

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Badan Layanan Umum Daerah

Badan Layanan Umum Daerah yang selanjutnya disebut BLUD adalah sebuah sistem milik dinas/badan daerah yang diterapkan guna memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah nomor 74 tahun 2012 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum dan Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 79 tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah, lembaga pemerintahan dapat mengubah status organisasinya menjadi Badan Layanan Umum atau Badan Layanan Umum Daerah yang selanjutnya disingkat BLUD dengan pemenuhan beberapa syarat. Satu hal yang membedakan BLUD dari ketentuan tata kelola umum daerah adalah fleksibilitas dalam pengelolaan keuangannya. BLUD memiliki keleluasaan dalam menerapkan praktek bisnis yang sehat, dimana fungsi organisasi diselenggarakan secara baik dalam rangka penyaluran layanan yang bermutu, berkesibambungan dan berdaya saing. Berbeda dengan BLU yang secara langsung berada dibawah kewenangan Kementerian, BLUD merupakan kewenangan Kepala

Daerah yang tidak dipisahkan dari kekayaan daerah dan termasuk dalam pengelolaan keuangan daerah.

2.1.1 Tata Kelola BLUD

Kepala Daerah sebagai entitas yang memiliki kewenangan penuh atas tata kelola BLUD dapat melimpahkan sebagian atau seluruh kewenangannya kepada sumber daya manusia BLUD yang terdiri dari pejabat pengelola dan pegawai. Tiap-tiap entitas memiliki tanggung jawabnya masing-masing. Pejabat pengelola bertanggung jawab penuh atas kinerja umum operasional, pelaksanaan Fleksibilitas keuangan BLUD, sedangkan pegawai memiliki peran sebagai penyelenggara kegiatan yang mendukung kinerja BLUD. Fleksibilitas yang dimiliki BLU dan BLUD tidak hanya terbatas pada pengelolaan keuangannya saja, pegawai dan pejabat pengelolaan BLU/BLUD dapat berasal dari Pegawai Negeri Sipil atau non Pegawai Negeri Sipil berupa tenaga ahli yang diangkat berdasarkan ketentuan perundang-undangan (Waluyo, 2014). Pejabat pengelola BLUD yang dimaksud terdiri dari pemimpin, pejabat keuangan, dan pejabat teknis dengan tugas dan fungsinya masing-masing yang telah diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018. Selain pejabat pengelola dan pegawai, BLUD juga memiliki Pembina dan Pengawas yang terdiri dari pembina teknis dan keuangan, satuan pengawas internal, dan dewan pengawas. Pembina teknis adalah seorang kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah atau yang biasa disebut Kepala SKPD dan pembina keuangan yang dimaksud adalah seorang Pejabat Pengelola Keuangan Daerah atau PPKD.

2.2 Teori Agensifikasi

BLU/D adalah bentuk nyata dari implementasi teori agensifikasi di Indonesia. Teori yang memisahkan pemerintah menjadi fungsi regulator dan fungsi pelayanan publik guna menciptakan birokrasi yang lebih responsif dalam menyediakan layanan, serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi melalui pemberian fleksibilitas dalam tata kelola organisasinya (RIYANTO & Utomo, 2012). Konsep agensifikasi pertama kali dikenalkan pada tahun 1990 sebagai sebuah badan semi-otonom yang memberikan pelayanan atau menerapkan kebijakan yang telah disusun. Perbedaan yang dimiliki teori agensifikasi dari tata kelola pemerintah yang biasa adalah struktur tata kelola, lingkup kendali, dan otonomi tata kelola yang diimplementasikan. Adapun beberapa asumsi yang digunakan sebagai landasan dalam menerapkan teori agensifikasi pada birokrasi, yakni asumsi sifat manusia yang mengutamakan diri sendiri daripada orang lain, rasionalitas yang terbatas, dan ketidaksukaan terhadap risiko yang mungkin timbul; asumsi keorganisasian yang memungkinkan adanya konflik antar anggota organisasi, kriteria produktivitas yang salah satunya adalah efisiensi, serta adanya ketidaksimetrisan informasi yang beredar antara *stakeholder* dan pegawai/agen; dan asumsi informasi (Astuti, Noormansyah, & Zulfati, 2020).

Teori agensifikasi juga disebut-sebut sebagai bentuk mewiraswastakan pemerintah (*enterprising the government*) yang berorientasikan pada hasil yang dicapai berupa output (pendapatan) melalui input (beban) yang digunakan sesuai dengan diterapkannya *Good Corporate Governance*. Melalui agensifikasi yang diterapkan, ketidakteraturan dan kelemahan pada birokrasi dapat diperbaharui dan

dimanfaatkan seoptimal mungkin berdasarkan budaya orientasi pelanggan (*customer oriented culture*) (Astuti, Noormansyah, & Zulfati, 2020). Bisnis yang diterapkan pada teori agensifikasi adalah bisnis kepercayaan (*trusty business/value business*), dimana kepercayaan pengguna layanan menjadi variabel terbesar yang dapat memengaruhi perkembangan organisasi. Dalam kata lain, segala kegiatan/program yang diselenggarakan bertujuan untuk memenuhi kepuasan pelanggan demi terjaganya loyalitas pengguna layanan.

2.3 Konsep Puskesmas

Pusat kesehatan masyarakat atau Puskesmas adalah salah satu jenis fasilitas pelayanan di bidang kesehatan tingkat pertama yang memiliki peran utama dalam upaya kesehatan dan mengutamakan aksesibilitas, keterjangkauan, dan kualitas pelayanan itu sendiri. Hal tersebut dimuat dalam Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia nomor 43 tahun 2019 tentang Pusat Kesehatan Masyarakat. Puskesmas secara penuh merupakan tanggung jawab Dinas Kesehatan Kabupaten/Kota sebagai satuan kerja pemerintah daerah dalam urusan kesehatan pada Kota/Kabupaten. Meski begitu, penilaian standar pelayanan tetap merupakan wewenang Menteri Kesehatan yang dapat menunjuk lembaga independen untuk melakukan penilaian dan hasil penilaian biasanya berbentuk akreditasi.

Dalam penyelenggaraan pelayanannya, puskesmas memiliki beberapa prinsip, yakni pradigma sehat, pertanggungjawaban wilayah, kemandirian masyarakat, pemerataan, teknologi tepat guna, dan keterpaduan kesinambungan. Adapun tugas yang dimiliki puskesmas secara umum adalah melaksanakan kebijakan kesehatan guna mencapai tujuan pembangunan kesehatan wilayah

kerjanya. Dalam melaksanakan tugasnya, puskesmas memiliki dua fungsi, yakni fungsi Unit Kesehatan Masyarakat (UKM) dan fungsi Unit Kesehatan Perorangan (UKP).

2.4 Kinerja

Kinerja atau kemampuan kerja atau prestasi yang diperlihatkan atau sesuatu yang dicapai (Safwan, Nadirsyah, & Abdullah, 2014). Kinerja didefinisikan dalam berbagai pengertian yang intinya adalah sesuatu yang sudah atau hendak dicapai dari proses pekerjaan. Kinerja dapat diukur sesuai tolak ukur yang diinginkan, entah secara kuantitas maupun kualitas. Penilaian/pengukuran kinerja perlu dilakukan dalam cakupan organisasi maupun individu guna memberikan gambaran jelas terkait hasil yang ingin dicapai dan memastikan bahwa organisasi bergerak pada jalur yang telah ditentukan.

