

**Tantangan Implementasi *Maturity Rating Assessment* Badan Layanan Umum Bidang Layanan Kesehatan Terhadap Kinerja Maturitas Aspek Inovasi di RS Persahabatan Tahun 2021-2022**

**Magdalena Puji Indratni**  
Universitas Respati Indonesia  
lenapesonakhayangan@yahoo.co.id

**ABSTRAK**

**Latar Belakang :** Peran strategis BLU dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan public melalui peningkatan tatakelola BLU serta pemetaan dan standarisasi agar terciptanya sinergi dan integrase pembinaan dan asistensi BLU secara end to end dan peningkatan pelayanan prima guna mendorong pertumbuhan nasional. Adanya perbedaan pemahaman yang multitafsir disetiap indicator yang didukung dengan dokumen kertas kerja serta setiap aspek beklum sepenuhnya didukung dengan inovasi berbasis riset. Analisis ini bertujuan merumuskan rekomendasi kebijakan yang tepat sasaran dalam rangka menyelesaikan persoalan tantangan implementasi *Maturity Rating Assessment terhadap kinerja maturitas bidang layanan kesehatan* melalui evaluasi BLU *Maturity Rating Assessment* pada tahun 2021 dan 2022 yang berfokus Aspek Inovasi

**Metode :** Analisis ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan mengumpulkan data dari BLU *Maturity Rating Assessment* dan menerapkan analisis statistik untuk mengukur hubungan antara variabel-variabel tersebut. Data dihimpun melalui survei dan analisis dokumen terkait.

**Hasil :** Analisis menunjukkan bahwa *Maturity Rating Assessment* aspek inovasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja maturitas BLU pada tahun 2021 dan 2022. Implikasi temuan ini adalah bahwa peningkatan tata kelola dapat meningkatkan kinerja maturitas BLU secara keseluruhan.

Studi ini memberikan kontribusi pada pemahaman tata kelola BLU dan memberikan pandangan bagi manajemen BLU untuk meningkatkan aspek-aspek tertentu guna mencapai tingkat kematangan yang lebih tinggi melalui rekomendasi kebijakan yang harus segera dilakukan serta mengembangkan strategi untuk meningkatkan tata kelola dan kinerja maturitas BLU di masa mendatang.

**Kesimpulan :** Tata Kelola (*good governance*) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja maturitas level karena saling berkaitan, penilaian terhadap tata Kelola BLU melalui maturity rating Assessment mempengaruhi maturity level setiap aspek atau indikator karena hasil capaian assessment berbanding lurus dengan setiap penilaian pada setiap indicator. Merekomendasikan kebijakan Surat Keputusan penetapan target capaian maturity rating assessment level 4 *Predictable* dan kontrak kinerja unit tahun 2024, membuat Pedoman / Panduan strategi inovasi layanan berbasis riset, Standar Operasional Prosedur (SOP) dan membuat Surat Keputusan (SK) Tim maturity rating. Merekomendasikan kebijakan bagi seluruh Satuan Kerja BLU

dalam Perjanjian Kinerja BLU serta perencanaan penganggaran penelitian dan inovasi berbasis riset yang mendukung transformasi teknologi kesehatan. Merekomendasikan kebijakan pengembangan aplikasi BIOS Kementerian Keuangan form kertas kerja dan catatan hasil review dapat diketahui oleh Satker.

**Kata Kunci:** Implementasi Tata Kelola, Kinerja Maturitas, BLU *Maturity Rating Assessment*, Aspek Inovasi, Evaluasi, Kebijakan

## ABSTRACT

**Background:** *BLU's strategic role is to improve the quality of public services through improving BLU governance as well as mapping and standardization to create synergy and integration of end-to-end BLU coaching and assistance and improving excellent service to encourage national growth. There are differences in understanding and multiple interpretations of each indicator which is supported by working paper documents and each aspect is not yet fully supported by research-based innovation. This analysis aims to formulate policy recommendations that are right on target in order to resolve the challenges of implementing the Maturity Rating Assessment on maturity performance in the health service sector through evaluating the BLU Maturity Rating Assessment in 2021 and 2022 which focuses on the Innovation Aspect*

**Method:** *This analysis uses a quantitative approach by collecting data from the BLU Maturity Rating Assessment and applying statistical analysis to measure the relationship between these variables. Data was collected through surveys and analysis of related documents.*

**Results:** *The analysis shows that the Maturity Rating Assessment innovation aspect has a significant influence on BLU's maturity performance in 2021 and 2022. The implication of this finding is that improving governance can improve BLU's overall maturity performance. This study contributes to the understanding of BLU governance and provides insight for BLU management to improve certain aspects in order to achieve a higher level of maturity through policy recommendations that must be implemented immediately as well as developing strategies to improve BLU governance and maturity performance in the future.*

**Conclusion:** *Good governance has a significant influence on maturity level performance because it is interrelated, assessment of BLU governance through the maturity rating assessment influences the maturity level of each aspect or indicator because the results of the assessment achievement are directly proportional to each assessment on each indicator. Recommend policy decisions on determining maturity rating assessment level 4 Predictable achievement targets and unit performance contracts for 2024, creating guidelines/guidelines for research-based service innovation strategies, Standard Operating Procedures (SOP) and creating decision letters (SK) from the maturity rating team. Recommend policies for all BLU Work Units of the Ministry of Health with a level 5 Optimizing maturity target contained in the BLU Performance*

*Agreement as well as research budget planning and research-based innovation that supports the transformation of health technology. Recommendations for the Ministry of Finance's BIOS application development policy, working paper forms and review results records can be known by the Working Unit.*

**Keywords:** *Governance Implementation, Maturity Performance, BLU Maturity Rating Assessment, Innovation Aspects, Evaluation, Policy*

## BAB I. PENDAHULUAN

### 1.1. LATAR BELAKANG

Pelaksanaan *good governance* dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 dimana azas akuntabilitas sebagai penentu setiap kegiatan dan output dari penyelenggaraan negara harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku, dimana rakyat memegang kedaulatan tertinggi berdasarkan prinsip efisiensi dan produktivitas. Berdasarkan Pasal 314 ayat 8 Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum (BLU) bahwa penilaian penerapan tata kelola BLU menggunakan beberapa parameter dalam rangka pembinaan dan penilaian kinerja dan tatakelola yang baik melalui tingkat maturitas sesuai amanat dari Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan PER-11/PB/2021 tentang Pedoman Penilaian Tata Kelola Dan Kinerja (Tingkat Maturitas) Badan Layanan Umum.

