

BAB 4

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

4.1. Profil Kecamatan

Objek penelitian ini adalah Kecamatan Kertasari dan Arjasari, Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat. Kertasari secara geografis terletak paling selatan sedangkan Arjasari di tengah wilayah Kabupaten Bandung. Kondisi geografis kedua kecamatan ini berbukit-bukit karena merupakan hulu DAS Citarum. Ketinggian Kertasari berkisar 1.250 meter di atas permukaan laut (m dpl) hingga 2.500 m dpl sedangkan Arjasari 800 m dpl hingga 1.250 m dpl.

BPS mencatat perekonomian Kertasari secara umum lebih buruk dibanding Arjasari. Kondisi itu nampak dari persentase penduduk miskin dan rumah tangga miskin di Kertasari yang lebih tinggi dibanding Arjasari. Di Kertasari juga menyebar pemukiman kumuh di enam titik yang terdiri dari 1.800 rumah yang ditempati 2.100 keluarga sedangkan di Arjasari tidak ada pemukiman kumuh.

Sarana infrastruktur di Kertasari lebih memprihatinkan dibanding Arjasari. Sebagian besar jalan penghubung antardesa di Kertasari masih berupa bebatuan. Andaikan ada bagian-bagian yang sudah diaspal, keadaannya sudah rusak parah. Setiap kali hujan deras mengguyur, lumpur yang berasal dari perkebunan warga seringkali menggenangi badan jalan. Angkutan antardesa hanya sampai pusat kecamatan di Desa Cibeureum. Kondisi itu memaksa warga desa lainnya menggunakan ojek untuk transportasi antardesa. Buruknya sarana transportasi itu sangat menghambat perekonomian Kertasari.

Fasilitas kesehatan Kertasari dan Arjasari sama-sama minim karena keduanya tidak memiliki satupun pos kesehatan desa dan apotek. Keadaan ini sungguh menyulitkan warga yang sakit untuk berobat.

4.1.1. Kertasari

Kertasari terdiri dari tujuh desa yaitu Desa Sukapura, Cibeureum, Santosa, Tarumajaya, Neglawangi, Cihawuk, dan Cikembang dengan luas 14.178 hektare. Pusat pemerintahan Kecamatan Kertasari di Desa Cibeureum dapat ditempuh melalui jalan

darat sekitar 3,5 jam dari Ibu Kota Provinsi Jawa Barat, Kota Bandung, atau sekitar 2,5 jam dari Ibu Kota Kabupaten Bandung, Soreang.

Mayoritas mata pencaharian masyarakat Kertasari adalah petani dan buruh perkebunan sebanyak 20.158 orang atau 75,73% dari total warga yang bekerja. Mata pencaharian utama lainnya adalah peternak sapi, pedagang, dan usaha industri rumah tangga. Produk unggulan Kertasari adalah sayuran, ternak sapi, dan domba.

Di Kertasari bergerak dua Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu Perum Perhutani dan PT Perkebunan Nusantara VIII. Perum Perhutani mengelola lahan hutan seluas 6.358 ha dan PT Perkebunan Nusantara VIII mengelola lahan perkebunan seluas 3.329 ha. Total lahan yang dikelola kedua BUMN itu mencapai 9.687 ha atau 67,83% dari luas Kecamatan Kertasari.

Data Potensi Desa BPS tahun 2008 dalam Sistem Informasi Terpadu (Simpadu) PNPM Mandiri mencatat jumlah penduduk Kertasari 62.546 jiwa (18.239 rumah tangga). Sebanyak 15.004 jiwa diantaranya atau 23,99% dari 62.546 jiwa termasuk penduduk miskin. Jumlah rumah tangga miskin sebanyak 3.911 atau 21,44% dari total 18.239 rumah tangga di Kertasari. Persentase penduduk miskin yang lebih tinggi dibanding rumah tangga miskin menggambarkan jumlah rata-rata anggota keluarga dari rumah tangga miskin lebih banyak dibanding anggota keluarga rumah tangga tidak miskin.

Himpitan kemiskinan sempat membuat warga Kertasari menjarah hutan besar-besaran pada awal masa reformasi hingga 2003. Warga yang mayoritas bercocok tanam membabat hutan yang dikelola Perum Perhutani untuk ditanami beraneka macam sayuran dan produk pangan lainnya sehingga Kertasari rawan longsor dan banjir. Walaupun berada di hulu DAS Citarum, BPS mencatat Kertasari sempat empat kali diterjang banjir.

Kertasari juga rawan gempa karena letak geografisnya dekat dengan pusat gempa di Samudera Indonesia. BPS mencatat Kertasari sempat delapan kali diguncang gempa yang menghancurkan perumahan penduduk.

Tabel 4.1. Profil Kecamatan Kertasari 2008

Jumlah Desa	: 7	Pos Kesehatan Desa	: 0
Jumlah Rumah Tangga	: 18.239	Apotek	: 0
Rumah Tangga Miskin	: 3.911	Jumlah Desa Pengguna Listrik	: 7
Penduduk Miskin	: 15.004 (23,99%)	Jumlah Desa yang Mempunyai Pemukiman Kumuh	: 1
Jumlah Penduduk	: 62.546	Jumlah Pemukiman Kumuh	: 6
Pria	: 31.378	Jumlah Bangunan Rumah di Pemukiman Kumuh	: 1.800
Wanita	: 31.168	Jumlah Keluarga di Pemukiman Kumuh	: 2.100
Jumlah Orang Bekerja	: 26.617	Jumlah Bangunan Rumah Permanen	: 3.724
Jumlah Keluarga yang Anggotanya Menjadi Buruh Tani	: 6.590	Jumlah Bangunan Rumah Semi Permanen	: 3.890
Jumlah petani dan buruh perkebunan	: 20.158 (75,73%)	Jumlah Bangunan Rumah Tidak Permanen	: 9.443
Koperasi Unit Desa	: 0	Jumlah Desa dengan Transportasi Antar Desa Melalui Darat	: 7
SD Negeri	: 51	Jumlah Desa dengan Transportasi Antar Desa Melalui Air dan Darat	: 0
SLTP Negeri	: 2	Jumlah Kejadian Tanah Longsor	: 5
Sektor Sumber Penghasilan Utama	Pertanian: 5 Pertambangan/Penggalian: 0 Indutri Pengolahan: 0 Perdagangan: 0 Angkutan: 0 Jasa: 2	Jumlah Kejadian Banjir	: 4
Program Pengentasan Kemiskinan (selain PNPB) dengan Sumber Pembiayaan dari Luar Desa	Pelatihan Keterampilan: 0 Bantuan Modal Usaha Nonpertanian: 0 Program Padat Karya: 0 Bantuan Usaha Pertanian: 0 Rehabilitasi Kampung: 0	Jumlah Kejadian Banjir Bandang	: 3
		Jumlah Kejadian Gempa	: 8
		Jumlah Kejadian Angin Puyuh/Puting Beliung	: 0
		Jumlah Kejadian Gunung Meletus	: 0
		Jumlah Kejadian Kebakaran Hutan	: 0

Sumber: Simpadu PNPM Mandiri dan Kecamatan Kertasari, 2008 (diolah)

4.1.2. Arjasari

Kecamatan Arjasari terdiri dari 11 desa yaitu Lebakwangi, Batukarut, Baros, Wargaluyu, Mekarjaya, Arjasari, Mangunjaya, Pinggirsari, Rancakole, Ancolmekar, dan Patrolsari dengan luas 5.362,5 hektare. Pusat Kecamatan Arjasari di Desa Pinggirsari dapat ditempuh melalui jalur darat sekitar dua jam dari Kota Bandung atau satu jam dari Ibu Kota Kabupaten Bandung, Soreang.

Mayoritas mata pencaharian masyarakat Arjasari adalah petani dan buruh perkebunan sebanyak 13.380 orang atau 31,43% dari total warga yang bekerja. Mata

pencapaian utama lainnya adalah buruh dan pedagang. Produk unggulan Arjasari adalah palawija, sayuran, ternak ayam, dan sapi.

Data Potensi Desa BPS tahun 2008 dalam Simpadu PNPM Mandiri mencatat jumlah penduduk Arjasari sebanyak 83.174 jiwa (23.433 rumah tangga). Sebanyak 12.048 jiwa diantaranya atau 14,49% dari 83.174 jiwa termasuk penduduk miskin. Jumlah rumah tangga miskin sebanyak 2.787 atau 11,89% dari total 23.433 rumah tangga di Arjasari. Jumlah rata-rata anggota keluarga rumah tangga miskin di Arjasari lebih banyak dibanding anggota keluarga rumah tangga tidak miskin.

Tabel 4.2. Profil Kecamatan Arjasari 2008

Jumlah Desa	: 11	Pos Kesehatan Desa	: 0
Jumlah Rumah Tangga	: 23.433	Apotek	: 0
Rumah Tangga Miskin	: 2.787	Jumlah Desa Pengguna Listrik	: 11
Penduduk Miskin	: 12.048 (14,49%)	Jumlah Desa yang Mempunyai Pemukiman Kumuh	: 0
Jumlah Penduduk	: 83.174	Jumlah Pemukiman Kumuh	: 0
Pria	: 41.831	Jumlah Bangunan Rumah di Pemukiman Kumuh	: 0
Wanita	: 41.343	Jumlah Keluarga di Pemukiman Kumuh	: 0
Jumlah Orang Bekerja	: 42.576	Jumlah Bangunan Rumah Permanen	: 10.307
Jumlah Keluarga yang Anggotanya Menjadi Buruh Tani	: 8.018	Jumlah Bangunan Rumah Semi Permanen	: 2.496
Jumlah buruh tani dan perkebunan	: 13.380 (31,43%)	Jumlah Bangunan Rumah Tidak Permanen	
Koperasi Unit Desa	: 1	Jumlah Desa dengan Transportasi Antar Desa Melalui Darat	: 11
SD Negeri	: 49	Jumlah Desa dengan Transportasi Antar Desa Melalui Air dan Darat	: 0
SLTP Negeri	: 2	Jumlah Kejadian Tanah Longsor	: 2
Sektor Sumber Penghasilan Utama	Pertanian: 10 Pertambangan/Penggalian: 0 Indutri Pengolahan: 1 Perdagangan: 0 Angkutan: 0 Jasa: 0	Jumlah Kejadian Banjir	: 1
Program Pengentasan Kemiskinan (selain PNPM) dengan Sumber Pembiayaan dari Luar Desa	Pelatihan Keterampilan: 0 Bantuan Modal Usaha Nonpertanian: 0 Program Padat Karya: 0 Bantuan Usaha Pertanian: 0 Rehabilitasi Kampung: 0	Jumlah Kejadian Banjir Bandang	: 0
		Jumlah Kejadian Gempa	: 0
		Jumlah Kejadian Angin Puyuh/Puting Beliung	: 4
		Jumlah Kejadian Gunung Meletus	: 0
		Jumlah Kejadian Kebakaran Hutan	: 0

Sumber: Simpadu PNPM Mandiri dan Kecamatan Arjasari, 2008 (diolah)

Kondisi geografis Arjasari yang berbukit-bukit menuntut kelestarian lingkungan yang baik. Namun, kondisi lingkungan yang sudah mulai rusak membuat Arjasari tidak lepas dari terjangan bencana alam. BPS mencatat Arjasari sempat diterjang sekali banjir dan dua kali longsor.

