensi hasil. Dimensi proses adalah kriteria nomor 1 sampai 6 dalam kriteria Baldrige dan dievaluasi dengan ADLI (*approach, deployment, learning, and integration*). Dimensi hasil adalah kriteria nomor 7 dalam Baldrige dan dievaluasi menggunakan pendekatan LeTCI (*levels, trends, comparisons, and integration*).

Pengumpulan informasi dilakukan melalui wawancara dan kuesioner dan informasi yang didapatkan harus lengkap. Apabila informasi sudah cukup, maka dilakukan proses mengidentifikasi pemenuhan persyaratan teknis dan persyaratan manajemen SNI-17025 ke dalam kriteria kinerja *excellence* berdasarkan 7 (tujuh) kriteria Baldrige. Hasil observasi kemudian dinilai menggunakan panduan *Baldrige Excellence Framework*, yaitu:

1. Membuat tabel matrik bantu pemetaan kriteria kinerja,
2. Melakukan Focus Group Discussion (FGD) untuk rekomendasi tindak lanjut perbaikan,
3. Membuat tabel matrik untuk memperoleh skor masing-masing kriteria,
4. Membuat tabel skor untuk setiap kategori,
5. Setelah diperoleh hasil skor akhir, dilanjutkan dengan memberi rekomendasi pemenuhan syarat menuju akreditasi ISO/SNI-17025.

4. Hasil dan Pembahasan

Selama masa pandemik COVID-19, BPFK tidak melakukan pelayanan pengujian dan kalibrasi selain alat ventilator karena faktor urgensi. Sampai bulan Mei 2020, ada 16 konsumen (fabrikator) yang mengajukan pengujian ventilator baik yang prototipe maupun alat yang siap digunakan. Beberapa prototipe yang lulus uji langsung diproduksi massal dan didistribusikan ke beberapa rumah sakit. Dalam kondisi urgensi masa pandemik, dibentuk 5 tim yang terdiri dari 23 personil yang bekerja bergantian untuk pelayanan 24 jam. Perlu dicatat bahwa pengujian ventilator tersebut

belum memenuhi standard SNI walaupun standard referensi untuk sistem manajemen mutu laboratorium adalah ISO/IEC/SNI-17025 edisi 2017.

Populasi yang digunakan adalah seluruh individu yang terlibat pelayanan pengujian alat kesehatan di BPFK Jakarta pada rentang waktu masa pandemik Covid-19. Tercatat di bulan Mei 2020 terdapat konsumen yang berasal dari 30 industri/fabrikator dengan minimal 2 orang dalam setiap timnya dianggap sebagai konsumen eksternal. Jumlah personil BPFK yang melayani pengujian alat ventilator sebanyak 23 orang termasuk teknisi, administrasi, kepala laboratorium, manajer teknis dan pimpinan dianggap sebagai konsumen internal. Sehingga dapat ditetapkan jumlah populasi adalah 83 individu.

Penentuan sample dilakukan dengan *proportional stratified random sampling* bila populasi telah diketahui dan berstrata secara proporsional (Dhona, 2015). Digunakan formula sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+N d^2} \dots\dots\dots (1)$$

Dimana:

n= jumlah responden atau sampel

N = banyaknya populasi

d = level kepercayaan (0,05)

Sehingga dibutuhkan:

$$n = \frac{N}{1+N d^2} = \frac{83}{1+(83 \times (0,05)^2)} = 68,7 \text{ (dibulatkan menjadi 70)}$$

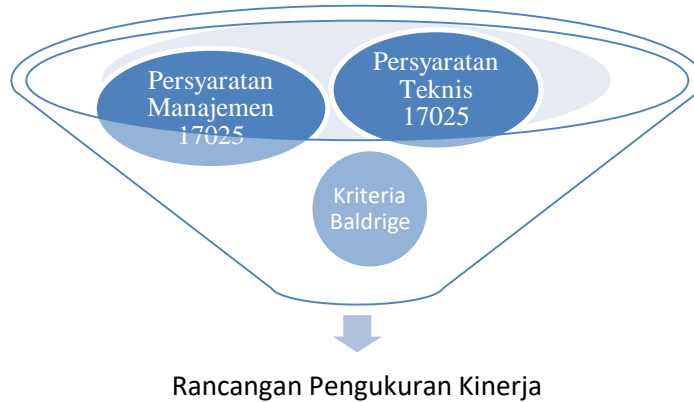
Jadi besar sampel atau responden yang digunakan adalah 70 orang minimal.