Dalam mengoptimalisasi peningkatan kualitas dan mutu layanan BLU dibutuhkan *tools* yang mampu menilai pencapaian kinerja dan penerapan tata kelola yang baik secara komprehensif dan universal bagi seluruh BLU. *Tools* yang digunakan saat ini untuk mengidentifikasi *area for improvement* yang biasa disebut *BLU Maturity Rating Assessment Tools*

yang mengukur atas kemampuan organisasi dalam menjaga peningkatan berkelanjutan (*continuous improvement*) tidak hanya melihat outputnya, tetapi juga proses untuk menghasilkan output tersebut salah satunya melalui kapabilitas internal, tatakelola, inovasi.

Penilaian maturity rating yang dilakukan terhadap 312 BLU yang terbagi dalam beberapa rumpun anatara lain yaitu 114 BLU rumpun kesehatan, 141 BLU rumpun pendidikan, 8 BLU rumpun pengelolaan dana, 7 BLU rumpun kawasan, 42 BLU rumpun barang jasa lainnya. Penilaian tatakelola dan kinerja (tingkat maturitas) Badan Layanan Umum Bidang Layanan Kesehatan berbasis pada proses dan hasil serta simplifikasi penilaian kinerja dimana BLU melakukan penilaian tingkat maturitas secara mandiri (*assessment*).

Pada pelaksanaan dashboard BLU detail indikator assessment maturity rating yang dilakukan oleh seluruh BLU yang terbagi dalam 6 aspek yaitu keuangan (20%), pelayanan (25%), kapabilitas internal (20%), tatakelola dan kepemimpinan (20%), inovasi (10%), dan lingkungan (5%). Kertas kerja maturity rating pada aspek level 1 tidak membutuhkan dokumen data dukung, tetapi pada aspek level 2 sampai dengan level 5 per-detail kegiatan mengharuskan BLU untuk meng-upload dokumen bukti kertas kerja sesuai level. Selama capaian per-level belum mencapai 100% atau belum tercapai minimal 50% maka BLU tidak dapat lanjut naik ke level berikutnya.

Adanya perbedaan persepsi pemahaman atau multitafsir dari satker BLU atas dokumen kertas kerja maturity rating yang harus di upload tidak sama di setiap satker sehingga dokumen data dukung belum tentu sesuai dengan yang dimaksud oleh verifikator dari Kanwil DJPB dan pemeriksa dari Direktorat PPKBLU. Hal ini disebabkan karena belum adanya sosialisasi atas definisi operasional di setiap indicator perlevelnya tentang kesamaan kertas kerja sehingga BLU masih meraburaba dokumen yang dimaksud serta setiap aspek belum sepenuhnya didukung dengan inovasi berbasis riset.

Hasil penilaian maturity rating tingkat maturitas BLU Bidang Kesehatan Tahun 2021 yang penilaiannya dilakukan pada tahun 2022 RSUP Persahabatan memperoleh score 3.41 atau level 3. Pada level 3 *defined* ini rumah sakit BLU mampu mendokumentasikan aktivitas pada level 2 yaitu *managed* secara standar yang dituangkan dalam bentuk prosedur baku.

Menurut Martha Carolina (2021) Analisa rasio pendapatan APBN dan Akreditasi pada BLU Rumpun Pendidikan bahwa pendapatan alokasi APBN pada BLU rumpun pendidikan mencerminkan alokasi anggaran pemerintah terhadap sektor pendidikan yang merupakan *mandatory spending* sebesar 20 persen dari APBN. BLU memiliki tanggung jawab kepada masyarakat yang diwakili oleh pemerintah pusat sebagai *principal*. Tolak ukur keberhasilan semakin besar manfaat yang diterima BLU menjadi semakin lebih baik dengan adanya standar pelayanan minimum BLU dengan mempertimbangkan kualitas layanan, pemerataan kesetaraan layanan, dan biaya, serta kemudahan untuk mendapatkan layanan.

Adanya penyempurnaan penilaian terhadap pengelolaan BLU dengan penilaian berbasis proses dan hasil melalui aspek indicator yang selaras dan ekuivalen untuk seluruh BLU dirasakan perlu di kaji kembali. Perbedaan tujuan dari setiap rumpun BLU yang berbeda-beda sebaiknya penilaian maturitas kinerja tidak dilakukan secara universal, seperti yang

tertuang dalam UUD 1945 bahwa setiap warga negara berhak untuk mendapatkan layanan kesehatan dan negara wajib bertanggungjawab atas penyediaan fasilitas pelayanan kesehatan begitu pula dengan layanan BLU rumpun pendidikan yang bertujuan mendapatkan layanan dan mutu pendidikan terbaik demi mencerdaskan kehidupan bangsa.

## 1.2. PERMASALAHAN

Tantangan implementasi Maturity Rating Assesment BLU bidang layanan kesehatan terhadap kinerja maturitas Aspek Inovasi. Kendala yang ditemukan dalam penilaian berbasis hasil (*result based*) dan berbasis proses (*process bases*) sebagai berikut :

1. Data dukung dokumen untuk aspek komponen keuangan, pelayanan, kapabilitas internal, tatakelola dan kepemimpinan, inovasi, dan lingkungan belum seluruhnya dilengkapi kertas kerja yang dipersyaratkan sesuai sasaran dan target indikator kriteria di setiap levelnya. Penilaian kinerja satker BLU meliputi capaian maturitas satker, persentase capaian satker dan tingkat ketercapaian satker dipersiapkan dan disetujui satker, penilaian diverifikasi oleh Kanwil DJPB Provinsi DKI Jakarta, diperiksa oleh Direktorat PPKBLU, disetujui oleh Kasi Subdit PPKBLU.
2. Adanya perbedaan persepsi atau pemahaman dari personil di satker BLU atas dokumen kertas kerja maturity rating yang harus di upload tidak sama di setiap satker sehingga dokumen data dukung belum tentu sesuai dengan yang dimaksud. Proses penilaian harus dimulai dari level 1 yaitu Initial Or Ad-Hoc. Satker baru dapat ke level 2 atau level berikutnya jika level sebelumnya >50%. Pada level 2 dokumen pendukung wajib di upload per-kriteria.

