

KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
PERATURAN DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN
NOMOR PER- 11 /PB/2021

TENTANG

PEDOMAN PENILAIAN TATA KELOLA DAN KINERJA (TINGKAT MATURITAS)
BADAN LAYANAN UMUM

DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN,

- Menimbang : a. bahwa berdasarkan Pasal 314 ayat (8) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum, telah diatur bahwa penilaian penerapan tata kelola badan layanan umum menggunakan indikator/parameter sebagaimana diatur dalam Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan;
- b. bahwa dalam rangka pembinaan badan layanan umum, perlu dilakukan penilaian pencapaian kinerja dan penerapan tata kelola yang baik pada badan layanan umum melalui penilaian tingkat maturitas badan layanan umum;
- c. bahwa penilaian pencapaian kinerja badan layanan umum telah ditetapkan dalam beberapa Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan mengenai pedoman penilaian kinerja badan layanan umum yang diatur sesuai dengan bidang layanan kesehatan, layanan pendidikan, dan layanan lainnya;
- d. bahwa dalam rangka penetapan indikator/parameter, penyempurnaan penilaian yang berbasis pada proses dan hasil, serta simplifikasi penilaian kinerja badan layanan umum, dipandang perlu mengatur pedoman penilaian tata kelola dan kinerja (tingkat maturitas) badan layanan umum;
- e. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, huruf c, dan huruf d perlu menetapkan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan tentang Pedoman Penilaian Tata Kelola dan Kinerja (Tingkat Maturitas) Badan Layanan Umum;
- Mengingat : 1. Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 48, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4502) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 171,

Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5340);

2. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 1046);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN TENTANG PEDOMAN PENILAIAN TATA KELOLA DAN KINERJA (TINGKAT MATURITAS) BADAN LAYANAN UMUM.

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Direktur Jenderal ini yang dimaksud dengan:

1. Badan Layanan Umum yang selanjutnya disingkat BLU adalah instansi di lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.
2. Tingkat maturitas adalah tingkat kedewasaan/kematangan manajemen dalam mengelola BLU untuk mencapai tujuan dan menyelenggarakan tata kelola yang baik pada BLU.
3. Penilaian tata kelola dan kinerja (tingkat maturitas) BLU yang selanjutnya disebut penilaian tingkat maturitas BLU adalah suatu cara dalam menilai pengelolaan BLU dengan menggunakan basis hasil dan proses pada aspek dan indikator yang selaras dan ekuivalen untuk seluruh BLU berdasarkan prinsip dasar penilaian maturitas yang terdiri atas lima tingkatan utama.
4. Penilai independen adalah penilai tingkat maturitas BLU yang berasal dari pihak di luar organisasi BLU yang bersifat independen dari intervensi BLU.

↑

BAB II
RUANG LINGKUP

Pasal 2

Peraturan Direktur Jenderal ini mengatur mengenai pedoman penilaian tingkat maturitas BLU yang antara lain meliputi pengaturan aspek dan indikator dalam penilaian penerapan tata kelola BLU sesuai peraturan perundang-undangan mengenai pedoman pengelolaan BLU.

BAB III
PENILAIAN TINGKAT MATURITAS

Pasal 3

- (1) BLU melakukan penilaian tingkat maturitas secara mandiri (*self-assessment*) 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun.
- (2) Setiap 2 (dua) tahun sekali, penilaian tingkat maturitas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh penilai independen terhadap BLU tertentu.
- (3) BLU tertentu sebagaimana dimaksud pada ayat (2) merupakan BLU yang:
 - a. mengelola dana bagian anggaran bendahara umum negara pengelolaan investasi pemerintah atau bagian anggaran bendahara umum negara lainnya;
 - b. dibentuk dengan tujuan untuk mengelola dana; dan
 - c. selain sebagaimana dimaksud pada huruf a dan huruf b yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Perbendaharaan.
- (4) Penilaian tingkat maturitas BLU dilakukan terhadap BLU yang telah memiliki Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran BLU paling sedikit selama satu tahun anggaran.

Pasal 4

- (1) Penilaian tingkat maturitas BLU terdiri atas:
 - a. penilaian berbasis hasil (*result based*); dan
 - b. penilaian berbasis proses (*process based*).
- (2) Penilaian berbasis hasil sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a, yaitu menilai capaian kinerja terhadap target yang telah ditetapkan pada setiap tingkatan maturitas dari suatu aktivitas dan bersifat kuantitatif.
- (3) Penilaian berbasis proses sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b, yaitu menilai tingkat kedalaman proses yang diukur dari input maupun *output* yang mendeskripsikan proses secara keseluruhan.



- (4) Target untuk perhitungan dan penilaian berbasis hasil sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dan tingkat kedalaman proses untuk penilaian berbasis proses sebagaimana dimaksud pada ayat (3) ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

Pasal 5

- (1) Penilaian berbasis hasil sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (1) huruf a, terdiri atas:
 - a. aspek keuangan; dan
 - b. aspek pelayanan.
- (2) Penilaian aspek keuangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a, yaitu menilai tingkat kesehatan keuangan BLU dan tren perkembangan keuangan BLU dalam jangka waktu 3 (tiga) tahun.
- (3) Penilaian aspek keuangan sebagaimana dimaksud pada ayat (2), terdiri dari indikator:
 - a. likuiditas, kemampuan BLU dalam menyelesaikan kewajiban jangka pendek;
 - b. efisiensi, kemampuan manajemen biaya BLU dalam menghasilkan *output* layanan;
 - c. efektifitas, kemampuan BLU dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan; dan
 - d. tingkat kemandirian, ketergantungan belanja BLU terhadap Rupiah Murni (RM) dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).
- (4) Penilaian aspek pelayanan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b, yaitu menilai kualitas layanan BLU kepada masyarakat dan tren perkembangan kualitas penghantaran layanan BLU dalam jangka waktu 3 (tiga) tahun.
- (5) Penilaian aspek pelayanan sebagaimana dimaksud pada ayat (4), terdiri dari indikator:
 - a. indeks kepuasan masyarakat, kemampuan BLU dalam memberikan kepuasan pelayanan kepada masyarakat;
 - b. efisiensi waktu pelayanan, kemampuan BLU dalam menghantarkan layanan sesuai atau dalam standar waktu pelayanan yang telah ditentukan;
 - c. sistem pengaduan layanan, kemampuan BLU dalam menindaklanjuti laporan pengaduan dan keluhan; dan
 - d. tingkat keberhasilan pemenuhan layanan, kemampuan BLU dalam mencapai tujuan penghantaran layanan kepada masyarakat.
- (6) Kinerja BLU yang belum mencapai jangka waktu 3 (tiga) tahun sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dan ayat (4), tidak dilakukan penilaian tren perkembangan.

Pasal 6

- (1) Penilaian berbasis proses sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (1) huruf b, terdiri dari:
 - a. aspek kapabilitas internal;
 - b. aspek tata kelola dan kepemimpinan;
 - c. aspek inovasi; dan
 - d. aspek lingkungan.
- (2) Penilaian aspek kapabilitas internal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a, yaitu menilai pengelolaan sumber daya manusia, proses bisnis, teknologi, serta orientasi pelanggan/pengguna layanan.
- (3) Penilaian aspek kapabilitas internal sebagaimana dimaksud pada ayat (2), terdiri atas indikator:
 - a. sumber daya manusia, kemampuan tenaga kerja dalam menjalankan pengelolaan BLU dalam penyediaan layanan publik secara optimal;
 - b. proses bisnis, kemampuan BLU untuk meningkatkan kapabilitas internal dalam pengelolaan proses bisnis untuk meningkatkan kinerja BLU;
 - c. teknologi, kemampuan BLU dalam mengelola layanan teknologi informasi untuk mendukung efektivitas dan efisiensi proses bisnis untuk pihak internal maupun eksternal; dan
 - d. orientasi pelanggan, kemampuan BLU dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan upaya mengelola dan menanggulangi risiko keluhan dari masyarakat atas layanan yang diberikan.
- (4) Penilaian aspek tata kelola dan kepemimpinan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b, yaitu menilai implementasi tata kelola yang baik pada BLU yang dapat berkontribusi pada pertumbuhan dan keberlanjutan BLU dalam jangka panjang.
- (5) Penilaian aspek tata kelola dan kepemimpinan sebagaimana dimaksud pada ayat (4), terdiri atas indikator:
 - a. perencanaan strategis, kemampuan BLU dalam menyusun perencanaan strategis yang efektif dan efisien sesuai dengan arahan manajemen;
 - b. etika bisnis, kemampuan BLU dalam menanamkan nilai-nilai pada setiap pejabat/pegawai untuk membangun reputasi yang baik di depan publik;
 - c. hubungan pemangku kepentingan, kemampuan BLU dalam mengelola, membangun, dan memelihara hubungan dengan pemangku kepentingan internal maupun eksternal;