4.2. Profil Unit Pengelola Kegiatan

Kelembagaan PNPM Mandiri Perdesaan merupakan salah satu proses yang dilakukan oleh masyarakat untuk mengembangkan diri dan merupakan jembatan untuk melakukan perubahan dalam masyarakat. Green dan Haines (2002) mengungkapkan proses pengembangan masyarakat terdiri dari beberapa tahap yaitu dimulai dari pengorganisasian masyarakat, pembentukan visi masyarakat, perencanaan, implementasi, dan evaluasi. Adanya kelembagaan akan mendorong aksi bersama untuk melakukan suatu perubahan ke arah positif. Kelembagaan dapat mewujudkan tujuan dan cita-cita warga secara berkesinambungan.

Kecamatan Kertasari dan Arjasari berpartisipasi dalam kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan sejak 2008. BLM PNPM Mandiri Perdesaan untuk Kecamatan Kertasari tahun 2008 sebesar Rp 1.500.000.000,00 sedangkan Arjasari Rp 1.000.000.000,00. Kertasari mendapat anggaran BLM lebih besar dibandingkan Arjasari pada tahun 2008 karena kondisi perekonomian dan sarana serta prasarannya lebih memprihatinkan. Anggaran BLM Kertasari dan Arjasari tahun 2008 sama-sama mendapat suntikan dari Anggaran Pembangunan dan Belanja Daerah (APBD) sebesar 20%. Untuk tahun anggaran 2009, kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan di kedua kecamatan itu belum tuntas hingga 30 April 2010. Di tahun Anggaran 2010, kedua kecamatan itu akan berpartisipasi dalam kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan yang sudah dianggarkan pemerintah.

Tabel 4.3. Anggaran PNPM Mandiri Perdesaan (dalam juta)

Kecamatan	BLM 2008 (Selesai)			BLM 2009 *			BLM 2010**		
	APBN	APBD	Total	APBN	APBD	Total	APBN	APBD	Total
Kertasari	1.200	300	1.500	1.600	400	2.000	2.000	500	2.500
Arjasari	800	200	1.000	1.600	400	2.000	2.000	500	2.500

* Belum tuntas hingga 30 April 2010

** Proses perencanaan

Sumber: Daftar Lokasi PNPM Mandiri 2008-2010

Keberhasilan PNPM Mandiri Perdesaan di kedua kecamatan ini tidak lepas dari peran penting UPK sebagai pengelola operasional kegiatan. UPK di kedua kecamatan itu pada periode pertama pelaksanaan program tahun 2008 mengalami kendala yang sama yaitu belum terbiasanya masyarakat untuk menerapkan sistem pembangunan partisipatif PNPM Mandiri Perdesaan yang mengacu kepada pola *bottom up planning*. Banyak masyarakat kala itu beranggapan bahwa personil kegiatan yaitu PJOK, fasilitator kecamatan, dan UPK seolah-olah membuat aturan sendiri. Namun, dengan berbagai pendekatan secara formal dan nonformal terhadap pelaku-pelaku PNPM Mandiri Perdesaan di tingkat kecamatan dan desa, masyarakat sedikit demi sedikit dapat memahaminya²¹.

²¹ Profil UPK Kecamatan Kertasari dan Arjasari. Konsultan PNPM Mandiri Perdesaan Kab. Bandung

Tabel 4.4. Kemajuan Kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan 2008

Kecamatan	MAD I	MD I	Latih KPMD	PG	MKP	MD II	PU	VU	MAD II	MAD III	MD III	Pencairan		Salur Dana	MDST	
												APBD	APBN			
Kertasari	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Arjasari	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Keterangan

MAD I = Musyawarah Antar Desa Sosialisasi

MAD II = Musyawarah Antar Desa Prioritas Usulan

MAD III = Musyawarah Antar Desa Penetapan Usulan

MD I = Musyawarah Desa Sosialisasi

MD II = Musyawarah Desa Perencanaan

MD III = Musyawarah Desa Informasi Hasil MAD

KPMD = Kader Pemberdayaan Masyarakat Desa

PG = Penggalan Gagasan

MKP = Musyawarah Khusus Perempuan

PU = Penulisan Usulan

VU = Verifikasi Usulan

MDST = Musyawarah Desa Serah Terima

Sumber: Ditjen PMD Depdagri, 2010

Anggota UPK ditetapkan secara resmi saat MAD Prioritas Usulan yang membahas usulan setiap desa. MAD Prioritas Usulan di Kertasari berlangsung 8 Agustus 2008 sedangkan di Arjasari 12 Agustus 2008. Mekanisme pemilihan pengurus UPK sebagai berikut: 1) fasilitator kecamatan menjelaskan tentang tugas, tanggungjawab, dan kriteria pengurus UPK, 2) menuliskan nama-nama yang telah diajukan tiap-tiap desa di kertas pleno, 3) menyampaikan latar belakang calon-calon pengurus UPK dan mempersilahkan calon yang diusulkan berdiri, 4) meminta kesediaan dan persetujuan kepada setiap calon untuk dipilih, 5) menjelaskan tata cara pemilihan pengurus yaitu dengan pemungutan suara secara tertutup. Setiap desa memilih dua nama untuk mengatasi kecenderungan setiap desa memilih calonnya sendiri, 6) setiap utusan dari desa yang sama berkumpul untuk memilih dua orang dengan menuliskannya di atas kertas tanpa sebutkan nama desa yang memilih, 7) ulangi proses yang sama untuk pemilihan sekretaris dan bendahara.

Kriteria pengurus UPK adalah 1) memiliki sikap mental yang baik, jujur, bertanggungjawab, dan dapat dipercaya, 2) pendidikan minimal SLTA, 3) memiliki kemampuan di bidang administrasi dan keuangan, 4) diterima oleh masyarakat, 5) bukan pegawai negeri, staf kecamatan, atau aparat desa, dan 6) mempunyai cukup waktu dan kesungguhan.

Keberhasilan UPK tidak lepas dari kualitas kinerja TPK yang berfungsi dan berperan untuk mengoordinasikan pelaksanaan kegiatan dan mengelola administrasi keuangan PNPM Mandiri Perdesaan di tingkat desa. Anggota TPK yang dipilih masyarakat dalam Musdes Sosialisasi merupakan “kepanjangan tangan” UPK dalam melaksanakan kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan di tingkat desa.

4.2.1 UPK Kecamatan Kertasari

UPK Kecamatan Arjasari dibentuk 13 Maret 2008 saat MAD Sosialisasi dan ditetapkan secara resmi 8 Agustus 2008 saat MAD Prioritas Usulan. Kantor UPK saat ini beralamat di Jl. Lapangan Sari No. 109 Kertasari. Visi dari UPK Kecamatan Kertasari adalah “Terciptanya kesejahteraan dan kemandirian masyarakat Kecamatan Kertasari”. Misinya adalah 1) penyadaran masyarakat terhadap sistem pembangunan partisipatif, dan 2) peningkatan kualitas dan kuantitas prasarana dan sarana sosial dasar dan ekonomi masyarakat.

Visi UPK Kecamatan Kertasari sejalan dengan visi PNPM Mandiri Perdesaan yaitu tercapainya kesejahteraan dan kemandirian masyarakat miskin perdesaan. Misi UPK Kecamatan Kertasari juga sejalan dengan misi PNPM Mandiri Perdesaan yaitu 1) peningkatan kapasitas masyarakat dan kelembagaannya, 2) pelembagaan sistem pembangunan partisipatif, 3) pengaktifan fungsi dan peran pemerintah lokal, 4) peningkatan kualitas dan kuantitas prasarana sarana sosial dasar dan ekonomi masyarakat, dan 5) pengembangan jaringan kemitraan dalam pembangunan.

Masa kepengurusan UPK Kecamatan Kertasari berlangsung empat tahun sesuai Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) BKAD Kecamatan Kertasari. Masa jabatan kepengurusan saat ini yang dipilih 2008 akan berakhir 2012. Kertasari memiliki tujuh TPK sesuai jumlah desa yang melaksanakan PNPM Mandiri Perdesaan.

Tabel 4.5. Pengurus UPK Kertasari 2008-2012

Jabatan	Nama	Domisili
Ketua	Robby Sujana, S.Psi	Desa Tarumajaya
Sekretaris	Yana Mardiana	Desa Sukapura
Bendahara	Hj. Nurhayati	Desa Cibeureum

Tabel 4.6. Pengurus TPK Kertasari 2008

Desa	Jabatan	Nama
Sukupura	Ketua Sekretaris Bendahara	Oma Sumantri Hendra Dadah
Cibeureum	Ketua Sekretaris Bendahara	Ades Parman Agus Yuyus
Santosa	Ketua Sekretaris Bendahara	Suryana Wahyu Aas
Tarumajaya	Ketua Sekretaris Bendahara	Ukin Taryana Tini S. Hida Rukman
Neglawangi	Ketua Sekretaris Bendahara	Wawan Agus Rini
Cihawuk	Ketua Sekretaris Bendahara	M. Masrun Maryati M. Sopandi
Cikembang	Ketua Sekretaris Bendahara	Rohmat Eka Kondara Nani Sukiah

Tabel 4.7. Realisasi PNPM Mandiri Perdesaan Kertasari 2008

Desa	Sektor	Kegiatan	Pemanfaat		Jumlah hari kerja	Jumlah tenaga kerja RTM/total	BLM (Rp)	Dana Swadaya (Rp)	Tanggal Selesai
			Miskin	Total					
Cihawuk	Akses/trans portasi	Perkerasan beton jalan	2.500	10.152	241	19/31	171.268.000	12.383.000	27/2-2009
Santosa	Pendidikan	Pembangunan ruang kelas madarasah	25	203	733	19/35	166.899.700	11.985.000	5/3-2009
Tarumajaya	Ekonomi	Simpan pinjam	92	133		92/133	59.262.000		20/3-2009
	Kesehatan	Bak Pengumpul air	950	1.550	194	14/27	149.637.300	9.205.000	
Neglawangi	Ekonomi	Simpan pinjam	27	45		27/45	47.368.000		8/4-2009
	Kesehatan	Bak Pengumpul air	480	1.054	93	15/28	107.739.000	9.390.000	
Sukapura	Ekonomi	Simpan pinjam	39	52		39/52	42.105.000		30/4-2009
	Kesehatan	MCK Umum	200	1.310	762	32/57	161.653.300	25.574.500	
Cibeureum	Ekonomi	Simpan Pinjam	58	100		58/100	97.368.000		3/5-2009
	Pertanian	Saluran irigasi	400	1.400	724	26/42	207.499.600	23.395.000	
Cikembang	Ekonomi	Simpan pinjam	34	89		34/89	73.157.000		29/5-2009
	Kesehatan	Bangunan pos yandu	16	360	225	16/24	43.556.300	3.145.000	
	Akses/trans portasi	Drainase/parit tepi	240	2.758	190	17/27	172.484.800	16.795.000	
Total		13	5.061	19.206	3.162	408/690	1.499.998.000	111.872.500	

Sumber: Simpadu PNPM Mandiri, Dokumen Akhir Kertasari 2008, dan Laporan Kab. Bandung Juni 2009 (diolah)

Selama periode 2008, UPK Kecamatan Kertasari telah mengelola BLM yang kemudian disalurkan langsung kepada masyarakat untuk kegiatan pembangunan sarana-prasarana desa dan dana bergulir. Semua kegiatan yang direncanakan tahun anggaran 2008 telah selesai 29 Mei 2009 dengan penyerapan dana BLM 100%. Jenis kegiatan lebih fokus kepada sektor ekonomi, kesehatan, dan akses transportasi sesuai dengan kebutuhan utama Kertasari yang tingkat perekonomian, fasilitas kesehatan, dan akses transportasinya kurang memadai.

