



Buku Pedoman

BLU Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation

Versi 1.0



Kementerian Keuangan Republik Indonesia
Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU

©2020 Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum
Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan

Buku Pedoman - *BLU Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation*
Cetakan pertama, Desember 2020

Jalan Lapangan Banteng Timur No.2-4, Pasar Baru, Kecamatan Sawah Besar
Kota Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 10710

Sambutan Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum

Ari Wahyuni

Pandemi COVID-19 menghadirkan tantangan yang luar biasa bagi perekonomian nasional di tahun 2020. Di sisi penerimaan negara terjadi penurunan namun sebaliknya di sisi belanja pemerintah dituntut untuk meningkatkan pengeluaran dalam rangka penanganan krisis kesehatan, menjaga jaring pengaman nasional, serta memberikan dukungan bagi dunia usaha. Oleh karena itu pemerintah melakukan kebijakan realokasi belanja sehingga alokasi anggaran dapat menciptakan output yang lebih optimal dan berdampak serta dirasakan langsung oleh masyarakat misalnya di bidang kesehatan, pendidikan, dan infrastruktur.

Badan Layanan Umum (BLU) sebagai wajah pemerintah dalam menyediakan layanan publik diharapkan memiliki kapabilitas yang mumpuni agar dapat terus memberikan layanan yang terbaik kepada masyarakat. COVID-19 bukan menjadi penghambat bagi BLU untuk terus menjaga kualitas dan stabilitas layanan publik. Menteri Keuangan pada Rapat Koordinasi Nasional (RAKORNAS) BLU Tahun 2019 menegaskan bahwa BLU memiliki potensi untuk terus tumbuh dan berkembang di sejumlah area, meliputi inovasi di bidang teknologi, optimalisasi aset, dan peningkatan kualitas layanan. Untuk memastikan kontinuitas dan perkembangan layanan BLU tersebut, maka dibutuhkan seperangkat *tools* yang diharapkan mampu menilai kinerja BLU secara komprehensif dan universal bagi seluruh BLU. *Tools* ini diharapkan dapat menghasilkan penilaian yang digunakan oleh Pembina Pengelola Keuangan BLU (PPKBLU), K/L teknis, maupun instansi BLU masing-masing dalam mengidentifikasi *area for improvement*.

BLU *Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation* versi 1.0 disusun sebagai perangkat bagi PPK BLU maupun BLU untuk mengukur tingkat maturitas BLU pada seluruh aspek tata kelola organisasi secara komprehensif dan *end-to-end*, di mana *tools* ini bersifat dinamis, dapat disesuaikan dengan kondisi dan target pada tahun yang bersangkutan. Hasil akhir dari penilaian maturitas adalah rekomendasi perbaikan kinerja BLU agar pertumbuhan dan peningkatan kualitas layanan BLU dapat dilakukan secara berkelanjutan dan dimonitor secara berkala. Skor atau *rating* bukan menjadi tujuan akhir dari penilaian maturitas, namun penilaian maturitas lebih dititikberatkan pada pertumbuhan dan rencana perbaikan untuk peningkatan kualitas layanan publik.

Kami mengucapkan terima kasih kepada seluruh *stakeholder* yang telah memberikan gagasan, pikiran, serta kontribusi lainnya pada proses penyusunan BLU *Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation*, khususnya tim konsultan Ernst & Young Indonesia yang telah membantu dalam pengembangan *maturity rating*. Dengan adanya dukungan dari seluruh *stakeholder*, Direktorat PPK BLU siap untuk senantiasa berperan aktif dalam perbaikan kinerja dan layanan BLU sebagai penyedia layanan yang terbaik bagi masyarakat.





Disclaimer

Buku Pedoman BLU *Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation* disusun dan dikembangkan berdasarkan standar profesional yang berlaku secara umum dan pendekatan yang sistematis, mengikuti metodologi penyusunan *Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation*. Dokumen ini juga disusun dengan mempertimbangkan masukan dan arahan dari seluruh pemangku kepentingan terkait yang dilakukan melalui serangkaian tahapan diskusi.



Daftar Isi

1. Kerangka Kerja <i>Maturity Rating</i>	8
1.1 Prinsip Dasar Penilaian Maturitas BLU	9
1.2 Aspek Penilaian dan Indikator <i>Maturity Rating</i>	12
1.3 Bobot Penilaian <i>Maturity Rating Model</i>	16
2. Petunjuk Umum Penggunaan Kertas Kerja <i>Maturity Rating</i>	18
2.1 Aspek Keuangan	22
2.2 Aspek Pelayanan	27
2.3 Aspek Kapabilitas Internal	37
2.4 Aspek Tata Kelola dan Kepemimpinan	46
2.5 Aspek Inovasi	57
2.6 Aspek Lingkungan.....	66
3. Petunjuk Teknis dan Pedoman Penggunaan Kertas Kerja <i>Maturity Rating</i> BLU.....	71
3.1 Pedoman Penggunaan Kertas Kerja <i>Result-Based</i> Aspek Keuangan.....	74
3.2 Pedoman Penggunaan Kertas Kerja <i>Result-Based</i> Aspek Pelayanan	89
3.3 Pedoman Penggunaan Kertas Kerja <i>Process-Based</i>	104



Daftar Tabel

Tabel 1. Indikator Penilaian Aspek Keuangan	12
Tabel 2. Indikator Penilaian Aspek Pelayanan	13
Tabel 3. Indikator Penilaian Aspek Kapabilitas Internal	13
Tabel 4. Indikator Penilaian Aspek Tata Kelola dan Kepemimpinan	14
Tabel 5. Indikator Penilaian Aspek Inovasi	14
Tabel 6. Indikator Penilaian Aspek Lingkungan.....	15
Tabel 7. Daftar Indikator Maturity Rating	19
Tabel 8. Tabel Kriteria Maturity Rating untuk Indikator Likuiditas	22
Tabel 9. Tabel Kriteria Maturity Rating untuk Indikator Efisiensi	23
Tabel 10. Tabel Kriteria Maturity Rating untuk Indikator Efektivitas	24
Tabel 11. Tabel Kriteria Maturity Rating untuk Indikator Tingkat Kemandirian	25
Tabel 12. Tabel Kriteria Maturity Rating untuk Indikator Indeks Kepuasan Masyarakat ...	27
Tabel 13. Tabel Kriteria Maturity Rating untuk Indikator Efisiensi Waktu Pelayanan	28
Tabel 14. Tabel Kriteria Maturity Rating untuk Indikator Sistem Pengaduan Layanan.....	29
Tabel 15. Tabel Kriteria Maturity Rating untuk Indikator Tingkat Keberhasilan Pemenuhan Layanan.....	30
Tabel 16. Sub-Indikator Tingkat Keberhasilan Pemenuhan Layanan Spesifik Rumpun.....	31
Tabel 17. Tabel Kriteria Maturity Rating untuk Indikator Sumber Daya Manusia	37
Tabel 18. Tabel Kriteria Maturity Rating untuk Indikator Proses Bisnis	39
Tabel 19. Tabel Kriteria Maturity Rating untuk Indikator Teknologi	41
Tabel 20. Tabel Kriteria Maturity Rating untuk Indikator Customer Focus.....	43
Tabel 21. Tabel Kriteria Maturity Rating untuk Indikator Perencanaan Strategis	46
Tabel 22. Tabel Kriteria Maturity Rating untuk Indikator Etika Bisnis.....	48
Tabel 23. Tabel Kriteria Maturity Rating untuk Indikator Stakeholder Relationship.....	50
Tabel 24. Tabel Kriteria Maturity Rating untuk Indikator Manajemen Risiko	51
Tabel 25. Tabel Kriteria Maturity Rating untuk Indikator Pengawasan dan Pelaporan	53
Tabel 26. Tabel Kriteria Maturity Rating untuk Indikator Keterlibatan Pengguna Jasa	57
Tabel 27. Tabel Kriteria Maturity Rating untuk Indikator Proses Inovasi	59
Tabel 28. Tabel Kriteria Maturity Rating untuk Indikator Manajemen Pengetahuan	61
Tabel 29. Tabel Kriteria Maturity Rating untuk Indikator Manajemen Perubahan	63
Tabel 30. Tabel Kriteria Maturity Rating untuk Indikator Environmental Footprint Management	66
Tabel 31. Tabel Kriteria Maturity Rating untuk Indikator Penggunaan Sumber Daya.....	68
Tabel 32. Rincian Informasi Data Identitas BLU dan Assessor	78
Tabel 33. Rincian Informasi Data Identitas BLU dan Assessor	93
Tabel 34. Rincian Informasi Data Identitas BLU dan Assessor	107
Tabel 35. Definisi Tingkat Ketercapaian.....	111



Daftar Gambar

Gambar 1. Penilaian Maturitas berdasarkan Result-Based dan Process-Based	9
Gambar 2. Kerangka Penilaian Maturitas Result Based dan Process Based	10
Gambar 3. Data Pendukung pada Kategori Penilaian Result Based	10
Gambar 4. Data Pendukung pada Kategori Penilaian Process Based	11
Gambar 5. Aspek Penilaian dan Indikator Maturity Rating	12
Gambar 6. Sebaran Bobot Penilaian Maturity Rating Model	16
Gambar 7. Ilustrasi Penetapan Tingkat Maturitas.....	17
Gambar 8. Ilustrasi Kerangka Maturity Level.....	19
Gambar 9. Alur Pengisian Kertas Kerja Penilaian Maturity Rating BLU	72
Gambar 10. Tampilan Dashboard Hasil Penilaian Maturity Rating BLU.....	73
Gambar 11. Tampilan Lembar Data Sheet Keuangan	75
Gambar 12. Tampilan Kertas Kerja Penilaian Maturitas Aspek Keuangan.....	76
Gambar 13. Tampilan Aspek dan Indikator Penilaian pada Dashboard	79
Gambar 14. Tampilan Tabel Data Keuangan.....	81
Gambar 15. Tampilan Tabel Unggah Dokumen Aspek Keuangan	82
Gambar 16. Tampilan Aspek dan Indikator Aspek Keuangan pada Dashboard	83
Gambar 17. Tampilan Kertas Kerja Penilaian Indikator Aspek Keuangan	84
Gambar 18. Tampilan Hasil Akhir Penilaian Maturitas pada Dashboard.....	85
Gambar 19. Bobot dan Detail Perhitungan Maturitas	86
Gambar 20. Tampilan Lembar Pengesahan	87
Gambar 21. Tampilan Lembar Data Sheet Pelayanan.....	90
Gambar 22. Tampilan Kertas Kerja Penilaian Maturitas Aspek Pelayanan	91
Gambar 23. Tampilan Aspek dan Indikator Penilaian pada Dashboard	94
Gambar 24. Tampilan Tabel Data Pelayanan	96
Gambar 25. Tampilan Tabel Unggah Dokumen Aspek Pelayanan	97
Gambar 26. Tampilan Aspek dan Indikator Aspek Pelayanan pada Dashboard.....	98
Gambar 27. Tampilan Kertas Kerja Penilaian Indikator Aspek Pelayanan	99
Gambar 28. Tampilan Hasil Akhir Penilaian Maturitas pada Dashboard.....	100
Gambar 29. Bobot dan Detail Perhitungan Maturitas	101
Gambar 30. Tampilan Lembar Pengesahan	102
Gambar 31. Tampilan Kertas Kerja Penilaian Maturitas Kategori Process-Based	105
Gambar 32. Tampilan Aspek dan Indikator Penilaian pada Dashboard	108
Gambar 33. Tampilan Kertas Kerja Penilaian Indikator Kategori Process-Based	110
Gambar 34. Tampilan Kertas Kerja Penilaian Indikator Kategori Process-Based	112
Gambar 35. Tampilan Hasil Akhir Penilaian Maturitas pada Dashboard.....	113
Gambar 36. Bobot dan Detail Perhitungan Maturitas	114
Gambar 37. Tampilan Lembar Pengesahan	115

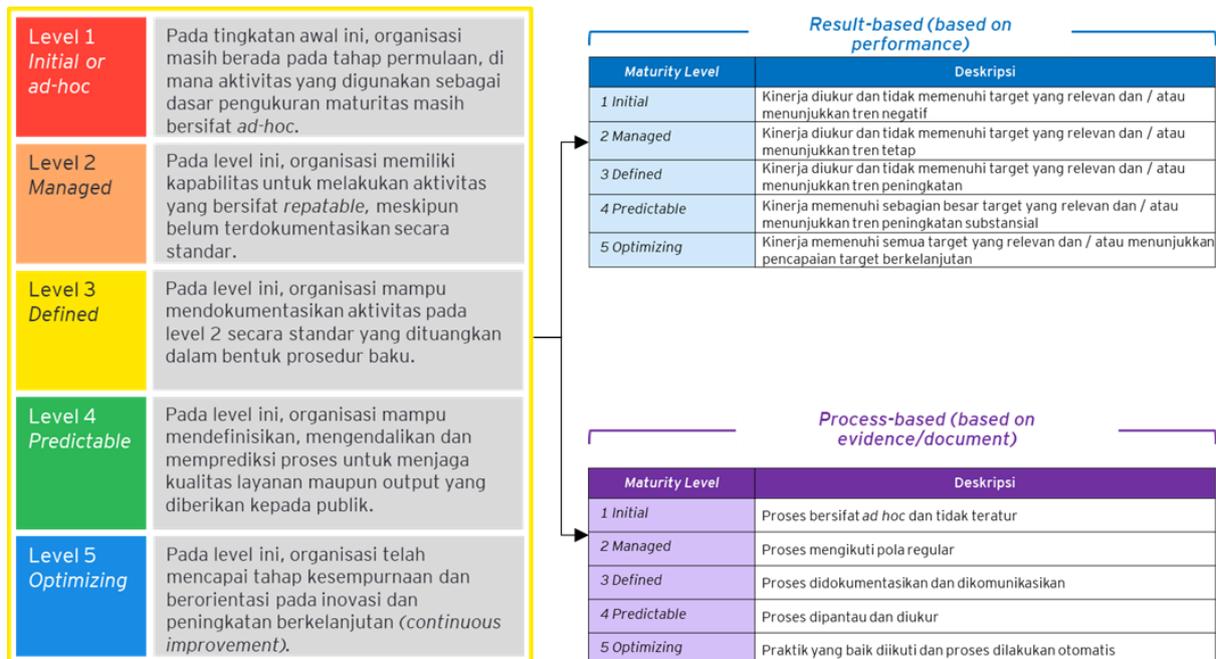


1

Kerangka Kerja *Maturity Rating*

1.1 Prinsip Dasar Penilaian Maturitas BLU

Kertas Kerja *Maturity Rating* BLU disusun berdasarkan prinsip dasar penilaian maturitas yang terdiri atas lima tingkatan utama untuk memastikan seluruh indikator pada setiap aspek bersifat selaras dan ekuivalen antara rumpun maupun sub-rumpun. Adapun tingkatan maturitas beserta prinsip dasar penilaian pada *Maturity Rating* BLU adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Penilaian Maturitas berdasarkan *Result-Based* dan *Process-Based*

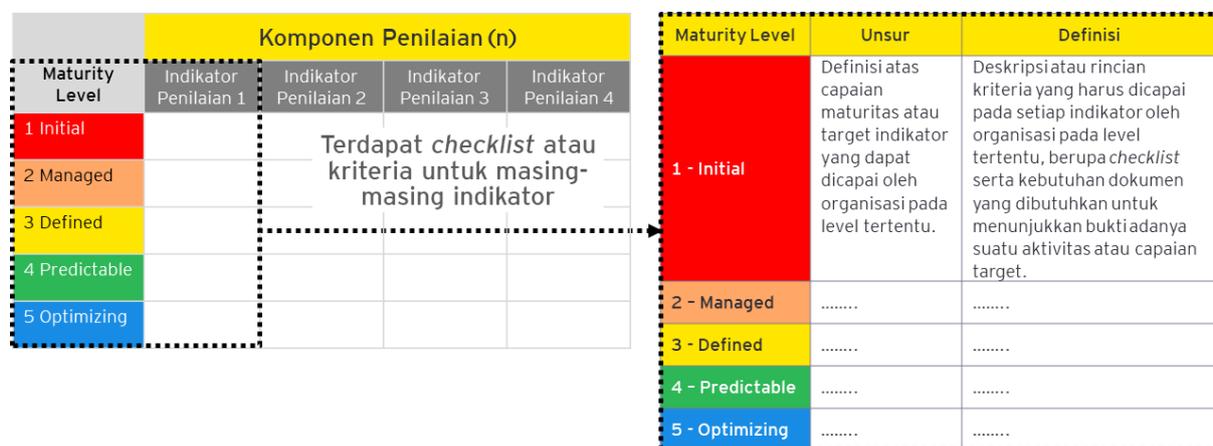
- 1. Result Based** - Penilaian maturitas suatu organisasi berdasarkan target yang telah ditetapkan pada setiap tingkatan maturitas. Pada konteks ini, penilaian maturitas dilakukan berdasarkan *output* yang dihasilkan dari suatu aktivitas dan bersifat kuantitatif. Pengukuran berbasis hasil memudahkan *assessor* dalam mengukur maturitas berdasarkan capaian kinerja atau target atas aktivitas tertentu.
- 2. Process Based** - Penilaian maturitas suatu organisasi berdasarkan tingkat kedalaman proses yang akan diukur. Pada konteks ini, penilaian maturitas dilakukan berdasarkan *input* maupun *output* yang mendeskripsikan proses secara keseluruhan. Pengukuran berbasis proses memudahkan *assessor* dalam mengukur maturitas berdasarkan rencana kerja, dependensi, komitmen, *milestones*, serta *monitoring* atas aktivitas tertentu.

Seluruh kriteria pada aspek penilaian dan indikator *result based* maupun *process based* 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.

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, organisasi dapat mengukur capaian target maupun tren pertumbuhan pada periode tertentu untuk dapat memenuhi kriteria maturitas pada setiap indikator *result based*.

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 organisasi. Dengan demikian, indikator pada setiap level dapat diukur dengan jelas karena memiliki *output* yang spesifik pada kriteria tersebut.

Kerangka penilaian maturitas yang digunakan pada aspek penilaian *result based* maupun *process based* adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Penilaian Maturitas *Result Based* dan *Process Based*

Maturity Level	Keuangan (<i>Result Based</i>)		
	Likuiditas	Tren	Data Pendukung yang dibutuhkan
1 Initial	Deviasi rasio kas dan rasio lancar ≥ 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	<ul style="list-style-type: none"> • Rasio Kas berada di antara 0.9 - 1.1 • Rasio Lancar berada di antara 0.9 - 1.1 	Tren penilaian indikator stabil di angka capaian target ideal dalam jangka 3 tahunan	

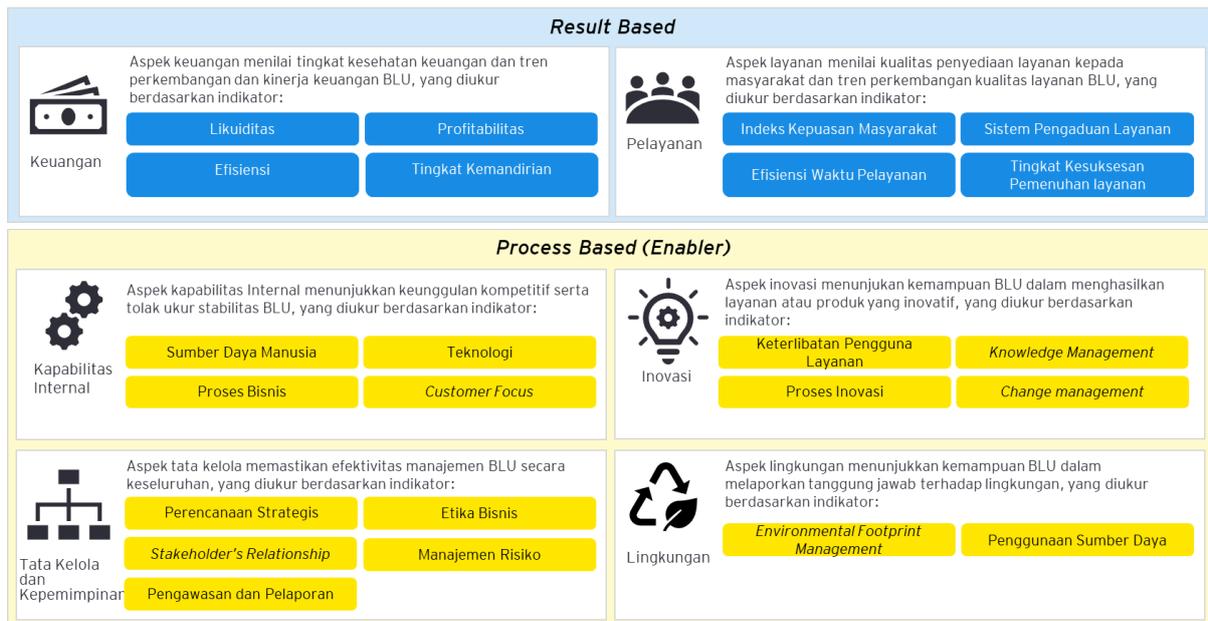
Gambar 3. Data Pendukung pada Kategori Penilaian *Result Based*

Maturity Level	Tata Kelola			
	Perencanaan Strategis			
	Kriteria	Terpenuhi?	% Capaian	Work Product/Output
1 Initial	• Penyusunan rencana strategis setidaknya telah dilakukan secara ad-hoc.	✓	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada work product, setidaknya perencanaan strategis telah dilakukan namun berdasarkan kebutuhan atau permintaan tertentu. • Tidak ada work product, setidaknya perencanaan strategis telah dilakukan oleh unit/divisi tertentu namun belum tertuang dalam dokumen resmi.
	• Penyusunan rencana strategis setidaknya telah dilakukan oleh unit/divisi tertentu secara informal.	✓		
2 Managed	• Penyusunan rencana strategis setidaknya telah dilakukan secara rutin oleh unit tertentu (misal: Unit TI telah menyusun Rencana Strategis TI/IT Master Plan).	✓	50%	<ul style="list-style-type: none"> • Program kerja atau rencana strategis di level Divisi atau Unit. • Laporan hasil analisis kebutuhan stakeholder/ Laporan hasil analisis kondisi strategis organisasi (misal SWOT analysis)
	• Kebutuhan setiap stakeholder baik internal maupun eksternal yang terkait dengan perencanaan strategis setidaknya sudah diidentifikasi dan dianalisis.	X		
3 Defined	Tidak dilakukan <i>assessment</i>			
4 Predictable	Tidak dilakukan <i>assessment</i>			
5 Optimizing	Tidak dilakukan <i>assessment</i>			

Gambar 4. Data Pendukung pada Kategori Penilaian *Process Based*

1.2 Aspek Penilaian dan Indikator *Maturity Rating*

Berdasarkan hasil *benchmark analysis* dan diskusi dengan *stakeholder* terkait *maturity rating* BLU, terdapat enam aspek utama yang digunakan dalam mengukur maturitas BLU pada setiap rumpun. Aspek penilaian diklasifikasikan ke dalam dua kategori utama sesuai dengan pendekatan dalam mengembangkan *maturity rating*, yaitu aspek penilaian bersifat *result based* maupun *process based*. Adapun aspek penilaian utama pada *maturity rating* beserta sebaran indikator pada setiap aspek adalah sebagai berikut:



Gambar 5. Aspek Penilaian dan Indikator *Maturity Rating*

1. Aspek Keuangan

Aspek keuangan berfokus pada penilaian tingkat kesehatan keuangan BLU dan tren perkembangan keuangan BLU dalam jangka waktu 3 tahunan. Penilaian dalam aspek ini terdiri dari empat indikator yaitu:

Tabel 1. Indikator Penilaian Aspek Keuangan

Kode Indikator	Indikator	Tujuan Pengukuran Indikator
KE.1	Likuiditas	Mengukur kemampuan BLU dalam menyelesaikan kewajiban jangka pendeknya.
KE.2	Efisiensi	Menilai kemampuan manajemen biaya BLU dalam menghasilkan output layanannya yang tercermin dalam pendapatan operasional.
KE.3	Efektivitas	Mengukur kemampuan BLU dalam memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya untuk menghasilkan laba (surplus).
KE.4	Tingkat Kemandirian	Mengukur dependensi belanja BLU terhadap rupiah murni (RM) dari APBN.

2. Aspek Pelayanan

Aspek pelayanan berfokus pada penilaian kualitas penghantaran layanan BLU kepada masyarakat dan tren perkembangan kualitas penghantaran layanan BLU dalam jangka waktu 3 tahunan. Penilaian dalam aspek ini terdiri dari empat indikator yaitu:

Tabel 2.Indikator Penilaian Aspek Pelayanan

Kode Indikator	Indikator	Tujuan Pengukuran Indikator
PL.1	Indeks kepuasan masyarakat	Mengukur seberapa baik BLU dalam memberikan pelayanannya kepada masyarakat dan bagaimana respons masyarakat terhadap pemberian layanan tersebut.
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 pengaduan, keluhan, dan sebagainya yang diterimanya baik dari sisi tingkat penindaklanjutan maupun waktu penyelesaian.
PL.4	Tingkat keberhasilan pemenuhan layanan	Mengukur kemampuan BLU dalam mencapai tujuan penghantaran layanan pada masyarakat.

3. Aspek Kapabilitas Internal

Aspek kapabilitas internal berfokus pada kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia, proses bisnis, teknologi, serta penyediaan layanan kepada masyarakat (*customer focus*). Organisasi BLU diharapkan memiliki kapabilitas internal yang baik agar dapat menjalankan fungsi dasar organisasi secara optimal maupun peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat.

Tabel 3.Indikator Penilaian Aspek Kapabilitas Internal

Kode Indikator	Indikator	Tujuan Pengukuran Indikator
KI.1	Sumber Daya Manusia	Mengukur kemampuan tenaga kerja dalam menjalankan fungsi dasar BLU dan penyediaan layanan publik.
KI.2	Proses Bisnis	Mengukur kemampuan BLU dalam mengelola aktivitas operasional untuk mencapai target dan rencana strategis organisasi.
KI.3	Teknologi	Mengukur kemampuan BLU dalam mengelola layanan TI untuk pihak internal maupun eksternal.
KI.4	<i>Customer Focus</i>	Mengukur kemampuan BLU dalam menyediakan dan mengelola keluhan atas layanan publik.

4. Aspek Tata Kelola dan Kepemimpinan

Aspek tata kelola dan kepemimpinan berfokus pada implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) pada BLU yang dapat berkontribusi pada pertumbuhan dan

keberlanjutan BLU dalam jangka panjang. Penilaian dalam aspek ini terdiri dari lima indikator yaitu:

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 individu untuk membangun reputasi yang baik di depan publik.
TK.3	<i>Stakeholder Relationship</i>	Mengukur kemampuan BLU dalam mengelola, membangun, dan memelihara hubungan dengan <i>stakeholder</i> internal maupun eksternal.
TK.4	Manajemen Risiko	Mengukur tingkat maturitas BLU dalam konteks manajemen risiko.
TK.5	Pengawasan dan Pelaporan	Mengukur tingkat maturitas BLU dalam konteks pengawasan dan pelaporan.

5. Aspek Inovasi

Aspek Inovasi mengukur kemampuan BLU sebagai penyedia layanan masyarakat dalam melakukan inovasi pada produk dan layanan untuk menciptakan layanan yang efektif dan mendorong potensi BLU agar terus berkembang serta meningkatkan kualitas layanan publik. Inovasi yang dimaksud dalam penilaian ini dapat berupa produk, layanan, proses bisnis, teknologi, dan inovasi lain yang bertujuan untuk peningkatan kinerja dari BLU.

Tabel 5. Indikator Penilaian Aspek Inovasi

Kode Indikator	Indikator	Tujuan Pengukuran Indikator
IN.1	Keterlibatan Pengguna Jasa	Mengukur keterlibatan pengguna layanan BLU serta pemanfaatan partisipasi sebagai sumber utama dari inovasi
IN.2	Proses Inovasi	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. Penilaian ini diukur berdasarkan proses dari pembuatan inovasi
IN.3	Manajemen Pengetahuan	Mengukur kemampuan BLU dalam mengelola dan mendokumentasikan pengetahuan dalam rangka meningkatkan daya saing dan kinerja dari BLU. menciptakan dan menyerap pengetahuan untuk dieksploitasi menjadi peluang untuk inovasi di berbagai situasi
IN.4	Manajemen Perubahan	Mengukur kemampuan BLU dalam melakukan transisi dalam perubahan di lingkungan bisnis organisasi.

6. Aspek Lingkungan

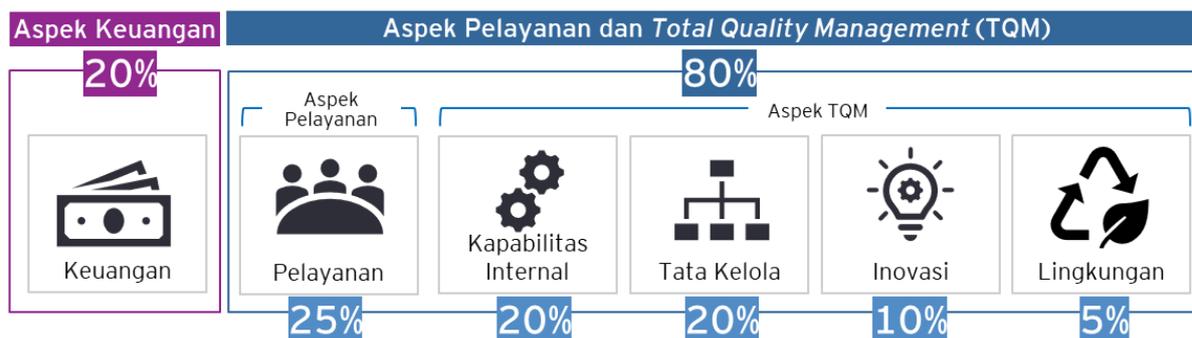
Aspek lingkungan mengukur kemampuan pengelolaan lingkungan atas kegiatan operasional BLU, baik dari sisi pengelolaan *input* (sumber daya) maupun *output* (limbah). Penilaian dalam aspek ini terdiri dari dua indikator yaitu:

Tabel 6. Indikator Penilaian Aspek Lingkungan

Kode Indikator	Indikator	Tujuan Pengukuran Indikator
LI.1	<i>Environmental Footprint Management</i>	Mengukur kemampuan BLU dalam mengelola <i>environmental footprint</i> yang dihasilkan dari aktivitas operasional.
LI.2	Penggunaan Sumber Daya	Mengukur kemampuan BLU dalam mengelola penggunaan sumber daya.

