JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i3
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 23 November 2025 | **Revised:** 30 Desember 2025 | **Accepted:** 16 Januari 2026

Analisis Kematangan Proses Bisnis menggunakan BPMM-OMG di DJA Kemenkeu

Dicky Puja Pratama[1], Teduh Dirgahayu[2]
[1]Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, Indonesia, dicky.pratama01@students.uii.ac.id
[2]Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, Indonesia, teduh.dirgahayu@uii.ac.id

Corresponding Author: dicky.pratama01@students.uii.ac.id[1]

Abstract: *Digital transformation is a strategic step to enhance efficiency and accountability in public sec-tor business processes, including state budget management. However, assessments of business process maturity within Indonesian government institutions are rarely conducted using stand-ardized international models. This study presents a novelty by applying the Business Process Maturity Model (BPMM) developed by the Object Management Group (OMG) to the context of public administration in Indonesia, focusing on the Directorate General of Budget (DJA) at the Ministry of Finance. Using a descriptive qualitative case study approach, data were collected through in-depth interviews and document analysis, then mapped across the five BPMM maturi-ty levels covering governance, standardization, quantitative management, and innovation. The results show that DJA has achieved Level 5 (Innovating), reflecting adaptive, data-driven, and innovation-oriented business processes. This finding contributes scientifically by expanding the empirical application of BPMM in the public sector and providing practical insights for strengthening digital governance. The study recommends enhancing information system inte-gration and human resource capacity to improve the consistency and effectiveness of business process implementation.*

Keywords: *Digital Transformation, Business Process, Business Process Maturity Model (BPMM), Process Maturity, Public Sector Governance.*

Abstrak: Transformasi digital merupakan langkah strategis untuk meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas proses bisnis di sektor publik, termasuk dalam pengelolaan anggaran negara. Namun, pengukuran tingkat kematangan proses bisnis di instansi pemerintah Indonesia masih jarang dilakukan menggunakan model internasional yang terstandar. Penelitian ini memiliki kebaruan pada penerapan *Business Process Maturity Model* (BPMM) dari *Object Management Group* (OMG) pada konteks pemerintahan Indonesia, khususnya Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) Kementerian Keuangan. Dengan pendekatan studi kasus deskriptif kualitatif, data diperoleh melalui wawancara mendalam dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan lima level BPMM yang mencakup aspek tata kelola, standardisasi, pengukuran kuantitatif, dan inovasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa DJA telah mencapai Level 5 (Innovating), yang mencerminkan proses bisnis adaptif dan berbasis data dengan budaya

inovasi yang berkelanjutan. Temuan ini memperluas literatur mengenai penerapan BPMM di sektor publik dan memberikan kontribusi praktis dalam penguatan tata kelola pemerintahan digital. Rekomendasi penelitian menekankan pentingnya integrasi sistem informasi antarunit dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia untuk mendukung konsistensi dan efektivitas implementasi proses bisnis.

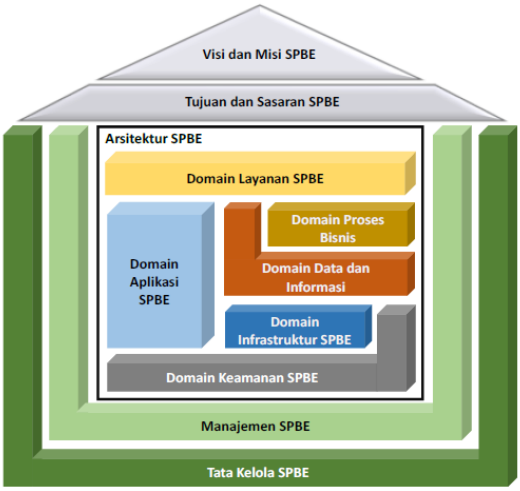
Kata Kunci: Transformasi Digital, Proses Bisnis, Business Process Maturity Model (BPMM), Kematangan Proses, Tata Kelola Pemerintahan.

PENDAHULUAN

Pemerintah di seluruh dunia terus meningkatkan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, transformasi digital menjadi agenda penting yang mesti dilakukan oleh pemerintah. Transformasi digital bisa diterapkan dengan menggunakan konsep *e-government*. *E-government* adalah penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), terutama internet, oleh pemerintah untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi, dan aksesibilitas layanan publik kepada masyarakat, dunia usaha, dan lembaga pemerintah lainnya. Penggunaan *e-government* diharapkan dapat meningkatkan hubungan antara masyarakat dan pemerintah, pemerintah dan pelaku bisnis, dan hubungan instansi pemerintah dengan instansi pemerintah yang lain (Azizah & Najicha, 2022).

Di Indonesia, konsep *e-government* lebih dikenal dengan istilah Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Penerapan SPBE di Indonesia diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 95 tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. Selain itu, Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 18 Tahun 2022 Tentang Keterpaduan Layanan Digital Nasional Melalui Penerapan Arsitektur SPBE Dan Peta Rencana SPBE turut menjadi payung hukum yang kuat tentang adanya tata kelola pemerintahan berbasis elektronik (Setiawan et al., 2022).

Berdasarkan Surat Edaran KEMENPANRB Nomor 18 Tahun 2022 tersebut, Arsitektur SPBE di Indonesia dibagi menjadi beberapa Domain. Domain tersebut terdiri dari Domain Layanan SPBE, Domain Proses Bisnis, Domain Data dan Informasi, Domain Infrastruktur SPBE, Domain Keamanan SPBE, dan Domain Aplikasi SPBE, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.