4.2.2. UPK Kecamatan Arjasari

UPK Kecamatan Arjasari dibentuk 6 Maret 2008 saat MAD Sosialisasi dan ditetapkan secara resmi saat MAD Prioritas Usulan 12 September 2008. Kantor UPK saat ini beralamat di Jl. Raya Arjasari Km 11 Desa Pinggirsari, Kecamatan Arjasari. Visi UPK Kecamatan Arjasari adalah “Menjadikan UPK sebagai lembaga masyarakat untuk meningkatkan indeks pembangunan manusia dengan pelestarian PNPM Mandiri Perdesaan”. Misinya adalah 1) mengembangkan ekonomi produktif rumah tangga miskin, 2) mengembangkan demokrasi dan transparansi dengan penerapan prinsip-prinsip PNPM dan 3) mengembangkan profesionalisme sumberdaya manusia dalam pengelolaan kegiatan. Sebagaimana Kertasari, visi dan misi UPK Kecamatan Arjasari juga sejalan dengan visi dan misi PNPM Mandiri Perdesaan.

Masa kepengurusan UPK Kecamatan Arjasari berlangsung selama tiga tahun sesuai AD/ART BKAD Kecamatan Arjasari. Masa jabatan pengurus UPK saat ini yang dipilih 2008 lalu akan berakhir 2011. Arjasari memiliki 11 TPK sesuai jumlah desa yang melaksanakan PNPM Mandiri Perdesaan.

Tabel 4.8. Pengurus UPK Arjasari 2008 – 2011

Jabatan	Nama	Domisili
Ketua	Dede Sobar, S.Ag.	Desa Pinggirsari
Sekretaris	Firman	Desa Arjasari
Bendahara	Nani Porkani	Desa Patrolsari

Tabel 4.9. Pengurus TPK Arjasari 2008

Desa	Jabatan	Nama
Lebakwangi	Ketua Sekretaris Bendahara	H. O Rohman Hidayat Rudi Kurniawan Ani Hariani
Batukarut	Ketua Sekretaris Bendahara	Tiana Permana Buldan Effendi S.Pd Yanti S. Valenty
Baros	Ketua Sekretaris Bendahara	Nanang Rusmantan Ahmad Kusnadi Dede Susanti
Wargaluyu	Ketua Sekretaris Bendahara	Basyirudin Achmad O. Karmawijaya S.H Mimid
Mekarjaya	Ketua Sekretaris Bendahara	Deni Hanjodi Taupik Hakim Susilawati
Arjasari	Ketua Sekretaris Bendahara	Empi Hanapi Aep Roshadi Tita Hartati
Mangunjaya	Ketua Sekretaris Bendahara	Yayan Suryana Ano Tarno Cucu
Pinggirsari	Ketua Sekretaris Bendahara	Furqon Nulhakim S.Ag Enang Hermawan Lilis Juaningsih
Rancakole	Ketua Sekretaris Bendahara	Parhanudin S.Pd.I Agus Hanapi Tirah
Ancolmekar	Ketua Sekretaris Bendahara	Iyeng Karya Udin S.Ag Evi Novia
Patrolsari	Ketua Sekretaris Bendahara	Deni Yusuf Dedih Haryanto Siti Komala

Selama periode 2008, UPK Kecamatan Arjasari telah mengelola dana BLM yang kemudian disalurkan langsung kepada masyarakat untuk kegiatan pembangunan sarana prasarana, pelatihan, dan dana bergulir. Semua kegiatan tahun anggaran 2008 telah selesai 16 Oktober 2009 dengan penyerapan dana BLM 100%. Jenis kegiatan lebih fokus kepada sektor ekonomi, kesehatan, pertanian, dan akses transportasi sesuai kebutuhan yang diajukan masyarakat. Bila dibandingkan Kertasari, penyelesaian kegiatan di Arjasari lebih lambat sekitar lima bulan karena alat berat kesulitan memasuki lokasi pembangunan akses transportasi di Desa Ancolmekar. Kondisi medan sangat curam sehingga alat berat terhambat tiba di lokasi pembangunan.

Tabel 4.10. Realisasi PNPM Mandiri Perdesaan Arjasari 2008

Desa	Sektor	Kegiatan	Pemanfaat		Jumlah hari kerja	Jumlah tenaga kerja RTM/total	BLM (Rp)	Dana Swadaya (Rp)	Tanggal Selesai
			Mis kin	Total					
Lebakwangi	Ekonomi	Simpan pinjam	16	30		16/30	28.157.800		21/1-2009
	Sosial	Pelatihan pendidikan	10	14		10/14	21.189.500	1.400.000	
	Akses/transpor tasi	Perkerasan jalan	250	525	376	18/18	63.168.500	25.898.000	
Pinggirsari	Ekonomi	Simpan pinjam	3	26		3/26	24.473.700		2/2-2009
	Kesehatan	Bangunan posyandu	60	135	410	16/26	49.470.700	5.094.000	
Batukarut	Akses/trans portas	Drainase/parit tepi	124	280	406	13/14	45.879.000	6.855.000	10/2-2009
Arjasari	Akses/trans portas	Perkerasan jalan	1.429	3.037	617	28/28	70.208.400	10.668.000	13/3-2009
Mekarjaya	Kesehatan	MCK umum	696	1.293	746	45/76	84.297.200	24.288.500	20/3-2009
Rancakole	Ekonomi	Simpan pinjam	17	22		17/22	20.789.500		23/4-2009
	Kesehatan	MCK umum	400	797	330,5	17/17	52.319.300	3.492.500	
	Sosial	Pelatihan pendidikan	17	18		17/18	17.094.700	600.000	
Patrolsari	Ekonomi	Simpan pinjam	10	12		10/12	11.315.800		8/5-2009
	Kesehatan	Bangunan Polindes	1.214	7.529	517	7/7	41.944.500	13.474.000	
	Akses/trans portasi	Perkerasan jalan	1.000	2.168	58	2/2	91.806.900	26.616.000	
Baros	Kesehatan	MCK umum	400	850	584	58/79	61.003.500	13.550.000	26/5-2009
Mangunjaya	Ekonomi	Simpan pinjam	45	59		45/59	52.105.300		17/6-2009
	Kesehatan	Perpipaan transmisi dan distribusi	1.480	3.154	92	15/15	42.774.400	3.650.000	
Wargaluyu	Kesehatan	MCK umum	909	1.704	629	19/23	73.477.200	12.862.000	29/7-2009
Ancolmekar	Akses/trans portasi	Pembangunan jalan dan jembatan	1.000	2005	2.724	104/109	147.875.800	22.300.000	16/10-2009
		19	9.080	23.658	7.489,5	460/595	999.351.700	170.748.000	

Sumber: Simpadu PNPM Mandiri, Dokumen Akhir Arjasari 2008, dan Laporan Kegiatan Kab. Bandung Juni 2009

4.3. Pemetaan Sosial

Selain data resmi kemiskinan Potensi Desa BPS, masyarakat di setiap dusun juga menggali gagasan sendiri sebagai pelengkap untuk menentukan klasifikasi kesejahteraan dan menyusun peta sosial. Klasifikasi kesejahteraan itu mengelompokkan rumah tangga di desa dalam kategori kaya, menengah, miskin, dan sangat miskin menurut kriteria dan istilah setempat (Lampiran 16). Masyarakat memetakan rumah tangga miskin partisipatif untuk merumuskan kriteria dan mengidentifikasi nama kepala keluarga, jumlah, dan lokasi rumah tangga miskin dan sangat miskin di dusun. Kesepakatan tentang kriteria kemiskinan inilah yang dijadikan acuan dalam melakukan pemetaan sosial untuk mengidentifikasi keluarga miskin yang ada di wilayah itu.

Setelah membuat klasifikasi tingkat kesejahteraan, peserta pertemuan dusun membuat peta sosial yang menggambarkan kondisi geografis, sumberdaya alam, fasilitas umum, dan potensi desa lainnya. Peta sosial yang dilengkapi pemetaan rumah tangga miskin ini dipakai untuk dasar menggali gagasan masyarakat sesuai kebutuhan dan berguna bagi mayoritas rumah tangga miskin.

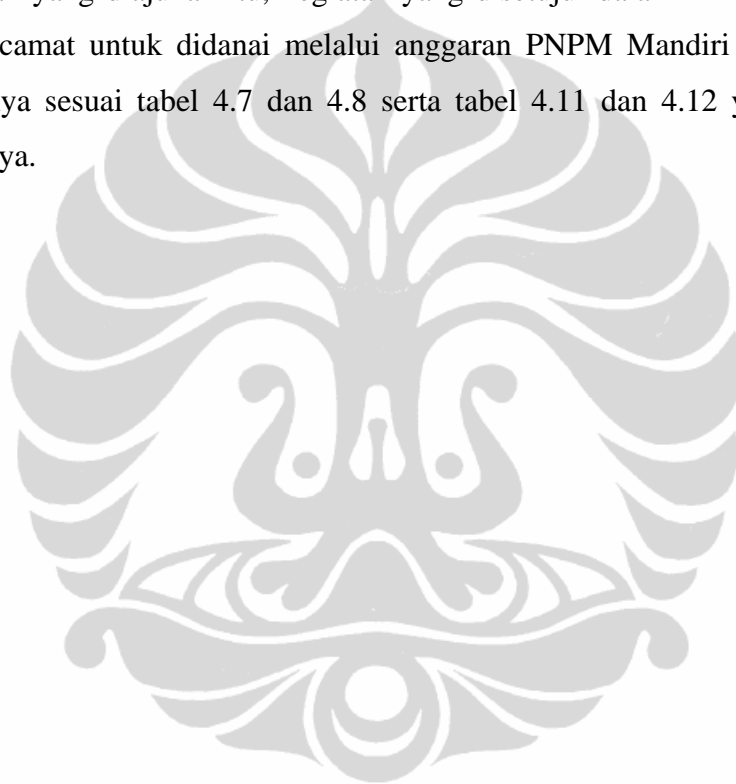
Berbagai usulan di tingkat dusun itu diajukan ke tingkat desa dalam Musdes Perencanaan dan Musdes Khusus Perempuan. Berbagai usulan yang diterima di tingkat desa kemudian diajukan ke tingkat kecamatan untuk dinilai kelayakannya dalam MAD Prioritas Usulan sehingga bisa disusun peringkat usulan kegiatan.

Setiap desa dapat mengajukan tiga usulan untuk didanai BLM PNPM Mandiri Perdesaan. Setiap usulan harus merupakan satu jenis kegiatan atau satu paket kegiatan yang secara langsung saling berkaitan yaitu:

1. Usulan kegiatan sarana dan prasarana dasar atau kegiatan peningkatan kualitas hidup masyarakat (kesehatan atau pendidikan) atau peningkatan kapasitas/keterampilan kelompok usaha ekonomi yang ditetapkan oleh musyawarah desa khusus perempuan.
2. Usulan kegiatan simpan pinjam bagi kelompok perempuan (SPP) yang ditetapkan oleh musyawarah desa khusus perempuan. Tidak ada batasan alokasi maksimal setiap desa, tetapi harus mempertimbangkan verifikasi kelayakan kelompok.