2.4.1 Penilaian Kinerja Puskesmas

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah pasal 18 ayat 1 dikatakan bahwa Dewan Pengawas memiliki tugas yang salah satunya adalah menilai kinerja keuangan dan nonkeuangan BLUD, serta rekomendasi atas penilaian yang dilakukan untuk selanjutnya dilakukan tindak lanjut oleh pejabat pengelola BLUD.

2.4.1.1 Penilaian Kinerja Keuangan

Adapun kinerja keuangan BLUD yang dalam hal ini adalah puskesmas diukur berdasarkan beberapa hal, yakni rentabilitas, likuiditas, solvabilitas, dan kemampuan penerimaan untuk membiayai pengeluaran. Setiap aspek pengukuran

memiliki rasio tersendiri yang besaran angkanya didasari pada pos laporan keuangan.

2.4.1.2 Penilaian Kinerja Pelayanan

Berbeda dengan kinerja keuangan yang diukur secara kuantitatif, penilaian kinerja nonkeuangan BLUD diukur berdasarkan data kualitatif yang mencakup perspektif pelanggan, proses internal pelayanan, pembelajara, serta pertumbuhan BLUD itu sendiri.

2.5 *Maturity Rating* BLU

Maturity Rating BLU adalah upaya perwujudan akan kebutuhan alat ukur kinerja BLU yang universal dan komprehensif. Ketidakterbatasan pengukuran pada jenis layanan yang diberikan, menjadikan *Maturity Rating* BLU sebagai alat ukur universal. Keseluruhan ketentuan pengukuran telah ditetapkan oleh satu entitas berwenang yang dalam hal ini adalah Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum dalam satu ketentuan berdasarkan kesepakatan bersama Kementerian/Lembaga terkait. Mengingat alat ukur BLU selama ini disusun dan ditetapkan secara sepihak oleh kementerian teknis berdasarkan bidang pelayanan yang diberikan. Dikatakan sebagai alat ukur yang komprehensif karena *Maturity Rating* BLU mengukur maturitas tanpa mengabaikan satu aspek pun yang dirasa memiliki pengaruh bagi pelayanan yang diberikan BLU. Tidak seperti alat ukur sebelumnya yang hanya menilai kinerja BLU berdasarkan aspek keuangan dan pelayanan saja, *Maturity Rating* BLU mengukur hasil dan proses yang dilakukan BLU dalam melakukan kegiatan operasional maupun non operasional secara kuantitatif dan kualitatif. Hasil pengukuran berupa tingkat maturitas dengan kriteria

tertentu pada tiap tingkatannya. Namun, tingkatan maturitas tersebut bukanlah hasil akhir yang ingin ditunjukkan oleh alat ukur ini. Identifikasi *area for improvement* menjadi tujuan dari pengukuran yang dilakukan. Dengan *area for improvement* tersebut, BLU diharapkan dapat berkembang secara berkesinambungan, dan perkembangan tersebut dapat terus diukur dan diperhatikan. Area for improvement tersebut diidentifikasi dari hasil pengukuran maturitas berdasarkan hasil (*Result Based*) ataupun proses (*Process Based*). Meski memiliki kriteria yang berbeda, aspek penilaian dan indikator pada keduanya memiliki kerangka pengukuran yang sama.

Pada dasarnya, ada enam aspek utama yang digunakan dalam pengukuran maturitas melalui *Maturity Rating* BLU. Enam aspek dengan indikator masing-masing tersebut adalah sebagai berikut:

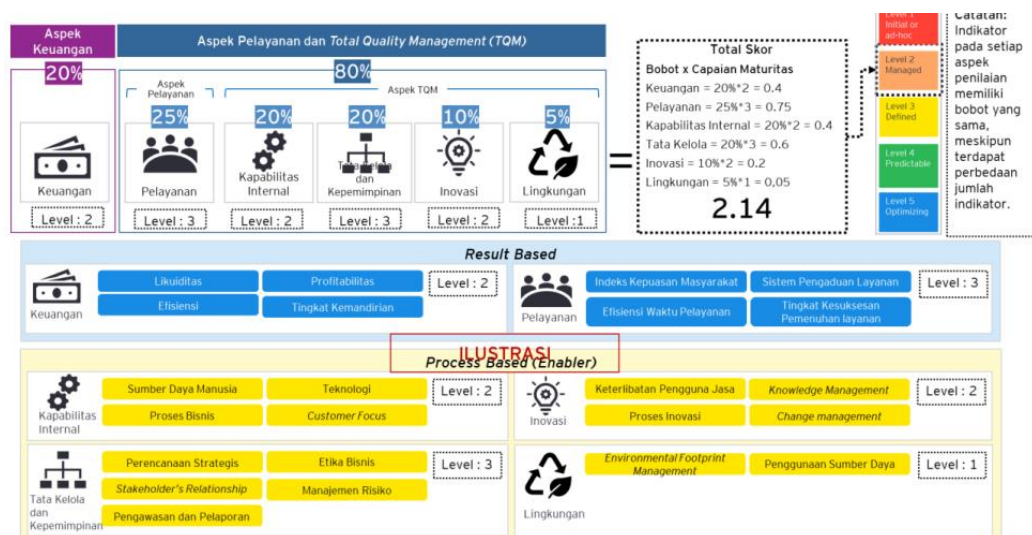
- 1) Keuangan (KE) memiliki empat indikator pengukuran utama, yakni likuiditas, efisiensi, profitabilitas, dan tingkat kemandirian.
- 2) Pelayanan (PL) memiliki empat indikator pengukuran utama, yakni Indeks Kepuasan Masyarakat, Sistem Pengaduan Layanan, Efisiensi Waktu Pelayanan, dan Tingkat Kesuksesan Pemenuhan Layanan.
- 3) Kapabilitas Internal (KI) memiliki empat indikator pengukuran utama, yakni Sumber Daya Manusia, Proses Bisnis, Teknologi, dan *Customer Focus*.
- 4) Inovasi (IN) memiliki empat indikator pengukuran utama, yakni Keterlibatan Pengguna Jasa, Proses Inovasi, Manajemen Pengetahuan, dan Manajemen Perubahan.

5) Tata Kelola dan Kepemimpinan (TK) memiliki lima indikator pengukuran utama, yakni Perencanaan Strategis, Etika Bisnis, *Stakeholder Relationship*, Manajemen Risiko, dan Pengawasan Pelaporan.

6) Lingkungan (LI) memiliki dua indikator pengukuran utama, yakni *Enviromental Footprint Management* dan Penggunaan Sumber Daya.

Aspek keuangan dan pelayanan adalah aspek pengukuran berdasarkan hasil atau *Result Based*, sedangkan aspek lainnya merupakan aspek pengukuran *Process Based*. Tiap aspek memiliki besaran bobot penilaiannya masing-masing. Aspek keuangan, Kapabilitas Internal, dan Tata Kelola memiliki bobot 20%; aspek pelayanan 25%; aspek inovasi 10%; dan aspek lingkungan sebesar 5%. Bobot penilaian selanjutnya digunakan dalam menentukan level/tingkat maturitas dengan mengalikannya dengan level tiap aspek. Ilustrasi:

Gambar 1 Ilustrasi Perhitungan Maturitas



Sumber: Buku Pedoman BLU *Maturity Rating Tools and Evaluation* Versi 1.0

2.5.1 *Result Based*

Result Based atau penilaian berbasis target diukur berdasarkan pendekatan kuantitatif pada seluruh indikator aspek penilaiannya. Capaian target didasarkan pada keluaran yang dapat diukur melalui data kuantitatif seperti laporan keuangan. Hal ini dilakukan agar terpenuhinya kriteria maturitas. Bukan hanya capaian target, tren pertumbuhan dalam suatu kurun waktu periode juga dapat diprediksi.

