



SEKRETARIAT DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH KOTA SALATIGA
Jl. Sukowati No. 51, Kalicacing, Kecamatan Sidomukti, Kota Salatiga 50724
Telp. (0298) 326674, Faks. (0298) 326674, <http://dprd-salatigakota.go.id>,
Email: dprd@salatiga.go.id

LAPORAN PENDAHULUAN

KAJIAN PENGEMBANGAN MODEL STANDAR, DAN INDIKATOR KINERJA BLUD KOTA SALATIGA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

2023

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami haturkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa bahwa Laporan Pendahuluan pekerjaan **“Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard”** dapat kami selesaikan tepat pada waktunya. Laporan ini merupakan laporan hasil kajian untuk mengembangkan dan menyusun metode, standar, dan indikator pengukuran kinerja BLUD di Kota Salatiga dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, yang berbasis pada aspek operasional, pelayanan, SDM, dan keuangan. Dimana hasilnya diharapkan menjadi salah dasar bagi pembuat kebijakan penetapan metode, standar, dan indikator pengukuran kinerja BLUD di Kota Salatiga.

Ada 3 (tiga) poin penting yang menjadi fokus Laporan Pendahuluan **“Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard”** ini, yaitu:

1. Metodologi dan pendekatan yang digunakan untuk mengembangkan metode, standar, dan indikator pengukuran kinerja BLUD di Kota Salatiga.
2. Tinjauan regulasi yang digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan metode, standar, dan indikator pengukuran kinerja BLUD di Kota Salatiga.
3. Hasil pengembangan metode, standar, dan indikator pengukuran kinerja BLUD di Kota Salatiga dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

Selanjutnya, harus kami akui bahwa masih ada beberapa kekurangan yang membuat Laporan Pendahuluan **“Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard”** ini menjadi jauh dari sempurna. Oleh sebab itu masukan, revisi, maupun koreksi sangat kami harapkan untuk menyempurnakan laporan ini. Terima kasih.

Salatiga, 2023

Tim Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
BAB I: PENDAHULUAN	I-1
1.1. Latar Belakang	I-1
1.2. Maksud dan Tujuan	I-3
1.3. Ruang Lingkup	I-3
1.4. Landasan Hukum	I-4
1.5. Sistematika Laporan	I-5
BAB II: PENDEKATAN DAN METODOLOGI	II-1
2.1. Pendekatan	II-1
2.2. Metode	II-3
BAB III: GAMBARAN UMUM KOTA SALATIGA	III-1
3.1. Tinjauan Wilayah	III-1
3.2. Kondisi Administrasi	III-2
3.3. Kondisi Geografis	III-6
3.4. Kondisi Sosial, Budaya, Ekonomi	III-8

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Obyek Kajian	II-4
Tabel 2.2	Tahapan Pelaksanaan Kegiatan	II-5
Tabel 3.1	Kepadatan Penduduk per Kecamatan di Kota Salatiga	III-9
Tabel 3.2	Potensi Wisata Kota Salatiga	III-9
Tabel 3.3	PDRB Kota Salatiga Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha Tahun 2018-2022 (Juta Rupiah)	III-18
Tabel 3.4	PDRB Kota Salatiga Atas Dasar Harga Konstan Menurut Lapangan Usaha Tahun 2018-2022 (Juta Rupiah)	III-19
Tabel 3.5	Laju Pertumbuhan PDRB Kota Salatiga Atas Dasar Harga Konstan Menurut Lapangan Usaha Tahun 2018-2022 (%)	III-20

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pikir “Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard”	II-15
Gambar 3.1	Gapura Masuk Kota Salatiga	III-1
Gambar 3.2	Peta Kota Salatiga	III-2
Gambar 3.3	Peta Administrasi Kota Salatiga	III-5

BAB I: PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah atau Unit Kerja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di lingkungan pemerintah daerah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan, dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

Status sebagai BLUD membuat unit kerja yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat ini menjadi mempunyai dua sumber penerimaan, yaitu Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dan pembayaran dari masyarakat yang menikmati pelayanan yang diberikannya. Selain itu BLUD juga mempunyai fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas dengan menerapkan praktek bisnis yang sehat.

Alasan itulah yang membuat BLUD menjadi berbeda dengan SKPD atau unit kerja lain yang sepenuhnya mempunyai tupoksi untuk melayani masyarakat. Karakteristik yang melekat pada BLUD seharusnya membuat entitas diperlukan berbeda dengan entitas lainnya, baik dari aspek operasional, pelayanan, SDM, dan keuangan. Karenanya, metode, standar, dan indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja BLUD mestinya juga berbeda dengan SKPD atau unit kerja lainnya tersebut.

Demikian pula dengan BLUD yang dimiliki oleh Kota Salatiga. Dimana, sebagai entitas yang diberi kepercayaan untuk

melayani masyarakat dengan mengedepankan efisiensi dan produktivitas, BLUD di Kota Salatiga sebaiknya dinilai capaian kinerjanya dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Pendekatan ini pada dasarnya akan mengukur kinerja sebuah entitas dari empat aspek sekaligus, yaitu keuangan (*financial*), kepuasan konsumen (*customer satisfaction*), bisnis internal (*internal business proses*), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).

Pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* diharapkan membuat hasilnya akan jauh lebih komprehensif karena seluruh aspek manajerial digunakan sebagai dasar penilaian. Dengan demikian manajemen bisa mempunyai informasi yang lebih lengkap, valid, dan terstruktur sebagai dasar untuk membuat perencanaan, menyusun strategi, dan mengambil keputusan.

Oleh sebab itu, atas dasar uraian di atas, Pemerintah Kota Salatiga, melalui Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kota Salatiga, akan melaksanakan kegiatan **“Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard”** ini. Dimana tujuannya untuk mengembangkan dan menyusun metode, standar, dan indikator pengukuran kinerja BLUD di Kota Salatiga dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, yang berbasis pada aspek operasional, pelayanan, SDM, dan keuangan.

1.2. Maksud dan Tujuan

Kegiatan “**Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard**” merupakan pekerjaan untuk mengembangkan dan menyusun metode, standar, dan indikator pengukuran kinerja BLUD di Kota Salatiga dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, yang berbasis pada aspek operasional, pelayanan, SDM, dan keuangan. Sementara tujuan dari kegiatan ini adalah untuk:

- a. Mengumpulkan peraturan perundang-undangan yang terkait dengan pengukuran BLUD.
- b. Mengidentifikasi elemen yang terkait dengan kinerja BLUD dari aspek operasional, pelayanan, SDM, dan keuangan.
- c. Mengembangkan metode, standar, dan indikator pengukuran kinerja BLUD dari aspek operasional, pelayanan, SDM, dan keuangan.

1.3. Ruang Lingkup Kegiatan

Kegiatan “**Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard**” merupakan kegiatan untuk mengembangkan dan menyusun metode, standar, dan indikator pengukuran kinerja BLUD di Kota Salatiga dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, yang berbasis pada aspek operasional, pelayanan, SDM, dan keuangan.

Oleh sebab itu fokus kajian ini adalah:

- a. Melakukan pengumpulan peraturan perundang-undangan yang terkait dengan pengukuran BLUD.
- b. Melakukan indentifikasi elemen yang terkait dengan kinerja BLUD dari aspek operasional, pelayanan, SDM, dan keuangan.
- c. Melakukan pengembangan metode, standar, dan indikator pengukuran kinerja BLUD dari aspek operasional, pelayanan, SDM, dan keuangan.

1.4. Landasan Hukum

- a. Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.
- b. Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- c. Undang-undang Nomor 15 Tahun 2014 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.
- d. Undang-undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.
- e. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- f. Peraturan Kementerian Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah.
- g. Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor 36/PB/2016 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Badan Layanan Umum Bidang Layanan Kesehatan.

- h. Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor Per-11/PB/2021 tentang Pedoman Penilaian Tata Kelola dan Kinerja (Tingkat Maturitas) Badan Layanan Umum.

1.5. Sistematis Laporan

1. Bab I: Pendahuluan

Bagian ini akan berisi latar belakang pelaksanaan kegiatan; pengertian konsep pekerjaan; dasar hukum pelaksanaan kegiatan; ruang lingkup kegiatan; maksud dan tujuan kegiatan; indikator keluaran dari kegiatan yang dilaksanakan; dan sistematika penulisan Laporan Akhir **“Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard”**.

2. Bab II: Pendekatan dan Metodologi

Bagian ini akan berisi tentang pendekatan yang digunakan serta gambaran singkat tentang proses pengumpulan dan pengolahan data yang akan dipakai untuk menyelesaikan pekerjaan **“Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard”** ini.

3. Bab III: Gambaran Umum Kota Salatiga

Bagian ini akan berisi berbagai informasi terkait dengan situasi dan kondisi Kota Salatiga, mulai dari aspek pemerintahan, geograxis, demografis, ekonomi, pendidikan, sosial, pariwisata, sarana dan prasarana, infrastruktur, dan sebagainya.

4. **Bab IV: Tinjauan Regulasi**

Bagian ini akan berisi uraian berbagai peraturan perundang-undangan yang terkait dengan keberadaan BLUD dan pengukuran kinerja, baik yang berupa Undang-undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden, Peraturan Menteri, Peraturan Daerah, sampai dengan Peraturan Kepala Daerah.

5. **Bab V: Konsep Kinerja**

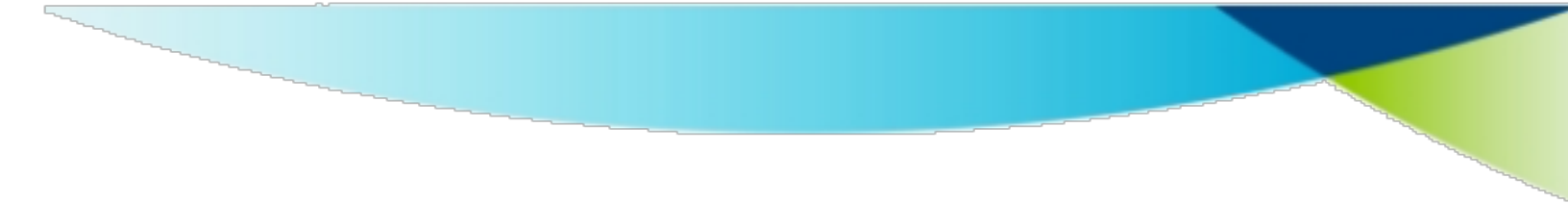
Bagian ini akan berisi uraian berbagai konsep terkait dengan konsep *balanced scorecard* yang akan digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan metode, standar, dan indikator kinerja sesuai dengan kebutuhan BLUD sebagai sebuah entitas yang mempunyai tupoksi untuk melayani masyarakat berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas dengan menerapkan praktek bisnis yang sehat.

6. **Bab VI: Metode, Standar, dan Indikator Kinerja**

Bagian ini akan berisi hasil analisis pengembangan metode, standar, dan indikator kinerja sesuai dengan kebutuhan BLUD sebagai sebuah entitas yang mempunyai tupoksi untuk melayani masyarakat berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas dengan menerapkan praktek bisnis yang sehat.

7. **Bab VII: Penutup**

Bab ini berisi kesimpulan yang disusun berdasarkan kajian **“Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard”** pada bagian-bagian sebelumnya yang dilengkapi



dengan rekomendasi bagi seluruh pembuat kebijakan terkait dengan proyek pembangunan, pengembangan, dan pengelolaan SPKLU di Kota Semarang.

BAB II: PENDEKATAN DAN METODE

2.1. Pendekatan

Pemerintah Kota Salatiga, sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas pelayanan publiknya, meningkatkan status beberapa unit kerjanya sebagai Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Dimana alasannya, dengan status tersebut, Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) atau Unit Kerja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah menjadi mempunyai fleksibilitas dalam melayani masyarakat, termasuk mengelola keuangannya. Namun demikian semua itu harus dilakukan dengan menerapkan prinsip ekonomi, efisiensi, dan produktivitas dengan menerapkan praktek bisnis yang sehat.

Hal tersebut di atas tentu membuat BLUD menjadi berbeda dengan SKPD atau unit kerja lain, khususnya dari aspek akuntabilitas. Oleh sebab metode, standar, dan indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja BLUD mestinya juga berbeda dengan SKPD atau unit kerja lainnya tersebut. Demikian pula dengan BLUD yang dimiliki oleh Kota Salatiga. Dimana, sebagai entitas yang diberi kepercayaan untuk melayani masyarakat dengan mengedepankan efisiensi dan produktivitas, BLUD di Kota Salatiga sebaiknya dinilai capaian kinerjanya dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

Pendekatan ini pada dasarnya akan mengukur kinerja sebuah entitas dari empat aspek sekaligus, yaitu keuangan (*financial*), kepuasan konsumen (*customer*)

satisfaction), bisnis internal (*internal business proses*), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).

Pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* diharapkan membuat hasilnya akan jauh lebih komprehensif karena seluruh aspek manajerial digunakan sebagai dasar penilaian. Dengan demikian manajemen bisa mempunyai informasi yang lebih lengkap, valid, dan terstruktur sebagai dasar untuk membuat perencanaan, menyusun strategi, dan mengambil keputusan.

Untuk itulah Pemerintah Kota Salatiga, melalui Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kota Salatiga, akan melaksanakan kegiatan “**Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard**” ini. Tujuannya untuk mengembangkan dan menyusun metode, standar, dan indikator pengukuran kinerja BLUD di Kota Salatiga dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, yang berbasis pada aspek operasional, pelayanan, SDM, dan keuangan. Karenanya ada dua pendekatan yang akan digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan ini, yaitu pendekatan gabungan teoritikal-legalitas-empiris dan pendekatan gabungan kualitatif-kuantitatif.

1. Pendekatan Gabungan Teoritikal-Legalitas-Empiris

Kajian ini menggunakan pendekatan yang menggabungkan antara pendekatan teoritikal, pendekatan legalitas, dan pendekatan empiris untuk memperoleh penyelesaian yang terbaik/paling optimal. Apabila dalam pendekatan teoritikal lebih banyak memandang persoalan yang hendak diselesaikan dengan sudut pandang teori, sebaliknya dalam pendekatan

empiris lebih banyak melihat dari sudut pandang kejadian empiris yang terjadi di realitas yang harus diselesaikan. Pendekatan legalitas lebih melihat pada sudut pandang aspek legal/normatif pada penyelesaian setiap persoalan yang hendak dipecahkan.

2. Pendekatan Gabungan Kualitatif-Kuantitatif

Pendekatan kualitatif adalah pendekatan yang lebih mementingkan aspek kedetailan informasi pada suatu fenomena daripada distribusi kejadian pada suatu populasi. Pendekatan ini lebih melihat pentingnya informasi yang dapat menggambarkan aspek kualitas yang terjadi pada fenomena yang dipelajari dan dipecahkan, daripada frekuensi kejadian. Sedangkan pendekatan kuantitatif dalam menggambarkan dan memecahkan fenomena, lebih memandang pada frekuensi/distribusi kejadian dalam suatu populasi untuk dapat mewakili kejadian dalam populasi.

2.2. Metode

A. Pengertian

Kegiatan “**Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard**” merupakan pekerjaan untuk mengembangkan dan menyusun metode, standar, dan indikator pengukuran kinerja BLUD di Kota Salatiga dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, yang berbasis pada aspek operasional, pelayanan, SDM, dan keuangan. Sementara tujuan dari kegiatan ini adalah untuk:

- a. Melakukan pengumpulan peraturan perundang-undangan yang terkait dengan pengukuran BLUD.
- b. Melakukan indentifikasi elemen yang terkait dengan kinerja BLUD dari aspek operasional, pelayanan, SDM, dan keuangan.
- c. Melakukan pengembangan metode, standar, dan indikator pengukuran kinerja BLUD dari aspek operasional, pelayanan, SDM, dan keuangan.

B. Lokasi dan Obyek Kajian

Fokus pelaksanaan pekerjaan "**Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard**" adalah untuk untuk mengembangkan dan menyusun metode, standar, dan indikator pengukuran kinerja BLUD di Kota Salatiga dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, yang berbasis pada aspek operasional, pelayanan, SDM, dan keuangan. Oleh sebab itu pekerjaan ini akan dilaksanakan sepenuhnya di Kota Salatiga.

Sedangkan obyek yang akan dianalisis dalam kajian ini adalah:

Tabel 2.1: Obyek Kajian

No	Aspek	Keterangan
1.	Keuangan	Mengukur kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan keuangan dan memberikan nilai tambah kepada pemilik entitas bersangkutan, dengan memperhatikan indikator keuangan seperti pendapatan, laba bersih, dan pengembalian modal.
2.	Pelayanan	Mengukur kemampuan organisasi dalam memberi kepuasan kepada

No	Aspek	Keterangan
		pelanggan dan kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.
3.	Operasional	Mengukur kemampuan organisasi dalam mewujudkan efisiensi dan efektivitas proses internal organisasi dalam menghasilkan produk atau layanan, termasuk inovasi, kualitas, dan produktivitas.
4.	SDM	Mengukur kemampuan organisasi untuk belajar, beradaptasi, dan meningkatkan kapabilitasnya. Perspektif ini mencakup aspek seperti pengembangan karyawan, manajemen pengetahuan, dan kemampuan inovasi.

Sumber: Data primer diolah, 2023.

C. Tahapan Kegiatan

Penyusunan tahapan kegiatan dilakukan berdasarkan KAK pekerjaan "**Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard**", agar dalam melaksanakan semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan target yang tertuang dalam KAK. Oleh sebab itu tahapan kegiatan ini disusun dengan menggunakan pencapaian target sebagai acuan.

Tabel 2.2: Tahapan Pelaksanaan Kegiatan

No	Tahapan	Penjelasan Tahapan	Teknik Analisis	Hasil
1.	Mengumpulkan peraturan perundang-undangan terkait dengan BLUD.	Melakukan identifikasi dan pengumpulan berbagai peraturan perundang-undangan dibidang BLUD, dalam bentuk: • Undang-undang (UU). • Peraturan Pemerintah (PP).	Studi Dokumentasi	Peraturan perundang-undangan terkait kinerja BLUD.

No	Tahapan	Penjelasan Tahapan	Teknik Analisis	Hasil
		- Peraturan Presiden (Perpres). - Peraturan Menteri (Permen). - Peraturan Daerah (Perda). - Peraturan Walikota (Perwali).		
2.	Mengumpulkan peraturan perundang-undangan terkait dengan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD.	Melakukan identifikasi dan pengumpulan berbagai peraturan perundang-undangan dibidang metode, standar, dan indikator kinerja BLUD, dalam bentuk: - Undang-undang (UU). - Peraturan Pemerintah (PP). - Peraturan Presiden (Perpres). - Peraturan Menteri (Permen). - Peraturan Daerah (Perda). - Peraturan Walikota (Perwali).	Studi Dokumentasi	Peraturan perundang-undangan terkait dengan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD.
3.	Mengumpulkan referensi terkait dengan BLUD.	Melakukan identifikasi dan pengumpulan berbagai referensi bidang BLUD, yang berupa: - Hasil kajian. - Buku. - Artikel ilmiah. - Dan sebagainya.	Studi Dokumentasi	Referensi terkait dengan BLUD.
4.	Mengumpulkan referensi terkait dengan kinerja BLUD.	Melakukan identifikasi dan pengumpulan berbagai referensi bidang kinerja BLUD, yang berupa: - Hasil kajian. - Buku. - Artikel ilmiah. - Dan sebagainya.	Studi Dokumentasi	Referensi terkait dengan kinerja BLUD.
5.	Mengumpulkan referensi terkait dengan <i>balanced scorecard</i> .	Melakukan identifikasi dan pengumpulan berbagai referensi bidang <i>balanced scorecard</i>, yang berupa: - Hasil kajian. - Buku. - Artikel ilmiah. - Dan sebagainya.	Studi Dokumentasi	Referensi terkait dengan <i>balanced scorecard</i> .

No	Tahapan	Penjelasan Tahapan	Teknik Analisis	Hasil
6.	Mengumpulkan dokumen terkait dengan BLUD Kota Salatiga.	Melakukan identifikasi dan pengumpulan berbagai dokumen yang terkait dengan BLUD Kota Salatiga, yang berupa: • Nama. • Jenis layanan. • Alamat. • Dan sebagainya.	Studi Dokumentasi	Dokumen BLUD Kota Salatiga.
7.	Mengumpulkan dokumen metode, standar, dan indikator kinerja lembaga pemerintah di Indonesia.	Melakukan identifikasi dan pengumpulan berbagai dokumen yang terkait dengan dokumen metode, standar, dan indikator kinerja lembaga pemerintah di Indonesia., yang berupa: • Nama. • Jenis layanan. • Alamat. • Dan sebagainya.	Studi Dokumentasi	Dokumen metode, standar, dan indikator kinerja lembaga pemerintah di Indonesia.
8.	Mereview peraturan perundang-undangan terkait dengan BLUD.	Melakukan review untuk mengumpulkan dan mengetahui peraturan perundang-undangan bidang BLUD.	Analisis Deduksi Nalar	Hasil review peraturan perundang-undangan terkait dengan BLUD.
9.	Mereview peraturan perundang-perundangan terkait dengan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD.	Melakukan review untuk mengumpulkan dan mengetahui peraturan perundang-undangan bidang metode, standar, dan indikator kinerja BLUD.	Analisis Deduksi Nalar	Hasil review peraturan perundang-undangan terkait dengan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD.
10.	Mereview referensi terkait dengan BLUD.	Melakukan review terhadap referensi terkait dengan BLUD, baik yang hasil kajian, buku, artikel ilmiah, dan sebagainya. .	Analisis Deduksi Nalar	Hasil review referensi terkait dengan BLUD.
11.	Mereview referensi terkait dengan kinerja BLUD.	Melakukan review terhadap referensi terkait dengan kinerja BLUD, baik yang hasil kajian, buku, artikel ilmiah, dan sebagainya. .	Analisis Deduksi Nalar	Hasil review referensi terkait dengan kinerja BLUD.

No	Tahapan	Penjelasan Tahapan	Teknik Analisis	Hasil
12.	Mereview referensi terkait dengan <i>balanced scorecard</i> .	Melakukan review terhadap referensi terkait dengan <i>balanced scorecard</i> , baik yang hasil kajian, buku, artikel ilmiah, dan sebagainya. .	Analisis Deduksi Nalar	Hasil review referensi terkait dengan <i>balanced scorecard</i> .
13.	Mereview dokumen BLUD Kota Salatiga.	Melakukan review terhadap dokumen terkait dengan BLUD Kota Salatiga, baik nama, jenis layanan, alamat. dan sebagainya.	Analisis Deduksi Nalar	Hasil review dokumen BLUD Kota Salatiga.
14.	Menganalisis dokumen BLUD Kota Salatiga.	Melakukan analisis terhadap dokumen terkait dengan BLUD Kota Salatiga, baik nama, jenis layanan, alamat. dan sebagainya.	Analisis Deduksi Nalar	Hasil analisis dokumen BLUD Kota Salatiga.
15.	Membandingkan metode, standar, dan indikator kinerja lembaga pemerintah di Indonesia.	Melakukan perbandingan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD lembaga pemerintah di Indonesia., baik dari aspek: • Keuangan. • Pelayanan. • Operasional. • SDM.	Analisis Komparasi	Metode, standar, dan indikator kinerja lembaga pemerintah di Indonesia.
16.	Mengembangkan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD Kota Salatiga.	Melakukan pengembangan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD Kota Salatiga, baik dari aspek: • Keuangan. • Pelayanan. • Operasional. • SDM.	Analisis Deduksi Nalar	Metode, standar, dan indikator kinerja BLUD Kota Salatiga.
17.	Mendiskusikan laporan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD Kota Salatiga.	Melakukan diskusi terhadap hasil pengembangan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD di Kota Salatiga, yang terdiri dari: • Aspek keuangan. • Aspek pelayanan. • Aspek operasional. • Aspek SDM	• FGD.	Hasil diskusi metode, standar, dan indikator kinerja BLUD di Kota Salatiga.
18.	Menyusun laporan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD Kota Salatiga.	Melakukan penyusunan laporan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD di Kota Salatiga, yang terdiri dari: • Aspek keuangan. • Aspek pelayanan.	• Analisis Deduksi Nalar • Analisis Kualitatif	Laporan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD di Kota Salatiga.

No	Tahapan	Penjelasan Tahapan	Teknik Analisis	Hasil
		- Aspek operasional. - Aspek SDM		
19.	Mempresentasikan laporan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD Kota Salatiga.	Melakukan presentasi laporan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD di Kota Salatiga, yang terdiri dari: - Aspek keuangan. - Aspek pelayanan. - Aspek operasional. - Aspek SDM.	- Analisis Deduksi Nalar - Analisis Kualitatif	Catatan presentasi metode, standar, dan indikator kinerja BLUD di Kota Salatiga.
20.	Merevisi laporan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD Kota Salatiga.	Melakukan revisi terhadap laporan metode, standar, dan indikator kinerja di Kota Salatiga, yang terdiri dari: - Aspek keuangan. - Aspek pelayanan. - Aspek operasional. - Aspek SDM..	- Analisis Deduksi Nalar - Analisis Kualitatif	Hasil revisi laporan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD di Kota Salatiga.

Sumber: Data primer diolah, 2023.

D. Metode Pengumpulan Data

Didalam pelaksanaan pekerjaan ini pengumpulan data digunakan beberapa cara, yaitu:

1. Dokumentasi

Metode dokumentasi diartikan sebagai suatu cara pengumpulan data yang diperoleh dari dokumen-dokumen yang ada atau catatan-catatan yang tersimpan, baik itu berupa catatan transkrip, buku, surat kabar, dan lain sebagainya.

2. Observasi

Observasi adalah suatu cara pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung terhadap suatu obyek dalam suatu periode tertentu dan mengadakan pencatatan secara sistematis tentang

hal-hal tertentu yang diamati. Banyaknya periode observasi yang perlu dilakukan dan panjangnya waktu pada setiap periode observasi tergantung kepada jenis data yang dikumpulkan. Apabila observasi itu akan dilakukan pada sejumlah orang, dan hasil observasi itu akan digunakan untuk mengadakan perbandingan antar orang-orang tersebut, maka hendaknya observasi terhadap masing-masing orang dilakukan dalam situasi yang relatif sama.

3. Indepth Interview

Wawancara mendalam (*indepth interview*) adalah pertemuan antara dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Wawancara mendalam merupakan alat mengecek ulang atau pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya dan juga merupakan teknik komunikasi langsung antara peneliti dan sampel. Keunggulannya ialah memungkinkan peneliti mendapatkan jumlah data yang banyak, sebaliknya kelemahan ialah karena wawancara melibatkan aspek emosi, maka kerjasama yang baik antara pewawancara dan yang diwawancari sangat diperlukan.

4. Focus Group Discussion (FGD)

FGD adalah diskusi terfokus dari suatu group untuk membahas suatu masalah tertentu, dalam suasana informal dan santai. Berbeda dengan riset kuantitatif yang metodologinya memiliki sifat pasti (*exact*), metode FGD yang bersifat kualitatif memiliki sifat tidak pasti,

berupa eksploratori atau pendalaman terhadap suatu masalah dan tidak dapat digeneralisasi. FGD juga dapat didefinisikan sebagai teknik pengumpulan data yang umumnya dilakukan pada penelitian kualitatif dengan tujuan menemukan makna sebuah tema menurut pemahaman sebuah kelompok. Teknik ini digunakan untuk mengungkap pemaknaan dari suatu kelompok berdasarkan hasil diskusi yang terpusat pada suatu permasalahan tertentu. FGD juga dimaksudkan untuk menghindari pemaknaan yang salah dari seorang peneliti terhadap fokus masalah yang sedang diteliti.

FGD membutuhkan seorang moderator yang berperan sebagai fasilitator dalam diskusi. Moderator dalam FGD dilengkapi dengan *moderator guideline*, yang merupakan dokumen yang berisi panduan bagi moderator mengenai topik FGD. Manfaat dari FGD adalah FGD dapat fokus terhadap penelitian dan mengembangkan hipotesis penelitian yang relevan dengan mengeksplorasi secara lebih mendalam masalah untuk diselidiki dan kemungkinan penyebabnya, dapat merumuskan pertanyaan yang tepat untuk lebih terstruktur, menyurvei skala yang lebih besar, dan sebagainya.