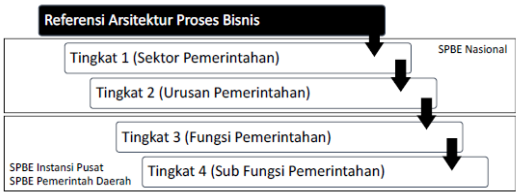
Sumber: Surat Edaran KEMENPANRB Nomor 18 Tahun 2022

Gambar 1. Kerangka Kerja Arsitektur SPBE

Dalam Surat Edaran KEMENPANRB Nomor 18 Tahun 2022, Domain Proses Bisnis

dijadikan acuan awal dalam penentuan keterkaitan antar referensi arsitektur. Arsitektur SPBE Nasional terdiri atas enam referensi arsitektur yang saling berkaitan erat, yaitu referensi arsitektur proses bisnis, data dan informasi, layanan, aplikasi, infrastruktur, serta keamanan. Keenam referensi tersebut membentuk satu kesatuan yang terintegrasi untuk memastikan tata kelola pemerintahan berbasis elektronik berjalan efektif dan selaras di seluruh instansi pemerintah.

Dalam Taksonomi RAB, Proses Bisnis diatur dari Tingkat 1 sampai dengan Tingkat 4 seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2. Hal ini menunjukkan bahwa proses bisnis memiliki keterkaitan erat yang dimulai dari SPBE Nasional dan diimplementasikan pada SPBE Instansi Pusat dan SPBE Pemerintah Daerah.



Sumber: Surat Edaran KEMENPANRB Nomor 18 Tahun 2022

Gambar 2. Struktur Referensi Arsitektur Proses Bisnis

Maka dari itu , penting untuk diketahui sejauh mana Tingkat kematangan dari proses bisnis yang sudah diterapkan oleh instansi pemerintah.

Urgensi penelitian ini terletak pada kenyataan bahwa tanpa pemahaman yang komprehensif terhadap tingkat kematangan proses bisnis, terdapat risiko signifikan berupa ketidakefisienan dalam pelaksanaan anggaran, lemahnya transparansi, serta rendahnya akuntabilitas pengelolaan keuangan negara. Kondisi tersebut dapat berdampak pada kegagalan dalam pencapaian sasaran pembangunan, munculnya pemborosan sumber daya, hingga potensi maladministrasi dalam tata kelola pemerintahan (Qomaruddin & Kurniawan, 2021). Tingkat kematangan proses bisnis didefinisikan sebagai tingkat kejelasan dan keteraturan dalam aspek definisi, pengelolaan, pengukuran, pengendalian, dan efektivitas proses organisasi. Tingkat ini mencerminkan kemampuan organisasi dalam meningkatkan hasil bisnis secara sistematis melalui perbaikan berkelanjutan (Kalinowski, 2020), (Rusdy & Flambonita, 2023). Oleh karena itu, pemetaan kematangan proses bisnis menjadi langkah strategis untuk mengarahkan upaya manajerial yang lebih terukur, mendorong efisiensi dan efektivitas proses, serta meminimalkan risiko kebijakan yang tidak tepat sasaran atau tidak berkelanjutan (Zemlyakova et al., 2022).

Object Management Group (OMG) sebagai konsorsium standar teknologi internasional yang mengembangkan *Business Process Model and Notation* (BPMN), memiliki kerangka kerja yang disebut dengan *Business Process Maturity Model* (BPMM) untuk mengukur Tingkat Kematangan suatu proses bisnis. Business. BPMN adalah standar grafis untuk memodelkan proses bisnis, membantu visualisasi alur kerja secara sistematis sehingga mudah dipahami oleh berbagai pihak, baik teknis maupun non-teknis (Kalinowski, 2020). Sementara itu, BPMM adalah kerangka kerja yang digunakan untuk mengukur tingkat kematangan proses bisnis suatu organisasi, membantu mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas proses secara berkelanjutan (Correia et al., 2021).

Penelitian ini secara spesifik mengulas mengenai Tingkat Kematangan Proses Bisnis yang dimiliki oleh Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) Kementerian Keuangan Republik Indonesia (KEMENKEU RI). DJA merupakan unit eselon I di bawah KEMENKEU RI yang berperan strategis dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan penganggaran negara, termasuk penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) serta pengawasan pelaksanaannya. Sebagai institusi dengan proses bisnis yang kompleks dan melibatkan banyak

pemangku kepentingan, DJA memainkan peran kunci dalam mendukung transparansi dan akuntabilitas anggaran negara. DJA dipilih sebagai objek penelitian karena aktif dalam penerapan SPBE dan menjadi konteks yang relevan untuk mengukur tingkat kematangan proses bisnisnya menggunakan BPMM .