3. Usulan kegiatan sarana dan prasarana dasar, kegiatan peningkatan kualitas hidup masyarakat (kesehatan atau pendidikan) dan peningkatan kapasitas/keterampilan kelompok usaha ekonomi yang ditetapkan oleh musyawarah desa perencanaan.

Pembahasan dilanjutkan melalui MAD Penetapan Usulan untuk mengambil keputusan terhadap usulan yang didanai PNPM Mandiri Perdesaan. Keputusan pendanaan mengacu kepada peringkat usulan yang disusun saat MAD Prioritas Usulan. Dari berbagai usulan yang diajukan itu, kegiatan yang disetujui dalam MAD Prioritas Usulan ditetapkan camat untuk didanai melalui anggaran PNPM Mandiri Perdesaan. Realisasi kegiatannya sesuai tabel 4.7 dan 4.8 serta tabel 4.11 dan 4.12 yang sudah diuraikan sebelumnya.



BAB 5

ANALISIS KINERJA

5.1. Peta Strategis

Proses pemetaan strategis bermula dengan menerjemahkan visi dan misi kedalam bentuk sasaran strategis dari keempat perspektif *balanced scorecard*. Penerjemahan visi dan misi kedalam bentuk sasaran strategis merupakan hasil perumusan dari pedoman pelaksanaan kegiatan dan hasil wawancara dengan perancang kegiatan untuk menghindari bias hasil penelitian akibat intervensi pihak luar dalam penentuan sasaran strategis.

5.1.1. Penetapan Sasaran Strategis

Visi PNPM Mandiri Perdesaan adalah tercapainya kesejahteraan dan kemandirian masyarakat miskin perdesaan. Kesejahteraan berarti terpenuhinya kebutuhan dasar masyarakat sedangkan kemandirian berarti mampu mengorganisir diri untuk memobilisasi sumberdaya yang ada di lingkungannya, mampu mengakses sumberdaya di luar lingkungannya, dan mengelola sumberdaya itu untuk mengatasi masalah kemiskinan. Sementara itu, misi PNPM Mandiri Perdesaan adalah (1) peningkatan kapasitas masyarakat dan kelembagaannya (2) pelembagaan sistem pembangunan partisipatif, (3) pengefektifan fungsi dan peran pemerintah lokal, (4) peningkatan kualitas dan kuantitas prasarana sarana dasar dan ekonomi masyarakat, dan (5) pengembangan jaringan kemitraan dalam pembangunan.

Mengacu kepada visi dan misi PNPM Mandiri Perdesaan itu, penelitian ini selanjutnya memformulasikan strategi utama sesuai situasi dan kondisi program secara umum (Lampiran 15). Formulasi strategi utama harus disusun karena PNPM Mandiri Perdesaan tidak memiliki rumusan strategi utama secara rinci dan terintegrasi.

a. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan, UPK sebagai lembaga pelaksana operasional kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan memiliki tiga sasaran strategis yaitu (1) transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan, (2) peningkatan pengembalian kredit, dan (3) ketepatan sasaran bantuan.

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam konteks organisasi nonprofit seperti UPK adalah perspektif masyarakat yang dilayani. UPK harus memuaskan masyarakat penerima manfaat dengan memfokuskan sasaran kepada (1) terlaksananya seluruh kegiatan, (2) meningkatnya akses masyarakat miskin terhadap pelayanan dasar, dan (3) meningkatnya keberdayaan dan kemandirian masyarakat dalam menanggulangi persoalan kemiskinan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

UPK merupakan pusat koordinasi keseluruhan jalannya kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan di tingkat kecamatan sehingga memiliki posisi yang sangat penting dalam setiap keputusan manajerialnya. Setiap keputusannya akan menentukan keberlangsungan program penanggulangan kemiskinan di tingkat kecamatan. Mengingat krusialnya tugas dan beban yang diemban UPK, maka pengurus perlu menetapkan fokus utama sasaran proses bisnis internal kepada (1) partisipasi masyarakat, dan (2) peningkatan aktivitas anggota kelembagaan.

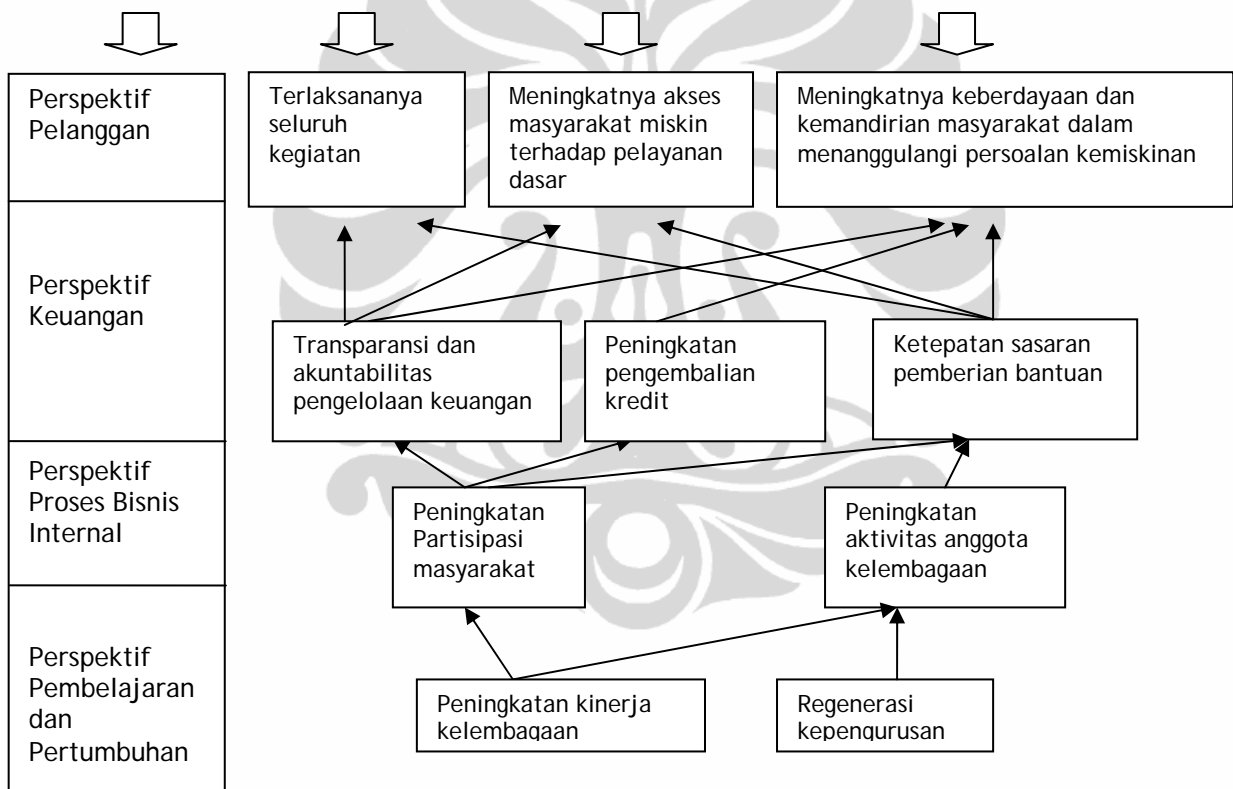
d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Mengacu kepada sasaran strategis dari tiga perspektif yang sudah diuraikan sebelumnya, fokus utama perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah (1) peningkatan kinerja kelembagaan dan (2) regenerasi kepemimpinan.

5.1.2. Hubungan Visi dan Misi dengan Sasaran Strategis

Alur hubungan yang menjelaskan bagaimana sasaran-sasaran strategis dibangun sebagai alat untuk mencapai visi dan misi organisasi dapat dilihat setelah organisasi merumuskan sasaran strategis dari setiap perspektif *balanced scorecard*. Sasaran-sasaran strategis dari setiap perspektif itu dapat membangun sistem yang dapat divisualisasikan dalam peta strategis *balanced scorecard*. Berdasarkan sasaran strategis yang telah dirumuskan untuk lembaga nonprofit seperti UPK, personil UPK perlu mengarahkan sasaran strategis dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, dan keuangan kepada sasaran strategis perspektif pelanggan yaitu kepuasan penerima manfaat program.

Visi
Tercapainya kesejahteraan dan kemandirian masyarakat miskin perdesaan. Kesejahteraan berarti terpenuhinya kebutuhan dasar masyarakat. Kemandirian berarti mampu mengorganisir diri untuk memobilisasi sumberdaya yang ada di lingkungannya, mampu mengakses sumberdaya di luar lingkungannya, serta mengelola sumberdaya tersebut untuk mengatasi masalah kemiskinan
Misi
(1) peningkatan kapasitas masyarakat dan kelembagaannya (2) pelembagaan sistem pembangunan partisipatif, (3) pengefektifan fungsi dan peran pemerintah lokal, (4) peningkatan kualitas dan kuantitas prasarana sarana sosial dasar dan ekonomi masyarakat, dan (5) pengembangan jaringan kemitraan dalam pembangunan.



Gambar 5.1. Peta Sasaran Strategis PNPM Mandiri Perdesaan

Balanced scorecard dalam sebuah organisasi nonprofit harus menitikberatkan kepuasan masyarakat sebagai syarat terus bergulirnya sebuah organisasi. Sasaran strategis dari perspektif pelanggan menempati posisi paling puncak dari rangkaian sebab akibat seluruh sasaran strategis. Hirarki sebab akibat itu berbeda dengan organisasi

profit yang menempatkan sasaran strategis perspektif keuangan di posisi puncak dalam rangka menghasilkan *sustainable outstanding financial return*.

Prinsip koherensi *balanced scorecard* merupakan suatu rantai pencapaian visi misi yang diterjemahkan sebagai usaha organisasi untuk mewujudkan perspektif pelanggan. Sasaran strategis perspektif pelanggan yaitu (1) terlaksananya seluruh kegiatan (2) meningkatnya akses masyarakat miskin terhadap pelayanan dasar, dan (3) meningkatnya keberdayaan dan kemandirian masyarakat dalam menanggulangi persoalan kemiskinan. Ketiga sasaran strategis perspektif pelanggan itu dicapai melalui pencapaian sasaran strategis perspektif keuangan yaitu (1) transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan, (2) peningkatan pengembalian dana bergulir, dan (3) ketepatan sasaran bantuan. Hipotesis pencapaian sasaran strategis perspektif pelanggan adalah transparan dan akuntabelnya pengelolaan keuangan dan tepatnya sasaran pemberian bantuan akan mendorong selesainya seluruh kegiatan dan meningkatkan akses masyarakat miskin terhadap pelayanan dasar serta keberdayaan dan kemandirian masyarakat dalam menanggulangi persoalan kemiskinan. Tatkala pengembalian kredit dana bergulir meningkat, masyarakat dapat dianggap telah mampu menggulirkan dana yang dipinjamnya sehingga lebih berdaya dan mandiri dalam menanggulangi persoalan kemiskinan.