- d. manajemen risiko, kemampuan BLU untuk mengelola dan mengendalikan risiko untuk membantu dalam meningkatkan probabilitas pencapaian tujuan, meningkatkan kemampuan mengidentifikasi peluang dan tantangan, serta membantu efektivitas pengalokasian dan penggunaan sumber daya dengan efektif dan efisien; dan
 - e. pengawasan dan pelaporan, kemampuan BLU untuk memastikan berbagai kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang sudah ditetapkan dan dilaporkan untuk memberikan transparansi dan akuntabilitas, serta mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih efektif dan efisien.
- (6) Penilaian aspek inovasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c, yaitu menilai inovasi BLU dalam menciptakan layanan yang efektif dan mendorong potensi BLU agar terus berkembang untuk meningkatkan kualitas layanannya.
- (7) Penilaian aspek inovasi sebagaimana dimaksud pada ayat (6), terdiri atas indikator:
- a. keterlibatan pengguna jasa, kemampuan BLU dalam melibatkan pengguna layanan sebagai sumber dalam pembangunan dan pengembangan inovasi agar dapat memenuhi harapan dan kebutuhan dari pengguna layanan;
 - b. proses inovasi, kemampuan BLU dalam membangun dan mengembangkan inovasi agar BLU memiliki inovasi yang dinamis sehingga mudah beradaptasi pada perkembangan kondisi dan kebutuhan;
 - c. manajemen pengetahuan, kemampuan BLU dalam mengelola dan mendokumentasikan pengetahuan dalam rangka meningkatkan daya saing dan kinerja dari BLU, dan menciptakan serta menyerap pengetahuan untuk dimanfaatkan menjadi peluang inovasi di berbagai situasi; dan
 - d. manajemen perubahan, kemampuan BLU dalam melakukan transisi dalam perubahan di lingkungan bisnis organisasi.
- (8) Penilaian aspek lingkungan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d, yaitu menilai pengelolaan lingkungan atas kegiatan operasional BLU, baik dari sisi pengelolaan input (sumber daya) maupun output (limbah).
- (9) Penilaian aspek lingkungan sebagaimana dimaksud pada ayat (8), terdiri atas indikator:
- a. manajemen lingkungan, kemampuan BLU dalam mengelola dampak lingkungan yang dihasilkan dari kegiatan pengelolaan BLU; dan
 - b. penggunaan sumber daya, kemampuan BLU dalam mengelola penggunaan sumber daya energi yang digunakan untuk pengelolaan BLU.

Pasal 7

- (1) Hasil penilaian tingkat maturitas BLU sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 dan Pasal 6, dikategorikan dalam:
 - a. Level 1 (*initial or ad-hoc*), organisasi melakukan aktivitas bersifat tidak teratur/*ad-hoc* yang digunakan sebagai dasar pengukuran maturitas.
 - b. Level 2 (*managed*), organisasi memiliki kapabilitas untuk melakukan aktivitas yang bersifat pengulangan/teratur tetapi belum terdokumentasi secara standar.
 - c. Level 3 (*defined*), organisasi mampu mendokumentasikan aktivitas pada Level 2 secara standar yang dituangkan dalam bentuk prosedur baku.
 - d. Level 4 (*predictable*), organisasi mampu mendefinisikan, mengendalikan, dan memprediksi proses untuk menjaga kualitas layanan maupun output yang diberikan kepada publik.
 - e. Level 5 (*optimizing*), organisasi telah beorientasi pada inovasi dan peningkatan berkelanjutan.
- (2) Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU dapat melakukan interpretasi dari hasil penilaian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dengan nomenklatur lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

BAB IV

TATA CARA PENILAIAN

Pasal 8

- (1) BLU melakukan perhitungan dan penilaian tingkat maturitas BLU atas aspek-aspek dan unsur-unsur penilaian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 dan Pasal 6.
- (2) BLU melakukan input data dan unggah dokumen hasil penilaian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) pada sistem informasi yang dikembangkan oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

Pasal 9

- (1) Direktorat Jenderal Perbendaharaan c.q. Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum dan/atau Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan melakukan reviu terhadap penilaian tingkat maturitas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (2).

- (2) Reviu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat melibatkan kementerian negara/lembaga pembina teknis BLU.
- (3) Hasil reviu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dituangkan dalam berita acara reviu penilaian tingkat maturitas sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Direktur Jenderal ini.
- (4) Pemisahan reviu oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan c.q. Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan bersamaan dengan penetapan kerangka pembinaan kepada BLU.

Pasal 10

Hasil penilaian tingkat maturitas BLU sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (3), ditetapkan dalam Keputusan Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

Pasal 11

Tata cara perhitungan dan penilaian tingkat maturitas BLU sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (1) tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Direktur Jenderal ini.

BAB V

PERIODE PENILAIAN

Pasal 12

- (1) Penilaian tingkat maturitas BLU sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 dilakukan paling lambat akhir semester I tahun berikutnya.
- (2) Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU dapat menentukan batas waktu penilaian sebagai pengecualian batas waktu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dalam rangka efektivitas pembinaan, kesiapan terhadap bukti dukung penilaian maturitas, dan/atau penyesuaian terhadap kerangka pembinaan BLU.

BAB VI
KETENTUAN LAIN-LAIN

Pasal 13

Pelaksanaan penilaian tingkat maturitas BLU dimulai pada Tahun Anggaran 2022 terhadap tata kelola dan kinerja BLU Tahun Anggaran 2021.

Pasal 14

Dalam hal terdapat kebutuhan penilaian tata kelola sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan, dapat dilakukan penilaian tingkat maturitas BLU Tahun Anggaran 2020.

BAB VII
KETENTUAN PERALIHAN

Pasal 15

Pada saat Peraturan Direktur Jenderal ini mulai berlaku, penilaian kinerja BLU Tahun Anggaran 2020 masih berpedoman pada peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan yang mengatur mengenai pedoman penilaian kinerja BLU.

BAB VIII
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 16

Pada saat Peraturan Direktur Jenderal ini mulai berlaku:

- a. Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-32/PB/2014 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Badan Layanan Umum Bidang Layanan Pendidikan sebagaimana telah diubah terakhir dengan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-22/PB/2018 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-32/PB/2014 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Badan Layanan Umum Bidang Layanan Pendidikan;
- b. Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-33/PB/2014 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Badan Layanan Umum Bidang Layanan Lainnya sebagaimana telah diubah terakhir dengan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-13/PB/2020 tentang Perubahan Keenam atas Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-33/PB/2014 tentang

Pedoman Penilaian Kinerja Badan Layanan Umum Bidang Layanan Lainnya; dan

- c. Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-36/PB/2016 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Badan Layanan Umum Bidang Layanan Kesehatan sebagaimana telah diubah terakhir dengan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-22/PB/2020 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-36/PB/2016 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Badan Layanan Umum Bidang Layanan Kesehatan,

dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 17

Peraturan Direktur Jenderal ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta

pada tanggal 1 Desember 2021

DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN,


HADIYANTO

TATA CARA PERHITUNGAN DAN PENILAIAN TINGKAT MATURITAS BADAN LAYANAN UMUM

I. KERANGKA KERJA PENILAIAN TINGKAT MATURITAS BLU

A. PRINSIP DASAR

Kerangka kerja penilaian tingkat maturitas BLU disusun menggunakan basis hasil dan proses pada aspek dan indikator yang selaras dan ekuivalen untuk seluruh BLU berdasarkan prinsip dasar penilaian maturitas yang terdiri atas lima tingkatan utama.

Penilaian tingkat maturitas BLU meliputi:

1. Penilaian berbasis hasil (*result based*)

Penilaian tingkat maturitas berdasarkan capaian kinerja terhadap target yang telah ditetapkan pada setiap tingkatan maturitas dari suatu aktivitas tertentu. Penilaian ini dilakukan berdasarkan output yang dihasilkan dari suatu aktivitas dan bersifat kuantitatif.

2. Penilaian berbasis proses (*process based*)

Penilaian tingkat maturitas berdasarkan tingkat kedalaman proses yang akan diukur. Penilaian ini dilakukan berdasarkan input maupun output yang mendeskripsikan proses secara keseluruhan melalui rencana kerja, dependensi, komitmen, *milestones*, serta monitoring atas aktivitas tertentu.

Seluruh kriteria pada aspek dan indikator penilaian berbasis hasil maupun berbasis proses memiliki kerangka pengukuran yang sama. Adapun masing-masing kriteria pada setiap indikator diukur sesuai dengan target yang harus dicapai pada setiap tingkatan maturitas, baik yang didefinisikan secara kuantitatif maupun kualitatif.

1. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur seluruh indikator pada aspek penilaian yang berbasis target. Dalam hal ini, untuk mengukur capaian target tersebut didasarkan kepada output yang dapat diukur dan bersumber dari laporan keuangan atau data kuantitatif lainnya. Dengan demikian, BLU dapat mengukur capaian target maupun tren pertumbuhan pada periode tertentu untuk dapat memenuhi kriteria maturitas pada setiap indikator berbasis hasil.

2. Pendekatan kualitatif digunakan untuk mengukur seluruh indikator pada aspek penilaian yang berbasis proses. Dalam hal ini, untuk mengukur capaian kriteria tersebut didasarkan kepada *work product/output* yang merupakan hasil dari capaian aktivitas atau proses yang dilakukan oleh BLU. Dengan demikian, indikator pada

setiap level dapat diukur dengan jelas karena memiliki output yang spesifik pada kriteria tersebut.