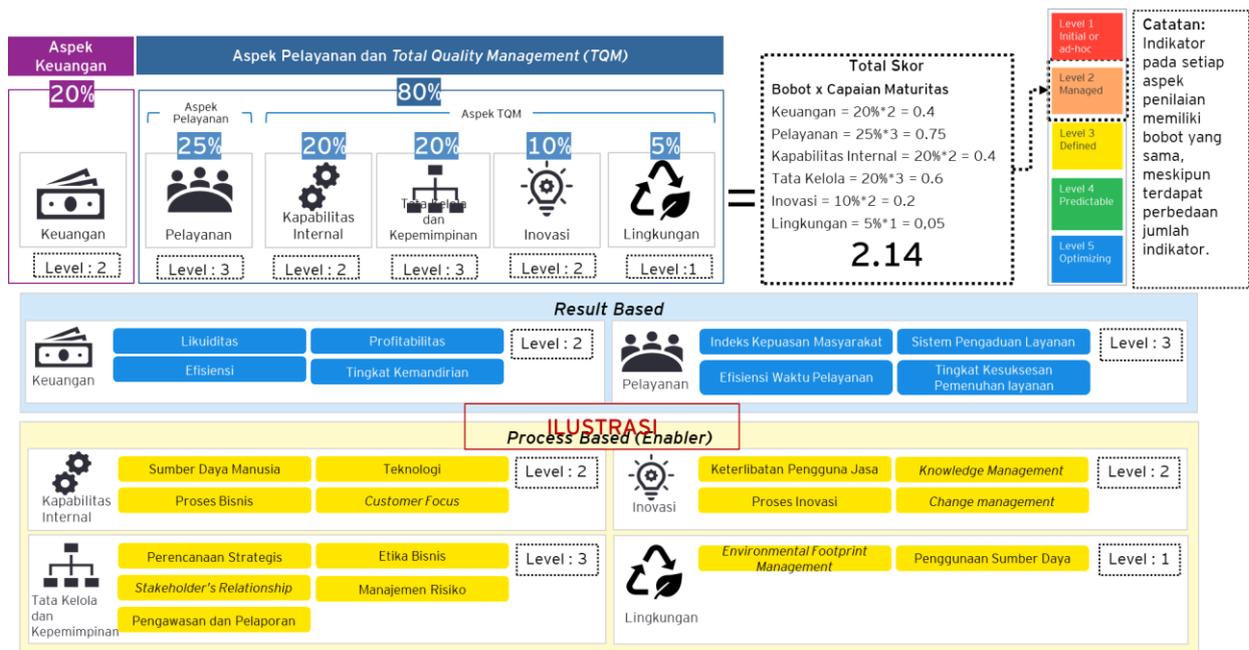
1.3 Bobot Penilaian *Maturity Rating Model*

BLU *Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation* disusun dengan tujuan untuk menciptakan *framework* penilaian yang bersifat ekuivalen dan universal untuk setiap rumpun. Seluruh penilaian aspek pada model *maturity rating* memiliki bobot penilaian yang sama meskipun terdapat perbedaan jumlah indikator. Adapun bobot penilaian secara keseluruhan dibagi menjadi 20% untuk aspek keuangan, dan 80% untuk aspek pelayanan dan *Total Quality Management* (TQM):



Gambar 6. Sebaran Bobot Penilaian *Maturity Rating Model*

Aspek pelayanan merupakan aspek yang secara spesifik digunakan untuk mengukur kinerja layanan berdasarkan karakteristik rumpun. Sedangkan aspek *Total Quality Management* (TQM) merupakan komponen dasar yang digunakan sebagai basis pengelolaan fungsi manajemen organisasi secara internal. Adapun bobot pada masing-masing komponen pada aspek pelayanan dan *Total Quality Management* (TQM) tersebut dibagi menjadi: (1) 25% untuk indikator Pelayanan; (2) 20% untuk indikator Kapabilitas Internal; (3) 20% untuk indikator Tata Kelola dan Kepemimpinan; (4) 10% untuk indikator Inovasi; dan (5) 5% untuk indikator Lingkungan. 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 7.



Gambar 7. Ilustrasi Penetapan Tingkat Maturitas

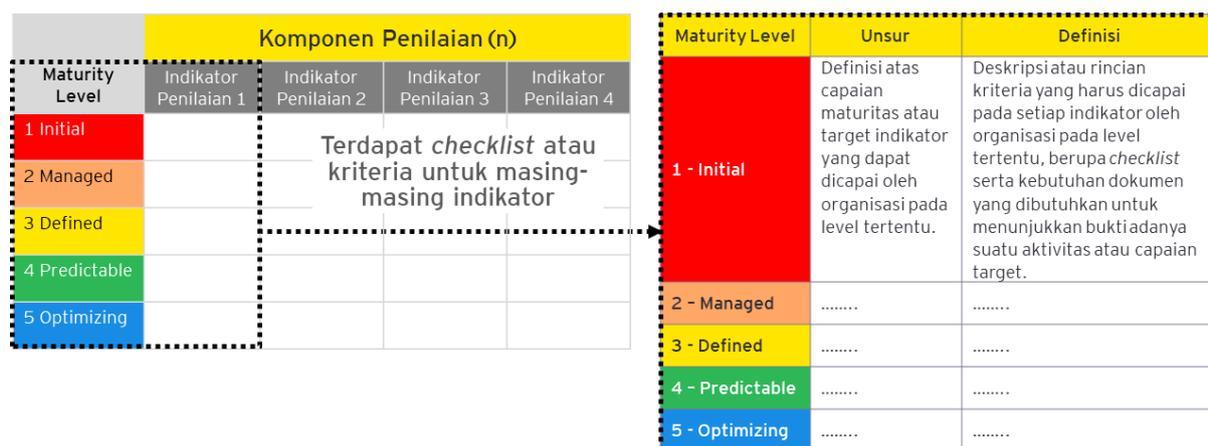
Total skor yang diperoleh berdasarkan hasil penilaian pada masing-masing aspek yang disesuaikan dengan bobot penilaian (20% Keuangan dan 80% Pelayanan dan TQM) adalah 2.14. Adapun skor yang diperoleh pada masing-masing aspek penilaian diukur berdasarkan capaian per level pada setiap indikator untuk selanjutnya 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 *result based*, BLU mampu mencapai target yang ditetapkan pada level 2 dan menunjukkan tren tetap dalam jangka waktu tiga tahun.



2 Petunjuk Umum Penggunaan Kertas Kerja *Maturity Rating*

Daftar Indikator, Kriteria dan *Work Product*

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:



Gambar 8. Ilustrasi Kerangka *Maturity Level*

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

Tabel 7. Daftar Indikator *Maturity Rating*

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	<i>Customer Focus</i>
TK	Tata Kelola dan Kepemimpinan	TK.1	Perencanaan Strategis
		TK.2	Etika Bisnis
		TK.3	<i>Stakeholder's Relationship</i>
		TK.4	Manajemen Risiko
		TK.5	Pengawasan dan Pelaporan
IN	Inovasi	IN.1	Keterlibatan Pengguna Jasa
		IN.2	Proses Invoasi
		IN.3	Manajemen Pengetahuan
		IN.4	Manajemen Perubahan
LI	Lingkungan	LI.1	<i>Environmental Footprint Management</i>
		LI.2	Penggunaan Sumber Daya

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

1. *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.



2.1 ASPEK KEUANGAN

KE.1 Likuiditas

KE.2 Efisiensi

KE.3 Efektivitas

KE.4 Tingkat Kemandirian

2.1 Aspek Keuangan

Aspek Keuangan berfokus pada penilaian tingkat kesehatan keuangan BLU dan tren perkembangan keuangan BLU dalam jangka waktu 3 tahunan. Penilaian dalam aspek ini terdiri dari 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:

1. Rasio Lancar $= \frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Kewajiban Jangka Pendek}}$
2. Rasio Optimalisasi Kas $= \frac{\text{Pendapatan Investasi Jangka Pendek}}{\text{Saldo rekening operasional} + \text{pengelolaan kas}}$

Tabel 8. Tabel Kriteria *Maturity Rating* untuk Indikator Likuiditas

KE.1 - Likuiditas		
Maturity Level	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
	KE.1.10	Deviasi rasio optimalisasi kas $\geq < 0.2$ dari target

KE.1 - Likuiditas		
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator
4 <i>Predicable</i>	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 $>4\%$
	KE.1.14	Rasio lancar berada di antara 1.2 - 1.4
	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.

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

Tabel 9. Tabel Kriteria *Maturity Rating* untuk Indikator Efisiensi

KE.2 - Efisiensi		
Maturity Level	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>Predicable</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 $>90\%$
	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. Tujuan penilaian efektivitas adalah memahami kemampuan BLU dalam memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya untuk menghasilkan laba (surplus). Semakin tinggi angka efektivitas menandakan BLU mampu memanfaatkan potensi sumber dayanya secara lebih baik dalam menghasilkan laba dan semakin rendah angka efektivitas menandakan kemampuan BLU dalam memanfaatkan sumber daya untuk menghasilkan laba masih dapat dioptimalkan.

Berikut merupakan rumus perhitungan rasio dalam indikator efektivitas:

$$1. \text{ Imbalan atas aset} = \frac{\text{Surplus atau Defisit sebelum Pos Keuntungan/Kerugian}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

$$2. \text{ Imbalan atas ekuitas} = \frac{\text{Surplus atau Defisit sebelum Pos Keuntungan/Kerugian}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

Tabel 10. Tabel Kriteria *Maturity Rating* untuk Indikator Efektivitas

KE.3 - Efektivitas		
Maturity Level	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>Predicable</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 $> 9\%$
	KE.3.14	Rasio imbalan atas ekuitas $> 9\%$
	KE.3.15	Tren penilaian indikator stabil di angka capaian target ideal dalam jangka 3 tahunan

KE.4 - Tingkat Kemandirian

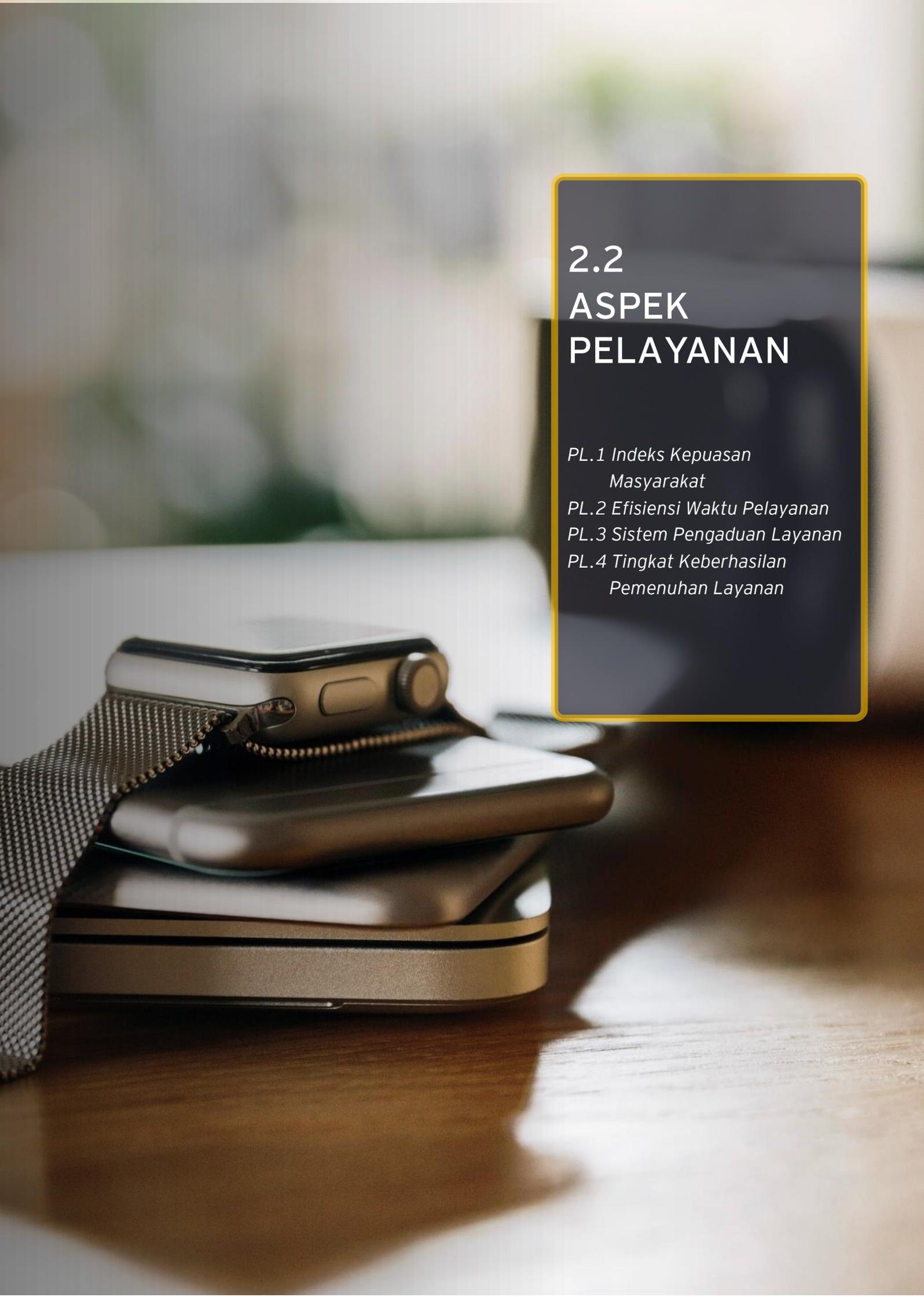
Indikator tingkat kemandirian BLU dihitung secara berkelanjutan dan mencapai target. Tujuan penilaian tingkat kemandirian BLU adalah memahami dependensi belanja BLU terhadap rupiah murni (RM) dari APBN. Semakin mendekati angka 100% maka ketergantungan belanja BLU terhadap RM semakin rendah, sebaliknya 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 11. Tabel Kriteria *Maturity Rating* untuk Indikator Tingkat Kemandirian

KE.4 - Tingkat Kemandirian		
Maturity Level	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 berada di 85%
	KE.4.10	Tren penilaian indikator stabil di angka capaian target ideal dalam jangka 3 tahunan



2.2 ASPEK PELAYANAN

*PL.1 Indeks Kepuasan
Masyarakat*

PL.2 Efisiensi Waktu Pelayanan

PL.3 Sistem Pengaduan Layanan

*PL.4 Tingkat Keberhasilan
Pemenuhan Layanan*

2.2 Aspek Pelayanan

Aspek pelayanan berfokus pada penilaian kualitas penghantaran layanan BLU kepada masyarakat dan tren perkembangan kualitas penghantaran layanan BLU dalam jangka waktu 3 tahunan. Penilaian dalam aspek ini terdiri dari 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 diukur secara berkelanjutan dan mencapai target. Tujuan penilaian indeks kepuasan masyarakat adalah memahami seberapa baik BLU dalam memberikan pelayanannya kepada masyarakat dan bagaimana respons masyarakat terhadap pemberian layanan tersebut. Semakin tinggi angka indeks kepuasan masyarakat maka semakin baik pula pelayanan yang dihantarkan BLU dan respons masyarakat terhadap pelayanan tersebut. Berikut merupakan cara perhitungan indeks kepuasan masyarakat:

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

Penilaian IKM dihitung berdasarkan panduan dalam KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang pedoman umum penyusunan indeks kepuasan masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah.

Tabel 12. Tabel Kriteria *Maturity Rating* untuk Indikator Indeks Kepuasan Masyarakat

PL.1 - Indeks Kepuasan Masyarakat		
<i>Maturity Level</i>	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

PL.1 - Indeks Kepuasan Masyarakat		
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator
5 <i>Optimizing</i>	PL.1.9	Indeks kepuasan masyarakat mencapai 100
	PL.1.10	Tren penilaian indikator stabil di angka capaian target ideal dalam jangka 3 tahunan

PL.2 - Efisiensi Waktu Pelayanan

Indikator efisiensi waktu pelayanan diukur secara berkelanjutan dan mencapai target. 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 13. Tabel Kriteria *Maturity Rating* untuk 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 efisiensi waktu pelayanan $0.6 > x \geq 0.4$ 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>Predicable</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 mencapai 100
	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:

1. Tingkat Pengaduan Ditindaklanjuti = $\frac{\text{Pengaduan Ditindaklanjuti}}{\text{Jumlah Pengaduan}} \times 100\%$
2. Tingkat Penyelesaian Pengaduan Tepat Waktu = $\frac{\text{Penyelesaian Tepat Waktu}}{\text{Pengaduan Ditindaklanjuti}} \times 100\%$

Tabel 14. Tabel Kriteria *Maturity Rating* untuk Indikator Sistem Pengaduan Layanan

PL.3 - Sistem Pengaduan Layanan		
Maturity Level	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>Predicable</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 >=90%
	PL.3.19	Penyelesaian pengaduan tepat waktu >=90%
	PL.3.20	Tren penilaian indikator stabil di angka capaian target ideal dalam jangka 3 tahunan

PL.4 - Tingkat Keberhasilan Pemenuhan Layanan

Indikator tingkat keberhasilan pemenuhan layanan diukur secara berkelanjutan dan mencapai target. 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 15. Tabel Kriteria *Maturity Rating* untuk Indikator Tingkat Keberhasilan Pemenuhan Layanan

PL.4 - Tingkat Keberhasilan Pemenuhan Layanan		
Maturity Level	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 mencapai 100%
	PL.4.10	Tren penilaian indikator stabil di angka capaian target ideal dalam jangka 3 tahunan

Berikut merupakan tabel referensi sub-indikator spesifik rumpun ataupun sub-rumpun dalam penilaian tingkat keberhasilan pemenuhan layanan:

Tabel 16. Sub-Indikator Tingkat Keberhasilan Pemenuhan Layanan Spesifik Rumpun

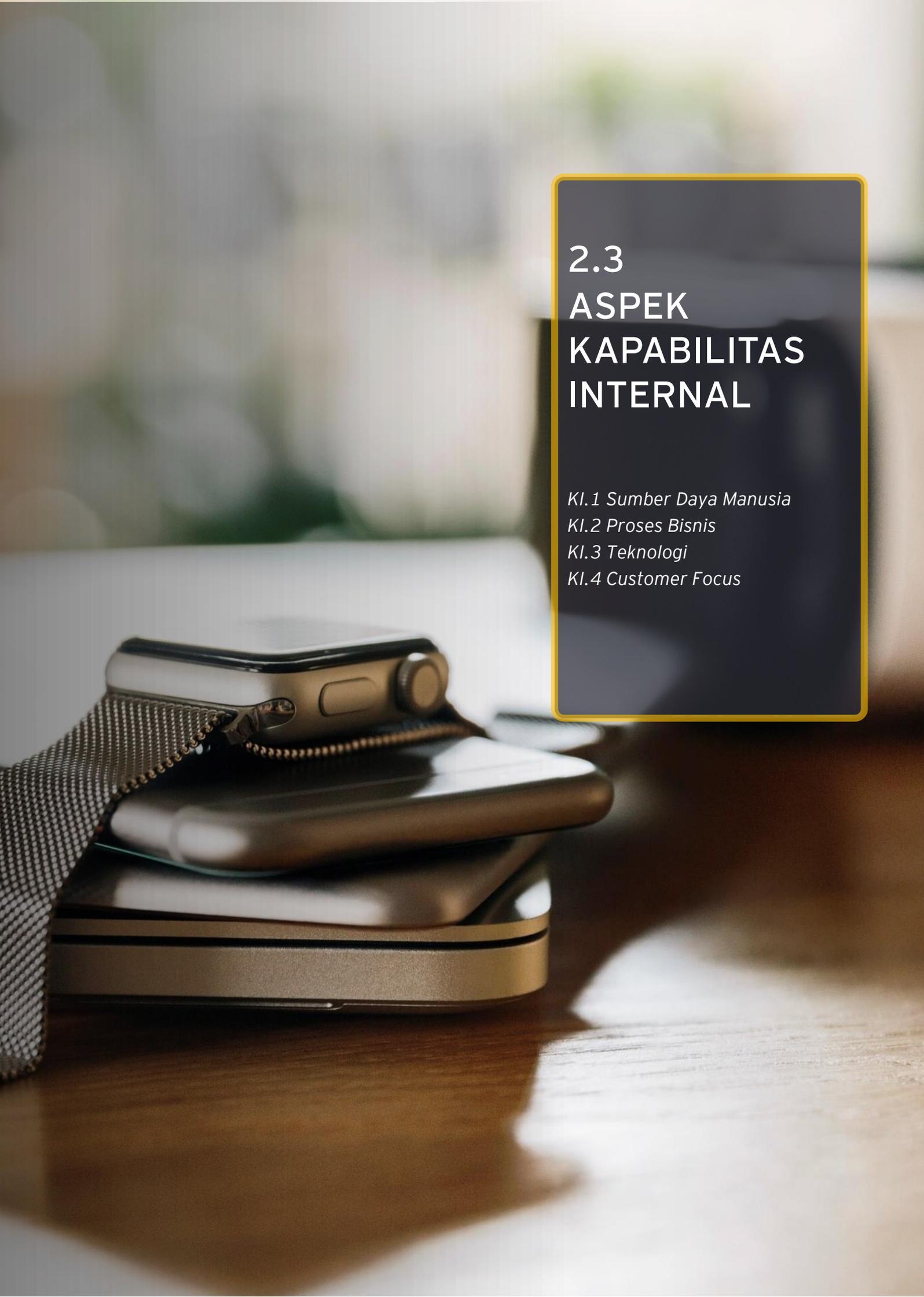
Rumpun	Subrumpun	Indikator	Penjelasan	Dokumen Pendukung	Rumus Perhitungan	Target
Kesehatan	Rumah Sakit, Balai Kesehatan, RS Bhayangkara dan TNI	Pertumbuhan rata-rata kunjungan rawat jalan	Tujuan penilaian indikator ini adalah menilai produktivitas layanan kesehatan berdasarkan jumlah rata-rata kunjungan rawat jalan pada setiap BLU.	Dokumen yang mencakup data pertumbuhan rata rata kunjungan rawat jalan BLU per hari pada tahun berjalan dan tahun sebelumnya.	$\frac{\text{Rata-rata kunjungan rawat jalan per hari pada tahun berjalan}}{\text{Rata-rata kunjungan rawat jalan per hari pada tahun sebelumnya}} \times 100\%$	110%
Kesehatan		Pertumbuhan rata-rata kunjungan rawat darurat	Tujuan penilaian indikator ini adalah menilai produktivitas layanan kesehatan berdasarkan jumlah rata-rata kunjungan rawat darurat pada setiap BLU	Dokumen yang mencakup data pertumbuhan rata rata kunjungan rawat darurat BLU per hari pada tahun berjalan dan tahun sebelumnya.	$\frac{\text{Rata-rata kunjungan rawat darurat per hari pada tahun berjalan}}{\text{Rata-rata kunjungan rawat darurat per hari pada tahun sebelumnya}} \times 100\%$	110%
Kesehatan	Balai Laboratorium Kesehatan	Pertumbuhan Rata-Rata Pemeriksaan	Tujuan penilaian indikator ini adalah menilai produktivitas layanan berdasarkan rata-rata jumlah seluruh jenis pemeriksaa	Dokumen yang mencakup data pertumbuhan rata rata pemeriksaan pada Balai Laboratorium Kesehatan per hari pada tahun berjalan	$\frac{\text{Rata-rata jumlah pemeriksaan pada tahun berjalan}}{\text{Rata-rata jumlah pemeriksaan pada tahun sebelumnya}} \times 100\%$	110%
Kesehatan	Balai Kesehatan Penerbangan	Persentase pertumbuhan sertifikasi yang diberikan kepada personel penerbangan	Tujuan penilaian indikator ini adalah menilai persentase pertumbuhan sertifikasi yang mampu diberikan Balai Kesehatan Penerbangan kepada personel penerbangan.	Dokumen yang mencakup data jumlah sertifikasi yang diberikan kepada personel penerbangan pada tahun berjalan.	$\frac{\text{Jumlah sertifikasi yang diberikan kepada personel penerbang pada tahun berjalan}}{\text{Jumlah sertifikasi yang diberikan pada tahun sebelumnya}} \times 100\%$	110%
Pendidikan	Pendidikan	Akreditasi	Tujuan penilaian indikator ini adalah mengukur kualitas layanan pendidikan yang memenuhi standar mutu pendidikan akademik berdasarkan akreditasi program studi oleh BAN PT/Pejabat yang berwenang. Dalam hal ini, program studi yang baru berjalan kurang dari 2 tahun tidak masuk dalam perhitungan kriteria.	<ul style="list-style-type: none"> Dokumen hasil akreditasi program studi oleh BAN PT/Pejabat yang berwenang untuk BLU Lembaga Perguruan Tinggi Dokumen yang menunjukkan bukti <i>approval</i> dari Kementerian Teknis atas program studi untuk BLU bukan Lembaga Perguruan Tinggi 	$\frac{(\sum \text{Program studi akreditasi A atau status approved} \times 3) + (\sum \text{Program Studi Akreditasi B} \times 2) + (\sum \text{Program Studi Akreditasi C atau status not approved} \times 1)}{\text{Jumlah seluruh program studi} \times 3} \times 100\%$	72%

Rumpun	Subrumpun	Indikator	Penjelasan	Dokumen Pendukung	Rumus Perhitungan	Target
				<ul style="list-style-type: none"> Dokumen yang menunjukkan jumlah program studi BLU pada tahun penilaian 		
Pendidikan	Pendidikan	Kesiapan Kerja Lulusan (<i>Link & Match</i> Industri)	<p>Tujuan penilaian indikator ini adalah mengukur penyerapan tenaga kerja dari lulusan masing-masing BLU. Namun, terdapat pengecualian dari perhitungan, yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mahasiswa lulusan program pasca sarjana (S2 dan S3) Untuk Kementerian Perhubungan, terdapat 3 BLU yang dikecualikan yaitu BLU BP2TL, BP3IP, dan BP3 Curug. BLU lainnya tetap wajib. Untuk Kementerian ESDM, PPSDM dikecualikan dari perhitungan. Untuk Badan Diklat, yang termasuk dalam perhitungan hanya Diklat Pembentukan. 	<ul style="list-style-type: none"> Dokumen yang menunjukkan bahwa survey BLU telah mencakup seluruh variabel yang diperlukan untuk penilaian indikator. Laporan hasil survey BLU yang mencakup seluruh data yang diperlukan untuk penilaian indikator. Dokumen yang menunjukkan penghitungan rata-rata UMR pada tahun pelaporan. Dokumen yang menunjukkan jumlah lulusan dari seluruh program studi pada tahun pelaporan. 	<p>Jumlah lulusan Diploma dan S1 yang sudah bekerja dan/atau mendapatkan penawaran pekerjaan dan/atau memiliki usaha sendiri dalam 6 bulan setelah tanggal wisuda</p> <hr/> <p>Jumlah Lulusan Diploma dan S1</p> <p><i>*cut off</i> dihitung dari tanggal penilaian dilakukan ditarik kebelakang sejauh 6 bulan.</p>	80%
Pendidikan	Pendidikan	Penelitian yang Dihasilkan	<p>Tujuan penilaian indikator ini adalah mengukur jumlah penelitian oleh BLU pada periode tahun kinerja. Dengan keterangan:</p> <ul style="list-style-type: none"> Penelitian dipublikasikan dengan jenis publikasi seperti, namun tidak terbatas pada: Seminar, Prociding, Presentasi forum, Publikasi buku, Artikel. Penelitian tidak dipublikasikan adalah produk yang hasil dari penelitian 	<ul style="list-style-type: none"> Dokumen yang menunjukkan jumlah dan jenis penelitian yang telah dilakukan oleh BLU beserta detail informasi yang diperlukan, salah satu contohnya adalah Indeks Jurnal yang ditetapkan oleh pemeringkat internasional yang diakui oleh Kemristekdikti. 	$\frac{\Sigma[(\text{Penelitian dipublikasikan} \times 0.05) + \dots + (\text{Jurnal Aplikatif} \times 0.2)]}{\Sigma \text{ Jumlah penelitian} \times 0.2}$ <p>Pembobotan untuk masing-masing jenis penelitian adalah sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> Penelitian dipublikasikan (0.05) Penelitian tidak dipublikasikan (0.025) Jurnal Nasional tidak terakreditasi (0.0625) 	70%

Rumpun	Subrumpun	Indikator	Penjelasan	Dokumen Pendukung	Rumus Perhitungan	Target
			selanjutnya tidak dilakukan publikasi dalam jurnal, seminar, maupun jenis publikasi lain. <ul style="list-style-type: none"> Jurnal aplikatif yang digunakan dengan penerapan metode penelitian aplikatif secara ilmiah, baik dengan pendekatan kualitatif maupun pendekatan kuantitatif. 		<ul style="list-style-type: none"> Jurnal Nasional terakreditasi (0.075) Jurnal Internasional Q1 (0.175) Jurnal Internasional Q2 (0.15) Jurnal Internasional Q3 (0.125) Jurnal Internasional Q4 (0.1) Jurnal Internasional No-Q dan belum terindeks pemeringkat internasional (0.1) Jurnal Aplikatif (0.2) 	
Pengelola Kawasan	Pengelola Kawasan	Realisasi Optimalisasi Kawasan	Tujuan penilaian indikator ini adalah menilai luas (dalam satuan hektar) yang difungsikan untuk memberikan layanan atau menghasilkan pendapatan	<ul style="list-style-type: none"> Dokumen yang menunjukkan data luas lahan yang tersedia untuk dikaryakan dan luas lahan yang telah dikaryakan (dalam satuan hektar) 	$\frac{\text{Luas lahan yang dikaryakan}}{\text{luas lahan yang tersedia untuk dikaryakan}} \times 100\%$	90%
Pengelola Dana	Pengelola Dana	Realisasi jumlah penyaluran dana	Tujuan penilaian indikator ini adalah menilai seberapa optimal BLU pengelola dana dalam menyalurkan dana kelolaannya, baik melalui aktivitas pinjaman maupun pelaksanaan proyek/kegiatan	<ul style="list-style-type: none"> Laporan Penyaluran dana Pada Periode Terkait Dokumen yang berisikan target penyaluran dana (kontrak kinerja/RBA) 	$\frac{\text{Realisasi Penyaluran Dana}}{\text{Target Penyaluran Dana}} \times 100\%$	100%
Barang/ Jasa Lainnya	Pertanian	Tingkat keberhasilan produk yang diproduksi	Tujuan penilaian indikator ini adalah menilai keberhasilan operasional BLU dalam memproduksi barang pertanian (contoh: telur ayam betunas) yang sesuai dengan target dalam Rencana Bisnis Anggaran (RBA)	<ul style="list-style-type: none"> Laporan Operasional yang berisi jumlah produksi tahun berjalan Dokumen Kontrak Kinerja tahun berjalan yang menunjukkan target yang ingin dicapai 	$\frac{\text{Realisasi jumlah produksi}}{\text{Target dalam Kontrak Kinerja}} \times 100\%$	90%
Barang/ Jasa Lainnya	Pertanian	Realisasi pesanan produk terlayani	Tujuan penilaian indikator ini adalah menilai performa operasional BLU dalam menanggapi pesanan yang telah didapatkan	<ul style="list-style-type: none"> Laporan Operasional Layanan Produk yang sudah terlayani Laporan berisi Pesanan yang telah diterima. 	$\frac{\text{Jumlah produk yang sudah dilayani}}{\text{Jumlah pesanan}} \times 100\%$	90%

Rumpun	Subrumpun	Indikator	Penjelasan	Dokumen Pendukung	Rumus Perhitungan	Target
Barang/ Jasa Lainnya	Transportasi	Realisasi jumlah pengguna layanan yang dilayani	Tujuan penilaian indikator ini adalah untuk mengetahui pelayanan yang dimanfaatkan dari BLU terkait yang dilakukan secara maksimal pada jasa transportasi dengan penumpang maupun non-penumpang	<ul style="list-style-type: none"> Laporan Operasional/Performa BLU Laporan Tahunan 	$\frac{\text{Realisasi jumlah pengguna layanan}}{\text{Target jumlah pengguna layanan}} \times 100\%$	
Barang/ Jasa Lainnya	Litbang	Realisasi dan pertumbuhan layanan litbang	Tujuan penilaian indikator ini adalah menilai keberhasilan kinerja BLU berdasarkan penelitian/litbang yang diterapkan, untuk mengevaluasi kegiatan perencanaan kedepannya	<ul style="list-style-type: none"> Laporan Operasional yang berisi jumlah litbang yang diterapkan Dokumen Kontrak Kinerja tahun berjalan yang menunjukkan target yang ingin dicapai 	$\frac{\text{Realisasi jumlah litbang yang diterapkan}}{\text{Target dalam kontrak kinerja}} \times 100\%$	90%
Barang/ Jasa Lainnya	Teknik	Realisasi jumlah litbang yang diterapkan oleh industri	Tujuan penilaian indikator ini untuk mengetahui hasil riset/inovasi yang dimanfaatkan perusahaan industri/badan usaha yang telah menerapkan/menggunakan produk/alat/proses hasil produksi litbang.	<ul style="list-style-type: none"> Laporan Operasional yang berisi realisasi jumlah kegiatan riset terapan yang dilakukan oleh industri Dokumen Kontrak Kinerja 	$\frac{\text{Realisasi litbang yang diterapkan oleh industri}}{\text{Target dalam Kontrak Kinerja}} \times 100\%$	90%
Barang/ Jasa Lainnya	Jasa Lainnya: Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN)	Realisasi nilai kekayaan negara yang dimanfaatkan	Tujuan indikator ini adalah mengukur keberhasilan BLU dalam memanfaatkan kekayaan negara dengan produk yang dihasilkan	<ul style="list-style-type: none"> Dokumen yang menunjukkan kekayaan negara yang dimanfaatkan 	$\frac{\text{Realisasi nilai kekayaan negara yang dimanfaatkan}}{\text{Total kekayaan negara}} \times 100\%$	90%
Barang/ Jasa Lainnya	Jasa Lainnya: Lembaga Pengelola Dana dan Usaha Keolahragaan (LPDUK)	Realisasi layanan jasa kerjasama pendanaan keolahragaan	Tujuan penilaian indikator ini adalah menilai kinerja BLU berdasarkan ketercapaian jumlah layanan jasa kerjasama pendanaan setiap tahunnya	<ul style="list-style-type: none"> Laporan tahunan kerjasama pendanaan keolahragaan Dokumen kontrak kinerja 	$\frac{\text{Realisasi layanan jasa kerjasama pendanaan keolahragaan}}{\text{target dalam kontrak kinerja}} \times 100\%$	90%
Barang/ Jasa Lainnya	Jasa Lainnya: Lembaga Pengelola Dana dan Usaha	Jumlah layanan pengembangan usaha keolahragaan	Tujuan penilaian indikator ini adalah menilai kinerja BLU berdasarkan ketercapaian jumlah layanan pengembangan usaha keolahragaan setiap tahunnya	<ul style="list-style-type: none"> Laporan tahunan pengembangan usaha keolahragaan Dokumen kontrak kinerja 	$\frac{\text{Jumlah layanan pengembangan usaha keolahragaan}}{\text{target jumlah layanan pengembangan pada kontrak kinerja}} \times 100\%$	90%