Dalam perspektif keuangan, ada tiga sasaran strategis yaitu (1) transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan, (2) peningkatan pengembalian kredit, dan (3) ketepatan pemberian sasaran bantuan. Ketiganya akan diwujudkan melalui sasaran strategis dari perspektif proses bisnis internal yaitu (1) peningkatan partisipasi masyarakat dan (2) peningkatan aktivitas anggota kelembagaan. Hipotesisnya adalah peningkatan partisipasi masyarakat akan mendorong semakin transparan dan akuntabelnya pelaksanaan program sehingga dapat meminimalkan kecurangan yang mungkin terjadi. Tingginya partisipasi masyarakat akan mendorong akuratnya profil rumah tangga miskin yang butuh bantuan sehingga bantuan menjadi tepat sasaran. Partisipasi masyarakat secara aktif juga akan meningkatkan motivasi penerima manfaat untuk mengembalikan kredit sehingga dana dapat bergulir dan bermanfaat bagi lebih banyak orang. Kemudian, tingkat keaktifan anggota kelembagaan juga akan mempengaruhi ketepatan sasaran pemberian bantuan.

Sasaran strategis proses bisnis internal akan diwujudkan dengan pencapaian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran melalui dua sasaran strategisnya yaitu (1) peningkatan kinerja kelembagaan dan (2) regenerasi kepengurusan. Hipotesisnya adalah peningkatan kinerja kelembagaan akan memudahkan UPK untuk mendorong masyarakat berpartisipasi aktif dalam program. Peningkatan kinerja kelembagaan secara otomatis akan meningkatkan pula aktivitas anggotanya. Di sisi lain, kelembagaan yang baik tentu membutuhkan regenerasi kepengurusan untuk mendorong munculnya generasi yang siap menggantikan anggota-anggota terdahulu dengan kualitas, kapabilitas, dan kepribadian lebih baik dibanding pendahulunya.

5.1.3. Penetapan Indikator Strategis

Sasaran strategis yang dirumuskan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi perlu ditetapkan indikator atau ukuran pencapaiannya agar sasaran-sasaran itu menjadi terukur (*measured*), dapat dikelola, dan diwujudkan. Pengembangan alat ukurnya menggunakan 34 indikator kunci yang dirumuskan dari pedoman pelaksanaan, dokumen kegiatan, hasil wawancara dengan perancang kegiatan dan pelaku di daerah, dan analisis subjektif peneliti.

a. Indikator Strategis Perspektif Pelanggan

PNPM Mandiri Perdesaan menetapkan tiga sasaran strategis bagi perspektif pelanggan yaitu (1) terlaksananya seluruh kegiatan, (2) meningkatnya akses masyarakat miskin terhadap pelayanan dasar, dan (3) meningkatnya keberdayaan dan kemandirian dalam menanggulangi persoalan kemiskinan. Dalam mengukur terlaksananya seluruh program digunakan tiga indikator yang dapat mewakili pelaksanaan program yang baik yaitu (1) persentase selesainya kegiatan, (2) persentase warga miskin dalam kegiatan, dan (3) laporan kemajuan kegiatan yang tepat waktu. Laporan kemajuan kegiatan yang tepat waktu dipilih sebagai indikator kunci karena merupakan cermin dari perkembangan jalannya kegiatan.

Indikator kunci dari meningkatnya akses masyarakat miskin terhadap pelayanan dasar adalah berfungsinya sarana dan prasarana dasar yang dibutuhkan masyarakat. Sarana dan prasarana dasar yang dibangun harus berfungsi dengan baik agar bisa dimanfaatkan maksimal oleh masyarakat.

Di sisi lain, indikator dari sasaran strategis meningkatnya keberdayaan dan kemandirian masyarakat dalam menanggulangi persoalan kemiskinan adalah (1) persentasi jumlah masyarakat yang tidak lagi meminjam uang kepada institusi lain, dan (2) kemampuan berusaha peserta pelatihan. Indikator persentase masyarakat yang tidak lagi meminjam ke institusi keuangan lain menunjukkan tingkat kemandirian masyarakat yang meningkat seiring dengan tersedianya sumber modal yang murah dan mudah didapatkan. Peningkatan kemampuan berusaha peserta pelatihan mengindikasikan bahwa mereka mampu memanfaatkan keterampilan yang diperolehnya untuk meningkatkan kemandirian dalam menanggulangi persoalan kemiskinan.

b. Indikator Strategis Perspektif Keuangan

Sasaran strategis perspektif keuangan UPK adalah (1) transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan, (2) peningkatan pengembalian kredit, dan (3) ketepatan sasaran pemberian bantuan. Pada sasaran strategis transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan, digunakan empat indikator yaitu (1) pelaksanaan pembukuan sesuai SOP, (2) dana tersalur tanpa potongan, (3) penyaluran BLM ditandatangani oleh ketua UPK dan diketahui PJOK dan fasilitator kecamatan, dan (4) penyaluran dana ditandatangani oleh ketua dan bendahara TPK.

Pada sasaran strategis peningkatan pengembalian kredit, digunakan indikator tingkat pengembalian kredit dana bergulir oleh masyarakat. Indikator ini memudahkan UPK untuk menilai sejauh mana keberhasilan program kredit dana bergulir.

Di sisi lain, sasaran strategis ketepatan sasaran pemberian bantuan menggunakan lima indikator yaitu (1) anggota kelompok masyarakat penerima dana bergulir adalah sama dengan yang diusulkan dalam proposal, (2) peserta pelatihan sama dengan yang diusulkan dalam proposal, (3) penerima manfaat kegiatan pembangunan sarana dan prasarana adalah warga miskin, (4) penerima manfaat ekonomi dana bergulir adalah warga miskin, dan (5) penerima manfaat pelatihan adalah warga miskin. Bantuan harus tepat diberikan kepada warga yang benar-benar membutuhkan sesuai sasaran PNPM Mandiri Perdesaan.

c. Indikator Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal difokuskan kepada upaya membentuk sistem kerja yang efektif. Sasaran strategis yang ditetapkan adalah (1) peningkatan partisipasi masyarakat dan (2) peningkatan aktivitas anggota kelembagaan. Indikator hasil yang digunakan untuk melihat peningkatan partisipasi masyarakat adalah (1) persentase warga miskin yang menjadi pengelola kelompok masyarakat dana bergulir (2) persentase warga miskin dalam TPK, (3) persentase perempuan dalam UPK, (4) bantuan swadaya masyarakat, (5) bantuan pihak ketiga, dan (6) berjalannya kegiatan sarana dan prasarana, pelatihan, dan ekonomi dana bergulir.

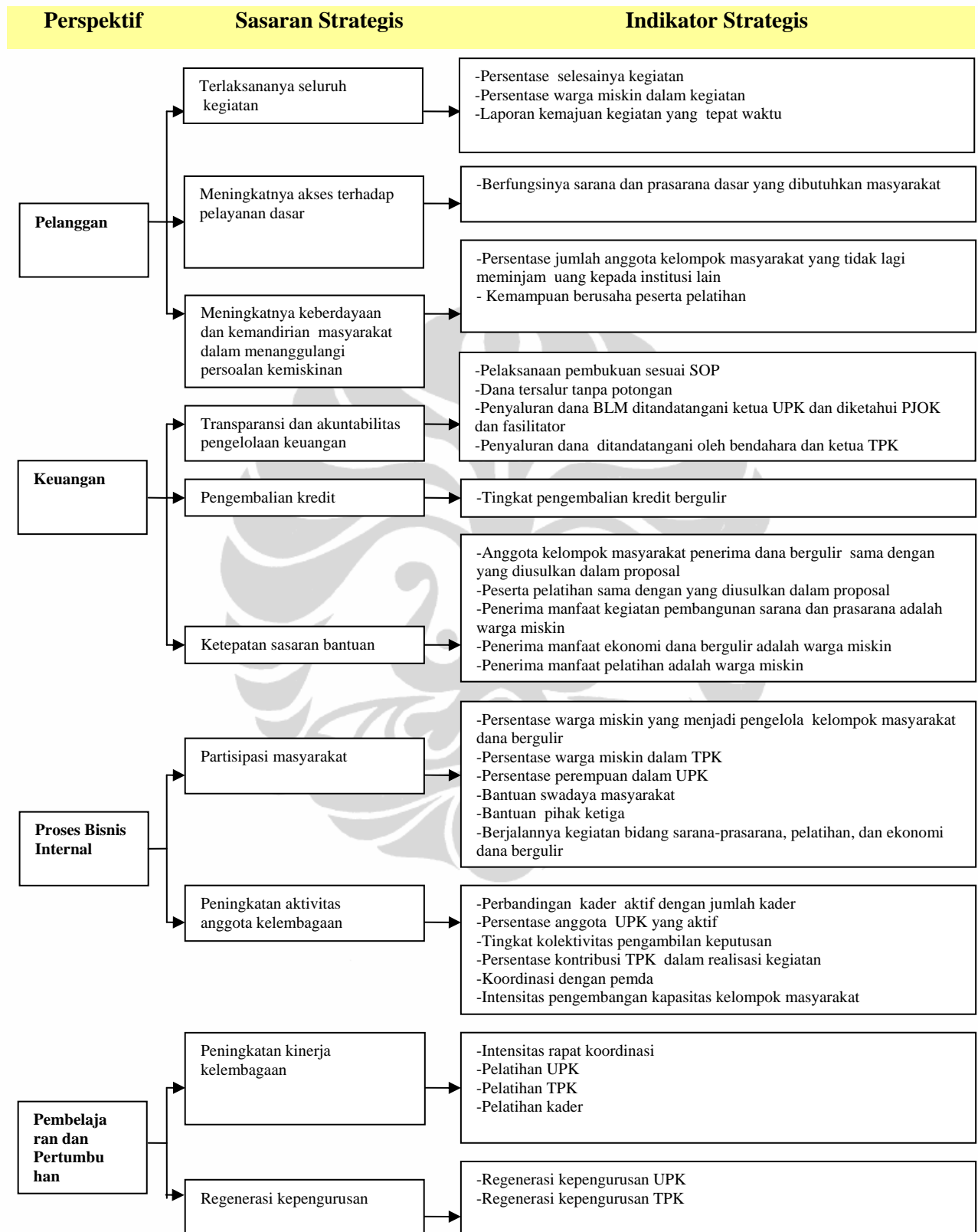
Indikator-indikator itu merupakan cerminan dari efektivitas dan hasil akhir yang diharapkan dari pelaksanaan program. Jika masyarakat aktif, kepedulian dan kesadaran masyarakat terhadap penanggulangan kemiskinan sudah mulai tergal.

Indikator hasil dari sasaran peningkatan aktivitas anggota kelembagaan adalah (1) perbandingan jumlah kader aktif dengan jumlah kader terdaftar, (2) persentase anggota UPK yang aktif, (3) tingkat kolektivitas pengambilan keputusan (4) persentase kontribusi TPK dalam realisasi kegiatan, (5) koordinasi dengan pemda, dan (6) intensitas pengembangan kapasitas kelompok masyarakat.

d. Indikator Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan penyedia infrastruktur sumberdaya manusia yang akan melahirkan dan menentukan keberhasilan kinerja luar biasa bagi keseluruhan perspektif lainnya. Sasaran strategis kelembagaan PNPM Mandiri Perdesaan untuk perspektif ini adalah peningkatan kinerja kelembagaan dan adanya regenerasi kepengurusan. Indikator yang digunakan untuk mengukur peningkatan kinerja kelembagaan yaitu (1) intensitas rapat koordinasi, (2) pelatihan UPK, (3) pelatihan TPK, dan (4) pelatihan kader.