2.5.1.1 Aspek Keuangan

Pengukuran pada aspek keuangan dilakukan guna mengetahui tingkat kesehatan keuangan dan tren perkembangan kinerja keuangan 3 tahunan sebuah BLU/BLUD yang diukur berdasarkan rasio spesifik masing-masing indikator dan dihitung berdasarkan data yang ada pada laporan keuangan. Indikator-indikator tersebut antara lain adalah:

- 1) Pengukuran likuiditas dibutuhkan untuk mengukur tingkat penyelesaian kewajiban jangka pendek BLU dengan menentukan besaran rasio lancar dan rasio optimalisasi kas. Rasio lancar dihitung dengan membandingkan aset lancar dan kewajiban jangka pendek, sedangkan rasio optimalisasi kas dihitung dengan cara membandingkan pendapatan investasi jangka pendek dan saldo rekening operasional ditambah pengelolaan kas.

- 2) Indikator efisiensi diukur guna memberikan gambaran bagaimana BLU melakukan manajemen biaya dalam menyediakan output layanannya yang dapat dinilai melalui pendapatan operasional yang dihasilkan. Indikator ini diukur dengan cara membandingkan output BLU atau pendapatan yang dihasilkan dengan input BLU atau beban yang digunakan.
- 3) Berbeda dengan indikator efisiensi, indikator efektivitas mengukur seberapa besar laba yang dapat dihasilkan melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki BLU. Efektivitas dapat diukur melalui imbalan atas aset dan imbalan atas ekuitas. Imbalan atas aset diukur melalui perbandingan surplus/defisit dengan total aset dikali seratus persen, sedangkan imbalan atas ekuitas diukur melalui perbandingan surplus/defisit dengan total ekuitas dikali seratus persen.
- 4) Indikator terakhir yang diukur dalam aspek keuangan adalah tingkat kemandirian. Tingkat kemandirian menunjukkan ketergantungan BLU pada pendanaan Rupiah Murni dari APBN. Indikator ini diukur dengan cara membandingkan total pendapatan dan total belanja dikali seratus persen, semakin besar hasil ukur semakin independen BLU tersebut dalam melakukan kegiatan operasionalnya.

Hasil pengukuran akan dikelompokkan menjadi lima tingkatan dengan kriteria yang berlaku sama pada seluruh indikator pengukuran, kecuali pada level lima atau *Optimizing*, kriteria spesifik ditentukan sesuai indikator yang diukur. Tingkatan hasil penilaian adalah sebagai berikut:

- 1) BLU dengan tingkat maturitas *Initial* adalah BLU dengan deviasi lebih atau sama dengan 0,6 dari target atau tren hasil penilaian menurun 3 tahun terakhir.
- 2) Tingkatan kedua atau *Managed* adalah tingkatan untuk BLU yang memiliki deviasi 0,4 sampai 0,6 dari target atau hasil pengukuran 3 tahun yang menunjukkan tren konstan (tidak turun tidak naik).
- 3) Tingkat *Defined* diberikan pada BLU dengan tingkat deviasi hasil pengukuran antara 0,2 sampai 0,4 dari target atau hasil pengukuran 3 tahun yang menunjukkan tren naik.
- 4) Tingkat *Predictable* diberikan untuk BLU dengan deviasi hasil pengukuran kurang dari 0,2 atau hasil pengukuran menunjukkan tren meningkat signifikan dalam 3 tahun.
- 5) Tingkat paling tinggi atau *Optimizing* memiliki kriteria hasil penilaian menunjukkan tren stabil pada target ideal selama 3 tahun atau kriteria spesifik tergantung indikator yang diukur, misalnya tingkat kemandirian sebesar 85% atau lebih.

2.5.1.2 Aspek Pelayanan

Aspek lain yang diukur dalam *Result-based* adalah aspek pelayanan, pengukuran aspek pelayanan berfokus pada penilaian kualitas layanan yang diberikan BLU/BLUD kepada masyarakat dalam waktu 3 tahun. Seperti aspek keuangan, aspek pelayanan juga diukur berdasarkan empat indikator berbeda yang diukur berdasarkan rasio yang didapat dari data internal dan hasil survey. Indikator-

indikator tersebut adalah Indeks Kepuasan Masyarakat, Efisiensi waktu pelayanan, sistem pengaduan layanan, dan tingkat keberhasilan pemenuhan layanan.

Indikator pertama yang diukur dalam aspek ini adalah Indeks Kepuasan Masyarakat atau IKM. Melalui pengukuran IKM, kualitas penghantaran layanan yang dilakukan BLU kepada masyarakat dan bagaimana masyarakat merespon layanan tersebut dapat diketahui. Perhitungan dilakukan dengan membagi hasil penilaian IKM dengan skala maksimal nilai IKM dan dikalikan 100%. Adapun panduan yang menilai IKM tercantum dalam KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah. Selain IKM, efisien waktu pelayanan juga merupakan salah satu indikator yang diukur dalam aspek pelayanan. Indikator ini diukur secara berkelanjutan guna mengetahui sesuai atau tidaknya waktu penghantaran layanan yang dilakukan BLU/BLUD dengan standar waktu pelayanan yang telah ditetapkan. Pengukuran dilakukan dengan membagi layanan tepat waktu dengan jumlah layanan yang dihantarkan dan dikalikan 100%. Berbeda dari IKM dan efisiensi waktu pelayanan, sistem pengaduan layanan memiliki dua rasio pengukuran, yakni tingkat pengaduan ditindaklanjuti yang diukur guna mengetahui kemampuan BLU/BLUD dalam menindaklanjuti segala keluhan yang diterima dan tingkat penyelesaian pengaduan tepat waktu yang diukur guna mengetahui seberapa cepat suatu BLU/BLUD menindaklanjuti keluhan atas pelayanan yang diterima. Tiap-tiap rasio memiliki rumus perhitungannya masing-masing. Tingkat pengaduan ditindaklanjuti diukur dengan membagi pengaduan ditindaklanjuti dan jumlah pengaduan lalu dikalikan 100%, sedangkan tingkat penyelesaian pengaduan tepat

waktu diukur dengan membagi penyelesaian tepat waktu dan pengaduan ditindaklanjuti lalu dikalikan 100%. Indikator lain pengukuran aspek pelayanan adalah tingkat keberhasilan pemenuhan layanan. Seperti indikator lainnya yang diukur secara berkelanjutan, indikator keberhasilan pemenuhan layanan juga begitu. Sesuai namanya, indikator ini diukur guna mengetahui sejauh mana BLU mampu memenuhi tujuan penghantaran layanan dengan membagi realisasi dan target lalu dikalikan 100%.

Tiap-tiap indikator memiliki kriteria masing-masing dan tingkatan hasil pengukuran yang sama seperti pada aspek keuangan.