E. Pengolahan Data

1. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi atau yang biasa disebut dengan kajian dokumen merupakan teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan kepada subjek

penelitian dalam rangka memperoleh informasi terkait objek penelitian. Dalam studi dokumentasi, peneliti biasanya melakukan penelusuran data historis objek penelitian serta melihat sejauhmana proses yang berjalan telah terdokumentasikan dengan baik.

Terdapat dua jenis dokumen yang dipakai dalam studi dokumentasi yaitu:

- a. Dokumen primer yaitu, dokumen yang ditulis eksklusif oleh orang yang mengalami peristiwa.
- b. Dokumen sekunder yaitu, dokumen yang ditulis kembali oleh orang yang tidak eksklusif mengalami kejadian menurut warta yang diperoleh dari orang yang eksklusif mengalami peristiwa.

2. Analisis Komparatif

Analisis komparatif adalah analisis yang bersifat membandingkan. Penelitian ini dilakukan untuk membandingkan persamaan dan perbedaan dua atau lebih fakta-fakta dan sifat-sifat objek yang diteliti berdasarkan kerangka pemikiran tertentu. Pada penelitian ini variabelnya masih mandiri tetapi untuk sampel yang lebih dari satu atau dalam waktu yang berbeda.

Menurut Nazir (2005), analisis komparatif adalah sejenis penelitian deskriptif yang ingin mencari jawaban secara mendasar tentang sebab-akibat, dengan menganalisis faktor-faktor penyebab terjadinya ataupun munculnya suatu fenomena tertentu.

3. Analisis Deduksi Nalar

Metode berpikir deduktif adalah metode berpikir yang menerapkan hal-hal yang umum terlebih dahulu untuk seterusnya dihubungkan dalam bagian-bagiannya yang khusus atau dari pernyataan yang bersifat umum ditarik kesimpulan yang bersifat khusus. Penarikan kesimpulan secara deduktif biasanya mempergunakan pola berpikir yang dinamakan silogismus. Silogismus disusun dari dua buah pernyataan dan sebuah kesimpulan.

4. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif adalah suatu proses dalam mengidentifikasi keberadaan suatu senyawa kimia dalam suatu larutan/sampel yang tidak diketahui. Analisis kualitatif disebut juga analisa jenis yaitu suatu cara yang dilakukan untuk menentukan macam, jenis zat atau komponen-komponen bahan yang dianalisa. Dalam melakukan analisa kualitatif yang dipergunakan adalah sifat-sifat zat atau bahan, baik sifat-sifat fisis maupun sifat-sifat kimianya. Misalnya ada suatu sampel cairan dalam gelas kimia, bila ingin mengetahui tentang kandungan sampel cair itu maka yang harus dilakukan adalah menganalisa kualitatif terhadap sampel cairan itu.

Tujuan analisis kualitatif adalah untuk memisahkan dan mengidentifikasi sejumlah unsur/senyawa. Analisis kualitatif berhubungan dengan penetapan banyak suatu zat tertentu yang ada dalam sampel. Analisis kualitatif digunakan untuk menganalisa komponen atau jenis zat yang ada dalam suatu larutan. Analisa kualitatif merupakan salah satu cara yang paling efektif untuk mempelajari kimia dan

unsur-unsur serta ion-ionnya dalam larutan.

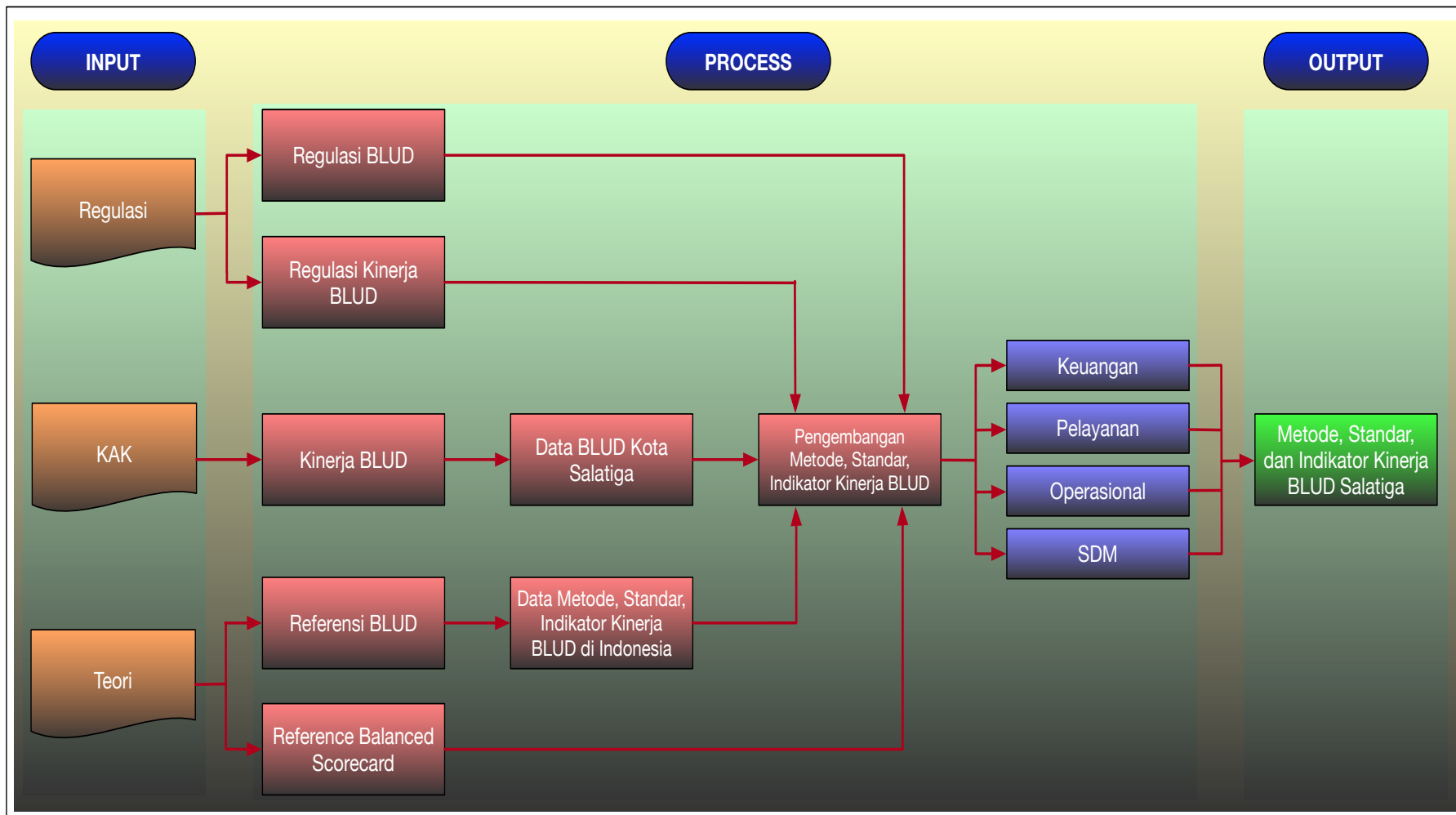
5. Analisis Kuantitatif

Analisis data kuantitatif adalah metode yang bergantung kepada kemampuan untuk menghitung data secara akurat. Selain itu, metode ini juga memerlukan kemampuan untuk menginterpretasikan data yang kompleks. Beberapa contoh metode analisis kuantitatif, seperti analisis deskriptif, regresi, dan faktor. Metode analisis data kuantitatif mempunyai berbagai macam jenis analisis seperti teknik korelasional, regresi, komparasi, deskriptif dan sejenisnya.

Metode ini merupakan pendekatan pengolahan data melalui metode statistik atau matematik yang terkumpul dari data sekunder. Kelebihan dari metode ini adalah kesimpulan yang lebih terukur dan komprehensif. Metode metode lainnya yang dapat digunakan dalam proses analisis data adalah analisis teks, statistical, diagnosa, prediktif, preskriptif.

F. Kerangka Pikir

Kerangka pikir kegiatan “**Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard**” dapat digambarkan seperti disajikan di bawah ini.



Gambar 2.1: Kerangka Pikir Kegiatan “**Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard**”

BAB III: GAMBARAN UMUM KOTA SALATIGA

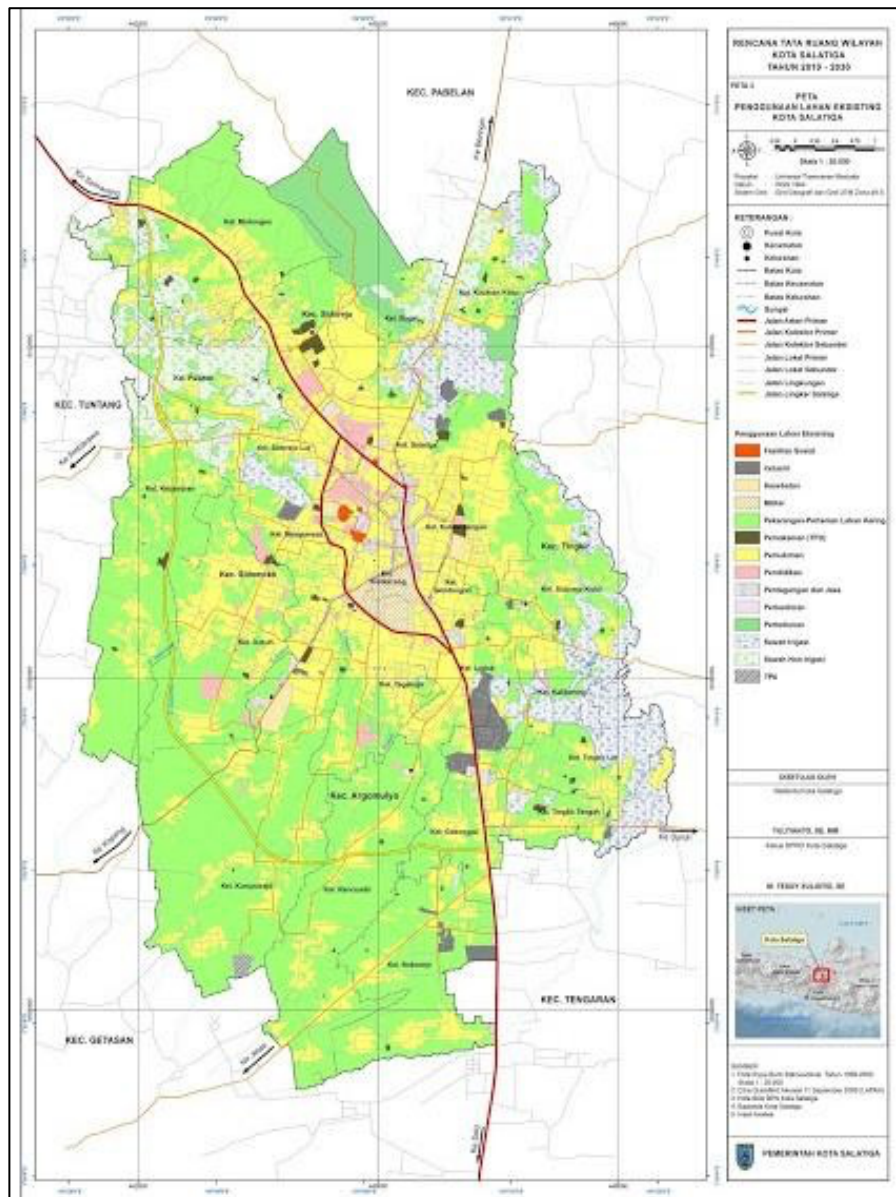
3.1. Tinjauan Wilayah

Kota Salatiga merupakan sebuah kota kecil yang berada di Provinsi Jawa Tengah, memiliki luas wilayah $\pm 56.78 \text{ Km}^2$, terdiri dari 4 Kecamatan, 22 Kelurahan, serta berpenduduk 176,795 jiwa. Kota Salatiga terletak pada jalur regional Jawa Tengah yang menghubungkan kota regional Jawa Tengah, yaitu Kota Semarang dan Kota Surakarta.

Kota Salatiga memiliki ketinggian 450-800 meter dari permukaan laut dan memiliki hawa sejuk serta dikelilingi oleh keindahan alam Gunung Merbabu, Gunung Telomoyo, dan Gunung Gajah Mungkur. Selain itu Kota Salatiga juga dikenal sebagai kota pendidikan, olah raga, perdagangan, dan transit pariwisata.



Gambar 3.1: Gapura Masuk Kota Salatiga



Gambar 3.2: Peta Kota Salatiga

Sumber: <https://peta-kota.blogspot.com/2011/05/peta-kota-salatiga.html>.

3.2. Kondisi Wilayah

A. Batas Wilayah

Kota Salatiga memiliki batas dengan wilayah Kabupaten Semarang, adapun batas-batas wilayahnya adalah sebagai berikut:

- Sebelah Utara : Kecamatan Pabelan (Desa Pabelan, Desa Pejaten) dan Kecamatan Tuntang (Desa Kesongo, Desa Watu Agung).
- Sebelah Timur : Kecamatan Pabelan (Desa Ujung-ujung, Desa Sukoharjo, Desa Glawan) dan Kecamatan Tengaran (Desa Bener, Desa Tegalwaton, Desa Nyamat).
- Sebelah Selatan : Kecamatan Getasan (Desa Sumogawe, Desa Samirono, Desa Jetak) dan Kecamatan Tengaran (Desa Patemon, Desa Karang Duren).
- Sebelah Barat : Kecamatan Tuntang (Desa Candirejo, Desa Jombor, Desa Sraten, Desa Gedangan) dan Kecamatan Getasan (Desa Polobogo).

B. Kedudukan Administratif Wilayah

Kota Salatiga jika ditinjau secara administratif dikelilingi oleh wilayah Kabupaten Semarang dan terbagi menjadi 4 kecamatan dan 23 kelurahan. Luas wilayah Kota Salatiga pada tahun 2022 tercatat sebesar 56.78 Km² yang terdiri dari:

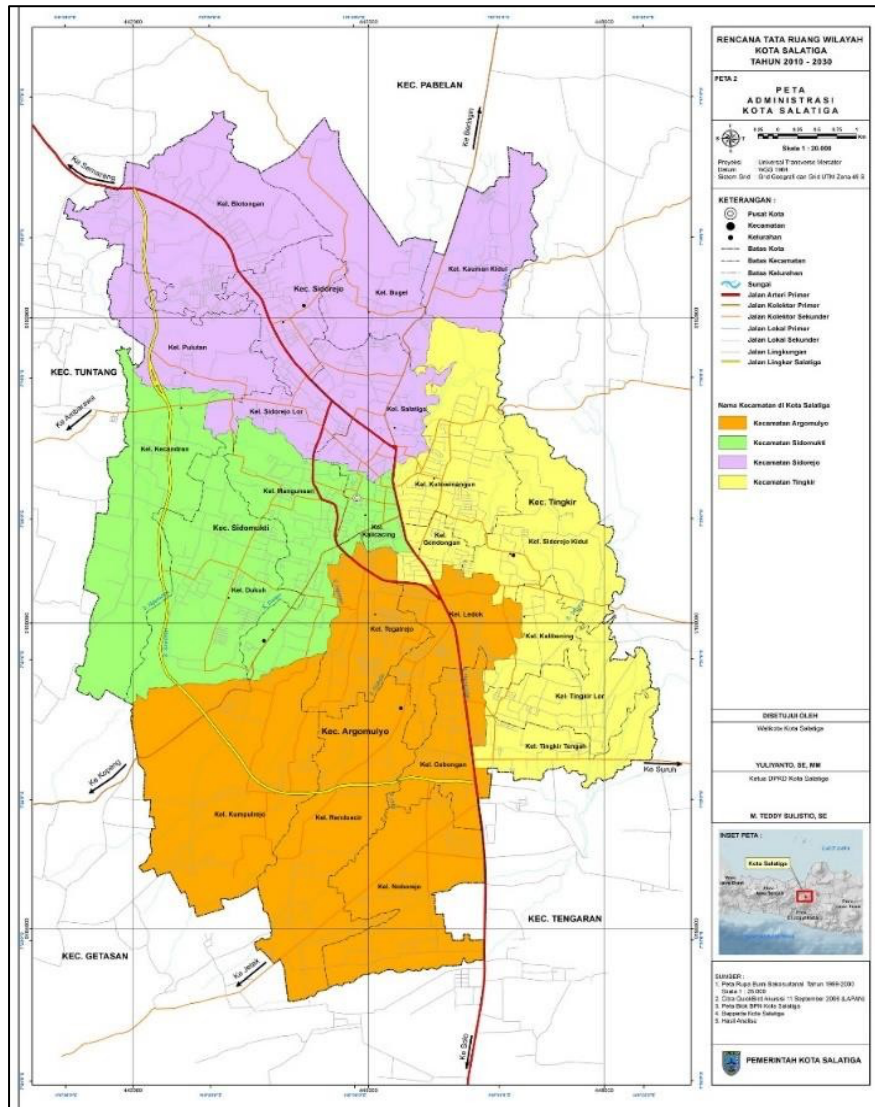
1. 6.36 Km² (11.20%) lahan sawah. Sebagian besar lahan sawah di Kota salatiga telah ditanami padi sebanyak dua kali dalam setahun yaitu seluas 527 Ha atau 82.86%. Sedangkan sebanyak 10.85% lahan

sawah hanya ditanami padi sekali dalam setahun.

2. 17.58 Km² (30.96%) lahan pertanian bukan sawah. Lahan yang dipakai untuk tegal/kebun sebesar 89.99% dari total lahan pertanian bukan sawah 32.84 Km² (57.84%) bukan lahan pertanian.

Kecamatan dan Kelurahan tersebut meliputi:

1. Kecamatan Sidorejo, terdiri dari 6 Kelurahan: Blotongan, Sidorejo Lor, Salatiga, Bugel, Kauman Kidul, dan Pulutan.
2. Kecamatan Tingkir, terdiri dari 7 Kelurahan: Kutowinangun Lor, Kutowinangun Kidul, Gendongan, Sidorejo Kidul, Kalibening, Tingkir Lor, dan Tingkir Tengah.
3. Kecamatan Argomulyo, terdiri dari 6 Kelurahan: Noborejo, Ledok, Tegalrejo, Kumpulrejo, Randuacir, dan Cebongan.
4. Kecamatan Sidomukti, terdiri dari 4 Kelurahan: Kecandran, Dukuh, Mangunsari, dan Kalicacing.



Gambar 3.3: Peta Administrasi Kota Salatiga

Sumber:

http://si.disperakim.jatengprov.go.id/umum/detail_kondisi_geo/17.

3.3. Kondisi Geografis

A. Letak Wilayah

Kota Salatiga terletak di tengah-tengah Kabupaten Semarang.

1. **Astronomi.** Kota Salatiga terletak antara $1100.27'.56,81''$ – $1100.32'.4,64''$ BT dan antara $0070.17'$ – $0070.17'.23''$ LS.
2. **Morfologis.** Berada di daerah cekungan kaki Gunung Merbabu serta diantara beberapa gunung-gunung kecil, yaitu Gunung Gajah Mungkur, Gunung Telomoyo, dan Gunung Payung Rong.

B. Topografi Wilayah

Kota Salatiga memiliki topografi atau bentuk permukaan tanah yang terbagi menjadi tiga bagian, yaitu:

1. Daerah topografi bergelombang dengan persentase + 65.00%, yaitu Kelurahan Dukuh, Kelurahan Bugel, Kelurahan Kauman Kidul, Kelurahan Kumpulrejo, Kelurahan Kutowinangun Kidul, Kelurahan Kutowinangun Lor, Kelurahan Ledok, Kelurahan Salatiga, dan Kelurahan Sidorejo Lor.
2. Daerah topografi miring dengan persentase +25.00%, yaitu Kelurahan Cebongan, Kelurahan Gendongan, Kelurahan Kecandran, Kelurahan Mangunsari, Kelurahan Pulutan, Kelurahan Randuacir, Kelurahan Sidorejo Kidul, Kelurahan Sidorejo Lor, Kelurahan Tegalrejo, Kelurahan Tingkir Lor, dan Kelurahan Tingkir Tengah.
3. Daerah topografi datar dengan persentase +10.00%,

yaitu Kelurahan Blotongan, Kelurahan Kalibening, Kelurahan Kalicacing, dan Kelurahan Noborejo.

C. Struktur Tanah

Kota Salatiga memiliki jenis tanah yang dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu tanah latosol cokelat dan tanah cokelat tua. Jenis tanah latosol cokelat sangat cocok bagi tanaman padi, palawija, sayur-sayuran, dan buah-buahan karena memiliki tingkat produktivitas sedang hingga tinggi, sedangkan tanah latosol cokelat tua baik untuk tanaman hortikultura, misalnya kopi, teh, dan pisang yang banyak dijumpai pada bagian utara Kota Salatiga.

D. Hidrologis

Kota Salatiga mempunyai tiga sumber mata air yang letaknya cukup berdekatan, yaitu Kalitaman, Benoyo, dan Kalisumbo, dimana memiliki debit cukup besar untuk memenuhi keperluan sehari-hari. Untuk sumber mata air Kalitaman digunakan sebagai kolam renang yang bertaraf nasional di Provinsi Jawa Tengah. Selain itu, Kota Salatiga masih memiliki beberapa sumber mata air yang lain, yakni Belik Kalioso, Senjoyo, dan Muncul.

E. Kekayaan dan Kekhasan Flora dan Fauna

Rejasa (*Elaeocarpus grandiflorus*) merupakan tanaman identitas Kota Salatiga yang sudah mulai jarang ditemukan dan Burung Kidangan (*Zoothera citrina*) atau Punglor Merah, Anis Merah, *Orange-headed Thrush*

merupakan hewan (binatang) yang ditetapkan sebagai fauna identitas Kota Salatiga.

F. Kondisi Klimatologis

Kota Salatiga termasuk ke dalam wilayah yang memiliki iklim tropis, memiliki hawa yang sejuk dan udaranya segar, terletak pada ketinggian antara 450-825 meter di atas permukaan air laut. Secara morfologi, Kota Salatiga berada di daerah cekungan kaki Gunung Merbabu dan gunung-gunung kecil, yaitu Gunung Telomoyo, Gunung Ungaran, Gunung Payung, dan Gunung Rong. Morfologi pegunungan menyebabkan Salatiga beriklim tropis dengan suhu udara rata-rata antara 230-240 C.

Pada tahun 2022, Kota Salatiga memiliki jumlah curah hujan sebesar 1,511mm dengan jumlah hari hujan 92 hari dan rata-rata curah hujan sebesar 18.08 mm/hari.

3.4. Kondisi Sosial, Budaya, Ekonomi

A. Kependudukan

Jumlah penduduk Kota Salatiga memiliki jumlah sebesar 191,571 jiwa pada tahun 2022 dengan pembagian jumlah penduduk perempuan lebih besar dibanding penduduk laki-laki, dapat dilihat melalui rasio jenis kelamin (rasio jumlah penduduk laki-laki terhadap penduduk perempuan), sebesar 95.77.

Penduduk Kota Salatiga belum tersebar secara merata di seluruh wilayah Kota Salatiga. Pada umumnya, penduduk banyak menumpuk di daerah perkotaan dibandingkan pedesaan. Pada tahun 2022 rata-rata

kepadatan penduduk Salatiga sebesar 3,374 jiwa setiap Km².

Tabel 3.1: Kepadatan Penduduk per Kecamatan di Kota Salatiga

No	Kecamatan		Luas Kec (Km ²)	Jumlah Penduduk (Jiwa)	Kepadatan per Km ²
	Argomulyo		18,526	45,349	2,448
	Tingkir		10,549	44,611	4,229
	Sidomukti		11,459	43,668	3,811
	Sidorejo		16,247	57,943	3,566
	Jumlah	2018	56,781	191,571	3,374
		2017	56,781	188,928	3,327
		2016	56,781	186,420	3,283

Sumber: Kota Salatiga Dalam Angka, 2022.

B. Tempat Wisata Kota Salatiga

Kota Salatiga juga dijuluki sebagai kota transit pariwisata selain sebagai kota pendidikan dan olah raga, karena kota Salatiga terletak di tengah-tengah Kabupaten Semarang dan dikelilingi Gunung Merbabu, Gunung Telomoyo, Pegunungan Gajah Mungkur dan Gunung Ungaran, sehingga para wisatawan domestik diharapkan akan singgah di Salatiga.

Tabel 3.2: Potensi Wisata Kota Salatiga

No	Nama	Lokasi	Daya Tarik
1.	Agrowisata Salib Putih	Jl.Hasanudin Km. 4 (Jalan Raya Salatiga-Kopeng)	Keindahan, pemandangan, dan kesejukan alam perkebunan. Fasilitas: jogging track, outbound location, perkebunan, peternakan, camping ground, hotspot area, restaurant, dan meeting room.

No	Nama	Lokasi	Daya Tarik
2.	Wahana Air Atlantic Dreamland	Jl. Soekarno-Hatta, Isep-isep	Tersedia bermacam-macam wahana permainan seperti: kolam renang, waterboom, water toys, water ball, circullar track, jet coaster, carousel, boom-boom car, softplay, game center, battery car, ATV, flying fox, kuda poni, trampoline, dan lain-lain.
3.	Kolam Renang Kalitaman	Jl. Kalitaman	Kolam renang tertua di Salatiga dengan air mata alami. Fasilitas: kolam renang dewasa, kolam renang anak-anak, papan loncat, taman bermain anak, ruang bilas, dan ruang tunggu.
4.	Cagar Budaya Prasasti Plumpungan	Kauman Kidul	Situs bersejarah tentang asal-mula Kota Salatiga.
5.	Desa Wisata Tingkir Lor	Tingkir Lor, Kecamatan Tingkir	• Pusat konveksi. • Makam Kyai Abdul Wahid (kakek dari KH. Abdurrahman Wahid).
6.	Wisata Budaya Suran Ki Hajar Sampurno (1 Suro)	Sugihwaras, Randuacir	• Ritual yang dipercaya dapat menunjukkan peruntungan atau nasib seseorang.
7.	Wisata Budaya Tirakatan Hari Jadi (23 Juli)	Plumpungan, Kauman Kidul	Tirakatan dan gelar kesenian • wayang kulit semalam suntuk.
8.	Wisata Budaya Kirab Budaya Hari Jadi (24 Juli)	Rumah Dinas Walikota-Lapangan Pancasila	• Acara ini diikuti oleh berbagai komponen masyarakat Kota Salatiga.
9.	Wisata Membatik Batik Plumpungan	Puri Satya Permai Blok IV/5, Kemiri	Belanja batik Plumpungan, belajar membatik tulis, membatik cap, mencolet warna, mopoki, nitiki, melorot malam, dan lain-lain.
10.	Wisata Belanja Kue Kering UMKM "Saga"	Jl. Fatmawati	Saga adalah kependekan dari "Snack Salatiga" yang diresmikan oleh Walikota Salatiga. Tersedia makanan unggulan seperti enting-enting gepuk, kripik paru, abon, kecap, dendeng, dan lain-lain.
11.	Wisata Budaya Saparan (Bulan Sya'ban)	Tegalrejo dan Noborejo	Wisata budaya religi.
12.	Wisata kuliner sate kambing	Jl. Diponegoro dan sepanjang Jl. Fatmawati, Blotongan	Sate kambing muda khas Blotongan.
13.	Wisata kuliner	Kawasan Lapangan	Tersedia bermacam-macam kuliner di pusat kota.

No	Nama	Lokasi	Daya Tarik
		Pancasila dan Sekitarnya	
14.	Wisata kuliner lesehan	Jl. Jendral Sudirman dan Jl. A. Yani	Tersedia bermacam-macam kuliner di sepanjang jalan.
15.	Wisata kuliner Ronde Mak Pari	Kelurahan Kalicacing	Tersedia ronde dengan beraneka ragam rasa.
16.	Wisata kuliner Ronde Jago Su	Pasar Raya II, Kelurahan Kutowinangun	Tersedia ronde dengan beraneka ragam rasa.