Adapun tingkatan maturitas beserta prinsip dasar penilaian tingkat maturitas BLU adalah sebagai berikut:

Tingkat Maturitas	Interpretasi Keseluruhan	Interpretasi untuk penilaian berbasis hasil (based on performance)	Interpretasi untuk penilaian berbasis proses (based on evidence/ document)
Level 1 (initial or ad-hoc)	Organisasi masih berada pada tahap permulaan, dimana aktivitas yang digunakan sebagai dasar pengukuran maturitas masih bersifat tidak teratur/ <i>ad-hoc</i> .	Proses bersifat <i>ad-hoc</i> dan tidak teratur.	Kinerja diukur dan tidak memenuhi target yang relevan dan/atau menunjukkan tren negatif.
Level 2 (managed)	Organisasi memiliki kapabilitas untuk melakukan aktivitas yang bersifat pengulangan/teratur tetapi belum terdokumentasi secara standar.	Proses mengikuti pola teratur.	Kinerja diukur dan tidak memenuhi target yang relevan dan/atau menunjukkan tren tetap.
Level 3 (defined)	Organisasi mampu mendokumentasikan aktivitas pada Level 2 secara standar yang dituangkan dalam bentuk prosedur baku.	Proses didokumentasikan dan dikomunikasikan.	Kinerja diukur dan tidak memenuhi target yang relevan dan/atau menunjukkan tren peningkatan.
Level 4 (predictable)	Organisasi mampu mendefinisikan, mengendalikan, dan memprediksi proses untuk menjaga kualitas layanan maupun output yang diberikan kepada publik.	Proses dipantau dan diukur.	Kinerja memenuhi sebagian besar target yang relevan dan/atau menunjukkan tren peningkatan substansial.
Level 5 (optimizing)	Organisasi telah mencapai tahapan kesempurnaan dan beorientasi pada inovasi dan peningkatan berlanjut.	Praktik yang baik diikuti dan proses dilakukan otomatis.	Kinerja memenuhi semua target yang relevan dan/atau menunjukkan pencapaian target berkelanjutan.

Kerangka penilaian tingkat maturitas yang digunakan pada aspek penilaian berbasis hasil maupun proses adalah sebagai berikut:

Tingkat Maturitas	Komponen Penilaian			Tingkat Maturitas	Unsur	Definisi
	Indikator Penilaian 1	Indikator Penilaian 2	Indikator Penilaian ...	1. Initial	Definisi atas capaian maturitas atau target indikator yang dapat dicapai oleh BLU pada level tertentu.	Deskripsi atau rincian kriteria yang harus dicapai pada setiap indikator oleh BLU pada level tertentu, berupa <i>checklist</i> serta kebutuhan dokumen yang dibutuhkan untuk menunjukkan bukti adanya suatu aktivitas atau capaian target.
1. Initial		Terdapat <i>checklist</i> atau kriteria untuk masing-masing indikator.		2. Managed
2. Managed				3. Defined
3. Defined				4. Predictable
4. Predictable				5. Optimizing
5. Optimizing						

Gambar 1. Kerangka Penilaian Maturitas Berbasis Hasil dan Proses

Tingkat Maturitas	Berbasis Hasil (contoh aspek Keuangan indikator Likuiditas)		
	Likuiditas	Tren	Data Pendukung yang Dibutuhkan
1. Initial	Deviasi rasio kas dan rasio lancar $\geq 0,6$ dari target.	Tren penilaian indikator menurun dalam jangka 3 tahunan.	Laporan Keuangan untuk periode: <ul style="list-style-type: none"> Tahun Pelaporan Tahun Pelaporan -1 Tahun Pelaporan -2
2. Managed	Deviasi rasio kas dan rasio lancar $0,6 > x \geq 0,4$ dari target.	Tren penilaian indikator tetap dalam jangka 3 tahunan.	
3. Defined	Deviasi rasio kas dan rasio lancar $0,4 > x \geq 0,2$ dari target.	Tren penilaian indikator mengalami kenaikan dalam jangka 3 tahunan.	
4. Predictable	Deviasi rasio kas dan rasio lancar $< 0,2$ dari target.	Tren penilaian indikator mengalami kenaikan signifikan dalam jangka 3 tahunan.	
5. Optimizing	Rasio kas dan rasio lancar berada di target yang ditetapkan.	Tren penilaian indikator stabil di angka capaian target ideal dalam jangka 3 tahunan.	

Gambar 2. Kerangka Penilaian Berbasis Hasil

Tingkat Maturitas	Berbasis Proses (contoh aspek Tata Kelola indikator Perencanaan Strategis)			
	Kriteria	Terpenuhi ?	% Capaian	Work Product/Output
1. Initial	Penyusunan rencana strategis setidaknya telah dilakukan secara <i>ad-hoc</i> .	✓	100%	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya perencanaan strategis telah dilakukan tetapi berdasarkan kebutuhan atau permintaan tertentu.
	Penyusunan rencana strategis setidaknya telah dilakukan oleh unit/divisi tertentu secara informal.	✓		Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya perencanaan strategis telah dilakukan oleh unit/divisi tertentu tetapi belum tertuang dalam dokumen resmi.

2. <i>Managed</i>	Penyusunan rencana strategis setidaknya telah dilakukan secara rutin oleh unit/divisi tertentu (misal: Unit TI telah menyusun Rencana Strategis TI/IT <i>Master Plan</i>).	✓	50%	Program kerja atau rencana stretgis di level divisi/unit.
	Kebutuhan setiap stakeholder baik internal maupun eksternal yang terkait dengan perencanaan strategis setidaknya sudah diidentifikasi dan dianalisis.	×		Laporan hasil analisis kebutuhan stakeholder/Laporan hasil analisis kondisi strategis organisasi (misal SWOT <i>analysis</i>).
3. <i>Defined</i>	Tidak dilakukan <i>assessment</i>			
4. <i>Predictable</i>	Tidak dilakukan <i>assessment</i>			
5. <i>Optimazing</i>	Tidak dilakukan <i>assessment</i>			

Gambar 3. Kerangka Penilaian Berbasis Proses

B. ASPEK DAN INDIKATOR PENILAIAN TINGKAT MATURITAS

Adapun aspek penilaian tingkat maturitas beserta sebaran indikator pada setiap aspek adalah sebagai berikut:

1. Aspek Keuangan

Penilaian aspek keuangan yaitu menilai tingkat kesehatan keuangan BLU dan tren perkembangan kinerja keuangan BLU dalam jangka waktu 3 (tiga) tahun. Penilaian dalam aspek ini terdiri atas indikator yaitu:

Tabel 1. Indikator Penilaian Aspek Keuangan

Kode Indikator	Indikator	Tujuan Pengukuran Indikator
KE.1	Likuiditas	Mengukur kemampuan BLU dalam menyelesaikan kewajiban jangka pendek.
KE.2	Efisiensi	Mengukur kemampuan manajemen biaya BLU dalam menghasilkan output layanan.
KE.3	Efektivitas	Mengukur kemampuan BLU dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan.
KE.4	Tingkat Kemandirian	Mengukur dependensi/ketergantungan belanja BLU terhadap Rupiah Murni (RM) dari APBN.

2. Aspek Pelayanan

Penilaian aspek pelayanan yaitu menilai kualitas layanan BLU kepada masyarakat dan tren perkembangan kualitas layanan BLU dalam jangka waktu 3 (tiga) tahun. Penilaian dalam aspek ini terdiri atas indikator yaitu:

Tabel 2. Indikator Penilaian Aspek Pelayanan

Kode Indikator	Indikator	Tujuan Pengukuran Indikator
PL.1	Indeks Kepuasan Masyarakat	Mengukur kemampuan BLU dalam memberikan kepuasan pelayanan kepada masyarakat.
PL.2	Efisiensi Waktu Pelayanan	Mengukur kemampuan BLU dalam menghantarkan layanan sesuai atau dalam standar waktu pelayanan yang telah ditentukan.
PL.3	Sistem Pengaduan Layanan	Mengukur kemampuan BLU dalam menindaklanjuti laporan pengaduan dan keluhan.
PL.4	Tingkat Keberhasilan Pemenuhan Layanan	Mengukur kemampuan BLU dalam mencapai tujuan penghantaran layanan pada masyarakat.

3. Aspek Kapabilitas Internal

Penilaian aspek kapabilitas internal yaitu menilai pengelolaan sumber daya manusia, proses bisnis, teknologi, serta orientasi pelanggan/pengguna layanan (*customer focus*). Organisasi BLU diharapkan memiliki kapabilitas internal yang baik agar dapat menjalankan fungsi dasar organisasi secara optimal maupun peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat. Aspek kapabilitas internal menunjukkan keunggulan kompetitif serta tolak ukur stabilitas BLU. Penilaian dalam aspek ini terdiri atas indikator yaitu:

Tabel 3. Indikator Penilaian Aspek Kapabilitas Internal

Kode Indikator	Indikator	Tujuan Pengukuran Indikator
KI.1	Sumber Daya Manusia	Mengukur kemampuan tenaga kerja dalam menjalankan pengelolaan BLU dalam penyediaan layanan publik secara optimal.
KI.2	Proses Bisnis	Mengukur kemampuan BLU untuk meningkatkan kapabilitas internal dalam pengelolaan proses bisnis untuk meningkatkan kinerja BLU.
KI.3	Teknologi	Mengukur kemampuan BLU dalam mengelola layanan teknologi informasi untuk mendukung efektivitas dan efisiensi proses bisnis untuk pihak internal maupun eksternal.
KI.4	Orientasi Pelanggan/ <i>Customer Focus</i>	Mengukur kemampuan BLU dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan upaya mengelola serta menanggulangi risiko keluhan dari masyarakat atas layanan yang diberikan.