Tabel 3 Bobot dalam kriteria MBNQA yang dikembangkan

Kriteria	Item	Poin item	Poin Kriteria
1. Kepemimpinan/ <i>leadership</i>	1.1 Kepemimpinan atau manajemen senior	70	120
	1.2 Tata operasional	50	
2. Rencana Strategis	2.1 Pengembangan	40	85
	2.2 Implementasi	45	
3. Pelanggan/ konsumen	3.1 Suara konsumen	45	85
	3.2 Keterikatan konsumen	40	
4. Manajemen pengetahuan, pengukuran dan analisis	4.1 Manajemen pengetahuan, pengukuran dan analisis	45	90
	4.2 Pengelolaan informasi	45	
5. Tenaga kerja	5.1 Lingkungan kerja	25	85
	5.2 Keterikatan personil	25	
	5.3 Pelatihan	35	
6. Operasional	6.1 Proses pengerjaan	45	85
	6.2 Efektivitas	40	
7. Hasil	7.1 Outcome proses layanan	120	450
	7.2 Outcome pelanggan	80	
	7.3 Outcome personalia & tenaga kerja	80	
	7.4 Outcome kepemimpinan dan manajemen	80	
	7.5 Outcome pemasaran	90	
TOTAL			1000

Sumber: (NIST, 2019), (Vinyard, 2015), (Yusuf, 2017)

Selanjutnya disusun pertanyaan atau kuesioner yang memasukkan persyaratan teknis dan persyaratan manajemen SNI-17025 ke dalam pembobotan MBNQA. Kuesioner/pertanyaan disusun menggunakan skala Likert 1 sampai 5. Materi wawancara meliputi pertanyaan berkenaan dengan ke tujuh (7) kategori sesuai dengan *Baldrige Excellence Framework* (BEF). Hasil wawancara, pengamatan dan dokumentasi yang diperoleh akan disajikan dalam bentuk matriks dan narasi informatif. Pada tahapan pertama disusun kalimat naratif wawancara, tahap kedua menarik intisari beserta temuan-temuan, dan tahap ketiga menegaskan temuan beserta hasil interpretasi.



Gambar 4 Mengintegrasikan SNI-17025 ke dalam pembobotan Baldrige.

Untuk data sekunder, peneliti memperoleh dengan melakukan observasi dokumen berupa arsip data, laporan kinerja pelayanan pengujian dan kalibrasi sebelumnya dan berbagai literatur, serta pencatatan data-data yang sudah ada di instansi tersebut.

Hasil-hasil yang disebutkan di atas kemudian digunakan untuk menilai penerapan sistem mutu di laboratorium pengujian dan kalibrasi BPFK Jakarta dengan membuat skor berdasarkan petunjuk skoring MBNQA. Menurut pedoman adalah sebagai berikut:

1. Mengolah data dan menyesuaikan dengan assessment kategori Baldrige.
2. Menghitung nilai-nilai tanggapan untuk semua kriteria dan membagi menjadi dua dimensi.

Dimensi “Proses” mengacu pada kategori 1-6 dalam kriteria Baldrige dengan menggunakan metoda ADLI seperti dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4 Faktor Evaluasi Proses

Faktor	Mengacu pada:
<i>Approach</i> (pendekatan)	<ul style="list-style-type: none"> • Metode untuk menyelesaikan proses • Kesesuaian metode • Efektivitas penggunaan metode • Sejauh mana pendekatan ini berulang
<i>Deployment</i> (penyebaran)	<ul style="list-style-type: none"> • sejauh mana diterapkan dalam organisasi • diterapkan konsisten • digunakan oleh semua unit kerja terkait
<i>Learning</i>	<ul style="list-style-type: none"> • siklus evaluasi dan inovasi • perubahan terobosan • berbagi perbaikan
<i>Integration</i>	<ul style="list-style-type: none"> • kebutuhan organisasi diidentifikasi • tindakan peningkatan yang saling melengkapi • rencana, proses, hasil, analisis, dan tindakan di seluruh unit kerja yang harmonis

Sumber: (NIST, 2019)

Dimensi "Hasil" berkaitan dengan kriteria Baldrige Nomor 7, terdapat empat faktor yang digunakan yaitu LeTCI seperti dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5 Faktor Evaluasi Hasil

Faktor	Mengacu pada:
<i>Level</i>	<ul style="list-style-type: none"> • tingkat kinerja saat ini
<i>Trend</i>	<ul style="list-style-type: none"> • tingkat perbaikan kinerja • luasnya penyebaran hasil kinerja.
<i>Comparison</i>	<ul style="list-style-type: none"> • perbandingan kinerja terhadap organisasi serupa • perbandingan kinerja terhadap benchmark atau "industry leader."
<i>Integration</i>	<ul style="list-style-type: none"> • sejauh mana hasil pengujian dan kalibrasi alat yang kritikal, pelayanan lanjutan, proses sertifikasi, dan persyaratan standardisasi yang diidentifikasi dalam rencana strategis organisasi • sejauh mana hasil memenuhi persyaratan 17025 • sejauh mana hasil disosialisasikan kepada seluruh personil dalam laboratorium untuk mendukung visi misi tujuan organisasi yang luas.