Rumpun	Subrumpun	Indikator	Penjelasan	Dokumen Pendukung	Rumus Perhitungan	Target
	Keolahragaan (LPDUK)					
Barang/ Jasa Lainnya	Jasa Lainnya: Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal (BPJPH)	Realisasi sertifikasi halal yang diterbitkan	Tujuan penilaian indikator ini adalah mengukur kemampuan BPJPH dalam menghasilkan sertifikasi halal setiap tahunnya	<ul style="list-style-type: none"> Laporan tahunan sertifikasi halal yang diterbitkan Laporan pencapaian KPI tahunan 	$\frac{\text{Realisasi sertifikasi halal yang diterbitkan}}{\text{Target jumlah sertifikasi pada KPI}} \times 100\%$	90%
Barang/ Jasa Lainnya	Jasa Lainnya: Pusat Pelayanan Teknologi/BP PT Enjiniring	Realisasi jumlah pengguna layanan	Tujuan penilaian indikator ini adalah menilai kinerja BLU berdasarkan ketercapaian jumlah pengguna layanan setiap tahunnya	<ul style="list-style-type: none"> Laporan tahunan pengguna layanan Dokumen kontrak kinerja 	$\frac{\text{Realisasi jumlah pengguna layanan}}{\text{Target pada kontrak kinerja}} \times 100\%$	90%
Barang/ Jasa Lainnya	Jasa Lainnya: Pusat Pelayanan Teknologi/BP PT Enjiniring	Realisasi jumlah proyek tepat waktu	Tujuan penilaian indikator ini adalah menilai dan mengevaluasi BLU dalam menyelesaikan proyek secara tepat waktu	<ul style="list-style-type: none"> Laporan tahunan realisasi proyek (termasuk daftar proyek yang diselesaikan dengan tepat waktu) 	$\frac{\text{Realisasi jumlah proyek tepat waktu}}{\text{jumlah proyek yang dikerjakan}} \times 100\%$	90%
Barang/ Jasa Lainnya	Jasa Lainnya: Lembaga Layanan Pemasaran-KUKM Jakarta (LLP KUKM)	Realisasi penyelenggaraan event	Tujuan penilaian indikator ini adalah menilai kinerja BLU untuk melakukan keterikatan terhadap masyarakat/KUKM dengan mengadakan event yang sesuai dengan pelayanan masing-masing BLU	<ul style="list-style-type: none"> Laporan Hasil Evaluasi Event yang diselenggarakan Dokumen Kontrak Kinerja tahun berjalan yang menunjukkan target yang ingin dicapai 	$\frac{\text{Realisasi jumlah event yang terselenggaraan}}{\text{Target dalam Kontrak Kinerja}} \times 100\%$	90%
Barang/ Jasa Lainnya	Jasa Lainnya: Pusat Peragaan IPTEK Jakarta	Realisasi jumlah kunjungan	Tujuan penilaian indikator ini adalah menilai kinerja BLU berdasarkan eksistensi PPIPTEK pada masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> Laporan jumlah pengunjung tahunan Dokumen kontrak kinerja 	$\frac{\text{Realisasi jumlah kunjungan}}{\text{target dalam kontrak kinerja}} \times 100\%$	90%



2.3 ASPEK KAPABILITAS INTERNAL

KI.1 Sumber Daya Manusia

KI.2 Proses Bisnis

KI.3 Teknologi

KI.4 Customer Focus

2.3 Aspek Kapabilitas Internal

Kapabilitas internal merupakan aspek yang digunakan untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia, proses bisnis, teknologi, serta penyediaan layanan kepada masyarakat (*customer focus*). 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. Aspek Kapabilitas Internal pada organisasi diukur menggunakan indikator sebagai berikut:

KI.1 - Sumber Daya Manusia

Dalam memastikan layanan publik diberikan secara optimal kepada masyarakat, organisasi membutuhkan sumber daya manusia 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 bidang pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Disamping itu, maturitas SDM organisasi dibutuhkan untuk meningkatkan *technical* dan/atau *analytical skills* tenaga kerja, mengembangkan tim kerja yang efektif dan efisien, meningkatkan kinerja organisasi, serta memastikan terciptanya keselarasan antara tenaga kerja dengan visi dan misi organisasi. Adapun kriteria maturitas pada indikator sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

Tabel 17. Tabel Kriteria *Maturity Rating* untuk Indikator Sumber Daya Manusia

KI.1 - Sumber Daya Manusia			
<i>Maturity Level</i>	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	<i>Work Product/Output</i>
1 <i>Initial</i>	KI.1.1	Organisasi setidaknya telah melakukan pengelolaan SDM secara <i>ad-hoc</i> dan bersifat administratif.	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya pengelolaan SDM baru terbatas pada kegiatan personalia dan administrasi seperti namun tidak terbatas kepada penggajian/remunerasi, pengelolaan data SDM, dan lain-lain.
	KI.1.2	Organisasi setidaknya telah mendefinisikan peran dan tanggungjawab SDM secara lisan atau informal.	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya tugas dan peran SDM (misal <i>job description</i>) jika ada belum tertuang dalam dokumen resmi organisasi.
	KI.1.3	Organisasi setidaknya telah memberikan pelatihan kepada SDM secara <i>ad-hoc</i> .	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya pelatihan belum pernah diberikan atau sudah dilakukan namun tanpa perencanaan dan analisa kebutuhan yang tepat.

KI.1 - Sumber Daya Manusia			
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	Work Product/Output
2 <i>Managed</i>	KI.1.4	Proses rekrutmen SDM/tenaga kerja telah sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan organisasi.	Formulir/logbook yang berisi latar belakang dan dikualifikasi pegawai yang dibutuhkan organisasi.
	KI.1.5	Organisasi setidaknya telah mendefinisikan peran dan tanggungjawab SDM dalam bentuk <i>job description</i> .	<i>Job description</i> pegawai.
	KI.1.6	Organisasi setidaknya telah memberikan pelatihan kepada SDM secara rutin sesuai dengan kebutuhan organisasi.	<i>Training Need Analysis</i> (TNA), rencana pelatihan SDM dan laporan realisasi pelatihan pada periode sebelumnya.
	KI.1.7	Organisasi setidaknya telah menyediakan fasilitas dasar untuk mendukung kegiatan operasional <i>day-to-day</i> SDM (seperti: email, dan sebagainya).	Daftar perangkat/ infrastruktur penunjang kegiatan operasional pegawai.
	KI.1.8	Organisasi setidaknya telah melakukan penyesuaian kompensasi SDM sesuai dengan target atau capaian kinerja.	Kertas kerja penilaian performa per pegawai berisi <i>key performance indicator</i> yang disesuaikan dengan target individu atau target organisasi secara keseluruhan.
3 <i>Defined</i>	KI.1.9	Organisasi setidaknya telah mendefinisikan analisis kapabilitas SDM untuk mengukur beban kerja, kompetensi, dan pengetahuan SDM dalam prosedur baku.	Kebijakan atau prosedur formal terkait pengelolaan SDM yang setidaknya mencakup analisis kapabilitas, pengukuran beban kerja, kompetensi, dan pengetahuan pegawai.
	KI.1.10	Organisasi telah melakukan pengembangan kompetensi SDM secara konsisten melalui program pengembangan karir.	1. Rencana Pengembangan Karir Pegawai/ <i>Individual Development Plan</i> (IDP). 2. Laporan pemantauan dan pencapaian rencana pengembangan karir pegawai (IDP).
	KI.1.11	Organisasi telah menerapkan <i>workgroup development</i> yang setidaknya mencakup penyediaan program kerja untuk mendorong penugasan lintas unit.	<i>Workgroup Report</i> / Laporan Koordinasi Program Kerja yang melibatkan antar unit dan antar kompetensi.
	KI.1.12	Organisasi telah menanamkan budaya partisipatoris setidaknya dengan melibatkan tenaga kerja dalam proses pengambilan keputusan organisasi.	Laporan kegiatan bersama antara pegawai dan manajemen yang setidaknya membahas permasalahan atau masukan pegawai dan merumuskannya dalam rencana strategis organisasi, misalnya <i>stakeholder meeting, employee meeting, dll.</i>
4 <i>Predicatable</i>	KI.1.13	Seluruh SDM organisasi telah mampu berkolaborasi secara lintas unit meskipun memiliki <i>job description</i> yang berbeda.	Laporan pelaksanaan program kerja lintas unit.
	KI.1.14	Organisasi telah melakukan analisis kinerja SDM untuk memprediksi <i>tren output</i> masing-masing pegawai.	Laporan kinerja per pegawai dan tindak lanjutnya.

KI.1 - Sumber Daya Manusia			
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	Work Product/Output
	KI.1.15	Organisasi telah menerapkan program <i>mentoring</i> SDM yang setidaknya dalam bentuk <i>transfer knowledge</i> maupun <i>sharing session</i> secara individu maupun kelompok.	Laporan kegiatan <i>mentoring</i> per pegawai.
5 <i>Optimizing</i>	KI.1.16	Organisasi selalu memberikan dukungan kepada SDM untuk melaksanakan penugasan berbasis inovasi.	Kebijakan atau prosedur formal yang mencantumkan penilaian aspek inovasi dalam target kinerja pegawai/ <i>individual performance plan</i> (IPP).
	KI.1.17	Organisasi telah melakukan identifikasi dan evaluasi peluang inovasi yang dibutuhkan dalam rangka mendorong pertumbuhan organisasi.	<i>Research Paper</i> atau Hasil Analisis terkait peluang inovasi SDM dalam mendorong pertumbuhan organisasi.
	KI.1.18	Organisasi memiliki kelompok kerja khusus yang bertugas untuk melakukan penelitian atas kebutuhan <i>human resource sustainability</i> dalam jangka panjang.	<i>Task Force Team</i> - Kelompok kerja yang dibentuk secara khusus untuk melakukan penelitian terkait keberlangsungan SDM organisasi. Sebagai contoh, melakukan penelitian karakter unggul pegawai di era digital.

KI.2 - Proses Bisnis

Maturitas proses bisnis adalah kemampuan organisasi dalam meningkatkan kapabilitas internal untuk dapat meningkatkan kualitas layanan, baik layanan yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan internal organisasi maupun layanan kepada pihak eksternal. Proses bisnis dalam organisasi perlu diukur untuk mendukung rencana transformasi organisasi dalam meningkatkan kinerja proses bisnis maupun layanan yang diberikan kepada pihak eksternal. Pada konteks ini, organisasi 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. Adapun kriteria maturitas pada indikator proses bisnis adalah sebagai berikut:

Tabel 18. Tabel Kriteria *Maturity Rating* untuk Indikator Proses Bisnis

KI.2 - Proses Bisnis			
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	Work Product/Output
1 <i>Initial</i>	KI.2.1	Proses bisnis pada organisasi setidaknya telah dikelola secara <i>ad hoc</i> .	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya pengelolaan proses bisnis dilakukan berdasarkan permintaan tertentu dan baru terbatas pada penetapan jadwal dan target kegiatan, penyusunan anggaran, serta evaluasi program kerja periode sebelumnya.
	KI.2.2	Panduan dalam melaksanakan proses bisnis dan peningkatan kualitas	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya tahapan dalam melaksanakan proses

KI.2 - Proses Bisnis			
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	Work Product/Output
		layanan setidaknya dilakukan secara informal.	bisnis (<i>process flow</i>) jika tersedia belum tertuang dalam dokumen resmi organisasi.
2 <i>Managed</i>	KI.2.3	Organisasi setidaknya memiliki arahan dari manajemen eksekutif, rencana strategis, serta ketersediaan anggaran untuk menunjang kegiatan operasional.	Rencana Strategis Organisasi yang mencakup arahan manajemen eksekutif, program kerja, serta ketersediaan anggaran.
	KI.2.4	Organisasi setidaknya telah mengelola layanan dan produk dari pihak ketiga untuk memenuhi kebutuhan internal maupun eksternal organisasi.	<i>Logbook</i> /daftar kebutuhan barang dan jasa yang disediakan oleh pihak ketiga yang mendukung layanan organisasi.
3 <i>Defined</i>	KI.2.5	Seluruh proses bisnis organisasi telah didefinisikan dalam prosedur baku yang dilengkapi dengan tujuan, input, proses, output, dan <i>process owner</i> .	Kebijakan dan/atau prosedur formal terkait pengelolaan proses bisnis yang mencakup tujuan proses, input, proses, output, serta <i>process owner</i> dari setiap tahapan aktivitas.
	KI.2.6	Organisasi setidaknya mampu mengelola barang dan jasa yang diberikan kepada publik. Pada level ini, organisasi dapat mengelola infrastruktur, persediaan, dan sumber daya lainnya untuk memastikan layanan yang diberikan kepada masyarakat berkualitas baik.	Prosedur pengadaan barang dan jasa, yang mencakup siklus pengadaan secara lengkap, meliputi: <ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan dan analisis kebutuhan • Persiapan pengadaan • Pemilihan penyedia barang/jasa • Pelaksanaan kontrak • Serah terima barang/jasa • Evaluasi dan daftar hitam penyedia
4 <i>Predicatable</i>	KI.2.7	Organisasi setidaknya mampu memprediksi <i>output</i> yang dihasilkan untuk selanjutnya digunakan sebagai basis dalam meningkatkan kinerja, kualitas layanan, <i>cycle time</i> , serta memprediksi pendapatan organisasi.	Laporan kinerja per program kerja/jenis layanan yang mencakup hasil analisis untuk meningkatkan kualitas layanan, <i>cycle time</i> , peningkatan pendapatan, atau penurunan biaya operasional.
	KI.2.8	Organisasi setidaknya memiliki manajemen <i>database</i> , <i>baseline</i> , dan analisis tren output organisasi.	Sistem informasi yang berisi data dan hasil analisis kinerja per program kerja atau aktivitas organisasi.
	KI.2.9	Organisasi setidaknya mengintegrasikan dan meningkatkan efektivitas serta efisiensi proses bisnis melalui kolaborasi lintas unit.	Sistem atau infrastruktur penunjang untuk program kolaborasi lintas unit.
	KI.2.10	Organisasi telah mengidentifikasi isu atau potensi risiko penurunan kinerja yang dapat diukur secara kuantitatif.	Laporan analisis kinerja berbasis kuantitatif yang mencakup isu dan risiko.
5 <i>Optimizing</i>	KI.2.11	Organisasi setidaknya memiliki <i>improvement</i> dan <i>sustainability planning</i> dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dalam jangka panjang.	Daftar <i>improvement</i> dan <i>sustainability planning</i> untuk meningkatkan kinerja proses bisnis dan pertumbuhan organisasi.
	KI.2.12	Organisasi telah melakukan analisis terhadap <i>stakeholder feedback</i> untuk mengidentifikasi potensi perbaikan kinerja layanan proses bisnis organisasi.	Laporan analisis <i>stakeholder feedback</i> . Sebagai contoh, <i>feedback</i> dari publik terkait percepatan registrasi <i>online</i> .

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 diminimalisir. Di samping itu, keberadaan fungsi TI diharapkan mampu meningkatkan kapabilitas internal organisasi maupun memberikan layanan masyarakat yang lebih efektif dan efisien. Adapun kriteria maturitas pada indikator teknologi adalah sebagai berikut:

Tabel 19. Tabel Kriteria *Maturity Rating* untuk Indikator Teknologi

KI.3 - Teknologi			
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	Work Product/Output
1 <i>Initial</i>	KI.3.1	Organisasi setidaknya telah melakukan manajemen layanan TI secara <i>ad-hoc</i> .	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya pengelolaan TI baru terbatas pada aktivitas penyelesaian isu TI yang bersifat teknis (<i>troubleshoot</i>).
	KI.3.2	Organisasi setidaknya memiliki satu proses/aktivitas operasional <i>day-to-day</i> yang didukung oleh sistem.	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya terdapat satu proses yang didukung oleh sistem.
	KI.3.3	Organisasi setidaknya telah melakukan identifikasi isu TI dan penyelesaiannya secara informal.	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya penanganan isu TI tidak tercatat, termonitor, dan terselesaikan secara tepat.
	KI.3.4	Organisasi setidaknya memiliki tata kelola TI untuk mendukung <i>technical focus</i> .	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya tata kelola TI hanya terbatas untuk penanganan teknis isu TI.
2 <i>Managed</i>	KI.3.5	Organisasi setidaknya telah melakukan manajemen layanan TI secara rutin, di mana organisasi telah memiliki visi dan misi dalam mengelola TI.	Visi dan misi dalam mengelola TI untuk memenuhi kebutuhan internal dan eksternal.
	KI.3.6	Organisasi setidaknya memiliki beberapa/sebagian proses/aktivitas operasional <i>day-to-day</i> yang didukung oleh sistem.	Daftar perangkat lunak/infrastruktur penunjang kegiatan operasional yang diaplikasikan pada beberapa proses dalam organisasi.
	KI.3.7	Organisasi setidaknya telah mengidentifikasi proses bisnis yang membutuhkan dukungan TI.	Daftar proses bisnis pada setiap unit yang membutuhkan dukungan TI.
	KI.3.8	Sebagian tata kelola TI setidaknya telah dipusatkan pada <i>customer/service focus</i> .	<i>Helpdesk</i> TI internal maupun eksternal yang tersedia pada portal atau <i>website</i> organisasi, namun masih terbatas pada penanganan <i>troubleshoot</i> .
3 <i>Defined</i>	KI.3.9	Seluruh proses bisnis yang berkaitan dengan tata kelola TI telah didefinisikan dalam prosedur baku yang dilengkapi dengan tujuan, <i>input</i> , proses, <i>output</i> , dan <i>process owner</i> .	Kebijakan dan/atau prosedur formal tata kelola TI yang meliputi namun tidak terbatas pada: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Back up</i> dan <i>restore data</i> • Gangguan koneksi jaringan lokal atau utama

KI.3 - Teknologi			
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	Work Product/Output
			<ul style="list-style-type: none"> • Pemasangan dan perawatan internet • Pembuatan akun e-mail • Pendaftaran wi-fi • Penambahan <i>bandwith</i> • Instalasi perangkat lunak • Keamanan TI
	KI.3.10	Sebagian <i>day-to-day</i> aktivitas operasional yang berhubungan dengan TI dikelola menggunakan sistem yang terotomatisasi.	Daftar perangkat lunak/infrastruktur penunjang kegiatan operasional yang terintegrasi secara parsial.
	KI.3.11	Tata kelola TI telah bersifat proaktif, di mana organisasi mampu mengidentifikasi risiko TI, melakukan investigasi serta <i>recovery plan</i> atas isu TI.	Laporan manajemen risiko TI, evaluasi isu TI beserta tindak lanjutnya.
4 <i>Predicatable</i>	KI.3.12	Seluruh proses bisnis yang berkaitan dengan tata kelola TI mampu menghasilkan <i>output</i> yang bersifat standar. Organisasi mampu mengidentifikasi risiko TI secara cepat dan melakukan audit TI secara berkala.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Laporan capaian kinerja yang berisi hasil analisis tren kinerja TI. 2. Laporan audit sistem informasi/TI.
	KI.3.13	Organisasi memiliki dana investasi TI untuk memastikan kinerja dapat dikelola secara optimal dan kualitas layanan TI terus meningkat.	Rencana anggaran untuk pengembangan dan implementasi IT <i>Masterplan</i> atau portofolio layanan TI.
	KI.3.14	<i>Day-to-day</i> aktivitas operasional telah terintegrasi secara penuh melalui <i>automation tools</i> .	Daftar perangkat lunak/infrastruktur penunjang kegiatan operasional yang terintegrasi secara penuh.
	KI.3.15	Organisasi telah menindaklanjuti <i>feedback</i> terkait tata kelola TI berdasarkan hasil audit kinerja TI.	Laporan hasil tindak lanjut, <i>feedback</i> terkait tata kelola TI, misal hasil temuan audit TI.
5 <i>Optimizing</i>	KI.3.16	Organisasi secara aktif mengidentifikasi peluang inovasi dalam manajemen TI untuk mendukung <i>continuous improvement</i> .	Rencana inovasi terkait peningkatan layanan dan manajemen TI.
	KI.3.17	<i>Service Governance</i> TI organisasi telah mencakup pengelolaan atas <i>relationship management</i> pengguna TI antar unit kerja maupun dengan pihak ketiga.	Laporan pengelolaan <i>relationship management</i> TI yang memuat hasil analisis kebutuhan unit kerja atau pihak ketiga atas layanan TI di masa yang akan datang.
	KI.3.18	Organisasi telah melakukan analisis terhadap <i>stakeholder feedback</i> untuk mengidentifikasi potensi perbaikan kinerja layanan TI.	Laporan analisis <i>stakeholder feedback</i> terkait layanan TI.

KI.4 - Customer Focus

Dalam 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. Kapabilitas organisasi 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. Adapun kriteria maturitas pada indikator *customer focus* adalah sebagai berikut:

Tabel 20. Tabel Kriteria *Maturity Rating* untuk Indikator *Customer Focus*

KI.4 - Customer Focus			
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	Work Product/Output
1 <i>Initial</i>	KI.4.1	Organisasi setidaknya telah melakukan proses pengelolaan layanan publik secara <i>ad-hoc</i> .	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya pengelolaan layanan publik dilakukan dalam ruang lingkup yang terbatas tanpa didukung perencanaan yang memadai.
	KI.4.2	Organisasi setidaknya telah melakukan inventarisasi isu atau keluhan layanan publik secara informal.	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya isu terkait layanan publik telah diselesaikan namun tidak terdokumentasikan dengan memadai.
	KI.4.3	Organisasi setidaknya telah merespon keluhan masyarakat secara manual.	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya organisasi menyelesaikan keluhan masyarakat secara manual atau sudah dilakukan namun tanpa perencanaan dan <i>action plan</i> yang tepat.
2 <i>Managed</i>	KI.4.4	Organisasi setidaknya telah melakukan proses pengelolaan layanan publik secara rutin.	Laporan kegiatan pengelolaan layanan publik.
	KI.4.5	Organisasi setidaknya telah melakukan inventarisasi isu atau keluhan layanan publik secara formal, di mana terdapat kebijakan dalam menanggulangi <i>service recovery</i> , keluhan, dan <i>feedback</i> dari masyarakat.	<i>Logbook</i> inventarisasi isu layanan publik beserta rencana tindak lanjut yang dituangkan dalam bentuk dokumen/ <i>template</i> resmi organisasi.
	KI.4.6	Organisasi setidaknya telah mendefinisikan visi dan misi penyediaan layanan publik kepada masyarakat.	Visi dan misi organisasi dalam memberikan layanan publik kepada masyarakat.
3 <i>Defined</i>	KI.4.7	Organisasi setidaknya telah mendefinisikan seluruh proses pengelolaan layanan publik dalam bentuk prosedur standar.	Kebijakan dan/atau prosedur formal terkait pengelolaan layanan publik yang mencakup jenis layanan dan standar layanan yang diberikan.
	KI.4.8	Organisasi setidaknya memiliki prosedur baku dan metode dalam mengukur efektivitas layanan publik,	Prosedur pengukuran efektivitas layanan publik, <i>revenue management</i> , dan KPI Layanan Publik.

KI.4 - Customer Focus			
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	Work Product/Output
		<i>revenue management</i> , dan KPI Layanan.	
	KI.4.9	Organisasi setidaknya memiliki prosedur baku dalam menanggulangi <i>service recovery</i> , keluhan dan <i>feedback</i> dari masyarakat.	Prosedur penanganan keluhan layanan publik.
	KI.4.10	Organisasi setidaknya memiliki metode dalam pengukuran efektivitas layanan publik meskipun belum terstandarisasi.	Metode pengukuran efektivitas layanan publik.
	KI.4.11	Organisasi setidaknya memiliki sistem/aplikasi/ERP dalam merespon keluhan masyarakat, meskipun belum terintegrasi secara penuh dengan <i>dashboard monitoring kinerja</i> organisasi.	Sistem yang digunakan untuk menampung keluhan pengguna layanan.
4 <i>Predicatable</i>	KI.4.12	Organisasi setidaknya melakukan analisis tren dan output yang dihasilkan dalam memberikan layanan publik berdasarkan efektivitas layanan maupun <i>revenue management</i> .	Laporan kinerja layanan yang mencakup efektivitas layanan dan <i>revenue management</i> .
	KI.4.13	Organisasi setidaknya memiliki sistem/aplikasi/ERP dalam merespon keluhan masyarakat yang terintegrasi dengan <i>dashboard monitoring kinerja</i> organisasi secara keseluruhan.	Sistem yang digunakan untuk menampung keluhan pengguna layanan dan terintegrasi dengan <i>dashboard monitoring kinerja</i> organisasi.
	KI.4.14	Organisasi setidaknya memiliki sistem/aplikasi/ERP untuk memantau <i>Key Performance Indicator</i> pelayanan publik.	Sistem monitoring <i>Key Performance Indicator</i> pelayanan publik.
5 <i>Optimizing</i>	KI.4.15	Organisasi setidaknya menanamkan budaya inovasi untuk memastikan layanan publik yang diberikan kepada masyarakat sesuai dengan tren terkini.	Rencana inovasi untuk meningkatkan kualitas layanan publik yang dapat mempertimbangkan kebutuhan masyarakat dan tren terkini.
	KI.4.16	Organisasi mengembangkan sistem/aplikasi/ERP sesuai tren terkini dalam merespon keluhan masyarakat yang terintegrasi dengan <i>ERP/Customer Relationship Management support</i> .	Sistem yang digunakan untuk menampung keluhan pengguna layanan dan terintegrasi dengan modul atau fungsi <i>Customer Relationship Management support</i> .
	KI.4.17	Organisasi telah memiliki sistem/aplikasi/ERP untuk memantau <i>Key Performance Indicator</i> pelayanan publik yang terintegrasi dengan sistem pengendalian internal.	Sistem monitoring <i>Key Performance Indicator</i> pelayanan publik dan terintegrasi dengan sistem pengendalian internal.



2.4 ASPEK TATA KELOLA DAN KEPEMIMPINAN

TKI.1 Perencanaan Strategis

TK.2 Etika Bisnis

TK.3 Stakeholder Relationship

TK.4 Manajemen Risiko

TK.5 Pengawasan dan Pelaporan

2.4 Aspek Tata Kelola dan Kepemimpinan

Tata kelola dan kepemimpinan merupakan suatu sistem atau proses yang dilaksanakan untuk memastikan efektivitas keseluruhan entitas - baik korporasi, pemerintahan, atau lembaga multi-lateral (UN Global Impact, 2020). Tata kelola dan kepemimpinan organisasi (*Corporate Governance*) merupakan serangkaian kerangka tanggung jawab Manajemen Eksekutif yang bertujuan untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai dengan memberikan arahan baik yang bersifat strategis maupun yang bersifat sebagai pendukung atau komplemen (*International Federation of Accountants, 2004*). Aspek Tata Kelola dan Kepemimpinan pada organisasi diukur menggunakan indikator sebagai berikut:

TK.1 - Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis bertujuan untuk 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 organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien, dengan mempertimbangkan kemampuan dari setiap anggota dan kecepatan dalam melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan.

Tabel 21. Tabel Kriteria *Maturity Rating* untuk Indikator Perencanaan Strategis

TK.1 - Perencanaan Strategis			
<i>Maturity Level</i>	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	<i>Work Product/Output</i>
1 <i>Initial</i>	TK.1.1	Penyusunan rencana strategis setidaknya telah dilakukan secara <i>ad-hoc</i> .	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya perencanaan strategis telah dilakukan namun berdasarkan kebutuhan atau permintaan tertentu.
	TK.1.2	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 namun belum tertuang dalam dokumen resmi.
2 <i>Managed</i>	TK.1.3	Penyusunan rencana strategis setidaknya telah dilakukan secara rutin oleh unit tertentu (misal: Unit TI telah menyusun Rencana Strategis TI/IT Master Plan).	Program kerja atau rencana strategis di level Divisi atau Unit.
	TK.1.4	Kebutuhan setiap <i>stakeholder</i> baik internal maupun eksternal yang terkait dengan perencanaan strategis setidaknya sudah diidentifikasi dan dianalisis.	Laporan hasil analisis kebutuhan <i>stakeholder</i> / Laporan hasil analisis kondisi strategis organisasi (misal <i>SWOT analysis</i>)
3 <i>Defined</i>	TK.1.5	Rencana strategis setidaknya telah dikembangkan secara berkala dan terjadwal, baik untuk periode tahunan maupun lima tahunan.	1. Rencana Strategis Tahunan (Rencana Strategis Bisnis/Rencana Bisnis Anggaran) 2. Rencana Strategis Organisasi untuk perioder lima tahunan

TK.1 - Perencanaan Strategis			
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	Work Product/Output
	TK.1.6	Penyusunan rencana strategis setidaknya telah dilakukan secara rutin dalam lingkup organisasi, dalam hal ini di dalam organisasi terdapat 1 (satu) rencana strategis yang berlaku untuk seluruh bagian di dalam organisasi.	Rencana Strategis Organisasi Tahunan yang setidaknya mencakup satu inisiatif untuk seluruh unit.
	TK.1.7	Terdapat panduan formal proses penyusunan rencana strategis yang bersifat baku dan terstandarisasi, dilengkapi dengan Petunjuk Pelaksanaan yang terstruktur dan sistematis, serta telah ditetapkan sebagai dokumen resmi organisasi yang berlaku secara menyeluruh (ditetapkan sebagai kebijakan).	Kebijakan dan/atau prosedur formal penyusunan perencanaan strategis organisasi.
	TK.1.8	Kebutuhan <i>stakeholder</i> yang sebelumnya sudah diidentifikasi dan dianalisis dipertimbangkan dalam menyusun Rencana Strategis.	Laporan tindak lanjut hasil analisis kebutuhan <i>stakeholder</i> / Laporan hasil analisis kondisi strategis organisasi (misal <i>SWOT analysis</i>) yang tertuang dalam bentuk <i>action plan</i> .
4 <i>Predicable</i>	TK.1.9	Organisasi setidaknya telah melaksanakan reviu dan evaluasi untuk memastikan bahwa Rencana Strategis sudah dilaksanakan sesuai dengan rencana (<i>action plan</i> atau <i>roadmap</i>) yang ditetapkan.	Laporan evaluasi dan monitoring rencana strategis.
	TK.1.10	Organisasi setidaknya telah melaksanakan analisis pencapaian target untuk memprediksi probabilitas ketercapaian dari Rencana Strategis secara menyeluruh.	Laporan Kinerja Organisasi yang memuat hasil analisis pencapaian target untuk memprediksi probabilitas capaian target rencana strategis.
	TK.1.11	Rencana strategis diterjemahkan ke dalam bentuk KPI yang harus dicapai oleh organisasi dan/atau unit/divisi, di mana organisasi juga telah melakukan reviu dan evaluasi atas ketercapaian KPI tersebut.	<i>Key Performance Indeks</i> (KPI) Organisasi/Kontrak Kinerja Organisasi yang diselaraskan dengan rencana strategis organisasi.
5 <i>Optimizing</i>	TK.1.12	Data dan informasi yang diperoleh dari aktivitas reviu dan evaluasi, serta analisis pencapaian target atas Rencana Strategis setidaknya digunakan sebagai umpan balik atau referensi untuk penyusunan Rencana Strategis periode berikutnya.	Rencana strategis organisasi yang disusun berdasarkan laporan evaluasi dan monitoring rencana strategis atau bukti lain dengan substansi yang relevan.
	TK.1.13	Hasil reviu dan evaluasi atas ketercapaian KPI digunakan sebagai umpan balik (<i>feedback</i>) atau referensi dalam penyusunan Rencana Strategis periode berikutnya.	Rencana strategis organisasi yang disusun berdasarkan laporan evaluasi KPI atau bukti lain dengan substansi yang relevan.