Untuk sasaran strategis adanya regenerasi kepengurusan, indikator yang digunakan adalah adanya regenerasi kepengurusan berupa pembatasan periode kepengurusan UPK dan TPK. Pembatasan ini dimaksudkan agar masa jabatan suatu pengurus tidak terlalu lama sehingga bisa mendorong kelancaran regenerasi.



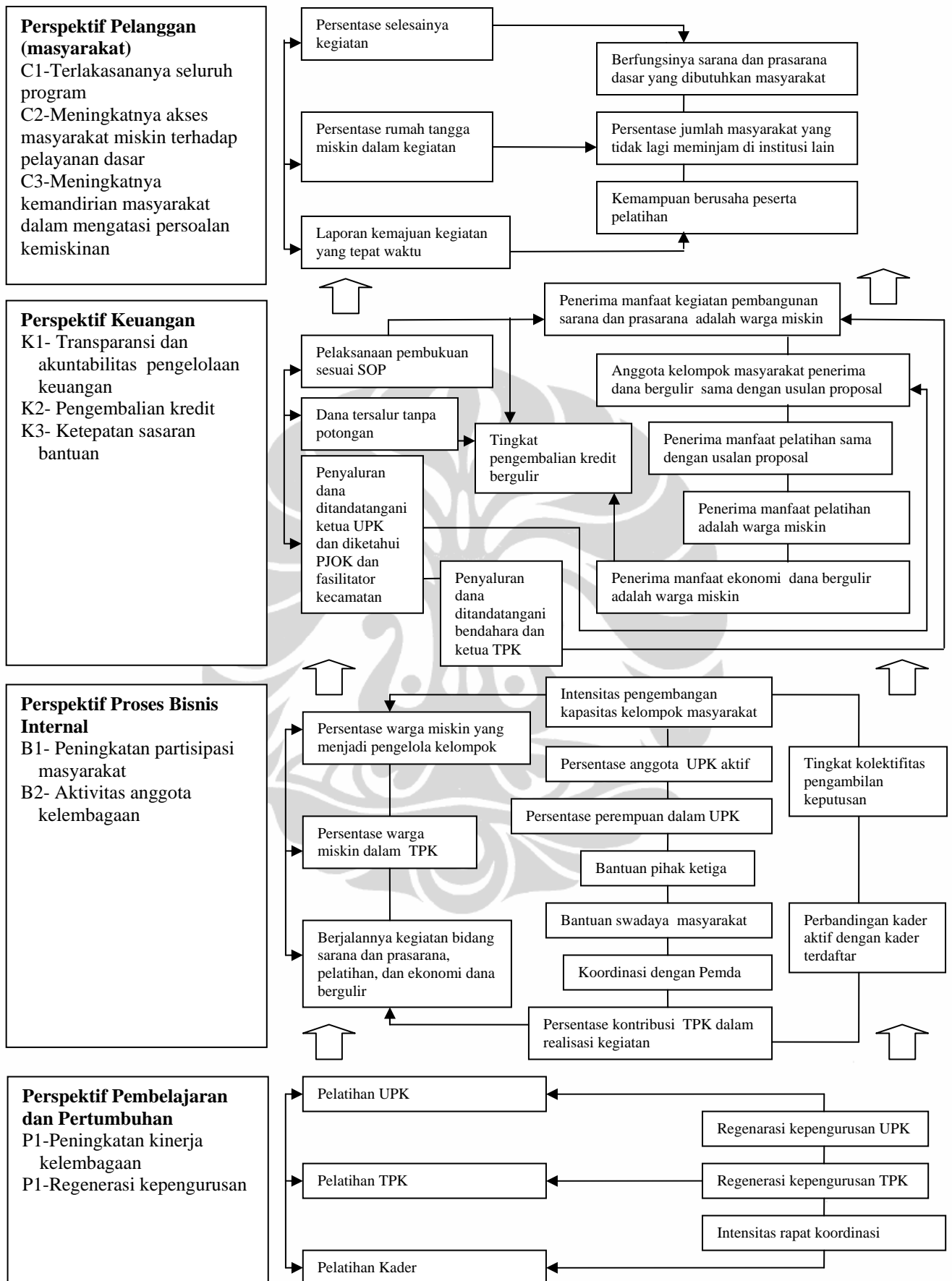
Gambar 5.2. Diagram *Balanced Scorecard* PNPM Mandiri Perdesaan

Peta indikator strategis kelembagaan PNPM Mandiri Perdesaan menampilkan *balanced scorecard* secara grafis yang menggambarkan rantai sebab akibat dua arah. Dari indikator pembelajaran dan pertumbuhan, muncul indikator pada proses bisnis internal. Dari ukuran proses bisnis internal, muncul indikator keuangan yang akan menghasilkan pencapaian indikator pelanggan atau masyarakat penerima manfaat.

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, indikator strategis adanya regenerasi kepengurusan sangat diperlukan demi terciptanya perbaikan kinerja UPK secara berkesinambungan. Jika anggota-anggota lembaga masyarakat yang menjabat sudah terlalu tua dan tidak lagi mampu mengemban tugas dan tanggungjawabnya dengan baik, pemimpin-pemimpin baru yang dipercaya masyarakat harus muncul untuk melaksanakan kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan.

Tatkala proses pembelajaran dan pertumbuhan sudah mulai terbentuk, sistem kerja kelembagaan akan lebih efektif. Anggota UPK harus aktif untuk menjalankan fungsi dan tujuannya sehingga partisipasi masyarakat dalam program penanggulangan kemiskinan di daerahnya akan meningkat. Kontribusi UPK, TPK, dan kader sangat penting bagi berjalannya seluruh kegiatan usulan masyarakat.

Keaktifan dan motivasi besar anggota UPK akan mendorong masyarakat miskin semakin menyadari pentingnya untuk berpartisipasi menjadi anggota kelompok masyarakat, pengelola kegiatan, dan menghadiri pertemuan-pertemuan kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan. Transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan menjadi salah satu indikator penting untuk mencapai sasaran keuangan dan sasaran masyarakat. Bantuan akan tepat sasaran seiring transparan dan akuntabelnya pengelolaan keuangan. Ketepatan sasaran pemberian bantuan mendorong meningkatnya keberdayaan dan kemandirian masyarakat miskin, meningkatnya akses masyarakat miskin terhadap pelayanan dasar, dan terlaksananya seluruh program.



Gambar 5.3. Peta Indikator Strategis

5.2. Penetapan Target Indikator Strategis

Langkah utama untuk mulai merancang sistem pengukuran kinerja *balanced scorecard* adalah menetapkan target untuk setiap indikator yang dibutuhkan untuk mengomunikasikan perlunya suatu perubahan. Penetapan target indikator kunci itu dirumuskan dari pedoman pelaksanaan, dokumen kegiatan, hasil wawancara dengan perancang kegiatan dan pelaku di daerah, dan analisis subjektif peneliti. Dari 34 indikator kinerja kunci, target 11 indikator kinerja kunci dapat dirumuskan langsung peneliti berdasarkan analisis pedoman pelaksanaan dan wawancara dengan perancang kegiatan sedangkan 23 lainnya harus dirumuskan berdasarkan kajian dokumen kegiatan dan hasil wawancara pelaku di daerah (Lampiran 15).

5.2.1. Target Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan

a. Terlaksananya Seluruh Kegiatan

Jumlah kegiatan yang selesai harus mencakup seluruh kegiatan yang disepakati agar maksimal dalam menanggulangi permasalahan kemiskinan. Warga miskin merupakan prioritas sehingga jumlahnya dalam kegiatan ditargetkan 80%.

Agar masyarakat mengetahui perkembangan program, TPK harus melaporkan perkembangan kegiatan untuk setiap tahap pencairan dana berupa Laporan Penggunaan Dana (LPD). Laporan disusun tiga kali sesuai pencairan bantuan yang dibagi tiga tahap untuk periode target pengerjaan kegiatan selama tiga bulan. Setiap laporan itu disampaikan dalam Musyawarah Desa Pertanggungjawaban Dana.

Setiap laporan ditargetkan tuntas dua minggu sesudah tahapan kegiatan selesai atau 1,5 bulan seussai dana bantuan cair. Jika tahapan pencairan BLM dari pemerintah mundur, TPK harus menyusun LPD empat kali seiring periode pengerjaan yang lebih panjang. Walau begitu, penyampaian laporan tetap 1,5 bulan seussai dana cair sehingga laporan terakhir harus tuntas di bulan keenam.

b. Meningkatkan Akses Masyarakat Miskin terhadap Pelayanan Dasar

Meningkatnya akses masyarakat miskin terhadap pelayanan dasar dapat ditunjukkan dengan berfungsinya seluruh sarana dan prasarana dasar yang dibangun. Hasil seluruh kegiatan harus bisa digunakan dengan baik agar dapat maksimal memenuhi kebutuhan masyarakat.

c. Meningkatkan Keberdayaan dan Kemandirian Masyarakat dalam Menanggulangi Persoalan Kemiskinan

Kemandirian masyarakat dapat ditunjukkan dengan berkurangnya masyarakat yang sebelumnya meminjam kepada institusi lain, terutama rentenir. Dengan adanya program kredit dana bergulir, masyarakat diharapkan mampu menggulirkan dana yang dipinjamkan oleh UPK melalui usaha-usaha kecil yang berkesinambungan sehingga tidak lagi meminjam uang kepada rentenir. Target peserta kegiatan dana bergulir yang tidak lagi meminjam kepada institusi lain adalah 100%.

Kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan idealnya mencakup kegiatan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia sehingga mampu mandiri dalam mencari nafkah. Target peserta kegiatan pelatihan yang mampu berusaha dari keterampilan yang diperolehnya itu adalah 100%.

5.2.2. Target Sasaran Strategis Perspektif Keuangan

a. Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan

Pembukuan yang tepat sesuai SOP penting untuk menghindari kerancuan sehingga ada kesamaan standar pengukuran bagi seluruh UPK. Tipe pembukuan yang berbeda-beda akan menyulitkan monitoring dan evaluasi sehingga SOP seharusnya diterapkan dengan baik. UPK memiliki 10 jenis pembukuan yang terdiri dari 4 buku kas harian, 4 buku bank sebagai lampiran buku kas harian, kartu pinjaman kelompok, dan bukti kas pembayaran bantuan PNPM. Buku kas harian mencakup buku kas harian dana operasional kegiatan, buku kas harian bantuan PNPM Mandiri Perdesaan, buku kas harian operasional UPK, dan buku kas harian simpan pinjam kelompok perempuan. Setiap buku kas itu dilampiri buku bank untuk mencatat seluruh transaksi pembukuan.

Indikator penting lainnya yang menjadi ukuran transparansi dan akuntabilitas adalah lembaga pengelola tidak memotong dana yang diterima. UPK perlu mengumumkan kepada masyarakat luas dana yang diterima berikut alokasinya dari sumber manapun dalam papan informasi di setiap desa. Penyaluran dana BLM harus ditandatangani oleh ketua UPK dan diketahui PJOK dan fasilitator kecamatan. Begitu pula penyaluran dana oleh TPK harus ditandatangani oleh bendahara dan ketua TPK.

b. Peningkatan Pengembalian Kredit

Indikator tingkat pengembalian kredit menjadi krusial dalam menilai perspektif keuangan institusi UPK. Target pengembalian sebesar 100% merupakan standar yang perlu dicapai.

c. Ketepatan Sasaran Pemberian Bantuan

Target anggota kelompok masyarakat penerima dana bergulir dan kegiatan pelatihan yang sesuai dengan proposal masing-masing adalah 100%. Target ini merupakan indikator yang akan memperlihatkan kemampuan UPK untuk menyalurkan dana sesuai dengan permohonan yang telah disetujui.