Sumber: (NIST, 2019)

Hasil ADLI dan LeTCI dilanjutkan ke dalam proses penilaian tiap kategori berdasarkan panduan Baldrige excellence framework tahun 2019-2020 (NIST, 2020) yakni membuat tabel matriks, membuat tabel skor dan melakukan *focus group discussion* untuk mencari strategi improvement sebagai rekomendasi tindak lanjut perbaikan.

Menilai Level Kinerja Organisasi

Langkah-langkah untuk mengetahui level kinerja organisasi adalah sebagai berikut:

Langkah-1: Setelah mendapatkan skor tiap kategori berdasarkan (1) hasil kuesioner dan (2) hasil wawancara & telaah dokumen, selanjutnya dihitung skor rata-rata untuk tiap kategori dengan menggunakan rumus:

$$(\text{Skor Hasil Kuesioner} \times 1/3) + (\text{Skor Hasil Wawancara dan Observasi} \times 2/3)$$

Langkah 2: Melakukan penjumlahan skor rata-rata setiap kategori untuk dapat menentukan skor jumlah keseluruhan untuk satu organisasi. Skor yang diperoleh akan menunjukkan kinerja organisasi tersebut berada di posisi mana dalam kategori *award* seperti dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6 Kriteria Award Organisasi

Nilai akhir	Prestasi / Award
0 hingga 376	<i>Early development menuju improvement</i>
476 hingga 575	<i>Good performance</i>
576 hingga 675	<i>Emerging industry leader</i>
676 hingga 775	<i>Industry leader</i>
776 hingga 875	<i>Benchmark leader</i>
876 hingga 1000	<i>World leader</i>

Sumber: (Brown, 2013)

5. Penutup

Tulisan ini bertujuan merancang kinerja pelayanan laboratorium pengujian dan kalibrasi yang berada di bawah Kemenkes-RI khususnya di pengujian alat ventilator yang bebannya meroket sejak April 2020. Di sisi lain kesiapan laboratorium uji dengan ruang lingkup ventilator pun belum terakreditasi SNI-17025 sehingga hasil rancangan ini dapat dimanfaatkan untuk peningkatan kinerja menuju persiapan akreditasi 17025 dengan skala prioritas sesuai bobot yang diberikan dalam kriteria MBNQA. SNI-17025 versi terbaru adalah edisi 2017, sementara laboratorium pengujian/kalibrasi milik Kemenkes RI tersebut masih mengacu pada revisi 2008 sehingga perlu upaya lebih untuk

mengadopsi edisi terbaru tersebut. Hasil kajian ini merupakan tahap awal rancangan pengukuran kinerja pelayanan laboratorium pengujian dan kalibrasi ventilator berupa 42 pertanyaan kuesioner berskala likert dan 45 pertanyaan untuk wawancara. Dengan skor MBNQA yang diperoleh akan dapat dilihat posisi laboratorium pengujian ventilator ini dalam kategori *awards* organisasi apakah posisi *world leader*, *benchmark leader* atau hanya di posisi *early development*.

Disarankan untuk melakukan validasi sebelum diimplementasikan. Sebelum implementasi perlu juga dimodifikasi rancangan untuk pejabat struktural (manajemen) dan staf atau personil laboratorium serta menambahkan evaluasi kategori dengan metoda ADLI dan LeTCI termasuk hasil skor dan matriks ADLI & LeTCI tersebut.