TK.2 - Etika Bisnis

Etika di dalam bisnis merupakan suatu hal yang dibutuhkan untuk mendukung organisasi menjadi lebih kuat dan tangguh. Etika yang baik dalam bisnis memberikan manfaat internal dan eksternal. Manfaat internal dari etika dalam bisnis yaitu dapat menjadi sarana mendisiplinkan setiap individu di dalam organisasi - juga organisasi 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 terkait dengan membangun reputasi organisasi 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 - juga untuk organisasi sebagai sebuah 'entitas'. Kode etik bisnis dapat dijadikan tolok ukur atau referensi dalam berperilaku dan mengambil keputusan sehari-hari.

Tabel 22. Tabel Kriteria *Maturity Rating* untuk Indikator Etika Bisnis

TK.2 - Etika Bisnis			
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	Work Product/Output
1 <i>Initial</i>	TK.2.1	Kode etik organisasi (spesifik untuk internal organisasi) setidaknya telah ditetapkan secara lisan atau informal.	Tidak ada <i>work product</i> , kode etik belum ditetapkan atau terbatas dalam bentuk informal
	TK.2.2	Kode etik organisasi setidaknya sudah diterapkan atau berlaku dalam skala/lingkup yang kecil seperti kelompok kerja atau divisi tertentu.	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya kode etik telah diterapkan atau berlaku dalam skala/lingkup yang kecil seperti kelompok kerja atau divisi tertentu.
2 <i>Managed</i>	TK.2.3	Kode etik organisasi setidaknya telah disusun dan ditetapkan secara formal untuk kelompok kerja atau divisi tertentu.	Kode Etik yang telah dituangkan ke dalam dokumen resmi namun terbatas pada level divisi/unit.
	TK.2.4	Kode etik organisasi setidaknya sudah dikomunikasikan secara <i>ad-hoc</i> , berdasarkan permintaan dari pihak manajemen.	Bukti komunikasi kode etik, bisa dalam bentuk undangan, <i>minutes of meeting</i> , atau bentuk dokumentasi lainnya dengan substansi yang sesuai.
3 <i>Defined</i>	TK.2.5	Kode etik organisasi telah disusun dan ditetapkan secara formal dalam kebijakan baku/standar yang berlaku di lingkungan organisasi secara keseluruhan.	Kode Etik Organisasi yang telah dituangkan ke dalam dokumen resmi organisasi dan berlaku untuk seluruh unit di organisasi.
	TK.2.6	Kode etik organisasi setidaknya sudah dikomunikasikan secara rutin dalam setiap kegiatan <i>induction/on-boarding</i> kepada pegawai baru.	<ol style="list-style-type: none"> Jadwal dan rencana sosialisasi kode etik untuk pegawai baru Materi sosialisasi kode etik, Laporan kegiatan sosialisasi kode etik dan daftar hadir kegiatan sosialisasi kode etik untuk pegawai baru.
	TK.2.7	Kode etik organisasi setidaknya sudah dikomunikasikan secara rutin kepada seluruh pegawai minimal satu kali dalam setahun, sehingga tidak ada	<ol style="list-style-type: none"> Jadwal dan rencana sosialisasi kode etik untuk seluruh pegawai Materi sosialisasi kode etik, Laporan kegiatan sosialisasi kode etik dan daftar hadir kegiatan

TK.2 - Etika Bisnis			
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	Work Product/Output
		kesenjangan pemahaman antara pegawai lama dan pegawai baru.	sosialisasi kode etik untuk seluruh pegawai
	TK.2.8	Peraturan atau ketentuan <i>reward and punishment</i> untuk setiap pelanggaran atau kepatuhan atas kode etik organisasi setidaknya telah ditetapkan secara formal.	Peraturan atau ketentuan terkait <i>reward and punishment</i> kepatuhan terhadap kode etik.
4 <i>Predicatable</i>	TK.2.9	Organisasi setidaknya telah melaksanakan revidu dan evaluasi untuk memastikan kode etik organisasi sudah ditegakkan/diterapkan di seluruh organisasi.	Laporan Hasil Revidu dan Evaluasi atas Penegakkan/Penerapan Kode Etik Organisasi.
	TK.2.10	Organisasi setidaknya telah memastikan bahwa sistem <i>reward and punishment</i> dari setiap pelanggaran atau kepatuhan terhadap kode etik organisasi telah diterapkan /diberlakukan dengan tegas di seluruh organisasi.	Laporan Hasil Revidu dan Evaluasi atas Penegakkan/Penerapan <i>Reward and Punishment</i> kepatuhan terhadap kode etik.
5 <i>Optimizing</i>	TK.2.11	Hasil revidu dan evaluasi digunakan sebagai umpan balik (<i>feedback</i>) atau referensi perbaikan atau penyesuaian kode etik organisasi periode berikutnya.	Laporan Kegiatan Aktivitas Perbaikan/Penyesuaian Kode Etik dengan agenda membahas hasil Revidu dan Evaluasi dari Dokumen Kode Etik versi sebelumnya.
	TK.2.12	Organisasi selalu mempertimbangkan masukan dari setiap <i>stakeholder</i> dalam melakukan perbaikan/penyesuaian kode etik organisasi.	Laporan Kegiatan Aktivitas Perbaikan/Penyesuaian Kode Etik berdasarkan masukan dari <i>stakeholder</i> , yang bisa berasal dari <i>customer survey</i> , suara pelanggan, atau dokumentasi lainnya dengan substansi yang sesuai.

TK.3 - Stakeholder Relationship

Stakeholder adalah kelompok atau individu yang memiliki kepentingan dengan operasional organisasi - semua pihak yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh kegiatan operasional organisasi, yang terdiri dari *stakeholder* internal dan eksternal.

Stakeholder internal merupakan pihak-pihak yang berada di dalam organisasi dan secara langsung bekerja untuk organisasi tersebut, seperti karyawan dan direksi. Sedangkan *stakeholder* eksternal merupakan pihak-pihak yang berada di luar organisasi dan secara tidak langsung bekerja atau berkontribusi untuk organisasi tersebut, seperti mitra, masyarakat dan regulator. Dalam hal ini diperlukan perjanjian/perikatan tertentu untuk *stakeholder* eksternal dapat berkontribusi untuk organisasi terkait.

Identifikasi *key stakeholders* dan menjalin hubungan yang baik dengan pihak-pihak tersebut sangat penting untuk keberhasilan organisasi dalam menjalankan kegiatan operasional dan

mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Hubungan yang baik dengan *stakeholders* akan membantu organisasi untuk mengomunikasikan perspektif organisasi kepada *stakeholders* terkait dengan peluang, tantangan, dan hal lainnya yang dapat mempengaruhi organisasi, serta akan berpengaruh baik terhadap keberlangsungan dari organisasi.

Tabel 23. Tabel Kriteria *Maturity Rating* untuk Indikator *Stakeholder Relationship*

TK.3 - <i>Stakeholder Relationship</i>			
<i>Maturity Level</i>	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	<i>Work Product/Output</i>
1 <i>Initial</i>	TK.3.1	Organisasi setidaknya telah menyadari pentingnya mengelola hubungan antar- <i>stakeholder</i> dengan baik, demi mendukung kegiatan operasionalnya sehari-hari.	Tidak ada <i>work product</i> .
	TK.3.2	Organisasi setidaknya telah menyadari bahwa terdapat isu dan <i>concern</i> yang bersifat antar- <i>stakeholder</i> yang memerlukan kolaborasi untuk penyelesaiannya, meskipun saat ini belum terdapat tindak lanjut untuk mengelola hubungan antar- <i>stakeholder</i> tersebut.	Tidak ada <i>work product</i> .
2 <i>Managed</i>	TK.3.3	Organisasi setidaknya telah mengidentifikasi key <i>stakeholders</i> internal dan eksternal yang dalam hal ini disesuaikan dengan <i>nature</i> dan proses bisnis setiap organisasi.	Daftar <i>Key Stakeholders</i> internal dan eksternal organisasi.
	TK.3.4	Organisasi setidaknya telah mendefinisikan peran dan tanggung jawab dari masing-masing <i>stakeholder</i> .	Daftar <i>Key Stakeholders</i> internal dan eksternal organisasi yang memuat peran dan tanggung jawab dari masing-masing <i>stakeholder</i> .
3 <i>Defined</i>	TK.3.5	Organisasi setidaknya telah melakukan pemetaan (<i>mapping</i>) hubungan antar- <i>stakeholders</i> .	<i>Key Stakeholders Mapping</i> internal maupun eksternal organisasi.
	TK.3.6	Organisasi setidaknya telah mengidentifikasi dan menganalisis tindak lanjut atas isu dan <i>concern</i> yang bersifat antar- <i>stakeholder</i> .	Laporan analisis tindak lanjut isu-isu terkait hubungan antar <i>stakeholder</i> .
	TK.3.7	Terdapat panduan penanganan isu dan <i>concern</i> yang bersifat antar- <i>stakeholder</i> dengan mengacu pada <i>leading practice</i> .	Kebijakan dan prosedur penanganan isu dan terkait hubungan antar <i>stakeholder</i> .
4 <i>Predicatable</i>	TK.3.8	Data dan informasi yang bersifat antar- <i>stakeholder</i> telah dikelola secara terpusat, sehingga mendukung proses pengambilan keputusan terhadap suatu isu menjadi lebih cepat, efektif, dan efisien.	Sistem pendukung untuk mengelola data dan informasi yang terkait dengan pengelolaan <i>stakeholder</i> .
	TK.3.9	Organisasi telah melaksanakan reviu dan evaluasi secara berkala terhadap <i>stakeholder's relationship</i> untuk memastikan berbagai hal seperti daftar key <i>stakeholders</i> , peran dan	Laporan Hasil Reviu dan Evaluasi Terhadap Pengelolaan <i>Stakeholder</i> .

TK.3 - Stakeholder Relationship			
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	Work Product/Output
		tanggung jawab, pemetaan hubungan antar <i>key stakeholders</i> , isu dan <i>concern</i> beserta dokumen panduannya selalu <i>up to date</i> .	
5 <i>Optimizing</i>	TK.3.10	Hasil reviu dan evaluasi terhadap pengelolaan <i>stakeholder's relationship</i> setidaknya telah digunakan untuk melihat relevansi terhadap proses bisnis organisasi terkini.	Laporan perbaikan pengelolaan <i>stakeholder</i> yang disusun berdasarkan hasil reviu dan evaluasi.
	TK.3.11	Organisasi mempertimbangkan masukan dari setiap <i>stakeholder</i> dalam melakukan perbaikan/penyesuaian proses bisnis organisasi (layanan organisasi).	Laporan perbaikan pengelolaan <i>stakeholder</i> berdasarkan masukan dari <i>stakeholder</i> , yang bisa berasal dari <i>customer survey</i> , suara pelanggan, atau dokumentasi lainnya dengan substansi yang sesuai.

TK.4 - Manajemen Risiko

Manajemen risiko merupakan kegiatan pengelolaan dan pengendalian risiko. Manajemen risiko yang baik dapat membantu organisasi meningkatkan probabilitas untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan, meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan, serta membantu organisasi secara efektif mengalokasikan dan menggunakan sumber daya dengan efektif dan efisien.

Tabel 24. Tabel Kriteria *Maturity Rating* untuk Indikator Manajemen Risiko

TK.4 - Manajemen Risiko			
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	Work Product/Output
1 <i>Initial</i>	TK.4.1	Manajemen risiko setidaknya telah dilakukan secara <i>ad-hoc</i> dan/atau jika terdapat kebutuhan.	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya manajemen risiko telah dilakukan berdasarkan permintaan tertentu.
	TK.4.2	Organisasi telah menghasilkan output pekerjaan dari aktivitas manajemen risiko, yang setidaknya bersifat informal.	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya manajemen risiko dilakukan secara inkonsisten dan belum di dokumentasikan secara resmi.
	TK.4.3	Manajemen risiko setidaknya sudah diterapkan atau berlaku dalam skala/lingkup yang kecil seperti kelompok kerja atau divisi tertentu.	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya manajemen risiko telah diterapkan secara parsial pada unit/divisi tertentu.
2 <i>Managed</i>	TK.4.4	Manajemen risiko setidaknya telah dilakukan secara rutin (berulang).	Laporan kegiatan manajemen risiko yang telah dilakukan secara berkala.
	TK.4.5	Terdapat panduan manajemen risiko yang setidaknya mencakup beberapa risiko (namun belum mencakup seluruh risiko minimal), sehingga dapat mendukung organisasi untuk	Kebijakan dan prosedur penyusunan dan tata cara identifikasi manajemen risiko namun belum mencakup risiko minimal.

TK.4 - Manajemen Risiko			
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	Work Product/Output
		menghasilkan output pekerjaan yang konsisten.	Risiko minimal mencakup: risiko strategis, risiko operasional, risiko finansial, risiko kebijakan dan prosedur, dan risiko TI.
	TK.4.6	Pelaksanaan aktivitas manajemen risiko setidaknya sudah berdasarkan panduan yang tersedia.	Laporan Kegiatan Manajemen Risiko yang memuat dokumentasi pelaksanaan aktivitas manajemen risiko namun terbatas pada unit tertentu.
3 <i>Defined</i>	TK.4.7	Manajemen risiko setidaknya telah dilakukan secara berkala dan terjadwal.	<ol style="list-style-type: none"> Jadwal dan rencana pelaksanaan manajemen risiko Laporan kegiatan manajemen risiko yang memuat aktivitas manajemen risiko
	TK.4.8	Terdapat panduan manajemen risiko baku dan standar dengan mengacu pada <i>leading practice</i> , yang setidaknya mencakup seluruh risiko minimal, sehingga dapat mendukung organisasi untuk menghasilkan output pekerjaan yang konsisten.	<p>Kebijakan dan prosedur komprehensif penyusunan dan tata cara identifikasi manajemen risiko yang telah mencakup risiko minimal.</p> <p>Risiko minimal mencakup: risiko strategis, risiko operasional, risiko finansial, risiko kebijakan dan prosedur, dan risiko TI.</p>
	TK.4.9	Manajemen risiko sudah diterapkan atau dilaksanakan di seluruh organisasi secara konsisten sesuai dengan panduan yang telah ditetapkan.	Laporan Kegiatan Manajemen Risiko yang memuat dokumentasi pelaksanaan aktivitas manajemen risiko berdasarkan kebijakan dan prosedur manajemen risiko yang telah ditetapkan dan mencakup seluruh unit di organisasi. Dokumentasi bisa dalam bentuk profil risiko.
	TK.4.10	Organisasi setidaknya telah menetapkan struktur/unit/fungsi khusus yang bertugas untuk mengelola aktivitas manajemen risiko secara terpusat di dalam organisasi.	Struktur Organisasi atau Fungsi Manajemen Risiko.
4 <i>Predicatable</i>	TK.4.11	Struktur/unit/fungsi khusus yang bertugas untuk mengelola aktivitas manajemen risiko di dalam organisasi setidaknya telah melakukan revidu dan evaluasi (audit) berkala terhadap pelaksanaan manajemen risiko untuk memastikan bahwa penanganan risiko telah dilakukan dengan tepat waktu oleh <i>risk-owner</i> dan sesuai dengan panduan yang telah ditetapkan.	Laporan Hasil Revidu dan Evaluasi (Audit) Terhadap Pelaksanaan Manajemen Risiko yang tertuang dalam profil risiko.
	TK.4.12	Terdapat pelatihan dan penyuluhan secara berkala untuk seluruh pegawai organisasi dalam rangka membangun kesadaran (<i>awareness</i>) mengenai risiko organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> Jadwal dan rencana pelatihan dan penyuluhan manajemen risiko Laporan kegiatan pelatihan manajemen risiko dan daftar hadir Laporan kegiatan pelatihan dan penyuluhan manajemen risiko

TK.4 - Manajemen Risiko			
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	Work Product/Output
			yang memuat laporan aktivitas manajemen risiko
5 <i>Optimizing</i>	TK.4.13	Hasil reviu dan evaluasi (audit) terhadap pelaksanaan manajemen risiko telah ditindaklanjuti sesuai dengan rekomendasi perbaikan yang telah didefinisikan.	Laporan Pelaksanaan atau Hasil Tindak Lanjut atas Hasil Reviu dan Evaluasi (Audit) Manajemen Risiko.
	TK.4.14	Penggunaan SI/TI yang terpadu, yang mendukung <i>real-time risk analytics</i> .	Sistem pengelolaan manajemen risiko berbasis <i>real-time analytics</i> .
	TK.4.15	Organisasi secara konsisten telah berupaya untuk berinovasi dalam praktik manajemen risiko.	Rencana inovasi untuk meningkatkan kualitas pengelolaan manajemen risiko.

TK.5 - Pengawasan dan Pelaporan

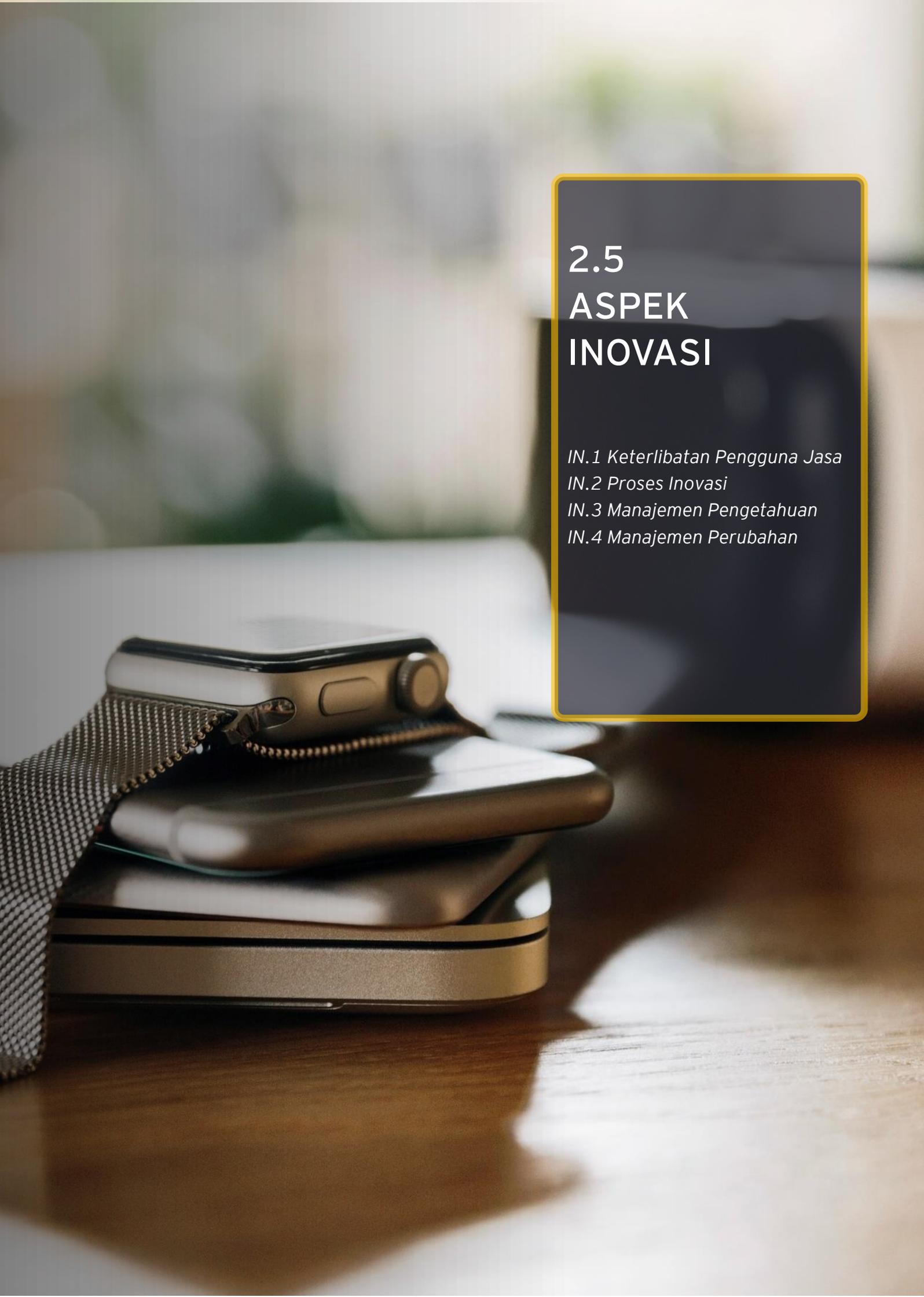
Pengawasan dan pelaporan merupakan suatu aktivitas yang harus dilaksanakan secara konsisten di dalam organisasi. Pengawasan yang konsisten diperlukan untuk memastikan bahwa berbagai kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang sudah ditetapkan dan tidak terjadi pelanggaran yang dapat merugikan organisasi. Sedangkan pelaporan yang konsisten diperlukan untuk mendapatkan gambaran atau pemahaman tentang kinerja organisasi dalam jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Sebuah laporan sering dijadikan tolok ukur dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan di masa depan. Pengawasan dan pelaporan yang baik dapat memberikan manfaat bagi organisasi seperti memberikan transparansi dan akuntabilitas, serta mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih efektif dan efisien.

Tabel 25. Tabel Kriteria *Maturity Rating* untuk Indikator Pengawasan dan Pelaporan

TK.5 - Pengawasan dan Pelaporan			
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	Work Product/Output
1 <i>Initial</i>	TK.5.1	Aktivitas pengawasan dan pelaporan setidaknya telah dilakukan secara <i>ad-hoc</i> dan/atau jika terdapat kebutuhan.	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya pengawasan dan pelaporan telah dilakukan berdasarkan permintaan tertentu.
	TK.5.2	Organisasi telah menghasilkan output pekerjaan dari aktivitas pengawasan dan pelaporan, yang setidaknya bersifat informal.	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya pengawasan dan pelaporan dilakukan secara inkonsisten dan belum di dokumentasikan secara resmi.
	TK.5.3	Aktivitas pengawasan dan pelaporan setidaknya sudah diterapkan atau berlaku dalam skala/lingkup yang kecil seperti kelompok kerja atau divisi tertentu.	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya pengawasan dan pelaporan telah diterapkan dalam lingkup unit/divisi tertentu.

TK.5 - Pengawasan dan Pelaporan			
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	Work Product/Output
2 <i>Managed</i>	TK.5.4	Aktivitas pengawasan dan pelaporan setidaknya telah dilakukan secara rutin (berulang).	Laporan kegiatan manajemen risiko yang telah dilakukan secara berkala.
	TK.5.5	Terdapat panduan yang setidaknya mencakup beberapa aktivitas pengawasan dan pelaporan (namun belum mencakup lingkup aktivitas minimal), sehingga dapat mendukung organisasi untuk menghasilkan output pekerjaan yang konsisten.	Kebijakan dan prosedur pengawasan dan pelaporan namun belum mencakup pengawasan dan pelaporan minimal. Pengawasan dan pelaporan minimal: Pencapaian rencana strategis, kegiatan proses bisnis/operasional, finansial, kepatuhan, dan SI/TI.
	TK.5.6	Pelaksanaan aktivitas pengawasan dan pelaporan setidaknya sudah berdasarkan panduan yang tersedia.	Laporan Kegiatan Pengawasan dan Pelaporan yang memuat dokumentasi pelaksanaan aktivitas manajemen risiko namun terbatas pada unit tertentu.
3 <i>Defined</i>	TK.5.7	Aktivitas pengawasan dan pelaporan setidaknya telah dilakukan secara berkala dan terjadwal.	Laporan Kegiatan Pengawasan dan Pelaporan yang memuat laporan aktivitas pengawasan dan pelaporan yang sudah terjadwal.
	TK.5.8	Terdapat panduan pengawasan dan pelaporan baku dan standar dengan mengacu pada <i>leading practice</i> , yang setidaknya mencakup seluruh aktivitas pengawasan dan pelaporan minimal, sehingga dapat mendukung organisasi untuk menghasilkan output pekerjaan yang konsisten. Dalam hal ini, termasuk <i>tool/template/format</i> pelaporan untuk dapat menghasilkan output pekerjaan yang konsisten.	1. Panduan Pelaksanaan Pengawasan dan Pelaporan yang setidaknya mencakup seluruh aktivitas pengawasan dan pelaporan minimal. 2. <i>Tools/template/format</i> pelaporan yang mendukung untuk menghasilkan output pekerjaan yang konsisten.
	TK.5.9	Pengawasan dan pelaporan sudah diterapkan atau dilaksanakan di seluruh organisasi secara konsisten sesuai dengan panduan yang telah ditetapkan.	Laporan Kegiatan Pengawasan dan Pelaporan berdasarkan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan dan mencakup seluruh unit di organisasi.
	TK.5.10	Organisasi setidaknya telah menetapkan struktur/unit/fungsi khusus yang bertugas untuk melakukan aktivitas pengawasan dan pelaporan secara terpusat di dalam organisasi, seperti memeriksa pemenuhan pelaporan (laporan disampaikan tepat waktu dan isinya sesuai dengan yang ketentuan), pemeriksaan kredibilitas dari laporan, melakukan tinjauan lapangan untuk memverifikasi kebenaran dari isi laporan yang disajikan.	Bagan atau Struktur Organisasi Fungsi Pengawasan dan Pelaporan.
4 <i>Predicatable</i>	TK.5.11	Struktur/unit/fungsi khusus yang bertugas untuk mengelola aktivitas	Laporan Hasil Reviu dan Evaluasi (Audit) Terhadap Pengawasan dan

TK.5 - Pengawasan dan Pelaporan			
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	Work Product/Output
		pengawasan dan pelaporan di dalam organisasi setidaknya telah melakukan revidu dan evaluasi (audit) berkala terhadap pelaksanaan pengawasan dan pelaporan untuk memastikan bahwa aktivitas sesuai dengan panduan yang telah ditetapkan.	Pelaporan (Contoh: Laporan hasil revidu kegiatan pengawasan yang dilakukan Dewan Pengawas atau SPI)
	TK.5.12	Terdapat pelatihan dan penyuluhan secara berkala terkait aktivitas pengawasan dan pelaporan untuk membangun awareness mengenai pentingnya melaksanakan pengawasan dan pelaporan, serta untuk memastikan setiap pihak memahami proses dan prosedur pengawasan dan pelaporan dengan baik.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jadwal dan rencana pelatihan dan penyuluhan pelaporan dan pengawasan 2. Laporan kegiatan pelatihan pelaporan dan pengawasan dan daftar hadir 3. Laporan kegiatan pelatihan dan penyuluhan pelaporan dan pengawasan yang memuat laporan aktivitas pelaporan dan pengawasan.
5 <i>Optimizing</i>	TK.5.13	Hasil revidu dan evaluasi terhadap pelaksanaan pengawasan dan pelaporan (audit) setidaknya telah ditindaklanjuti sesuai dengan rekomendasi perbaikan yang telah didefinisikan.	Laporan Pelaksanaan atau Hasil Tindak Lanjut atas Hasil Revidu dan Evaluasi (Audit) Pengawasan dan Pelaporan.
	TK.5.14	Penggunaan SI/TI yang terpadu, yang mendukung aktivitas pengawasan dan pelaporan, serta dapat mendukung penyediaan informasi <i>bottom-up</i> dan <i>top-down</i> secara <i>real-time</i> dan akurat.	Sistem pengawasan dan pelaporan berbasis <i>real-time analytics</i> .
	TK.5.15	Organisasi secara konsisten berupaya untuk berinovasi dalam praktik pengawasan dan pelaporan.	Rencana inovasi untuk meningkatkan kualitas pengawasan dan pelaporan.



2.5 ASPEK INOVASI

IN.1 Keterlibatan Pengguna Jasa

IN.2 Proses Inovasi

IN.3 Manajemen Pengetahuan

IN.4 Manajemen Perubahan

2.5 Aspek Inovasi

Inovasi produk dan layanan merupakan aspek yang digunakan untuk mengukur kemampuan BLU dalam 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.

Terdapat empat indikator penilaian dari aspek inovasi, yaitu keterlibatan pengguna layanan, proses inovasi, manajemen pengetahuan, dan manajemen perubahan. Aspek Inovasi pada organisasi diukur menggunakan indikator sebagai berikut:

IN.1 - Keterlibatan Pengguna Jasa

Indikator ini menekankan bahwa pengguna layanan (*user*) dapat dianggap sebagai sumber daya dalam pengembangan inovasi. Dengan demikian, layanan publik yang diberikan oleh BLU, baik produk maupun jasa, dapat memenuhi harapan dan kebutuhan dari pengguna layanan (*user*).

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, produksi.

Tabel 26. Tabel Kriteria *Maturity Rating* untuk Indikator Keterlibatan Pengguna Jasa

IN.1 - Keterlibatan Pengguna Jasa			
<i>Maturity Level</i>	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	<i>Work Product/Output</i>
1 <i>Initial</i>	IN.1.1	Organisasi setidaknya telah memiliki kesadaran terkait pentingnya keterlibatan pengguna layanan dalam melakukan pengembangan inovasi layanan organisasi.	Tidak ada <i>work product</i> .
	IN.1.2	Organisasi setidaknya telah melibatkan pengguna layanan dalam melakukan proses inovasi secara <i>ad-hoc</i> dan informal.	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya organisasi telah melibatkan pengguna layanan dalam proses inovasi walaupun belum terdokumentasi secara formal.
2 <i>Managed</i>	IN.1.3	Organisasi setidaknya telah melibatkan pengguna layanan (internal BLU) secara rutin dan informal, di mana pengguna layanan (internal BLU)	Survey pengguna layanan (internal BLU) dengan tujuan khusus untuk melakukan pengembangan inovasi layanan BLU.