2.5.2 *Process Based*

Penilaian berbasis proses atau *Process Based* diukur menggunakan pendekatan kualitatif. Berbeda dengan *Result Based* yang hanya mengukur kinerja berdasarkan output/keluaran yang dihasilkan, *Process Based* memperhitungkan input dan output yang mencerminkan bagaimana suatu pekerjaan dilakukan. Dengan begitu kinerja dapat diukur melalui kesesuaian antara hasil pengukuran dengan rencana kerja, dependensi, komitmen, *milestones*, dan monitoring. Pengukuran *Process-based* juga merupakan faktor pembeda *Maturity Rating* dari alat ukur lainnya yang hanya mengukur aspek keuangan dan pelayanan. Tingkatan hasil penilaian *Process Based* memerlukan *Work Product/Output* di setiap indikatornya. Ada empat aspek yang dinilai dalam *Process-based* yakni aspek kapabilitas internal, tata kelola dan kepemimpinan, inovasi, dan lingkungan dengan bobot pengukurannya 20%, 20%, 10%, dan 5%. Keempat aspek tersebut ditambah aspek pelayanan memiliki sebutan lain yaitu aspek *Total Quality Management*

(TQM) yang merupakan komponen dasar dalam fungsi internal manajemen organisasi.

Gambar 2 Tingkatan Maturitas *Process Based*

Maturity Level	Tata Kelola			
	Perencanaan Strategis			
	Kriteria	Terpenuhi?	% Capaian	Work Product/Output
1 Initial	• Penyusunan rencana strategis setidaknya telah dilakukan secara ad-hoc. • Penyusunan rencana strategis setidaknya telah dilakukan oleh unit/divisi tertentu secara informal.	✓ ✓	100%	• 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.
2 Managed	• Penyusunan rencana strategis setidaknya telah dilakukan secara rutin oleh unit tertentu (misal: Unit TI telah menyusun Rencana Strategis TI/IT Master Plan). • Kebutuhan setiap stakeholder baik internal maupun eksternal yang terkait dengan perencanaan strategis setidaknya sudah diidentifikasi dan dianalisis.	✓ X	50%	• Program kerja atau rencana strategis di level Divisi atau Unit. • Laporan hasil analisis kebutuhan stakeholder/ Laporan hasil analisis kondisi strategis organisasi (misal SWOT analysis)
3 Defined	Tidak dilakukan assessment			
4 Predictable	Tidak dilakukan assessment			
5 Optimizing	Tidak dilakukan assessment			

Sumber: Buku Pedoman BLU *Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation*

Versi 1.0

2.5.2.1 Kapabilitas Internal

Pengukuran aspek kapabilitas internal berfokus pada kemampuan BLU/BLUD dalam mengelola sumber daya manusianya, proses bisnis yang dijalani, teknologi yang digunakan, dan penyediaan layanan kepada masyarakat (*customer focus*). Melalui kapabilitas internal, kemampuan BLU/BLUD dalam menjalankan fungsi dasar organisasinya dan peningkatan kualitas layanan dapat diukur. Kapabilitas internal organisasi juga menjadi identitas bagi organisasi dalam menunjukkan keunggulan yang dimiliki. Adapun indikator yang diukur dalam aspek ini antara lain adalah:

1) Sumber Daya Manusia merupakan salah satu indikator penting yang diukur dalam kapabilitas internal. Sumber daya manusia yang berkompeten secara teknis dan pola pikir merupakan sebuah keharusan dalam sebuah organisasi guna memberikan pelayanan yang optimal. Sumber daya manusia yang selanjutnya disingkat SDM juga berpengaruh besar dalam perkembangan organisasi melalui peningkatan *skill*, tim kerja yang efisien dan efektif, peningkatan kinerja organisasi, serta tercapainya keselarasan antara tenaga kerja dan visi misi organisasi yang hendak dicapai. Adapun beberapa kriteria di setiap tingkatan maturitas berserta *work product/output*-nya, yaitu:

- a. *Initial* (level 1), pada tingkatan ini ada tiga kriteria yang setidaknya sudah dimiliki oleh BLU/BLUD terkait, yakni:
 - KI.1.1: organisasi telah melaksanakan tata kelola SDM secara administratif seperti melakukan kegiatan personalia yang mencakup remunerasi/penggajian, tata kelola data, dan lain sebagainya.
 - KI.1.2: adanya definisi peran dan tanggung jawab SDM yang dinyatakan secara lisan/tulisan seperti deskripsi pekerjaan yang perlu dilakukan suatu bagian yang tertuang langsung dalam dokumen tata kelola resmi milik organisasi.
 - KI.1.3: telah terselenggaranya pelatihan khusus bagi SDM sesuai peran dan tugas yang dimilikinya dalam organisasi. Dalam tingkatan ini biasanya pelatihan diselenggarakan secara

- tidak terarah/tanpa perencanaan dan analisa kebutuhan yang tepat.
- b. *Managed* (level 2), adapun beberapa hal yang seharusnya sudah dimiliki/dilakukan organisasi pada tingkatan ini antara lain:
- KI.1.4: SDM direkrut berdasarkan kualifikasi kebutuhan yang dimiliki organisasi yang dinyatakan dalam formulir pendaftaran.
 - KI.1.5: SDM melaksanakan tugas dan peran yang telah tertera pada deskripsi pekerjaan.
 - KI.1.6: terlaksananya pelatihan rutin yang terencana dan sesuai kebutuhan organisasi. Pelatihan yang telah dilaksanakan dilaporkan secara periodik.
 - KI.1.7: tersedianya fasilitas penunjang kegiatan sehari-hari organisasi yang terlampir dalam daftar sarana/prasarana yang dibutuhkan kantor/organisasi.
 - KI.1.8: capaian kinerja menjadi faktor penyesuaian dalam pemberian kompensasi kepada SDM yang dapat diketahui melalui kertas kerja target individu/kelompok secara keseluruhan.
- c. *Defined* (level 3), pada tingkatan ini organisasi telah mengikutsertakan peran SDM dalam pengembangan organisasi dan SDM itu sendiri seperti:
- KI.1.9: adanya pengukuran tersendiri yang dilakukan organisasi terkait kompetensi yang dimiliki SDM-nya dalam prosedur baku

- guna menyesuaikannya dengan beban kerja yang diberikan. Output pada kriteria ini biasanya berbentuk prosedur formal berisikan analisis kapabilitas dan kompetensi, ukuran beban kerja, serta pengetahuan pegawainya.
 - KI.1.10: setelah mengetahui kompetensi dan kemampuan para SDM-nya, sudah seharusnya organisasi melakukan perencanaan terkait pengembangan secara berkesinambungan. Output pada kriteria ini biasanya berupa rencana pengembangan karir pegawai berserta laporan dari pelaksanaan rencana pengembangan karir tersebut.
 - KI.1.11: berisikan penerapan koordinasi antar unit yang disediakan melalui program kerja yang melibatkan lebih dari satu unit kerja. Output dari kriteria ini biasanya berupa laporan dari koordinasi yang telah dilakukan.
 - KI.1.12: SDM diberikan ruang untuk memberikan suara akan keputusan yang hendak diambil organisasi. Output dari kriteria ini adalah berupa laporan kegiatan yang melibatkan masukan pegawai dalam strategi penyelesaiannya.
- d. *Predictable* (level 4), tindak lanjut dari rencana pengembangan karir dan partisipasi SDM dalam urusan organisasi dapat terlihat pada organisasi dengan tingkatan maturitas ini seperti:

- KI.1.13: terwujudnya kolaborasi antar unit dengan deskripsi pekerjaan yang berbeda yang dapat terlihat dari laporan pelaksanaan program kerja yang melibatkan lebih dari satu unit.
 - KI.1.14: tren output yang dihasilkan pegawai dapat diprediksi oleh organisasi melalui analisa kinerja yang telah dicapai. Output dari kriteria ini dapat berupa laporan kinerja masing-masing pegawai beserta rencana ke depannya.
 - KI.1.15: terselenggaranya kegiatan *mentoring* sebagai upaya pengembangan kompetensi SDM secara kelompok ataupun individu beserta laporan atas kegiatan pengembangan yang telah dilakukan.
- e. *Optimizing* (level 5), pada tingkat ini organisasi telah mempersiapkan kesinambungan pengembangan kualitas secara menyeluruh yang dalam hal tersebut organisasi melibatkan SDM yang dimilikinya. Kesinambungan pengembangan tersebut dapat terlihat dari:
- KI.1.16: adanya penugasan berbasis inovasi yang diberikan organisasi kepada SDM-nya dalam bentuk regulasi ataupun prosedur yang menjadikan inovasi salah satu indikator capaian kinerjanya.
 - KI.1.17: organisasi mempersiapkan diri untuk terus berkembang melalui identifikasi dan evaluasi peluang seperti riset pengaruh SDM bagi keberlangsungan pertumbuhan organisasi.