Dalam penelitian ini, BPMM dipilih sebagai metodologi utama untuk mengukur tingkat kematangan proses bisnis di DJA Kementerian Keuangan RI karena menawarkan pendekatan sistematis dan terstruktur yang relevan dengan tujuan penelitian (Kalinowski, 2020). Keunggulan BPMM terletak pada kesesuaiannya dengan BPMN, yang telah digunakan DJA dalam pemetaan proses bisnis, sehingga memudahkan analisis dan evaluasi kematangan secara terintegrasi (Flechsig et al., 2022), (Smajli et al., 2024).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur dan menganalisis tingkat kematangan proses bisnis pada Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) Kementerian Keuangan Republik Indonesia dengan menggunakan kerangka kerja BPMM dari OMG. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi praktik-praktik baik yang telah diterapkan oleh DJA Kemenkeu RI yang berkontribusi terhadap pencapaian tingkat kematangan BPMM saat ini, serta mengidentifikasi berbagai hambatan yang dihadapi dalam upaya mencapai atau meningkatkan tingkat kematangan tersebut.

Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi akademis yang signifikan dengan mengisi kesenjangan riset terkait pengukuran BPMM di sektor publik di Indonesia. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa pengukuran BPMM di sektor publik di Indonesia masih terbatas, dan sebagian besar penelitian cenderung berfokus pada sektor spesifik seperti konstruksi atau pengadaan publik, dengan hasil yang menunjukkan perlunya peningkatan kapasitas untuk mencapai tingkat kematangan yang lebih tinggi (Abduh et al., 2023).

Manfaat dari penelitian ini antara lain adalah memberikan referensi yang berguna bagi instansi pemerintah dalam mengadopsi BPMM untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi proses bisnis. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan wawasan bagi pembuat kebijakan dalam merancang strategi untuk mendorong perbaikan berkelanjutan pada proses bisnis di sektor publik, serta menjadi acuan untuk penelitian lebih lanjut dalam konteks sektor pemerintahan (Carrijo et al., 2021).

Penelitian ini penting mengingat kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pengelolaan anggaran di sektor publik. Dengan semakin kompleksnya proses pengelolaan anggaran dan implementasi SPBE, penelitian ini akan membantu DJA menilai dan meningkatkan kematangan proses bisnis mereka, guna mendukung perbaikan berkelanjutan dalam pelayanan publik dan manajemen keuangan negara (Aras & Büyüközkan, 2023).

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif, karena berfokus pada analisis mendalam terhadap penerapan dan tingkat kematangan proses bisnis pada DJA Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Desain ini dipilih untuk memperoleh pemahaman kontekstual yang menyeluruh mengenai praktik, kebijakan, serta tantangan yang dihadapi dalam implementasi tata kelola proses bisnis berbasis digital di lingkungan pemerintahan (Zakiuddin et al., 2024), (Prokhorova & Gureev, 2023).

Sumber dan Jenis Data

Data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan anggota Tim Arsitektur Proses Bisnis DJA, yang memiliki tanggung jawab langsung dalam perancangan, pelaksanaan, dan evaluasi proses bisnis. Sementara itu, data sekunder dikumpulkan dari berbagai bukti dokumen yang relevan, antara lain Buku Pijar Inovasi, Rencana Kinerja Tahunan, Laporan Kinerja, Dokumen SOP

DJA, Dokumen Klaim Angka Kredit, dan Dokumen Hasil Penilaian Kinerja Jabatan Fungsional yang didapatkan secara langsung dari DJA Kemenkeu. Kombinasi data ini memungkinkan peneliti untuk melakukan analisis berbasis bukti (*evidence-based assessment*) guna memastikan objektivitas dan keandalan hasil penelitian (Demir & Kocaoğlu, 2020), (Voss et al., 2023).

Pengumpulan Data dan Wawancara

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dua metode utama, yaitu wawancara semi-terstruktur dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara daring melalui *Zoom Meeting* dengan empat narasumber dari Tim Arsitektur Proses Bisnis DJA yang memiliki peran sebagai Ketua Arsitek Domain Proses, Anggota Arsitek Domain Proses Bisnis, dan Pelaksana Sub Bagian Tata Laksana Sekretariat DJA. Pendekatan wawancara kolektif digunakan agar antar narasumber dapat saling melengkapi informasi, sehingga menghasilkan gambaran yang komprehensif. Sementara itu, studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah dokumen resmi organisasi yang berkaitan dengan kebijakan, prosedur, serta hasil evaluasi kinerja proses bisnis. (Hermkens et al., 2022) juga menekankan bahwa metode kualitatif, terutama wawancara dan analisis dokumentasi, sangat efektif dalam memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai pengelolaan proses bisnis

Analisis dan Pembahasan

Analisis data dilakukan secara bertahap menggunakan kerangka BPMM yang dikembangkan oleh OMG. Proses analisis dimulai dengan tahap reduksi dan koding data, di mana hasil wawancara dan dokumentasi diseleksi serta diklasifikasikan ke dalam tema-tema utama yang relevan dengan area proses BPMM. Tahapan ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola dan keterkaitan antara data empiris dengan dimensi kematangan proses bisnis yang diteliti.