<https://salatiga.go.id/pariwisata/tempat-wisata/>, 2023.

C. Sejarah Kota Salatiga

Kota Salatiga mempunyai beberapa sumber yang menjadi dasar dalam menjelaskan asal-usul Salatiga, yaitu yang berasal dari cerita rakyat, prasasti, maupun penelitian dan kajian yang cukup detail.

1. Prasasti Plumpungan

Cikal bakal lahirnya Kota Salatiga ditulis dalam batu besar yang berjenis andesit memiliki ukuran panjang 170 cm dan lebar 160 cm, dengan garis lingkar 5 meter yang dikenal menjadi Prasasti Plumpungan.

Prasasti Plumpungan berada di Dukuh Plumpungan, Kelurahan Kauman Kidul, Kecamatan Sidorejo, dimana Salatiga telah ada semenjak tahun 750 Masehi, yang pada saat itu adalah wilayah Perdikan. Sejarahwan yang sekaligus ahli Epigraf Dr. J. G. de Casparis mengalihkan tulisan tersebut secara lengkap yang selanjutnya disempurnakan oleh Prof. Dr. R. Ng Poerbatjaraka.

Prasasti Plumpungan berisi mengenai ketetapan hukum tentang status tanah perdikan atau swatantra bagi suatu daerah yang pada saat itu bernama Hampra, dan kini disebut Salatiga. Pemberian perdikan tersebut adalah hal yang istimewa saat itu oleh seorang raja dan tidak setiap daerah kekuasaan bisa dijadikan daerah Perdikan.

Perdikan berarti suatu daerah dalam kerajaan tertentu yang dibebaskan dari segala kewajiban pembayaran pajak atau upeti karena memiliki kekhususan tertentu. Dasar pemberian daerah

perdikan itu diberikan kepada desa atau daerah yang benar-benar berjasa kepada seorang raja.

Prasasti yang diperkirakan dibuat pada Jumat, 24 Juli tahun 750 Masehi itu, ditulis oleh seorang Citraleka, yang sekarang dikenal dengan sebutan penulis atau pujangga, dibantu oleh sejumlah pendeta atau resi dan ditulis dalam bahasa Jawa kuno: “Srir Astu Swasti Prajabyah” yang berarti “Semoga Bahagia, Selamatlah Rakyat Sekalian”.

Sejarahwan memperkirakan, bahwa masyarakat Hampra telah berjasa kepada Raja Bhanu yang merupakan seorang raja besar dan sangat memperhatikan rakyatnya, yang mempunyai daerah kekuasaan meliputi sekitar Salatiga, Kabupaten Semarang, Ambarawa, dan Kabupaten Boyolali. Penetapan di dalam prasasti itu merupakan titik tolak berdirinya daerah Hampra secara resmi sebagai daerah Perdikan dan dicatat dalam prasasti Plumpungan. Atas dasar catatan prasasti itulah dan dikuatkan dengan Perda No. 15 tahun 1995 maka ditetapkan Hari Jadi Kota Salatiga jatuh pada tanggal 24 Juli.

2. Zaman Penjajahan

Pada zaman penjajahan Belanda sudah cukup jelas batas serta status Kota Salatiga, menurut Staatblad 1917 No. 266 mulai 1 Juli 1917 didirikan Stood Gemente Salatiga yang daerahnya terdiri dari 8 desa. karena dukungan faktor geografis, udara sejuk dan letaknya sangat strategis, maka Salatiga cukup

dikenal keindahannya di masa penjajahan Belanda.

3. Zaman Kemerdekaan

Kota Salatiga adalah Staat Gemente yang dibentuk berdasarkan Staatblad 1923 No. 393 yang kemudian dicabut dengan Undang-Undang No. 17 tahun 1995 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kecil Dalam Lingkungan Provinsi Jawa Timur, Jawa Tengah dan Jawa Barat.

Ditinjau dari segi administratif pemerintah dikaitkan dengan kondisi fisik dan fungsi Kotamadya Daerah Tingkat II, keberadaan Daerah Tingkat II Salatiga yang memiliki luas 17,82 km dengan 75% luasnya merupakan wilayah terbangun adalah tidak efektif.

Berdasarkan kesadaran bersama dan didorong kebutuhan areal pembangunan demi pengembangan daerah, muncul gagasan mengadakan pemekaran wilayah yang dirintis tahun 1983. Kemudian terealisasi tahun 1992 dengan terbitnya Peraturan Pemerintah No. 69 tahun 1992 yang menetapkan luas wilayah Salatiga menjadi 5.898 Ha dengan 4 Kecamatan yang terdiri dari 22 Kelurahan.

Berdasarkan amanat Undang-Undang No. 22 tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah, Kotamadya Daerah Tingkat II Salatiga berubah penyebutannya menjadi Kota Salatiga.

D. Visi dan Misi Kota Salatiga

Visi Kota Salatiga adalah “Salatiga yang Sejahtera,

Mandiri, dan Bermartabat”. Sejahtera memiliki maksud dalam peningkatan pemenuhan kebutuhan dasar, fasilitas umum, pelayanan publik dan pembangunan yang berwawasan lingkungan.

Mandiri maksud untuk menciptakan Kota Salatiga sebagai pusat kegiatan masyarakat yang berkemampuan serta memiliki peran aktif dalam pembangunan yang didasari oleh jiwa dan semangat kewirausahaan untuk meningkatkan potensi dan daya saing daerah.

Bermartabat memiliki arti untuk mewujudkan Kota Salatiga sebagai pusat penyelenggaraan pemerintahan yang tunduk pada prinsip-prinsip tata pemerintahan yang bersih, profesional, berwibawa, demokratis, menjunjung tinggi supremasi hukum, dan penghormatan yang tinggi terhadap hak asasi manusia.

Misi Kota Salatiga adalah sebagai berikut:

MISI 1: Menyediakan Pemenuhan Kebutuhan Pelayanan Dasar

1. Peningkatan akses pendidikan.
2. Peningkatan akses pelayanan kesehatan.
3. Peningkatan akses air bersih dan sanitasi.

MISI 2: Mengelola Tata Ruang Kota yang Berkelanjutan dan Berwawasan Lingkungan

Peraturan Daerah Kota Salatiga Nomor 4 Tahun 2011 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kota Salatiga Tahun 2010-2030.

MISI 3: Mengembangkan Penanganan Atas Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial

1. Penanganan atas penyandang masalah sosial.

2. Kemiskinan, konflik-konflik sosial, kesenjangan pemerataan pendapatan.

Misi 4: Meningkatkan Perekonomian Daerah Berbasis Ekonomi Kerakyatan dan Partisipasi Masyarakat Dalam Proses Pembangunan

1. Pemberdayaan ekonomi lokal.
2. Pemberdayaan rumah tangga kurang mampu.
3. Produksi dan produktifitas hasil pertanian dan perikanan.
4. Peningkatan partisipasi publik dalam pembangunan.

MISI 5: Melestarikan Nilai-nilai Kearifan Lokal Dalam Rangka Memperkuat Identitas dan Jati Diri Daerah

Menyelaraskan pembangunan dengan budaya serta nilai kearifan lokal masyarakat (*local wisdom*).

MISI 6: Mengembangkan Hubungan yang Sinergis Antar Pemangku Kepentingan Pembangunan

Mengembangkan hubungan yang sinergis antara pemangku kepentingan menuju terciptanya pembangunan yang berbasis pada upaya peningkatan kesejahteraan, kemandirian.

MISI 7: Meningkatkan Tata Kelola Pemerintahan Dengan Prinsip-Prinsip Good Governance

Mewujudkan konsep *good governance*, pembangunan daerah dan pengelolaan sektor publik dilakukan dengan berbasis padapartisipasi, transparansi, dan akuntabilitas.

MISI 8: Mengembangkan Pemahaman Politik Melalui Budaya Politik Demokratis yang Santun dan Mengedepankan Supremasi Hukum

Peningkatan kualitas masyarakat menuju masyarakat demokratis membutuhkan adanya pendidikan politik

MISI 9: Mengembangkan Pengarusutamaan Gender Dalam Berbagai Bidang Kehidupan dan Perlindungan Anak, Remaja, Serta Perempuan Dalam Segala Bentuk Diskriminasi dan Eksploitasi

Pengembangan pengarusutamaan Gender dalam berbagai bidang kehidupan dan perlindungan anak, remaja serta perempuan dalam segala bentuk diskriminasi dan eksploitasi.

E. Kondisi Perekonomian

1. Pertumbuhan PDRB

Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) menjadi salah satu indikator untuk mengetahui kondisi ekonomi di suatu wilayah dalam suatu periode tertentu. Penghitungan PDRB dilakukan atas dasar harga berlaku (harga-harga pada tahun penghitungan) dan atas dasar harga konstan (harga-harga pada tahun yang dijadikan tahun dasar penghitungan) untuk dapat melihat pendapatan yang dihasilkan dari lapangan usaha (sektoral) maupun dari sisi penggunaan.

Tabel 3.3: PDRB Kota Salatiga Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha Tahun 2018-2022 (Juta Rupiah)

No	Lapangan Usaha	Tahun				
		2018	2019	2020	2021	2022
1.	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	567,534.26	599,348.64	602,192.56	631,747.80	683,285.02
2.	Pertambangan dan Penggalan	5,223.79	5,359.27	5,437.99	5,343.71	4,950.88
3.	Industri Pengolahan	3,835,461.30	4,162,393.31	4,272,673.34	4,589,251.31	5,042,854.06
4.	Pengadaan Listrik dan Gas	23,313.39	24,231.66	24,707.38	25,763.71	27,656.27
5.	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	8,197.30	8,665.91	9,056.47	9,312.82	9,847.87
6.	Konstruksi	1,790,897.97	1,918,187.18	1,850,345.30	1,929,817.56	2,086,166.61
7.	Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	1,629,051.65	1,756,069.24	1,704,857.94	1,823,946.46	1,973,246.63
8.	Transportasi dan Pergudangan	363,067.87	400,605.79	304,903.16	324,564.80	517,843.22
9.	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	920,155.51	1,001,707.98	944,912.62	1,002,968.42	1,196,125.37
10.	Informasi dan Komunikasi	385,313.63	428,894.12	510,450.81	542,719.39	555,039.96
11.	Jasa Keuangan dan Asuransi	440,722.33	462,862.70	471,768.61	498,679.51	543,535.47
12.	Real Estate	579,421.69	609,355.53	612,775.06	631,731.88	675,208.47
13.	Jasa Perusahaan	154,422.57	175,629.54	166,998.46	174,329.14	192,121.51
14.	Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	652,233.85	689,699.75	690,223.71	705,650.98	741,130.37
15.	Jasa Pendidikan	662,717.42	718,055.09	733,790.96	741,655.54	757,277.73
16.	Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	197,618.65	214,669.63	239,508.88	242,331.49	252,668.11
17.	Jasa lainnya	123,826.82	135,220.61	127,238.11	129,091.10	148,684.75
	PDRB Lapangan Usaha	12,339,179.98	13,310,955.95	13,271,841.36	14,008,905.62	15,407,642.30

Sumber: Kota Salatiga Dalam Angka 2022.

Tabel 3.4: PDRB Kota Salatiga Atas Dasar Harga Konstan Menurut Lapangan Usaha Tahun 2018-2022
(Juta Rupiah)

No	Lapangan Usaha	Tahun				
		2018	2019	2020	2021	2022
1.	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	411,846.03	424,948.93	419,103.29	430,019.34	445,453.74
2.	Pertambangan dan Penggalan	3,350.96	3,396.51	3,360.38	3,265.17	2,939.64
3.	Industri Pengolahan	2,649,469.32	2,824,521.62	2,831,438.56	2,957,062.89	3,092,868.46
4.	Pengadaan Listrik dan Gas	20,546.21	21,339.74	21,963.45	23,082.83	24,561.77
5.	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	7,354.01	7,633.20	7,771.32	7,865.12	8,151.63
6.	Konstruksi	1,288,650.39	1,340,840.73	1,288,950.19	1,299,227.36	1,312,763.21
7.	Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	1,289,891.57	1,361,415.88	1,310,215.55	1,380,391.55	1,436,357.46
8.	Transportasi dan Pergudangan	316,362.34	342,496.35	251,542.82	259,350.49	391,624.68
9.	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	724,154.74	778,443.87	730,705.23	762,766.29	872,572.56
10.	Informasi dan Komunikasi	392,864.40	432,878.37	514,413.52	546,877.92	558,126.30
11.	Jasa Keuangan dan Asuransi	316,866.26	327,705.44	333,735.91	337,288.23	339,167.22
12.	Real Estate	490,732.91	509,069.79	508,419.73	519,265.16	544,723.58
13.	Jasa Perusahaan	112,711.71	124,170.73	115,666.09	119,387.07	126,149.23
14.	Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	454,269.83	473,920.09	467,887.83	476,439.89	487,318.41
15.	Jasa Pendidikan	410,477.56	437,482.64	436,682.35	436,810.02	443,501.35
16.	Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	139,154.33	148,676.28	161,976.37	162,409.46	167,564.70
17.	Jasa lainnya	99,155.21	107,506.13	99,878.90	100,486.89	111,469.66
	PDRB Lapangan Usaha	9,127,857.77	9,666,446.31	9,503,711.49	9,821,995.68	10,365,313.60

Sumber: Kota Salatiga Dalam Angka 2022.,

2. Pertumbuhan PDRB

Pertumbuhan ekonomi Kota Salatiga pada tahun 2018 hingga tahun 2019 selalu mengalami tren meningkat, kecuali pada tahun 2020 yang mengalami kontraksi akibat pandemi Covid-19. Kondisi ini selaras dengan nasional namun berbeda dengan Provinsi Jawa tengah yang perkembangannya bergerak fluktuatif. Pada tahun 2022 mengalami peningkatan sebesar 5.84% pada Kota Salatiga.

Tabel 3.5: Laju Pertumbuhan PDRB Kota Salatiga Atas Dasar Harga Konstan Menurut Lapangan Usaha Tahun 2018-2022 (%)

No	Lapangan Usaha	Tahun				
		2018	2019	2020	2021	2022
1.	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	4.55	3.18	4.55	3.18	4.55
2.	Pertambangan dan Penggalian	-0.17	1.36	-0.17	1.36	-0.17
3.	Industri Pengolahan	4.72	6.61	4.72	6.61	4.72
4.	Pengadaan Listrik dan Gas	3.91	3.86	3.91	3.86	3.91
5.	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	5.44	3.80	5.44	3.80	5.44
6.	Konstruksi	6.14	4.05	6.14	4.05	6.14
7.	Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	5.33	5.54	5.33	5.54	5.33
8.	Transportasi dan Pergudangan	6.76	8.26	6.76	8.26	6.76
9.	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	7.25	7.50	7.25	7.50	7.25
10.	Informasi dan Komunikasi	11.77	10.19	11.77	10.19	11.77
11.	Jasa Keuangan dan Asuransi	3.76	3.42	3.76	3.42	3.76
12.	Real Estate	5.35	3.74	5.35	3.74	5.35
13.	Jasa Perusahaan	10.57	10.17	10.57	10.17	10.57
14.	Adm.Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	5.21	4.33	5.21	4.33	5.21
15.	Jasa Pendidikan	6.87	6.58	6.87	6.58	6.87

No	Lapangan Usaha	Tahun				
		2018	2019	2020	2021	2022
16.	Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	8.15	6.84	8.15	6.84	8.15
17.	Jasa lainnya	9.21	8.42	9.21	8.42	9.21
	PDRB Lapangan Usaha	5.84	5.90	5.84	5.90	5.84

Sumber: Kota Salatiga Dalam Angka 2022.



SEKRETARIAT DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH KOTA SALATIGA
Jl. Sukowati No. 51, Kalicacing, Kecamatan Sidomukti, Kota Salatiga 50724
Telp. (0298) 326674, Faks. (0298) 326674, <http://dprd-salatigakota.go.id>,
Email: dprd@salatiga.go.id

LAPORAN AKHIR

KAJIAN PENGEMBANGAN MODEL STANDAR, DAN INDIKATOR KINERJA BLUD KOTA SALATIGA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

2023

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami haturkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa bahwa Laporan Akhir pekerjaan **“Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”** dapat kami selesaikan tepat pada waktunya. Laporan ini merupakan laporan hasil kajian untuk mengembangkan dan menyusun metode, standar, dan indikator pengukuran kinerja BLUD di Kota Salatiga dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, yang berbasis pada aspek operasional, pelayanan, SDM, dan keuangan. Dimana hasilnya diharapkan menjadi salah dasar bagi pembuat kebijakan penetapan metode, standar, dan indikator pengukuran kinerja BLUD di Kota Salatiga.

Ada 3 (tiga) poin penting yang menjadi fokus Laporan Akhir **“Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”** ini, yaitu:

1. Metodologi dan pendekatan yang digunakan untuk mengembangkan metode, standar, dan indikator pengukuran kinerja BLUD di Kota Salatiga.
2. Tinjauan regulasi yang digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan metode, standar, dan indikator pengukuran kinerja BLUD di Kota Salatiga.
3. Hasil pengembangan metode, standar, dan indikator pengukuran kinerja BLUD di Kota Salatiga dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

Selanjutnya, harus kami akui bahwa masih ada beberapa kekurangan yang membuat Laporan Akhir **“Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”** ini menjadi jauh dari sempurna. Oleh sebab itu masukan, revisi, maupun koreksi sangat kami harapkan untuk menyempurnakan laporan ini. Terima kasih.

Salatiga, 2023

Tim Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
BAB I: PENDAHULUAN	I-1
1.1. Latar Belakang	I-1
1.2. Maksud dan Tujuan	I-3
1.3. Ruang Lingkup	I-3
1.4. Landasan Hukum	I-4
1.5. Sistematika Laporan	I-5
BAB II: PENDEKATAN DAN METODOLOGI	II-1
2.1. Pendekatan	II-1
2.2. Metode	II-3
BAB III: GAMBARAN UMUM KOTA SALATIGA	III-1
3.1. Tinjauan Wilayah	III-1
3.2. Kondisi Administrasi	III-2
3.3. Kondisi Geografis	III-6
3.4. Kondisi Sosial, Budaya, Ekonomi	III-8
BAB IV: TINJAUAN REGULASI	IV-1
4.1. Undang-undang	IV-1
4.2. Peraturan Pemerintah	IV-3
4.3. Peraturan Presiden	IV-6
4.4. Peraturan Menteri	IV-7
BAB V: KONSEP KINERJA DAN BALANCE SCORECARD	V-1
5.1. Kinerja	V-1
5.2. Balance Scorecard	V-19
BAB VI: PENGEMBANGAN METODE, STANDAR, DAN INDIKATOR KINERJA	VI-1

6.1. Analisis SWOT	VI-1
6.2. Analisis Regulasi	VI-6
6.3. Metode, Standar, dan Indikator Kinerja	VI-11
BAB VII: PENUTUP	VII-1
7.1. Kesimpulan	VII-1
7.2. Rekomendasi	VI-2

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Obyek Kajian	II-4
Tabel 2.2	Tahapan Pelaksanaan Kegiatan	II-5
Tabel 3.1	Kepadatan Penduduk per Kecamatan di Kota Salatiga	III-9
Tabel 3.2	Potensi Wisata Kota Salatiga	III-9
Tabel 3.3	PDRB Kota Salatiga Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha Tahun 2018-2022 (Juta Rupiah)	III-18
Tabel 3.4	PDRB Kota Salatiga Atas Dasar Harga Konstan Menurut Lapangan Usaha Tahun 2018-2022 (Juta Rupiah)	III-19
Tabel 3.5	Laju Pertumbuhan PDRB Kota Salatiga Atas Dasar Harga Konstan Menurut Lapangan Usaha Tahun 2018-2022 (%)	III-20
Tabel 6.1	Analisis Metode pengukuran kinerja BLUD Kota Salatiga	VI-2
Tabel 6.2	Indikator Kinerja BLUD-Aspek Keuangan	VI-16
Tabel 6.3	Indikator Kinerja BLUD-Aspek Pelayanan	VI-19
Tabel 6.4	Indikator Kinerja BLUD-Aspek Operasional	VI-22
Tabel 6.5	Indikator Kinerja BLUD-Aspek SDM	VI-25

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pikir “Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard”	II-15
Gambar 3.1	Gapura Masuk Kota Salatiga	III-1
Gambar 3.2	Peta Kota Salatiga	III-2
Gambar 3.3	Peta Administrasi Kota Salatiga	III-5

BAB I: PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah atau Unit Kerja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di lingkungan pemerintah daerah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan, dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

Status sebagai BLUD membuat unit kerja yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat ini menjadi mempunyai dua sumber penerimaan, yaitu Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dan pembayaran dari masyarakat yang menikmati pelayanan yang diberikannya. Selain itu BLUD juga mempunyai fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas dengan menerapkan praktek bisnis yang sehat.

Alasan itulah yang membuat BLUD menjadi berbeda dengan SKPD atau unit kerja lain yang sepenuhnya mempunyai tupoksi untuk melayani masyarakat. Karakteristik yang melekat pada BLUD seharusnya membuat entitas diperlukan berbeda dengan entitas lainnya, baik dari aspek operasional, pelayanan, SDM, dan keuangan. Karenanya, metode, standar, dan indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja BLUD mestinya juga berbeda dengan SKPD atau unit kerja lainnya tersebut.

Demikian pula dengan BLUD yang dimiliki oleh Kota Salatiga. Dimana, sebagai entitas yang diberi kepercayaan untuk

melayani masyarakat dengan mengedepankan efisiensi dan produktivitas, BLUD di Kota Salatiga sebaiknya dinilai capaian kinerjanya dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Pendekatan ini pada dasarnya akan mengukur kinerja sebuah entitas dari empat aspek sekaligus, yaitu keuangan (*financial*), kepuasan konsumen (*customer satisfaction*), bisnis internal (*internal business proses*), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).

Pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* diharapkan membuat hasilnya akan jauh lebih komprehensif karena seluruh aspek manajerial digunakan sebagai dasar penilaian. Dengan demikian manajemen bisa mempunyai informasi yang lebih lengkap, valid, dan terstruktur sebagai dasar untuk membuat perencanaan, menyusun strategi, dan mengambil keputusan.

Oleh sebab itu, atas dasar uraian di atas, Pemerintah Kota Salatiga, melalui Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kota Salatiga, akan melaksanakan kegiatan “**Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard**” ini. Dimana tujuannya untuk mengembangkan dan menyusun metode, standar, dan indikator pengukuran kinerja BLUD di Kota Salatiga dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, yang berbasis pada aspek operasional, pelayanan, SDM, dan keuangan.

1.2. Maksud dan Tujuan

Kegiatan “**Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard**” merupakan pekerjaan untuk mengembangkan dan menyusun metode, standar, dan indikator pengukuran kinerja BLUD di Kota Salatiga dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, yang berbasis pada aspek operasional, pelayanan, SDM, dan keuangan. Sementara tujuan dari kegiatan ini adalah untuk:

- a. Mengumpulkan peraturan perundang-undangan yang terkait dengan pengukuran BLUD.
- b. Mengidentifikasi elemen yang terkait dengan kinerja BLUD dari aspek operasional, pelayanan, SDM, dan keuangan.
- c. Mengembangkan metode, standar, dan indikator pengukuran kinerja BLUD dari aspek operasional, pelayanan, SDM, dan keuangan.

1.3. Ruang Lingkup Kegiatan

Kegiatan “**Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard**” merupakan kegiatan untuk mengembangkan dan menyusun metode, standar, dan indikator pengukuran kinerja BLUD di Kota Salatiga dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, yang berbasis pada aspek operasional, pelayanan, SDM, dan keuangan.

Oleh sebab itu fokus kajian ini adalah:

- a. Melakukan pengumpulan peraturan perundang-undangan yang terkait dengan pengukuran BLUD.
- b. Melakukan indentifikasi elemen yang terkait dengan kinerja BLUD dari aspek operasional, pelayanan, SDM, dan keuangan.
- c. Melakukan pengembangan metode, standar, dan indikator pengukuran kinerja BLUD dari aspek operasional, pelayanan, SDM, dan keuangan.

1.4. Landasan Hukum

- a. Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.
- b. Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- c. Undang-undang Nomor 15 Tahun 2014 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.
- d. Undang-undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.
- e. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- f. Peraturan Kementerian Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah.
- g. Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor 36/PB/2016 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Badan Layanan Umum Bidang Layanan Kesehatan.

- h. Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor Per-11/PB/2021 tentang Pedoman Penilaian Tata Kelola dan Kinerja (Tingkat Maturitas) Badan Layanan Umum.

1.5. Sistematis Laporan

1. Bab I: Pendahuluan

Bagian ini akan berisi latar belakang pelaksanaan kegiatan; pengertian konsep pekerjaan; dasar hukum pelaksanaan kegiatan; ruang lingkup kegiatan; maksud dan tujuan kegiatan; indikator keluaran dari kegiatan yang dilaksanakan; dan sistematika penulisan Laporan Akhir **“Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard”**.

2. Bab II: Pendekatan dan Metodologi

Bagian ini akan berisi tentang pendekatan yang digunakan serta gambaran singkat tentang proses pengumpulan dan pengolahan data yang akan dipakai untuk menyelesaikan pekerjaan **“Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard”** ini.

3. Bab III: Gambaran Umum Kota Salatiga

Bagian ini akan berisi berbagai informasi terkait dengan situasi dan kondisi Kota Salatiga, mulai dari aspek pemerintahan, geograxis, demografis, ekonomi, pendidikan, sosial, pariwisata, sarana dan prasarana, infrastruktur, dan sebagainya.

4. **Bab IV: Tinjauan Regulasi**

Bagian ini akan berisi uraian berbagai peraturan perundang-undangan yang terkait dengan keberadaan BLUD dan pengukuran kinerja, baik yang berupa Undang-undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden, Peraturan Menteri, Peraturan Daerah, sampai dengan Peraturan Kepala Daerah.

5. **Bab V: Konsep Kinerja**

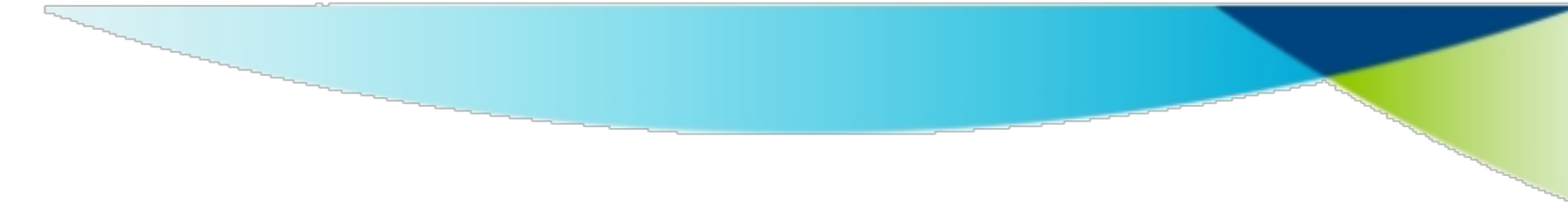
Bagian ini akan berisi uraian berbagai konsep terkait dengan konsep *balanced scorecard* yang akan digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan metode, standar, dan indikator kinerja sesuai dengan kebutuhan BLUD sebagai sebuah entitas yang mempunyai tupoksi untuk melayani masyarakat berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas dengan menerapkan praktek bisnis yang sehat.

6. **Bab VI: Metode, Standar, dan Indikator Kinerja**

Bagian ini akan berisi hasil analisis pengembangan metode, standar, dan indikator kinerja sesuai dengan kebutuhan BLUD sebagai sebuah entitas yang mempunyai tupoksi untuk melayani masyarakat berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas dengan menerapkan praktek bisnis yang sehat.

7. **Bab VII: Penutup**

Bab ini berisi kesimpulan yang disusun berdasarkan kajian **“Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard”** pada bagian-bagian sebelumnya yang dilengkapi



dengan rekomendasi bagi seluruh pembuat kebijakan terkait dengan proyek pembangunan, pengembangan, dan pengelolaan SPKLU di Kota Semarang.