- KI.1.18: terbentuknya unit khusus terkait kebutuhan kesinambungan organisasi seperti kelompok kerja peneliti karakter SDM.
- 2) Proses Bisnis dibagi menjadi dua, yakni proses bisnis akan kebutuhan internal dan proses bisnis pelayanan kepada eksternal. Keduanya diukur guna memberikan gambaran akan transformasi peningkatan kualitas yang hendak dilakukan organisasi melalui strategi, target, regulasi, pengembangan, serta implementasi rencana kerja yang telah disusun sebelumnya. Hal-hal tersebut dituangkan dalam beberapa kriteria pengukuran sebagai berikut:
- a. *Initial* (level 1), proses bisnis yang dimiliki organisasi berjalan seadanya dan tidak diatur secara baku dalam suatu prosedur peningkatan layanan. Kriteria yang dimiliki organisasi pada tingkatan ini biasanya adalah:
 - KI.2.1: organisasi telah memiliki proses bisnis yang juga dimiliki organisasi setipe lainnya secara mendasar yang hanya dilakukan ketika adanya permintaan seperti penerapan jadwal, target, penyusunan anggaran, dan evaluasi program kerja.
 - KI.2.2: organisasi melakukan peningkatan kualitas dalam proses bisnisnya tanpa prosedur formal seperti dokumen pelaksanaan atau regulasi resmi organisasi.
 - b. *Managed* (level 2), pada tingkatan ini biasanya organisasi sudah mampu menyelenggarakan pengelolaan kebutuhan internalnya dan

menentukan arah strategi kegiatan operasionalnya melalui manajemen eksekutif. Kriteria pada tingkatan ini dapat berupa:

- KI.2.3: telah ditentukannya arah rencana strategis dan tersedianya dana untuk mengimplementasikan yang dituangkan secara jelas dalam dokumen semacam Rencana Strategis Organisasi yang telah disusun oleh manajemen eksekutif yang bersangkutan.
- KI.2.4: adanya tata kelola layanan dan produk yang didapat dari pihak ketiga yang dapat mendukung kegiatan operasional organisasi. Hal tersebut dapat terlihat dari telah disusunnya dokumen semacam daftar kebutuhan organisasi.

c. *Defined* (level 3), pada tingkatan ini organisasi sudah tergolong mampu dalam menyelenggarakan tata kelola kualitas layanan yang hendak diberikan kepada masyarakat melalui prosedur baku yang terdefinisi dalam proses bisnis. Adapun kriteria yang berlaku pada tingkatan ini adalah:

- KI.2.5: sudah tersusunnya prosedur baku terkait proses bisnis yang berisikan tujuan, input, proses, output, dan lain sebagainya pada setiap tahapan aktivitas yang dilakukan organisasi.
- KI.2.6: terselenggaranya tata kelola barang dan jasa yang hendak digunakan dalam menunjang peningkatan kualitas pelayanan seperti implementasi prosedur pengadaan barang dan jasa dari tahap perencanaan sampai evaluasi.

d. *Predictable* (level 4), organisasi telah memiliki manajemen database yang digunakan untuk identifikasi risiko serta pengaruhnya pada efektivitas dan efisiensi dalam menghasilkan output. Adapun beberapa kriteria yang dikenakan pada organisasi pada tingkatan ini adalah:

- KI.2.7: organisasi menggunakan prediksi atas output yang telah dihasilkan guna meningkatkan kinerja, kualitas layanan, efisiensi waktu, dan pendapatan dalam bentuk laporan kinerja beserta hasil analisisnya.
- KI.2.8: tersedianya manajemen *database* yang digunakan untuk melihat tren organisasi seperti sistem informasi berisikan data aktivitas organisasi beserta hasil analisisnya.
- KI.2.9: terselenggaranya kolaborasi antar unit guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses bisnis yang terintegrasi. Adapun output pada kriteria ini biasanya berupa sistem yang mendukung kolaborasi unit tersebut.
- KI.2.10: pengukuran isu dan potensi risiko dapat diidentifikasi secara kuantitatif sehingga organisasi mampu meminimalisir dampak dari timbulnya risiko tersebut yang dituangkan dalam sebuah laporan analisis kinerja.

e. *Optimizing* (level lima), pada level tertinggi indikator proses bisnis, organisasi telah memiliki rencana pengembangan secara

menyeluruh melalui identifikasi perbaikan atas timbal balik yang dilakukan *stakeholder*. Kriteria pada tingkatan ini dapat berupa:

- KI.2.11: adanya perencanaan pengembangan yang berkesinambungan secara menyeluruh milik organisasi yang dituangkan dalam daftar proses bisnis dan pertumbuhan organisasi.
- KI.2.12: adanya upaya perbaikan kinerja layanan yang didapat melalui analisis timbal balik dari *stakeholder* yang dituangkan dalam laporan analisis timbal balik atas layanan yang diselenggarakan.

3) Teknologi Informasi yang selanjutnya TI adalah salah unsur pendukung penting dalam kapabilitas internal suatu organisasi. Melalui TI yang dikelola sesuai kebutuhan proses bisnis, kapabilitas internal organisasi dan layanan masyarakat dapat ditingkatkan secara kualitas maupun kualitas untuk mencapai tingkat efektivitas dan efisiensi yang optimal. Adapun beberapa kriteria yang menjadi tolak ukur pada indikator ini adalah sebagai berikut:

- a. *Initial* (level 1) adanya sistem pendukung yang mampu mengidentifikasi isu TI guna menciptakan tata kelola TI secara standar. Beberapa kriteria yang dimiliki organisasi dengan tingkatan maturitas ini setidaknya mencakup:
 - KI.3.1: manajemen TI telah diselenggarakan secara seadanya saja sesuai teknis dan terbatas pada hal-hal tertentu saja.

- KI.3.2: adanya sistem yang mampu membantu kegiatan rutin organisasi sehari-hari.
 - KI.3.3: dilakukannya identifikasi TI secara informal oleh organisasi berserta tahap penyelesaiannya tanpa catatan atau laporan yang termonitor.
 - KI.3.4: adanya tata kelola TI yang dapat membantu kegiatan teknis tertentu yang terjadi tidak menentu.
- b. *Managed* (level 2) organisasi pada tingkatan ini sudah menyelenggarakan tata kelola TI seperti identifikasi proses bisnis yang perlu dukungan TI, penggunaan sistem pendukung pada lebih dari satu aktivitas harian, dan pemokus TI pada penunjang layanan eksternal. Beberapa kriteria yang dimiliki organisasi dengan tingkat maturitas ini adalah sebagai berikut:
- KI.3.5: terselenggaranya tata kelola TI yang mencakup pemantapan visi misi dan tata kelola lain yang dilakukan secara berkesinambungan dalam urusan internal maupun eksternal.
 - KI.3.6: terselenggaranya sistem pendukung lebih dari satu kegiatan operasional yang dinyatakan secara formal dalam regulasi organisasi.
 - KI.3.7: adanya proses identifikasi kegiatan yang membutuhkan dukungan TI dan dinyatakan dalam regulasi organisasi secara formal.