4. Aspek Tata Kelola dan Kepemimpinan

Penilaian aspek tata kelola dan kepemimpinan yaitu menilai implementasi tata kelola yang baik pada BLU yang dapat berkontribusi pada pertumbuhan dan keberlanjutan BLU dalam jangka panjang. Penilaian dalam aspek ini terdiri atas indikator yaitu:

f

Tabel 4. Indikator Penilaian Aspek Tata Kelola dan Kepemimpinan

Kode Indikator	Indikator	Tujuan Pengukuran Indikator
TK.1	Perencanaan Strategis	Mengukur kemampuan BLU dalam menyusun perencanaan strategis yang efektif dan efisien sesuai dengan arahan manajemen.
TK.2	Etika Bisnis	Mengukur kemampuan BLU dalam menanamkan nilai-nilai pada setiap pejabat/pegawai untuk membangun reputasi yang baik di depan publik.
TK.3	Hubungan Pemangku Kepentingan	Mengukur kemampuan BLU dalam mengelola, membangun, dan memelihara hubungan dengan pemangku kepentingan internal maupun eksternal.
TK.4	Manajemen Risiko	Mengukur kemampuan BLU untuk mengelola dan mengendalikan risiko untuk membantu dalam meningkatkan probabilitas pencapaian tujuan, meningkatkan kemampuan mengidentifikasi peluang dan tantangan, serta membantu efektivitas pengalokasian dan penggunaan sumber daya dengan efektif dan efisien.
TK.5	Pengawasan dan Pelaporan	Mengukur kemampuan BLU untuk memastikan berbagai kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang sudah ditetapkan dan dilaporkan untuk memberikan transparansi dan akuntabilitas, serta mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih efektif dan efisien.

5. Aspek Inovasi

Penilaian aspek inovasi yaitu menilai inovasi BLU dalam menciptakan layanan yang efektif dan mendorong potensi BLU agar terus berkembang untuk meningkatkan kualitas layanannya. Inovasi yang dimaksud dalam penilaian ini dapat berupa produk, layanan, proses bisnis, teknologi, dan inovasi lain yang bertujuan untuk peningkatan kinerja dari BLU. Penilaian dalam aspek ini terdiri atas indikator yaitu:

Tabel 5. Indikator Penilaian Aspek Inovasi

Kode Indikator	Indikator	Tujuan Pengukuran Indikator
IN.1	Keterlibatan Pengguna Jasa	Mengukur kemampuan BLU dalam melibatkan pengguna layanan sebagai sumber dalam pembangunan dan pengembangan inovasi agar dapat memenuhi harapan dan kebutuhan dari pengguna layanan.
IN.2	Proses Inovasi	Mengukur kemampuan BLU dalam membangun dan mengembangkan inovasi agar BLU memiliki inovasi yang dinamis sehingga mudah beradaptasi pada perkembangan kondisi dan kebutuhan.
IN.3	Manajemen Pengetahuan	Mengukur kemampuan BLU dalam mengelola dan mendokumentasikan pengetahuan dalam rangka meningkatkan daya saing dan kinerja dari

Kode Indikator	Indikator	Tujuan Pengukuran Indikator
		BLU, dan menciptakan serta menyerap pengetahuan untuk dimanfaatkan menjadi peluang inovasi di berbagai situasi.
IN.4	Manajemen Perubahan	Mengukur kemampuan BLU dalam melakukan transisi dalam perubahan di lingkungan bisnis organisasi.

6. Aspek Lingkungan

Penilaian aspek lingkungan yaitu menilai pengelolaan lingkungan atas kegiatan operasional BLU, baik dari sisi pengelolaan input (sumber daya) maupun output (limbah). Penilaian dalam aspek ini terdiri atas indikator yaitu:

Tabel 6. Indikator Penilaian Aspek Lingkungan

Kode Indikator	Indikator	Tujuan Pengukuran Indikator
LI.1	Manajemen Lingkungan	Mengukur kemampuan BLU dalam mengelola dampak lingkungan yang dihasilkan dari kegiatan pengelolaan BLU.
LI.2	Penggunaan Sumber Daya	Mengukur kemampuan BLU dalam mengelola penggunaan sumber daya energi yang digunakan untuk pengelolaan BLU.

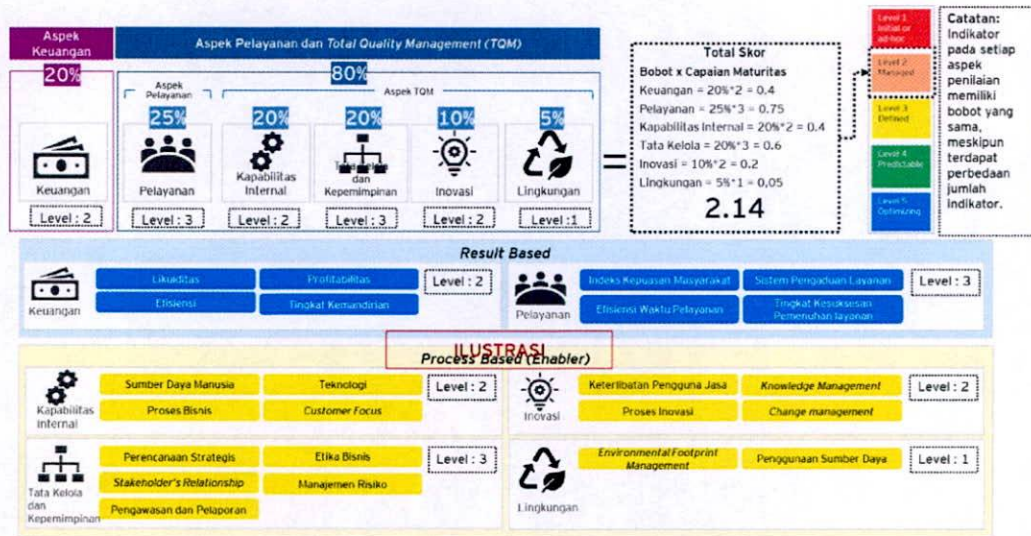
C. BOBOT PENILAIAN TINGKAT MATURITAS

Bobot penilaian tingkat maturitas BLU adalah sebagai berikut:

No.	Aspek Penilaian	Bobot
1.	Aspek Keuangan	20%
2.	Aspek Pelayanan	25%
3.	Aspek Kapabilitas Internal	20%
4.	Aspek Tata Kelola dan Kepemimpinan	20%
5.	Aspek Inovasi	10%
6.	Aspek Lingkungan	5%

Aspek keuangan dan pelayanan merupakan aspek yang secara spesifik digunakan untuk mengukur kinerja keuangan dan layanan BLU berdasarkan karakteristik bidang layanan/rumpun. Sedangkan aspek kapabilitas internal, tata kelola dan kepemimpinan, inovasi, dan lingkungan merupakan *Total Quality Management (TQM)* yang menjadi komponen dasar yang digunakan sebagai basis pengelolaan fungsi manajemen organisasi secara internal.

Meskipun terdapat perbedaan jumlah indikator pada masing-masing aspek penilaian, hal ini tidak berpengaruh pada penetapan level atau tingkatan maturitas dikarenakan masing-masing indikator memiliki bobot yang sama. Ilustrasi penetapan tingkat maturitas berdasarkan level yang dicapai pada setiap aspek penilaian dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Ilustrasi Penetapan Tingkat Maturitas

Total skor yang diperoleh berdasarkan hasil penilaian pada masing-masing aspek adalah 2.14. Adapun skor yang diperoleh pada masing-masing aspek penilaian diukur berdasarkan capaian per level pada setiap indikator untuk selanjutnya dihitung rata-rata skor per aspek penilaian. Dengan demikian, BLU tersebut berada pada tingkat maturitas di level 2 di mana BLU memiliki kemampuan untuk menjalankan serangkaian aktivitas yang bersifat rutin meskipun belum didefinisikan dalam bentuk prosedur baku. Dari sisi penilaian berbasis hasil, BLU mampu mencapai target yang ditetapkan pada level 2 dan menunjukkan tren tetap dalam jangka waktu tiga tahun.

II. PETUNJUK UMUM PENGGUNAAN KERTAS KERJA TINGKAT MATURITAS

Setiap komponen penilaian memiliki matriks atau skala pengukuran yang sama untuk setiap indikator, yaitu menggunakan level 1 sampai dengan level 5. Meskipun berada dalam satu komponen penilaian yang sama, setiap indikator memiliki kriteria atau *checklist* yang berbeda untuk jenis aktivitas tertentu agar tingkat maturitas organisasi dapat diukur secara komprehensif. Kerangka yang digunakan untuk mengukur capaian aktivitas atau target pada setiap indikator adalah sebagai berikut:

Tingkat Maturitas	Komponen Penilaian		
	Indikator Penilaian 1	Indikator Penilaian 2	Indikator Penilaian ...
1. Initial		Terdapat <i>checklist</i> atau kriteria untuk masing-masing indikator.	
2. Managed			
3. Defined			
4. Predictable			
5. Optimizing			

Tingkat Maturitas	Unsur	Definisi
1. Initial	Definisi atas capaian maturitas atau target indikator yang dapat dicapai oleh BLU pada level tertentu.	Deskripsi atau rincian kriteria yang harus dicapai pada setiap indikator oleh BLU pada level tertentu, berupa <i>checklist</i> serta kebutuhan dokumen yang dibutuhkan untuk menunjukkan bukti adanya suatu aktivitas atau capaian target.
2. Managed
3. Defined
4. Predictable
5. Optimizing

Gambar 6. Ilustrasi Kerangka Tingkat Maturitas

Adapun daftar kriteria pada masing-masing indikator penilaian adalah sebagai berikut:

Tabel 7. Daftar Indikator Tingkat Maturitas

Kode Aspek	Aspek Penilaian	Kode Indikator	Indikator
KE	Keuangan	KE.1	Likuiditas
		KE.2	Efisiensi
		KE.3	Efektivitas
		KE.4	Tingkat Kemandirian
PL	Pelayanan	PL.1	Indeks Kepuasan Masyarakat
		PL.2	Efisiensi Waktu Pelayanan
		PL.3	Sistem Pengaduan Layanan
		PL.4	Tingkat Keberhasilan Pemenuhan Layanan
KI	Kapabilitas Internal	KI.1	Sumber Daya Manusia
		KI.2	Proses Bisnis
		KI.3	Teknologi
		KI.4	Orientasi Pelanggan
TK	Tata Kelola dan Kepemimpinan	TK.1	Perencanaan Strategis
		TK.2	Etika Bisnis
		TK.3	Hubungan Pemangku Kepentingan
		TK.4	Manajemen Risiko
		TK.5	Pengawasan dan Pelaporan
IN	Inovasi	IN.1	Keterlibatan Pengguna Jasa
		IN.2	Proses Inovasi
		IN.3	Manajemen Pengetahuan
		IN.4	Manajemen Perubahan
LI	Lingkungan	LI.1	Manajamen Lingkungan
		LI.2	Penggunaan Sumber Daya

Deskripsi untuk masing-masing komponen pada daftar indikator, kriteria, dan *work product* adalah sebagai berikut:

1. Tingkat Maturitas/ *Maturity Level*

Tingkatan maturitas pada setiap aspek penilaian yang terdiri atas level 1 sampai dengan 5.