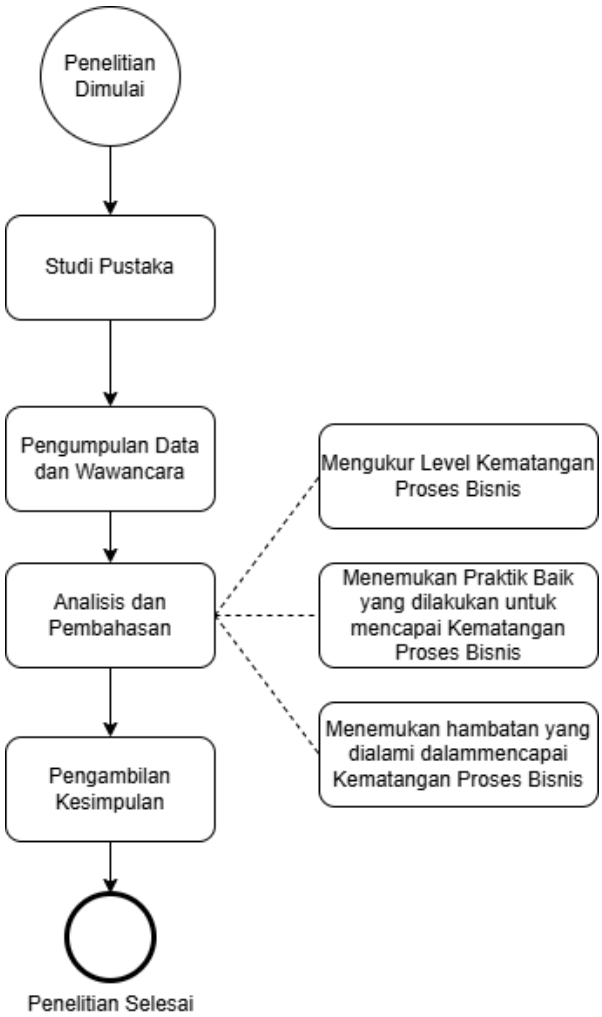
Selanjutnya, hasil temuan dipetakan terhadap lima tingkat kematangan BPMM. Pada Level 1 (*Initial*), proses bisnis dijalankan secara tidak terstandar dan bergantung pada individu. Level 2 (*Managed*) menunjukkan adanya proses yang mulai terdokumentasi dan dikendalikan di tingkat unit kerja. Level 3 (*Standardized*) menggambarkan bahwa proses telah distandarkan lintas unit dan dikelola secara organisasi. Pada Level 4 (*Predictable*), proses mulai diukur secara kuantitatif dengan indikator kinerja yang jelas. Sementara Level 5 (*Innovating*) mencerminkan adanya orientasi organisasi terhadap inovasi dan perbaikan berkelanjutan sebagai bagian dari budaya kerja.

Dalam proses penilaian tingkat kematangan, setiap level pada BPMM memiliki sejumlah *process area* yang terdiri atas specific practices. Namun, berdasarkan kajian literatur, pemenuhan *specific practices* tidak harus bersifat absolut untuk menentukan level kematangan. Organisasi dapat dinilai mencapai suatu level kematangan meskipun tidak semua specific practices terpenuhi sepenuhnya, selama praktik dominan yang mencerminkan karakteristik level tersebut telah terimplementasi secara konsisten (Van Looy, 2014).

Untuk memastikan keabsahan hasil analisis, dilakukan triangulasi data dengan cara membandingkan temuan wawancara dan bukti dokumenter guna menjamin kesesuaian dan validitas informasi (Hetmanczyk, 2024). Hasil akhir dari proses analisis ini disusun dalam bentuk matriks kematangan proses bisnis yang menunjukkan posisi tingkat kematangan DJA pada setiap area proses BPMM, sehingga memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kondisi aktual dan peluang peningkatan yang dapat dilakukan.

Alur Penelitian

Alur penelitian ini dimulai dengan studi pustaka untuk memperoleh kerangka teori dan pemahaman dasar mengenai konsep BPMM serta implementasinya di sektor publik. Selanjutnya, dilakukan pengumpulan data melalui studi dokumentasi dan wawancara untuk memperoleh informasi empiris terkait proses bisnis di DJA. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan kerangka BPMM guna menentukan tingkat kematangan proses bisnis, mengidentifikasi praktik baik, serta menemukan hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaannya. Tahap akhir penelitian berupa penyusunan kesimpulan yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan memberikan rekomendasi strategis bagi peningkatan efektivitas dan kematangan proses bisnis di DJA. Runtutan alur penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.



Sumber: Hasil Penelitian

Gambar 3. Alur Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Wawancara dilakukan secara daring melalui platform *Zoom Meeting* dengan melibatkan empat narasumber yang tergabung dalam Tim Arsitektur Proses Bisnis di DJA Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Proses wawancara dilaksanakan secara kolektif, sehingga setiap narasumber dapat saling melengkapi dan memperkaya jawaban yang diberikan. Pendekatan ini memungkinkan diperolehnya pemahaman yang lebih komprehensif dan mendalam mengenai implementasi serta pengelolaan proses bisnis di lingkungan DJA.

Proses Telaah Dokumentasi

Telaah dokumentasi dilakukan untuk memahami tingkat kematangan proses bisnis di DJA Kementerian Keuangan berdasarkan kerangka BPMM dari OMG. Analisis mencakup berbagai dokumen resmi seperti SOP Proses Bisnis, KMK dan PMK terkait pengelolaan anggaran, Rencana Kerja dan Laporan Evaluasi Triwulanan, Laporan Kinerja, serta Buku Pijar Inovasi dan pedoman pendukung lainnya.