IN.1 - Keterlibatan Pengguna Jasa			
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	Work Product/Output
		berperan aktif dalam memberikan pendapat dan aspirasi dalam pengembangan inovasi layanan.	
	IN.1.4	Organisasi setidaknya telah melibatkan pengguna layanan (internal BLU) dalam menyusun persyaratan dalam pengembangan proses inovasi.	Tindak lanjut hasil survey pengguna layanan terhadap inovasi layanan.
3 <i>Defined</i>	IN.1.5	Organisasi setidaknya telah melibatkan pengguna layanan (internal dan eksternal BLU) secara rutin dan formal, di mana pengguna layanan (internal dan eksternal BLU) dikonsultasikan pada beberapa tahapan pengembangan inovasi untuk menyampaikan keinginan, persyaratan, dan ide.	Laporan komprehensif hasil analisis dan tindak lanjut survey pengguna layanan terhadap inovasi layanan yang disusun secara berkala.
	IN.1.6	Organisasi setidaknya telah mendefinisikan standar baku dan prosedur formal dalam melakukan proses inovasi yang memperlihatkan keterlibatan pengguna layanan dalam proses inovasi.	Kebijakan dan/atau prosedur terkait proses inovasi yang menunjukkan kewajiban untuk melibatkan pengguna layanan dalam proses inovasi.
	IN.1.7	Organisasi setidaknya telah menyusun strategi keterlibatan pengguna layanan dalam pengembangan inovasi (contoh: jadwal keterlibatan pengguna layanan, metode <i>user involvement</i> , dan sebagainya).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi keterlibatan pengguna dalam proses inovasi dan metode. 2. Rencana dan jadwal kegiatan keterlibatan pengguna dalam pengembangan inovasi.
	IN.1.8	Keterlibatan pengguna layanan dalam proses pengembangan inovasi sudah diterapkan secara konsisten sesuai dengan panduan yang telah ditetapkan.	Laporan berkala kegiatan keterlibatan pengguna dalam pengembangan inovasi.
	IN.1.9	Organisasi setidaknya telah melibatkan pengguna layanan (internal dan eksternal BLU) secara rutin dan formal, di mana pengguna layanan (internal dan eksternal BLU) terlibat pada setiap tahapan pengembangan inovasi dan berperan sebagai <i>co-designer</i> yang berpengaruh dalam pengembangan inovasi.	Proposal pengembangan inovasi layanan yang menunjukkan pengguna layanan sebagai <i>co-designer</i> .
4 <i>Predicatable</i>	IN.1.10	Terdapat <i>action plan</i> yang setidaknya jelas dan terarah dalam merespon aspirasi yang diterima dari pengguna layanan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Action plan matrix</i> dalam rangka merespon aspirasi yang diterima dari pengguna layanan. 2. Notulensi rapat pembahasan pengembangan inovasi.
	IN.1.11	Organisasi telah menyusun strategi keterlibatan pengguna layanan setidaknya dengan pendekatan statistik atau riset yang didesain untuk mendapatkan aspirasi dan pendapat	Desain pengumpulan dan pengolahan data aspirasi pengguna layanan yang dikembangkan dengan metode statistik.

IN.1 - Keterlibatan Pengguna Jasa			
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	Work Product/Output
		yang konkrit dalam pengembangan inovasi.	
5 <i>Optimizing</i>	IN.1.12	Pengguna layanan berperan aktif dalam <i>end-to-end process</i> pengembangan inovasi layanan. Dalam hal ini, pengguna layanan turut berperan dalam pembuatan keputusan inovasi (<i>go or no-go</i> atas inovasi suatu produk/layanan).	Laporan kegiatan pengembangan inovasi yang mencakup: 1. Hasil uji coba (<i>user acceptance</i>) inovasi oleh pengguna layanan. 2. Hasil keputusan <i>go or no-go</i> atas inovasi yang menunjukkan keterlibatan pengguna layanan.
	IN.1.13	Terdapat partisipasi dan interaksi dengan pengguna layanan yang konstan melalui kerja sama untuk menjadi <i>co-designer</i> dan <i>co-producer</i> dalam melakukan <i>continuous improvement</i> .	Proposal kerjasama dengan pengguna layanan sebagai <i>co-designer</i> dan <i>co-producer</i> inovasi layanan.
	IN.1.14	Organisasi memiliki <i>tools</i> pendukung yang mampu mendukung pelaksanaan keterlibatan pengguna layanan (<i>user involvement</i>) dalam pelaksanaan proses inovasi	Sistem terintegrasi untuk pengumpulan, pengolahan data aspirasi, dan uji coba pengguna layanan atas hasil inovasi.

IN.2 - Proses Inovasi

Indikator ini 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.

Tabel 27. Tabel Kriteria *Maturity Rating* untuk Indikator Proses Inovasi

IN.2 - Proses Inovasi			
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	Work Product/Output
1 <i>Initial</i>	IN.2.1	Organisasi setidaknya telah memiliki kesadaran terkait pentingnya proses inovasi dalam mendukung kegiatan operasional dan kelangsungan bisnis organisasi.	Tidak ada <i>work product</i> .
	IN.2.2	Organisasi setidaknya telah melakukan proses inovasi secara <i>ad-hoc</i> dan/atau berdasarkan permintaan dari pihak manajemen.	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya organisasi telah melakukan proses inovasi walaupun belum terdokumentasi secara formal.
2 <i>Managed</i>	IN.2.3	Organisasi setidaknya telah melakukan proses perancangan inovasi secara rutin/berulang dan informal.	Notulensi proses perancangan inovasi.
	IN.2.4	Organisasi setidaknya telah melakukan proses pembuatan inovasi secara rutin dan informal.	Notulensi proses pelaksanaan inovasi.

IN.2 - Proses Inovasi			
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	Work Product/Output
3 <i>Defined</i>	IN.2.5	Organisasi setidaknya telah mendefinisikan standar baku dan prosedur formal dalam melakukan proses inovasi.	Kebijakan dan prosedur inovasi secara lengkap yang mencakup proses perencanaan, implementasi, evaluasi, dan monitoring yang diberlakukan oleh seluruh unit organisasi.
	IN.2.7	Proses inovasi dilakukan secara terintegrasi dan saling mendukung, tidak <i>overlapping</i> atau tumpang tindih.	Daftar program kerja inovasi terintegrasi.
	IN.2.8	Proses inovasi sudah diterapkan atau dilaksanakan di seluruh organisasi secara konsisten sesuai dengan panduan yang telah ditetapkan.	Laporan hasil implementasi inovasi yang disusun berdasarkan kebijakan dan prosedur inovasi.
4 <i>Predicatable</i>	IN.2.9	Organisasi setidaknya telah menetapkan struktur/unit/fungsi pengawas yang bertugas untuk mengevaluasi dan mengawasi proses inovasi secara terpusat di organisasi. Dalam hal ini, struktur/unit/fungsi pengawas setidaknya telah melakukan reviu dan evaluasi berkala terhadap pelaksanaan proses inovasi untuk memastikan bahwa proses inovasi sesuai dengan standar baku dan prosedur yang telah ditetapkan.	Struktur Organisasi atau Fungsi Manajemen Inovasi.
	IN.2.10	Terdapat pengukuran hasil inovasi yang telah diimplementasikan secara berkala, termasuk pengukuran atas ketercapaian/keberhasilan inovasi, dampak inovasi, dan sebagainya.	Laporan pengukuran hasil implementasi inovasi.
	IN.2.11	Proses inovasi dijadikan sebagai <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) pada unit/bagian di organisasi.	KPI organisasi terkait pengukuran aspek inovasi.
5 <i>Optimizing</i>	IN.2.12	Hasil evaluasi atas pelaksanaan proses inovasi digunakan sebagai dasar untuk melakukan proses inovasi berikutnya, sehingga tercipta <i>continuous improvement</i> .	Tindak lanjut laporan pengukuran hasil implementasi inovasi yang dilakukan secara kontinu.
	IN.2.13	Organisasi memiliki <i>innovation tools</i> yang mampu mendukung pelaksanaan proses inovasi, di mana <i>tools</i> ini dapat digunakan oleh seluruh unit/tim/individu di organisasi.	Sistem terintegrasi untuk mendukung pelaksanaan proses inovasi, misal <i>collaboration tool</i> berbasis internet.

IN.3 - Manajemen Pengetahuan

Indikator ini menekankan bahwa manajemen pengetahuan merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi, menciptakan, memperoleh, berbagi, dan mendokumentasikan pengetahuan individu ataupun kelompok tertentu di BLU dalam rangka meningkatkan daya saing dan 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 yang unik, manajemen pengetahuan bisa digunakan untuk pemecahan masalah, pembelajaran organisasi, pengambilan keputusan, dan pemindaian lingkungan.

Tabel 28. Tabel Kriteria *Maturity Rating* untuk Indikator Manajemen Pengetahuan

IN.3 - Manajemen Pengetahuan			
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	Work Product/Output
1 <i>Initial</i>	IN.3.1	Organisasi setidaknya telah memiliki kesadaran terkait pentingnya pengelolaan sumber daya pengetahuan dalam mendukung kegiatan operasional dan inovasi.	Tidak ada <i>work product</i> .
	IN.3.2	Organisasi setidaknya telah melakukan pengelolaan sumber daya pengetahuan secara <i>ad-hoc</i> dan/atau jika terdapat permintaan dari pihak manajemen.	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya manajemen pengetahuan telah dilakukan berdasarkan permintaan tertentu.
	IN.3.3	Personel (individu) organisasi setidaknya telah melakukan penyimpanan dan/atau dokumentasi pengetahuan/informasi yang dimiliki pribadi secara <i>ad-hoc</i> .	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya personel (individu) telah melakukan penyimpanan dan/atau dokumentasi pengetahuan/informasi secara pribadi atau belum terpusat. Misal, dalam bentuk USB.
2 <i>Managed</i>	IN.3.4	Organisasi setidaknya telah melakukan pengelolaan sumber daya pengetahuan secara rutin, di mana pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan tugas rutin telah didokumentasikan.	<i>Shared folder</i> atau media lainnya berisi kumpulan pengetahuan yang dapat digunakan sebagai referensi seluruh personel dalam melakukan penugasan rutin.
	IN.3.5	Personel (individu) organisasi setidaknya telah melakukan pertukaran informasi/pengetahuan secara informal.	Kegiatan <i>sharing session</i> (berbagi pengetahuan) informal.
3 <i>Defined</i>	IN.3.6	Organisasi menganggap sumber daya pengetahuan sebagai informasi yang ditempatkan dalam konteks tujuan organisasi, pengetahuan dipelihara (<i>maintained</i>) sehingga tetap relevan.	Inisiatif strategis organisasi terkait program pemeliharaan manajemen pengetahuan secara berkala.
	IN.3.7	Organisasi setidaknya telah memiliki infrastruktur dasar untuk mendukung	<i>E-library, learning center, knowledge management, newsletter email</i> , yang

IN.3 - Manajemen Pengetahuan			
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	Work Product/Output
		pengelolaan sumber daya pengetahuan.	berisi informasi/pengetahuan yang dapat diakses oleh seluruh pegawai.
	IN.3.8	Organisasi setidaknya telah mendefinisikan standar baku dan prosedur formal dalam melakukan manajemen pengetahuan.	Prosedur pengelolaan manajemen pengetahuan yang mengatur: <ul style="list-style-type: none"> • Klasifikasi jenis informasi dan penilaian terhadap konten • Distribusi informasi pada organisasi
	IN.3.9	Terdapat pelatihan secara berkala untuk pengetahuan/informasi yang bersifat mandatory dalam rangka memastikan seluruh pegawai memiliki pengetahuan terkini dan sesuai dengan tugas dan fungsinya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jadwal dan rencana pelatihan untuk pengetahuan atau informasi yang bersifat <i>mandatory</i> 2. Laporan capaian pelaksanaan pelatihan wajib terkait pengetahuan atas informasi yang bersifat <i>mandatory</i>.
4 <i>Predicable</i>	IN.3.10	Terdapat aktivitas pengawasan dan/atau evaluasi kegiatan manajemen pengetahuan, serta pengukuran tingkat partisipan yang menggunakan informasi dan pengetahuan yang telah dikelola.	Laporan evaluasi pengelolaan manajemen pengetahuan yang mengukur <i>participant rate</i> atas manajemen pengetahuan yang dikelola.
	IN.3.11	Terdapat aktivitas pengawasan dan/atau evaluasi terhadap infrastruktur dari sistem informasi manajemen pengetahuan.	Laporan evaluasi atas pemanfaatan infrastruktur manajemen pengetahuan.
5 <i>Optimizing</i>	IN.3.12	Kegiatan pengumpulan, penyimpanan, dan berbagi pengetahuan pada organisasi ditinjau dan diperbaiki secara berkelanjutan, kelemahan dari proses ini dapat dengan mudah diidentifikasi dan diperbaiki.	Tindak lanjut laporan pengukuran pengelolaan manajemen pengetahuan yang dilakukan secara kontinu.
	IN.3.13	Infrastruktur sistem informasi yang digunakan untuk manajemen pengetahuan terus ditingkatkan. Dalam hal ini, sistem manajemen pengetahuan terintegrasi dengan sistem informasi sumber daya manusia (HRIS), sehingga dapat memantau perkembangan pengetahuan dari setiap individu.	Sistem informasi manajemen pengetahuan terintegrasi dengan sistem informasi sumber daya manusia (HRIS).

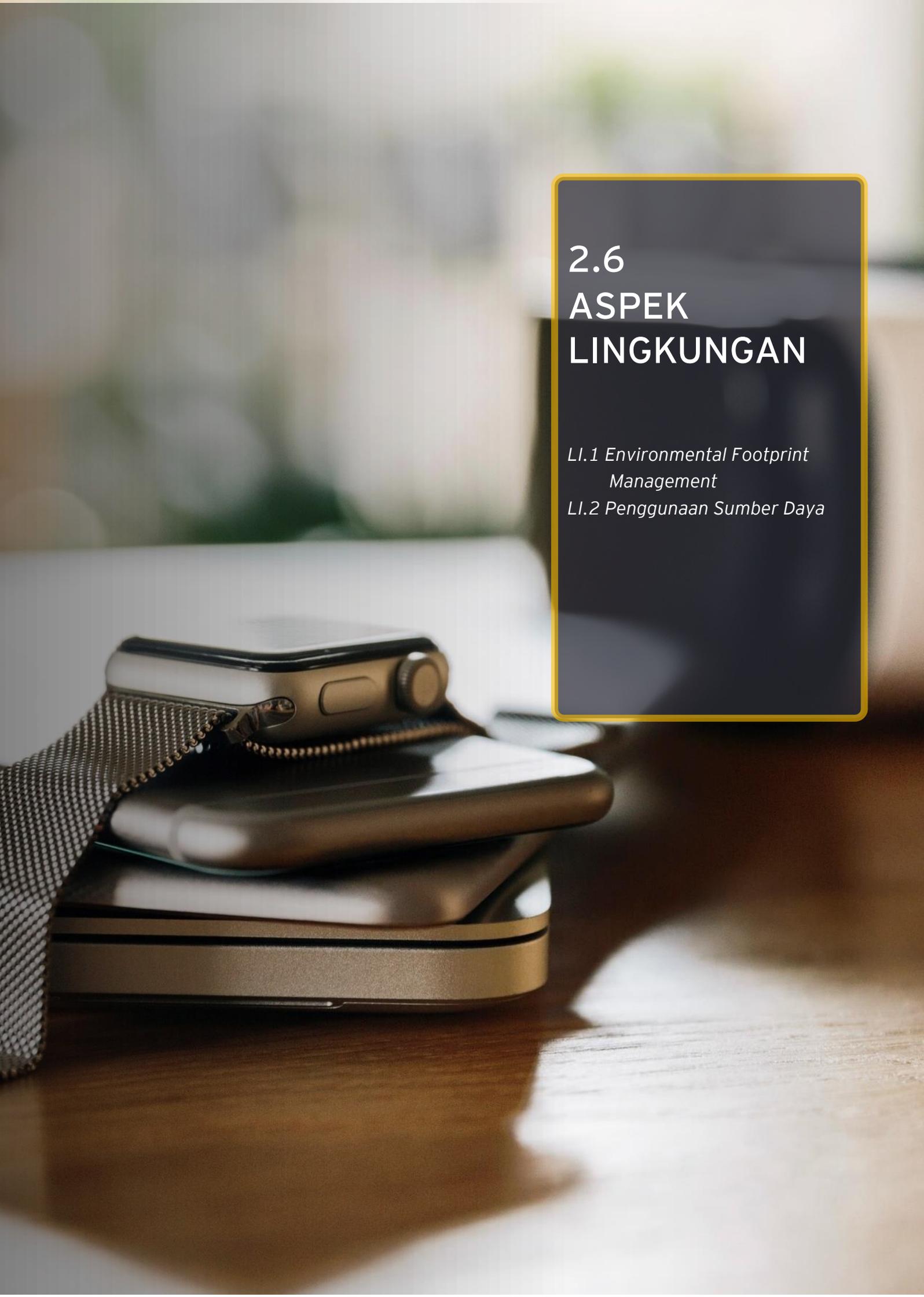
IN.4 - Manajemen Perubahan

Indikator ini 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.

Tabel 29. Tabel Kriteria *Maturity Rating* untuk Indikator Manajemen Perubahan

IN.4 - Manajemen Perubahan			
<i>Maturity Level</i>	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	<i>Work Product/Output</i>
1 <i>Initial</i>	IN.4.1	Keberhasilan proses perubahan setidaknya bergantung pada upaya dan pengalaman individu tertentu	Tidak ada <i>work product</i> .
	IN.4.2	Proses manajemen perubahan setidaknya telah dilakukan secara <i>ad-hoc</i> .	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya manajemen perubahan telah dilakukan berdasarkan permintaan tertentu.
2 <i>Managed</i>	IN.4.3	Keberhasilan proses perubahan setidaknya bergantung pada upaya dan pengalaman unit/tim tertentu, di mana struktur tim manajemen perubahan ini setidaknya sudah dibentuk secara informal atau penugasan lisan.	Tim manajemen perubahan (<i>Change Management</i>) yang dibentuk secara informal.
	IN.4.4	Proses manajemen perubahan setidaknya telah dilakukan secara rutin dan informal.	Notulensi yang berisi pembahasan rencana manajemen perubahan.
	IN.4.5	Unsur-unsur perencanaan komunikasi jelas, dan setidaknya terdapat sedikit pelatihan sebagai bagian dari manajemen perubahan.	Rencana komunikasi manajemen perubahan dan pelatihan, namun belum didefinisikan dalam bentuk alur komunikasi formal.
3 <i>Defined</i>	IN.4.6	Keberhasilan proses perubahan setidaknya bergantung pada upaya dan pengalaman unit/tim manajemen perubahan khusus yang dibentuk secara formal, di mana struktur dan tugas dan tanggung jawabnya telah dituangkan dalam dokumen formal.	Struktur resmi tim manajemen perubahan (<i>Change Management</i>).
	IN.4.7	Proses manajemen perubahan setidaknya telah dilakukan secara rutin dan formal, di mana sudah terdapat prosedur baku/standar atas proses manajemen perubahan.	Prosedur formal terkait manajemen perubahan yang mencakup tugas, peran, tanggungjawab dan proses manajemen perubahan.
	IN.4.8	Terdapat pelatihan dan alat pendukung bagi para pemimpin proyek perubahan dan anggota tim (<i>change agent</i>).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jadwal dan rencana pelatihan tim manajemen perubahan 2. Laporan capaian pelaksanaan pelatihan tim manajemen perubahan 3. Media komunikasi tim manajemen perubahan.

IN.4 - Manajemen Perubahan			
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	Work Product/Output
4 <i>Predicatable</i>	IN.4.9	Keberhasilan proses perubahan bergantung pada organisasi secara keseluruhan, termasuk upaya dan pengalaman unit/tim manajemen perubahan khusus yang dibentuk secara formal. Dalam hal ini, unit/tim manajemen perubahan juga akan melakukan pengukuran keberhasilan atas pelaksanaan manajemen perubahan sebagai langkah evaluasi/pengujian dan tindak lanjut untuk manajemen perubahan ke depannya	Laporan Kegiatan Manajemen Perubahan yang berisi pengukuran keberhasilan perubahan, pengujian, evaluasi, dan tindak lanjut/ <i>action plan</i> ke depannya.
	IN.4.10	Proses manajemen perubahan setidaknya telah dilakukan secara rutin dan formal, di mana sudah terdapat prosedur baku/standar atas proses manajemen perubahan, termasuk standar pengukuran keberhasilan atas pelaksanaan aktivitas manajemen perubahan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prosedur formal terkait manajemen perubahan yang mencakup tugas, peran, tanggungjawab, proses, serta metode pengukuran keberhasilan manajemen perubahan. 2. Laporan capaian pengukuran keberhasilan manajemen perubahan.
	IN.4.11	Terdapat pelatihan secara berkala dan BLU berpartisipasi aktif dalam mendukung inisiatif perubahan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jadwal dan rencana pelatihan manajemen perubahan untuk seluruh pihak 2. Laporan capaian pelaksanaan pelatihan manajemen perubahan untuk seluruh pihak
5 <i>Optimizing</i>	IN.4.12	Keberhasilan manajemen perubahan sudah sepenuhnya bergantung pada organisasi di mana setidaknya manajemen perubahan telah terintegrasi secara otomatis dengan bantuan infrastruktur yang memadai	Sistem informasi manajemen perubahan terintegrasi, yang setidaknya menyajikan informasi progress pelaksanaan dan capaian.
	IN.4.13	Proses manajemen perubahan sudah dalam tahap <i>continuous improvement</i> dan dapat memproyeksikan keberhasilan manajemen perubahan dan peran terhadap organisasi	Tindak lanjut laporan pengukuran keberhasilan manajemen perubahan yang dilakukan secara kontinu.



2.6 ASPEK LINGKUNGAN

*LI.1 Environmental Footprint
Management*

LI.2 Penggunaan Sumber Daya

2.6 Aspek Lingkungan

Penilaian dalam aspek Lingkungan terdiri dari dua indikator, yaitu: *environmental footprint management* dan penggunaan sumber daya. Kedua indikator ini dapat menjadi awal dari pengintegrasian elemen *sustainability* dalam proses penilaian maturitas kapabilitas BLU. BLU pada rumpun Kesehatan, Pendidikan, Pengelola Dana, Pengelola Kawasan, maupun Barang dan Jasa lainnya diharapkan memahami pentingnya lingkungan dalam pemberian layanan terhadap masyarakat, sehingga kedepannya BLU dapat menjaga keberlangsungan pemberian layanan layanan untuk mendukung kemajuan masyarakat. Aspek Lingkungan pada organisasi diukur menggunakan indikator sebagai berikut:

LI.1 - *Environmental Footprint Management*

Environmental footprint adalah salah satu indikator untuk mengetahui efek dari aktivitas yang dilakukan manusia terhadap lingkungan. Dalam konteks organisasi, *environmental footprint* dapat diartikan sebagai dampak lingkungan yang diakibatkan oleh kegiatan operasional organisasi. Dampak lingkungan tersebut dapat mempengaruhi masyarakat melalui berbagai cara, seperti terjadinya banjir tahunan hingga menurunnya kualitas air.

Tabel 30. Tabel Kriteria *Maturity Rating* untuk Indikator *Environmental Footprint Management*

LI.1 - <i>Environmental Footprint Management</i>			
<i>Maturity Level</i>	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	<i>Work Product/Output</i>
1 <i>Initial</i>	LI.1.1	Organisasi setidaknya telah memiliki kesadaran terkait pentingnya pengelolaan <i>environmental footprint</i> dalam menjalankan kegiatan operasionalnya.	Tidak ada <i>work product</i> .
	LI.1.2	Kegiatan pengelolaan <i>environmental footprint</i> setidaknya telah dilakukan secara <i>ad-hoc</i> atau setidaknya telah dilakukan berdasarkan permintaan dari pihak internal maupun eksternal.	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya organisasi pernah melaksanakan kegiatan pengelolaan <i>environmental footprint</i> walaupun belum terdokumentasi secara formal.
	LI.1.3	Dokumentasi yang berkaitan dengan kegiatan pengelolaan <i>environmental footprint</i> setidaknya bersifat informal.	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya organisasi telah melaksanakan dokumentasi pengelolaan <i>environmental footprint</i> secara informal.
2 <i>Managed</i>	LI.1.4	Kegiatan pengelolaan <i>environmental footprint</i> setidaknya telah didefinisikan meskipun belum terdapat standar yang baku dan belum dilakukan secara berkala (contoh: pelaporan pengelolaan <i>environmental footprint</i> dilakukan 1 tahun sekali).	Dokumentasi yang mendefinisikan <i>environmental footprint</i> yang belum disusun berdasarkan standar baku.
	LI.1.5	Dokumentasi yang berkaitan dengan kegiatan pengelolaan <i>environmental footprint</i>	Laporan berkala kegiatan pengelolaan <i>environmental footprint</i> .

LI.1 - Environmental Footprint Management			
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	Work Product/Output
		<i>footprint</i> setidaknya telah bersifat formal dan sudah konsisten.	
	LI.1.6	Identifikasi kebutuhan dari internal dan eksternal BLU untuk keperluan pelaksanaan aktivitas terkait pengelolaan <i>environmental footprint</i> setidaknya sudah mulai dilakukan.	Laporan identifikasi kebutuhan pengelolaan <i>environmental footprint</i> .
3 <i>Defined</i>	LI.1.7	Kegiatan pengelolaan <i>environmental footprint</i> oleh BLU setidaknya telah mempertimbangkan isu lingkungan terkini dalam skala nasional dan internasional, analisis internal dan eksternal, serta berbagai riset.	Laporan berkala kegiatan pengelolaan <i>environmental footprint</i> yang mencakup analisis isu lingkungan terkini.
	LI.1.8	Standar baku dalam melakukan kegiatan pengelolaan <i>environmental footprint</i> setidaknya telah tersedia. Standar tersebut setidaknya telah mempertimbangkan seluruh faktor, mulai dari kebutuhan internal dan eksternal hingga kebutuhan dokumentasi.	Kebijakan dan/atau prosedur formal terkait standar baku pengelolaan <i>environmental footprint</i> .
	LI.1.9	Kegiatan pengelolaan <i>environmental footprint</i> setidaknya telah dilakukan secara berkala sesuai dengan standar baku yang telah ditetapkan.	Laporan berkala kegiatan pengelolaan <i>environmental footprint</i> yang disusun berdasarkan standar baku.
4 <i>Predicatable</i>	LI.1.10	Kegiatan pengelolaan <i>environmental footprint</i> oleh BLU setidaknya telah memiliki proses pengukuran atas aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan untuk mengetahui dampak dari aktivitas tersebut.	Laporan pengukuran dampak pengelolaan <i>environmental footprint</i> atas aktivitas BLU.
	LI.1.11	Standar baku dalam melakukan kegiatan pengelolaan <i>environmental footprint</i> setidaknya telah menetapkan proses penyusunan metode pengukuran dampak lingkungan atas pengelolaan <i>environmental footprint</i> . Proses penyusunan metode pengukuran tersebut setidaknya telah mempertimbangkan penggunaan standar internasional dalam pengelolaan <i>environmental footprint</i> .	Prosedur pengukuran dampak lingkungan dalam pengelolaan <i>environmental footprint</i> yang disusun berdasarkan <i>framework</i> atau standar internasional.
	LI.1.12	Terdapat aktivitas peninjauan dan pengawasan oleh pejabat berwenang atas kegiatan pengelolaan <i>environmental footprint</i> .	Laporan pengawasan atas hasil pengelolaan <i>environmental footprint</i> .
5 <i>Optimizing</i>	LI.1.13	Kegiatan pengelolaan <i>environmental footprint</i> telah memenuhi standar internasional ISO 14001 terkait sistem manajemen lingkungan yang juga mencakup pengelolaan dan pengurangan limbah berbahaya.	Dokumen sertifikasi ISO 14001 organisasi.

LI.1 - Environmental Footprint Management			
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	Work Product/Output
	LI.1.14	Kegiatan pengelolaan <i>environmental footprint</i> menjadi dasar organisasi dalam mengembangkan <i>action plan</i> untuk mengatasi isu lingkungan yang teridentifikasi dari kegiatan tersebut.	Program kerja/ <i>action plan</i> organisasi dalam mengatasi isu lingkungan yang teridentifikasi.
	LI.1.15	Hasil dari pengukuran dampak lingkungan dan <i>action plan</i> yang disusun terkait pengelolaan <i>environmental footprint</i> telah dipertimbangkan dalam perumusan rencana strategis organisasi.	Rencana strategis organisasi yang disusun berdasarkan laporan hasil pengelolaan <i>environmental footprint</i> .

LI.2 - Penggunaan Sumber Daya

Sumber daya dalam konteks ini diartikan sebagai sumber energi yang digunakan untuk kegiatan operasional organisasi, seperti listrik maupun material mentah untuk produksi. Penggunaan sumber daya yang berlebihan dapat berujung tidak hanya kepada kerusakan lingkungan secara permanen, tapi juga menghalangi keberlanjutan bisnis organisasi.

Tabel 31. Tabel Kriteria *Maturity Rating* untuk Indikator Penggunaan Sumber Daya

LI.2 - Penggunaan Sumber Daya			
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	Work Product/Output
1 <i>Initial</i>	LI.2.1	Organisasi setidaknya telah memiliki kesadaran terkait pentingnya efisiensi penggunaan sumber daya dalam melakukan kegiatan operasionalnya.	Tidak ada <i>work product</i> .
	LI.2.2	Kegiatan yang bertujuan untuk efisiensi penggunaan sumber daya setidaknya telah dilakukan secara <i>ad-hoc</i> , atau setidaknya telah dilakukan berdasarkan permintaan dari pihak internal maupun eksternal.	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya organisasi pernah melaksanakan kegiatan efisiensi penggunaan sumber daya walaupun belum terdokumentasi secara formal.
	LI.2.3	Dokumentasi yang berkaitan dengan kegiatan efisiensi penggunaan sumber daya setidaknya bersifat informal.	Tidak ada <i>work product</i> , setidaknya organisasi telah melaksanakan dokumentasi efisiensi penggunaan sumber daya secara informal.
2 <i>Managed</i>	LI.2.4	Kegiatan yang bertujuan untuk efisiensi penggunaan sumber daya setidaknya telah didefinisikan meskipun belum terdapat standar yang baku, serta belum dilakukan secara berkala (contoh: pelaporan penggunaan sumber daya dilakukan 1 tahun sekali).	Dokumentasi yang mendefinisikan penggunaan sumber daya yang belum disusun berdasarkan standar baku.
	LI.2.5	Dokumentasi yang berkaitan dengan proses efisiensi sumber daya	Laporan berkala kegiatan efisiensi penggunaan sumber daya.