2. Kode Kriteria

Kode pada setiap kriteria pada masing-masing level yang tersedia pada masing-masing indikator penilaian.

3. Kriteria Indikator

Rincian kriteria yang harus dipenuhi oleh BLU untuk dapat memperoleh skor pada tingkatan maturitas tertentu.

4. *Work Product/Output*

Produk kerja atau *output* yang dihasilkan dari setiap kriteria indikator yang mencerminkan bukti pelaksanaan suatu aktivitas atau proses tertentu.

A. KE - KEUANGAN

Aspek Keuangan berfokus pada penilaian tingkat kesehatan keuangan BLU dan tren perkembangan kinerja keuangan BLU dalam jangka waktu 3 tahunan. Penilaian dalam aspek ini terdiri atas empat indikator yaitu likuiditas, efisiensi, efektivitas, dan tingkat kemandirian dengan masing-masing indikator memiliki rasio spesifik sebagai alat ukurnya. Perhitungan rasio yang terdapat dalam masing-masing indikator dalam aspek keuangan akan menggunakan data laporan keuangan BLU pada periode penilaian dan 2 tahun ke belakang. Kriteria pada masing-masing indikator adalah sebagai berikut:

KE.1 - Likuiditas

Indikator likuiditas dihitung dengan menggunakan rasio lancar dan rasio optimalisasi kas secara berkelanjutan dan mencapai target. Tujuan penilaian likuiditas adalah memberikan gambaran kemampuan BLU dalam menyelesaikan kewajiban jangka pendeknya. Semakin angka likuiditas mendekati 1 maka pengelolaan aset lancar untuk pembayaran kewajiban jangka pendek BLU akan semakin baik.

Berikut merupakan rumus perhitungan rasio dalam indikator likuiditas:

a. Rasio Lancar = $\frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Kewajiban Jangka Pendek}}$

b. Rasio Optimalisasi Kas = $\frac{\text{Pendapatan Investasi Jangka Pendek}}{\text{Saldo rekening operasional + pengelolaan kas}}$

Tabel 7. Kriteria Indikator Likuiditas

KE.1 - Likuiditas		
Tingkat Maturitas	Kode Kriteria	Kriteria Indikator
1 <i>Initial</i>	KE.1.1	Deviasi rasio optimalisasi kas ≥ 0.6 dari target
	KE.1.2	Deviasi rasio lancar ≥ 0.6 dari target
	KE.1.3	Tren penilaian indikator menurun dalam jangka 3 tahunan
2 <i>Managed</i>	KE.1.4	Deviasi rasio optimalisasi kas $0.6 > x \geq 0.2$ dari target
	KE.1.5	Deviasi rasio lancar $0.4 > x \geq 0.2$ dari target
	KE.1.6	Tren penilaian indikator tetap dalam jangka 3 tahunan
3 <i>Defined</i>	KE.1.7	Deviasi rasio optimalisasi kas $0.4 > x \geq 0.2$ dari target
	KE.1.8	Deviasi rasio lancar $0.4 > x \geq 0.2$ dari target
	KE.1.9	Tren penilaian indikator mengalami kenaikan dalam jangka 3 tahunan
4 <i>Predicatable</i>	KE.1.10	Deviasi rasio optimalisasi kas $\geq < 0.2$ dari target
	KE.1.11	Deviasi rasio lancar $\geq < 0.2$ dari target
	KE.1.12	Tren penilaian indikator mengalami kenaikan signifikan dalam jangka 3 tahunan
5 <i>Optimizing</i>	KE.1.13	Rasio optimalisasi kas (Nilai target ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU)
	KE.1.14	Rasio lancar (Nilai target ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU)

KE.1 – Likuiditas		
Tingkat Maturitas	Kode Kriteria	Kriteria Indikator
	KE.1.15	Tren penilaian indikator stabil di angka capaian target ideal dalam jangka 3 tahunan

KE.2 – Efisiensi

Indikator efisiensi dihitung menggunakan Pendapatan Operasional terhadap Beban Operasional (POBO) secara berkelanjutan dan mencapai target. Tujuan penilaian efisiensi adalah menilai kemampuan manajemen biaya BLU dalam menghasilkan output layanannya yang tercermin dalam pendapatan operasional. Semakin besar angka efisiensi menandakan kemampuan manajemen biaya yang semakin baik dalam menghasilkan output layanannya yang tercermin dalam pendapatan operasional, sebaliknya semakin kecil angka efisiensi menandakan kemampuan manajemen biaya yang belum optimal dan peluang untuk perbaikan manajemen biaya.

$$POBO = \frac{\text{Output BLU (Pendapatan Operasional)}}{\text{Input BLU (Total Beban)}} \times 100\%$$

Tabel 8. Kriteria Indikator Efisiensi

KE.2 – Efisiensi		
Tingkat Maturitas	Kode Kriteria	Kriteria Indikator
1 <i>Initial</i>	KE.2.1	Deviasi POBO ≥ 0.6 dari target
	KE.2.2	Tren penilaian indikator menurun dalam jangka 3 tahunan
2 <i>Managed</i>	KE.2.3	Deviasi POBO $0.6 > x \geq 0.4$ dari target
	KE.2.4	Tren penilaian indikator tetap dalam jangka 3 tahunan
3 <i>Defined</i>	KE.2.5	Deviasi POBO $0.4 > x \geq 0.2$ dari target
	KE.2.6	Tren penilaian indikator mengalami kenaikan dalam jangka 3 tahunan
4 <i>Predicatable</i>	KE.2.7	Deviasi POBO < 0.2 dari target
	KE.2.8	Tren penilaian indikator mengalami kenaikan signifikan dalam jangka 3 tahunan
5 <i>Optimizing</i>	KE.2.9	POBO (Nilai target ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU)
	KE.2.10	Tren penilaian indikator stabil di angka capaian target ideal dalam jangka 3 tahunan

KE.3 – Efektivitas

Indikator efektivitas dihitung menggunakan imbalan atas aset dan imbalan atas ekuitas secara berkelanjutan dan mencapai target. Berikut merupakan rumus perhitungan rasio dalam indikator efektivitas:

a. Imbalan atas aset = $\frac{\text{Surplus atau Defisit sebelum Pos Keuntungan/Kerugian}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$

b. Imbalan atas ekuitas =

$$\frac{\text{Surplus atau Defisit sebelum Pos Keuntungan/Kerugian}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

Tabel 9. Kriteria Indikator Efektivitas

KE.3 - Efektivitas		
Tingkat Maturitas	Kode Kriteria	Kriteria Indikator
1 <i>Initial</i>	KE.3.1	Deviasi rasio imbalan atas aset ≥ 0.6 dari target
	KE.3.2	Deviasi imbalan atas ekuitas ≥ 0.6 dari target
	KE.3.3	Tren penilaian indikator menurun dalam jangka 3 tahunan
2 <i>Managed</i>	KE.3.4	Deviasi rasio imbalan atas aset $0.6 > x \geq 0.4$ dari target
	KE.3.5	Deviasi imbalan atas ekuitas $0.6 > x \geq 0.4$ dari target
	KE.3.6	Tren penilaian indikator tetap dalam jangka 3 tahunan
3 <i>Defined</i>	KE.3.7	Deviasi rasio imbalan atas aset $0.4 > x \geq 0.2$ dari target
	KE.3.8	Deviasi imbalan atas ekuitas $0.4 > x \geq 0.2$ dari target
	KE.3.9	Tren penilaian indikator mengalami kenaikan dalam jangka 3 tahunan
4 <i>Predicatable</i>	KE.3.10	Deviasi rasio imbalan atas aset < 0.2 dari target
	KE.3.11	Deviasi imbalan atas ekuitas < 0.2 dari target
	KE.3.12	Tren penilaian indikator mengalami kenaikan signifikan dalam jangka 3 tahunan
5 <i>Optimizing</i>	KE.3.13	Rasio imbalan atas aset (Nilai target ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU)
	KE.3.14	Rasio imbalan atas ekuitas (Nilai target ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU)
	KE.3.15	Tren penilaian indikator stabil di angka capaian target ideal dalam jangka 3 tahunan

KE.4 - Tingkat Kemandirian

Indikator tingkat kemandirian BLU dihitung secara berkelanjutan dan mencapai target. Tujuan penilaian tingkat kemandirian BLU adalah memahami dependensi belanja BLU terhadap rupiah murni (RM) dari APBN. Semakin mendekati angka 100% maka ketergantungan belanja BLU terhadap RM semakin rendah, sebaliknya semakin menjauhi 100% mengartikan ketergantungan BLU terhadap RM yang masih tinggi.