- KI.3.8: setidaknya sistem TI telah difokuskan dalam mendukung pemberian layanan seperti layanan pengaduan atau portal organisasi yang mampu diakses secara umum.
- c. *Defined* (level 3), tata kelola TI semakin proaktif pada organisasi dengan tingkatan maturitas ini seperti menopang sebagian besar kegiatan operasional yang tercantum secara formal pada prosedur organisasi. Kriteria organisasi pada tingkatan ini adalah sebagai berikut:
- KI.3.9: tata kelola TI telah tercantum secara formal dalam prosedur organisasi disertai tujuan, input, proses, dan output.
 - KI.3.10: sistem pendukung kegiatan operasional diselenggarakan secara otomatis.
 - KI.3.11: organisasi mengelola TI secara lebih proaktif melalui identifikasi risiko, investigasi, bahkan rencana cadangan yang tertuang dalam laporan dan evaluasi manajemen risiko.
- d. *Predictable* (level 4), pada tahapan ini organisasi cenderung lebih siap dalam mengembangkan TI yang dimilikinya dengan dihasilkannya output yang sesuai standar dari proses bisnis yang terintegrasi dengan TI, tersedianya dana pengembangan, integrasi TI dan kegiatan operasional secara otomatis, serta adanya tindak lanjut atas audit yang dilaksanakan. adapun beberapa kriteria lengkap terkait organisasi dengan tingkat maturitas ini adalah sebagai berikut:

- KI.3.12: adanya standarisasi pada output yang dihasilkan dari proses bisnis yang terkoneksi dengan TI. Organisasi juga melakukan audit dan identifikasi atas risiko yang mungkin muncul dari penyelenggaraan TI yang dimiliki yang dinyatakan dalam laporan capaian kinerja ataupun laporan audit.
 - KI.3.13: tersedianya dana pengembangan TI agar kualitas kinerja dapat terus ditingkatkan secara berkesinambungan. Dana pengembangan secara jelas dirinci dalam rencana anggaran sebagai satu bagian yang terpisah.
 - KI.3.14: terselenggaranya otomatisasi integrasi kegiatan operasional harian yang tercantum dalam daftar infrastuktur penunjang organisasi.
 - KI.3.15: berdasarkan audit yang dilakukan, organisasi melakukan tindak lanjut guna meningkatkan kualitas tata kelola TI yang telah diselenggarakan melalui laporan hasil tindak lanjut dan temuan audit.
- e. *Optimizing* (level 5), jika pada tingkatan sebelumnya organisasi cenderung proaktif pada isu-isu terkait TI saja, pada tingkatan ini organisasi menyelenggarakan identifikasi peluang inovasi TI secara aktif seperti penyelenggaraan kerjasama dengan pihak ketiga dan identifikasi potensi perbaikan kinerja. Adapun kriteria-kriteria yang setidaknya dimiliki organisasi pada tingkatan ini adalah sebagai berikut:

- KI.3.16: terselenggaranya identifikasi inovasi yang dilakukan secara aktif oleh organisasi guna mendukung kesinambungan pengembangan yang tertuang langsung dalam rencana inovasi TI.
- KI.3.17: organisasi menyelenggarakan tata kelola TI yang mencakup hubungan antar unit dan dengan pihak ketiga dalam hal kebutuhan layanan TI yang tercantum dalam laporan pengelolaan hubungan kinerja.
- KI.3.18: terselenggaranya analisis timbal balik guna mengidentifikasi potensi evaluasi kinerja yang paling mungkin diperbaiki melalui laporan analisis timbal balik terkait TI.

4) *Customer Focus* adalah salah satu indikator yang dukur dalam kapabilitas internal. Melalui *customer focus* organisasi dapat memastikan layanan diberikan secara baik kepada masyarakat sehingga tidak ada keluhan yang timbul pasca diberikannya layanan. Organisasi biasanya menyediakan layanan/unit khusus guna mengatur hal seperti ini. adapun beberapa tingkatan berserta kriteria yang dikenakan pada indikator ini adalah sebagai berikut:

- a. *Initial* (level 1), dimana organisasi telah menyediakan layanan pengaduan masyarakat secara umum dan menginventarisikannya. Beberapa kriteria pada tingkatan ini adalah:
 - KI.4.1: tersedianya layanan publik secara umum tanpa perencanaan yang memadai dan lingkup yang terbatas.

- KI.4.2: organisasi melakukan perekaman keluhan yang diajukan masyarakat tanpa dokumentasi yang memadai.
 - KI.4.3: adanya respon organisasi atas keluhan yang diberikan masyarakat tanpa prosedur perencanaan yang baku.
- b. *Managed* (level 2), organisasi telah mendefinisikan visi dan misi layanan publiknya disertai pengelolaan rutin atas keluhan yang didapat dan perekamannya yang dilakukan secara formal. Kriteria yang setidaknya dimiliki organisasi pada tingkatan ini adalah:
- KI.4.4: tata kelola keluhan layanan dilakukan secara rutin melalui laporan kegiatan pengelolaan keluhan.
 - KI.4.5: adanya inventarisasi atas keluhan yang diterima guna mencegah keluhan serupa muncul. Inventarisasi dilakukan pada dokumen semacam *Logbook* sesuai format yang diatur dalam organisasi.
 - KI.4.6: visi dan misi layanan publik terdefinisi secara resmi pada masyarakat.
- c. *Defined* (level 3), organisasi telah memiliki prosedur baku yang mendefinisikan tata kelola, pengukuran efektivitas, serta tindakan preventif akan keluhan serupa. Bukan hanya itu, organisasi juga telah memiliki metode dan sistem tersendiri dalam mengukur dan memonitoring efektivitas layanan yang diberikan. Beberapa kriteria yang dimiliki organisasi dengan tingkatan maturitas ini antara lain:

- KI.4.7: tata kelola layanan publik terdefinisi secara menyeluruh dalam sebuah prosedur standar organisasi seperti kebijakan yang mencakup jenis layanan dan standar pemberiannya.
 - KI.4.8: adanya prosedur baku dalam mengukur efektivitas layanan yang diberikan.
 - KI.4.9: adanya prosedur baku dalam mencegah munculnya keluhan serupa.
 - KI.4.10: organisasi memiliki metode tidak berstandarnya sendiri dalam mengukur efektivitas layanan yang diberikan.
 - KI.4.11: terselenggaranya sistem yang belum terintegrasi untuk merespon keluhan yang diterima dari masyarakat.
- d. *Predictable* (level 4), organisasi memantau performa dari layanan publik yang diselenggarakannya melalui analisis tren dan sistem keluhan yang terintegrasi. Beberapa hal yang organisasi pada tingkatan ini miliki antara lain:
- KI.4.12: terselenggaranya analisa tren atas layanan publik yang diberikan kepada masyarakat berdasarkan efektivitas maupun keuntungan yang dapat diketahui melalui laporan kinerja layanan.
 - KI.4.13: adanya sistem yang terintegrasi dengan kewajiban yang harus dipenuhi organisasi berdasarkan keluhan yang diterima secara menyeluruh.