LI.2 - Penggunaan Sumber Daya			
Maturity Level	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	Work Product/Output
		setidaknya telah bersifat formal dan sudah konsisten.	
	LI.2.6	Identifikasi kebutuhan dari internal dan eksternal BLU untuk keperluan pelaksanaan aktivitas terkait efisiensi penggunaan sumber daya setidaknya sudah mulai dilakukan.	Laporan identifikasi kebutuhan efisiensi penggunaan sumber daya.
3 <i>Defined</i>	LI.2.7	Kegiatan efisiensi penggunaan sumber daya setidaknya telah mempertimbangkan isu lingkungan terkini dalam skala nasional dan internasional, analisis internal dan eksternal, serta berbagai riset.	Laporan berkala kegiatan efisiensi penggunaan sumber daya yang mencakup analisis isu lingkungan terkini.
	LI.2.8	Standar baku dalam melakukan kegiatan efisiensi penggunaan sumber daya setidaknya telah tersedia. Standar tersebut setidaknya telah mempertimbangkan seluruh faktor, mulai dari kebutuhan internal dan eksternal hingga kebutuhan dokumentasi.	Kebijakan dan/atau prosedur formal terkait standar baku efisiensi penggunaan sumber daya.
	LI.2.9	Kegiatan efisiensi penggunaan sumber daya setidaknya telah dilakukan secara berkala sesuai dengan standar baku yang telah ditetapkan.	Laporan berkala kegiatan efisiensi penggunaan sumber daya yang disusun berdasarkan standar baku.
4 <i>Predicatable</i>	LI.2.10	Penyusunan metode pengukuran atas penggunaan sumber daya sudah mempertimbangkan seluruh faktor dan menggunakan standar internasional dalam penggunaan sumber daya.	Metode pengukuran atas penggunaan sumber daya yang menggunakan standar atau referensi internasional.
	LI.2.11	Standar baku dalam melakukan kegiatan efisiensi penggunaan sumber daya setidaknya telah menetapkan proses penyusunan metode pengukuran dampak lingkungan atas penggunaan sumber daya. Proses penyusunan metode pengukuran tersebut setidaknya telah mempertimbangkan penggunaan standar internasional dalam penggunaan sumber daya.	Prosedur pengukuran dampak lingkungan atas pengelolaan sumber daya yang disusun berdasarkan <i>framework</i> atau standar internasional.
	LI.2.12	Terdapat aktivitas peninjauan dan pengawasan oleh pejabat berwenang atas penggunaan sumber daya.	Laporan pengawasan atas hasil pengelolaan efisiensi penggunaan sumber daya.
5 <i>Optimizing</i>	LI.2.13	Kegiatan efisiensi penggunaan sumber daya telah memenuhi standar internasional ISO 14001 terkait sistem manajemen lingkungan yang juga mencakup penggunaan sumber daya untuk mencapai eko-efisiensi.	Dokumen sertifikasi ISO 14001 organisasi.
	LI.2.14	Kegiatan efisiensi penggunaan sumber daya menjadi dasar organisasi dalam	Program kerja/ <i>action plan</i> organisasi dalam mengelola sumber daya untuk

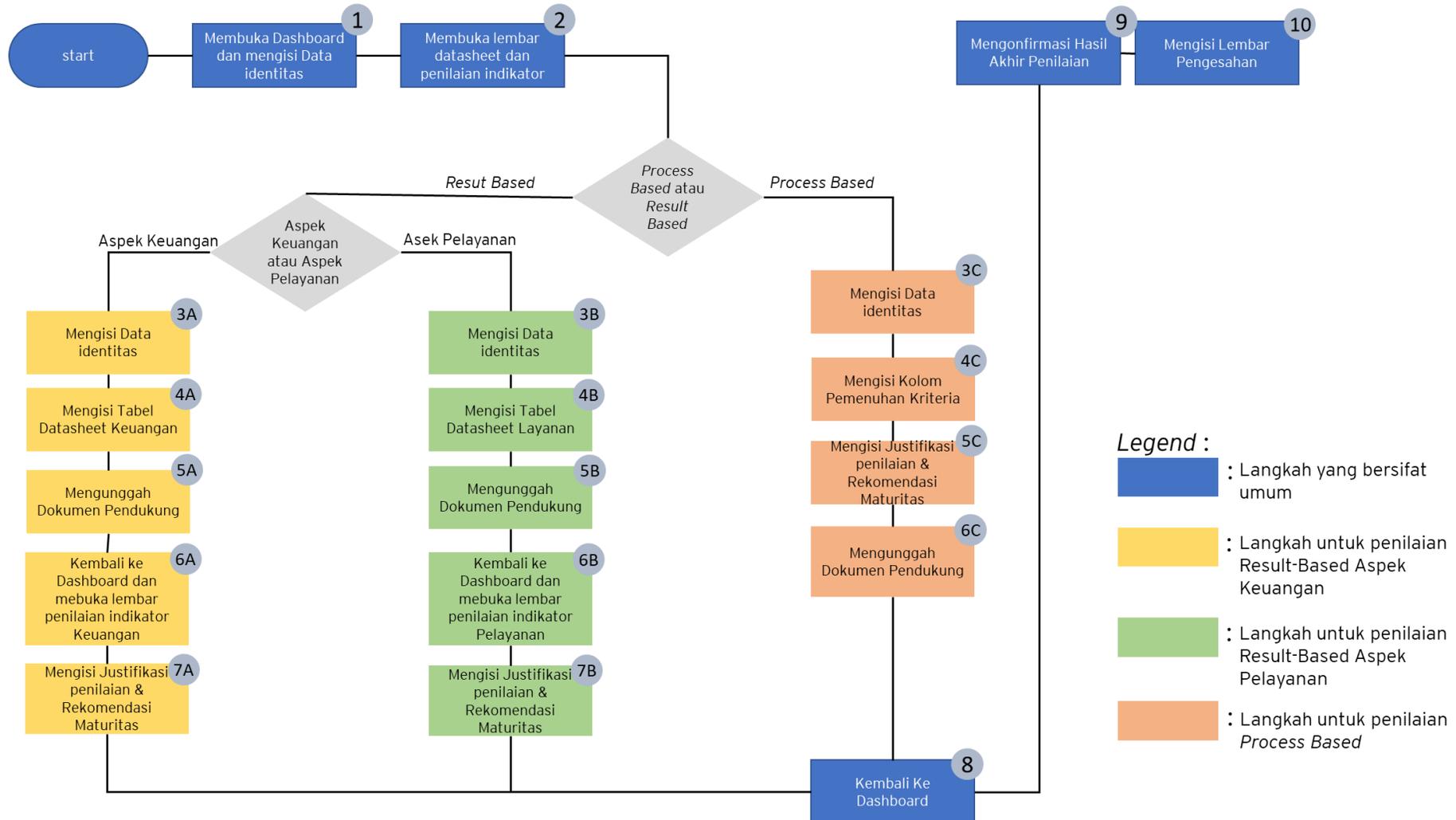
LI.2 - Penggunaan Sumber Daya			
<i>Maturity Level</i>	Kode Kriteria	Kriteria Indikator	<i>Work Product/Output</i>
		mengembangkan <i>action plan</i> untuk mengatasi isu lingkungan yang teridentifikasi dari kegiatan tersebut.	mengatasi isu lingkungan yang teridentifikasi.
	LI.2.15	Hasil dari pengukuran dampak lingkungan dan <i>action plan</i> yang disusun terkait penggunaan sumber daya telah dipertimbangkan dalam perumusan rencana strategis organisasi.	Rencana strategis organisasi yang disusun berdasarkan laporan hasil pengelolaan efisiensi sumber daya.



3 Pedoman Penggunaan Kertas Kerja *Maturity Rating* BLU

Alur Pengisian Kertas Kerja Penilaian *Maturity Rating*

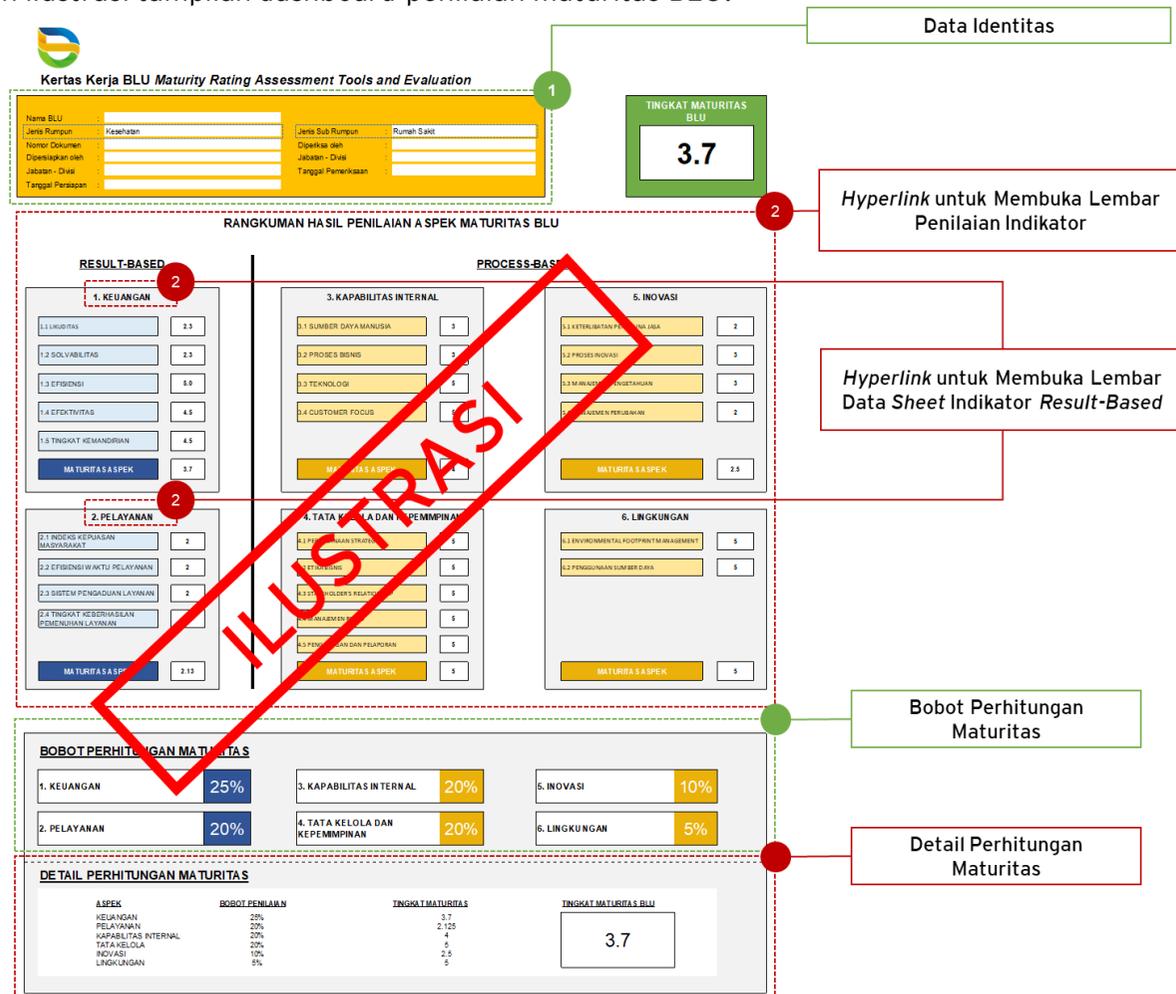
Kegiatan penilaian maturitas BLU dibagi menjadi 3 penilaian utama yaitu Penilaian Kategori *Result-Based* Aspek Keuangan, Penilaian Kategori *Result-Based* Aspek Pelayanan, dan Penilaian Kategori *Process-Based*.



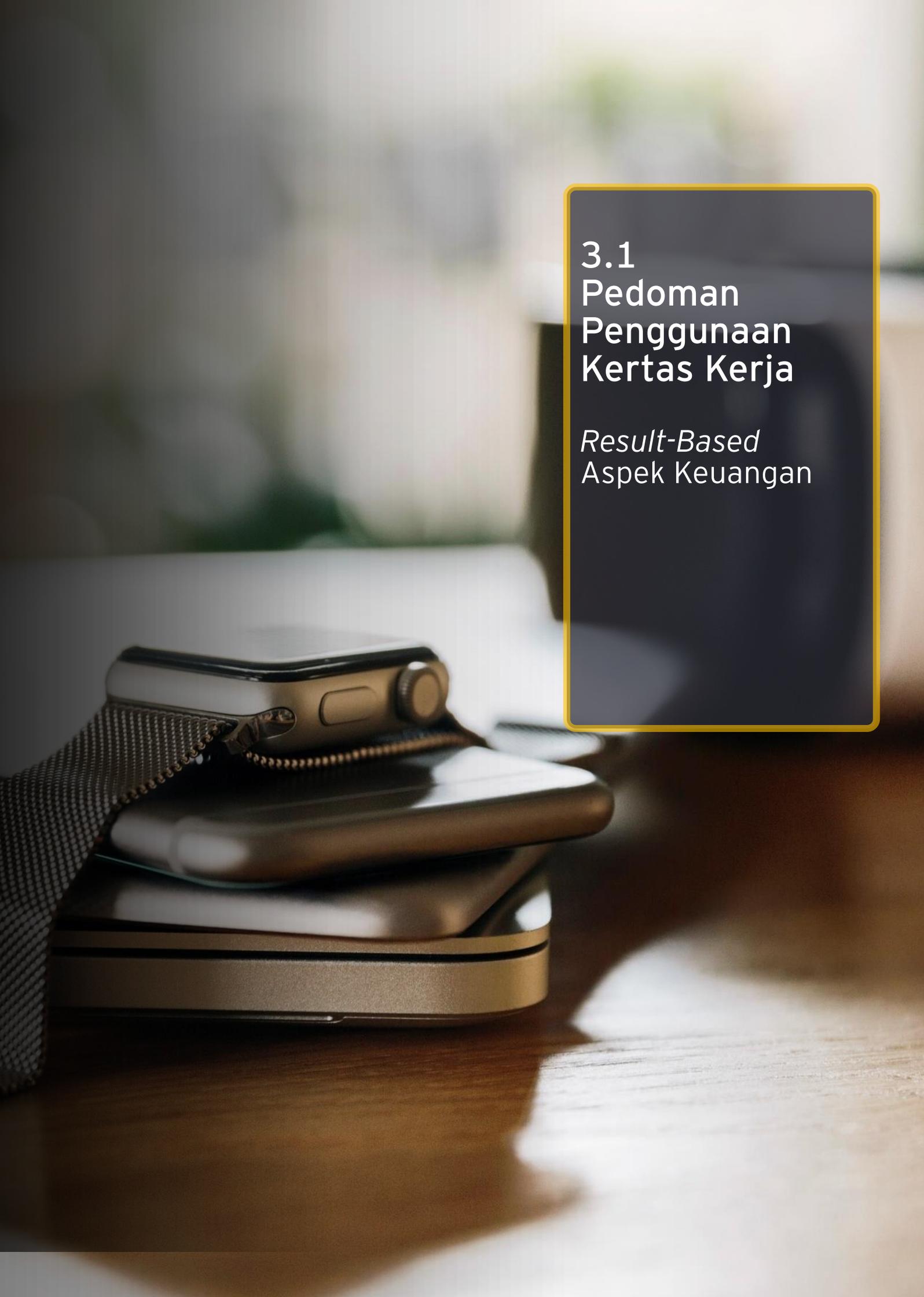
Gambar 9. Alur Pengisian Kertas Kerja Penilaian *Maturity Rating* BLU

Tampilan Dashboard

Di bawah ini merupakan ilustrasi tampilan dashboard penilaian maturitas BLU.



Gambar 10. Tampilan Dashboard Hasil Penilaian Maturity Rating BLU



3.1 Pedoman Penggunaan Kertas Kerja

Result-Based
Aspek Keuangan

Tampilan Lembar *Data Sheet* Keuangan



Hyperlink Menuju Dashboard

Kertas Kerja BLU Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation

Nama BLU	0
Jenis Rumpun	Kesehatan
Nomor Dokumen	
Dipersiapkan oleh	
Jabatan - Divisi	
Tanggal Persiapan	

Jenis Sub Rumpun	Rumah Sakit
Diperiksa oleh	
Jabatan - Divisi	
Tanggal Pemeriksaan	

Neraca (A)	Tahun Pelaporan (B)	Tahun Pelaporan - 1 (C)	Tahun Pelaporan - 2 (D)
Kas dan Setara Kas	100	100	90
Aset Lancar Lainnya	100	100	100
Total Aset Lancar	200	200	190
Total Aset Tetap	300	300	300
Total Aset	500	500	490
Kewajiban jangka pendek	100	100	100
Kewajiban Jangka Panjang	50	50	50
Total Kewajiban	150	150	150
Total Ekuitas	350	350	340

Labarugi (A)	Tahun Pelaporan (B)	Tahun Pelaporan - 1 (C)	Tahun Pelaporan - 2 (D)
Pendapatan PNBPN	300	100	100
Pendapatan Investasi Jangka Pendek	5	5	4
Pendapatan Lainnya	100	100	100
Total Pendapatan	405	205	204
Beban Operasional	100	100	100
Beban Lainnya	100	100	100
Total Beban	200	200	200
Surplus/Defisit	205	5	4

Penyesuaian	Tahun Pelaporan	Tahun Pelaporan - 1	Tahun Pelaporan - 2
Kebutuhan Cadangan Kas untuk Belanja program kerja subsidi			

Upload Dokumen			
<<Masukkan bukti dokumen dengan memilih Insert - Object - File.>>	Dokumen Pendukung 1.pdf		

Upload Dokumen			
<<Masukkan bukti dokumen dengan memilih Insert - Object - File.>>			

Gambar 11. Tampilan Lembar *Data Sheet* Keuangan

Tampilan Kertas Kerja Penilaian Maturitas Aspek Keuangan

Hyperlink Menuju Dashboard

Kertas Kerja BLU Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation

Nama BLU	0	Jenis Sub Rumpun	Rumah Sakit
Jenis Rumpun	Kesehatan	Diperiksa oleh	
Nomor Dokumen		Jabatan - Divisi	
Dipersiapkan oleh		Tanggal Pemeriksaan	
Jabatan - Divisi			
Tanggal Persiapan			

Data Identitas BLU dan Assessor

Komponen	1. Keuangan
Indikator	1.1 Likuiditas

Capaian Maturitas BLU

Indikator	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Capaian Maturitas		✓			

Hasil Perhitungan Maturitas

Justifikasi Penilaian dan Rekomendasi Maturitas BLU

Tujuan Penilaian	Level Kapabilitas	Kriteria Capaian Target	Kriteria Tren Indikator	Dokumen Pendukung	Capaian Indikator for Tahun Penilaian	Capaian Indikator for Tahun Penilaian - 1	Capaian Indikator for Tahun Penilaian - 2	Skor Penilaian Capaian Indikator	Skor Penilaian Tren Indikator	Skor Maturitas Indikator	Justifikasi Penilaian Maturitas BLU	Rekomendasi Maturitas BLU
(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)	(J)	(K)	(L)	
Struktur Pengisian	Keberhasilan untuk setiap level capaian target indikator	Keberhasilan untuk setiap level capaian tren indikator	Keberhasilan untuk setiap level capaian tren indikator	Dokumen pendukung yang dibuktikan dalam pengisian indikator	Nilai dengan Capaian Indikator Penilaian pada periode saat ini	Nilai dengan Capaian Indikator Penilaian pada periode dua tahun sebelumnya	Nilai dengan Capaian Indikator Penilaian pada periode dua tahun sebelumnya	Skor 0-5	Skor 0-5	Skor 0-5	Nilai dengan Justifikasi skor penilaian maturitas berdasarkan hasil penilaian indikator yang dapat diungkap	Nilai dengan Rekomendasi Hasil Penilaian Maturitas BLU sesuai dengan masing-masing indikator
Level 1 - Initial	Deviasi rasio kas > 0.6 dari target Deviasi rasio lancar > 0.6 dari target	Tren penilaian indikator menurun dalam jangka 3 tahunan	Laporan posisi keuangan triwulan tahun berjalan dan 2 tahun sebelumnya Laporan portofolio penempatan investasi jangka pendek	Rasio Optimalisasi Kas	Rasio Optimalisasi Kas	Rasio Optimalisasi Kas	Rasio Optimalisasi Kas	1	2.25			
Level 2 - Managed	Deviasi rasio kas 0.6 > x > 0.4 dari target Deviasi rasio lancar 0.6 > x > 0.4 dari target	Tren penilaian indikator tetap dalam jangka 3 tahunan		5%	5%	5	4%	5	5			
Level 3 - Defined	Deviasi rasio kas 0.4 > x > 0.2 dari target Deviasi rasio lancar 0.4 > x > 0.2 dari target	Tren penilaian indikator mengalami perbaikan dalam jangka 3 tahunan		Rasio Lancar	Rasio Lancar	Rasio Lancar	Rasio Lancar					
Level 4 - Precise	Deviasi rasio kas < 0.2 dari target Deviasi rasio lancar < 0.2 dari target	Tren penilaian indikator mengalami perbaikan signifikan dalam jangka 3 tahunan		2	2	2	1.9	3	2			
Level 5 - Optimizing	Rasio optimalisasi kas Rasio lancar	4% 1.2 - 1.4										

Gambar 12. Tampilan Kertas Kerja Penilaian Maturitas Aspek Keuangan

1. Membuka *Dashboard* dan mengisi bagian Data Identitas BLU dan Assessor

Tata cara penilaian maturitas BLU dengan menggunakan *BLU Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation* dimulai dengan mengisi lembar *Dashboard* Penilaian Maturitas. Berikut ini merupakan rincian Informasi yang harus diisi:

Nama BLU	:	<input type="text" value="[DUMMY]"/>			
Jenis Rumpun	:	<input type="text" value="Kesehatan"/>	Jenis Sub Rumpun	:	<input type="text" value="Rumah Sakit"/>
Nomor Dokumen	:	<input type="text"/>	Diperiksa oleh	:	<input type="text"/>
Dipersiapkan oleh	:	<input type="text"/>	Jabatan - Divisi	:	<input type="text"/>
Jabatan - Divisi	:	<input type="text"/>	Tanggal Pemeriksaan	:	<input type="text"/>
Tanggal Persiapan	:	<input type="text"/>			

Tabel 32. Rincian Informasi Data Identitas BLU dan Assessor

No.	Informasi	Keterangan
1.	Nama BLU	Diisi dengan nama BLU yang dinilai
2.	Jenis Rumpun	Diisi dengan jenis rumpun BLU yang dinilai
3.	Jenis Sub Rumpun	Diisi dengan jenis sub rumpun BLU yang dinilai
4.	Nomor Dokumen	Diisi dengan nomor dokumen sesuai dengan ketentuan yang berlaku pada BLU
5.	Dipersiapkan oleh	Diisi dengan nama individu yang melakukan penilaian maturitas
6.	Jabatan - Divisi	Diisi dengan jabatan dan divisi individu yang melakukan penilaian maturitas
7.	Tanggal Persiapan	Diisi dengan tanggal dimulainya proses penilaian maturitas
8.	Diperiksa Oleh	Diisi dengan nama <i>supervisor</i> yang melakukan pemeriksaan atas hasil penilaian maturitas
9.	Jabatan - Divisi	Diisi dengan jabatan dan divisi <i>supervisor</i> yang melakukan pemeriksaan atas hasil penilaian maturitas
10.	Tanggal Pemeriksaan	Diisi dengan tanggal pemeriksaan hasil penilaian maturitas

Informasi **jenis Rumpun** dan jenis **Sub Rumpun** dapat dipilih berdasarkan pilihan yang **tersedia pada *drop-down list***, disesuaikan dengan Rumpun dan Sub Rumpun dari BLU yang akan dinilai; sementara informasi lainnya diisi secara manual. Informasi Data Identitas BLU yang diisi pada *Dashboard* secara otomatis akan tercermin pada lembar penilaian setiap indikator baik *result-based* maupun *process-based*. Dalam hal ini, pemilihan jenis Rumpun dan Sub Rumpun pada *Dashboard* secara otomatis akan mengubah/menyesuaikan indikator penilaian Sub Rumpun yang akan digunakan pada indikator penilaian Tingkat Keberhasilan Layanan. Dalam mengisi setiap lembar kertas kerja penilaian indikator, identitas *assessor* wajib diisi terlebih dahulu sebelum memulai penilaian.

2. Membuka Lembar 'Data Sheet' dan Penilaian Indikator

1. KEUANGAN	
1.1 LIKUIDITAS	2.3
1.2 SOLVABILITAS	2.3
1.3 EFISIENSI	5.0
1.4 EFEKTIVITAS	4.5
1.5 TINGKAT KEMANDIRIAN	4.5
MATURITAS ASPEK	3.7

Gambar 13. Tampilan Aspek dan Indikator Penilaian pada *Dashboard*

Penilaian dapat dilakukan setelah Data Identitas BLU dan *Assessor* pada *Dashboard* terisi. Untuk kategori penilaian *result-based, assessor* dapat memilih pada bagian '**Nama Aspek**' dari aspek keuangan dan aspek pelayanan untuk menuju langsung ke lembar '**Data Sheet**' masing-masing aspek. Data atau informasi yang diisi pada lembar '**Data Sheet Keuangan**' dan '**Data Sheet Layanan**' akan menghasilkan perhitungan secara otomatis pada lembar penilaian indikator dari aspek result based.

Sedangkan untuk *process-based, assessor* dapat langsung memilih pada '**Nama Indikator**' dari indikator penilaian yang ingin dinilai terlebih dahulu. Pada indikator penilaian *process-based, assessor* tidak membutuhkan pengisian lembar '**Data Sheet**' seperti pada aspek *result-based*. *Assessor* melakukan penilaian secara langsung pada lembar indikator penilaian *process-based* yang ingin dinilai.

Sebagai catatan, *assessor* tidak diwajibkan untuk melakukan penilaian aspek dan indikator secara berurutan pada kertas kerja *BLU Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation*.

3a. Mengisi Data Identitas Assessor dan Supervisor

Nama BLU	:	[DUMMY]	Jenis Sub Rumpun	:	Rumah Sakit
Jenis Rumpun	:	Kesehatan	Diperiksa oleh	:	
Nomor Dokumen	:		Jabatan - Divisi	:	
Dipersiapkan oleh	:		Tanggal Pemeriksaan	:	
Jabatan - Divisi	:				
Tanggal Persiapan	:				

Pada lembar kerja *Data Sheet*, *assessor* dapat mengisi bagian informasi '**Dipersiapkan Oleh**' dan '**Jabatan - Divisi**' (*assessor*), sedangkan *supervisor* dapat mengisi informasi '**Diperiksa Oleh**' dan '**Jabatan - Divisi**' (*supervisor*). Informasi terkait identitas *assessor* dan *supervisor* yang diisi pada lembar kerja *Data Sheet* Keuangan secara otomatis akan tercermin pada lembar penilaian indikator dari aspek keuangan.

4a. Mengisi Tabel Data Keuangan

Neraca (A)	Tahun Pelaporan (B)	Tahun Pelaporan - 1 (C)	Tahun Pelaporan - 2 (D)
Kas di Bendahara Pengeluaran	100	100	100
Kas pada BLU	100	100	100
Kas lainnya setara kas	100	100	100
Total Kas dan Setara Kas	300	300	300
Aset Lancar Lainnya	100	100	100
Total Aset Lancar	400	400	400
Aset Tetap	100	100	100
Piutang Jangka Panjang	100	100	100
Total Aset Tetap	200	200	200
Aset Lainnya			
Total Aset	600	600	600
Kewajiban Jangka Pendek	100	100	100
Kewajiban Jangka Panjang	100	100	100
Total Kewajiban	200	200	200
Total Ekuitas	400	400	400

Gambar 14. Tampilan Tabel Data Keuangan

Pada bagian ini *assessor* ditugaskan untuk mengisi data keuangan yang dibutuhkan untuk memenuhi penilaian aspek keuangan. Petunjuk dalam pengisian *data sheet* ini adalah sebagai berikut:

- Pengisian tabel data keuangan disesuaikan dengan pos akun yang sudah di definisikan di dalam masing-masing kolom.
- Pengisian tabel data keuangan meliputi data pada tiga periode pelaporan, yaitu:
 - Data Keuangan Tahun Pelaporan, diisi pada kolom 'Tahun Pelaporan'; (kolom B)
 - Data Keuangan 1 Tahun Sebelum Tahun Pelaporan, diisi pada kolom 'Tahun Pelaporan - 1'; (kolom C)
 - Data Keuangan 2 Tahun Sebelum Tahun Pelaporan, diisi pada kolom 'Tahun Pelaporan - 2'. (kolom D)
- Apabila BLU yang dinilai belum memiliki umur lebih dari 3 tahun, maka *assessor* cukup mengisi tabel data keuangan pada tahun pelaporan saja.
- Pengisian tabel penyesuaian dilakukan apabila dibutuhkan dalam menilai BLU tertentu. Apabila penyesuaian tidak dibutuhkan, maka *assessor* tidak perlu mengisi data pada tabel penyesuaian.

5a. Mengunggah Dokumen Pendukung Aspek Keuangan

<i>Upload Dokumen</i> <<Masukkan bukti dokumen dengan memilih Insert - Object - File.>>	Neraca		
	Rekening Kas		

Gambar 15. Tampilan Tabel Unggah Dokumen Aspek Keuangan

Pada tabel unggah dokumen, *assessor* diminta untuk memasukkan *hyperlink* yang nantinya akan otomatis mengarah kepada Dokumen Pendukung yang memuat data keuangan yang sesuai dengan tahun yang ditetapkan pada langkah sebelumnya (Langkah 4a). Perlu dipastikan bahwa isi dari Dokumen Pendukung tersebut sesuai dengan data yang diisi pada tabel data keuangan. Jika terdapat lebih dari 1 *file*, *assessor* dapat melakukan unggah dokumen dalam bentuk **ZIP**. Petunjuk untuk membuat *hyperlink* Dokumen Pendukung adalah sebagai berikut:

Insert >> Object >> Create From File >> Browse File Name >> Display as Icon >> OK.

6a. Kembali ke *Dashboard* dan Membuka Lembar Penilaian Indikator Aspek Keuangan

Setelah melakukan pengisian pada *Data Sheet* Keuangan, *assessor* perlu kembali ke lembar *Dashboard* dengan cara klik pada logo Dit. PPK BLU di pojok kiri atas. Setelah memenuhi lembar '*Data Sheet* Keuangan' dan kembali ke *dashboard*, nilai dari maturitas aspek keuangan sudah tercermin pada *dashboard*, namun *assessor* masih perlu melakukan pengisian pada kolom Justifikasi Penilaian dan Rekomendasi Maturitas BLU yang terdapat pada setiap lembar indikator penilaian untuk aspek keuangan. Untuk membuka lembar indikator penilaian, *assessor* dapat langsung memilih '**Nama Indikator**' dari indikator penilaian aspek keuangan yang ingin dinilai.

The image shows a dashboard for the financial aspect. At the top, there is a header '1. KEUANGAN'. Below it, there are five rows of indicators, each with a name and a score. At the bottom, there is a summary row for 'MATURITAS ASPEK' with a score of 3.7. Two red callout boxes are present: one pointing to the '1. KEUANGAN' header and another pointing to the first indicator '1.1 LIKUDITAS'.

1. KEUANGAN	
1.1 LIKUDITAS	2.3
1.2 SOLVABILITAS	2.3
1.3 EFISIENSI	5.0
1.4 EFEKTIVITAS	4.5
1.5 TINGKAT KEMANDIRIAN	4.5
MATURITAS ASPEK	3.7

Gambar 16. Tampilan Aspek dan Indikator Aspek Keuangan pada *Dashboard*

7a. Mengisi Justifikasi Penilaian dan Rekomendasi Maturitas BLU Aspek Keuangan

Pada Lembar Penilaian Indikator Aspek Keuangan, *assessor* dapat melihat hasil penilaian maturitas dan capaian *level* maturitas BLU untuk target dan tren keuangan. Hasil yang ditampilkan dalam lembar ini merupakan hasil perhitungan otomatis berdasarkan data yang diisi pada lembar '*Data Sheet Keuangan*' pada langkah sebelumnya (Langkah 4a). Pada lembar ini, *assessor* hanya perlu mengisi kolom Justifikasi Penilaian Maturitas BLU dan Rekomendasi Maturitas BLU secara manual. Kolom Justifikasi Penilaian Maturitas (Kolom K) berisi justifikasi pada setiap indikator/kriteria yang dapat dicapai sesuai dengan hasil perhitungan dan analisis data indikator. Sedangkan, kolom Rekomendasi Maturitas BLU (Kolom L) berisi rekomendasi dan/atau *action plan* perbaikan untuk BLU yang bersangkutan berdasarkan hasil penilaian.

Panduan dalam mengisi justifikasi penilaian dapat dilihat pada Buku Pedoman *BLU Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation*, Bagian 2.1 Aspek Keuangan.