Berikut merupakan rumus perhitungan rasio dalam indikator tingkat kemandirian:

$$\text{Tingkat Kemandirian} = \frac{\text{Total Pendapatan (LRA)}}{\text{Total Belanja (LRA)}} \times 100\%$$

Tabel 10. Kriteria Indikator Tingkat Kemandirian

KE.4 - Tingkat Kemandirian		
Tingkat Maturitas	Kode Kriteria	Kriteria Indikator
1 <i>Initial</i>	KE.4.1	Deviasi tingkat kemandirian ≥ 0.6 dari target
	KE.4.2	Tren penilaian indikator menurun dalam jangka 3 tahunan
2 <i>Managed</i>	KE.4.3	Deviasi tingkat kemandirian $0.6 > x \geq 0.4$ dari target
	KE.4.4	Tren penilaian indikator tetap dalam jangka 3 tahunan
3 <i>Defined</i>	KE.4.5	Deviasi tingkat kemandirian $0.4 > x \geq 0.2$ dari target
	KE.4.6	Tren penilaian indikator mengalami kenaikan dalam jangka 3 tahunan
4 <i>Predicatable</i>	KE.4.7	Deviasi tingkat kemandirian < 0.2 dari target
	KE.4.8	Tren penilaian indikator mengalami kenaikan signifikan dalam jangka 3 tahunan
5 <i>Optimizing</i>	KE.4.9	Tingkat kemandirian (Nilai target ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU)
	KE.4.10	Tren penilaian indikator stabil di angka capaian target ideal dalam jangka 3 tahunan

B. PL - PELAYANAN

Aspek pelayanan berfokus pada penilaian kualitas layanan BLU kepada masyarakat dan tren perkembangan kualitas layanan BLU dalam jangka waktu 3 tahunan. Penilaian dalam aspek ini terdiri atas empat indikator yaitu indeks kepuasan masyarakat, efisiensi waktu pelayanan, sistem pengaduan layanan, dan tingkat keberhasilan pemenuhan layanan dengan masing-masing indikator memiliki rasio dan kriteria spesifik sebagai alat ukurnya. Perhitungan rasio yang terdapat dalam masing-masing indikator dalam aspek pelayanan akan menggunakan data yang berasal dari laporan internal BLU dan hasil survei yang dilaksanakan BLU pada periode penilaian dan 2 tahun ke belakang.

PL.1 - Indeks Kepuasan Masyarakat

Indikator Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) diukur secara berkelanjutan dan berorientasi pada pencapaian target standar maksimal nilai IKM. Tujuan penilaian IKM adalah memahami seberapa baik BLU dalam memberikan pelayanannya kepada masyarakat dan bagaimana respons masyarakat terhadap pemberian layanan tersebut. Semakin tinggi angka IKM maka semakin baik pula pelayanan yang dihantarkan BLU dan respons masyarakat terhadap pelayanan tersebut. Berikut merupakan cara perhitungannya:

$$\text{Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)} = \frac{\text{Hasil Penilaian IKM}}{\text{Skala Maksimal Nilai IKM}} \times 100\%$$

Penilaian IKM dihitung berdasarkan peraturan/keputusan menteri mengenai pedoman umum penyusunan indeks kepuasan masyarakat unit pelayanan instansi Pemerintah.

Tabel 11. Kriteria Indikator Indeks Kepuasan Masyarakat

PL.1 – Indeks Kepuasan Masyarakat		
Tingkat Maturitas	Kode Kriteria	Kriteria Indikator
1 <i>Initial</i>	PL.1.1	Deviasi indeks kepuasan masyarakat ≥ 0.6 dari target
	PL.1.2	Tren penilaian indikator menurun dalam jangka 3 tahunan
2 <i>Managed</i>	PL.1.3	Deviasi indeks kepuasan masyarakat $0.6 > x \geq 0.4$ dari target
	PL.1.4	Tren penilaian indikator tetap dalam jangka 3 tahunan
3 <i>Defined</i>	PL.1.5	Deviasi indeks kepuasan masyarakat $0.4 > x \geq 0.2$ dari target
	PL.1.6	Tren penilaian indikator mengalami kenaikan dalam jangka 3 tahunan
4 <i>Predicatable</i>	PL.1.7	Deviasi indeks kepuasan masyarakat < 0.2 dari target
	PL.1.8	Tren penilaian indikator mengalami kenaikan signifikan dalam jangka 3 tahunan
5 <i>Optimizing</i>	PL.1.9	Indeks kepuasan masyarakat (Nilai target ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU)
	PL.1.10	Tren penilaian indikator stabil di angka capaian target ideal dalam jangka 3 tahunan

PL.2 - Efisiensi Waktu Pelayanan

Tujuan penilaian efisiensi waktu pelayanan adalah memahami kemampuan BLU dalam menghantarkan layanan sesuai atau dalam standar waktu pelayanan yang telah ditentukan. Semakin tinggi angka efisiensi waktu pelayanan menandakan kemampuan BLU yang baik dalam menghantarkan layanan sesuai standar waktu pelayanan.

Berikut merupakan cara perhitungan efisiensi waktu pelayanan:

$$\text{Efisiensi Waktu Pelayanan} = \frac{\text{Layanan Tepat Waktu}}{\text{Jumlah Layanan Dihantarkan}} \times 100\%$$

Tabel 12. Kriteria Indikator Efisiensi Waktu Pelayanan

PL.2 – Efisiensi Waktu Pelayanan		
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator
1 <i>Initial</i>	PL.2.1	Deviasi efisiensi waktu pelayanan ≥ 0.6 dari target
	PL.2.2	Tren penilaian indikator menurun dalam jangka 3 tahunan
2 <i>Managed</i>	PL.2.3	Deviasi indeks kepuasan masyarakat $0.6 > x \geq 0.4$ dari target
	PL.2.4	Tren penilaian indikator tetap dalam jangka 3 tahunan
3 <i>Defined</i>	PL.2.5	Deviasi efisiensi waktu pelayanan $0.4 > x \geq 0.2$ dari target
	PL.2.6	Tren penilaian indikator mengalami kenaikan dalam jangka 3 tahunan
4 <i>Predicatable</i>	PL.2.7	Deviasi efisiensi waktu pelayanan < 0.2 dari target
	PL.2.8	Tren penilaian indikator mengalami kenaikan signifikan dalam jangka 3 tahunan
5 <i>Optimizing</i>	PL.2.9	Efisiensi waktu pelayanan (Nilai target ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU)
	PL.2.10	Tren penilaian indikator stabil di angka capaian target ideal dalam jangka 3 tahunan

PL.3 - Sistem Pengaduan Layanan

Indikator sistem pengaduan layanan diukur menggunakan persentase pengaduan ditindaklanjuti, persentase pengaduan selesai tepat waktu, dan adanya media pengaduan secara berkelanjutan dan mencapai target. Tujuan penilaian sistem pengaduan layanan adalah menilai kemampuan BLU dalam menindaklanjuti pengaduan, keluhan, dan sebagainya yang diterimanya baik dari sisi tingkat penindaklanjutan maupun waktu penyelesaian. Semakin tinggi angka dalam sistem pengaduan layanan menandakan BLU semakin optimal dalam menangani dan menyelesaikan pengaduan yang diterimanya.

Berikut merupakan cara perhitungan sistem pengaduan layanan:

- a. Tingkat Pengaduan Ditindaklanjuti = $\frac{\text{Pengaduan Ditindaklanjuti}}{\text{Jumlah Pengaduan}} \times 100\%$
- b. Tingkat Penyelesaian Pengaduan Tepat Waktu = $\frac{\text{Penyelesaian Tepat Waktu}}{\text{Pengaduan Ditindaklanjuti}} \times 100\%$

Tabel 13. Kriteria Indikator Sistem Pengaduan Layanan

PL.3 - Sistem Pengaduan Layanan		
Tingkat Maturitas	Kode Kriteria	Kriteria Indikator
1 <i>Initial</i>	PL.3.1	Belum ada media pelayanan pengaduan masyarakat
	PL.3.2	Tingkat pengaduan ditindaklanjuti <20%
	PL.3.3	Penyelesaian pengaduan tepat waktu <20%
	PL.3.4	Tren penilaian indikator menurun dalam jangka 3 tahunan
2 <i>Managed</i>	PL.3.5	Terdapat media pelayanan pengaduan masyarakat
	PL.3.6	Tingkat pengaduan ditindaklanjuti 20% - 40%
	PL.3.7	Penyelesaian pengaduan tepat waktu 20% - 40%
	PL.3.8	Tren penilaian indikator tetap dalam jangka 3 tahunan
3 <i>Defined</i>	PL.3.9	Terdapat media pelayanan pengaduan masyarakat
	PL.3.10	Tingkat pengaduan ditindaklanjuti 40% - 70%
	PL.3.11	Penyelesaian pengaduan tepat waktu 40% - 70%
	PL.3.12	Tren penilaian indikator mengalami kenaikan dalam jangka 3 tahunan
4 <i>Predicatable</i>	PL.3.13	Terdapat media pelayanan pengaduan masyarakat
	PL.3.14	Tingkat pengaduan ditindaklanjuti 70% - 90%
	PL.3.15	Penyelesaian pengaduan tepat waktu 70% - 90%
	PL.3.16	Tren penilaian indikator mengalami kenaikan signifikan dalam jangka 3 tahunan
5 <i>Optimizing</i>	PL.3.17	Terdapat media pelayanan pengaduan masyarakat
	PL.3.18	Tingkat pengaduan ditindaklanjuti (Nilai target ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU)
	PL.3.19	Penyelesaian pengaduan tepat waktu (Nilai target ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU)
	PL.3.20	Tren penilaian indikator stabil di angka capaian target ideal dalam jangka 3 tahunan

PL.4 - Tingkat Keberhasilan Pemenuhan Layanan

Tujuan penilaian tingkat keberhasilan pemenuhan layanan adalah memahami kemampuan BLU dalam mencapai tujuan penghantaran layanan pada masyarakat. Semakin tinggi angka tingkat keberhasilan pemenuhan layanan menandakan kemampuan BLU yang semakin baik dalam pemenuhan tujuan penghantaran layanan pada masyarakat.