Proses dilakukan melalui tiga tahap utama: (1) inventarisasi dokumen yang relevan dengan siklus perencanaan, penganggaran, dan pengawasan APBN; (2) analisis substansi untuk menilai kesesuaian pelaksanaan dengan prinsip BPMM meliputi tata kelola, pengelolaan perubahan, penerapan SOP, dokumentasi, dan evaluasi kinerja; serta (3) pemetaan hasil analisis terhadap kriteria kematangan BPMM guna menyusun matriks penilaian. Validasi hasil dilakukan melalui triangulasi data melalui wawancara dengan Tim Arsitektur Proses Bisnis DJA untuk memastikan akurasi dan kelengkapan temuan.

Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis

Penentuan tingkat kematangan proses bisnis dilakukan dengan memetakan hasil telaah dokumentasi dan wawancara terhadap lima level kematangan BPMM. Proses penilaian dilakukan melalui triangulasi antara bukti dokumen dan hasil wawancara, dengan cara mencocokkan temuan lapangan terhadap kriteria BPMM yang telah distandarkan. Apabila seluruh *process area* dalam satu level terpenuhi, maka organisasi dinyatakan telah mencapai tingkat kematangan tersebut dan siap dinilai pada level berikutnya (Sedliačiková et al., 2024).

Hasil penilaian tingkat kematangan proses bisnis dapat dilihat pada Tabel 1, 2, 3, dan 4. Berdasarkan hasil analisis, DJA menunjukkan tingkat kematangan yang tinggi pada seluruh tahapan. Pada Level 2, organisasi telah menstabilkan pelaksanaan proses kerja melalui perencanaan terdokumentasi, pengawasan berkala, dan penerapan sistem mutu yang menjamin kepatuhan terhadap kebijakan. Pada Level 3, proses bisnis sudah terdokumentasi dan distandarisasi di seluruh unit, dengan koordinasi lintas fungsi yang melibatkan Tim Arsitektur Proses Bisnis serta pengembangan kompetensi SDM secara berkelanjutan.

Pada Level 4, DJA telah mengelola proses bisnis secara kuantitatif melalui pendekatan berbasis data, mencakup survei kinerja, analisis statistik, dan penggunaan sistem informasi terintegrasi untuk pengambilan keputusan berbasis indikator. Sementara itu, pada Level 5, organisasi menunjukkan kematangan tertinggi dengan pelaksanaan inovasi proses yang sistematis dan berkelanjutan. Evaluasi tahunan dijadikan dasar perbaikan, dan pengelolaan inovasi dilakukan melalui sistem formal yang diatur dalam regulasi internal.

Secara keseluruhan, hasil ini mencerminkan bahwa DJA telah mencapai Level 5 dalam BPMM, menunjukkan kemampuan adaptif, terintegrasi, dan berorientasi inovasi dalam mengelola proses bisnis secara berkelanjutan.

Tabel 1. Penilaian Tingkat Kematangan Level 2

Kode Process Area	Status Pemenuhan	Catatan Singkat / Temuan Kunci
OPL	Terpenuhi	Proses bisnis strategis di Kemenkeu ditetapkan oleh Sekretaris Jenderal. Hal ini memastikan bahwa semua kegiatan memiliki panduan jelas dari tingkat tertinggi.
OBG	Terpenuhi	Semua proses bisnis diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 300. KMK ini menjadi acuan utama untuk menjalankan tugas sesuai aturan.
WURM	Terpenuhi	Setiap unit di Kemenkeu bertanggung jawab mengidentifikasi kebutuhan proses bisnisnya sendiri. Namun, dalam penyusunannya, mereka wajib

		memadukan dasar hukum yang berlaku ke dalam SOP (Standar Operasional Prosedur) yang lebih detail.
WUPC	Terpenuhi	Rencana kerja disusun setiap tahun oleh Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) dan dijabarkan ke tingkat Direktorat hingga Unit Eselon 3. Komitmen kerja dimuat dalam rencana ini, termasuk kontrak kinerja individu yang dievaluasi setiap 3 bulan.
WUMC	Terpenuhi	Setiap pegawai memiliki perjanjian kinerja yang berisi target yang harus dicapai. Target ini dievaluasi setiap 3 bulan untuk memastikan kesesuaian dengan rencana.
WUP	Terpenuhi	Hasil kerja nyata pegawai rutin dibandingkan dengan target yang tercantum dalam kontrak kinerja. Ini membantu menilai pencapaian dan perbaikan.
WUCM	Terpenuhi	Jika ada perubahan proses bisnis atau SOP, harus dimulai dari penerbitan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) terlebih dahulu. PMK ini kemudian dijadikan pedoman resmi untuk pelaksanaan tugas.
SM	Terpenuhi	Jika suatu proses bisnis melibatkan pihak luar (misalnya lembaga lain), Kemenkeu akan mengundang semua pemangku kepentingan melalui koordinasi Sekretaris Jenderal. Proses ini disebut dan akan menghasilkan SOP Link
PPA	Terpenuhi	Semua SOP dirancang untuk memastikan tidak ada pelanggaran terhadap peraturan, baik KMK, PMK, maupun undang-undang nasional. Ini menjamin bahwa setiap langkah kerja sesuai hukum.