3. Belum adanya inovasi dari setiap aspek baik dari analisis ataupun kajian tentang inovasi yang mampu diterapkan dan mendorong perbaikan dan peningkatan kinerja maturitas yang wajib dilakukan oleh BLU.

Berdasarkan hasil uraian penjelasan diatas, maka perlu dilakukan kajian lebih lanjut untuk dapat merumuskan bentuk rekomendasi kebijakan yang tepat sasaran dalam rangka menyelesaikan persoalan tentang tantangan yang dihadapi dalam implementasi *maturity rating asesment* BLU layanan kesehatan terhadap kinerja maturitas yang sejalan dengan pelaksanaan transformasi system kesehatan.

### 1.3. MATERI DAN METODE

Metode Analisis menggunakan metode dokumentasi dan studi pustaka. Analisis menggunakan metode kuantitatif dengan data *times series* dan data *cross section* serta FGD yang melibatkan perwakilan Tim Kerja, Tim penilai/ validasi dari Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan dan tim penilai/ validasi Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Kementerian Keuangan .

## BAB II. ANALISA DAN PEMBAHASAN

### 2.1. ANALISA

Tantangan Implementasi melalui integrasi system Kementerian Keuangan BLU Integrated Online System (BIOS) G-2. Penilaian pada implementasi Result Based dilakukan berdasarkan target capaian yang telah ditetapkan pada setiap tingkatan maturitas, namun juga mempertimbangkan tren capaian. Penilaian maturitas dilakukan berdasarkan output yang dihasilkan dari suatu aktivitas dan bersifat kuantitatif. Pada implementasi ini dibuktikan dokumen pendukung terkait

dengan kinerja keuangan dan pelayanan BLU, yang diambil berdasarkan Laporan Keuangan (LK) dan Hasil Survey Kepuasan Masyarakat (IKM). Capaian kinerja keuangan dan kinerja pelayanan sangat berhubungan dengan pencapaian kemandirian keuangan rumah sakit. Kemandirian keuangan rumah sakit menunjukkan keadaan tidak ketergantungan atau kemampuan dalam mendanai dan membiayai sendiri seluruh kegiatan operasional yang sudah dianggarkan tanpa bantuan dari pemerintah pusat ataupun dari pinjaman luar negeri.

Penilaian pada implementasi *Process Based* dilakukan berdasarkan pemenuhan atas proses yang akan diukur, dimana masing-masing level memiliki kriteria masing-masing. Penilaian maturitas dilakukan berdasarkan input maupun output yang mendeskripsikan proses secara keseluruhan. Pada implementasi ini dibuktikan dengan pemenuhan Kriteria per Level dokumen Pendukung yang merupakan output dari pelaksanaan proses yang menjadi kriteria pada level tertentu.

### 2.2. PEMBAHASAN

#### 2.2.1. SASARAN MATURITY RATING ASSESSMENT

A. Penilaian berbasis hasil (*result based*) yaitu :

1. Aspek Keuangan terdiri atas indikator :
  - 1.1. Likuiditas
  - 1.2. Efisiensi
  - 1.3. Efektifitas
  - 1.4. Tingkat Kemandirian
2. Aspek Pelayanan terdiri atas indikator :
  - 2.1. Indeks Kepuasan Masyarakat
  - 2.2. Efisiensi Waktu Pelayanan
  - 2.3. Sistem Pengaduan Layanan
  - 2.4. Tingkat Keberhasilan

Pemenuhan Layanan

B. Penilaian berbasis proses (*process based*) yaitu :

1. Aspek Kapabilitas Internal terdiri atas indikator :
  - 1.1 Sumber Daya Manusia
  - 1.2 Proses Bisnis
  - 1.3 Teknologi
  - 1.4 Orientasi Pelanggan/  
Customer Fokus
2. Aspek Tata Kelola dan Kepemimpinan terdiri atas indikator :
  - 2.1 Perencanaan Strategis
  - 2.2 Etika Bisnis
  - 2.3 Hubungan Pemangku Kepentingan / Stakeholder Relationship
  - 2.4 Manajemen Risiko
  - 2.5 Pengawasan dan Pengendalian
3. Aspek Inovasi terdiri atas indikator :
  - 3.1 Keterlibatan Penggunaan Jasa
  - 3.2 Proses Inovasi
  - 3.3 Manajemen Pengetahuan
  - 3.4 Manajemen Perubahan
4. Aspek Lingkungan terdiri atas indikator :
  - 4.1 Manajemen Lingkungan / Environmental Footprint Management
  - 4.2 Penggunaan Sumber Daya
  - 4.3 Manajemen Perubahan

#### 2.2.2. KATEGORI STANDAR NILAI LEVEL TINGKAT MATURITAS

1. Level 1 (*initial or ad-hoc*), Organisasi melakukan aktivitas bersifat tidak teratur/ *ad-hoc* yang digunakan sebagai dasar pengukuran maturitas.
2. Level 2 (*managed*), Organisasi memiliki kapabilitas untuk melakukan aktivitas yang bersifat pengulangan/teratur tetapi belum terdokumentasi secara standar.
3. Level 3 (*defined*), Organisasi mampu mendokumentasikan aktivitas pada Level 2 secara standar yang dituangkan dalam bentuk prosedur baku.
4. Level 4 (*predictable*),

*Organisasi* mampu mendefinisikan, mengendalikan, dan memprediksi proses untuk menjaga kualitas layanan maupun output yang diberikan kepada publik organisasi

5. Level 5 (*optimizing*), Organisasi telah beorientasi pada inovasi dan peningkatan berkelanjutan.

Implementasi melalui integrasi system Kementerian Keuangan BLU Integrated Online System (*BIOS*) G-2 dilakukan terhadap 246 BLU yang terdiri dari 106 BLU bidang layanan kesehatan, 104 BLU bidang Pendidikan, 36 BLU lainnya. Berdasarkan Analisis yang dipublikasikan pada Kementerian PPN/Bappenas *Polivy Paper Keberlanjutan KRISNA Sebagai Instrumen Kebijakan Penguatan reformasi Birokrasi, November 2020* dengan hasil bahwa aplikasi KRISNA merupakan salah satu instrument utama dalam performance movement di Indonesia. Aplikasi KRISNA sebagai aplikasi pengelola kinerja perencanaan dan penganggaran pembangunan nasional, dalam pelaksanaannya membutuhkan komitmen dan strategi yang tinggi dalam melaksanakannya.