Referensi

- Al-Ibrahim, A. (2014). Quality Management and Its Role in Improving Service Quality in Public Sector. *Journal of Business and Management Sciences*, 2(6), 123–147. <https://doi.org/10.12691/jbms-2-6-1>
- Alhaqbani, A. M. (2017). Continuous improvement: Critical success factors in the Saudi public service sector. In *University of Portsmouth* (Issue January).
- Ali, N. A., Mahat, F., & Mukhtar, R. (2017). Quality governance and performance evaluation in Malaysian public sector. *International Journal of Economics and Management*, 11(3 Special Issue), 831–845.
- Anggara, H., & Hasibuan, S. (2020). Rancangan strategi peningkatan kinerja Lembaga Pelayanan Perizinan Daerah dengan metode MBNQA-SWOT. *Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering*, 12(1), 28–39. <https://doi.org/10.22441/oe.2020.v12.i1.003>
- Balabonienė, I., & Večerskienė, G. (2015). The aspect of performance measurement in public sector organization. *Procedia Social and Behavioral Science*, 213, 314–320. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.544>
- Brown, M. G. (2013). The Pocket Guide to the Baldrige Award Criteria. In *CRC Press of Taylor & Francis Group* (17th ed.). CRC Press, Taylor & Francis Group.
- Dhona, D. A. E. (2015). Hubungan pengawasan yang dilakukan pimpinan dengan kepuasaa kerja pegawai pada kantor badan kepegawaian daerah propinsi sumatera barat. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 3(1), 291–299. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Eriksson, H., Gremyr, I., Bergquist, B., Garvare, R., Fundin, A., Wiklund, H., Wester, M., & Sörqvist, L. (2016). Exploring quality challenges and the validity of excellence models. *International Journal of Operations and Production Management*, 36(10), 1201–1221. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2014-0610>
- Furst Bowe, J. (2019). Government excellence. *International Journal of Excellence in Government*, 1(1), 18–20. <https://doi.org/10.1108/ijeg-02-2019-0002>
- Hamid, S. M. B. A., Hamali, J. B. H., & Abdullah, F. (2016). Performance Measurement for Local Authorities in Sarawak. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 437–444. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.416>
- Kaliannan, M., Puteh, F., & Dorasamy, M. (2014). Measuring Service Quality in Malaysian Local Government : The SERVQUAL Approach. *Knowledge Management International Conference (KMICe)*, August, 30–34.
- Meza-Ruiz, I. D., Rocha-Lona, L., del Rocío Soto-Flores, M., Garza-Reyes, J. A., Kumar, V., & Lopez-Torres, G. C. (2017). Measuring Business Sustainability Maturity-levels and Best Practices. *Procedia Manufacturing*, 11(June), 751–759. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.07.176>
- Nelongo, J. (2016). Constraints and success factors in the implementation of the performance management system for the Namibian public service. In *University of South Africa* (Issue October). University of South Africa.
- NIST. (2019). Baldrige Excellence Framework for Healthcare - Examiner. In *U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology*. <https://www.nist.gov/baldrige>

- Ocampo, L., Alinsub, J., Anne, R., Enquig, G., & Luar, M. (2017). Public service quality evaluation with SERVQUAL and AHP-TOPSIS : A case of Philippine government agencies. *Socio-Economic Planning Sciences*, December, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2017.12.002>
- Pambudi, C. S. (2014). Analisa pengaruh persyaratan teknis dan persyaratan manajemen terhadap kesiapan penerapan ISO/IEC 17025 di PT Santoso Teknindo. *PASTI (Penelitian Dan Aplikasi Sistem Teknik Industri)*, VIII(3), 300–310.
- Pengsuwan, P., & Choonhaklai, S. (2019). Paradigms of public administration and development of Thai modern bureaucracy over five decades. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 40(1), 105–112. <https://doi.org/10.34044/j.kjss.2019.40.1.08>
- Raharjo, H., & Eriksson, H. (2017). Exploring differences between private and public organizations in business excellence models. *International Journal of Operations and Production Management*, 37(12), 1795–1816. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2015-0593>
- Ranggajati, A., Suwignyo, A., Savirani, A., Widaningrum, A., Wulansari, A. D., Novianto, A., Perdana, A. B., Budi, A., Rahmawati, A. D., Fathin, C. A., Sulistyastuti, D. R., & Prasongko, D. (2020). Tata Kelola Penanganan COVID-19 di Indonesia: Kajian Awal. In W. Mas’udi & P. S. Winanti (Eds.), *Gajah Mada University Press* (First). Gajah Mada University Press. ugmpress.ugm.ac.id
- Rimawan, E., & Simatupang, R. (2018). Analysis of Customer’s Satisfaction on the Quality of Expedition Service as a Way of Improving Customer’s Competitiveness through Servqual and IPA Method. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 3(11), 456–460.
- SNI-17025. (2017). Badan Standardisasi Nasional Indonesia. <https://www.bsn.go.id>
- Tasiou, E. P. F. V. N. B. M. (2017). Effect of Total Quality Management in Local Authorities. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9, 1–29. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-04-2016-0035>
- Vinyard, J. (2015). Organization Diagnosis, Design, and Transformation - Baldrige User’s Guide. In P. D. O’Mara (Ed.), *American Society for Quality, Quality Press* (7th ed.). Quality Press.
- Yusuf, M. (2017). *Pengukuran kinerja dengan Baldrige excellence framework (BEF) di rumah sakit umum daerah Kudungga Sangatta Kabupaten Kutai Timur*. Universitas Hasanuddin Makassar.