- KI.4.14: adanya sistem yang dimiliki organisasi dalam memantau performa layanan publik yang diberikan.
- e. *Optimizing* (level 5), berdasarkan analisis tren yang dimiliki, organisasi dapat memastikan layanan yang diberikannya adalah layanan publik dan sistem keluhan paling terkini yang dibutuhkan masyarakat. Organisasi juga telah memiliki sistem monitoring yang terintegrasi langsung dengan kendali internal. Beberapa kriteria yang dimiliki organisasi pada tingkatan maturitas ini antara lain adalah:
- KI.4.15: budaya inovasi diterapkan dalam organisasi guna memberikan pelayanan terkini, sehingga sesuai dengan tren kebutuhan masyarakat. Rencana inovasi adalah salah satu output yang dihasilkan dari budaya ini.
 - KI.4.16: keluhan masyarakat direspon secara cekatan menggunakan sistem yang terintegrasi dengan manajemen organisasi.
 - KI.4.17: sistem monitoring terintegrasi langsung dengan kendali internal organisasi.

2.5.2.2 Aspek Tata Kelola dan Kepemimpinan

Tata kelola dan kepemimpinan merupakan kerangka tanggung jawab yang dilakukan oleh manajemen guna memberikan kepastian tercapainya tujuan organisasi melalui arahan strategis, dukungan kepada SDM, ataupun sekedar pelontaran kata sanjungan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Selain memastikan

tercapainya tujuan organisasi, tata kelola dan kepemimpinan juga memastikan efektivitas dari kegiatan operasional yang dijalankan organisasi. Adapun beberapa indikator yang digunakan dalam mengukur aspek ini antara lain adalah perencanaan strategis, etika bisnis, *stakeholder relationship*, manajemen risiko, serta pengawasan dan pelaporan.

Pada indikator perencanaan strategis, manajemen diharapkan mampu memastikan seluruh anggota organisasi memiliki tujuan yang sama. Melalui indikator ini manajemen juga dituntut agar selalu mampu menyesuaikan arah yang hendak dituju dengan situasi dan kondisi yang sedang terjadi, seperti kemampuan dan kecepatan anggota organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan begitu, efektivitas dan efisiensi pekerjaan dapat tercapai. Jika perencanaan strategis memastikan setiap anggota berjalan ke arah yang sama, etika bisnis menjaga setiap anggota berperilaku sesuai standar organisasi. Etika bisnis dapat memberikan dampak penting bagi organisasi secara internal dan eksternal. Secara internal, etika bisnis menjadi sebuah standarisasi bertingkah laku sebagai bentuk pendisiplinan anggota dari segala tindakan yang dapat merugikan organisasi. Melalui standarisasi tingkah laku yang terbangun, reputasi baik organisasi akan tercipta pada pihak eksternal. Hal lain yang diukur melalui aspek tata kelola dan kepemimpinan adalah *stakeholder relationship* atau hubungan dengan pemangku kepentingan. Pemangku kepentingan disini dapat diartikan sebagai kelompok yang memiliki kepentingan dan dapat memengaruhi/dipengaruhi kegiatan operasional organisasi yang terdiri dari pihak eksternal dan internal. Pihak internal adalah orang-orang yang secara langsung memengaruhi organisasi, sedangkan pihak eksternal sebaliknya.

Organisasi wajib memiliki hubungan yang baik dengan seluruh entitas, entah eksternal maupun eksternal. Melalui hubungan yang baik, organisasi dapat memahami keinginan setiap *stakeholder* dari berbagai perspektif yang memacu perkembangan organisasi dan memitigasi risiko yang mungkin muncul. Mitigasi risiko dapat dilakukan melalui pengelolaan dan pengendalian risiko yang diselenggarakan berdasarkan manajemen risiko yang baik. Melalui manajemen risiko, organisasi bukan hanya dapat meminimalisir terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan, tapi juga mengalokasikan sumber daya secara tepat sasaran, efektif, dan efisien. Dan manajemen risiko adalah salah satu dari lima indikator yang diukur pada aspek tata kelola dan kepemimpinan. Indikator terakhir yang diukur pada aspek ini adalah pengawasan dan pelaporan. Dua aktivitas yang berbeda yang harus dilakukan secara konsisten. Pengawasan memastikan tidak terjadinya pelanggaran dalam kegiatan yang sudah ditetapkan dan direncanakan. Dalam jangka pendek, menengah, ataupun panjang, kinerja organisasi dapat diidentifikasi melalui pelaporan yang konsisten. Jika pengawasan dan pelaporan diselenggarakan secara baik dan benar, organisasi dapat berkembang dengan baik karena terjaganya akuntabilitas dan transparansi sehingga segala keputusan diambil secara efektif dan efisien. Organisasi dengan tingkatan maturitas tertinggi atau level *optimizing* pada kriteria indikator pengawasan dan pelaporan setidaknya telah melakukan tindak lanjut hasil rivi dan evaluasi pengawasan dan pelaporan yang diselenggarakan.

Kriteria pengukuran berlaku pada setiap indikator dengan output yang setidaknya dimiliki organisasi sesuai hasil pengukuran tingkatan maturitas. Antara

satu indikator dan indikator lainnya memiliki pengaruh dan saling melengkapi yang menjadikan pengukuran aspek tata kelola dan kepemimpinan semakin utuh.

2.5.2.3 Aspek Inovasi

Aspek lainnya yang diukur pada *process-based* adalah inovasi. Inovasi adalah salah satu cara yang digunakan organisasi guna menjaga reputasi dan pandangan masyarakat yang dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas barang/layanan yang diberikan. Hasil akhir dari inovasi bukanlah yang menjadi fokus pada pengukuran aspek ini, melainkan proses agar inovasi yang dihasilkan matang. Beberapa indikator yang diukur pada aspek ini adalah keterlibatan pengguna layanan, proses inovasi, manajemen pengetahuan, dan manajemen perubahan yang antara satu dan lainnya memiliki pengaruh.

Indikator keterlibatan pengguna layanan berbicara tentang bagaimana pengguna layanan dapat memiliki pengaruh besar bagi inovasi yang hendak dilakukan organisasi. Pengguna layanan dapat dilibatkan dalam tahap pengembangan inovasi organisasi melalui komunikasi dan pemahaman akan keinginan dan harapan pengguna layanan. Indikator lain yang diukur pada aspek inovasi adalah proses inovasi itu sendiri. Pengukuran dilakukan guna menstandarisasi organisasi dalam melakukan inovasinya, dimana standar inovasi harus bersifat dinamis sehingga organisasi dapat dengan mudah mengadaptasikannya pada situasi dan kondisi yang sedang terjadi. Kemudahan beradaptasi perlu dimiliki organisasi, mengingat ilmu dan tren terus berkembang. Hal tersebut menjadikan organisasi memerlukan suatu tata kelola yang mengatur dan menyerap pengetahuan dalam rangka meningkatkan daya saing dan kinerja

organisasi, dan hal tersebut adalah fungsi dari manajemen pengetahuan. Salah satu indikator yang juga diukur dalam aspek inovasi. Indikator terakhir yang diukur dalam aspek inovasi adalah manajemen perubahan. Atas perubahan yang akan selalu ada dan berbeda, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi di setiap keadaan yang sedang terjadi guna menghindari potensi resistensi semaksimal mungkin. Atas dasar tersebutlah manajemen perubahan harus dimiliki organisasi. Fokus pada manajemen ini adalah pembangunan kompetensi sumber daya manusia atau anggota organisasi dalam menerima perubahan yang terjadi.