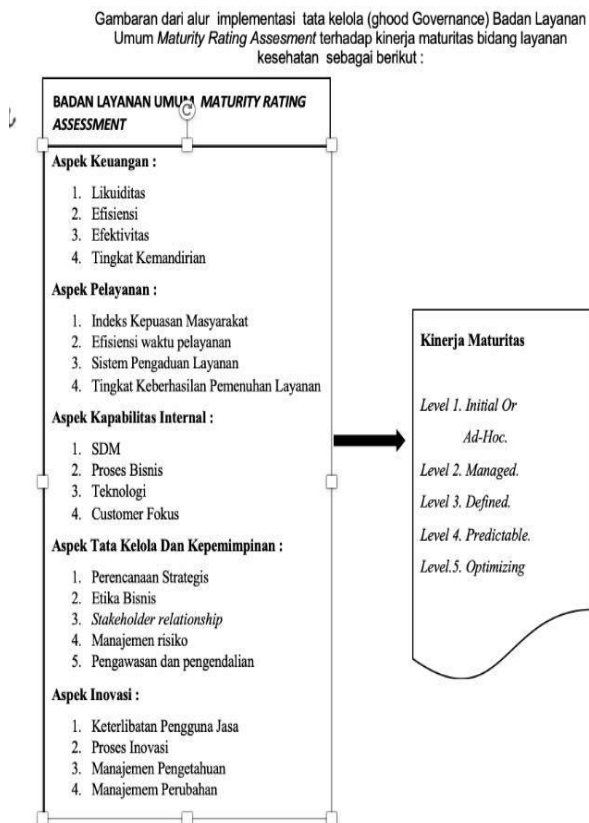
Berdasarkan hasil analisis implementasi pengukuran maturity rating BLU dalam rangka meningkatkan kinerja perlu dilaksanakan secara bertahap menuju peningkatan pelayanan kepada masyarakat yang lebih baik. Dalam mewujudkan penerapan pengelolaan keuangan dan peningkatan kualitas pelayanan BLU melalui maturity rating and evaluation tools hasil implementasi cascading Indikator Kinerja Utama (IKU) berdasarkan target yang telah disepakati dan ditentukan dalam perjanjian kinerja setiap tahunnya. Rumpun pelayanan BLU yang berbeda-beda diperlukan penyesuaian dalam menilai pengukuran capaian indikator kinerja sesuai dengan best practice masing-masing dengan baik. Adanya standar penilaian kinerja yang jelas dengan sosialisasi dan pemahaman aspek penilaian indikator

yang mudah dipahami melalui definisi operasional. Formula dan target yang jelas dan mampu diukur serta menantang. BLU rumpun pelayanan mempunyai kompleksitas yang tinggi serta harus adanya kemampuan terhadap pemahaman terhadap konsep penilaian maturity rating kepada BLU secara berkala. PPKBLU secara berkesinambungan melaluikan pendampingan dalam implementasi pelaksanaan dan monoring evaluasi terhadap kertas kerja BLU. Untuk mengatasi kendala yang dihadapi diperlukan koordinasi dan masukan perbaikan atas melalui Forum Group Discussion (FGD) dari Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan layanan Umum (PPKBLU) dengan tujuan terjadinya peningkatan kinerja BLU yang semakin baik minimal target seluruh BLU level 4.

**Penilaian Maturitas berdasarkan pada :**

1. *Result Based* yaitu penilaian terhadap suatu maturitas organisasi berdasarkan target yang telah ditetapkan di setiap level maturitas dimana output menjadi penilaian yang bersifat kuantitatif. Result bases mempermudah penilai dalam menilai maturitas yang didasarkan pada capaian kinerja atau target tertentu.
2. *Process Based* yaitu penilaian terhadap suatu maturitas organisasi berdasarkan tingkat kedalaman proses yang akan diukur berdasarkan input maupun output proses secara keseluruhan. *Process Based* mempermudah penilai dalam menilai maturitas berdasarkan rencana kerja, dependensi, komitmen, milestones, serta monitoring atas aktivitas tertentu.

**Gambar 1**  
**Gambaran dan Alur Implementasi**  
**Maturity Rating Badan Layanan Umum**



**2.2.3. 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. Penilaian dalam aspek ini terdiri dari 4 indikator yaitu:

1. **Keterlibatan Pengguna Jasa:** Mengukur keterlibatan pengguna layanan BLU serta pemanfaatan partisipasi sebagai sumber utama dari inovasi.
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.

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.
4. Manajemen Perubahan : Mengukur kemampuan BLU dalam melakukan transisi dalam perubahan di lingkungan bisnis organisasi.

#### 2.2.4. BOBOT NILAI MATURITY RATING

Dokumen penilaian berbasis hasil (*result based*) untuk aspek keuangan dengan bobot nilai 20% yang terdiri dari penilaian terhadap likuiditas, efisiensi, efektivitas dan tingkat kemandirian atas laporan neraca, rekening kas, laporan operasional dan realisasi anggaran setiap tahunnya. Aspek pelayanan dengan bobot nilai 25% dimana capaian berdasarkan data laporan indeks kepuasan masyarakat (IKM), efisiensi waktu pelayanan, system pengaduan layanan, dan tingkat keberhasilan pemenuhan layanan rata-rata kunjungan rawat jalan dan gawat darurat setiap tahunnya. Dokumen penilaian berbasis proses (*process bases*) yaitu aspek kapabilitas internal bobot nilai 20%, tatakelola dan kepemimpinan bobot nilai 20%, inovasi bobot nilai 20%, dan lingkungan bobot nilai 5%.