Level Kapabilitas (A)	Kriteria Capaian Target (B)	Kriteria Tren Indikator (C)	Dokumen Pendukung (D)	Capaian Indikator Tahun Pelaporan (E)	Capaian Indikator Tahun Pelaporan - 1 (F)		Capaian Indikator Tahun Pelaporan - 2 (G)		Skor Penilaian Capaian Indikator (H)	Skor Penilaian Tren Indikator (I)	Skor Maturitas Indikator (J)	Justifikasi Penilaian Maturitas BLU (K)	Rekomendasi Maturitas BLU (L)
					Capaian Indikator	Skor Maturitas	Capaian Indikator	Skor Maturitas					
Tata Cara Pengisian	<<Kriteria pengujian untuk setiap level capaian target indikator>>	<<Kriteria pengujian untuk setiap level capaian tren indikator>>	<<Dokumen pendukung yang dibutuhkan dalam perhitungan indikator>>	<<Diisi dengan Capaian Indikator Penilaian pada periode penilaian>>	<<Diisi dengan Capaian Indikator Penilaian pada periode satu tahun sebelumnya>>		<<Diisi dengan Capaian Indikator Penilaian pada periode dua tahun sebelumnya>>		<<Skor akhir capaian indikator>>	<<Diisi dengan skor akhir penilaian hasil analisis tren indikator>>	<<Skor akhir maturitas indikator>>	<<Diisi dengan justifikasi skor penilaian maturitas berdasarkan hasil penilaian indikator yang dapat dicapai>>	<<Diisi dengan rekomendasi hasil penilaian maturitas BLU sesuai dengan masing-masing indikator>>
Level 1 - Initial	<ul style="list-style-type: none"> Deviasi rasio kas ≥ 0.6 dari target Deviasi rasio lancar ≥ 0.6 dari target 	Tren penilaian indikator menurun dalam jangka 3 tahunan	Laporan posisi keuangan/neraca tahun penilaian dan 2 tahun sebelumnya Laporan Rekening Kas	Rasio Optimalisasi Kas	Rasio Optimalisasi Kas		Rasio Optimalisasi Kas		Rasio Optimalisasi Kas	2	2.5		
Level 2 - Managed	<ul style="list-style-type: none"> Deviasi rasio kas $0.6 > x \geq 0.4$ dari target Deviasi rasio lancar $0.6 > x \geq 0.4$ dari target 	Tren penilaian indikator tetap dalam jangka 3 tahunan		50%	50%	5	50%	5	5				
Level 3 - Defined	<ul style="list-style-type: none"> Deviasi rasio kas $0.4 > x \geq 0.2$ dari target Deviasi rasio lancar $0.4 > x \geq 0.2$ dari target 	Tren penilaian indikator mengalami kenaikan dalam jangka 3 tahunan		Rasio Lancar	Rasio Lancar		Rasio Lancar		Rasio Lancar				

Gambar 17. Tampilan Kertas Kerja Penilaian Indikator Aspek Keuangan

8. Kembali ke *Dashboard*

Setelah selesai mengisi kolom Justifikasi Penilaian Maturitas BLU dan Rekomendasi Maturitas BLU, maka penilaian untuk indikator terkait telah selesai. Assessor dapat kembali ke lembar *Dashboard*. Untuk kembali ke lembar *Dashboard*, dapat dilakukan dengan cara klik pada logo Dit. PPK BLU di pojok kiri atas.

9. Mengonfirmasi Hasil Akhir Penilaian

Setelah seluruh tabel penilaian indikator diisi, maka akan menghasilkan nilai akhir yang tercermin pada *Dashboard* sebagai berikut.



Gambar 18. Tampilan Hasil Akhir Penilaian Maturitas pada *Dashboard*

Angka yang terdapat pada bagian **Tingkat Maturitas BLU** menunjukkan hasil akhir dari penilaian tingkat maturitas BLU yang akan secara otomatis terisi jika seluruh indikator penilaian telah diisi. Sedangkan, bagian **Rangkuman Hasil Penilaian Aspek Maturitas BLU** merupakan bagian dari *Dashboard* yang menunjukkan nilai akhir dari penilaian maturitas untuk setiap aspek dan indikator.



Gambar 19. Bobot dan Detail Perhitungan Maturitas

Pada bagian bawah lembar *Dashboard*, terdapat **Bobot Perhitungan Maturitas** yang persentasenya bisa disesuaikan kebutuhan yang ditentukan oleh *assessor* dengan petunjuk sebagai berikut:

1. Analisis kebutuhan perubahan bobot penilaian;
2. Mengubah bobot (persentase) penilaian dalam kotak berwarna biru dan kuning sesuai hasil analisis;
3. Uji coba efektivitas perubahan bobot penilaian menggunakan data *dummy*.

Bagian **Detail Perhitungan Maturitas** merupakan bagian dari *Dashboard* yang memaparkan hasil penilaian maturitas setiap aspek dari BLU yang dinilai secara keseluruhan.

10. Mengisi Lembar Pengesahan



Lembar Pengesahan Kertas Kerja
BLU Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation

Riwayat Revisi

Versi	Tanggal	Penyusun	Deskripsi

Distribusi Dokumen

No.	Pemegang Dokumen	Status Dokumen	Jumlah Salinan

Riwayat Reviu dan Persetujuan

No. Revisi	Nama	Jabatan	Divisi	Tanggal	Tanda Tangan

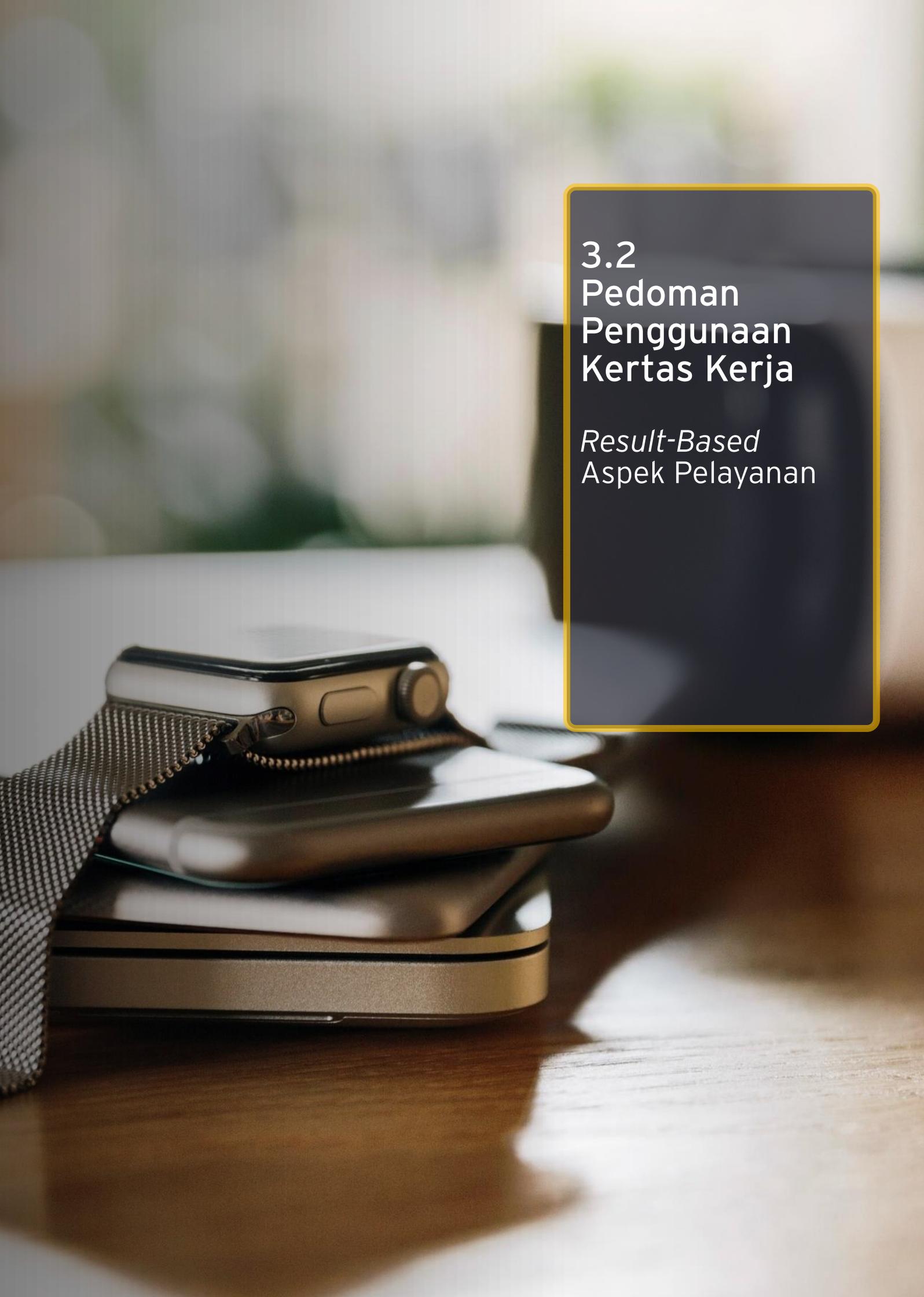
Gambar 20. Tampilan Lembar Pengesahan

Setelah nilai akhir dari penilaian maturitas tercermin pada lembar *Dashboard*. Kegiatan penilaian maturitas perlu disahkan dengan mengisi 'Lembar Pengesahan' yang terdiri dari:

1. **Riwayat Revisi** - menunjukkan riwayat perubahan atau revisi dari penilaian BLU. Bagian ini terdiri dari:
 - a. Kolom Versi: diisi dengan penomoran dari versi penilaian maturitas BLU.
 - b. Kolom Tanggal: diisi dengan tanggal penilaian maturitas BLU dilakukan.
 - c. Kolom Penyusun: diisi dengan nama penyusun/*assessor* dari penilaian maturitas BLU.
 - d. Kolom Deskripsi: diisi dengan deskripsi atas perubahan yang dilakukan dari versi sebelumnya.

2. **Distribusi Dokumen** - menunjukkan distribusi atau pembagian dokumen penilaian maturitas, yang terdiri dari:
 - a. Kolom Pemegang Dokumen: diisi dengan nama dari instansi yang diberikan dokumen penilaian maturitas BLU.
 - b. Kolom Status Dokumen: diisi dengan status dari proses distribusi dokumen.
 - c. Kolom Jumlah Salinan: diisi dengan jumlah salinan dari dokumen penilaian maturitas BLU yang diberikan kepada instansi pemegang dokumen.

3. **Riwayat Reviu dan Persetujuan** - menunjukkan riwayat persetujuan dari dokumen penilaian maturitas BLU yang telah direvisi, bagian ini terdiri dari:
 - a. Kolom No. Revisi: diisi dengan nomor dilakukannya revisi.
 - b. Kolom Nama: diisi dengan nama orang yang menyetujui dokumen penilaian maturitas BLU.
 - c. Kolom Jabatan: diisi dengan jabatan dari orang yang menyetujui dokumen penilaian maturitas BLU.
 - d. Kolom Divisi: diisi dengan divisi atau unit dari orang yang menyetujui dokumen penilaian maturitas BLU.
 - e. Kolom Tanggal: diisi dengan tanggal disetujuinya dokumen penilaian maturitas BLU.
 - f. Kolom Tanda Tangan: diisi dengan tanda tangan dari orang yang menyetujui penilaian maturitas BLU.

A stack of three smartphones is shown on a wooden surface. The top smartphone is a silver iPhone with a metal mesh strap. The background is a blurred indoor setting with a window and some greenery.

3.2 Pedoman Penggunaan Kertas Kerja

Result-Based
Aspek Pelayanan

Tampilan Data Sheet Pelayanan

Hyperlink Menuju Dashboard



Kertas Kerja BLU Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation

Nama BLU	0
Jenis Rumpun	Kesehatan
Nomor Dokumen	
Dipersiapkan oleh	
Jabatan - Divisi	
Tanggal Persiapan	

Jenis Sub Rumpun	Rumah Sakit
Diperiksa oleh	
Jabatan - Divisi	
Tanggal Pemeriksaan	

Data Identitas BLU dan Assessor

(A)	(B)	(C)	(D)
Indeks Kepuasan Masyarakat	Tahun Pelaporan	Tahun Pelaporan - 1	Tahun Pelaporan - 2
Indeks Kepuasan Masyarakat	80%	80%	80%
Efisiensi Waktu Pelayanan	Tahun Pelaporan	Tahun Pelaporan - 1	Tahun Pelaporan - 2
Total Pemberian Layanan	1.313	1.313	1.313
Total Layanan Tepat Waktu	947	947	947
Sistem Pengaduan Layanan	Tahun Pelaporan	Tahun Pelaporan - 1	Tahun Pelaporan - 2
Jumlah Media Pengaduan	4	4	4
Total Pengaduan Masyarakat	432	432	432
Jumlah Pengaduan Ditindaklanjuti	231	231	231
Jumlah Penyelesaian Tepat Waktu	141	141	141

Tingkat Keberhasilan Layanan	Target	Tahun Pelaporan	Tahun Pelaporan - 1	Tahun Pelaporan - 2
Pertumbuhan rata-rata kunjungan rawat jalan	110%	70%	70%	70%
Pertumbuhan rata-rata kunjungan rawat darurat	110%	70%	70%	70%

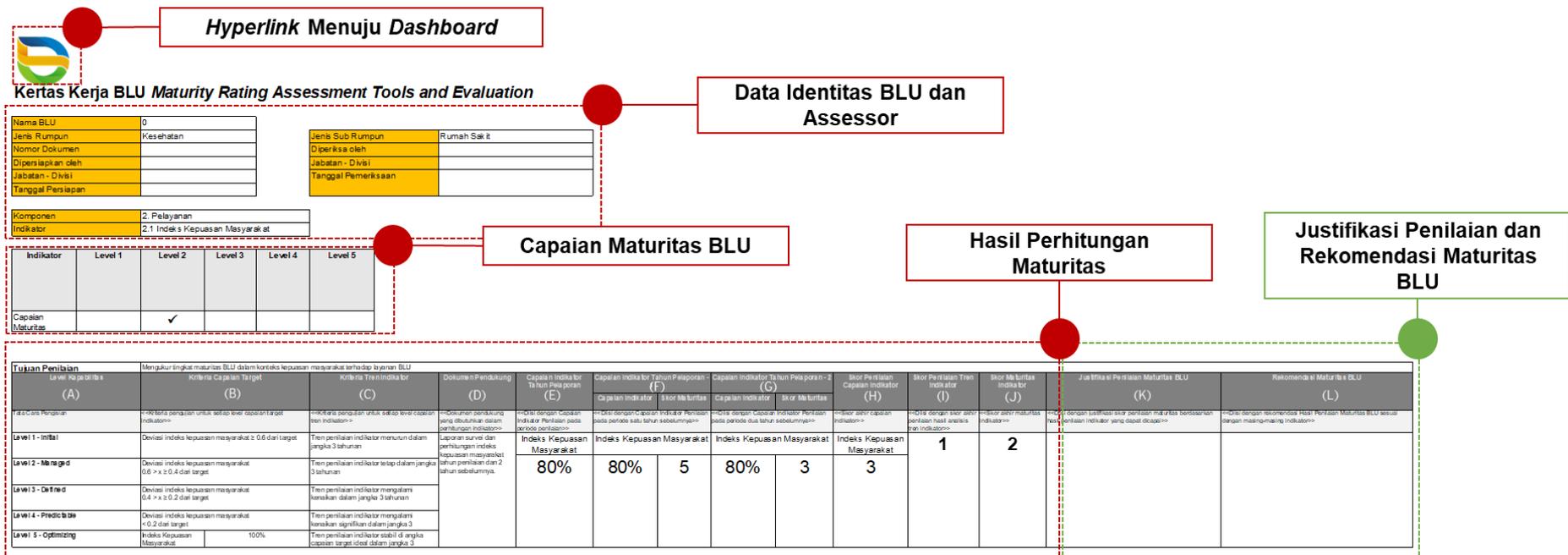
Wujud Dokumen	Tahun Pelaporan	Tahun Pelaporan - 1	Tahun Pelaporan - 2
Indeks Kepuasan Masyarakat			
Efisiensi Waktu Pelayanan			
Sistem Pengaduan Layanan			
Tingkat Keberhasilan Layanan			

Tabel Data Pelayanan BLU

Tabel Hyperlink Dokumen Pendukung untuk Data Pelayanan

Gambar 21. Tampilan Lembar Data Sheet Pelayanan

Tampilan Kertas Kerja Penilaian Maturitas Aspek Pelayanan



Gambar 22. Tampilan Kertas Kerja Penilaian Maturitas Aspek Pelayanan

1. Assessor membuka *Dashboard* dan mengisi bagian Data Identitas BLU dan Assessor

Tata cara penilaian maturitas BLU dengan menggunakan *BLU Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation* dimulai dengan mengisi lembar *Dashboard* Penilaian Maturitas. Berikut ini merupakan rincian Informasi yang harus diisi:

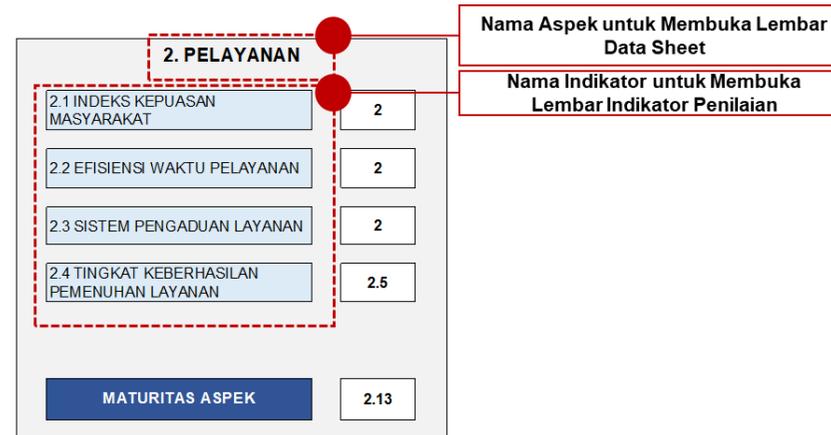
Nama BLU	:	<input type="text" value="[DUMMY]"/>			
Jenis Rumpun	:	<input type="text" value="Kesehatan"/>	Jenis Sub Rumpun	:	<input type="text" value="Rumah Sakit"/>
Nomor Dokumen	:	<input type="text"/>	Diperiksa oleh	:	<input type="text"/>
Dipersiapkan oleh	:	<input type="text"/>	Jabatan - Divisi	:	<input type="text"/>
Jabatan - Divisi	:	<input type="text"/>	Tanggal Pemeriksaan	:	<input type="text"/>
Tanggal Persiapan	:	<input type="text"/>			

Tabel 33. Rincian Informasi Data Identitas BLU dan Assessor

No.	Informasi	Keterangan
1.	Nama BLU	Diisi dengan nama BLU yang dinilai
2.	Jenis Rumpun	Diisi dengan jenis rumpun BLU yang dinilai
3.	Jenis Sub Rumpun	Diisi dengan jenis sub rumpun BLU yang dinilai
4.	Nomor Dokumen	Diisi dengan nomor dokumen sesuai dengan ketentuan yang berlaku pada BLU
5.	Dipersiapkan oleh	Diisi dengan nama individu yang melakukan penilaian maturitas
6.	Jabatan - Divisi	Diisi dengan jabatan dan divisi individu yang melakukan penilaian maturitas
7.	Tanggal Persiapan	Diisi dengan tanggal dimulainya proses penilaian maturitas
8.	Diperiksa Oleh	Diisi dengan nama <i>supervisor</i> yang melakukan pemeriksaan atas hasil penilaian maturitas
9.	Jabatan - Divisi	Diisi dengan jabatan dan divisi <i>supervisor</i> yang melakukan pemeriksaan atas hasil penilaian maturitas
10.	Tanggal Pemeriksaan	Diisi dengan tanggal pemeriksaan hasil penilaian maturitas

Informasi **jenis Rumpun** dan jenis **Sub Rumpun** dapat dipilih berdasarkan pilihan yang **tersedia pada *drop-down list***, disesuaikan dengan Rumpun dan Sub Rumpun dari BLU yang akan dinilai; sementara informasi lainnya diisi secara manual. Informasi Data Identitas BLU yang diisi pada *Dashboard* secara otomatis akan tercermin pada lembar penilaian setiap indikator baik *result-based* maupun *process-based*. Dalam hal ini, pemilihan jenis Rumpun dan Sub Rumpun pada *Dashboard* secara otomatis akan mengubah/menyesuaikan indikator penilaian Sub Rumpun yang akan digunakan pada indikator penilaian Tingkat Keberhasilan Layanan. Dalam mengisi setiap lembar kertas kerja penilaian indikator, identitas assessor wajib diisi terlebih dahulu sebelum memulai penilaian.

2. Membuka Lembar 'Data Sheet' dan Penilaian Indikator



Gambar 23. Tampilan Aspek dan Indikator Penilaian pada *Dashboard*

Penilaian dapat dilakukan setelah Data Identitas BLU dan *Assessor* pada *Dashboard* terisi. Untuk kategori penilaian *result-based*, *assessor* dapat memilih pada bagian '**Nama Aspek**' dari aspek keuangan dan aspek pelayanan untuk menuju langsung ke lembar '**Data Sheet**' masing-masing aspek. Data atau informasi yang diisi pada lembar '**Data Sheet Keuangan**' dan '**Data Sheet Layanan**' akan menghasilkan perhitungan secara otomatis pada lembar penilaian indikator dari aspek result based.

Sedangkan untuk *process-based*, *assessor* dapat langsung memilih pada '**Nama Indikator**' dari indikator penilaian yang ingin dinilai terlebih dahulu. Pada indikator penilaian *process-based*, *assessor* tidak membutuhkan pengisian lembar '**Data Sheet**' seperti pada aspek *result-based*. *Assessor* melakukan penilaian secara langsung pada lembar indikator penilaian *process-based* yang ingin dinilai.

Sebagai catatan, *assessor* tidak diwajibkan untuk melakukan penilaian aspek dan indikator secara berurutan pada kertas kerja *BLU Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation*.

3b. Mengisi Data Identitas Assessor dan Supervisor

Pada lembar kerja *Data Sheet*, assessor dapat mengisi bagian informasi 'Dipersiapkan Oleh' dan 'Jabatan - Divisi' (*assessor*), sedangkan *supervisor* dapat mengisi informasi 'Diperiksa Oleh' dan 'Jabatan - Divisi (*supervisor*)'. Informasi terkait identitas *assessor* dan *supervisor* yang diisi pada lembar kerja *Data Sheet* Layanan secara otomatis akan tercermin pada lembar penilaian indikator dari aspek Layanan.

Nama BLU	:	[DUMMY]			
Jenis Rumpun	:	Kesehatan	Jenis Sub Rumpun	:	Rumah Sakit
Nomor Dokumen	:		Diperiksa oleh	:	
Dipersiapkan oleh	:		Jabatan - Divisi	:	
Jabatan - Divisi	:		Tanggal Pemeriksaan	:	
Tanggal Persiapan	:				

4b. Mengisi Tabel Data Pelayanan BLU

Sistem Pengaduan Layanan (A)	Tahun Pelaporan (B)	Tahun Pelaporan - 1 (C)	Tahun Pelaporan - 2 (D)
Jumlah Media Pengaduan	100	100	100
Total Pengaduan Masyarakat	1	1	1
Jumlah Pengaduan Ditindaklanjuti	1	1	1
Jumlah Penyelesaian Tepat Waktu	100	100	100

Gambar 24. Tampilan Tabel Data Pelayanan

Pada bagian ini *assessor* ditugaskan untuk mengisi data layanan yang dibutuhkan untuk menilai aspek pelayanan. Petunjuk dalam pengisian *data sheet* ini adalah sebagai berikut:

1. Pengisian tabel data layanan disesuaikan dengan pos-pos yang sudah di definisikan di dalam masing-masing kolom.
2. Pengisian tabel data layanan meliputi data pada tiga periode pelaporan, yaitu:
 - a. Data Layanan Tahun Pelaporan, diisi pada kolom 'Tahun Pelaporan'; (kolom B)
 - b. Data Layanan 1 Tahun Sebelum Tahun Pelaporan, diisi pada kolom 'Tahun Pelaporan - 1'; (kolom C)
 - c. Data Layanan 2 Tahun Sebelum Tahun Pelaporan, diisi pada kolom 'Tahun Pelaporan - 2'. (kolom D)
3. Apabila BLU yang dinilai belum memiliki umur lebih dari 3 tahun, maka *assessor* cukup mengisi tabel data layanan pada tahun pelaporan saja.

5b. Mengunggah Dokumen Pendukung Aspek Pelayanan

Upload Dokumen	Tahun Pelaporan	Tahun Pelaporan - 1	Tahun Pelaporan - 2
<<Masukkan bukti dokumen dengan memilih Insert - Object - File.>>			
Indeks Kepuasan Masyarakat			
Efisiensi Waktu Pelayanan			
Sistem Pengaduan Layanan			
Tingkat Keberhasilan Layanan			

Gambar 25. Tampilan Tabel Unggah Dokumen Aspek Pelayanan

Pada tabel unggah dokumen, *assessor* diminta untuk memasukan *hyperlink* yang nantinya akan otomatis mengarah kepada Dokumen Pendukung yang memuat data layanan yang sesuai dengan tahun yang ditetapkan pada langkah sebelumnya (Langkah 4b). Perlu dipastikan bahwa isi dari Dokumen Pendukung tersebut sesuai dengan data yang diisi pada tabel data layanan. Jika terdapat lebih dari 1 *file*, *assessor* dapat melakukan unggah dokumen dalam bentuk **ZIP**. Petunjuk untuk membuat *hyperlink* Dokumen Pendukung adalah sebagai berikut:

Insert >> Object >> Create From File >> Browse File Name >> Display as Icon >> OK.

6b. Kembali ke *Dashboard* dan Membuka Lembar Penilaian Indikator Aspek Pelayanan

Setelah melakukan pengisian pada *Data Sheet* Layanan, *assessor* perlu kembali ke lembar *Dashboard* dengan cara klik pada logo Dit. PPK BLU di pojok kiri atas. Setelah memenuhi lembar '*Data Sheet* Layanan' dan kembali ke *dashboard*, nilai dari maturitas aspek Pelayanan sudah tercermin pada *dashboard*, namun *assessor* masih perlu melakukan pengisian pada kolom Justifikasi Penilaian dan Rekomendasi Maturitas BLU yang terdapat pada setiap lembar indikator penilaian untuk aspek pelayanan. Untuk membuka lembar indikator penilaian, *assessor* dapat langsung memilih '**Nama Indikator**' dari indikator penilaian aspek pelayanan yang ingin dinilai.

2. PELAYANAN	
2.1 INDEKS KEPUASAN MASYARAKAT	2
2.2 EFISIENSI WAKTU PELAYANAN	2
2.3 SISTEM PENGADUAN LAYANAN	2
2.4 TINGKAT KEBERHASILAN PEMENUHAN LAYANAN	2.5
MATURITAS ASPEK	2.13

Nama Aspek untuk Membuka Lembar Data Sheet

Nama Indikator untuk Membuka Lembar Indikator Penilaian

Gambar 26. Tampilan Aspek dan Indikator Aspek Pelayanan pada *Dashboard*

7b. Mengisi Justifikasi Penilaian dan Rekomendasi Maturitas BLU Aspek Pelayanan

Pada Lembar Penilaian Indikator Aspek Pelayanan, *assessor* dapat melihat hasil penilaian maturitas dan capaian *level* maturitas BLU untuk target dan tren layanan. Hasil yang ditampilkan dalam lembar ini merupakan hasil perhitungan otomatis berdasarkan data yang diisi pada lembar '*Data Sheet Layanan*' pada langkah sebelumnya (Langkah 4b). Pada lembar ini, *assessor* hanya perlu mengisi kolom Justifikasi Penilaian Maturitas BLU (Kolom K) dan Rekomendasi Maturitas BLU (Kolom L) secara manual. Kolom Justifikasi Penilaian Maturitas berisi justifikasi pada setiap indikator/kriteria yang dapat dicapai sesuai dengan hasil perhitungan dan analisis data indikator. Sedangkan, kolom Rekomendasi Maturitas BLU berisi rekomendasi dan/atau *action plan* perbaikan untuk BLU yang bersangkutan berdasarkan hasil penilaian.

Panduan dalam mengisi justifikasi penilaian dapat dilihat pada Buku Pedoman *BLU Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation*, Bagian 2.2 Aspek Pelayanan.

Level Kapabilitas (A)	Kriteria Capaian Target (B)	Kriteria Tren Indikator (C)	Dokumen Pendukung (D)	Capaian Indikator Tahun Pelaporan (E)	Capaian Indikator Tahun Pelaporan - 1 (F)		Capaian Indikator Tahun Pelaporan - 2 (G)		Skor Penilaian Capaian Indikator (H)	Skor Penilaian Tren Indikator (I)	Skor Maturitas Indikator (J)	Justifikasi Penilaian Maturitas BLU (K)	Rekomendasi Maturitas BLU (L)	
					Capaian Indikator	Skor Maturitas	Capaian Indikator	Skor Maturitas						
Tata Cara Pengisian	<<Kriteria pengujian untuk setiap level capaian target indikator>>	<<Kriteria pengujian untuk setiap level capaian tren indikator>>	<<Dokumen pendukung yang dibutuhkan dalam perhitungan indikator>>	<<Diisi dengan Capaian Indikator Penilaian pada periode sebelumnya>>	<<Diisi dengan Capaian Indikator Penilaian pada periode satu tahun sebelumnya>>		<<Diisi dengan Capaian Indikator Penilaian pada periode dua tahun sebelumnya>>		<<Skor akhir capaian indikator>>	<<Diisi dengan skor akhir penilaian hasil analisis tren indikator>>	<<Skor akhir maturitas indikator>>	<<Diisi dengan justifikasi skor penilaian maturitas berdasarkan hasil penilaian indikator yang dapat dicapai>>	<<Diisi dengan rekomendasi Hasil Penilaian Maturitas BLU sesuai dengan masing-masing indikator>>	
Level 1 - Initial	Deviasi indeks kepuasan masyarakat ≥ 0.6 dari target	Tren penilaian indikator menurun dalam jangka 3 tahunan	Laporan survei dan perhitungan indeks kepuasan masyarakat tahun penilaian dan 2 tahun sebelumnya.	Indeks Kepuasan Masyarakat 70%	Indeks Kepuasan Masyarakat 70% 3		Indeks Kepuasan Masyarakat 70% 3		Indeks Kepuasan Masyarakat 3	1	2			
Level 2 - Managed	Deviasi indeks kepuasan masyarakat $0.6 > x \geq 0.4$ dari target	Tren penilaian indikator tetap dalam jangka 3 tahunan												
Level 3 - Defined	Deviasi indeks kepuasan masyarakat $0.4 > x \geq 0.2$ dari target	Tren penilaian indikator mengalami kenaikan dalam jangka 3 tahunan												
Level 4 - Predictable	Deviasi indeks kepuasan masyarakat < 0.2 dari target	Tren penilaian indikator mengalami kenaikan signifikan dalam jangka 3 tahunan												
Level 5 - Optimizing	Indeks Kepuasan Masyarakat 100%	Tren penilaian indikator stabil di angka capaian target ideal dalam jangka 3 tahunan												

Gambar 27. Tampilan Kertas Kerja Penilaian Indikator Aspek Pelayanan

8. Kembali ke *Dashboard*

Setelah selesai mengisi kolom Justifikasi Penilaian Maturitas BLU dan Rekomendasi Maturitas BLU, maka penilaian untuk indikator terkait telah selesai. Assessor dapat kembali ke lembar *Dashboard*. Untuk kembali ke lembar *Dashboard*, dapat dilakukan dengan cara klik pada logo Dit. PPK BLU di pojok kiri atas.

9. Mengonfirmasi Hasil Akhir Penilaian

Setelah seluruh tabel penilaian indikator diisi, maka akan menghasilkan nilai akhir yang tercermin pada *Dashboard* sebagai berikut.



Gambar 28. Tampilan Hasil Akhir Penilaian Maturitas pada *Dashboard*

Angka yang terdapat pada bagian **Tingkat Maturitas BLU** menunjukkan hasil akhir dari penilaian tingkat maturitas BLU yang akan secara otomatis terisi jika seluruh indikator penilaian telah diisi. Sedangkan, bagian **Rangkuman Hasil Penilaian Aspek Maturitas BLU** merupakan bagian dari *Dashboard* yang menunjukkan nilai akhir dari penilaian maturitas untuk setiap aspek dan indikator.



Gambar 29. Bobot dan Detail Perhitungan Maturitas

Pada bagian bawah lembar *Dashboard*, terdapat **Bobot Perhitungan Maturitas** yang persentasenya bisa disesuaikan kebutuhan yang ditentukan oleh *assessor* dengan petunjuk sebagai berikut:

1. Analisis kebutuhan perubahan bobot penilaian;
2. Mengubah bobot (persentase) penilaian dalam kotak berwarna biru dan kuning sesuai hasil analisis;
3. Uji coba efektivitas perubahan bobot penilaian menggunakan data *dummy*.