Jumlah warga miskin yang menerima manfaat dari kegiatan pembangunan sarana prasarana disesuaikan dengan jumlah warga miskin dalam satu kecamatan. Jumlah warga miskin di Kertasari sebanyak 23,99% sedangkan Arjasari 14,49%. Dengan begitu, jumlah warga miskin yang menerima manfaat sudah dianggap cukup andaikan mencapai 23,99% di Kertasari dan 14,49% di Arjasari. Hasil pembangunan sarana dan prasarana infrastruktur tidak spesifik dimanfaatkan oleh masyarakat miskin. Sebagai contoh adalah penerima manfaat fasilitas jalan atau jembatan yang dibangun tidak hanya warga miskin, tetapi juga penduduk lain yang tidak miskin. Untuk penerima manfaat ekonomi dana bergulir dan pelatihan, targetnya masing-masing adalah 80% warga miskin. Target itu sesuai sasaran PNPM Mandiri Perdesaan yang memprioritaskan kegiatan untuk masyarakat miskin.

5.2.3. Target Sasaran Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Peningkatan Partisipasi Masyarakat

Ikut sertanya warga miskin sebagai pengelola kelompok masyarakat dana bergulir akan meningkatkan kesadaran mereka untuk melakukan usaha yang memiliki nilai produktivitas berkelanjutan sehingga dana yang dipinjamkan dapat bergulir. Peran serta warga miskin sebagai pengelola kelompok masyarakat dana bergulir ditargetkan mencapai dua pertiga (66,66%). Warga miskin juga diharapkan mencapai sepertiga atau 33,33% dalam kepengurusan TPK. Peran aktif perempuan dalam kegiatan akan meningkatkan kesadaran kaum perempuan dalam menanggulangi persoalan kemiskinan. Sepertiga pengurus UPK diharapkan perempuan.

Kontribusi swadaya masyarakat sangat vital untuk merealisasikan kegiatan pembangunan sarana prasarana dan pelatihan. Bantuan swadaya masyarakat ditargetkan 10% dari total anggaran pembangunan sarana prasarana dan pelatihan. Bantuan pihak ketiga juga sangat penting untuk menambah sumber dana BLM PNPM Mandiri Perdesaan. Adanya dana pihak ketiga diharapkan mampu menambah kuantitas jumlah kegiatan usulan masyarakat yang bisa direalisasikan. Besaran bantuan pihak ketiga ditargetkan 5% dari total anggaran kegiatan.

Terakhir, kegiatan idealnya tidak hanya bersifat pembangunan fisik, tetapi juga peningkatan sumberdaya manusia. Oleh karena itu, kegiatan perlu mencakup pembangunan sarana dan prasarana dasar, peningkatan sumberdaya manusia melalui pelatihan, dan peningkatan ekonomi melalui pinjaman dana bergulir. Target berjalannya ketiga bidang kegiatan itu adalah 100%.

b. Peningkatan Aktivitas Anggota Kelembagaan

Untuk keaktifan anggota kelembagaan, jumlah kader yang masih aktif dengan yang terdaftar haruslah sama. Seluruh kader baik laki-laki maupun perempuan harus aktif. Kemudian, target anggota UPK yang aktif melaksanakan tugas dan fungsinya adalah 100%. Peran aktif seluruh pengurus UPK yang terdiri dari ketua, sekretaris, dan bendahara sangat penting karena keterbatasan jumlah pengurus dibanding banyaknya kegiatan yang harus dijalankan.

Pengambilan keputusan harus dicapai secara kolektif karena bukan kewenangan ketua UPK. Semua keputusan merupakan hasil rembug anggota UPK, PJOK, fasilitator, dan wakil masyarakat. Di sisi lain, TPK sebagai kepanjangan tangan UPK harus berkontribusi 100% dalam merealisasikan kegiatan.

UPK idealnya rutin berkoordinasi dengan pemda yaitu camat dan bupati tiga bulan sekali untuk menyampaikan status keuangan dan pelaksanaan kegiatan sehingga program yang dijalankan sinkron dan didukung oleh pemda. Koordinasi juga perlu dilakukan untuk menangkap kemungkinan adanya peluang kemitraan dari pihak ketiga yang dimotori pemda seperti bantuan melalui *corporate social responsibility* (CSR).

Setiap pengucuran dana bergulir harus disertai pelatihan oleh UPK kepada kelompok masyarakat penerima dana. Pelatihan itu bertujuan agar penerima dana bergulir memahami hak dan kewajibannya dalam melaksanakan kegiatan.

5.2.4. Target Sasaran Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Peningkatan Kinerja Kelembagaan

UPK berkewajiban menggelar rapat koordinasi minimal satu kali dalam sebulan. Rapat koordinasi yang dilaksanakan bersama PJOK, fasilitator kecamatan, kader, TPK, dan masyarakat penerima manfaat merupakan ajang evaluasi bulanan pelaksanaan kegiatan dan pembahasan rencana berikutnya yang akan dilaksanakan.

Agar program berlangsung mulus dan berkesinambungan, pelatihan diperlukan bagi anggota UPK, TPK dan kader yang meliputi pelatihan praturgas dan bimbingan saat bertugas. Pelatihan praturgas UPK berlangsung 5 hari, TPK 2 hari, dan kader 7 hari. Tatkala bertugas, UPK, TPK, dan kader juga harus dibimbing fasilitator kecamatan melalui 9 metode bimbingan yaitu *in service training*, *on the job training*, studi banding, kaji silang, pembimbingan individu untuk mengatasi masalah, pembimbingan individu untuk menyampaikan ilmu baru, diskusi kelompok terfokus, simulasi, dan curah pendapat.

b. Regenerasi Kepengurusan

Pengurus UPK dibutuhkan untuk mengoordinasikan dan membantu masyarakat menuju keberdayaan dan kemandirian. Agar proses itu berlangsung secara berkesinambungan, regenerasi perlu dilakukan dengan membatasi masa jabatan pengurus. Masa jabatan pengurus UPK Kertasari dibatasi maksimal empat tahun sedangkan Arjasari tiga tahun. Pembatasan masa kepengurusan UPK itu diatur dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) BKAD di masing-masing kecamatan. Untuk TPK yang merupakan kepanjangan tangan UPK, masa kepengurusannya tidak lebih lama dibanding UPK. Pembatasan itu akan mendorong regenerasi kepengurusan UPK dan TPK.

Tabel 5.1. Target Indikator Strategis UPK Kertasari dan Arjasari

Sasaran Perspektif	Indikator Strategis	Target Kertasari 2008	Target Arjasari 2008
Pelanggan			
C1. Terlaksananya seluruh program	- Persentase selesainya kegiatan - Persentase masyarakat miskin dalam kegiatan - Laporan kemajuan kegiatan yang tepat waktu	100% 80% 100 % (Rata-rata 1 kali per 1,5 bulan)	100% 80% 100% (Rata-rata 1 kali per 1,5 bulan)
C2. Meningkatnya akses masyarakat miskin terhadap pelayanan dasar	- Berfungsinya sarana dan prasarana dasar yang dibutuhkan masyarakat	100%	100%
C3. Meningkatnya keberdayaan dan kemandirian masyarakat dalam menanggulangi persoalan kemiskinan	- Persentase peserta dana bergulir yang tidak lagi meminjam uang kepada institusi lain - Kemampuan berusaha peserta pelatihan	100%	100%
		100%	100%
Keuangan			
K1. Transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan	- Pelaksanaan pembukuan sesuai SOP - Dana tersalur tanpa potongan - Penarikan dana BLM ditandatangani oleh ketua UPK dan diketahui PJOK dan fasilitator kecamatan - Penyaluran dana ditandatangani oleh bendahara dan ketua TPK	100% (10 buku)	100% (10 buku)
		100%	100%
		100%	100%
		100%	100%
K2. Pengembalian kredit	- Tingkat pengembalian kredit dana bergulir	100%	100%
K3. Ketepatan sasaran bantuan	- Anggota kelompok masyarakat penerima dana bergulir sama dengan yang diajukan dalam proposal - Peserta pelatihan sama dengan yang diajukan dalam proposal - Penerima manfaat kegiatan pembangunan sarana- prasana adalah warga miskin - Penerima manfaat ekonomi dana bergulir adalah warga miskin - Penerima manfaat pelatihan adalah warga miskin	100%	100%
		100%	100%
		23,99%	14,49%
		80%	80%
		80%	80%

Tabel 5.1. Target Indikator Strategis UPK Kertasari dan Arjasari (Lanjutan)

Sasaran Perspektif	Indikator Strategis	Target Kertasari	Target Arjasari
		2008	2008
Proses Bisnis Internal			
B1. Partisipasi masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> - Persentase warga miskin yang menjadi pengelola kelompok masyarakat pengelola dana bergulir - Persentase warga miskin dalam TPK - Persentase perempuan dalam UPK - Bantuan swadaya masyarakat - Bantuan pihak ketiga - Berjalannya bidang kegiatan sarana-prasarana, pelatihan, dan ekonomi 	<p>66,66%</p> <p>33,33%</p> <p>33,33%</p> <p>10%</p> <p>5%</p> <p>100%</p>	<p>66,66%</p> <p>33,33%</p> <p>33,33%</p> <p>10%</p> <p>5%</p> <p>100%</p>
B2. Peningkatan aktivitas anggota kelembagaan	<ul style="list-style-type: none"> - Perbandingan kader aktif dengan jumlah kader - Persentase anggota UPK yang aktif - Tingkat kolektivitas pengambilan keputusan - Persentase kontribusi TPK dalam realisasi kegiatan - Koordinasi dengan Pemda - Intensitas pengembangan kapasitas kelompok masyarakat 	<p>100% (14 kader)</p> <p>100%</p> <p>100%</p> <p>100% (8 kegiatan)</p> <p>1 kali per 3 bulan</p> <p>100% (ada pelatihan setiap kali pengucuran dana bergulir)</p>	<p>100% (22 kader)</p> <p>100%</p> <p>100%</p> <p>100% (14 kegiatan)</p> <p>1 kali per 3 bulan</p> <p>100% (ada pelatihan setiap kali pengucuran dana bergulir)</p>
Pembelajaran dan Pertumbuhan			
P1. Kinerja kelembagaan	<ul style="list-style-type: none"> -Rapat koordinasi -Pelatihan UPK -Pelatihan TPK -Pelatihan kader 	<p>1 kali perbulan</p> <p>5 hari dan 9 metode bimbingan</p> <p>2 hari dan 9 metode bimbingan</p> <p>7 hari dan 9 metode bimbingan</p>	<p>1 kali perbulan</p> <p>5 hari dan 9 metode bimbingan</p> <p>2 hari dan 9 metode bimbingan</p> <p>7 hari dan 9 metode bimbingan</p>
P2. Regenerasi kepengurusan	<ul style="list-style-type: none"> -Regenerasi kepengurusan UPK -Regenerasi kepengurusan TPK 	<p>4 tahun</p> <p>4 tahun</p>	<p>3 tahun</p> <p>3 tahun</p>

5.3. Pengukuran Kinerja UPK Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard*

Pembobotan mengacu kepada peta strategis *balanced scorecard* dengan total nilai 100%. Semakin penting suatu perspektif, sasaran, dan ukuran hasil bagi organisasi, semakin besar bobot yang diberikan.