Penilaian tata kelola dan kinerja BLU dengan menggunakan *Maturity Rating Assessment Tool and Evaluation* bertujuan untuk menyamakan terhadap penilaian yang sama atau sebanding secara umum sama untuk setiap kelompok. Rata-Rata Aspek Inovasi tahun 2021 sebesar 2,75 lebih rendah dibandingkan tahun 2022 sebesar 5. Dari 4 indikator Inovasi yaitu Keterlibatan Pengguna Jasa, Proses Inovasi, Manajemen Pengetahuan, Manajemen Perubahan, dimana indikator terendah pada th 2021 sebesar 2 dengan total 11 dan tertinggi pada tahun 2022

sebesar 5 dengan total 20. Untuk standar deviasi tahun 2021 bernilai 0,5 dan tahun 2022 bernilai 0 menunjukkan bahwa aspek dan indikator Inovasi di RSUP selama tahun 2021-2022 memiliki jarak yang relatif stabil, yaitu jarak rata-rata aspek Inovasi tertinggi dengan rata-rata aspek Inovasi terendah cenderung dekat. Tingkat kepercayaan (*confidence level*) 95% tahun 2021 sebesar 0,79 memiliki tingkat kepercayaan tinggi dibandingkan tahun 2022 sebesar 0 nilai-nilai sampel berada dalam dua simpangan baku (*standard deviation*) dari nilai populasi sebenarnya.

#### 2.2.5. PENGARUH TATA KELOLA (GOOD GOVERNANCE)

Pengaruh Tata Kelola (Good Governance) BLU Maturity Rating Assessment Aspek Inovasi Terhadap Kinerja Maturitas Level Initial or ad hoc (1), *Managed* (2), *Defined* (3), *Predictable* (4), *Optimizing* (5) Di RSUP Persahabatan

##### 1. Indeks Inovasi

Penilaian Inovasi BLU adalah sebuah aspek yang digunakan untuk mengukur kemampuan BLU RSUP Persahabatan dalam Upaya meningkatkan layanan serta mempertahankan reputasi dan pandangan masyarakat. Maka capaian indikator aspek Tata Kelola dan Kepemimpinan adalah sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Capaian Indikator Aspek Inovasi**  
**Tahun 2021**

No.	Indikator Kinerja	Presentase Capaian	Skor Maturitas Indikato
1	Keterlibatan Pengguna Jasa	100%	
2	Proses Inovasi	66.67%	
3	Manajemen Pengetahuan		
4	Manajemen Perubahan		



**Tabel 2**  
**Capaian Indikator Aspek Inovasi**  
**Tahun 2022**

No.	Indikator Kinerja	Presentase Capaian	Skor Maturitas Indikator
1	Keterlibatan Pengguna Jasa	66.67%	
2	Proses Inovasi	66.67%	
3	Manajemen Pengetahuan		
4	Manajemen Perubahan		

**2. Keterlibatan Pengguna Jasa**

Hasil Analisis ini menunjukkan bahwa aspek inovasi (keterlibatan pengguna jasa) pada tahun 2021 tercapai 2.00 sama dengan tahun 2022, hasil Analisis berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja rumah sakit.

Keterlibatan Pengguna Jasa bertujuan untuk mengukur keterlibatan pengguna layanan BLU serta pemanfaatan partisipasi sebagai sumber utama dari inovasi dengan mempertahankan reputasi rumah sakit dan opini masyarakat untuk mendorong dan meningkatkan kualitas layanan publik. Rumah sakit diharapkan dapat menitik beratkan pada proses inovasi yang mampu hasilkan dan memberikan manfaat atas partisipasi aktif yang diberikan masyarakat sebagai pengguna produk layanan kesehatan. Hasil capaian tahun 2022 naik 2.00, RSUP Persahabatan telah melakukan kerjasama *co-designer* dan *co-producer* dalam melakukan *continuous improvement* yang mampu mendukung keterlibatan pengguna layanan dalam pelaksanaan proses terhadap inovasi melalui perjanjian kerjasama dalam kolaborasi kesehatan respirasi, pelatihan dan Analisis, pertukaran pengetahuan dan keahlian, komunikasi tentang praktek klinik dan manajemen rumah sakit. Belum adanya Analisis atau riset terkait inovasi pengelolaan dari hasil elektronik survey kepuasan masyarakat melalui saran/masukan yang diterima dan diproses serta terintegrasi dalam dashboard pemantauan pengembangan sebagai hasil inovasi atas keterlibatan pengguna jasa.

Untuk maturity level pada tahun 2021 dan 2022 berada di level 2 yaitu *managed* sebagaimana rumah sakit memiliki kapabilitas untuk melakukan aktivitas yang bersifat *repeatable* dimana laporan evaluasi keterlibatan pengguna layanan tidak memenuhi kriteria PPKBLU, tidak ada laporan atau rekapitulasi saran, ide, masukan pengguna terkait pengembangan inovasi layanan, dandalam rangka pengembangan proses inovasi bukanlah laporan monitoring dan evaluasi.

**3. Proses Inovasi**

Hasil Analisis ini menunjukkan bahwa aspek inovasi (proses inovasi) pada tahun 2021 tercapai 3.00, pada tahun 2022 capaian hasil assesment 4.00 naik 1.00 dibandingkan tahun 2021, hasil Analisis berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja rumah sakit.