Bagian **Detail Perhitungan Maturitas** merupakan bagian dari *Dashboard* yang memaparkan hasil penilaian maturitas setiap aspek dari BLU yang dinilai secara keseluruhan.

10. Mengisi Lembar Pengesahan



Lembar Pengesahan Kertas Kerja
BLU Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation

Riwayat Revisi

Versi	Tanggal	Penyusun	Deskripsi

Distribusi Dokumen

No.	Pemegang Dokumen	Status Dokumen	Jumlah Salinan

Riwayat Reviu dan Persetujuan

No. Revisi	Nama	Jabatan	Divisi	Tanggal	Tanda Tangan

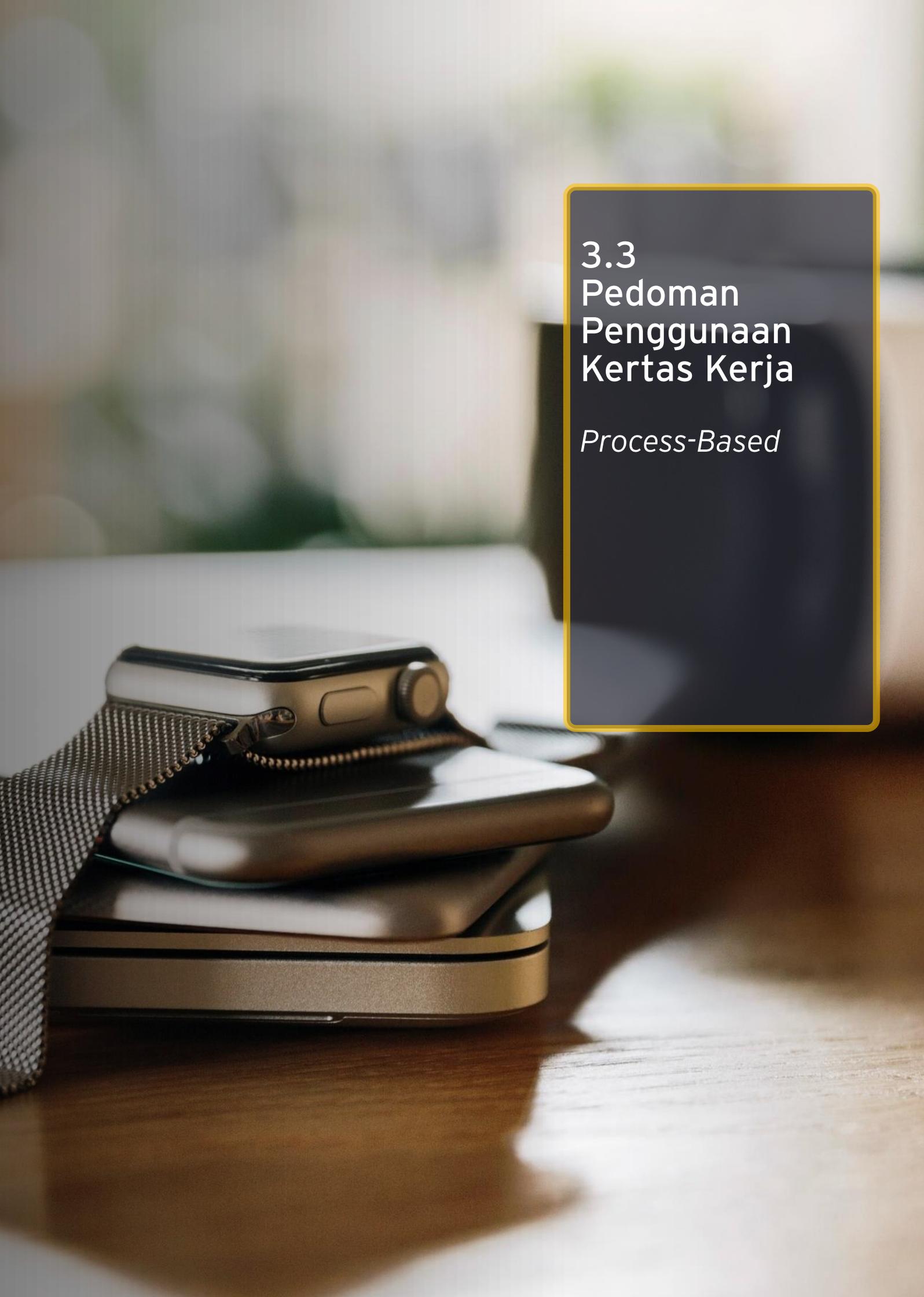
Gambar 30. Tampilan Lembar Pengesahan

Setelah nilai akhir dari penilaian maturitas tercermin pada lembar *Dashboard*. Kegiatan penilaian maturitas perlu disahkan dengan mengisi 'Lembar Pengesahan' yang terdiri dari:

1. **Riwayat Revisi** - menunjukkan riwayat perubahan atau revisi dari penilaian BLU. Bagian ini terdiri dari:
 - a. Kolom Versi: diisi dengan penomoran dari versi penilaian maturitas BLU.
 - b. Kolom Tanggal: diisi dengan tanggal penilaian maturitas BLU dilakukan.
 - c. Kolom Penyusun: diisi dengan nama penyusun/assessor dari penilaian maturitas BLU.
 - d. Kolom Deskripsi: diisi dengan deskripsi atas perubahan yang dilakukan dari versi sebelumnya.

2. **Distribusi Dokumen** - menunjukkan distribusi atau pembagian dokumen penilaian maturitas, yang terdiri dari:
 - a. Kolom Pemegang Dokumen: diisi dengan nama dari instansi yang diberikan dokumen penilaian maturitas BLU.
 - b. Kolom Status Dokumen: diisi dengan status dari proses distribusi dokumen.
 - c. Kolom Jumlah Salinan: diisi dengan jumlah salinan dari dokumen penilaian maturitas BLU yang diberikan kepada instansi pemegang dokumen.

3. **Riwayat Reviu dan Persetujuan** - menunjukkan riwayat persetujuan dari dokumen penilaian maturitas BLU yang telah direvisi, bagian ini terdiri dari:
 - a. Kolom No. Revisi: diisi dengan nomor dilakukannya revisi.
 - b. Kolom Nama: diisi dengan nama orang yang menyetujui dokumen penilaian maturitas BLU.
 - c. Kolom Jabatan: diisi dengan jabatan dari orang yang menyetujui dokumen penilaian maturitas BLU.
 - d. Kolom Divisi: diisi dengan divisi atau unit dari orang yang menyetujui dokumen penilaian maturitas BLU.
 - e. Kolom Tanggal: diisi dengan tanggal disetujuinya dokumen penilaian maturitas BLU.
 - f. Kolom Tanda Tangan: diisi dengan tanda tangan dari orang yang menyetujui penilaian maturitas BLU.

A stack of four smartphones is shown on a wooden surface. The top phone is a silver iPhone with a metal mesh band. Below it are three other smartphones in various colors. A dark blue rectangular box with a yellow border is overlaid on the right side of the image, containing white text.

3.3 Pedoman Penggunaan Kertas Kerja

Process-Based

Tampilan Kertas Kerja Penilaian Maturitas Kategori *Process-Based*

Hyperlink Menuju Dashboard

Kertas Kerja BLU Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation

Nama BLU	0	Jenis Sub Rumpun	Rumah Sakit
Jenis Rumpun	Kesehatan	Diperiksa oleh	
Nomor Dokumen		Jabatan - Divisi	
Dipersiapkan oleh		Tanggal Pemeriksaan	
Jabatan - Divisi			
Tanggal Persiapan			

Informasi Initial

Komponen	3. Kapabilitas Internal
Indikator	3.1 Sumber Daya Manusia

Capaian Maturitas BLU

Indikator	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Capaian Maturitas			✓		
Persentase Capaian	100%	80%	75%	33%	0%

N - 0%-15%	P - 15%-50%	L - 50%-85%	F - 85%- 100%
-------------------	--------------------	--------------------	----------------------

*N – Not Achieved
P – Partially Achieved
L – Largely Achieved
F – Fully Achieved*

Tujuan Penilaian	Mengukur tingkat maturitas BLU dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia organisasi.								
Level Kapabilitas (A)	Kriteria per Level (B)	Kriteria per Proses (C)	Kriteria Terpenuhi (Y/T) (D)	Persentase Capaian (E)	Tingkat Ketercapaian (F)	Dokumen Pendukung yang Dibutuhkan (G)	Justifikasi Penilaian Maturitas BLU (H)	Rekomendasi Maturitas BLU (I)	Upload Dokumen (J)
Tata Cara Pengisian	<<Kriteria penguji untuk setiap level indikator>>	<<Kriteria penguji untuk setiap proses>>	<<Diisi dengan "Ya" atau "Tidak" sesuai dengan Hasil Penilaian BLU>>	<<Diisi dengan hasil promulsi aktivitas yang terpenuhi dibagi dengan total aktivitas>>	<<Diisi "Not Achieved" (0%-15%,"Partially Achieved" (16%-50%), "Largely Achieved" (51%-85%), "Fully Achieved" 86%-100%) >>	<<Berisi contoh dokumen pendukung yang dibutuhkan untuk dapat memenuhi kriteria maturitas pada setiap level>>	<<Diisi dengan Hasil Penilaian Maturitas BLU berdasarkan Justifikasi pada setiap kriteria yang dapat dicapai sesuai dengan ketersediaan dokumen pendukung>>	<<Diisi dengan rekomendasi Hasil Penilaian Maturitas BLU sesuai dengan masing-masing proses.>>	<<Masukkan bukti dokumen dengan memilih Insert - Object - File.>>
Level 1 - Initial	<ul style="list-style-type: none"> Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi belum konsisten dan masih bersifat ad-hoc. Organisasi memiliki kendala dalam memperbaharui SDM yang kompeten serta mengalami talents shortage. 	<ul style="list-style-type: none"> Pengelolaan SDM yang masih bersifat sporadis atau ad-hoc. Peran dan tanggungjawab pegawai didefinisikan secara lisan atau informal. Pelatihan SDM tersedia namun masih bersifat ad-hoc. Pengelolaan SDM masih bersifat administratif dan organisasi belum memfokuskan pada pengembangan kompetensi pegawai. 	<ul style="list-style-type: none"> Y Y Y 	100%	Fully Achieved	Belum terdapat dokumentasi yang cukup untuk menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia telah dilakukan.			 Dokumen Pendukung 1.pdf

Pemenuhan Kriteria **Persentase dan Tingkat Capaian** **Dokumen Pendukung, Justifikasi, dan Rekomendasi** **Hyperlink Dokumen Pendukung**

Gambar 31. Tampilan Kertas Kerja Penilaian Maturitas Kategori *Process-Based*

1. Assessor membuka *Dashboard* dan mengisi bagian Data Identitas BLU dan Assessor

Tata cara penilaian maturitas BLU dengan menggunakan *BLU Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation* dimulai dengan mengisi lembar *Dashboard Penilaian Maturitas*. Berikut ini merupakan rincian Informasi yang harus diisi:

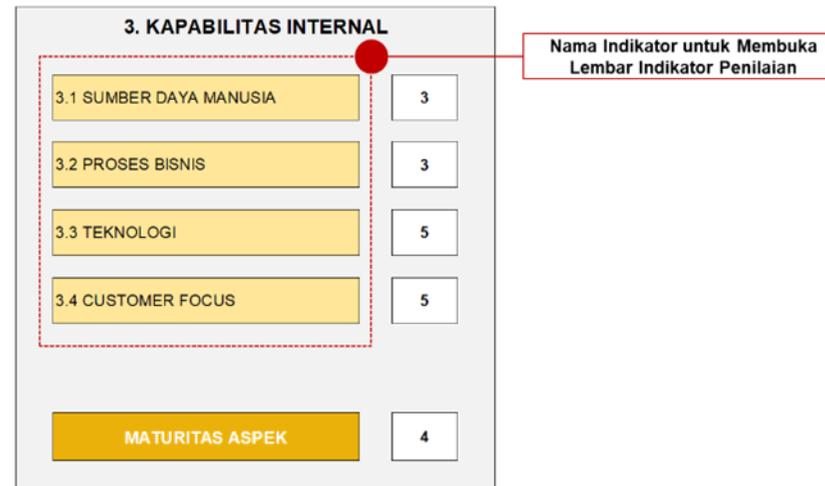
Nama BLU	:	<input type="text" value="[DUMMY]"/>			
Jenis Rumpun	:	<input type="text" value="Kesehatan"/>	Jenis Sub Rumpun	:	<input type="text" value="Rumah Sakit"/>
Nomor Dokumen	:	<input type="text"/>	Diperiksa oleh	:	<input type="text"/>
Dipersiapkan oleh	:	<input type="text"/>	Jabatan - Divisi	:	<input type="text"/>
Jabatan - Divisi	:	<input type="text"/>	Tanggal Pemeriksaan	:	<input type="text"/>
Tanggal Persiapan	:	<input type="text"/>			

Tabel 34. Rincian Informasi Data Identitas BLU dan Assessor

No.	Informasi	Keterangan
1.	Nama BLU	Diisi dengan nama BLU yang dinilai
2.	Jenis Rumpun	Diisi dengan jenis rumpun BLU yang dinilai
3.	Jenis Sub Rumpun	Diisi dengan jenis sub rumpun BLU yang dinilai
4.	Nomor Dokumen	Diisi dengan nomor dokumen sesuai dengan ketentuan yang berlaku pada BLU
5.	Dipersiapkan oleh	Diisi dengan nama individu yang melakukan penilaian maturitas
6.	Jabatan - Divisi	Diisi dengan jabatan dan divisi individu yang melakukan penilaian maturitas
7.	Tanggal Persiapan	Diisi dengan tanggal dimulainya proses penilaian maturitas
8.	Diperiksa Oleh	Diisi dengan nama <i>supervisor</i> yang melakukan pemeriksaan atas hasil penilaian maturitas
9.	Jabatan - Divisi	Diisi dengan jabatan dan divisi <i>supervisor</i> yang melakukan pemeriksaan atas hasil penilaian maturitas
10.	Tanggal Pemeriksaan	Diisi dengan tanggal pemeriksaan hasil penilaian maturitas

Informasi **jenis Rumpun** dan jenis **Sub Rumpun** dapat dipilih berdasarkan pilihan yang **tersedia pada *drop-down list***, disesuaikan dengan Rumpun dan Sub Rumpun dari BLU yang akan dinilai; sementara informasi lainnya diisi secara manual. Informasi Data Identitas BLU yang diisi pada *Dashboard* secara otomatis akan tercermin pada lembar penilaian setiap indikator baik *result-based* maupun *process-based*. Dalam hal ini, pemilihan jenis Rumpun dan Sub Rumpun pada *Dashboard* secara otomatis akan mengubah/menyesuaikan indikator penilaian Sub Rumpun yang akan digunakan pada indikator penilaian Tingkat Keberhasilan Layanan. Dalam mengisi setiap lembar kertas kerja penilaian indikator, identitas assessor wajib diisi terlebih dahulu sebelum memulai penilaian.

2. Membuka Lembar Penilaian Indikator



3. KAPABILITAS INTERNAL	
3.1 SUMBER DAYA MANUSIA	3
3.2 PROSES BISNIS	3
3.3 TEKNOLOGI	5
3.4 CUSTOMER FOCUS	5
MATURITAS ASPEK	4

Gambar 32. Tampilan Aspek dan Indikator Penilaian pada *Dashboard*

Penilaian dapat dilakukan setelah Data Identitas BLU dan *Assessor* pada *Dashboard* terisi. Untuk kategori penilaian *result-based*, *assessor* dapat memilih pada bagian '**Nama Aspek**' dari aspek keuangan dan aspek pelayanan untuk menuju langsung ke lembar '**Data Sheet**' masing-masing aspek. Data atau informasi yang diisi pada lembar '**Data Sheet Keuangan**' dan '**Data Sheet Layanan**' akan menghasilkan perhitungan secara otomatis pada lembar penilaian indikator dari aspek result based.

Sedangkan untuk *process-based*, *assessor* dapat langsung memilih pada '**Nama Indikator**' dari indikator penilaian yang ingin dinilai terlebih dahulu. Pada indikator penilaian *process-based*, *assessor* tidak membutuhkan pengisian lembar '**Data Sheet**' seperti pada aspek *result-based*. *Assessor* melakukan penilaian secara langsung pada lembar indikator penilaian *process-based* yang ingin dinilai.

Sebagai catatan, *assessor* tidak diwajibkan untuk melakukan penilaian aspek dan indikator secara berurutan pada kertas kerja *BLU Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation*.

3c. Mengisi Data Identitas Assessor dan Supervisor

Pada lembar penilaian indikator *process-based*, *assessor* dapat mengisi bagian informasi 'Dipersiapkan Oleh' dan 'Jabatan - Divisi' (*assessor*), sedangkan *supervisor* dapat mengisi informasi 'Diperiksa Oleh' dan 'Jabatan - Divisi (*supervisor*)'. Seluruh bagian informasi tersebut diisi secara manual.

Nama BLU	:	<input type="text" value="[DUMMY]"/>			
Jenis Rumpun	:	<input type="text" value="Kesehatan"/>	Jenis Sub Rumpun	:	<input type="text" value="Rumah Sakit"/>
Nomor Dokumen	:	<input type="text"/>	Diperiksa oleh	:	<input type="text"/>
Dipersiapkan oleh	:	<input type="text"/>	Jabatan - Divisi	:	<input type="text"/>
Jabatan - Divisi	:	<input type="text"/>	Tanggal Pemeriksaan	:	<input type="text"/>
Tanggal Persiapan	:	<input type="text"/>			

4c. Mengisi Kolom Pemenuhan Kriteria

Kolom **Kriteria Terpenuhi (Y/T)** yang terdapat pada **kolom D** hanya dapat diisi dengan huruf 'Y' dan 'T'. Huruf 'Y' menggambarkan 'YA' yang berarti kriteria untuk level tersebut terpenuhi dan huruf 'T' menggambarkan 'TIDAK' yang berarti kriteria untuk level tersebut tidak terpenuhi. Dalam menentukan kriteria terpenuhi atau tidak terpenuhi, *assessor* dapat melakukan analisis yang mengacu pada Dokumen Pendukung yang sudah di definisikan.

Level Kapabilitas (A)	Kriteria per Level (B)	Kriteria per Proses (C)	Kriteria Terpenuhi? (Y/T) (D)
Tata Cara Pengisian	<<Kriteria pengujian untuk setiap level indikator>>	<<Kriteria pengujian untuk setiap proses>>	<<Diisi dengan "Ya" atau "Tidak" sesuai dengan Hasil Penilaian BLU>>
Level 1 - Initial	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi belum konsisten dan masih bersifat ad-hoc. ▶ Organisasi memiliki kendala dalam mempertahankan SDM yang kompeten serta mengalami <i>talent shortage</i>. 	Organisasi setidaknya telah melakukan pengelolaan SDM secara <i>ad hoc</i> dan bersifat administratif.	T
		Organisasi setidaknya telah mendefinisikan peran dan tanggungjawab SDM secara lisan atau informal.	T
		Organisasi setidaknya telah memberikan pelatihan kepada SDM secara <i>ad hoc</i> .	T

Gambar 33. Tampilan Kertas Kerja Penilaian Indikator Kategori *Process-Based*

Dalam melakukan penilaian perlu diperhatikan bahwa untuk dapat melakukan penilaian ke level berikutnya, persentase pemenuhan pada level yang dinilai adalah >50% (lebih dari lima puluh persen). Perlu diperhatikan bahwa kolom pemenuhan kriteria ini tidak dapat dibiarkan kosong. Kolom **Persentase Capaian** (Kolom F) akan secara otomatis menghitung persentase pemenuhan kriteria berdasarkan total kriteria per proses yang terpenuhi dibagi dengan total kriteria pada setiap level penilaian.

Kolom **Tingkat Ketercapaian** (pada kolom G) selanjutnya akan mencerminkan hasil dari persentase capaian, kemudian hasil tersebut akan disesuaikan dengan *range* yang terdapat pada tabel di bawah ini untuk kemudian menampilkan status tingkat ketercapaian pada level terkait.

Tabel 35. Definisi Tingkat Ketercapaian

Tingkat Ketercapaian	Persentase Capaian	Keterangan
<i>Not Achieved</i>	0-15%	Tidak tercapai, berarti tidak ada atau belum terdapat bukti yang cukup untuk menunjukkan proses atau aktivitas pada level terkait telah dilaksanakan.
<i>Partially Achieved</i>	>15% - 50%	Tercapai sebagian, berarti terdapat beberapa bukti proses atau aktivitas telah dilaksanakan.
<i>Largely Achieved</i>	>50% - 85%	Tercapai dengan sangat baik, berarti terdapat cukup bukti yang menunjukkan proses atau aktivitas telah dilaksanakan, tetapi masih terdapat beberapa kelemahan atau terdapat beberapa kriteria yang belum terpenuhi dengan jumlah yang cukup signifikan.
<i>Fully Achieved</i>	>85% - 100%	Tercapai sepenuhnya, berarti terdapat bukti yang lengkap dan sistematis yang menunjukkan proses atau aktivitas telah dilaksanakan, serta tidak terdapat kelemahan signifikan.

5c. Mengisi Justifikasi Penilaian dan Rekomendasi Maturitas BLU

Assessor perlu mengisi kolom Justifikasi Penilaian Maturitas BLU dan Rekomendasi Maturitas BLU secara manual. Kolom Justifikasi Penilaian Maturitas (Kolom H) berisi justifikasi pada setiap kriteria yang dapat dicapai sesuai dengan hasil perhitungan dan analisis data indikator. Sedangkan, kolom Rekomendasi Maturitas BLU (Kolom I) berisi rekomendas dan/atau *action plan* perbaikan untuk BLU yang bersangkutan berdasarkan hasil penilaian indikator dan analisis dari penilaian masing-masing indikator.

Panduan dalam mengisi justifikasi penilaian dapat dilihat pada Buku Pedoman *BLU Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation*, Bagian 2.3 Aspek Kapabilitas Internal; 2.4 Aspek Tata Kelola dan Kepemimpinan; 2.5 Aspek Inovasi; 2.6 Aspek Lingkungan.

Level Kapabilitas (A)	Kriteria per Leve (B)	Kriteria per Proses (C)	Kriteria Terpenuhi? (Y/T) (D)	Persentase Capaian (E)	Tingkat Ketercapaian (F)	Dokumen Pendukung yang Dibutuhkan (G)	Justifikasi Penilaian Maturitas BLU (H)	Rekomendasi Maturitas BLU (I)	Upload Dokumen (J)
Tata Cara Pengisian	<<Kriteria pengujian untuk setiap level indikator>>	<<Kriteria pengujian untuk setiap proses>>	<<Diisi dengan "Ya" atau "Tidak" sesuai dengan Hasil Penilaian BLU>>	<<Diisi dengan hasil formulasi aktivitas yang terpenuhi dibagi dengan total aktivitas>>	<<Diisi "Not Achieved" (0%-15%), "Partially Achieved" (16%-50%), "Largely Achieved" (51%-85%), " Fully Achieved" 86%-100%) >>	<<Berisi contoh dokumen pendukung yang dibutuhkan untuk dapat memenuhi kriteria maturitas pada setiap level>>	<<Diisi dengan Hasil Penilaian Maturitas BLU berdasarkan justifikasi pada setiap kriteria yang dapat dicapai sesuai dengan ketersediaan dokumen pendukung>>	<<Diisi dengan rekomendasi Hasil Penilaian Maturitas BLU sesuai dengan masing-masing proses.>>	<<Masukkan bukti dokumen dengan memilih Insert - Object - File.>>
Level 1 - Initial	<ul style="list-style-type: none"> Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi belum konsisten dan masih bersifat ad-hoc. Organisasi memiliki kendala dalam mempertahankan SDM yang kompeten serta mengalami <i>talent shortage</i>. 	Organisasi setidaknya telah melakukan pengelolaan SDM secara <i>ad hoc</i> dan bersifat administratif.	T	0%	Not Achieved	Belum terdapat dokumentasi yang cukup untuk menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia telah dilakukan.			
Organisasi setidaknya telah mendefinisikan peran dan tanggungjawab SDM secara lisan atau informal.		T							
Organisasi setidaknya telah memberikan pelatihan kepada SDM secara <i>ad hoc</i> .		T							

Gambar 34. Tampilan Kertas Kerja Penilaian Indikator Kategori *Process-Based*

6c. Mengunggah Dokumen Pendukung

Pada tabel unggah dokumen (Kolom J), *assessor* diminta untuk memasukan *hyperlink* yang nantinya akan otomatis mengarah kepada Dokumen Pendukung yang memuat data dan informasi yang dapat mendukung serta membuktikan bahwa BLU telah memenuhi kriteria pada level terkait. Jika terdapat lebih dari 1 *file*, *assessor* dapat melakukan unggah dokumen dalam bentuk **ZIP**. Petunjuk untuk membuat *hyperlink* Dokumen Pendukung adalah sebagai berikut:

Insert >> Object >> Create From File >> Browse File Name >> Display as Icon >> OK.

8. Kembali ke *Dashboard*

Setelah selesai mengunggah dokumen pendukung, maka penilaian untuk indikator terkait telah selesai. *Assessor* dapat kembali ke lembar *Dashboard*. Untuk kembali ke lembar *Dashboard*, dapat dilakukan dengan cara klik pada logo Dit. PPK BLU di pojok kiri atas.

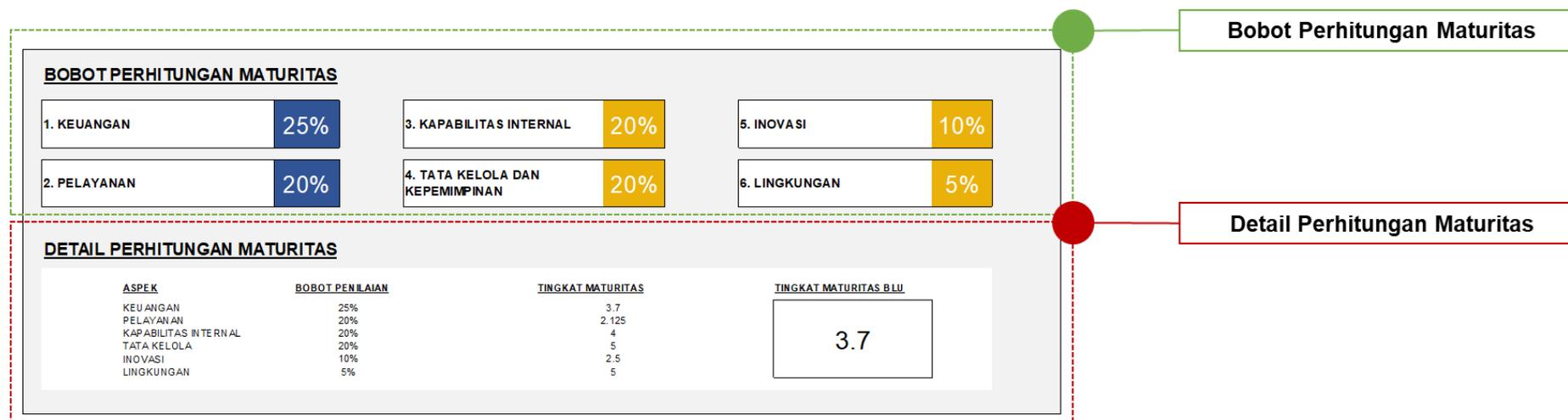
9. Mengonfirmasi Hasil Akhir Penilaian

Setelah seluruh tabel penilaian indikator diisi, maka akan menghasilkan nilai akhir yang tercermin pada *Dashboard* sebagai berikut.



Gambar 35. Tampilan Hasil Akhir Penilaian Maturitas pada *Dashboard*

Angka yang terdapat pada bagian **Tingkat Maturitas BLU** menunjukkan hasil akhir dari penilaian tingkat maturitas BLU yang akan secara otomatis terisi jika seluruh indikator penilaian telah diisi. Sedangkan, bagian **Rangkuman Hasil Penilaian Aspek Maturitas BLU** merupakan bagian dari *Dashboard* yang menunjukkan nilai akhir dari penilaian maturitas untuk setiap aspek dan indikator.



Gambar 36. Bobot dan Detail Perhitungan Maturitas

Pada bagian bawah lembar *Dashboard*, terdapat **Bobot Perhitungan Maturitas** yang persentasenya bisa disesuaikan kebutuhan yang ditentukan oleh assessor dengan petunjuk sebagai berikut:

1. Analisis kebutuhan perubahan bobot penilaian;
2. Mengubah bobot (persentase) penilaian dalam kotak berwarna biru dan kuning sesuai hasil analisis;
3. Uji coba efektivitas perubahan bobot penilaian menggunakan data *dummy*.

Bagian **Detail Perhitungan Maturitas** merupakan bagian dari *Dashboard* yang memaparkan hasil penilaian maturitas setiap aspek dari BLU yang dinilai secara keseluruhan.

10. Mengisi Lembar Pengesahan



Lembar Pengesahan Kertas Kerja
BLU Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation

Riwayat Revisi

Versi	Tanggal	Penyusun	Deskripsi

Distribusi Dokumen

No.	Pemegang Dokumen	Status Dokumen	Jumlah Salinan

Riwayat Reviu dan Persetujuan

No. Revisi	Nama	Jabatan	Divisi	Tanggal	Tanda Tangan

Gambar 37. Tampilan Lembar Pengesahan

Setelah nilai akhir dari penilaian maturitas tercermin pada lembar *Dashboard*. Kegiatan penilaian maturitas perlu disahkan dengan mengisi 'Lembar Pengesahan' yang terdiri dari:

1. **Riwayat Revisi** - menunjukkan riwayat perubahan atau revisi dari penilaian BLU. Bagian ini terdiri dari:
 - a. Kolom Versi: diisi dengan penomoran dari versi penilaian maturitas BLU.
 - b. Kolom Tanggal: diisi dengan tanggal penilaian maturitas BLU dilakukan.
 - c. Kolom Penyusun: diisi dengan nama penyusun/*assessor* dari penilaian maturitas BLU.
 - d. Kolom Deskripsi: diisi dengan deskripsi atas perubahan yang dilakukan dari versi sebelumnya.

2. **Distribusi Dokumen** - menunjukkan distribusi atau pembagian dokumen penilaian maturitas, yang terdiri dari:
 - a. Kolom Pemegang Dokumen: diisi dengan nama dari instansi yang diberikan dokumen penilaian maturitas BLU.
 - b. Kolom Status Dokumen: diisi dengan status dari proses distribusi dokumen.
 - c. Kolom Jumlah Salinan: diisi dengan jumlah salinan dari dokumen penilaian maturitas BLU yang diberikan kepada instansi pemegang dokumen.

3. **Riwayat Reviu dan Persetujuan** - menunjukkan riwayat persetujuan dari dokumen penilaian maturitas BLU yang telah direvisi, bagian ini terdiri dari:
 - a. Kolom No. Revisi: diisi dengan nomor dilakukannya revisi.
 - b. Kolom Nama: diisi dengan nama orang yang menyetujui dokumen penilaian maturitas BLU.
 - c. Kolom Jabatan: diisi dengan jabatan dari orang yang menyetujui dokumen penilaian maturitas BLU.
 - d. Kolom Divisi: diisi dengan divisi atau unit dari orang yang menyetujui dokumen penilaian maturitas BLU.
 - e. Kolom Tanggal: diisi dengan tanggal disetujuinya dokumen penilaian maturitas BLU.
 - f. Kolom Tanda Tangan: diisi dengan tanda tangan dari orang yang menyetujui penilaian maturitas BLU.

EY | Assurance | Tax | Transactions | Consulting

About EY

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation are available via ey.com/privacy. For more information about our organization, please visit ey.com.

© 2020 PT Ernst & Young Indonesia.
A member firm of Ernst & Young Global Limited.
All Rights Reserved

In line with EY's commitment to minimize its impact on the environment, this document has been printed on paper with a high recycled content.

ey.com/id