BAB II: PENDEKATAN DAN METODE

2.1. Pendekatan

Pemerintah Kota Salatiga, sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas pelayanan publiknya, meningkatkan status beberapa unit kerjanya sebagai Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Dimana alasannya, dengan status tersebut, Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) atau Unit Kerja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah menjadi mempunyai fleksibilitas dalam melayani masyarakat, termasuk mengelola keuangannya. Namun demikian semua itu harus dilakukan dengan menerapkan prinsip ekonomi, efisiensi, dan produktivitas dengan menerapkan praktek bisnis yang sehat.

Hal tersebut di atas tentu membuat BLUD menjadi berbeda dengan SKPD atau unit kerja lain, khususnya dari aspek akuntabilitas. Oleh sebab metode, standar, dan indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja BLUD mestinya juga berbeda dengan SKPD atau unit kerja lainnya tersebut. Demikian pula dengan BLUD yang dimiliki oleh Kota Salatiga. Dimana, sebagai entitas yang diberi kepercayaan untuk melayani masyarakat dengan mengedepankan efisiensi dan produktivitas, BLUD di Kota Salatiga sebaiknya dinilai capaian kinerjanya dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

Pendekatan ini pada dasarnya akan mengukur kinerja sebuah entitas dari empat aspek sekaligus, yaitu keuangan (*financial*), kepuasan konsumen (*customer*)

satisfaction), bisnis internal (*internal business proses*), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).

Pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* diharapkan membuat hasilnya akan jauh lebih komprehensif karena seluruh aspek manajerial digunakan sebagai dasar penilaian. Dengan demikian manajemen bisa mempunyai informasi yang lebih lengkap, valid, dan terstruktur sebagai dasar untuk membuat perencanaan, menyusun strategi, dan mengambil keputusan.

Untuk itulah Pemerintah Kota Salatiga, melalui Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kota Salatiga, akan melaksanakan kegiatan “**Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard**” ini. Tujuannya untuk mengembangkan dan menyusun metode, standar, dan indikator pengukuran kinerja BLUD di Kota Salatiga dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, yang berbasis pada aspek operasional, pelayanan, SDM, dan keuangan. Karenanya ada dua pendekatan yang akan digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan ini, yaitu pendekatan gabungan teoritikal-legalitas-empiris dan pendekatan gabungan kualitatif-kuantitatif.

1. Pendekatan Gabungan Teoritikal-Legalitas-Empiris

Kajian ini menggunakan pendekatan yang menggabungkan antara pendekatan teoritikal, pendekatan legalitas, dan pendekatan empiris untuk memperoleh penyelesaian yang terbaik/paling optimal. Apabila dalam pendekatan teoritikal lebih banyak memandang persoalan yang hendak diselesaikan dengan sudut pandang teori, sebaliknya dalam pendekatan

empiris lebih banyak melihat dari sudut pandang kejadian empiris yang terjadi di realitas yang harus diselesaikan. Pendekatan legalitas lebih melihat pada sudut pandang aspek legal/normatif pada penyelesaian setiap persoalan yang hendak dipecahkan.

2. Pendekatan Gabungan Kualitatif-Kuantitatif

Pendekatan kualitatif adalah pendekatan yang lebih mementingkan aspek kedetailan informasi pada suatu fenomena daripada distribusi kejadian pada suatu populasi. Pendekatan ini lebih melihat pentingnya informasi yang dapat menggambarkan aspek kualitas yang terjadi pada fenomena yang dipelajari dan dipecahkan, daripada frekuensi kejadian. Sedangkan pendekatan kuantitatif dalam menggambarkan dan memecahkan fenomena, lebih memandang pada frekuensi/distribusi kejadian dalam suatu populasi untuk dapat mewakili kejadian dalam populasi.

2.2. Metode

A. Pengertian

Kegiatan “**Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard**” merupakan pekerjaan untuk mengembangkan dan menyusun metode, standar, dan indikator pengukuran kinerja BLUD di Kota Salatiga dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, yang berbasis pada aspek operasional, pelayanan, SDM, dan keuangan. Sementara tujuan dari kegiatan ini adalah untuk:

- a. Melakukan pengumpulan peraturan perundang-undangan yang terkait dengan pengukuran BLUD.
- b. Melakukan indentifikasi elemen yang terkait dengan kinerja BLUD dari aspek operasional, pelayanan, SDM, dan keuangan.
- c. Melakukan pengembangan metode, standar, dan indikator pengukuran kinerja BLUD dari aspek operasional, pelayanan, SDM, dan keuangan.

B. Lokasi dan Obyek Kajian

Fokus pelaksanaan pekerjaan "**Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard**" adalah untuk untuk mengembangkan dan menyusun metode, standar, dan indikator pengukuran kinerja BLUD di Kota Salatiga dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, yang berbasis pada aspek operasional, pelayanan, SDM, dan keuangan. Oleh sebab itu pekerjaan ini akan dilaksanakan sepenuhnya di Kota Salatiga.

Sedangkan obyek yang akan dianalisis dalam kajian ini adalah:

Tabel 2.1: Obyek Kajian

No	Aspek	Keterangan
1.	Keuangan	Mengukur kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan keuangan dan memberikan nilai tambah kepada pemilik entitas bersangkutan, dengan memperhatikan indikator keuangan seperti pendapatan, laba bersih, dan pengembalian modal.
2.	Pelayanan	Mengukur kemampuan organisasi dalam memberi kepuasan kepada

No	Aspek	Keterangan
		pelanggan dan kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.
3.	Operasional	Mengukur kemampuan organisasi dalam mewujudkan efisiensi dan efektivitas proses internal organisasi dalam menghasilkan produk atau layanan, termasuk inovasi, kualitas, dan produktivitas.
4.	SDM	Mengukur kemampuan organisasi untuk belajar, beradaptasi, dan meningkatkan kapabilitasnya. Perspektif ini mencakup aspek seperti pengembangan karyawan, manajemen pengetahuan, dan kemampuan inovasi.

Sumber: Data primer diolah, 2023.

C. Tahapan Kegiatan

Penyusunan tahapan kegiatan dilakukan berdasarkan KAK pekerjaan "**Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard**", agar dalam melaksanakan semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan target yang tertuang dalam KAK. Oleh sebab itu tahapan kegiatan ini disusun dengan menggunakan pencapaian target sebagai acuan.

Tabel 2.2: Tahapan Pelaksanaan Kegiatan

No	Tahapan	Penjelasan Tahapan	Teknik Analisis	Hasil
1.	Mengumpulkan peraturan perundang-undangan terkait dengan BLUD.	Melakukan identifikasi dan pengumpulan berbagai peraturan perundang-undangan dibidang BLUD, dalam bentuk: • Undang-undang (UU). • Peraturan Pemerintah (PP).	Studi Dokumentasi	Peraturan perundang-undangan terkait kinerja BLUD.

No	Tahapan	Penjelasan Tahapan	Teknik Analisis	Hasil
		- Peraturan Presiden (Perpres). - Peraturan Menteri (Permen). - Peraturan Daerah (Perda). - Peraturan Walikota (Perwali).		
2.	Mengumpulkan peraturan perundang-undangan terkait dengan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD.	Melakukan identifikasi dan pengumpulan berbagai peraturan perundang-undangan dibidang metode, standar, dan indikator kinerja BLUD, dalam bentuk: - Undang-undang (UU). - Peraturan Pemerintah (PP). - Peraturan Presiden (Perpres). - Peraturan Menteri (Permen). - Peraturan Daerah (Perda). - Peraturan Walikota (Perwali).	Studi Dokumentasi	Peraturan perundang-undangan terkait dengan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD.
3.	Mengumpulkan referensi terkait dengan BLUD.	Melakukan identifikasi dan pengumpulan berbagai referensi bidang BLUD, yang berupa: - Hasil kajian. - Buku. - Artikel ilmiah. - Dan sebagainya.	Studi Dokumentasi	Referensi terkait dengan BLUD.
4.	Mengumpulkan referensi terkait dengan kinerja BLUD.	Melakukan identifikasi dan pengumpulan berbagai referensi bidang kinerja BLUD, yang berupa: - Hasil kajian. - Buku. - Artikel ilmiah. - Dan sebagainya.	Studi Dokumentasi	Referensi terkait dengan kinerja BLUD.
5.	Mengumpulkan referensi terkait dengan <i>balanced scorecard</i> .	Melakukan identifikasi dan pengumpulan berbagai referensi bidang <i>balanced scorecard</i>, yang berupa: - Hasil kajian. - Buku. - Artikel ilmiah. - Dan sebagainya.	Studi Dokumentasi	Referensi terkait dengan <i>balanced scorecard</i> .

No	Tahapan	Penjelasan Tahapan	Teknik Analisis	Hasil
6.	Mengumpulkan dokumen terkait dengan BLUD Kota Salatiga.	Melakukan identifikasi dan pengumpulan berbagai dokumen yang terkait dengan BLUD Kota Salatiga, yang berupa: • Nama. • Jenis layanan. • Alamat. • Dan sebagainya.	Studi Dokumentasi	Dokumen BLUD Kota Salatiga.
7.	Mengumpulkan dokumen metode, standar, dan indikator kinerja lembaga pemerintah di Indonesia.	Melakukan identifikasi dan pengumpulan berbagai dokumen yang terkait dengan dokumen metode, standar, dan indikator kinerja lembaga pemerintah di Indonesia., yang berupa: • Nama. • Jenis layanan. • Alamat. • Dan sebagainya.	Studi Dokumentasi	Dokumen metode, standar, dan indikator kinerja lembaga pemerintah di Indonesia.
8.	Mereview peraturan perundang-undangan terkait dengan BLUD.	Melakukan review untuk mengumpulkan dan mengetahui peraturan perundang-undangan bidang BLUD.	Analisis Deduksi Nalar	Hasil review peraturan perundang-undangan terkait dengan BLUD.
9.	Mereview peraturan perundang-perundangan terkait dengan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD.	Melakukan review untuk mengumpulkan dan mengetahui peraturan perundang-undangan bidang metode, standar, dan indikator kinerja BLUD.	Analisis Deduksi Nalar	Hasil review peraturan perundang-undangan terkait dengan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD.
10.	Mereview referensi terkait dengan BLUD.	Melakukan review terhadap referensi terkait dengan BLUD, baik yang hasil kajian, buku, artikel ilmiah, dan sebagainya. .	Analisis Deduksi Nalar	Hasil review referensi terkait dengan BLUD.
11.	Mereview referensi terkait dengan kinerja BLUD.	Melakukan review terhadap referensi terkait dengan kinerja BLUD, baik yang hasil kajian, buku, artikel ilmiah, dan sebagainya. .	Analisis Deduksi Nalar	Hasil review referensi terkait dengan kinerja BLUD.

No	Tahapan	Penjelasan Tahapan	Teknik Analisis	Hasil
12.	Mereview referensi terkait dengan <i>balanced scorecard</i> .	Melakukan review terhadap referensi terkait dengan <i>balanced scorecard</i> , baik yang hasil kajian, buku, artikel ilmiah, dan sebagainya. .	Analisis Deduksi Nalar	Hasil review referensi terkait dengan <i>balanced scorecard</i> .
13.	Mereview dokumen BLUD Kota Salatiga.	Melakukan review terhadap dokumen terkait dengan BLUD Kota Salatiga, baik nama, jenis layanan, alamat. dan sebagainya.	Analisis Deduksi Nalar	Hasil review dokumen BLUD Kota Salatiga.
14.	Menganalisis dokumen BLUD Kota Salatiga.	Melakukan analisis terhadap dokumen terkait dengan BLUD Kota Salatiga, baik nama, jenis layanan, alamat. dan sebagainya.	Analisis Deduksi Nalar	Hasil analisis dokumen BLUD Kota Salatiga.
15.	Membandingkan metode, standar, dan indikator kinerja lembaga pemerintah di Indonesia.	Melakukan perbandingan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD lembaga pemerintah di Indonesia., baik dari aspek: • Keuangan. • Pelayanan. • Operasional. • SDM.	Analisis Komparasi	Metode, standar, dan indikator kinerja lembaga pemerintah di Indonesia.
16.	Mengembangkan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD Kota Salatiga.	Melakukan pengembangan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD Kota Salatiga, baik dari aspek: • Keuangan. • Pelayanan. • Operasional. • SDM.	Analisis Deduksi Nalar	Metode, standar, dan indikator kinerja BLUD Kota Salatiga.
17.	Mendiskusikan laporan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD Kota Salatiga.	Melakukan diskusi terhadap hasil pengembangan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD di Kota Salatiga, yang terdiri dari: • Aspek keuangan. • Aspek pelayanan. • Aspek operasional. • Aspek SDM	• FGD.	Hasil diskusi metode, standar, dan indikator kinerja BLUD di Kota Salatiga.
18.	Menyusun laporan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD Kota Salatiga.	Melakukan penyusunan laporan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD di Kota Salatiga, yang terdiri dari: • Aspek keuangan. • Aspek pelayanan.	• Analisis Deduksi Nalar • Analisis Kualitatif	Laporan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD di Kota Salatiga.

No	Tahapan	Penjelasan Tahapan	Teknik Analisis	Hasil
		• Aspek operasional. • Aspek SDM		
19.	Mempresentasikan laporan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD Kota Salatiga.	Melakukan presentasi laporan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD di Kota Salatiga, yang terdiri dari: • Aspek keuangan. • Aspek pelayanan. • Aspek operasional. • Aspek SDM.	• Analisis Deduksi Nalar • Analisis Kualitatif	Catatan presentasi metode, standar, dan indikator kinerja BLUD di Kota Salatiga.
20.	Merevisi laporan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD Kota Salatiga.	Melakukan revisi terhadap laporan metode, standar, dan indikator kinerja di Kota Salatiga, yang terdiri dari: • Aspek keuangan. • Aspek pelayanan. • Aspek operasional. • Aspek SDM..	• Analisis Deduksi Nalar • Analisis Kualitatif	Hasil revisi laporan metode, standar, dan indikator kinerja BLUD di Kota Salatiga.

Sumber: Data primer diolah, 2023.

D. Metode Pengumpulan Data

Didalam pelaksanaan pekerjaan ini pengumpulan data digunakan beberapa cara, yaitu:

1. Dokumentasi

Metode dokumentasi diartikan sebagai suatu cara pengumpulan data yang diperoleh dari dokumen-dokumen yang ada atau catatan-catatan yang tersimpan, baik itu berupa catatan transkrip, buku, surat kabar, dan lain sebagainya.

2. Observasi

Observasi adalah suatu cara pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung terhadap suatu obyek dalam suatu periode tertentu dan mengadakan pencatatan secara sistematis tentang

hal-hal tertentu yang diamati. Banyaknya periode observasi yang perlu dilakukan dan panjangnya waktu pada setiap periode observasi tergantung kepada jenis data yang dikumpulkan. Apabila observasi itu akan dilakukan pada sejumlah orang, dan hasil observasi itu akan digunakan untuk mengadakan perbandingan antar orang-orang tersebut, maka hendaknya observasi terhadap masing-masing orang dilakukan dalam situasi yang relatif sama.

3. Indepth Interview

Wawancara mendalam (*indepth interview*) adalah pertemuan antara dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Wawancara mendalam merupakan alat mengecek ulang atau pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya dan juga merupakan teknik komunikasi langsung antara peneliti dan sampel. Keunggulannya ialah memungkinkan peneliti mendapatkan jumlah data yang banyak, sebaliknya kelemahan ialah karena wawancara melibatkan aspek emosi, maka kerjasama yang baik antara pewawancara dan yang diwawancari sangat diperlukan.

4. Focus Group Discussion (FGD)

FGD adalah diskusi terfokus dari suatu group untuk membahas suatu masalah tertentu, dalam suasana informal dan santai. Berbeda dengan riset kuantitatif yang metodologinya memiliki sifat pasti (*exact*), metode FGD yang bersifat kualitatif memiliki sifat tidak pasti,

berupa eksploratori atau pendalaman terhadap suatu masalah dan tidak dapat digeneralisasi. FGD juga dapat didefinisikan sebagai teknik pengumpulan data yang umumnya dilakukan pada penelitian kualitatif dengan tujuan menemukan makna sebuah tema menurut pemahaman sebuah kelompok. Teknik ini digunakan untuk mengungkap pemaknaan dari suatu kelompok berdasarkan hasil diskusi yang terpusat pada suatu permasalahan tertentu. FGD juga dimaksudkan untuk menghindari pemaknaan yang salah dari seorang peneliti terhadap fokus masalah yang sedang diteliti.

FGD membutuhkan seorang moderator yang berperan sebagai fasilitator dalam diskusi. Moderator dalam FGD dilengkapi dengan *moderator guideline*, yang merupakan dokumen yang berisi panduan bagi moderator mengenai topik FGD. Manfaat dari FGD adalah FGD dapat fokus terhadap penelitian dan mengembangkan hipotesis penelitian yang relevan dengan mengeksplorasi secara lebih mendalam masalah untuk diselidiki dan kemungkinan penyebabnya, dapat merumuskan pertanyaan yang tepat untuk lebih terstruktur, menyurvei skala yang lebih besar, dan sebagainya.

E. Pengolahan Data

1. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi atau yang biasa disebut dengan kajian dokumen merupakan teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan kepada subjek

penelitian dalam rangka memperoleh informasi terkait objek penelitian. Dalam studi dokumentasi, peneliti biasanya melakukan penelusuran data historis objek penelitian serta melihat sejauhmana proses yang berjalan telah terdokumentasikan dengan baik.

Terdapat dua jenis dokumen yang dipakai dalam studi dokumentasi yaitu:

- a. Dokumen primer yaitu, dokumen yang ditulis eksklusif oleh orang yang mengalami peristiwa.
- b. Dokumen sekunder yaitu, dokumen yang ditulis kembali oleh orang yang tidak eksklusif mengalami kejadian menurut warta yang diperoleh dari orang yang eksklusif mengalami peristiwa.

2. Analisis Komparatif

Analisis komparatif adalah analisis yang bersifat membandingkan. Penelitian ini dilakukan untuk membandingkan persamaan dan perbedaan dua atau lebih fakta-fakta dan sifat-sifat objek yang diteliti berdasarkan kerangka pemikiran tertentu. Pada penelitian ini variabelnya masih mandiri tetapi untuk sampel yang lebih dari satu atau dalam waktu yang berbeda.

Menurut Nazir (2005), analisis komparatif adalah sejenis penelitian deskriptif yang ingin mencari jawaban secara mendasar tentang sebab-akibat, dengan menganalisis faktor-faktor penyebab terjadinya ataupun munculnya suatu fenomena tertentu.

3. Analisis Deduksi Nalar

Metode berpikir deduktif adalah metode berpikir yang menerapkan hal-hal yang umum terlebih dahulu untuk seterusnya dihubungkan dalam bagian-bagiannya yang khusus atau dari pernyataan yang bersifat umum ditarik kesimpulan yang bersifat khusus. Penarikan kesimpulan secara deduktif biasanya mempergunakan pola berpikir yang dinamakan silogismus. Silogismus disusun dari dua buah pernyataan dan sebuah kesimpulan.

4. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif adalah suatu proses dalam mengidentifikasi keberadaan suatu senyawa kimia dalam suatu larutan/sampel yang tidak diketahui. Analisis kualitatif disebut juga analisa jenis yaitu suatu cara yang dilakukan untuk menentukan macam, jenis zat atau komponen-komponen bahan yang dianalisa. Dalam melakukan analisa kualitatif yang dipergunakan adalah sifat-sifat zat atau bahan, baik sifat-sifat fisis maupun sifat-sifat kimianya. Misalnya ada suatu sampel cairan dalam gelas kimia, bila ingin mengetahui tentang kandungan sampel cair itu maka yang harus dilakukan adalah menganalisa kualitatif terhadap sampel cairan itu.

Tujuan analisis kualitatif adalah untuk memisahkan dan mengidentifikasi sejumlah unsur/senyawa. Analisis kualitatif berhubungan dengan penetapan banyak suatu zat tertentu yang ada dalam sampel. Analisis kualitatif digunakan untuk menganalisa komponen atau jenis zat yang ada dalam suatu larutan. Analisa kualitatif merupakan salah satu cara yang paling efektif untuk mempelajari kimia dan

unsur-unsur serta ion-ionnya dalam larutan.

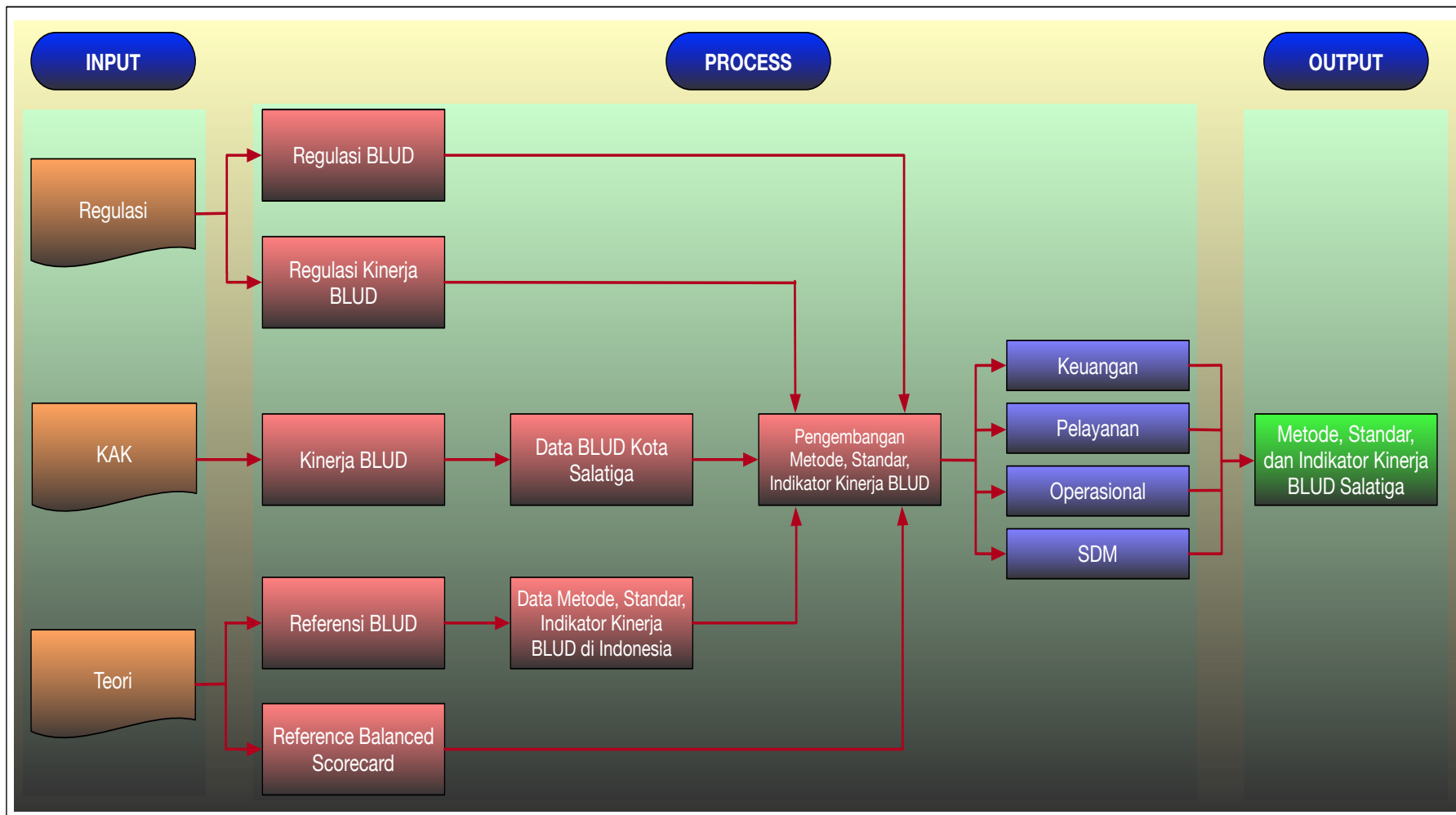
5. Analisis Kuantitatif

Analisis data kuantitatif adalah metode yang bergantung kepada kemampuan untuk menghitung data secara akurat. Selain itu, metode ini juga memerlukan kemampuan untuk menginterpretasikan data yang kompleks. Beberapa contoh metode analisis kuantitatif, seperti analisis deskriptif, regresi, dan faktor. Metode analisis data kuantitatif mempunyai berbagai macam jenis analisis seperti teknik korelasional, regresi, komparasi, deskriptif dan sejenisnya.

Metode ini merupakan pendekatan pengolahan data melalui metode statistik atau matematik yang terkumpul dari data sekunder. Kelebihan dari metode ini adalah kesimpulan yang lebih terukur dan komprehensif. Metode metode lainnya yang dapat digunakan dalam proses analisis data adalah analisis teks, statistical, diagnosa, prediktif, preskriptif.

F. Kerangka Pikir

Kerangka pikir kegiatan “**Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard**” dapat digambarkan seperti disajikan di bawah ini.



Gambar 2.1: Kerangka Pikir Kegiatan “Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard”

BAB III: GAMBARAN UMUM KOTA SALATIGA

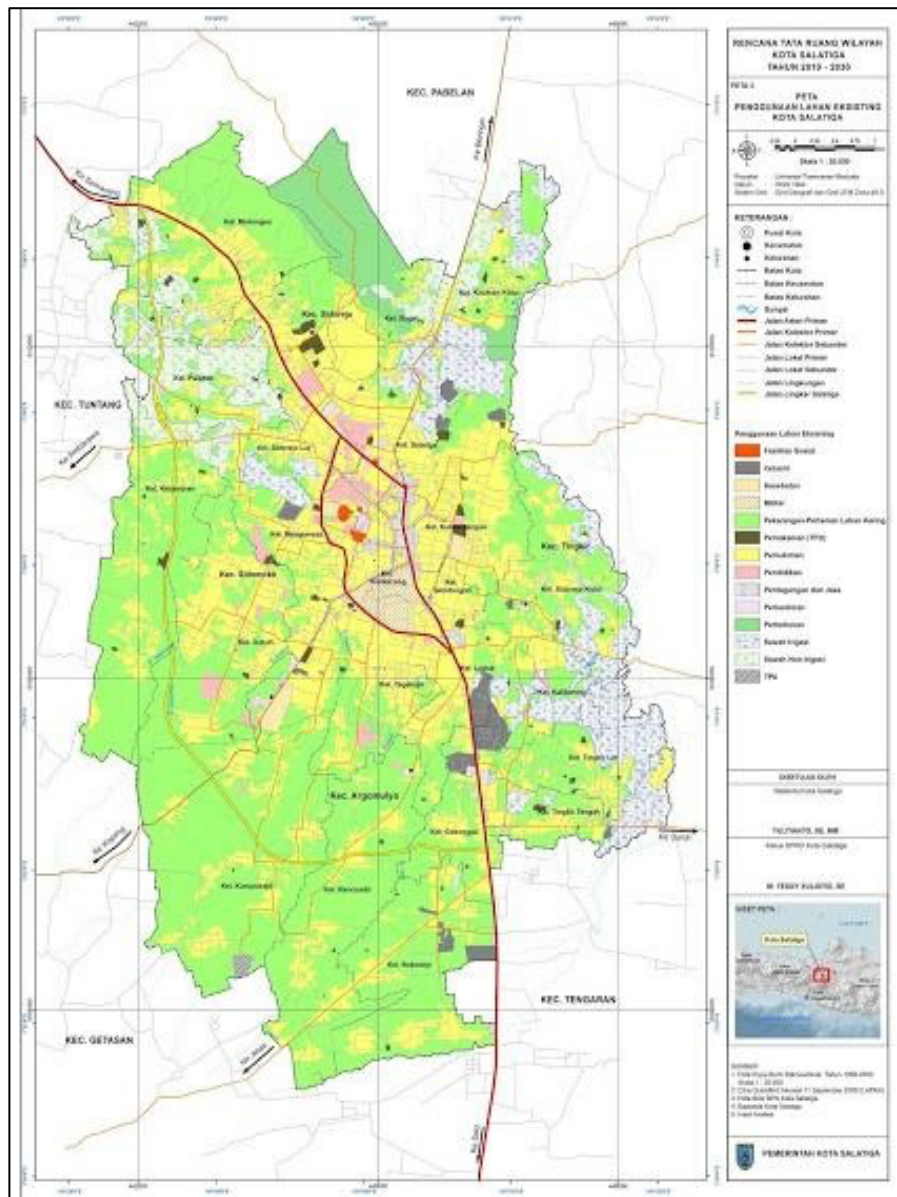
3.1. Tinjauan Wilayah

Kota Salatiga merupakan sebuah kota kecil yang berada di Provinsi Jawa Tengah, memiliki luas wilayah $\pm 56.78 \text{ Km}^2$, terdiri dari 4 Kecamatan, 22 Kelurahan, serta berpenduduk 176,795 jiwa. Kota Salatiga terletak pada jalur regional Jawa Tengah yang menghubungkan kota regional Jawa Tengah, yaitu Kota Semarang dan Kota Surakarta.