Berikut merupakan cara perhitungan tingkat keberhasilan pemenuhan layanan:

$$\text{Tingkat Keberhasilan Pemenuhan Layanan} = \frac{\text{Realisasi sub-indikator}}{\text{Target sub-indikator}} \times 100\%$$

Tabel 14. Kriteria Indikator Tingkat Keberhasilan Pemenuhan Layanan

PL.4 – Tingkat Keberhasilan Pemenuhan Layanan		
Tingkat Maturitas	Kode Kriteria	Kriteria Indikator
1 <i>Initial</i>	PL.4.1	Deviasi tingkat keberhasilan pemenuhan layanan ≥ 0.6 dari target
	PL.4.2	Tren penilaian indikator menurun dalam jangka 3 tahunan
2 <i>Managed</i>	PL.4.3	Deviasi tingkat keberhasilan pemenuhan layanan $0.6 > x \geq 0.4$ dari target
	PL.4.4	Tren penilaian indikator tetap dalam jangka 3 tahunan
3 <i>Defined</i>	PL.4.5	Deviasi tingkat keberhasilan pemenuhan layanan $0.4 > x \geq 0.2$ dari target
	PL.4.6	Tren penilaian indikator mengalami kenaikan dalam jangka 3 tahunan
4 <i>Predicatable</i>	PL.4.7	Deviasi tingkat keberhasilan pemenuhan layanan < 0.2 dari target
	PL.4.8	Tren penilaian indikator mengalami kenaikan signifikan dalam jangka 3 tahunan
5 <i>Optimizing</i>	PL.4.9	Tingkat keberhasilan pemenuhan layanan (Nilai target ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU)
	PL.4.10	Tren penilaian indikator stabil di angka capaian target ideal dalam jangka 3 tahunan

Selanjutnya sub-indikator spesifik rumpun ataupun sub-rumpun dalam penilaian tingkat keberhasilan pemenuhan layanan ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU.

C. KI – KAPABILITAS INTERNAL

Kapabilitas internal merupakan aspek yang digunakan untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia, proses bisnis, teknologi, serta orientasi pelanggan. Suatu organisasi diharapkan memiliki kapabilitas internal yang baik agar dapat menjalankan fungsi dasar organisasi secara optimal maupun peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat. Dalam konteks ini, keunggulan dan kapabilitas organisasi merupakan input yang digunakan organisasi untuk menghasilkan outcome berupa layanan, kolaborasi antar-SDM, serta integrasi proses bisnis untuk mencapai visi, misi, maupun tujuan

organisasi secara keseluruhan. Penilaian kapabilitas internal organisasi menjadi identitas organisasi untuk menunjukkan keunggulan kompetitif serta tolak ukur atas stabilitas organisasi.

KI.1 - Sumber Daya Manusia

Dalam memastikan layanan publik diberikan secara optimal kepada masyarakat, BLU membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten baik dari sisi kemampuan teknis maupun *critical thinking*. Maturitas SDM pada organisasi perlu diukur untuk memastikan bahwa tenaga kerja memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan BLU untuk mencapai tujuan. Di samping itu, maturitas SDM organisasi dibutuhkan untuk meningkatkan *technical* dan/atau *analytical skills* tenaga kerja, mengembangkan tim kerja yang efektif dan efisien, meningkatkan kinerja BLU, serta memastikan terciptanya keselarasan antara tenaga kerja dengan visi dan misi BLU. Selanjutnya kriteria indikator sumber daya manusia ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU.

KI.2 - Proses Bisnis

Maturitas proses bisnis merupakan kemampuan BLU dalam meningkatkan kapabilitas internal untuk dapat meningkatkan layanan, baik layanan yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan internal organisasi maupun layanan kepada pihak eksternal. Proses bisnis dalam BLU perlu diukur untuk mendukung rencana transformasi organisasi dalam meningkatkan kinerja proses bisnis maupun layanan yang diberikan kepada pihak eksternal. Pada konteks ini, BLU membutuhkan arahan strategis dari pihak manajemen, target yang akan dicapai, pembentukan kebijakan, pengembangan proses bisnis, serta suatu sistem yang mampu merealisasikan rencana kerja menjadi aktivitas implementasi. Selanjutnya kriteria indikator proses bisnis ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU.

KI.3 - Teknologi

Untuk memastikan BLU memiliki kapabilitas yang mumpuni dalam memberikan layanan kepada masyarakat, maka dibutuhkan seperangkat fungsi pendukung TI yang dikelola berdasarkan kebutuhan proses bisnis dan layanan TI organisasi. Aktivitas dalam mengelola tata kelola TI dalam hal ini mencakup aktivitas dalam mengidentifikasi dan menganalisis insiden atau isu terkait TI untuk selanjutnya dimonitor dan dikendalikan agar risiko layanan TI dapat diminimalisasi. Di samping itu, keberadaan fungsi TI diharapkan mampu meningkatkan kapabilitas internal organisasi maupun memberikan layanan masyarakat yang lebih efektif dan efisien. Selanjutnya kriteria indikator teknologi ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU.

KI.4 – Orientasi Pelanggan

Untuk memastikan BLU memiliki kapabilitas yang mumpuni dalam memberikan layanan kepada masyarakat, maka dibutuhkan fungsi layanan atau unit kerja yang difokuskan kepada pemberian layanan kepada publik (*customer focus*). Kapabilitas yang dimaksud dalam konteks ini adalah tata kelola yang dimiliki oleh organisasi dalam memberikan pelayanan secara cepat kepada masyarakat maupun strategi dalam mengidentifikasi dan menanggulangi risiko keluhan dari masyarakat. Untuk itu, aktivitas organisasi dalam merespon kebutuhan masyarakat perlu dilakukan secara efektif dan efisien untuk dapat membina hubungan jangka panjang. Selanjutnya kriteria indikator orientasi pelanggan ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU.

D. TK - TATA KELOLA DAN KEPEMIMPINAN

Tata kelola dan kepemimpinan merupakan suatu sistem atau proses yang dilaksanakan untuk memastikan efektivitas pengelolaan BLU. Tata kelola dan kepemimpinan merupakan serangkaian kerangka tanggung jawab manajemen eksekutif yang bertujuan untuk memastikan bahwa tujuan BLU dapat tercapai dengan memberikan arahan baik yang bersifat strategis maupun yang bersifat sebagai pendukung atau komplemen.

TK.1 - Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis memastikan bahwa seluruh anggota organisasi bekerja menuju arah yang sama, dan organisasi dapat menilai dan menyesuaikan arahnya dalam lingkungan yang selalu berubah. Dengan adanya perencanaan strategis, diharapkan BLU dapat dikelola secara efektif dan efisien, dengan mempertimbangkan kemampuan dan kecepatan dalam melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan. Selanjutnya kriteria indikator perencanaan strategis ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU.

TK.2 - Etika Bisnis

Etika bisnis yang baik memberikan manfaat internal dan eksternal. Manfaat internal dari etika dalam bisnis yaitu dapat menjadi sarana mendisiplinkan setiap individu di dalam organisasi serta BLU sebagai suatu entitas. Selain itu, dapat menjadi sarana untuk memitigasi risiko pelanggaran yang mengakibatkan kerugian bagi organisasi dan dapat digunakan untuk standardisasi kinerja. Sedangkan manfaat eksternal adalah dapat membangun reputasi organisasi BLU yang baik bagi masyarakat. Kode etik bisnis perlu disusun dengan mengartikulasikan nilai-nilai yang ingin ditumbuhkan oleh organisasi dalam diri setiap individu di dalam organisasi serta untuk BLU sebagai sebuah entitas. Kode etik bisnis dapat dijadikan tolok ukur atau referensi dalam berperilaku dan mengambil keputusan sehari-hari. Selanjutnya kriteria indikator etika bisnis ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU.

TK.3 – Hubungan Pemangku Kepentingan

Pemangku kepentingan/*stakeholders* adalah kelompok atau individu yang memiliki kepentingan dengan pengelolaan BLU yang terdiri atas *stakeholders* internal dan eksternal. *Stakeholders* internal merupakan pihak-pihak yang berada di dalam organisasi dan secara langsung bekerja untuk organisasi tersebut, seperti pejabat/pegawai. Sedangkan *stakeholders* eksternal merupakan pihak-pihak yang berada di luar organisasi dan secara tidak langsung bekerja atau berkontribusi untuk BLU, seperti mitra, masyarakat, dan regulator. Identifikasi *key stakeholders* dan menjalin hubungan yang baik dengan pihak-pihak tersebut sangat penting untuk keberhasilan BLU dalam menjalankan kegiatannya dan mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Hubungan yang baik dengan *stakeholders* akan membantu BLU untuk mengomunikasikan perspektif organisasi kepada *stakeholders* terkait dengan peluang, tantangan, dan hal lainnya yang dapat mempengaruhi BLU, serta akan berpengaruh baik terhadap keberlangsungan pengelolaan BLU. Selanjutnya kriteria indikator hubungan pemangku kepentingan ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU.