Sumber: Data Riset

Tabel 2. Penilaian Tingkat Kematangan Level 3

Kode Process Area	Status Pemenuhan	Catatan Singkat / Temuan Kunci
OPM	Terpenuhi	Pemilik proses bisnis mengajukan spesifikasi teknis ke Tim Arsitektur Proses Bisnis. Tim ini merancang alur kerja, menganalisis kebutuhan teknis, dan memvalidasi kesiapan operasional sebelum proses dibakukan sebagai pedoman resmi.
OCD	Terpenuhi	Kemenkeu mengelola pengetahuan internal melalui Knowledge Management System (KMS) dan menyelenggarakan pelatihan via BPPK. Program diklat mencakup pelatihan teknis hingga kepemimpinan, dengan akses terbuka atau undangan khusus untuk pejabat strategis.
ORM	Terpenuhi	Setiap sistem baru (misalnya aplikasi digital) diikuti pelatihan intensif untuk pegawai, termasuk mitigasi risiko operasional dan evaluasi pasca-pelatihan guna memastikan kompetensi.
OCM	Terpenuhi	Perubahan regulasi (seperti revisi PMK) langsung direspons dengan revisi SOP dalam 1-2 minggu. Tim khusus memvalidasi perubahan dan menyosialisasikannya melalui workshop atau panduan tertulis.
PSBM	Terpenuhi	Dilakukan setiap 3 bulan untuk menilai kinerja, kualitas layanan, dan kepatuhan regulasi. Hasilnya menjadi acuan perbaikan proses, alokasi sumber daya, atau penyesuaian kebijakan.
PSWM	Terpenuhi	Dilakukan setiap 3 bulan untuk menilai kinerja, kualitas layanan, dan kepatuhan regulasi. Hasilnya menjadi acuan perbaikan proses, alokasi sumber daya, atau penyesuaian kebijakan.
PSP	Terpenuhi	Layanan publik DJA (misalnya pengajuan anggaran) wajib memiliki standar waktu, kualitas, dan transparansi sesuai PMK No. 56/2021. Standar ini ditetapkan melalui Keputusan Dirjen Anggaran untuk menjamin konsistensi dan memenuhi harapan masyarakat.
PSD	Terpenuhi	Dilakukan setiap 3 bulan untuk menilai kinerja, kualitas layanan, dan kepatuhan regulasi. Hasilnya menjadi acuan perbaikan proses, alokasi sumber daya, atau penyesuaian kebijakan.
PSO	Terpenuhi	Dilakukan setiap 3 bulan untuk menilai kinerja, kualitas layanan, dan kepatuhan regulasi. Hasilnya menjadi acuan perbaikan proses, alokasi sumber daya, atau penyesuaian kebijakan.

PSS	Terpenuhi	Dilakukan setiap 3 bulan untuk menilai kinerja, kualitas layanan, dan kepatuhan regulasi. Hasilnya menjadi acuan perbaikan proses, alokasi sumber daya, atau penyesuaian kebijakan.

Sumber: Data Riset

Tabel 3. Penilaian Tingkat Kematangan Level 4

Kode Process Area	Status Pemenuhan	Catatan Singkat / Temuan Kunci
OCAM	Terpenuhi	Aset bersama (seperti sistem IT, fasilitas, atau data) dikelola menggunakan sistem informasi berbasis elektronik. Hal ini memastikan penggunaan aset secara efisien, transparan, dan terintegrasi antarunit.
OCPM	Terpenuhi	Kemenkeu melakukan survei kepuasan pelayanan secara berkala. Hasil survei (dalam bentuk skor) dianalisis untuk mengevaluasi tren peningkatan atau penurunan kualitas layanan. Data ini menjadi dasar perbaikan prosedur atau pelatihan pegawai.
PSPI	Terpenuhi	Setiap perubahan Standar Operasional Prosedur (SOP) diunggah ke sistem terpusat, memungkinkan akses oleh seluruh pihak terkait. Kolaborasi antar-departemen/direktorat distandarisasi untuk menghindari perbedaan prosedur, khususnya dalam penetapan standar layanan publik. Ini menjamin konsistensi pelayanan agar masyarakat tidak mengalami perlakuan berbeda.
QPSM	Terpenuhi	Survei kuantitatif digunakan untuk mengukur kinerja layanan. Data yang terkumpul (misalnya waktu respons, akurasi dokumen) dianalisis untuk menilai efektivitas proses dan mengidentifikasi area perbaikan.
QPM	Terpenuhi	Data kinerja kuantitatif diolah menjadi statistik yang mudah dipahami, seperti grafik tren atau rasio pencapaian. Statistik ini menjadi acuan dalam rapat evaluasi untuk pengambilan keputusan berbasis data.

Sumber: Data Riset

Tabel 4. Penilaian Tingkat Kematangan Level 5

Kode Process Area	Status Pemenuhan	Catatan Singkat / Temuan Kunci
OIP	Terpenuhi	Dilaksanakan rapat tahunan untuk mengevaluasi capaian target dan merencanakan perbaikan proses bisnis. Jika target tercapai, dibahas peningkatan standar; jika tidak tercapai, dianalisis akar masalah dan dirancang rencana aksi perbaikan.
OPA	Terpenuhi	SOP yang diperbarui wajib diunggah ke sistem untuk memastikan transparansi. Kinerja pegawai eselon 3 (tingkat manajerial) dievaluasi sebagai indikator kinerja organisasi, mencakup aspek kepemimpinan dan implementasi kebijakan.
DPP	Terpenuhi	Laporan kinerja disajikan secara rinci dengan memuat indikator pencapaian, isu utama, analisis akar masalah, serta rencana aksi konkret. Misalnya, jika terjadi keterlambatan layanan penganggaran, laporan akan menjelaskan penyebab teknis dan solusi jangka pendek/panjang.
CCI	Terpenuhi	Kinerja layanan dievaluasi oleh pihak independen (akademisi) melalui survei kepuasan pengguna dan pemangku kepentingan. Hasilnya digunakan untuk meningkatkan objektivitas penilaian dan kredibilitas institusi.
OII	Terpenuhi	Kemenkeu memiliki sistem khusus untuk mengelola inovasi, diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan (KMK). Sistem ini mencakup mekanisme pengajuan ide, seleksi inovasi potensial, hingga implementasi terukur. Contohnya, pengembangan aplikasi digital untuk layanan publik yang lebih responsif.
OID	Terpenuhi	KMK tidak hanya mengatur sistem inovasi, tetapi juga menetapkan bahwa inovasi wajib mendapat persetujuan hukum dan kebijakan sebelum