Kota Salatiga memiliki ketinggian 450-800 meter dari permukaan laut dan memiliki hawa sejuk serta dikelilingi oleh keindahan alam Gunung Merbabu, Gunung Telomoyo, dan Gunung Gajah Mungkur. Selain itu Kota Salatiga juga dikenal sebagai kota pendidikan, olah raga, perdagangan, dan transit pariwisata.



Gambar 3.1: Gapura Masuk Kota Salatiga



Gambar 3.2: Peta Kota Salatiga

Sumber: <https://peta-kota.blogspot.com/2011/05/peta-kota-salatiga.html>.

3.2. Kondisi Wilayah

A. Batas Wilayah

Kota Salatiga memiliki batas dengan wilayah Kabupaten Semarang, adapun batas-batas wilayahnya adalah sebagai berikut:

- Sebelah Utara : Kecamatan Pabelan (Desa Pabelan, Desa Pejaten) dan Kecamatan Tuntang (Desa Kesongo, Desa Watu Agung).
- Sebelah Timur : Kecamatan Pabelan (Desa Ujung-ujung, Desa Sukoharjo, Desa Glawan) dan Kecamatan Tengaran (Desa Bener, Desa Tegalwaton, Desa Nyamat).
- Sebelah Selatan : Kecamatan Getasan (Desa Sumogawe, Desa Samirono, Desa Jetak) dan Kecamatan Tengaran (Desa Patemon, Desa Karang Duren).
- Sebelah Barat : Kecamatan Tuntang (Desa Candirejo, Desa Jombor, Desa Sraten, Desa Gedangan) dan Kecamatan Getasan (Desa Polobogo).

B. Kedudukan Administratif Wilayah

Kota Salatiga jika ditinjau secara administratif dikelilingi oleh wilayah Kabupaten Semarang dan terbagi menjadi 4 kecamatan dan 23 kelurahan. Luas wilayah Kota Salatiga pada tahun 2022 tercatat sebesar 56.78 Km² yang terdiri dari:

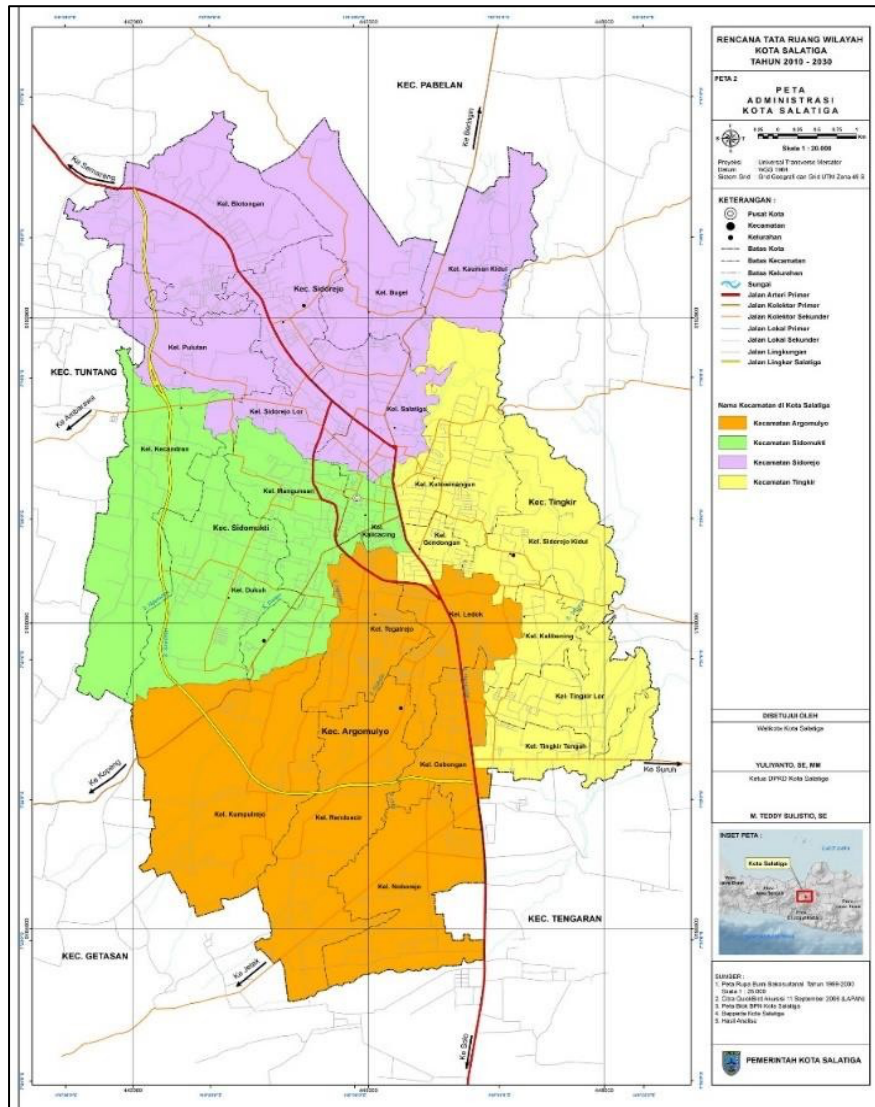
1. 6.36 Km² (11.20%) lahan sawah. Sebagian besar lahan sawah di Kota salatiga telah ditanami padi sebanyak dua kali dalam setahun yaitu seluas 527 Ha atau 82.86%. Sedangkan sebanyak 10.85% lahan

sawah hanya ditanami padi sekali dalam setahun.

2. 17.58 Km² (30.96%) lahan pertanian bukan sawah. Lahan yang dipakai untuk tegal/kebun sebesar 89.99% dari total lahan pertanian bukan sawah 32.84 Km² (57.84%) bukan lahan pertanian.

Kecamatan dan Kelurahan tersebut meliputi:

1. Kecamatan Sidorejo, terdiri dari 6 Kelurahan: Blotongan, Sidorejo Lor, Salatiga, Bugel, Kauman Kidul, dan Pulutan.
2. Kecamatan Tingkir, terdiri dari 7 Kelurahan: Kutowinangun Lor, Kutowinangun Kidul, Gendongan, Sidorejo Kidul, Kalibening, Tingkir Lor, dan Tingkir Tengah.
3. Kecamatan Argomulyo, terdiri dari 6 Kelurahan: Noborejo, Ledok, Tegalrejo, Kumpulrejo, Randuacir, dan Cebongan.
4. Kecamatan Sidomukti, terdiri dari 4 Kelurahan: Kecandran, Dukuh, Mangunsari, dan Kalicacing.



Gambar 3.3: Peta Administrasi Kota Salatiga

Sumber:

http://si.disperakim.jatengprov.go.id/umum/detail_kondisi_geo/17.

3.3. Kondisi Geografis

A. Letak Wilayah

Kota Salatiga terletak di tengah-tengah Kabupaten Semarang.

1. **Astronomi.** Kota Salatiga terletak antara $1100.27'.56,81''$ – $1100.32'.4,64''$ BT dan antara $0070.17'$ – $0070.17'.23''$ LS.
2. **Morfologis.** Berada di daerah cekungan kaki Gunung Merbabu serta diantara beberapa gunung-gunung kecil, yaitu Gunung Gajah Mungkur, Gunung Telomoyo, dan Gunung Payung Rong.

B. Topografi Wilayah

Kota Salatiga memiliki topografi atau bentuk permukaan tanah yang terbagi menjadi tiga bagian, yaitu:

1. Daerah topografi bergelombang dengan persentase + 65.00%, yaitu Kelurahan Dukuh, Kelurahan Bugel, Kelurahan Kauman Kidul, Kelurahan Kumpulrejo, Kelurahan Kutowinangun Kidul, Kelurahan Kutowinangun Lor, Kelurahan Ledok, Kelurahan Salatiga, dan Kelurahan Sidorejo Lor.
2. Daerah topografi miring dengan persentase +25.00%, yaitu Kelurahan Cebongan, Kelurahan Gendongan, Kelurahan Kecandran, Kelurahan Mangunsari, Kelurahan Pulutan, Kelurahan Randuacir, Kelurahan Sidorejo Kidul, Kelurahan Sidorejo Lor, Kelurahan Tegalrejo, Kelurahan Tingkir Lor, dan Kelurahan Tingkir Tengah.
3. Daerah topografi datar dengan persentase +10.00%,

yaitu Kelurahan Blotongan, Kelurahan Kalibening, Kelurahan Kalicacing, dan Kelurahan Noborejo.

C. Struktur Tanah

Kota Salatiga memiliki jenis tanah yang dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu tanah latosol cokelat dan tanah cokelat tua. Jenis tanah latosol cokelat sangat cocok bagi tanaman padi, palawija, sayur-sayuran, dan buah-buahan karena memiliki tingkat produktivitas sedang hingga tinggi, sedangkan tanah latosol cokelat tua baik untuk tanaman hortikultura, misalnya kopi, teh, dan pisang yang banyak dijumpai pada bagian utara Kota Salatiga.

D. Hidrologis

Kota Salatiga mempunyai tiga sumber mata air yang letaknya cukup berdekatan, yaitu Kalitaman, Benoyo, dan Kalisumbo, dimana memiliki debit cukup besar untuk memenuhi keperluan sehari-hari. Untuk sumber mata air Kalitaman digunakan sebagai kolam renang yang bertaraf nasional di Provinsi Jawa Tengah. Selain itu, Kota Salatiga masih memiliki beberapa sumber mata air yang lain, yakni Belik Kalioso, Senjoyo, dan Muncul.

E. Kekayaan dan Kekhasan Flora dan Fauna

Rejasa (*Elaeocarpus grandiflorus*) merupakan tanaman identitas Kota Salatiga yang sudah mulai jarang ditemukan dan Burung Kidangan (*Zoothera citrina*) atau Punglor Merah, Anis Merah, *Orange-headed Thrush*

merupakan hewan (binatang) yang ditetapkan sebagai fauna identitas Kota Salatiga.

F. Kondisi Klimatologis

Kota Salatiga termasuk ke dalam wilayah yang memiliki iklim tropis, memiliki hawa yang sejuk dan udaranya segar, terletak pada ketinggian antara 450-825 meter di atas permukaan air laut. Secara morfologi, Kota Salatiga berada di daerah cekungan kaki Gunung Merbabu dan gunung-gunung kecil, yaitu Gunung Telomoyo, Gunung Ungaran, Gunung Payung, dan Gunung Rong. Morfologi pegunungan menyebabkan Salatiga beriklim tropis dengan suhu udara rata-rata antara 230-240 C.

Pada tahun 2022, Kota Salatiga memiliki jumlah curah hujan sebesar 1,511mm dengan jumlah hari hujan 92 hari dan rata-rata curah hujan sebesar 18.08 mm/hari.

3.4. Kondisi Sosial, Budaya, Ekonomi

A. Kependudukan

Jumlah penduduk Kota Salatiga memiliki jumlah sebesar 191,571 jiwa pada tahun 2022 dengan pembagian jumlah penduduk perempuan lebih besar dibanding penduduk laki-laki, dapat dilihat melalui rasio jenis kelamin (rasio jumlah penduduk laki-laki terhadap penduduk perempuan), sebesar 95.77.

Penduduk Kota Salatiga belum tersebar secara merata di seluruh wilayah Kota Salatiga. Pada umumnya, penduduk banyak menumpuk di daerah perkotaan dibandingkan pedesaan. Pada tahun 2022 rata-rata

kepadatan penduduk Salatiga sebesar 3,374 jiwa setiap Km².

Tabel 3.1: Kepadatan Penduduk per Kecamatan di Kota Salatiga

No	Kecamatan		Luas Kec (Km ²)	Jumlah Penduduk (Jiwa)	Kepadatan per Km ²
	Argomulyo		18,526	45,349	2,448
	Tingkir		10,549	44,611	4,229
	Sidomukti		11,459	43,668	3,811
	Sidorejo		16,247	57,943	3,566
	Jumlah	2018	56,781	191,571	3,374
		2017	56,781	188,928	3,327
		2016	56,781	186,420	3,283

Sumber: Kota Salatiga Dalam Angka, 2022.

B. Tempat Wisata Kota Salatiga

Kota Salatiga juga dijuluki sebagai kota transit pariwisata selain sebagai kota pendidikan dan olah raga, karena kota Salatiga terletak di tengah-tengah Kabupaten Semarang dan dikelilingi Gunung Merbabu, Gunung Telomoyo, Pegunungan Gajah Mungkur dan Gunung Ungaran, sehingga para wisatawan domestik diharapkan akan singgah di Salatiga.

Tabel 3.2: Potensi Wisata Kota Salatiga

No	Nama	Lokasi	Daya Tarik
1.	Agrowisata Salib Putih	Jl.Hasanudin Km. 4 (Jalan Raya Salatiga-Kopeng)	Keindahan, pemandangan, dan kesejukan alam perkebunan. Fasilitas: jogging track, outbound location, perkebunan, peternakan, camping ground, hotspot area, restaurant, dan meeting room.

No	Nama	Lokasi	Daya Tarik
2.	Wahana Air Atlantic Dreamland	Jl. Soekarno-Hatta, Isep-isep	Tersedia bermacam-macam wahana permainan seperti: kolam renang, waterboom, water toys, water ball, circullar track, jet coaster, carousel, boom-boom car, softplay, game center, battery car, ATV, flying fox, kuda poni, trampoline, dan lain-lain.
3.	Kolam Renang Kalitaman	Jl. Kalitaman	Kolam renang tertua di Salatiga dengan air mata alami. Fasilitas: kolam renang dewasa, kolam renang anak-anak, papan loncat, taman bermain anak, ruang bilas, dan ruang tunggu.
4.	Cagar Budaya Prasasti Plumpungan	Kauman Kidul	Situs bersejarah tentang asal-mula Kota Salatiga.
5.	Desa Wisata Tingkir Lor	Tingkir Lor, Kecamatan Tingkir	• Pusat konveksi. • Makam Kyai Abdul Wahid (kakek dari KH. Abdurrahman Wahid).
6.	Wisata Budaya Suran Ki Hajar Sampurno (1 Suro)	Sugihwaras, Randuacir	• Ritual yang dipercaya dapat menunjukkan peruntungan atau nasib seseorang.
7.	Wisata Budaya Tirakatan Hari Jadi (23 Juli)	Plumpungan, Kauman Kidul	Tirakatan dan gelar kesenian • wayang kulit semalam suntuk.
8.	Wisata Budaya Kirab Budaya Hari Jadi (24 Juli)	Rumah Dinas Walikota-Lapangan Pancasila	• Acara ini diikuti oleh berbagai komponen masyarakat Kota Salatiga.
9.	Wisata Membatik Batik Plumpungan	Puri Satya Permai Blok IV/5, Kemiri	Belanja batik Plumpungan, belajar membatik tulis, membatik cap, mencolet warna, mopoki, nitiki, melorot malam, dan lain-lain.
10.	Wisata Belanja Kue Kering UMKM "Saga"	Jl. Fatmawati	Saga adalah kependekan dari "Snack Salatiga" yang diresmikan oleh Walikota Salatiga. Tersedia makanan unggulan seperti enting-enting gepuk, kripik paru, abon, kecap, dendeng, dan lain-lain.
11.	Wisata Budaya Saparan (Bulan Sya'ban)	Tegalrejo dan Noborejo	Wisata budaya religi.
12.	Wisata kuliner sate kambing	Jl. Diponegoro dan sepanjang Jl. Fatmawati, Blotongan	Sate kambing muda khas Blotongan.
13.	Wisata kuliner	Kawasan Lapangan	Tersedia bermacam-macam kuliner di pusat kota.

No	Nama	Lokasi	Daya Tarik
		Pancasila dan Sekitarnya	
14.	Wisata kuliner lesehan	Jl. Jendral Sudirman dan Jl. A. Yani	Tersedia bermacam-macam kuliner di sepanjang jalan.
15.	Wisata kuliner Ronde Mak Pari	Kelurahan Kalicacing	Tersedia ronde dengan beraneka ragam rasa.
16.	Wisata kuliner Ronde Jago Su	Pasar Raya II, Kelurahan Kutowinangun	Tersedia ronde dengan beraneka ragam rasa.

<https://salatiga.go.id/pariwisata/tempat-wisata/>, 2023.

C. Sejarah Kota Salatiga

Kota Salatiga mempunyai beberapa sumber yang menjadi dasar dalam menjelaskan asal-usul Salatiga, yaitu yang berasal dari cerita rakyat, prasasti, maupun penelitian dan kajian yang cukup detail.

1. Prasasti Plumpungan

Cikal bakal lahirnya Kota Salatiga ditulis dalam batu besar yang berjenis andesit memiliki ukuran panjang 170 cm dan lebar 160 cm, dengan garis lingkar 5 meter yang dikenal menjadi Prasasti Plumpungan.

Prasasti Plumpungan berada di Dukuh Plumpungan, Kelurahan Kauman Kidul, Kecamatan Sidorejo, dimana Salatiga telah ada semenjak tahun 750 Masehi, yang pada saat itu adalah wilayah Perdikan. Sejarahwan yang sekaligus ahli Epigraf Dr. J. G. de Casparis mengalihkan tulisan tersebut secara lengkap yang selanjutnya disempurnakan oleh Prof. Dr. R. Ng Poerbatjaraka.

Prasasti Plumpungan berisi mengenai ketetapan hukum tentang status tanah perdikan atau swatantra bagi suatu daerah yang pada saat itu bernama Hampra, dan kini disebut Salatiga. Pemberian perdikan tersebut adalah hal yang istimewa saat itu oleh seorang raja dan tidak setiap daerah kekuasaan bisa dijadikan daerah Perdikan.

Perdikan berarti suatu daerah dalam kerajaan tertentu yang dibebaskan dari segala kewajiban pembayaran pajak atau upeti karena memiliki kekhususan tertentu. Dasar pemberian daerah

perdikan itu diberikan kepada desa atau daerah yang benar-benar berjasa kepada seorang raja.

Prasasti yang diperkirakan dibuat pada Jumat, 24 Juli tahun 750 Masehi itu, ditulis oleh seorang Citraleka, yang sekarang dikenal dengan sebutan penulis atau pujangga, dibantu oleh sejumlah pendeta atau resi dan ditulis dalam bahasa Jawa kuno: “Srir Astu Swasti Prajabyah” yang berarti “Semoga Bahagia, Selamatlah Rakyat Sekalian”.

Sejarahwan memperkirakan, bahwa masyarakat Hampra telah berjasa kepada Raja Bhanu yang merupakan seorang raja besar dan sangat memperhatikan rakyatnya, yang mempunyai daerah kekuasaan meliputi sekitar Salatiga, Kabupaten Semarang, Ambarawa, dan Kabupaten Boyolali. Penetapan di dalam prasasti itu merupakan titik tolak berdirinya daerah Hampra secara resmi sebagai daerah Perdikan dan dicatat dalam prasasti Plumpungan. Atas dasar catatan prasasti itulah dan dikuatkan dengan Perda No. 15 tahun 1995 maka ditetapkan Hari Jadi Kota Salatiga jatuh pada tanggal 24 Juli.

2. Zaman Penjajahan

Pada zaman penjajahan Belanda sudah cukup jelas batas serta status Kota Salatiga, menurut Staatblad 1917 No. 266 mulai 1 Juli 1917 didirikan Stood Gemente Salatiga yang daerahnya terdiri dari 8 desa. karena dukungan faktor geografis, udara sejuk dan letaknya sangat strategis, maka Salatiga cukup

dikenal keindahannya di masa penjajahan Belanda.

3. Zaman Kemerdekaan

Kota Salatiga adalah Staat Gemente yang dibentuk berdasarkan Staatblad 1923 No. 393 yang kemudian dicabut dengan Undang-Undang No. 17 tahun 1995 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kecil Dalam Lingkungan Provinsi Jawa Timur, Jawa Tengah dan Jawa Barat.

Ditinjau dari segi administratif pemerintah dikaitkan dengan kondisi fisik dan fungsi Kotamadya Daerah Tingkat II, keberadaan Daerah Tingkat II Salatiga yang memiliki luas 17,82 km dengan 75% luasnya merupakan wilayah terbangun adalah tidak efektif.

Berdasarkan kesadaran bersama dan didorong kebutuhan areal pembangunan demi pengembangan daerah, muncul gagasan mengadakan pemekaran wilayah yang dirintis tahun 1983. Kemudian terealisasi tahun 1992 dengan terbitnya Peraturan Pemerintah No. 69 tahun 1992 yang menetapkan luas wilayah Salatiga menjadi 5.898 Ha dengan 4 Kecamatan yang terdiri dari 22 Kelurahan.

Berdasarkan amanat Undang-Undang No. 22 tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah, Kotamadya Daerah Tingkat II Salatiga berubah penyebutannya menjadi Kota Salatiga.

D. Visi dan Misi Kota Salatiga

Visi Kota Salatiga adalah “Salatiga yang Sejahtera,

Mandiri, dan Bermartabat”. Sejahtera memiliki maksud dalam peningkatan pemenuhan kebutuhan dasar, fasilitas umum, pelayanan publik dan pembangunan yang berwawasan lingkungan.

Mandiri maksud untuk menciptakan Kota Salatiga sebagai pusat kegiatan masyarakat yang berkemampuan serta memiliki peran aktif dalam pembangunan yang didasari oleh jiwa dan semangat kewirausahaan untuk meningkatkan potensi dan daya saing daerah.

Bermartabat memiliki arti untuk mewujudkan Kota Salatiga sebagai pusat penyelenggaraan pemerintahan yang tunduk pada prinsip-prinsip tata pemerintahan yang bersih, profesional, berwibawa, demokratis, menjunjung tinggi supremasi hukum, dan penghormatan yang tinggi terhadap hak asasi manusia.

Misi Kota Salatiga adalah sebagai berikut:

MISI 1: Menyediakan Pemenuhan Kebutuhan Pelayanan Dasar

1. Peningkatan akses pendidikan.
2. Peningkatan akses pelayanan kesehatan.
3. Peningkatan akses air bersih dan sanitasi.

MISI 2: Mengelola Tata Ruang Kota yang Berkelanjutan dan Berwawasan Lingkungan

Peraturan Daerah Kota Salatiga Nomor 4 Tahun 2011 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kota Salatiga Tahun 2010-2030.

MISI 3: Mengembangkan Penanganan Atas Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial

1. Penanganan atas penyandang masalah sosial.

2. Kemiskinan, konflik-konflik sosial, kesenjangan pemerataan pendapatan.

Misi 4: Meningkatkan Perekonomian Daerah Berbasis Ekonomi Kerakyatan dan Partisipasi Masyarakat Dalam Proses Pembangunan

1. Pemberdayaan ekonomi lokal.
2. Pemberdayaan rumah tangga kurang mampu.
3. Produksi dan produktifitas hasil pertanian dan perikanan.
4. Peningkatan partisipasi publik dalam pembangunan.

MISI 5: Melestarikan Nilai-nilai Kearifan Lokal Dalam Rangka Memperkuat Identitas dan Jati Diri Daerah

Menyelaraskan pembangunan dengan budaya serta nilai kearifan lokal masyarakat (*local wisdom*).

MISI 6: Mengembangkan Hubungan yang Sinergis Antar Pemangku Kepentingan Pembangunan

Mengembangkan hubungan yang sinergis antara pemangku kepentingan menuju terciptanya pembangunan yang berbasis pada upaya peningkatan kesejahteraan, kemandirian.

MISI 7: Meningkatkan Tata Kelola Pemerintahan Dengan Prinsip-Prinsip Good Governance

Mewujudkan konsep *good governance*, pembangunan daerah dan pengelolaan sektor publik dilakukan dengan berbasis padapartisipasi, transparansi, dan akuntabilitas.

MISI 8: Mengembangkan Pemahaman Politik Melalui Budaya Politik Demokratis yang Santun dan Mengedepankan Supremasi Hukum

Peningkatan kualitas masyarakat menuju masyarakat demokratis membutuhkan adanya pendidikan politik

MISI 9: Mengembangkan Pengarusutamaan Gender Dalam Berbagai Bidang Kehidupan dan Perlindungan Anak, Remaja, Serta Perempuan Dalam Segala Bentuk Diskriminasi dan Eksploitasi

Pengembangan pengarusutamaan Gender dalam berbagai bidang kehidupan dan perlindungan anak, remaja serta perempuan dalam segala bentuk diskriminasi dan eksploitasi.

E. Kondisi Perekonomian

1. Pertumbuhan PDRB

Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) menjadi salah satu indikator untuk mengetahui kondisi ekonomi di suatu wilayah dalam suatu periode tertentu. Penghitungan PDRB dilakukan atas dasar harga berlaku (harga-harga pada tahun penghitungan) dan atas dasar harga konstan (harga-harga pada tahun yang dijadikan tahun dasar penghitungan) untuk dapat melihat pendapatan yang dihasilkan dari lapangan usaha (sektoral) maupun dari sisi penggunaan.

Tabel 3.3: PDRB Kota Salatiga Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha Tahun 2018-2022 (Juta Rupiah)

No	Lapangan Usaha	Tahun				
		2018	2019	2020	2021	2022
1.	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	567,534.26	599,348.64	602,192.56	631,747.80	683,285.02
2.	Pertambangan dan Penggalan	5,223.79	5,359.27	5,437.99	5,343.71	4,950.88
3.	Industri Pengolahan	3,835,461.30	4,162,393.31	4,272,673.34	4,589,251.31	5,042,854.06
4.	Pengadaan Listrik dan Gas	23,313.39	24,231.66	24,707.38	25,763.71	27,656.27
5.	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	8,197.30	8,665.91	9,056.47	9,312.82	9,847.87
6.	Konstruksi	1,790,897.97	1,918,187.18	1,850,345.30	1,929,817.56	2,086,166.61
7.	Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	1,629,051.65	1,756,069.24	1,704,857.94	1,823,946.46	1,973,246.63
8.	Transportasi dan Pergudangan	363,067.87	400,605.79	304,903.16	324,564.80	517,843.22
9.	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	920,155.51	1,001,707.98	944,912.62	1,002,968.42	1,196,125.37
10.	Informasi dan Komunikasi	385,313.63	428,894.12	510,450.81	542,719.39	555,039.96
11.	Jasa Keuangan dan Asuransi	440,722.33	462,862.70	471,768.61	498,679.51	543,535.47
12.	Real Estate	579,421.69	609,355.53	612,775.06	631,731.88	675,208.47
13.	Jasa Perusahaan	154,422.57	175,629.54	166,998.46	174,329.14	192,121.51
14.	Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	652,233.85	689,699.75	690,223.71	705,650.98	741,130.37
15.	Jasa Pendidikan	662,717.42	718,055.09	733,790.96	741,655.54	757,277.73
16.	Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	197,618.65	214,669.63	239,508.88	242,331.49	252,668.11
17.	Jasa lainnya	123,826.82	135,220.61	127,238.11	129,091.10	148,684.75
	PDRB Lapangan Usaha	12,339,179.98	13,310,955.95	13,271,841.36	14,008,905.62	15,407,642.30

Sumber: Kota Salatiga Dalam Angka 2022.