Proses inovasi bertujuan agar BLU dapat memiliki proses inovasi yang dinamis, sehingga inovasi dapat dengan mudah diadaptasi ketika kondisi pangsa pasar berubah ataupun saat terdapat perubahan pada BLU itu sendiri. Pada tahun 2022 proses inovasi mengalami kenaikan 2.00 dimana RSUP Persahabatan membentuk Tim Inovasi pelayanan dan adanya Instalasi Sistem Informasi Rumah Sakit yang mampu mendukung percepatan inovasi dengan dukungan system teknologi informasi yang terintegrasi. Hal ini sejalan dengan Analisis apt. Fitri Nurhayati, S.Si, M.Farm, Elvira Safitri S.Farm (2022) Analisis Efektivitas Peresepan Elektronik (e-Resep) dalam Menurunkan Potensi Medication Error pada Fase Prescribing (Peresepan) di RSUP Persahabatan Periode 2021 dengan hasil bahwa Hasil pengamatan adalah terjadi 620 kejadian yang berpotensi menyebabkan medication error, dan semuanya ditemukan pada peresepan manual. Potensi medication error dari syarat administrasi terdiri dari: ketidakjelasan penulisan 71 (11,45%), tidak ada penulisan berat badan yaitu 382 (61,62%). Untuk penulisan identitas dokter, diantaranya adalah tidak ada nama dokter

26 (4,19%), tidak ada no Surat Izin Praktek (SIP) dokter 43 (6,93%), dan tidak ada tanggal resep 32 (5,16%). Ketidaklengkapan syarat farmasetik pada resep manual yaitu: tidak ada bentuk sediaan 45 (7,26%), dan tidak ada kekuatan sediaan 21 (3,39%). Kesimpulan: Efektivitas penerapan peresepan elektronik adalah dapat menurunkan 620 (100%) potensi kejadian medication error dari peresepan manual berdasar syarat administrasi dan farmasetik pada fase prescribing. Adanya inovasi elektronik (e-Resep) yang dilakukan di RSUP Persahabatan berpengaruh terhadap kejadian medication error berdasarkan ketidak-lengkapan resep yang dapat menjadi potensi terjadinya medication error antara resep manual dengan resep elektronik karena resep tidak lengkap serta penulisan yang tidak jelas pada peresepan, inovasi ini sangat mendukung dilaksanakannya perubahan sehingga tercipta *continuous improvement* sesuai standart dan peningkatan mutu pelayanan kefarmasian.

Untuk maturity level pada tahun 2021 berada di level 3 yaitu *defined* sebagaimana rumah sakit mampu mendokumentasikan aktivitas pada level 2 secara standar yang dituangkan dalam bentuk prosedur baku. Dan mengalami peningkatan pada tahun 2022 yang berada di level 4 yaitu *predictable* sebagaimana rumah sakit memiliki kemampuan dalam mendefinisikan, mengarahkan dan memperhitungkan seluruh proses yang ada untuk mengawal kualitas layanan ataupun hasil *performance* yang diberikan kepada publik atau masyarakat menerima layanan.

#### 4. Manajemen Pengetahuan

Hasil Analisis ini menunjukkan bahwa aspek inovasi (manajemen pengetahuan) pada tahun 2021 tercapai 3.00 sama dengan tahun 2022, hasil Analisis berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja rumah sakit.

Manajemen Pengetahuan bertujuan untuk mengukur kemampuan BLU dalam mengelola dan mendokumentasikan

pengetahuan dalam rangka meningkatkan daya saing dan kinerja dari BLU. Menciptakan dan menyerap pengetahuan untuk diberdayakan dan dimanfaatkan menjadi peluang untuk inovasi di berbagai situasi. Proses manajemen pengetahuan secara sistematis dimulai dari identifikasi kebutuhan pengetahuan sdm, menciptakan kemampuan dan pengembangan informasi dan teknologi yang mampu mengungkit kinerja, mendapatkan pengetahuan dari pengalaman untuk dapat dikembangkan, berbagi pengetahuan baru ke orang lain, dan pendokumentasian pengetahuan dalam upaya meningkatkan daya saing dan meningkatkan pengetahuan karyawan yang berujung pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Manajemen pengetahuan sebagai upaya memecahkan permasalahan akan kebutuhan pengetahuan yang terupdate melalui pembelajaran, pengambilan keputusan dan pengamatan. RSUP Persahabatan terus mengupayakan manajemen pengetahuan yang terus di tingkatkan dan terintegrasi dengan system informasi sumber daya manusia (HRIS) pada aplikasi prima yang mampu memonitor kebutuhan dan perkembangan pengetahuan yang dibutuhkan setiap individu saat ini. Terbentuknya Kelompok Substansi Diklat dan Simulasi respirasi serta Instalasi Pengembangan dan Penapisan Teknologi Kesehatan dan Analisis sebagai salah satu wujud nyata bahwa rumah sakit merespon kebutuhan akan pentingnya pengembangan pegawai melalui pendidikan, pelatihan, keterampilan, melaksanakan kegiatan Analisis secara mandiri, pengawasan terhadap proses pengembangan dan teknologi kesehatan, bimbingan Analisis dan tatakelola dokumentasi yang berfokus pada manajemen pengetahuan yang dibutuhkan dan dikembangkan oleh rumah sakit.

Untuk *maturity level* pada tahun 2021 dan 2022 berada di level 3 yaitu *defined* sebagaimana rumah sakit mampu mendokumentasikan aktivitas pada level 2

secara standar yang dituangkan dalam bentuk prosedur baku.

## 5. Manajemen Perubahan

Hasil Analisis ini menunjukkan bahwa aspek inovasi (manajemen perubahan) pada tahun 2021 tercapai 3.00, pada tahun 2022 capaian hasil assesment 2.00 turun 1.00 dibandingkan tahun 2021, hasil Analisis berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja rumah sakit.