	dijalankan. Proses ini mencakup Analisis kesesuaian dengan regulasi, Penilaian risiko (hukum, operasional, reputasi), dan Persetujuan pejabat berwenang (misalnya Dirjen terkait).

Praktik Baik

Berdasarkan hasil wawancara dan telaah dokumen yang diperoleh selama penelitian, ditemukan sejumlah praktik baik yang dilakukan oleh Tim Arsitektur Proses Bisnis DJA dalam upaya optimalisasi proses bisnis. Tim menunjukkan fleksibilitas tinggi dalam implementasi, dengan kemampuan beradaptasi cepat terhadap perubahan operasional bahkan sebelum proses formalitas Standar Operasional Prosedur (SOP) diselesaikan. Selain itu, DJA telah mengembangkan sistem informasi yang terintegrasi dan mudah diakses, yang mempermudah koordinasi, meningkatkan transparansi, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis data.

Evaluasi proses bisnis dilakukan secara berkelanjutan setiap tiga bulan untuk memastikan peningkatan kualitas dan efisiensi. Budaya inovasi juga menjadi bagian penting dari strategi perbaikan, ditandai dengan penyelenggaraan kompetisi inovasi yang mendorong kreativitas dan pengembangan solusi baru. Pengembangan kompetensi sumber daya manusia dilakukan secara sistematis melalui penerapan Knowledge Management System (KMS) dan pelatihan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK).

Selain itu, DJA memanfaatkan data analitik untuk mengelola kinerja melalui dashboard pemantauan, survei kepuasan, dan analisis statistik yang digunakan sebagai dasar rekomendasi perbaikan terukur. Kolaborasi internal dan eksternal juga dikembangkan untuk mendorong standarisasi prosedur, pertukaran pengetahuan, dan kegiatan benchmarking. Seluruh upaya ini dilengkapi dengan integrasi yang selaras terhadap kerangka SPBE Nasional, sehingga mendukung terciptanya interoperabilitas layanan antarinstansi secara berkelanjutan.

Hambatan

Selain praktik baik yang berhasil diterapkan, penelitian ini juga menemukan beberapa hambatan yang dihadapi oleh Tim Arsitektur Proses Bisnis DJA. Salah satu kendala utama adalah potensi ketidaksepahaman antara regulasi dan implementasi. Perubahan regulasi yang belum sepenuhnya disertai dengan petunjuk teknis pelaksanaan serta sosialisasi internal yang menyeluruh menyebabkan adanya ketidakseragaman pemahaman di tingkat pelaksana. Kondisi ini berpotensi menimbulkan ketidakpastian dalam proses standardisasi dan pembakuan SOP, serta menjadi tantangan dalam menjaga konsistensi penerapan proses antarunit kerja.

Hambatan lainnya adalah belum optimalnya integrasi sistem informasi. Meskipun pemanfaatan sistem informasi di DJA sudah cukup luas, hubungan antara sistem utama dan sistem pendukung belum sepenuhnya terintegrasi. Ketidaksinkronan ini dapat memicu keterlambatan dalam aliran data (*bottleneck*), menghambat fleksibilitas organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap dinamika kebutuhan bisnis, serta menunjukkan perlunya percepatan menuju integrasi sistem secara bertahap dalam kerangka *One Core System* Kementerian Keuangan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan BPMM dari OMG merupakan pendekatan yang efektif untuk menilai tingkat kematangan proses bisnis di instansi pemerintah. DJA Kementerian Keuangan menunjukkan tingkat kematangan tertinggi, yang mencerminkan tata kelola proses bisnis yang adaptif, terintegrasi, dan berorientasi inovasi. Temuan ini menegaskan bahwa BPMM tidak hanya dapat meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas organisasi publik, tetapi juga memperkuat budaya perbaikan berkelanjutan berbasis data. Penelitian ini memberikan dasar ilmiah bagi instansi pemerintah lain untuk mengadopsi

BPMM sebagai kerangka peningkatan tata kelola proses bisnis secara strategis dan berkelanjutan.

Ucapan Terima Kasih

Penulis menyampaikan apresiasi yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan selama proses penelitian ini berlangsung. Ucapan terima kasih khusus disampaikan kepada Tim Arsitektur Proses Bisnis Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan Republik Indonesia atas kesediaannya menjadi narasumber dan memberikan wawasan berharga terkait implementasi proses bisnis dan penerapan BPMM di lingkungan instansi pemerintah. Penulis juga menghargai dukungan dari rekan sejawat dan pihak akademik yang turut memberikan masukan konstruktif dalam penyusunan artikel ini.