Tabel 3.4: PDRB Kota Salatiga Atas Dasar Harga Konstan Menurut Lapangan Usaha Tahun 2018-2022
(Juta Rupiah)

No	Lapangan Usaha	Tahun				
		2018	2019	2020	2021	2022
1.	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	411,846.03	424,948.93	419,103.29	430,019.34	445,453.74
2.	Pertambangan dan Penggalan	3,350.96	3,396.51	3,360.38	3,265.17	2,939.64
3.	Industri Pengolahan	2,649,469.32	2,824,521.62	2,831,438.56	2,957,062.89	3,092,868.46
4.	Pengadaan Listrik dan Gas	20,546.21	21,339.74	21,963.45	23,082.83	24,561.77
5.	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	7,354.01	7,633.20	7,771.32	7,865.12	8,151.63
6.	Konstruksi	1,288,650.39	1,340,840.73	1,288,950.19	1,299,227.36	1,312,763.21
7.	Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	1,289,891.57	1,361,415.88	1,310,215.55	1,380,391.55	1,436,357.46
8.	Transportasi dan Pergudangan	316,362.34	342,496.35	251,542.82	259,350.49	391,624.68
9.	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	724,154.74	778,443.87	730,705.23	762,766.29	872,572.56
10.	Informasi dan Komunikasi	392,864.40	432,878.37	514,413.52	546,877.92	558,126.30
11.	Jasa Keuangan dan Asuransi	316,866.26	327,705.44	333,735.91	337,288.23	339,167.22
12.	Real Estate	490,732.91	509,069.79	508,419.73	519,265.16	544,723.58
13.	Jasa Perusahaan	112,711.71	124,170.73	115,666.09	119,387.07	126,149.23
14.	Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	454,269.83	473,920.09	467,887.83	476,439.89	487,318.41
15.	Jasa Pendidikan	410,477.56	437,482.64	436,682.35	436,810.02	443,501.35
16.	Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	139,154.33	148,676.28	161,976.37	162,409.46	167,564.70
17.	Jasa lainnya	99,155.21	107,506.13	99,878.90	100,486.89	111,469.66
	PDRB Lapangan Usaha	9,127,857.77	9,666,446.31	9,503,711.49	9,821,995.68	10,365,313.60

Sumber: Kota Salatiga Dalam Angka 2022.,

2. Pertumbuhan PDRB

Pertumbuhan ekonomi Kota Salatiga pada tahun 2018 hingga tahun 2019 selalu mengalami tren meningkat, kecuali pada tahun 2020 yang mengalami kontraksi akibat pandemi Covid-19. Kondisi ini selaras dengan nasional namun berbeda dengan Provinsi Jawa tengah yang perkembangannya bergerak fluktuatif. Pada tahun 2022 mengalami peningkatan sebesar 5.84% pada Kota Salatiga.

Tabel 3.5: Laju Pertumbuhan PDRB Kota Salatiga Atas Dasar Harga Konstan Menurut Lapangan Usaha Tahun 2018-2022 (%)

No	Lapangan Usaha	Tahun				
		2018	2019	2020	2021	2022
1.	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	4.55	3.18	4.55	3.18	4.55
2.	Pertambangan dan Penggalian	-0.17	1.36	-0.17	1.36	-0.17
3.	Industri Pengolahan	4.72	6.61	4.72	6.61	4.72
4.	Pengadaan Listrik dan Gas	3.91	3.86	3.91	3.86	3.91
5.	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	5.44	3.80	5.44	3.80	5.44
6.	Konstruksi	6.14	4.05	6.14	4.05	6.14
7.	Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	5.33	5.54	5.33	5.54	5.33
8.	Transportasi dan Pergudangan	6.76	8.26	6.76	8.26	6.76
9.	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	7.25	7.50	7.25	7.50	7.25
10.	Informasi dan Komunikasi	11.77	10.19	11.77	10.19	11.77
11.	Jasa Keuangan dan Asuransi	3.76	3.42	3.76	3.42	3.76
12.	Real Estate	5.35	3.74	5.35	3.74	5.35
13.	Jasa Perusahaan	10.57	10.17	10.57	10.17	10.57
14.	Adm.Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	5.21	4.33	5.21	4.33	5.21
15.	Jasa Pendidikan	6.87	6.58	6.87	6.58	6.87

No	Lapangan Usaha	Tahun				
		2018	2019	2020	2021	2022
16.	Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	8.15	6.84	8.15	6.84	8.15
17.	Jasa lainnya	9.21	8.42	9.21	8.42	9.21
	PDRB Lapangan Usaha	5.84	5.90	5.84	5.90	5.84

Sumber: Kota Salatiga Dalam Angka 2022.

BAB IV: TINJAUAN REGULASI

4.1. Undang-undang

A. UNDANG-UNDANG NOMOR 1 TAHUN 2004 TENTANG PERBENDAHARAAN NEGARA

Pasal 1 17 Badan Layanan Umum adalah instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

Pasal 68 (1) Badan Layanan Umum dibentuk untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

 (2) Kekayaan Badan Layanan Umum merupakan kekayaan negara/daerah yang tidak dipisahkan serta dikelola dan dimanfaatkan sepenuhnya untuk menyelenggarakan kegiatan Badan Layanan Umum yang bersangkutan.

 (3) Pembinaan keuangan Badan Layanan Umum pemerintah pusat dilakukan oleh Menteri

Keuangan dan pembinaan teknis dilakukan oleh menteri yang bertanggung jawab atas bidang pemerintahan yang bersangkutan.

- (4) Pembinaan keuangan Badan Layanan Umum pemerintah daerah dilakukan oleh pejabat pengelola keuangan daerah dan pembinaan teknis dilakukan oleh kepala satuan kerja perangkat daerah yang bertanggung jawab atas bidang pemerintahan yang bersangkutan.

Pasal 69

- (1) Setiap Badan Layanan Umum wajib menyusun rencana kerja dan anggaran tahunan.
- (2) Rencana kerja dan anggaran serta laporan keuangan dan kinerja Badan Layanan Umum disusun dan disajikan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari rencana kerja dan anggaran serta laporan keuangan dan kinerja Kementerian Negara/Lembaga/pemerintah daerah.
- (3) Pendapatan dan belanja Badan Layanan Umum dalam rencana kerja dan anggaran tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dikonsolidasikan dalam rencana kerja dan anggaran Kementerian Negara/Lembaga/pemerintah daerah yang bersangkutan.

- (4) Pendapatan yang diperoleh Badan Layanan Umum sehubungan dengan jasa layanan yang diberikan merupakan Pendapatan Negara/Daerah.
- (5) Badan Layanan Umum dapat memperoleh hibah atau sumbangan dari masyarakat atau badan lain.
- (6) Pendapatan sebagaimana dimaksud pada ayat (4) dan ayat (5) dapat digunakan langsung untuk membiayai belanja Badan Layanan Umum yang bersangkutan.
- (7) Ketentuan lebih lanjut mengenai pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum diatur dalam peraturan pemerintah.

4.2. Peraturan Pemerintah

A. PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 12 TAHUN 2019 TENTANG PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH

Pasal 1 58 Badan Layanan Umum Daerah yang selanjutnya disingkat BLUD adalah sistem yang diterapkan oleh satuan kerja perangkat daerah atau unit satuan kerja perangkat daerah pada satuan kerja perangkat daerah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang mempunyai fleksibilitas dalam pola pengelolaan keuangan sebagai

pengecualian dari ketentuan Pengelolaan Keuangan Daerah pada umumnya.

Pasal 205

- (1) Pemerintah Daerah dapat membentuk BLUD dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (2) Dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Daerah menetapkan kebijakan fleksibilitas BLUD dalam Perkada yang dilaksanakan oleh pejabat pengelola BLUD.
- (3) Pejabat pengelola BLUD sebagaimana dimaksud pada ayat (2) bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan fleksibilitas BLUD dalam pemberian Kegiatan pelayanan umum terutama pada aspek manfaat dan pelayanan yang dihasilkan.

Pasal 206

Pelayanan kepada masyarakat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 205 ayat (1) meliputi:

- a. penyediaan barang dan/atau jasa layanan umum;
- b. pengelolaan dana khusus untuk meningkatkan ekonomi dan/atau layanan kepada masyarakat; dan/atau
- c. pengelolaan wilayah/kawasan tertentu untuk tujuan meningkatkan

perekonomian masyarakat atau layanan umum.

- Pasal 207**
- (1) BLUD merupakan bagian dari Pengelolaan Keuangan Daerah.
 - (2) BLUD merupakan kekayaan daerah yang tidak dipisahkan yang dikelola untuk menyelenggarakan Kegiatan BLUD yang bersangkutan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
 - (3) BLUD menyusun rencana bisnis dan anggaran.
 - (4) Laporan keuangan BLUD disusun berdasarkan SAP.

Pasal 208

Pembinaan keuangan BLUD dilakukan oleh PPKD dan pembinaan teknis BLUD dilakukan oleh kepala SKPD yang bertanggungjawab atas Urusan Pemerintahan yang bersangkutan.

Pasal 209

Seluruh pendapatan BLUD dapat digunakan langsung untuk membiayai belanja BLUD yang bersangkutan.

Pendapatan BLUD sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi pendapatan yang diperoleh dari aktivitas peningkatan kualitas pelayanan BLUD sesuai kebutuhan.

Pasal 210

Rencana bisnis dan anggaran serta laporan keuangan dan Kinerja BLUD disusun dan disajikan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari rencana kerja dan anggaran, APBD serta laporan keuangan dan Kinerja Pemerintah Daerah.

4.3. Peraturan Menteri

**A. PERATURAN MENTERI DALAM NEGERI NOMOR 79
TAHUN 2018 TENTANG BADAN LAYANAN UMUM DAERAH**

Pasal 1

- 1 Badan Layanan Umum yang selanjutnya disingkat BLU adalah instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.
- 2 Fleksibilitas adalah keleluasaan dalam pola pengelolaan keuangan dengan menerapkan praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan layanan kepada masyarakat tanpa mencari keuntungan dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

- 3 Praktek Bisnis Yang Sehat adalah penyelenggaraan fungsi organisasi berdasarkan kaidah-kaidah manajemen yang baik dalam rangka pemberian layanan yang bermutu, berkesinambungan, dan berdaya saing.

Pasal 18

- (1) Dewan Pengawas memiliki tugas:

- a. memantau perkembangan kegiatan BLUD;
- b. menilai kinerja keuangan maupun kinerja nonkeuangan BLUD dan memberikan rekomendasi atas hasil penilaian untuk ditindaklanjuti oleh Pejabat Pengelola BLUD;
- c. memonitor tindak lanjut hasil evaluasi dan penilaian kinerja dari hasil laporan audit pemeriksa eksternal pemerintah;
- d. memberikan nasehat kepada Pejabat Pengelola dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya; dan
- e. memberikan pendapat dan saran kepada kepala daerah mengenai:
 1. RBA yang diusulkan oleh Pejabat Pengelola;
 2. permasalahan yang menjadi kendala dalam pengelolaan BLUD; dan

3. kinerja BLUD.

- (2) Penilaian kinerja keuangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b, diukur paling sedikit meliputi:
 - a. memperoleh hasil usaha atau hasil kerja dari layanan yang diberikan (*rentabilitas*);
 - b. memenuhi kewajiban jangka pendeknya (*likuiditas*);
 - c. memenuhi seluruh kewajibannya (*solvabilitas*); dan
 - d. kemampuan penerimaan dari jasa layanan untuk membiayai pengeluaran.
- (3) Penilaian kinerja nonkeuangan sebagaimana dimaksud pada ayat (f) huruf b, diukur paling sedikit berdasarkan perspektif pelanggan, proses internal pelayanan, pembelajaran, dan pertumbuhan.
- (4) Dewan Pengawas melaporkan pelaksanaan tugasnya sebagaimana dimaksud pada ayat (1) kepala kepala daerah secara berkala paling sedikit 1 (satu) kali dalam satu tahun atau sewaktu-waktu jika diperlukan.

Pasal 26

Selain indikator penilaian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25, penetapan remunerasi bagi pemimpin, mempertimbangkan faktor:

- a. ukuran dan jumlah aset yang dikelola, tingkat pelayanan serta produktivitas;
- b. pelayanan sejenis;
- c. kemampuan pendapatan; dan
- d. kinerja operasional berdasarkan indikator keuangan, pelayanan, mutu dan manfaat bagi masyarakat

B. PERATURAN MENTERI KEUANGAN NOMOR 202/PMK.05/2022 TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN MENTERI KEUANGAN NOMOR 129/PMK.05/2020 TENTANG PEDOMAN PENGELOLAAN BADAN LAYANAN UMUM

Pasal 1 1 Badan Layanan Umum yang selanjutnya disingkat BLU adalah instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

Praktik Bisnis yang Sehat adalah penyelenggaraan fungsi organisasi berdasarkan kaidah-kaidah manajemen yang baik dalam rangka pemberian layanan yang bermutu dan berkesinambungan.

- 3 Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum yang selanjutnya disingkat PPK-BLU adalah pola pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan Praktik Bisnis yang Sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah mengenai pengelolaan keuangan BLU, sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan keuangan negara pada umumnya.
- 8 Pejabat Pengelola BLU yang selanjutnya disebut Pejabat Pengelola adalah pegawai negeri sipil dan/ atau tenaga profesional nonpegawai negeri sipil yang bertanggung jawab terhadap kinerja operasional dan keuangan BLU, yang terdiri dari pemimpin, pejabat keuangan, dan pejabat teknis, yang sebutannya dapat disesuaikan dengan nomenklatur yang berlaku pada BLU yang bersangkutan.
- 54A Penilaian Tata Kelola dan Kinerja BLU adalah suatu cara dalam menilai pengelolaan BLU dengan menggunakan basis hasil dan proses pada aspek dan

indikator yang selaras dan ekuivalen untuk seluruh BLU berdasarkan prinsip dasar penilaian maturitas yang terdiri atas 5 (lima) tingkatan utama.

Pasal
310A

- (1) Kinerja BLU meliputi kinerja aspek keuangan dan layanan dengan menggunakan basis hasil dan proses pada aspek dan indikator yang selaras dan ekuivalen untuk seluruh BLU.
- (2) BLU menyusun kontrak kinerja antara Pemimpin BLU dengan Menteri Keuangan c.q. Direktur Jenderal Perbendaharaan setiap tahun.
- (3) Penyusunan kontrak kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) melibatkan Kementerian Negara/Lembaga, Kementerian Keuangan, dan Dewan Pengawas.
- (4) Pedoman penyusunan kontrak kinerja dan penetapan persetujuan capaian kinerja Pemimpin BLU diatur dengan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan.

4.4. Peraturan Walikota

A. PERATURAN WALI KOTA SALATIGA NOMOR 127 TAHUN 2020 TENTANG PEDOMAN PENGELOLAAN BADAN LAYANAN UMUM DAERAH UNIT PELAKSANA TEKNIS DAERAH PUSAT KESEHATAN MASYARAKAT DAN UNIT

PELAKSANA TEKNIK DAERAH KLINIK PARU MASYARAKAT PADA DINAS KESEHATAN

Pasal 1

- 11 Badan Layanan Umum Daerah yang selanjutnya disingkat BLUD adalah sistem yang diterapkan oleh Unit Pelaksana Teknis Daerah dinas daerah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang mempunyai fleksibilitas dalam pola pengelolaan keuangan sebagai pengecualian dan ketentuan pengelolaan daerah umumnya.
- 12 Badan Layanan Umum Daerah Unit Pelaksana Teknis Daerah Pusat Kesehatan Masyarakat yang selanjutnya disingkat BLUD UPTD Puskesmas adalah BLUD UPTD Puskesmas pada Dinas Kesehatan.
- 13 Badan Layanan Umum Daerah Unit Pelaksana Teknis Daerah Klinik Paru Masyarakat yang selanjutnya disingkat BLUD UPTD KPM adalah BLUD UPTD KPM pada Dinas Kesehatan.
- 14 Fleksibilitas adalah keleluasaan dalam pola pengelolaan keuangan dengan menerapkan praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan layanan kepada masyarakat tanpa mencari keuntungan dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Pasal 29

(1) Dewan Pengawas memiliki tugas:

- a. memantau perkembangan kegiatan BLUD UPTD Puskesmas dan UPTD KPM;
- b. menilai kinerja keuangan maupun kinerja nonkeuangan BLUD dan memberikan rekomendasi atas hasil penilaian untuk ditindaklanjuti oleh Pajabat Pengelola BLUD UPTD Puskesmas dan UPTD KPM;
- c. memonitor tindak lanjut hasil evaluasi dan penilaian kinerja dari hasil laporan audit pemeriksa eksternal pemerintah;
- d. memberikan nasehat kepada Pejabat Pengelola dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya; dan
- e. memberikan pendapat dan saran kepada Wali Kota mengenai:
 1. RBA yang diusulkan oleh Pajabat Pengelola;
 2. permasalahan yang menjadi kendala dalam pengelolaan BLUD; dan
 3. kinerja BLUD UPTD Puskesmas dan UPTD KPM.

(2) Penilaian kinerja keuangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b, diukur paling sedikit meliputi:

- a. memperoleh hasil usaha atau hasil kerja dari layanan yang diberikan (rentabilitas);
 - b. memenuhi kewajiban jangka pendeknya (likuiditas);
 - c. memenuhi seluruh kewajibannya (solvabilitas); dan
 - d. kemampuan penerimaan dari jasa layanan untuk membiayai pengeluaran.
- (3) Penilaian kinerja non keuangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b, diukur paling sedikit berdasarkan perspektif pelanggan, proses internal pelayanan, pembelajaran dan pertumbuhan.
- (4) Dewan Pengawas melaporkan pelaksanaan tugasnya sebagaimana dimaksud pada ayat (1) kepada Wali Kota secara berkala paling sedikit 1 (satu) dalam satu tahun atau sewaktu-waktu jika diperlukan.

Pasal 35

Remunerasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 34 ayat (2) dihitung berdasarkan indikator penilaian, meliputi:

- a. pengalaman dan masa kerja;
- b. ketrampilan, ilmu pengetahuan dan perilaku;
- c. resiko kerja;
- d. tingkat kegawatdaruratan;

- e. jabatan yang disandang; dan
- f. hasil/capaian kinerja.

Pasal 36

Selain indikator penilaian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 35, penetapan remunerasi bagi pemimpin BLUD mempertimbangkan faktor:

- a. ukuran dan jumlah aset yang dikelola, tingkat pelayanan serta produktivitas;
- b. pelayanan sejenis;
- c. kemampuan pendapatan; dan
- d. kinerja operasional berdasarkan indikator keuangan, pelayanan, mutu dan manfaat bagi masyarakat.

BAB V: KONSEP KINERJA DAN BALANCED SCORECARD

5.1. Kinerja

A. PENGERTIAN KINERJA

Keberhasilan suatu organisasi dapat diraih apabila sumber daya manusia yang dimiliki mempunyai kemampuan dan keahlian yang baik dan sesuai dengan pekerjaannya. Kemampuan dan keahlian karyawan dapat dilihat dari kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam memenuhi kewajiban suatu pekerjaan.

Kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan dan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Kinerja karyawan yang baik adalah kinerja secara optimal dengan memberikan kontribusi yang sesuai dengan harapan perusahaan. Kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *work performance* atau *job performance* tetapi dalam bahasa Inggris sering disingkat menjadi *performance*. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja, kinerja atau prestasi kerja diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran,

tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2009).

Menurut Mangkunegara (2009) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Secara konseptual kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai secara individu dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja seseorang dalam organisasi sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi (Nawawi, 2013).

Sedangkan menurut Sinambela (2012) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan pelaksanaan dari suatu 10 pekerjaan dengan penyempurnaan sesuai tanggung jawabnya sehingga mencapai hasil yang diharapkan. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki hubungan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak dapat dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki organisasi yang digunakan atau dijalankan oleh karyawan yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari pekerjaan yang telah dicapai atau dilakukan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan tersebut.

B. STANDAR KINERJA

Standar kinerja adalah tolak ukur minimal kinerja yang harus dicapai karyawan secara individual atau kelompok pada semua indikator kinerjanya (Wirawan, 2009). Sesuai dengan hal tersebut standar kinerja adalah tolak ukur minimal, artinya jika prestasi kinerja karyawan di bawah standar kinerja minimal tersebut, maka kinerjanya tidak dapat diterima, buruk atau sangat buruk. Jika prestasi kinerja seseorang berada tepat atau di atas ketentuan standar minimal kerjanya, maka kinerjanya dapat diterima dengan predikat sedang, baik, atau sangat baik.

Fungsi utama standar kinerja adalah sebagai tolak ukur untuk menentukan keberhasilan dan ketidakberhasilan kinerja ternilai dalam melaksanakan pekerjaannya. Selain itu standar kinerja merupakan target, sasaran, atau tujuan upaya kerja karyawan yang harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, keterampilan, dan pengetahuannya.

Standar kinerja memacu karyawan agar bekerja lebih keras dan lebih baik lagi untuk mencapai target yang ditentukan perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja dan komitmen kerja, para pegawai dapat dibayar menurut kinerja mereka sesuai dengan standar-satandar yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Moeheriono (2009) kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa

tujuan dan 11 target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya.

C. MANAJEMEN KINERJA

Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil, manajemen kinerja adalah bagaimana kinerja diperoleh untuk mencapai sukses (Wibowo, 2011).

Kinerja juga merupakan implementasi dan rencana yang telah disusun organisasi. Implementasi tersebut dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan tenaga kerja akan mempengaruhi perilakunya dalam menjalankan kinerja.

Ini berarti dalam proses manajemen kinerja tersebut mencakup cara mengatur orang dan unsur-unsur didalamnya untuk menciptakan pemahaman bersama antara atasan dan bawahan mengenai apa yang harus dicapai (hasil akhir yang harus dicapai) dan bagaimana mencapainya (kompetensi yang dibutuhkan), sehingga akan meningkatkan kemampuan tercapainya sasaran yang ditetapkan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2009) bahwa manajemen kinerja merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan dikomunikasikan secara terus menerus oleh pimpinan kepada karyawan, antara karyawan dengan atasannya langsung. Kemudian dalam buku Moeheriono (2009) dijelaskan tahapan manajemen kinerja dengan beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Tahapan Perencanaan Kinerja, merupakan proses penetapan kegiatan tahunan dan indikator kinerja berdasarkan program, kebijakan, dan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana strategik. Perencanaan kinerja dilakukan pada tahap awal dari keseluruhan proses manajemen kinerja. Pada tahap ini organisasi harus menetapkan kriteria kinerja, target kinerja, dan indikator kinerja sebagai bentuk kontrak kinerja atau komitmen kinerja. Dalam tahap perencanaan kinerja, antara 12 *appraiser* dengan *appraisee* harus membuat kontrak kinerja untuk menetapkan kriteria untuk menilai pencapaian kinerja *appraisee*.
2. Tahapan pelaksanaan kinerja, pada tahap pelaksanaan kinerja para pemimpin atau manajer harus bertanggung jawab dalam mengorganisasi, mengkoordinir, mengendalikan, mendelegasikan, dan mengarahkan kepada seluruh staf. Pengarahan dan pemberian umpan balik (*feedback*) atas kinerja staf yang merupakan kunci keberhasilan pencapaian tujuan kinerja.

3. Tahapan pengukuran kinerja, tahap pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam pencapaian tujuan.
4. Tahapan penilaian kinerja, terkait dengan menilai kinerja, baik kinerja personal, kinerja kelompok, maupun kinerja organisasional serta bagaimana memberi penghargaan atas kinerja tersebut. Oleh karena itu, manajemen kinerja sangat terkait dengan manajemen kompensasi. Kinerja yang tinggi harus diberi penghargaan (*reward*) yang layak, sedangkan kinerja yang buruk diberi hukuman (*punishment*) yang adil dan manusiawi. Pemberian penghargaan dan hukuman tersebut tidak dapat dilakukan tanpa alasan yang jelas dan rasional, oleh karena itu diperlukan adanya penilaian kinerja yang objektif dan akurat.

D. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA

Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2009) adalah terdapat dua faktor yaitu:

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang punya integritas tinggi antara psikis (rohani) dan fisik (jasmaniah) sehingga adanya hal tersebut maka

individu memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik merupakan modal utama dalam mengelola dan 13 mendayagunakan potensi yang dimiliki secara optimal untuk melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan organisasi sangat menunjang individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud diantaranya otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, uraian jabatan yang jelas, pola hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, komunikasi yang efektif, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Kemudian menurut Mangkunegara (2009) ada faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai ialah sebagai berikut:

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} \times \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} \times \text{Skill}$$

Dari faktor di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge+skill*). Dimana artinya seorang pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110 – 120), IQ *superior*, *very superior*, *gifted*, dan jenius dengan pendidikan yang mendukung dalam menjabat juga terampil dalam

mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasi. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerja maka akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya jika mereka memiliki sikap negatif terhadap situasi kerjanya, maka akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja dalam hal ini antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi. Menurut Timple (2000), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, misalnya kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras. Sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya memperbaiki kemampuannya.

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti

perilaku, sikap, dan tindakantindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang.

E. PENGUKURAN KINERJA

1. Penilaian Kinerja

Menurut Kasmir (2016) penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan secara sistematis untuk menilai keseluruhan kinerja karyawan dalam periode atau jangka waktu tertentu. Sedangkan Sedarmayanti (2010) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah uraian secara sistematis mengenai kekuatan dan kelemahan yang berkaitan dengan suatu pekerjaan seseorang atau kelompok.

Menurut Rachman (2016) menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan merupakan proses penilaian yang didalamnya meliputi aspek kualitatif dan kuantitatif, baik menyangkut keunggulan atau pun kinerja seorang karyawan sebagai individu atau kelompok terhadap pekerjaannya yang relevan dibandingkan dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi.

Sedangkan menurut Wilson Bangun (2012) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian dan pelaksanaan tugas seseorang atau

sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan adalah proses dimana organisasi mengevaluasi secara berkala hasil kerja seseorang berdasarkan standar kualitas yang telah ditetapkan organisasi. Kemudian beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja, yaitu sebagai berikut (Moeheriono, 2009):

- a. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa saja yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
- b. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*).
- c. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi.
- d. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil

kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

2. Tujuan dan Kegunaan

Penilaian Kinerja Tujuan dilakukannya penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Menurut Marwansyah (2012) penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengukur kinerja secara fair dan obyektif berdasarkan persyaratan pekerjaan. Ini memungkinkan karyawan yang efektif untuk mendapat imbalan atas upaya mereka dan karyawan yang tidak efektif mendapat konsekuensi sebaliknya atas kinerja buruk.
- b. Untuk meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan pengembangan yang spesifik.
- c. Untuk mengembangkan tujuan karir sehingga karyawan dapat selalu menyesuaikan diri dengan tuntutan organisasi.

Secara lebih spesifik, berikut ini adalah kegunaan sistem penilaian kinerja:

- a. Sebagai dasar pengambilan keputusan.

- b. Sebagai kriteria untuk melakukan validasi tes atau menguji keabsahan sebuah alat tes.
- c. Memberikan umpan balik kepada karyawan, sehingga penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai wahana pengembangan pribadi dan pengembangan karir.
- d. Penilaian kinerja dapat membantu penentuan tujuan program pelatihan.
- e. Jika tingkat kinerja karyawan dapat ditentukan secara tepat, maka penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis masalah-masalah organisasi.

Dengan berbagai tujuan yang telah dijelaskan di atas secara umum dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja adalah untuk memberikan informasi mengenai hasil kerja yang telah dicapai sehingga dapat memperoleh umpan balik atau *feedback* untuk perbaikan dan peningkatan kinerja. Selain itu penilaian kinerja juga dibutuhkan untuk sarana promosi, mutasi dan demosi dan juga digunakan untuk penentuan kebutuhan pelatihan dan untuk mengevaluasi sistem seleksi karyawan.