TK.4 - Manajemen Risiko

Manajemen risiko merupakan kegiatan pengelolaan dan pengendalian risiko. Manajemen risiko yang baik dapat membantu BLU meningkatkan probabilitas untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan, meningkatkan kemampuan BLU untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan, serta membantu BLU secara efektif mengalokasikan dan menggunakan sumber daya dengan efektif dan efisien. Selanjutnya kriteria indikator manajemen risiko ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU.

TK.5 - Pengawasan dan Pelaporan

Pengawasan yang konsisten diperlukan untuk memastikan bahwa berbagai kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang sudah ditetapkan dan tidak terjadi pelanggaran yang dapat merugikan BLU. Sedangkan pelaporan yang konsisten diperlukan untuk mendapatkan gambaran atau pemahaman tentang kinerja organisasi dalam jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Laporan sering dijadikan tolok ukur dalam pengambilan keputusan. Pengawasan dan pelaporan yang baik dapat memberikan manfaat bagi BLU seperti memberikan transparansi dan akuntabilitas, serta mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih efektif dan efisien. Selanjutnya kriteria indikator pengawasan dan pelaporan ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU.

E. IN - INOVASI

Inovasi merupakan aspek yang digunakan untuk mengukur kemampuan BLU dalam upaya meningkatkan layanan serta mempertahankan reputasi dan pandangan masyarakat. Dalam konteks ini, BLU sebagai penyedia layanan masyarakat diharapkan memiliki kemampuan berinovasi untuk menciptakan layanan yang efektif untuk mendorong potensi BLU agar terus berkembang dan meningkatkan kualitas layanan publik. Penilaian pada aspek inovasi difokuskan kepada keberadaan proses inovasi dalam organisasi bukan dititikberatkan kepada jumlah inovasi yang dihasilkan. Hal ini penting dilakukan mengingat kualitas suatu inovasi sangat ditentukan oleh proses inovasi yang matang.

IN.1 - Keterlibatan Pengguna Jasa

Keterlibatan pengguna jasa menekankan bahwa pengguna jasa/layanan dapat dianggap sebagai sumber daya dalam pengembangan inovasi. Dengan demikian, layanan publik yang diberikan oleh BLU, baik barang maupun jasa, dapat memenuhi harapan dan kebutuhan dari pengguna layanan. Keterlibatan pengguna layanan bertujuan agar BLU dapat memahami keinginan pengguna layanan dan memanfaatkan partisipasi dari pengguna layanan sebagai sumber utama dari inovasi yang secara aktif terlibat dalam tahap pengembangan inovasi layanan termasuk, penciptaan, pengembangan, dan produksi. Selanjutnya kriteria indikator keterlibatan pengguna jasa ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU.

IN.2 - Proses Inovasi

Proses inovasi menunjukkan bahwa BLU memiliki proses terstandarisasi dalam melakukan pengembangan inovasi. Indikator ini bertujuan agar BLU dapat memiliki proses inovasi yang dinamis, sehingga inovasi dapat dengan mudah diadaptasi ketika kondisi pasar berubah ataupun saat terdapat perubahan pada BLU itu sendiri. Selanjutnya kriteria indikator proses inovasi ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU.

IN.3 - Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi, menciptakan, memperoleh, berbagi, dan mendokumentasikan pengetahuan individu ataupun kelompok tertentu di BLU dalam rangka meningkatkan kinerja dari BLU. Dalam hal ini, kegiatan pembelajaran harus terus dilakukan mengingat ilmu pengetahuan dan tren terus berkembang secara dinamis. Tujuan dari manajemen pengetahuan adalah menciptakan dan menyerap pengetahuan untuk dieksploitasi menjadi peluang untuk inovasi di berbagai situasi. Manajemen pengetahuan bisa digunakan untuk pemecahan masalah, pembelajaran organisasi, pengambilan keputusan, dan pemindaian lingkungan. Selanjutnya kriteria indikator manajemen pengetahuan ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU.

IN.4 - Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan menekankan kesadaran BLU dalam membangun kompetensi untuk perubahan yang cepat dan berhasil. Tujuan dari manajemen perubahan adalah memudahkan BLU dalam melakukan transisi, terutama dari sisi sumber daya manusia dalam memahami, berkomitmen, dan menerima perubahan di lingkungan bisnis organisasi, sehingga dapat mengurangi potensi resistensi dari individu ataupun kelompok tertentu jika terdapat perubahan pada BLU. Selanjutnya kriteria indikator manajemen perubahan ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU.

F. LI - LINGKUNGAN

BLU harus memahami pentingnya menjaga lingkungan dalam kegiatan/aktivitas BLU, baik dari sisi pengelolaan input (sumber daya) maupun output (limbah).

LI.1 - Manajemen Lingkungan

Manajemen lingkungan/*environmental footprint management* dalam konteks ini merupakan salah satu indikator untuk mengetahui efek dari kegiatan/aktivitas yang dilakukan oleh BLU terhadap dampak lingkungan. Dampak lingkungan tersebut dapat mempengaruhi masyarakat melalui berbagai cara, seperti terjadinya banjir tahunan hingga menurunnya kualitas air. Selanjutnya kriteria indikator manajemen lingkungan ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU.

LI.2 - Penggunaan Sumber Daya

Penggunaan sumber daya dalam konteks ini diartikan sebagai penggunaan sumber energi yang digunakan untuk kegiatan/aktivitas BLU, seperti listrik maupun material mentah untuk produksi. Penggunaan sumber daya yang berlebihan dapat berujung tidak hanya kepada kerusakan lingkungan secara permanen, tetapi juga menghalangi keberlanjutan kegiatan pengelolaan BLU. Selanjutnya kriteria indikator penggunaan sumber daya ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU.



KOP ... (1)

BERITA ACARA
REVIU PENILAIAN TINGKAT MATURITAS
PADA BLU ... (2)
Tahun ... (3)

Nomor: BA-... (4)

Pada hari ... (5) tanggal ... (6), kami yang bertanda tangan di bawah ini:

- I. Nama : ... (7)
NIP : ... (8)
Jabatan : ... (9)
Unit Organisasi : ... (10)
Selaku ketua Tim Reviu Penilaian Tingkat Maturitas BLU sesuai dengan Surat Tugas ... (11) yang untuk selanjutnya disebut sebagai Pihak Pertama,
- II. Nama : ... (12)
NIP : ... (13)
Jabatan : ... (14)
Unit Organisasi : ... (15)
Selaku ... (16) sesuai dengan ... (17) yang untuk selanjutnya disebut sebagai Pihak Kedua,

Berdasarkan: ... (18)

Dengan ini menyatakan bahwa dengan sesungguhnya:

1. Reviu penilaian tingkat maturitas pada BLU ... (19) dilakukan pada tanggal ... (20).
2. Reviu dilaksanakan atas ... (21) aspek penilaian yang terdiri atas ... (22) indikator, dengan memperoleh hasil sebagai berikut: ... (23)
3. Beberapa catatan atas hasil reviu adalah sebagai berikut: ... (24)

Demikian Berita Acara ini dibuat dengan sebenarnya.

Dibuat di ... (25)
Tanggal ... (26)

Pihak Pertama
Ketua Tim Reviu
Penilaian Maturitas BLU

Pihak Kedua
... (30)

..... (27)

..... (31)

..... (28)

..... (32)

NIP ... (29)

NIP ... (33)

Keterangan:

- (1) Kop naskah dinas Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU atau Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang melakukan reviu.

- (2) Nama BLU yang dilakukan reviu.
- (3) Tahun anggaran yang dinilai.
- (4) Nomor berita acara.
- (5) Hari penandatanganan berita acara.
- (6) Tanggal penandatanganan berita acara.
- (7) Nama Pihak Pertama.
- (8) NIP Pihak Pertama.
- (9) Jabatan Pihak Pertama.
- (10) Unit organisasi Pihak Pertama.
- (11) Surat penugasan Pihak Pertama.
- (12) Nama Pihak Kedua.
- (13) NIP Pihak Kedua.
- (14) Jabatan Pihak Kedua.
- (15) Unit Organisasi Pihak Kedua.
- (16) Jabatan Pihak Kedua dalam penilaian tingkat maturitas.
- (17) Surat penugasan Pihak Kedua.
- (18) Dasar pelaksanaan penilaian (peraturan yang menjadi pedoman).
- (19) Nama BLU yang dilakukan reviu.
- (20) Tanggal pelaksanaan reviu.
- (21) Jumlah aspek yang dilakukan reviu.
- (22) Jumlah indikator yang dilakukan reviu.
- (23) Hasil reviu.
- (24) Catatan reviu.
- (25) Tempat penandatanganan berita acara.
- (26) Tanggal penandatanganan berita acara.
- (27) Tanda tangan Pihak Pertama.
- (28) Nama lengkap Pihak Pertama.
- (29) NIP Pihak Pertama.
- (30) Jabatan Pihak Kedua.
- (31) Tanda tangan Pihak Kedua.
- (32) Nama lengkap Pihak Kedua.
- (33) NIP Pihak Kedua.

DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN,



Hadiyanto
HADIYANTO Cy