Penelitian ini dilakukan secara independen dan tidak mewakili pandangan resmi Direktorat Jenderal Anggaran atau Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Seluruh data yang digunakan bersumber dari dokumen publik dan wawancara terbatas yang dilakukan dengan persetujuan narasumber.

REFERENSI

Abduh, M., Sukardi, S. N., Wirahadikusumah, R. D., Oktaviani, C. Z., & Bahagia, S. N. (2023). Maturity of Procurement Units for Public Construction Projects in Indonesia. *International Journal of Construction Management*, *23*(13), 2171–2184. https://doi.org/10.1080/15623599.2022.2046941

Aras, A., & Büyüközkan, G. (2023). Digital Transformation Journey Guidance: A Holistic Digital Maturity Model Based on a Systematic Literature Review. *Syst.*, *11*, 213. https://doi.org/10.3390/systems11040213

Azizah, A. R. N., & Najicha, F. U. (2022). Pengoptimalan E-government di Indonesia Berdasarkan Prinsip-prinsip Good Government. *Law, Development and Justice Review*, *5*(2), 237–247. https://doi.org/10.14710/ldjr.v5i2.17225

Carrijo, P., Alturas, B., & Pedrosa, I. (2021). Analysis of Digital Transformation Maturity Models. *2021 16th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1–6. https://doi.org/10.23919/cisti52073.2021.9476644

Correia, A. M. M., Veiga, C. P. da, Senff, C. O., & Duclós, L. C. (2021). Analysis of the Maturity Level of Business Processes for Science and Technology Parks. *SAGE Open*, *11*(3). https://doi.org/10.1177/21582440211037303

Demir, E., & Kocaoğlu, B. (2020). Best-worst analysis method of business maturity through digital transformation processes: an example for it sector. *Pressacademia.* https://doi.org/10.17261/pressacademia.2020.1237

Flechsig, C., Lohmer, J., Vob, R., & Lasch, R. (2022). Business Pocess Maturity Model for Digital Transformation: an Action Design Research Study on the Integration of Information Technology. *International Journal of Innovation Management*, *26*(03). https://doi.org/10.1142/S1363919622400126

Hermkens, F., Buuren, T. Van, & Kort, S. (2022). A Model For Attaining Business Process Maturity. *International Journal of Social Sciences and Management Review*, *05*(02), 77–87. https://doi.org/10.37602/ijssmr.2022.5206

Hetmanczyk, M. (2024). A Method for Evaluating the Maturity Level of Production Process Automation in the Context of Digital Transformation—Polish Case Study. *Applied Sciences*. https://doi.org/10.3390/app14114380

Kalinowski, T. B. (2020). Business Process Maturity Models Research: A Systematic Literature Review. *The International Journal of Management Science and Business Administration*, *7*(1), 29–35. https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.71.1003

Prokhorova, I., & Gureev, P. (2023). Digital maturity of business: Technological gap and limitations of digital transformation. *Vestnik Universiteta*. https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-4-49-56

Qomaruddin, Q., & Kurniawan, B. (2021). Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang Dan Jasa Secara Elektronik Pada Pemerintah Kota Surabaya. *Publika*, *9*(3), 257–266. https://doi.org/10.26740/publika.v9n3.p257-266

Rusdy, R. M. I. R., & Flambonita, S. (2023). Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasi Elekteronik (SPBE) Di Pemerintah Daerah Untuk Mewujudkan Good Governance. *Lex LATA*, *5*(2). https://doi.org/10.28946/lexl.v5i2.2351

Sedliačiková, M., Kostúr, M., Dobrovič, J., Lipková, Ľ., & Jančíková, E. (2024). Financing of wood-processing of family business: a survey in Slovakia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *12*(1), 402–410. https://doi.org/10.9770/jesi.2024.12.1(26)

Setiawan, I., Sururama, R., & Nurdin, I. (2022). Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Organisasi Di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. *Jurnal Terapan Pemerintahan Minangkabau*, *2*(1), 12–25. https://doi.org/10.33701/jtpm.v2i1.2380

Smajli, E., Feldman, G., & Cox, S. (2024). Exploring the Limitations of Business Process Maturity Models: A Systematic Literature Review. *Information Systems Management*, *42*, 2–21. https://doi.org/10.1080/10580530.2024.2332210

Van Looy, A. (2014). *Business Process Maturity - A Comparative Study on a Sample of Business Process Maturity Models*. 1–86. https://doi.org/10.1007/978-3-319-04202-2

Voss, M., Jaspert, D., Ahlfeld, C., & Sucke, L. (2023). Developing a digital maturity model for the sales processes of industrial projects. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *44*, 7–28. https://doi.org/10.1080/08853134.2022.2151014

Zakiuddin, N. F., Anggara, S. M., & Suhardi,. (2024). Developing Digital Service Transformation Maturity Model in Public Sector. *IEEE Access*, *12*, 174491–174506. https://doi.org/10.1109/access.2024.3468341

Zemlyakova, A. S., Dukeov, I. I., & Jaschenko, V. V. (2022). Antecedents in Business Process Maturity. *2022 Conference of Russian Young Researchers in Electrical and Electronic Engineering (ElConRus)*, 1769–1772. https://doi.org/10.1109/ElConRus54750.2022.9755798