3. Manfaat Penilaian Kinerja

Dalam kaitan dengan penilaian kinerja, Sedarmayanti (2010) mengemukakan manfaat penilaian kinerja, adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan prestasi kerja inspeksi. Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun individu

memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan atau prestasinya.

- b. Memberikan kesempatan kerja yang adil. Penilaian akurat dapat menjamin individu memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
- c. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Melalui penilaian kinerja, terdeteksi individu yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- d. Penyesuaian kompensasi. Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.
- e. Keputusan promosi dan demosi. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau memdemosisikan individu.
- f. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan. Kinerja yang buruk merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.
- g. Memilih proses rekrutmen dan seleksi. Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Berbagai manfaat yang didapatkan, maka penilaian kinerja sangat penting untuk dilakukan di setiap perusahaan. Hal ini sebagai bahan evaluasi karyawan dan menjadikan perusahaan dapat berkembang lebih baik lagi dari hasil penilaian kinerja yang telah dilakukan.

4. Kriteria Mengukur Kinerja

Metode penilaian kinerja menjadi penting diperhatikan, mengingat bagus atau tidaknya penilaian kinerja yang dilakukan akan dipengaruhi oleh tepat tidaknya metode penilaian yang dipilih dan diimplementasikan. Penggunaan metode penilaian setiap organisasi tentunya berbeda-beda.

Suatu organisasi mungkin cukup hanya menggunakan satu metode saja, akan tetapi organisasi lainnya mungkin membutuhkan lebih dari satu pendekatan. Tantangan yang dihadapi para manajer meliputi pencarian suatu pendekatan evaluasi yang memberikan suatu dasar yang adil, benar secara hukum, dan yang informatif untuk mengevaluasi kinerja pegawai ini bukan suatu tantangan yang kecil karena setiap sistem mempunyai kekuatan, kelemahan, dan biaya yang perlu dievaluasi dengan seksama.

Menurut Bangun (2012) menyatakan bahwa untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui 5 dimensi, yaitu:

- a. Kuantitas pekerjaan. Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
- b. Kualitas pekerjaan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Seperti melakukan pekerjaan sesuai dengan operation manual dan inspection manual.
- c. Ketepatan waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
- d. Disiplin. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan dan menaati peraturan perusahaan.
- e. Kemampuan kerja sama. Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih.

Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya. Kinerja pegawai pada dasarnya diukur berdasarkan kepentingan organisasinya sehingga indikator dalam pengukuran disesuaikan dengan kepentingan organisasi tersebut. Menurut Mondy (2010) menyatakan bahwa pengukuran kinerja ada 6 dimensi yaitu:

a. Kuantitas Kerja (*Quantitiy of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

b. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada didalam organisasi.

c. Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir komitmen yang dimiliki oleh pegawai, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

d. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berpikir, dan kesedihan untuk menerima tanggungjawab.

e. Adaptabilitas (*Adaptability*)

Adaptabilitas berkenaaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

5. Metode Penilaian

Kinerja metode atau teknik penilaian kinerja karyawan menurut Hasibuan (2012) pada dasarnya dikelompokkan atas metode tradisional dan metode modern dengan rincian sebagai berikut:

a. Metode Tradisional

1. *Rating Scale*. Dilakukan untuk mengukur karakteristik individu terkait inisiatif, kematangan, ketergantungan dan kontribusi terhadap tujuan kerja.
2. *Employee Comparison*. Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara *comparison* atau perbandingan antara seorang pekerja dengan pekerja lainnya.
 - a. *Alternation Ranking*. Metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat atau ranking karyawan dimulai dari yang terendah hingga yang tertinggi berdasarkan kemampuannya.
 - b. *Paired Comparison*. Metode penilaian dengan cara membandingkan seorang karyawan dengan seluruh karyawan lainnya, sehingga menghasilkan berbagai alternatif keputusan yang diambil.
 - c. *Porced Comparison (Grading)*. Metode ini sama dengan metode *paired comparison* tetapi digunakan dalam jumlah pegawai yang banyak.

3. *Check List*. Dengan metode ini seseorang yang memberi nilai sebenarnya tidak melakukan penilaian tetapi memberikan masukan dan informasi penilaian saja kepada bagian personalia.
4. *Freeform Essay*. Metode ini seorang penilai harus membuat karangan terkait dengan pegawai yang sedang dinilainya.
5. *Critical Incident*. Metode ini seorang penilai harus bisa mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari, kemudian dicatat dalam catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku.

b. Metode Modern

3. *Assesment Centre*. Metode ini dilakukan dengan membentuk tim penilai khusus. Cara penilaiannya dengan wawancara, permainan bisnis dan lain-lain.
4. *Management by Objective*. Dalam metode ini pegawai secara langsung diikutsertakan dalam perumusan dan keputusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan dalam menentukan sasaran yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.
5. *Human Asset Accounting*. Dalam metode ini, faktor pekerja diberi nilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan antara variabel-

variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

5.2. Balance Scorecard

A. KONSEP DASAR

Balanced scorecard (BSC) adalah suatu kerangka kerja yang digunakan untuk mengukur dan mengelola kinerja suatu organisasi dengan pendekatan yang seimbang. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Robert Kaplan dan David Norton (1992).

Balanced scorecard dirancang untuk memberikan pandangan yang komprehensif tentang kinerja organisasi, melampaui fokus tradisional hanya pada aspek keuangan. Dimana dalam *balanced scorecard*, kinerja organisasi diukur melalui empat perspektif utama yang saling terkait, yaitu:

1. **Perspektif Keuangan:** Memperhatikan indikator keuangan seperti pendapatan, laba bersih, dan pengembalian modal. Perspektif ini menggambarkan apakah organisasi mencapai tujuan keuangan dan memberikan nilai tambah kepada pemegang saham.
2. **Perspektif Pelanggan:** Fokus pada kepuasan pelanggan dan kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Indikator yang digunakan bisa berupa tingkat kepuasan pelanggan, pangsa pasar, atau tingkat retensi pelanggan.
3. **Perspektif Proses Internal:** Menyoroti efisiensi dan efektivitas proses internal organisasi. Dalam perspektif

ini, diidentifikasi indikator kunci yang berkaitan dengan proses-proses yang menghasilkan produk atau layanan, termasuk inovasi, kualitas, dan produktivitas.

4. **Perspektif Pembelajaran dan**

Pertumbuhan: Mengukur kemampuan organisasi untuk belajar, beradaptasi, dan meningkatkan kapabilitasnya. Perspektif ini mencakup aspek seperti pengembangan karyawan, manajemen pengetahuan, dan kemampuan inovasi.

Dengan menggunakan *balanced scorecard*, organisasi dapat memiliki pandangan yang seimbang dan komprehensif tentang kinerja mereka, tidak hanya berfokus pada aspek keuangan semata. Hal ini membantu organisasi dalam mengidentifikasi dan menetapkan tujuan jangka panjang, memantau kemajuan, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Balanced scorecard juga memungkinkan organisasi untuk menghubungkan strategi jangka panjang dengan tindakan dan inisiatif operasional sehari-hari. Dengan mempertimbangkan empat perspektif utama, organisasi dapat mencapai keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, serta menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan bagi semua pemangku kepentingan.

B. FUNGSI BALANCED SCORECARD

Pada awalnya *balanced scorecard* adalah hanya digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran keuangan,

kemudian meluas dan digunakan untuk mengukur empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Lebih jauh *balanced scorecard* adalah memiliki fungsi sebagai berikut:

- Sebagai alat ukur perusahaan apakah visi dan misi yang dianut telah tercapai.
- Sebagai alat ukur keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan Anda.
- Sebagai panduan strategis untuk menjalankan bisnis Anda.
- Alat analisis efektifitas strategi yang telah digunakan.
- Memberikan gambaran kepada perusahaan terkait SWOT yang dimiliki.
- Sebagai alat *key performance indicator* perusahaan.
- Sebagai *feedback* terhadap *shareholder* perusahaan.
- Sebagai alat komunikasi, informasi, dan sistem analisis pembelajaran perusahaan

Balanced scorecard bisa dikatakan adalah sebagai alat ukur yang paling sederhana dalam perusahaan sehingga banyak kelemahan-kelemahannya. Salah satu kelemahannya adalah informasi yang disajikan terbatas dan kurang akurasi. Hingga tidak bisa melihat faktor-faktor lain yang bisa mempengaruhi performa perusahaan. Misalnya saja saat terjadi krisis, kebijakan pemerintah, atau kejadian di momen-momen tertentu.

Namun begitu, perusahaan tetap harus memiliki acuan pengukuran seperti *balanced scorecard*, karena di dalamnya terdapat empat perspektif utama yang memang menjadi poin penting dalam bisnis.

C. PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD

Menurut Kaplan dan Norton (1992), terdapat dua keunggulan utama dari pendekatan empat perspektif *balanced scorecard*, yaitu:

1. *Balanced scorecard* menyatukan elemen-elemen yang berbeda dari agenda kompetitif perusahaan dalam satu laporan.
2. Dengan menggabungkan semua metrik operasional yang krusial, manajer per divisi atau departemen dipaksa untuk mempertimbangkan suatu pencapaian dengan risiko-risiko yang berpotensi terjadi.

Terkait poin kedua, Kaplan dan Norton (1992) menyatakan bahwa misi atau strategi terbaik perusahaan bisa saja direalisasikan dengan buruk, ebagai contoh, perusahaan mencanangkan suatu *goals* yaitu memasarkan produk dengan cepat. Hal tersebut dicapai dengan peningkatan dari pengenalan produk baru. Perusahaan bisa saja merealisasikan misi tersebut.

Namun terdapat risiko yaitu karena patokan waktu pemasaran, pengembangan produk menjadi kurang maksimal. Bisa jadi produk baru yang dihasilkan tidak jauh berbeda dengan produk yang sudah ada. Sehingga hal

tersebut akan mengurangi keunggulan kompetitif perusahaan dalam jangka panjang.



Gambar 5.1: Empat Prespektif *Balanced Scorecard*

Adapun empat prespektif ***balanced scorecard*** (BSC) adalah sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan perspektif yang tidak bisa diabaikan. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan serta strategi memberikan perbaikan mendasar.

Perbaikan tersebut dapat berupa *gross operating income*, *return on investement* atau *economic value-added*. *Balance scorecard* dapat menjelaskan lebih

lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan sebagai berikut:

- Peningkatan kepuasan *customer* melalui peningkatan *revenue*.
- Peningkatan produktifitas dan komitmen karyawan melalui *cost effectiveness* sehingga terjadi peningkatan laba.
- Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *financial return* dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan return yang tinggi.

Prinsip *balanced scorecard* harus ada keseimbangan antara perspektif keuangan dan perspektif non-keuangan. Perspektif keuangan tidak bisa bekerja tanpa adanya perspektif non-keuangan misalnya saja laba yang diperoleh perusahaan karena produk tersebut memiliki nilai manfaat bagi konsumen atau bisa saja karena faktor SDM dan proses bisnis dari perusahaan tersebut.

Pengukuran perspektif keuangan bisa dilakukan dengan analisis rasio keuangan, misalnya dengan menganalisis tren keuangan, *common size value* antara perusahaan dan pesaing, dan rasio keuangan seperti; rasio liabilitas, rasio aktivitas, rasio hutang, rasio keuntungan, dan rasio solvabilitas.

Perspektif keuangan juga berguna seberapa perusahaan atau bisnis Anda memiliki daya tarik kepada para

investor. Bisa dikatakan perspektif yang satu ini sangat penting dan menjadi dasar ukur *kesehatan* bisnis.

Kunci perspektif keuangan: keuntungan, tren pertumbuhan, *economic value-added*, *return of equity and investment*, dan arus kas

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansial.

Apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang besar dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru atau jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan.

Tolak ukur pelanggan dibedakan dalam dua kelompok yaitu *core measurement group* (kelompok inti) dan *customer value proposition* (kelompok penunjang). Kelompok inti atau *core measurement* terdiri dari:

- Pangsa pasar atau *market share*.
- Tingkat perolehan pelanggan baru atau *customer acquisition*.
- Kemampuan perusahaan mempertahankan para pelanggan lama atau *customer retention*.
- Tingkat kepuasan pelanggan atau *customer satisfaction*.

- Tingkat profitabilitas pelanggan atau *customer profitability*.

Sedangkan kelompok penunjang ini dibagi menjadi tiga kelompok yaitu:

- Atribut-atribut produk (harga, mutu, dan fungsi).
- Hubungan dengan pelanggan.
- Citra dan reputasi.

Kunci perspektif konsumen: kepuasan, retensi, akuisisi, nilai manfaat, dan *market share* konsumen

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan para pemegang saham. Tiap perusahaan mempunyai proses dan nilai yang unik bagi pelanggannya.

Secara umum, hal tersebut terbagi menjadi 3 prinsip dasar perspektif proses bisnis internal, yaitu:

a. Proses Inovasi

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi

keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan. Hal tersebut tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan. Intinya proses inovasi harus bisa memberikan nilai yang diinginkan konsumen.

b. Proses Operasi

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan yang dapat dilihat dari perencanaan, pembentukan bahan mentah hingga menjadi produk jadi, proses marketing, hingga proses transaksi antara perusahaan dan pembeli.

Proses ini menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, tepat waktu, dan berdasarkan fakta yang menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

c. Pelayanan Purna Jual

Layanan purna jual merupakan layanan yang diberikan oleh perusahaan atau bisnis kepada konsumen sebagai jaminan mutu produk yang telah dibeli oleh konsumen. Banyak bentuk layanan purna jual misalnya layanan konsultasi, perbaikan, perawatan, hingga garansi.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif *balanced scorecard* ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya serta untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk atau jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur.

Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal bisa menjadi pemicu kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk reskilling karyawan, yaitu: meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu:

a. Kapabilitas Pekerja

Kapabilitas pekerja adalah merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen:

b. Kepuasan pekerja. Kepuasan pekerja merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggungjawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan.

c. Retensi pekerja. Retensi pekerja adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan loss pada intellectual capital dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase turnover di perusahaan.

d. Produktivitas pekerja. Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

e. Kapabilitas Sistem Informasi

Adapun yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan

informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan

f. Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan salah satu mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif.

Adapun yang menjadi tolak ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan pekerja. Intinya dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, *balanced scorecard* lebih menekankan pada aspek organisasi.

Bagaimana perusahaan bisa memanfaatkan sumber daya manusia yang ada menjadi faktor keunggulan kompetitif.

Balance scorecard menjadi alat manajemen yang bisa digunakan oleh berbagai jenis perusahaan. Biasanya, sistem digunakan oleh tim manajemen baik di tingkat eksekutif dan di tingkat divisi atau departemen.

Salah satu kunci dari penggunaan *balance scorecard* yang efektif adalah dengan memiliki integritas dan dukungan penuh atas kepemimpinan manajemen. Karena dengan *balanced scorecard*, kinerja aktivitas perusahaan atau bisnis diharapkan akan berjalan secara efisien dan *goals* organisasi akan tercapai secara konsisten.

D. MANFAAT BALANCE SCORECARD

Manfaat *balanced scorecard* untuk perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Pengukuran Kinerja yang Komprehensif

Balanced Scorecard membantu perusahaan dalam mengukur kinerja secara menyeluruh dengan melibatkan berbagai perspektif yang saling terkait.

Dengan melihat indikator kinerja dari perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, perusahaan dapat memperoleh pemahaman yang lebih lengkap tentang keberhasilan mereka.

2. Fokus pada Tujuan Strategis

Balanced scorecard membantu perusahaan dalam menghubungkan tujuan jangka panjang dengan tindakan operasional sehari-hari.

Dengan memetakan strategi ke dalam indikator kinerja yang terukur, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap tindakan dan inisiatif yang diambil sesuai dengan arah strategis yang telah ditetapkan.

3. Identifikasi Kebutuhan Pelanggan

Melalui perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard*, perusahaan dapat fokus pada kebutuhan dan harapan pelanggan.

Hal ini membantu perusahaan dalam meningkatkan kualitas produk atau layanan, meningkatkan kepuasan

pelanggan, dan mempertahankan pangsa pasar yang baik.

4. Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Operasional

Dengan memperhatikan perspektif proses internal, *balanced scorecard* membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengukur efisiensi serta efektivitas proses-proses internal.

Dengan demikian, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan mengimplementasikan perbaikan yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

5. Peningkatan Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *balanced scorecard* membantu perusahaan dalam mengembangkan karyawan, mengelola pengetahuan, dan mendorong inovasi.

Ini membuka peluang untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang.

6. Komunikasi dan Koordinasi yang Lebih Baik

Balanced scorecard memberikan kerangka kerja yang jelas dan terstruktur untuk mengkomunikasikan tujuan strategis kepada seluruh organisasi.

Ini memastikan bahwa setiap anggota tim memiliki pemahaman yang sama dan bekerja menuju tujuan yang

sama, memfasilitasi koordinasi yang lebih baik antar departemen dan fungsi dalam perusahaan.

Dengan memanfaatkan *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan, memperkuat strategi mereka, dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

E. KELEBIHAN *BALANCED SCORECARD*

Balanced scorecard adalah sebuah kerangka kerja yang digunakan untuk mengukur dan mengelola kinerja suatu organisasi dengan pendekatan yang seimbang. Pendekatan ini melibatkan pengukuran kinerja melalui empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced scorecard dirancang untuk memberikan pandangan yang komprehensif tentang kinerja organisasi, tidak hanya berfokus pada aspek keuangan saja. Kelebihan *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

1. **Perspektif yang seimbang:** Dengan menggunakan empat perspektif utama, *balanced scorecard* memastikan bahwa organisasi tidak hanya berfokus pada aspek keuangan semata, tetapi juga memperhatikan aspek pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini membantu organisasi mendapatkan gambaran yang lebih lengkap tentang kinerjanya.

2. **Pengukuran yang holistik:** *Balanced scorecard* menggunakan berbagai indikator kinerja yang terkait dengan setiap perspektif. Dengan demikian, tidak hanya hasil keuangan yang diperhatikan, tetapi juga faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja jangka panjang organisasi.
3. **Penekanan pada tujuan jangka panjang:** *Balanced scorecard* membantu organisasi dalam mengidentifikasi dan menetapkan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai. Hal ini memungkinkan organisasi untuk memiliki visi yang jelas dan merencanakan tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut.

Meskipun *balanced scorecard* merupakan kerangka kerja yang terbukti efektif dalam mengukur dan mengelola kinerja organisasi, bukan berarti ini merupakan satu-satunya kerangka kerja yang dapat diandalkan.

Setiap organisasi memiliki kebutuhan yang berbeda-beda, dan ada berbagai kerangka kerja lain yang dapat digunakan sesuai dengan konteks dan tujuan organisasi tersebut. Misalnya, ada kerangka kerja *Objectives and Key Results* (OKR), kerangka kerja *Lean Six Sigma*, dan sebagainya.

Pemilihan kerangka kerja yang tepat harus disesuaikan dengan karakteristik, tujuan, dan kebutuhan organisasi yang bersangkutan.

BAB VI: PENGEMBANGAN METODE, STANDAR, INDIKATOR KINERJA

6.1. Analisis SWOT

Identifikasi terhadap variabel kesuksesan kunci (*key succes variable*) pengembangan metode pengukuran kinerja BLUD di Kota Salatiga dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT dan analisis TOWS. Analisis SWOT pada dasarnya dilakukan dengan mengidentifikasi dan mencermati kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan tantangan atau ancaman (*threats*) pengembangan metode pengukuran kinerja BLUD Kota Salatiga.

Selanjutnya, hasil analisis SWOT, digunakan sebagai dasar untuk merumuskan empat strategi utama metode pengukuran kinerja BLUD Kota Salatiga, yaitu (1) **strategi S-O**, yakni strategi yang menggunakan kekuatan untuk mencapai atau meraih peluang, (2) **strategi W-O**, yakni strategi untuk menekan kelemahan untuk meraih peluang, (3) **strategi S-T**, yakni strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman, dan (4) **strategi W-T**, yakni strategi menekan kelemahan untuk menghadapi atau menaklukkan ancaman. Dimana langkah berikutnya yang akan dilakukan dalam kajian ini adalah menentukan variabel kesuksesan kunci pengembangan metode pengukuran kinerja BLUD Kota Salatiga. Oleh sebab itu analisis tahap pertama yang akan dilakukan dalam kajian ini adalah mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan atau ancaman pengembangan metode

pengukuran kinerja BLUD Kota Salatiga. Hasilnya disajikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 6.1: Analisis Metode pengukuran kinerja BLUD Kota Salatiga

Kekuatan	Kelemahan
• Kota Salatiga mempunyai jumlah penduduk sebanyak 196,082 jiwa, dengan rata-rata tingkat pertumbuhan sebesar 0.26% per tahun, yang membuat terhadap kebutuhan layanan publik menjadi cukup tinggi. • Kota Salatiga berbatasan langsung dengan Kabupaten Semarang dan Kabupaten Boyolali, yang membuat pergerakan warga antar ketiga wilayah cukup tinggi, baik untuk bekerja, berdagang, berbelanja, belajar, dan berbagai kepentingan lainnya. • Kota Salatiga merupakan salah satu daerah yang sektor industrinya cukup berkembang dengan pesat, baik yang skalanya mikro, kecil, menengah, maupun besar, dengan berbagai jenis produk. • Kota Salatiga mempunyai beragam jenis BLUD yang menyediakan berbagai bentuk layanan publik yang dibutuhkan masyarakat dengan mengedepankan profesionalitas dan menerapkan praktek bisnis yang sehat, khususnya dibidang kesehatan, pendidikan, dan sebagainya. • Kota Salatiga mempunyai peraturan perundang-undangan yang mengatur pengukuran kinerja BLUD dengan menggunakan beberapa aspek manajerial, khususnya keuangan dan operasional. • Kota Salatiga mempunyai peraturan perundang-undangan yang mengatur agar setiap SKPD	• Kota Salatiga belum mempunyai metode, standar, dan indikator kinerja BLUD dapat digunakan untuk mengukur capaian entitas tersebut dari aspek keuangan, pelayanan, operasional, dan SDM secara komprehensif. • Kota Salatiga belum mempunyai pegawai/SDM yang secara khusus mempunyai kompetensi dan kapabilitas dibidang pengembangan dan implementasi pengukuran kinerja berbasis <i>balanced scorecard</i> dengan menggunakan aspek keuangan, pelayanan, operasional, dan SDM.

menyusun laporan pertanggungjawaban (LPJ), termasuk dari aspek aspek keuangan, pelayanan, operasional, dan SDM. • Kota Salatiga mewajibkan seluruh SKPD, termasuk BLUD, memberi kesempatan kepada masyarakat untuk menyampaikan aspirasinya melalui forum survei kepuasan masyarakat secara on-line melalui web instansi bersangkutan.	
Peluang	Tantangan
• Peraturan perundang-undangan di Indonesia tentang BLUD memberi kesempatan bagi Kabupaten/Kota untuk mengembangkan metode, standar, dan indikator pengukuran kinerja BLUD sesuai dengan karakteristik dan kebutuhannya. • Kota Salatiga mempunyai beberapa lembaga pendidikan tinggi negeri dan swasta yang cukup dikenal, kompeten, serta kapabel dibidang keuangan, pelayanan, operasional, dan SDM.	• Mengukur kinerja BLUD secara komprehensif dengan menggunakan metode <i>balanced scorecard</i> memerlukan data yang cukup beragam dan lengkap, baik dari aspek keuangan, pelayanan, operasional, dan SDM. • Peraturan perundang-undangan di Indonesia tentang BLUD mengatur bahwa pengukuran kinerja entitas tersebut harus dilakukan dari perspektif keuangan, pelanggan, proses internal pelayanan, serta pembelajaran dan pertumbuhan

Sumber: Data primer diolah, 2023.

Tabel di atas merupakan hasil analisis SWOT yang berusaha mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dihadapi Pemerintah Kota Salatiga dalam mengembangkan metode pengukuran kinerja BLUD Kota Salatiga. Hasil analisis SWOT ini selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk menyusun analisis TOWS, yaitu mengembangkan metode pengukuran kinerja BLUD Kota Salatiga dengan memanfaatkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang melekat pada BLUD Kota Salatiga.

Analisis TOWS merupakan pendekatan yang dilakukan entitas untuk menyusun strategi dengan memanfaatkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dihadapinya. Oleh sebab itu analisis TOWS pada dasarnya dilakukan dengan memanfaatkan hasil analisis SWOT untuk melihat kondisi internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan tantangan) entitas bersangkutan. Dimana strategi dikembangkan dengan memanfaatkan kekuatan untuk mengambil keuntungan dari peluang yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan yang mencegah keuntungan dari peluang yang ada, bagaimana kekuatan mampu menghadapi ancaman yang ada, dan terakhir adalah bagaimana cara mengatasi kelemahan yang mampu membuat ancaman menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

Berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan di atas dapat disimpulkan bahwa metode pengukuran kinerja yang paling tepat untuk BLUD di Kota Salatiga adalah ***balanced scorecard***. Alasannya karena metode *balanced scorecard* memadukan capaian kinerja seluruh aspek manajerial sebuah organisasi secara seimbang, yaitu keuangan, pelayanan (konsumen/masyarakat), operasional (proses internal), dan sumberdaya manusia (pembelajaran dan pertumbuhan).

Hal itu membuat *balanced scorecard* mempunyai beberapa keunggulan sebagai berikut:

1. Perencanaan strategis yang lebih baik. *Balanced scorecard* menyediakan *framework* yang kuat untuk membangun dan mengkomunikasikan strategi. Model bisnis divisualisasikan dalam peta strategis yang membantu manajer untuk berpikir

tentang hubungan “sebab dan akibat” dengan objektif strategis yang berbeda. Ini artinya hasil kinerja dan pemicu untuk kinerja masa depan dapat diidentifikasi untuk membentuk gambaran komplit strategi tersebut.

2. Peningkatan strategi komunikasi dan eksekusi. Mempunyai peta atau gambaran mengenai strategi memudahkan sebuah organisasi untuk mengkomunikasikan strateginya secara eksternal dan internal dengan mudah. Hal ini berhubungan dengan pepatah yang sering kali didengar, yaitu “sebuah gambar bermakna seribu kata”. “Rencana dalam gambar” ini memfasilitasi pengertian strategi, membantu karyawan dan *stakeholder* eksternal untuk ikut terlibat dalam penyampaian dan pengulasan strategi. Sulit bagi orang untuk mengeksekusi strategi yang mereka sendiri tidak paham sepenuhnya, jadi gambar tersebut membantu untuk meningkatkan pemahaman bagi pihak yang terlibat.
3. Informasi manajemen yang lebih baik. Pendekatan dengan *balanced dcorecard* membantu organisasi untuk mendesain indikator kinerja utama yang mengukur hal penting bagi sebuah organisasi. Riset dari Bernard Marr menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan *balanced scorecard* cenderung memberi hasil yang lebih tinggi pada kualitas informasi manajemen dan pembuatan keputusan yang lebih baik.
4. Laporan kinerja yang meningkat. *Balanced scorecard* bisa digunakan untuk panduan desain laporan dan papan pedoman kinerja. Ini memastikan bahwa pelaporan manajemen berfokus pada hal yang tertunda dalam masalah

strategis dan membantu organisasi untuk memantau eksekusi dari rencana mereka.

5. Penyelarasan organisasi yang lebih baik. *Balanced scorecard* membantu organisasi untuk menyelaraskan struktur organisasinya dengan objektif strategis yang telah dibentuk. Dalam mengeksekusi rencana dengan baik, organisasi harus memastikan bahwa seluruh unit bisnis dan fungsi dukungan sedang bekerja pada tujuan yang sama. Menerapkan *balance scorecard* kepada semua unit akan membantu organisasi tersebut mencapai keselarasan strategi dengan kegiatan operasionalnya.