Manajemen perubahan bertujuan untuk mengukur kemampuan BLU dalam melakukan transisi dalam perubahan di lingkungan bisnis organisasi terutama pada bidang sumber daya manusia sebagai salah satu penentu keberhasilan mencapai rumah sakit yang berkembang. RSUP Persahabatan telah membentuk manajemen perubahan (*management of change*) salah satunya dengandibentuknya *change agent* melalui tim budaya organisasi PIKKO (professional, integritas, kolaborasi, kesempurnaan dan orisntasi pada pelanggan) nilai-nilai tercermin dalam setiap perilaku seluruh karyawan. Adanya *change agent* tim transformasi merupakan perwakilan dari berbagai disiplin ilmu sebagai role model yang mempunyai tugas dan tanggung jawab antara lain mempersiapkan dan merencanakan program transformasi layanan, mengusulkan layanan unggulan non JKN, melakukan perbaikan kualitas layanan medis dan non medis (parkir, kebersihan gedung, antrian pasien, makanan, ruang tunggu) dan bersama- sama tim budaya organisasi melakukan perbaikan budaya pelayanan. RSUP Persahabatan menyadari betapa pentingnya manajemen perubahan (*management of change*) dibuktikan dengan naiknya capaian asesment pada tahun 2022 sebesar 2.0. Capaian manajemen perubahan pada tahun 2022 yang diperoleh sebagai suatu proses melalui pendekatan yang terstruktur dan sistematis guna membantu individu dan rumah sakit melalui pemberdayagunaan seluruh asset sumberdaya yang dimiliki serta strategi yang harus diambil dengan tujuan mencapai hasil yang maksimal.

Manajemen perubahan (*management of change*) dibutuhkan untuk merealisasikan sebuah perubahan dari kondisi saat ini menjadi kondisi yang lebih baik sejalan dengan transformasi kesehatan. Manajemen perubahan yang terjadi pada aspek individu diharapkan mampu memotivasi pegawai dan komitmen bersama untuk berubah sesuai dengan peranannya masing-masing, sedangkan manajemen perubahan pada aspek organisasi diharapkan rumah sakit mampu merestrukturisasi, kebijakan, prosedur, proses, program kerja agar lebih fleksibel dan optimal serta terintegrasi dengan system pengendalian internal rumah sakit.

## BAB III. PILIHAN KEBIJAKAN

Dalam hal ini akan dibahas kebijakan berdasarkan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor Per-11/PB/2021 tentang penilaian tata kelola dan kinerja tingkat maturitas Badan Layanan Umum dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa layanan kesehatan yang dilakukan berdasarkan standar pelayanan minimal dan prinsip efisiensi serta produktivitas.

Hasil tingkat maturitas Badan Layanan Umum menggambarkan kesuksesan manajemen dalam mengelola dan menyelenggarakan tata kelola dengan baik dimana nilai aspek dan indikator yang dicapai selaras dan ekuivalen dengan kenyataan di lapangan.

Untuk *maturity level* pada tahun 2021 berada di level 3 yaitu *defined* sebagaimana rumah sakit mampu mendokumentasikan aktivitas pada level 2 secara standar yang dituangkan dalam bentuk prosedur baku. Sedangkan pada tahun 2022 mengalami penurunan di level 2 yaitu *managed* sebagaimana rumah sakit memiliki kapabilitas untuk melakukan aktivitas yang bersifat repeatable.

Hasil Analisis ini menunjukkan bahwa Tata Kelola (*Good Governance*) BLU *Maturity Rating* Assessment Aspek Keuangan, Aspek Pelayanan, Aspek Kapabilitas Internal, Aspek Tata Kelola

Kepemimpinan, Aspek Inovasi dan Aspek Lingkungan Terhadap Kinerja Maturitas pada tahun 2021 dengan capaian assessment sebesar 3,41 dan capaian assessment tahun 2022 sebesar 3.59 dimana terdapat peningkatan sebesar 0.18 dari tahun 2021. Hasil penilaian tingkat maturitas yang di nilai oleh Direktur Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan pada tahun 2021 dan 2022 RSUP Persahabatan mendapat level (3) yaitu *Defined*, artinya RSUP Persahabatan telah mampu mendokumentasikan aktivitas yang bersifat *repeatable* dan secara standar yang dituangkan dalam bentuk proseduk baku.

Dari sisi aspek penilaian pada tahun 2021, indikator inovasi (2.75) berada di level 2 (*managed*), artinya RSUP Persahabatan memiliki kemampuan dalam melakukan aktivitas yang bersifat *repeatable*, meskipun belum terdokumentasikan secara standar.

Sedangkan pada tahun 2022, indikator inovasi (2.5) berada di level 2 (*managed*), artinya RSUP Persahabatan memiliki kemampuan dalam melakukan aktivitas yang bersifat *repeatable*, meskipun belum terdokumentasikan secara standar.

Berdasarkan hasil penilaian rata-rata indikator inovasi terdapat penurunan sebesar 0.25, Sebagai instansi yang berada di lingkungan pemerintah terkhusus instansi vertikal Kementerian Kesehatan yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada Masyarakat dalam menyediakan barang atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dengan melakukan setiap kegiatannya berdasarkan prinsip efisiensi dan produktivitas. Oleh karena itu, dengan adanya BLU *Maturity Rating* dapat membantu RSUP Persahabatan mengidentifikasi setiap kelemahan-kelemahan dan area prioritas perbaikan yang sangat perlu dilakukan. Dan RSUP Persahabatan dapat membuktikan dengan menunjukkan perbaikan melalui peningkatan hasil penilaian maturity rating pada tahun 2022 dibandingkan dengan hasil penilaian pada tahun sebelumnya yaitu 2021.

## BAB IV. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI KEBIJAKAN

### 4.1. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisa, pada akhirnya Analisis ini menghasilkan beberapa kesimpulan terkait Pengaruh Tata Kelola (*Good Governance*) BLU *Maturity Rating Assessment* tahun 2022 Aspek Inovasi terhadap Kinerja Level (3) *Defined*, secara positif dan signifikan di *RSUP Persahabatan sebagai berikut:*

1. Tata Kelola (*good governance*) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja maturitas level karena saling berkaitan, setiap penilaian terhadap tata Kelola BLU melalui maturity rating Assessment mempengaruhi maturity level setiap aspek atau indikator karena hasil capaian assessment berbanding lurus dengan setiap penilaian pada setiap indikator. Kriteria pengukuran berlaku pada setiap indicator dengan output yang setidaknya dimiliki organisasi sesuai hasil pengukuran tingkatan maturitas (*maturity level*). Antara satu indikator dan indikator lainnya memiliki pengaruh dan saling melengkapi yang menjadikan pengukuran aspek tata Kelola semakin utuh. Sehingga secara rata-rata Tingkat maturitas pada tahun 2021 adalah 3,41 dimana rumah sakit masih berada di level 3 yaitu *defined* dan pada tahun 2022 adalah 3.59 dan masih berada pada level 3 yaitu *defined*.
2. Tingkat maturitas BLU memiliki hubungan terkait dengan pencapaian tujuan dan penyelenggaraan tata Kelola yang baik pada rumah sakit. Oleh karena itu diperlukan sebuah penilaian Tingkat maturitas pada BLU. Tata Kelola yang baik tentu akan menghasilkan *maturity level* yang

baik dan tinggi pula. Dan untuk tata Kelola RSUP Persahabatan berada pada level 3 yaitu *defined* pada tahun 2021 dan 2022.