Antara satu indikator dan indikator lainnya memiliki ketergantungan yang justru menjadikan proses inovasi pada sebuah organisasi berjalan sempurna dan menghasilkan inovasi yang berkualitas.

2.5.2.4 Aspek Lingkungan

Setiap jenis rumpun BLU memiliki suatu kesamaan yang absolut, yakni perlunya peningkatan kesadaran akan pentingnya lingkungan dalam menunjang pemberian layanan yang berkualitas kepada masyarakat. Pengukuran aspek lingkungan didasarkan pada dua indikator, yakni penggunaan sumber daya dan dampak kegiatan operasional organisasi bagi lingkungan atau *enviromental footprint*.

Enviromental footprint merupakan indikator yang diukur guna mengetahui sejauh mana pengaruh kegiatan operasional organisasi bagi lingkungan sekitar yang secara tidak langsung juga memengaruhi masyarakat melalui berbagai cara. Pada kriteria pengukuran tertinggi indikator ini, organisasi setidaknya telah menyelenggarakan standar internasional ISO 14001 yang mencakup pengelolaan

dan pengurangan limbah berbahaya. Indikator lain yang diukur pada aspek ini adalah penggunaan sumber daya yang dalam hal ini adalah energi. Pemborosan energi pada skenario terburuknya dapat merusak lingkungan, juga menghambat berjalannya kegiatan operasional organisasi. Pada tingkatan tertinggi kriteria pengukuran indikator ini, organisasi setidaknya sudah menyelenggarakan kegiatan yang mendukung efisiensi energi dan berusaha mengatasi isu lingkungan yang timbul.

2.5.3 Tingkatan Hasil Pengukuran

Seperti yang telah diketahui sebelumnya, *Maturity Rating* membedakan BLU menjadi lima tingkatan utama berdasarkan pengukuran yang dilakukan yakni *initial, managed, defined, predictable, dan optimizing*. Tingkatan tersebut dibuat guna memastikan keselarasan dan keekuivalenan indikator pada tiap aspek pengukuran nilai rumpun dan subrumpunnya. Tingkatan pada *Result Based* dan *Process Based* memiliki kriteria dan pengukuran berbeda. Tingkatan pada *Process Based* memiliki kriteria dan pengukuran yang cenderung kualitatif dan tidak dapat diukur dengan angka, sedangkan *Result Based* memiliki kriteria dan pengukuran yang kuantitatif, dimana pengukuran dilakukan berdasarkan angka pada laporan atau data yang digunakan. Walau begitu, prinsip tingkatan *Maturity Rating* keduanya sama.

- 1) Level 1 atau *Initial* adalah tingkatan dimana BLU berada pada tahap awal dalam melakukan kegiatan operasionalnya.

- 2) Level 2 atau *Managed* adalah tingkatan dimana BLU sudah mampu melakukan pengulangan kegiatan operasional tanpa standar minimum dalam pelaksanaannya.
- 3) Level 3 atau *Defined* adalah tingkatan dimana BLU sudah memiliki standar minimum dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya.
- 4) Level 4 atau *Predictable* adalah tingkatan dimana BLU sudah mampu memberikan komitmen kualitas pelayanan yang baik kepada masyarakat melalui prediksi, definisi, dan kendali proses menuju komitmen tersebut.
- 5) Level 5 atau *Optimizing* adalah tingkatan dimana BLU berfokus pada inovasi yang hendak dilakukannya sebagai perwujudan bentuk kesempurnaan BLU.

2.6 Penelitian Terdahulu

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang ditemukan penulis dan berkaitan dengan tulisan ini antara lain:

Tabel II 1 Review Penelitian Terdahulu

Penelitian	Hasil Penelitian
<u>Peneliti:</u> (Astuti, Noormansyah, & Zulfati, 2020) <u>Judul:</u> Pengaruh Kinerja Keuangan dan Kinerja Pelayanan Terhadap Tingkat	1. Kinerja keuangan berpengaruh signifikan terhadap tingkat kemandirian. 2. Tidak semua rasio berpengaruh positif bagi kemandirian keuangan.

Kemandirian Keuangan Pada Rumah Sakit Vertikal di Bawah Kementerian Kesehatan.	
<u>Peneliti:</u> (Aprilia, 2020) <u>Judul:</u> Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i>, Budaya Organisasi dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Akuntabilitas Publik Sebagai Variabel Intervening.	Variabel <i>good corporate governance</i>, pengendalian intern dan akuntabilitas publik berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi, sedangkan variabel budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
<u>Peneliti:</u> (Winarso, 2018) <u>Judul:</u> Analisis Kinerja Keuangan Terhadap Laporan Keuangan Sesudah Penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) Pada RSUD Idaman Banjarbaru Kota Banjarbaru.	1. Capaian kinerja keuangan setelah penerapan PPK BLU berfluktuasi dengan rata-rata skor sebesar 14 dan nilai 68,42%. 2. Hasil penilaian kinerja keuangan rata-rata berpredikat baik dengan kategori A dan nilai $65 < TS < 80$.

<u>Peneliti:</u> (Susandra & Gandara, 2017) <u>Judul:</u> Pengambilan Keputusan Keuangan Dengan Pendekatan Analisis Rasio Keuangan Pada RSUD Ciawi Kabupaten Bogor	1. RSUD Ciawi Kabupaten Bogor cenderung berhasil dalam menerapkan PPK BLU berdasarkan predikat hasil pengukuran tahun 2011-2014. 2. Perlu adanya evaluasi penetapan tarif layanan dasar.
<u>Peneliti:</u> (Harja, 2019) <u>Judul:</u> Analisis Kinerja Badan Layanan Umum Daerah (Puskesmas Kutuarjo).	Kinerja Keuangan Puskesmas Kutuarjo pada tahun 2016 berpredikat baik dengan skor 13,75, tahun 2017 berpredikat baik dengan skor 15, dan tahun 2018 berpredikat sedang dengan skor 9,65 yang diukur berdasarkan Per-DJPB nomor Per-36/PB/2016.
<u>Peneliti:</u> (Allawiyah, 2020) <u>Judul:</u> Pengaruh Likuiditas, Tingkat Utang, Efisiensi Modal Kerja Terhadap Kemampuan Laba Pada Badan	Perlu adanya <i>trade off</i> antara likuiditas dan kemampuan laba karena keduanya saling memengaruhi secara terbalik.

Layanan Umum Daerah (BLUD) Puskesmas Kab. Subang Tahun 2019.	
<u>Peneliti:</u> (Pangestuti, 2018) <u>Judul:</u> Determinan Kemampuan Laba Pada Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Puskesmas Kecamatan Pemerintah Provinsi Dki Jakarta Tahun 2016	1. Ketiga variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap kemampuan laba berdasarkan uji F. 2. Ketiga variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap kemampuan laba berdasarkan uji t hitung.
<u>Peneliti:</u> (As'ad, 2021) <u>Judul:</u> Analisis Kinerja Keuangan BLU RSIP Persahabatan Dalam Rangka Penanganan Pandemi Covid-19 Tahun 2020	Kinerja keuangan RSUP Persahabatan berfluktuasi sejalan dengan dampak yang ditimbulkan dari Pandemi COVID-19.