6.2. Analisis Regulatif

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah mengatur bahwa penilaian kinerja BLUD dilakukan terhadap aspek keuangan dan non-keuangan. Dimana pengukuran kinerja aspek keuangan dilakukan dengan memperhatikan beberapa aspek sebagai berikut:

- Kemampuan BLUD untuk memperoleh hasil usaha atau hasil kerja dari layanan (rentabilitas).
- Kemampuan BLUD untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya (likuditas).
- Kemampuan BLUD untuk memenuhi seluruh kewajibannya (solvabilitas).
- Kemampuan BLUD untuk memperoleh penerimaan dari jasa layanan untuk membiayai pengeluaran.

Sementara penilaian kinerja non-keuangan diukur paling sedikit berdasarkan perspektif pelanggan, proses internal pelayanan, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Namun demikian peraturan perundang-undangan tersebut tidak menjelaskan lebih lanjut model, standar, dan indikator pengukuran kinerja berdasarkan perspektif pelanggan, proses internal pelayanan, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Hal tersebut membuat setiap Pemerintah Provinsi, Kabupaten, dan Kota harus mengembangkan model, standar, dan indikator pengukuran kinerja berdasarkan perspektif pelanggan, proses internal pelayanan, serta pembelajaran dan pertumbuhan sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan BLUD yang dimilikinya. Oleh sebab itu tahap pertama yang harus dilakukan oleh Pemerintah Provinsi, Kabupaten, dan Kota dalam mengembangkan model, standar, dan indikator pengukuran kinerja adalah mengidentifikasi karakteristik dan kebutuhan setiap BLUD, khususnya dengan melihat jenis pelayanan yang disediakan untuk masyarakat.

Pada dasarnya pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan, pelanggan, proses internal pelayanan, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan model pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*. Hal ini bisa dilihat dari empat perspektif dalam *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), proses internal pelayanan (*internal process perspective*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

1. Perspektif Keuangan

Dalam *balanced scorecard*, perspektif keuangan atau finansial dapat mempermudah pengukuran finansial dan memberikan ringkasan konsekuensi dari tindakan ekonomis yang sudah diambil oleh organisasi. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi organisasi, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak pada peningkatan laba organisasi.

Oleh sebab itu perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* merupakan hal yang penting. Tujuan adanya perspektif finansial berhubungan dengan profit organisasi, misalnya laba operasi, *return on capital employed* (ROCE) atau yang paling baru, nilai tambah ekonomis (*economic value added*). Tujuan finansial lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas. Ada tiga tolak ukur dalam perspektif keuangan, yaitu:

- Pertumbuhan dari pertambahan yang didapatkan selama proses bisnis berlangsung.
- Penurunan aset ke arah yang optimal dan memaksimalkan strategi investasi.
- Penurunan biaya dan peningkatan produktivitas kerja.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan adalah perspektif kedua yang digunakan pada *balanced scorecard* dan berkaitan erat dengan cara organisasi melayani pelanggan. Dalam hal ini, setiap pelanggan harus diperlakukan dengan layak sehingga pelanggan mendapatkan rasa puas atas pelayanan yang diberikan oleh organisasi.

Adanya pelayanan yang baik akan membantu meningkatkan loyalitas konsumen kepada organisasi. Sebaliknya, jika organisasi memberikan pelayanan yang buruk, pasti konsumen mencari perusahaan lain yang memiliki sistem atau pelayanan yang lebih baik. Ukuran yang dapat diterapkan organisasi dalam perspektif pelanggan adalah:

- Seberapa besar omzet penjualan.
- Tingkat keuntungan yang didapatkan organisasi.
- Berapa banyak pelanggan yang didapatkan.
- Persentase loyalitas pelanggan terhadap produk.
- Tingkat kepuasan pelanggan.
- Kebutuhan pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada *balanced scorecard*, perspektif proses bisnis internal melakukan penilaian mengenai seberapa besar ukuran dan sinergi dari setiap unit kerja. Jadi, penilaian fokus kepada internal organisasi. Untuk mengukur nilai dengan perspektif ini, pemimpin organisasi harus rutin mengamati bagaimana kondisi internal dalam organisasi. Kemampuan dan keahlian yang dimiliki setiap karyawan akan menghasilkan proses bisnis internal yang bagus.

Selain bertambahnya jumlah konsumen, omzet dan keuntungan yang didapat organisasi juga akan bertambah. Ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam perspektif proses bisnis internal, antara lain:

- Proses inovasi. Dalam sebuah proses produksi, proses inovasi umumnya menjadi bagian terpenting. Namun, tidak sedikit juga organisasi yang menempatkan proses ini di luar proses produksi. Proses inovasi ini terdiri dari dua komponen, yaitu:

- a. Identifikasi keinginan pelanggan
- b. Merancang produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

Penting untuk diketahui bahwa kedua proses tersebut tidak memberikan tambahan pendapatan bagi organisasi. Namun, berbagai insight yang didapatkan dari identifikasi keinginan pelanggan dapat berkontribusi besar pada produk Anda dan memberikan nilai yang didambakan oleh konsumen Anda.

- Proses operasi. Proses operasi merupakan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi yang dapat dilihat dari perencanaan produk, pengalahan bahan baku, hingga transaksi antara organisasi dan pembeli. Proses ini berfokus pada distribusi produk kepada pelanggan secara tepat waktu, dan efisien mungkin. Inilah mengapa proses operasi umum menjadi fokus utama dalam sebuah organisasi.
- Proses pasca penjualan. Pelayanan Pasca Penjualan adalah layanan dari organisasi yang menjamin kualitas barang yang telah dibeli oleh konsumen. Contoh bentuk layanan pasca penjualan adalah:
 - a. Layanan konsultasi

- b. Garansi
- c. Perbaikan
- d. Perawatan

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif ini, karyawan menjadi aset berharga organisasi yang harus dijaga. Tanpa adanya karyawan, proses pertumbuhan dan perkembangan organisasi akan menghadapi banyak kendala. Selain itu, karyawan juga menjadi faktor pendukung dalam perspektif keuangan dan pelanggan. Disisi lain, organisasi juga perlu memperhatikan sistem dan prosedur kerja yang seperti apa yang perlu diterapkan dalam internal organisasi.

Ada baiknya jika semua elemen terkontrol dan terkoordinasi dengan baik sehingga timbul keselarasan selama bisnis berlangsung. Terdapat tiga hal yang dijadikan tolak ukur dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, antara lain:

- Kapabilitas atau kemampuan karyawan.
- Kemampuan mengelola sistem informasi.
- Motivasi, dorongan, dan garis tanggung jawab.

6.3. Metode, Standar, dan Indikator Kinerja

A. METODE KINERJA

Dari beberapa analisis di atas dapat disimpulkan bahwa metode pengukuran kinerja yang paling tepat untuk BLUD di Kota Salatiga adalah ***balanced scorecard***. Hal ini sesuai

dengan Permendagri Nomor 79 Tahun 2018 tentang BLUD serta Permenkeu Nomor 202/PMK.05/2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan BLU.

Selain kedua peraturan di atas, Perwali Salatiga Nomor 127 Tahun 2020 tentang Pedoman Pengelolaan BLUD UPTD Pusat Kesehatan Masyarakat dan Unit Pelaksana Teknis Daerah Klinik Paru Masyarakat Pada Dinas Kesehatan yang menekankan bahwa pengukuran kinerja BLUD harus dilakukan dengan pendekatan keuangan dan non-keuangan. Dimana pendekatan non-keuangan diukur paling sedikit berdasarkan perspektif pelanggan, proses internal pelayanan, pembelajaran dan pertumbuhan.

Peraturan perundang-undangan di atas semakin menegaskan bahwa metode pengukuran kinerja yang paling tepat untuk BLUD di Kota Salatiga adalah dengan menggunakan metode ***balanced scorecard***. Metode ini menggunakan beberapa aspek untuk mengukur kinerja, khususnya keuangan, pelayanan/konsumen, proses internal/operasional, serta pembelajaran dan pertumbuhan/sumberdaya manusia (SDM).

B. STANDAR KINERJA

Standar kinerja adalah tingkat atau kualitas kerja yang diharapkan dari sebuah entitas dalam menjalankan tugas, tanggung jawab, dan kewajibannya. Standar kinerja biasanya mencakup beberapa aspek sekaligus, khususnya keuangan dan non-keuangan, tergantung pada kebutuhan

entitas tersebut. Pada dasarnya, standar kinerja akan menjadi pedoman bagi semua elemen dalam organisasi dalam mencapai atau mewujudkan target atau tujuan bersama. Oleh sebab itu setiap entitas bisa memiliki standar kinerja yang berbeda dengan entitas lainnya.

Oleh sebab itu kajian ini akan menetapkan standar kinerja untuk BLUD di Kota Salatiga, yaitu dengan pendekatan *time series*. Dimana *time series* atau deret waktu merupakan pengamatan satu atau beberapa variabel yang diambil secara beruntun terhadap interval waktu yang tetap.

C. INDIKATOR KINERJA

Indikator kinerja adalah kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu. Oleh sebab itu indikator kinerja mestinya dikembangkan sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi bersangkutan, demikian juga dengan BLUD.

Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah atau Unit Kerja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di lingkungan pemerintah daerah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan, dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Definisi ini membuat pengukuran kinerja terhadap BLUD relatif berbeda dengan SKPD atau Unit Kerja SKPD lain.

Permendagri Nomor 79 Tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah serta Permenkeu Nomor 202/PMK.05/2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum menekankan bahwa kinerja BLU/BLUD harus dinilai dengan indikator keuangan dan non-keuangan. Dimana indikator non-keuangan diukur berdasarkan perspektif **pelanggan, proses internal pelayanan, serta pembelajaran, dan pertumbuhan.**

Pengukuran kinerja yang menggabungkan aspek keuangan, pelanggan, proses internal pelayanan, serta pembelajaran, dan pertumbuhan ini pada dasarnya merupakan konsep *balanced scorecard*. Dimana *balanced scorecard* merupakan sistem manajemen strategi yang menjelaskan mengenai misi serta strategi dari suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan tolok ukur kinerja sebuah entitas.

Hal itu karena *scorecard* sendiri memiliki makna kartu skor yang akan digunakan dalam merencanakan skor yang diwujudkan pada masa yang akan datang. Sedangkan *balanced* memiliki makna berimbang, yang artinya dalam mengukur kinerja seseorang atau suatu organisasi harus diukur secara seimbang dari dua sudut pandang seperti keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek, intern dan ekstern.

Oleh sebab itu kajian ini akan mengembangkan metode, standar, dan indikator kinerja untuk BLUD Kota Salatiga. Dimana ada empat aspek yang akan dijadikan dasar untuk

mengembangkan metode, standar, dan indikator kinerja untuk BLUD Kota Salatiga tersebut, yaitu keuangan, pelayanan, operasional, dan SDM.

1. ASPEK KEUANGAN

Aspek keuangan akan digunakan untuk mengukur kinerja keuangan BLUD Kota Salatiga. Ada beberapa variabel yang akan menjadi fokus pengukuran kinerja aspek keuangan ini, yaitu efisiensi, efektifitas, dan produktifitas. Efisiensi digunakan untuk mengukur kemampuan BLUD dalam mengoptimalkan sumberdaya yang dimilikinya. Efektifitas mengukur keberhasilan BLUD dalam mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan produktifitas mengukur kemampuan BLUD dalam menghasilkan output yang diproduksinya.

Oleh sebab itu indikator keuangan yang akan digunakan untuk mengukur kinerja aspek keuangan BLUD Kota Salatiga merupakan proksi dari ketiga variabel tersebut, yaitu efisiensi, efektifitas, dan produktifitas. Dimana efisiensi akan diukur dengan menggunakan Rasio Operasi, efektifitas akan diukur dengan menggunakan Rasio Kas, sedangkan produktifitas akan diukur dengan menggunakan *Return on Asset (ROA)*.

Tabel 6.2: Indikator Kinerja BLUD-Aspek Keuangan

No	Indikator	Formula	Keterangan
1.	Rasio Operasi	$\text{Rasio Operasi} = \frac{\text{Beban Operasi}}{\text{Pendapatan Operasi}}$	• Rasio Operasi digunakan untuk mengukur efisiensi, yaitu kemampuan BLUD dalam mengoptimalkan sumberdaya yang dimilikinya. • Rasio Operasi untuk menilai tingkat efisiensi keuangan, dengan membandingkan Biaya Operasi (input) dengan Pendapatan (output).
2.	Rasio Kas	$\text{Rasio Kas} = \frac{\text{Total Kas}}{\text{Total Kewajiban Lancar}}$	• Rasio Kas untuk mengukur efektifitas, yaitu keberhasilan BLUD dalam mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan. • Rasio Kas untuk menilai tingkat efektivitas keuangan, dengan membandingkan Total Kas (kemampuan tunai jangka pendek) dengan Total Hutang Lancar (kewajiban jangka pendek).
3.	ROA	$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aset}}$	• ROA digunakan untuk mengukur produktifitas, yaitu kemampuan BLUD dalam menghasilkan output yang diproduksinya. • ROA untuk menilai produktifitas keuangan, dengan membandingkan Laba Bersih (hasil optimal) dengan Total Aset (sumberdaya).

Sumber: Data primer diolah, 2023.

Tabel di atas menyajikan indikator pengukuran kinerja aspek keuangan untuk BLUD di Kota Salatiga. Ada tiga indikator untuk mengukur kinerja aspek keuangan ini, yaitu efisiensi, efektifitas, dan produktifitas. Efisiensi digunakan untuk mengukur kemampuan BLUD dalam mengoptimalkan sumberdaya yang dimilikinya. Efektifitas mengukur keberhasilan BLUD dalam mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan produktifitas mengukur kemampuan BLUD dalam menghasilkan output yang diproduksinya. Dimana efisiensi akan diukur dengan menggunakan Rasio Operasi, efektifitas akan diukur dengan menggunakan Rasio Kas, sedangkan produktifitas akan diukur dengan menggunakan *Return on Asset* (ROA).

2. ASPEK PELAYANAN

Aspek pelayanan akan digunakan untuk mengukur kinerja keuangan BLUD Kota Salatiga. Ada beberapa variabel yang akan menjadi fokus pengukuran kinerja aspek pelayanan ini, yaitu efisiensi, efektifitas, dan produktifitas. Efisiensi digunakan untuk mengukur kemampuan BLUD dalam mengoptimalkan sumberdaya yang dimilikinya. Efektifitas mengukur keberhasilan BLUD dalam mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan produktifitas mengukur kemampuan BLUD dalam menghasilkan output yang diproduksinya.

Oleh sebab itu indikator pelayanan yang akan digunakan untuk mengukur kinerja aspek pelayanan BLUD Kota

Salatiga merupakan proksi dari ketiga variabel tersebut, yaitu efisiensi, efektifitas, dan produktifitas. Dimana efisiensi akan diukur dengan menggunakan Pertumbuhan Konsumen, efektifitas akan diukur dengan menggunakan Tingkat Penyelesaian Pengaduan, sedangkan produktifitas akan diukur dengan menggunakan Cakupan Pelayanan.

Tabel 6.3: Indikator Kinerja BLUD-Aspek Pelayanan

No	Indikator	Formula	Keterangan
1.	Pertumbuhan Konsumen	$PP = \frac{\Sigma Konsumen_t - \Sigma Konsumen_{t-1}}{\Sigma Konsumen_{t-1}}$	- Pertumbuhan Konsumen digunakan untuk mengukur efisiensi, yaitu kemampuan BLUD dalam mengoptimalkan sumberdaya yang dimilikinya. - Pertumbuhan Konsumen untuk menilai tingkat efisiensi pelayanan, dengan membandingkan Selisih Penumpang (output) dengan Total Penumpang (input).
2.	Tingkat Penyelesaian Pengaduan	$TPP = \frac{\Sigma Pengaduan Terlayani}{\Sigma Pengaduan}$	- Tingkat Penyelesaian Pengaduan untuk mengukur efektifitas, yaitu keberhasilan BLUD dalam mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan. - Tingkat Penyelesaian Pengaduan untuk menilai tingkat efektivitas pelayanan, dengan membandingkan Pengaduan Terlayani (tujuan entitas) dengan Jumlah Pengaduan (pelayanan optimal).
3.	Cakupan Pelayanan	$\text{Cakupan Pelayanan} = \frac{\Sigma Masyarakat Terlayani}{\Sigma Masyarakat di Area Pelayanan}$	- Cakupan Pelayanan digunakan untuk mengukur produktifitas, yaitu kemampuan BLUD dalam menghasilkan output yang diproduksinya. - Cakupan Pelayanan untuk menilai tingkat produktifitas pelayanan, dengan membandingkan Penduduk Terlayani (hasil optimal) dengan Jumlah Penduduk di Area Pelayanan (sumberdaya).

Sumber: Data primer diolah, 2023.

Tabel di atas menyajikan indikator pengukuran kinerja aspek pelayanan untuk BLUD di Kota Salatiga. Ada tiga indikator untuk mengukur kinerja aspek pelayanan ini, yaitu efisiensi, efektifitas, dan produktifitas. Efisiensi digunakan untuk mengukur kemampuan BLUD dalam mengoptimalkan sumberdaya yang dimilikinya. Efektifitas mengukur keberhasilan BLUD dalam mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan produktifitas mengukur kemampuan BLUD dalam menghasilkan output yang diproduksinya. Dimana efisiensi akan diukur dengan menggunakan Pertumbuhan Konsumen, efektifitas akan diukur dengan menggunakan Tingkat Penyelesaian Pengaduan, sedangkan produktifitas akan diukur dengan menggunakan Cakupan Pelayanan.

3. ASPEK OPERASIONAL

Aspek operasional akan digunakan untuk mengukur kinerja keuangan BLUD Kota Salatiga. Ada beberapa variabel yang akan menjadi fokus pengukuran kinerja aspek operasional ini, yaitu efisiensi, efektifitas, dan produktifitas. Efisiensi digunakan untuk mengukur kemampuan BLUD dalam mengoptimalkan sumberdaya yang dimilikinya. Efektifitas mengukur keberhasilan BLUD dalam mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan produktifitas mengukur kemampuan BLUD dalam menghasilkan output yang diproduksinya.

Oleh sebab itu indikator operasional yang akan digunakan untuk mengukur kinerja aspek operasional BLUD Kota Salatiga merupakan proksi dari ketiga variabel tersebut, yaitu efisiensi, efektifitas, dan produktifitas. Dimana efisiensi akan diukur dengan menggunakan Jam Operasi, efektifitas akan diukur dengan menggunakan *Load Factor*, sedangkan produktifitas akan diukur dengan menggunakan Rasio Operasional.

Tabel 6.4: Indikator Kinerja BLUD-Aspek Operasional

No	Indikator	Formula	Keterangan
1.	Jam Operasi	$Jam\ Operasi = \frac{Jam\ Operasi\ Normal}{Jam\ Operasi\ Eksisting}$	- Jam Operasi digunakan untuk mengukur efisiensi, yaitu kemampuan BLUD dalam mengoptimalkan sumberdaya yang dimilikinya. - Jam Operasi untuk menilai tingkat efisiensi operasional, dengan membandingkan Jam Ops Normal (Input) dengan Jam Ops Eksisting (output).
2.	Load Factor	$Load\ Factor = \frac{Total\ Konsumen}{Kapasitas\ Pelayanan}$	<i>Load Factor</i> untuk mengukur efektifitas, yaitu keberhasilan BLUD dalam mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan. <i>Load Factor</i> untuk menilai tingkat efektifitas operasional, dengan membandingkan Total Penumpang (jumlah yang dilayani) dengan Kapasitas Normal Armada (kemampuan melayani).
3.	Rasio Operasional	$Rasio\ Ops = \frac{Realisasi\ Operasi}{Kapasitas\ Operasi\ Normal}$	- Rasio Operasional digunakan untuk mengukur produktifitas, yaitu kemampuan BLUD dalam menghasilkan output yang diproduksinya. - Rasio Operasional untuk menilai tingkat produktif operasional, dengan membandingkan Realisasi Ops (hasil optimal) dengan Kapasitas Ops (sumberdaya).

Sumber: Data primer diolah, 2023.

Tabel di atas menyajikan indikator pengukuran kinerja aspek operasional untuk BLUD di Kota Salatiga. Ada tiga indikator untuk mengukur kinerja aspek operasional ini, yaitu efisiensi, efektifitas, dan produktifitas. Efisiensi digunakan untuk mengukur kemampuan BLUD dalam mengoptimalkan sumberdaya yang dimilikinya. Efektifitas mengukur keberhasilan BLUD dalam mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan produktifitas mengukur kemampuan BLUD dalam menghasilkan output yang diproduksinya. Dimana efisiensi akan diukur dengan menggunakan Jam Operasi, efektifitas akan diukur dengan menggunakan *Load Factor*, sedangkan produktifitas akan diukur dengan menggunakan Rasio Operasional.

4. ASPEK SDM

Aspek SDM akan digunakan untuk mengukur kinerja keuangan BLUD Kota Salatiga. Ada beberapa variabel yang akan menjadi fokus pengukuran kinerja aspek SDM ini, yaitu efisiensi, efektifitas, dan produktifitas. Efisiensi digunakan untuk mengukur kemampuan BLUD dalam mengoptimalkan sumberdaya yang dimilikinya. Efektifitas mengukur keberhasilan BLUD dalam mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan produktifitas mengukur kemampuan BLUD dalam menghasilkan output yang diproduksinya. Oleh sebab itu indikator SDM yang akan digunakan untuk mengukur kinerja aspek SDM BLUD Kota Salatiga merupakan proksi dari ketiga variabel tersebut, yaitu

efisiensi, efektifitas, dan produktifitas. Dimana efisiensi akan diukur dengan menggunakan Rasio SDM, efektifitas akan diukur dengan menggunakan *HR to Employee Ratio*, sedangkan produktifitas akan diukur dengan menggunakan Ratio Kemampuan SDM.

Tabel 6.5: Indikator Kinerja BLUD-Aspek SDM

No	Indikator	Formula	Keterangan
1.	Rasio SDM	$Rasio\ SDM = \frac{Total\ Karyawan}{Total\ Penumpang}$	• Rasio SDM digunakan untuk mengukur efisiensi, yaitu kemampuan BLUD dalam mengoptimalkan sumberdaya yang dimilikinya. • Rasio SDM untuk menilai tingkat efisiensi SDM, dengan membandingkan Total Karyawan (Input) dengan Total Penumpang (output).
2.	HR to Employee Ratio	$HR\ to\ Employee\ Ratio = \frac{Total\ Karyawan\ Full\ Time}{Jumlah\ HR}$	• <i>HR to Employee Ratio</i> untuk mengukur efektifitas, yaitu keberhasilan BLUD dalam mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan. • <i>HR to Employee Ratio</i> untuk menilai tingkat efektifitas SDM, dengan membandingkan Total Karyawan (jumlah yang dikelola) dengan Jumlah HR (kemampuan mengelola SDM).
3.	Ratio Kemampuan SDM	$RKSDM = \frac{Total\ Pendapatan}{Total\ Karyawan}$	• Ratio Kemampuan SDM digunakan untuk mengukur produktifitas, yaitu kemampuan BLUD dalam menghasilkan output yang diproduksinya. • Ratio Kemampuan SDM untuk menilai tingkat produktif SDM, dengan membandingkan Total Pendapatan (hasil optimal) dengan Total Karyawan (sumberdaya).

Sumber: Data primer diolah, 2023.

Tabel di atas menyajikan indikator pengukuran kinerja aspek operasional untuk BLUD di Kota Salatiga. Ada tiga indikator untuk mengukur kinerja aspek operasional ini, yaitu efisiensi, efektifitas, dan produktifitas. Efisiensi digunakan untuk mengukur kemampuan BLUD dalam mengoptimalkan sumberdaya yang dimilikinya. Efektifitas mengukur keberhasilan BLUD dalam mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan produktifitas mengukur kemampuan BLUD dalam menghasilkan output yang diproduksinya. Dimana efisiensi akan diukur dengan menggunakan Rasio SDM, efektifitas akan diukur dengan menggunakan *HR to Employee Ratio*, sedangkan produktifitas akan diukur dengan menggunakan Ratio Kemampuan SDM.

BAB VII: PENUTUP

7.1. Kesimpulan

Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah atau Unit Kerja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan mengedepankan prinsip efisiensi dan produktivitas dengan menerapkan praktek bisnis yang sehat. Alasan itulah yang membuat kinerja BLUD mestinya diukur dengan menggunakan metode, standar, dan indikator yang berbeda dengan SKPD atau unit kerja lainnya, baik dari aspek operasional, pelayanan, SDM, dan keuangan.

Oleh sebab itu Pemerintah Kota Salatiga, melalui Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kota Salatiga, akan melaksanakan kegiatan **“Kajian Pengembangan Metode, Standar, dan Indikator Kinerja BLUD Kota Salatiga Dengan Pendekatan Balanced Scorecard”** ini. Dari analisis yang telah dilakukan dapat dibuat beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kota Salatiga sudah mempunyai peraturan perundang-undangan yang mengatur cara pengukuran kinerja untuk BLUD bidang kesehatan, yaitu Peraturan Wali Kota Salatiga Nomor 127 Tahun 2020 tentang Pedoman Pengelolaan BLUD UPTD Pusat Kesehatan Masyarakat dan UPTD Klinik Paru Masyarakat Pada Dinas Kesehatan.
2. Kota Salatiga telah mempunyai metode pengukuran kinerja untuk BLUD yang dilakukan dengan mempertimbangkan aspek keuangan dan non-keuangan, dimana aspek non-

keuangan terdiri dari perspektif pelanggan, proses internal pelayanan, pembelajaran dan pertumbuhan.

3. Kota Salatiga belum mempunyai standar pengukuran kinerja untuk BLUD, padahal standar pengukuran kinerja sangat dibutuhkan jika akan dilakukan analisis perbandingan untuk mengetahui pertumbuhan dan perkembangan entitas tersebut.
4. Kota Salatiga belum mempunyai indikator pengukuran kinerja untuk BLUD, padahal indikator pengukuran kinerja sangat diperlukan sebagai parameter untuk melakukan pengukuran kinerja entitas tersebut dari setiap aspek manajerial, yaitu keuangan, pelayanan (konsumen/masyarakat), operasional (proses internal), dan sumberdaya manusia (pembelajaran dan pertumbuhan).

7.2. Rekomendasi

Atas beberapa kesimpulan di atas, kajian ini menyajikan rekomendasi sebagai berikut:

1. Pemerintah Kota Salatiga sebaiknya mengembangkan standar pengukuran *balanced scorecard* dengan pendekatan *time series*, yaitu deret waktu yang merupakan pengamatan satu atau beberapa variabel yang diambil secara beruntun terhadap interval waktu yang tetap.
2. Pemerintah Kota Salatiga sebaiknya mengembangkan indikator pengukuran *balanced scorecard* dengan mempertimbangkan capaian efisiensi, efektifitas, dan produktitas untuk setiap perspektif yang digunakan, yaitu keuangan, pelayanan, operasional, dan SDM.

3. Pemerintah Kota Salatiga sebaiknya mengukur kinerja keuangan dengan menggunakan indikator Rasio Operasi untuk menilai tingkat efisiensi, Rasio Kas untuk menilai tingkat efektifitas, dan ROA untuk menilai tingkat produktifitas.
4. Pemerintah Kota Salatiga sebaiknya mengukur kinerja pelayanan dengan menggunakan indikator Pertumbuhan Konsumen untuk menilai tingkat efisiensi, Tingkat Penyelesaian Pengaduan untuk menilai tingkat efektifitas, dan Cakupan Pelayanan untuk menilai tingkat produktifitas.
5. Pemerintah Kota Salatiga sebaiknya mengukur kinerja operasional dengan menggunakan indikator Jam Operasi untuk menilai tingkat efisiensi, *Load Factor* untuk menilai tingkat efektifitas, dan Rasio Operasional untuk menilai tingkat produktifitas.
6. Pemerintah Kota Salatiga sebaiknya mengukur kinerja SDM dengan menggunakan indikator Rasio SDM untuk menilai tingkat efisiensi, *HR to Employee Ratio* untuk menilai tingkat efektifitas, dan Ratio Kemampuan SDM untuk menilai tingkat produktifitas.