3. Hasil akhir dari penilaian maturitas menitikberatkan pada pertumbuhan dan rencana perbaikan untuk peningkatan kualitas layanan publik. Hasil akhir penilaian juga merupakan rekomendasi perbaikan kinerja dari RSUP Persahabatan agar pertumbuhan dan peningkatan kualitas layanan dapat dilakukan secara berkelanjutan dan dilakukan pengawasan secara *repeatable*. Maka diharapkan RSUP Persahabatan mampu menyusun dan merencanakan rencana tindak lanjut kedepan untuk melakukan perbaikan.

#### 4.2. REKOMENDASI KEBIJAKAN

Untuk mengoptimalkan implementasi kinerja, BLU maturity rating maka rekomendasi kebijakan yang diberikan sebagai berikut :

##### **Rekomendasi Kebijakan yang diberikan untuk Rumah Sakit :**

1. Merekomendasikan kebijakan Surat Keputusan Direktur Utama RS penetapan target capaian maturity rating assessment level 4 *Predictable* dan kontrak kinerja unit tahun 2024.
2. Merekomendasikan Rumah Sakit untuk membuat Pedoman / Panduan strategi inovasi layanan berbasis riset.
3. Merekomendasikan kebijakan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan membuat Surat Keputusan (SK) Tim maturity rating tentang tugas dan fungsi unit yang terlibat dan berkontribusi langsung.

##### **Rekomendasi kebijakan yang diberikan untuk Kementerian Kesehatan :**

1. Merekomendasikan kebijakan bagi seluruh Satuan Kerja BLU Kementerian Kesehatan dengan target maturitas level 5 *Optimizing*.

2. Merekomendasikan kebijakan berupa Indikator Kinerja Maturitas masuk kedalam Perjanjian Kinerja BLU.
3. Merekomendasikan kebijakan perencanaan penganggaran penelitian dan inovasi berbasis riset yang mendukung transformasi teknologi kesehatan.

##### **Rekomendasi kebijakan yang diberikan untuk Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPKBLU) :**

1. Merekomendasikan kebijakan penilaian maturity rating assessment berdasarkan per-rumpun BLU
2. Merekomendasikan kebijakan formulir kertas kerja dokumen pendukung kapabilitas dan kriterial per-level serta per-proses .
3. Merekomendasikan kebijakan pengembangan aplikasi BIOS Kementerian Keuangan berupa hasil verifikasi review oleh Kanwil DJPB Provinsi DKI Jakarta dapat dilihat pada aplikasi kolom hasil review sehingga Satker dapat mengetahui dan segera menindaklanjuti.
4. Merekomendasikan kebijakan continuous improvement pembagian wilayah cakupan pembinaan melalui layanan lintas platform yang memberikan kemudahan bagi Satker untuk berkomunikasi lintas sektoral atas kendala dan solusi oleh Direktorat PPK BLU
5. Merekomendasikan kebijakan pilot proeck maturity rating assessment khusus pada rumpun kesehatan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor 27 Tahun 2018 tentang Kebijakan Pengawasan Intern Kementerian Kesehatan.
- Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-11/PB/2021 tentang Pedoman Indah Kusuma Asturi (Juni 2020), *Tingkat Kemandirian Keuangan Rumah Sakit Umum Pusat Badan Layanan Umum Milik Kementerian Kesehatan Republik Indonesia* Published by LPMP Imperium Journal homepage:<https://ejournal.imperiuminstitute.org/index.php/AKURASI>
- Mesakh (2022), *Performance Measurement Using The Integreted Performance Measurement System (IPMS)*
- Apt. Fadhila Putri, M.Sc, Apt. Kurmania Mei Rina, Apt. Fitri Nurhayati, M.Pharm (2020), *Gambaran Kesempatan Pemenuhan Belanja Obat Dalam Negeri Dengan Pendekatan Analisis Pareto Studi Kasus di RSUP Persahabatan*
- Apt. Fitri Nurhayati, S.Si, M.Farm, Elvira Safitri S.Farm (2022), *Analisis Efektivitas Peresepan Elektronik (e-Resep) dalam Menurunkan Potensi Medication Error Pada Fase Prescribing (Peresepan) di RSUP Persahabatan Periode 2021*
- Kementerian PPN/Bappenas Polivy Paper *Keberlanjutan Krisna Sebagai Instrumen Kebijakan Penguatan reformassi Birokrasi, November 2020.*
- Nova Amalia Sakina (2022) *Keperdulian RSUP Persahabatan terhadap elemen sustainable pelaksanaan environmental footprint management melalui kepedulian terhadap lingkungan dan keberlanjutan*
- Azizah (2020) *analisis efektivitas dan efisiensi penggunaan dana serta dampak terhadap kinerja keuangan di RSUD Ahmad Ripin Kabupaten Muara Jambi pada Masa Pandemi Covid-19*
- Penilaian Tata Kelola dan Kinerja (Tingkat Maturitas) Badan Layanan Umum*
- Reinold Glory Masinambow, Merlyn Mourah Karuntu (2019), *Analysis of The Application Total Quality Management In Siloam GMIM Sonder Hospital, Jurnal EMBA Vol.7 No.1 Januari 2019, Hal. 621 – 630*
- Puspita Kencana Sari (2022), *Analisa Ancaman dan Pengendalian Keamanan Sistem Informasi Kesehatan di RSUP Persahabatan.*
- Martha Carolina (2021) *Analisa Rsio pendapatan APBN dan Akreditasi Pada BLU Rumpun Pendidikan*