5.3.1. Pembobotan Perspektif *Balanced Scorecard* dan Sasaran Strategis

Setiap penilaian berdasarkan kepentingan perbandingan di dalam indikator strategis, sasaran strategis, dan keempat perspektif *balanced scorecard*. Jika hanya satu indikator strategis dalam sasaran strategis, maka tidak perlu dilakukan pembobotan kepentingan. Nilai dari pembobotan berdasarkan Tabel 3.1 dan Tabel 3.2.

Penilaian bobot terhadap masing-masing perspektif *balanced scorecard* berdasarkan pertimbangan bahwa kelembagaan PNPM Mandiri Perdesaan memiliki dua komponen penting yaitu personel dan proses. Proses bisnis internal merupakan fondasi untuk memenuhi nilai bagi pelanggan. Setiap keputusan lembaga pengelola dalam proses bisnis internal akan menentukan berhasil atau tidaknya organisasi dalam mencapai visi dan misi. Dasar pemikiran itu menempatkan perspektif proses bisnis internal sebagai perspektif paling penting dalam kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan.

Perspektif pelanggan sebagai penentu keberhasilan program menempati urutan kedua terpenting. Program dianggap sukses andaikan berhasil memuaskan masyarakat penerima manfaat. Urutan terpenting berikutnya adalah perspektif keuangan yang akan menentukan apakah sasaran lembaga dan implementasinya mampu memberikan kontribusi atau tidak terhadap peningkatan kesejahteraan dan kemandirian masyarakat. Tingkat kepentingan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menempati posisi terakhir. Adanya pembelajaran dan pertumbuhan yang baik akan membantu personel organisasi mengemban tugas dan fungsinya dengan baik.

Tabel 5.2. Bobot Perspektif *Balanced Scorecard*

	Pelanggan	Keuangan	Proses Bisnis Internal	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Jumlah	Bobot (%)
Pelanggan		4	2	4	10	27.79
Keuangan	2		2	3.5	7.5	20.83
Proses Bisnis Internal	4	4		4	12	33.32
Pembelajaran dan Pertumbuhan	2	2.5	2		6.5	18.06
Jumlah					36	100

Simulasi perhitungan

Perhitungan bobot perspektif pelanggan sebagai berikut:

$$10/36 \times 100\% = 27,79\%$$

5.3.2. Pembobotan Sasaran Strategis

Penilaian tingkat kepentingan bagi sasaran strategis perspektif pelanggan atau masyarakat penerima manfaat menempatkan sasaran terlaksananya seluruh kegiatan lebih penting dibandingkan meningkatnya akses masyarakat miskin terhadap pelayanan dasar dan meningkatnya keberdayaan dan kemandirian masyarakat dalam menanggulangi persoalan kemiskinan. Terlaksananya seluruh kegiatan merupakan faktor penentu untuk meningkatkan akses masyarakat miskin terhadap pelayanan dasar serta keberdayaan dan kemandirian masyarakat dalam menanggulangi persoalan kemiskinan.

Bobot kepentingan meningkatnya akses masyarakat miskin terhadap pelayanan dasar setara dengan meningkatnya keberdayaan dan kemandirian masyarakat dalam menanggulangi persoalan kemiskinan. Keduanya merupakan efek dari terselesaikannya seluruh kegiatan.

Tabel 5.3. Bobot Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan

	SS-1	SS-2	SS-3	Jumlah	Bobot (%)
SS-1		4	4	8	12.35
SS-2	2		3	5	7.72
SS-3	2	3		5	7.72
Jumlah				18	27.79

SS-1 Terlaksananya seluruh kegiatan

SS-2 Meningkatnya akses masyarakat miskin terhadap pelayanan dasar

SS-3 Meningkatnya keberdayaan dan kemandirian masyarakat dalam menanggulangi persoalan kemiskinan

Simulasi perhitungan

Perhitungan bobot sasaran strategis terlaksananya seluruh program sebagai berikut:

$$8/18 \times 27,79\% = 12,35\%$$

Penilaian tingkat kepentingan bagi sasaran perspektif keuangan menempatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan sebagai urutan terpenting. Adanya transparansi dan akuntabilitas akan menentukan ketepatan sasaran pemberian bantuan. Berdasarkan itu, ketepatan sasaran bantuan sebagai dampak dari adanya transparansi dan akuntabilitas berada di urutan kedua terpenting. Tingkat kepentingan sasaran peningkatan pengembalian kredit oleh masyarakat paling rendah karena hanya merupakan efek dari kedua sasaran sebelumnya.

Tabel 5.4. Bobot Sasaran Strategis Perspektif Keuangan

	SS-1	SS-2	SS-3	Jumlah	Bobot (%)
SS-1		4	3.5	7.5	8.68
SS-2	2		2	4	4.63
SS-3	2.5	4		6.5	7.52
Jumlah				18	20.83

SS-1 Transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan

SS-2 Pengembalian kredit

SS-3 Ketepatan sasaran bantuan

Penilaian tingkat kepentingan bagi sasaran perspektif proses bisnis internal menempatkan sasaran peningkatan partisipasi masyarakat lebih penting dibandingkan tingkat aktivitas anggota kelembagaan. Dilihat dari sisi sistem kerja UPK, keikutsertaan masyarakat dalam seluruh kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan merupakan pertanda

bahwa kepedulian masyarakat mulai terbentuk untuk menanggulangi kemiskinan melalui kemandirian ekonomi. Keadaan itu merupakan awal pertanda baik untuk program pemberdayaan masyarakat. Keaktifan anggota kelembagaan PNPM Mandiri Perdesaan dalam menjalankan program akan diukur dengan keberhasilan meningkatkan partisipasi masyarakat.

Tabel 5.5. Bobot Sasaran Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal

	SS-1	SS-2	Jumlah	Bobot (%)
SS-1		3.5	3.5	19.44
SS-2	2.5		2.5	13.88
Jumlah			6	33.32

SS-1 Partisipasi masyarakat

SS-2 Peningkatan aktivitas anggota kelembagaan

Hasil perhitungan tingkat kepentingan sasaran perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan menempatkan bobot kepentingan yang lebih tinggi kepada peningkatan kinerja kelembagaan dibandingkan sasaran regenerasi kepengurusan. UPK memfokuskan kontribusi yang besar dari anggotanya, TPK, dan kader untuk melaksanakan kerja dengan baik. Regenerasi kepengurusan membantu untuk menemukan tokoh-tokoh baru yang mampu mengemban tugas sebagai pengurus UPK, TPK, dan kader.

Tabel 5.6. Bobot Sasaran Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

	SS-1	SS-2	Jumlah	Bobot (%)
SS-1		4	4	12.04
SS-2	2		2	6.02
Jumlah			6	18.06

SS-1 Peningkatan kinerja kelembagaan

SS-2 Regenerasi kepengurusan

5.3.3. Pembobotan Indikator Strategis

Sasaran strategis terlaksananya seluruh kegiatan menempatkan indikator strategis persentase selesainya kegiatan sebagai ukuran paling penting. Dengan selesainya seluruh kegiatan, program diharapkan mampu mengurangi persoalan

kemiskinan secara maksimal. Lembaga pengelola kegiatan harus lebih memfokuskan diri untuk menyelesaikan seluruh kegiatan dengan menggandeng sebanyak-banyaknya penduduk miskin untuk berpartisipasi. Dengan begitu, indikator persentase warga miskin dalam kegiatan dianggap lebih penting dibandingkan indikator strategis laporan kemajuan kegiatan yang tepat waktu.

Tabel 5.7. Bobot Indikator Strategis Sasaran Strategis Terlaksananya Seluruh Program

	IS-1	IS-2	IS-3	Jumlah	Bobot (%)
IS-1		4	4	8	5.49
IS-2	2		3.5	5.5	3.77
IS-3	2	2.5		4.5	3.09
Jumlah				18	12.35

IS-1 Persentase selesainya kegiatan

IS-2 Persentase warga miskin dalam kegiatan

IS-3 Laporan kemajuan kegiatan yang tepat waktu

Bobot indikator strategis berfungsinya sarana dan prasarana dasar yang dibutuhkan masyarakat sama dengan sasaran strategis meningkatnya akses masyarakat miskin terhadap pelayanan dasar. Nilai kepentingannya sama karena hanya ada satu indikator strategis dalam sasaran strategis meningkatnya akses masyarakat miskin terhadap pelayanan dasar.

Untuk sasaran strategis meningkatnya keberdayaan dan kemandirian masyarakat dalam menanggulangi persoalan kemiskinan, tingkat kepentingan indikator strategis persentase jumlah masyarakat yang tidak lagi meminjam uang kepada institusi lain lebih besar dibandingkan kemampuan berusaha peserta pelatihan dari keterampilan yang diperolehnya. BLM yang dimanfaatkan masyarakat untuk kegiatan dana bergulir lebih besar dibandingkan untuk kegiatan pelatihan.

Tabel 5.8. Bobot Indikator Strategis Sasaran Strategis Meningkatkan Keberdayaan dan Kemandirian Masyarakat Dalam Menanggulangi Persoalan Kemiskinan

	IS-1	IS-2	Jumlah	Bobot (%)
IS-1		3.5	3.5	4.50
IS-2	2.5		2.5	3.22
Jumlah			6	7.72

IS-1 Persentase jumlah masyarakat yang tidak lagi meminjam uang kepada institusi lain

IS-2 Kemampuan berusaha peserta pelatihan

Bobot pada indikator strategis untuk sasaran strategis transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan menempatkan pelaksanaan pembukuan sesuai SOP sebagai ukuran paling penting. Pembukuan sesuai SOP dibutuhkan agar sesuai standarisasi PNPM Mandiri Perdesaan sehingga dapat dievaluasi dengan mudah, tepat, dan akurat.

Penyaluran dana BLM yang ditandatangani ketua UPK dan diketahui PJOK dan fasilitator kecamatan merupakan indikator kedua terpenting sedangkan penyaluran dana yang ditandatangani bendahara dan ketua TPK di urutan ketiga. Keduanya berperan agar validitas setiap dana yang disalurkan bisa dipertanggungjawabkan. Indikator strategis dana tersalur tanpa potongan menjadi fokus terakhir dari sasaran strategis transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan.

Tabel 5.9. Bobot Indikator Strategis Sasaran Strategis Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan

	IS-1	IS-2	IS-3	IS-4	Jumlah	Bobot (%)
IS-1		4	3.5	3.5	11	2.65
IS-2	2		2	2	6	1.45
IS-3	2.5	4		3.5	10	2.41
IS-4	2.5	4	2.5		9	2.17
Jumlah					36	8.68

IS-1 Pelaksanaan Pembukuan Sesuai SOP

IS-2 Dana tersalur tanpa potongan

IS-3 Penyaluran dana BLM ditandatangani ketua UPK dan diketahui PJOK dan fasilitator kecamatan

IS-4 Penyaluran dana ditandatangani oleh bendahara dan ketua TPK

Penilaian bobot indikator strategis ketepatan sasaran bantuan menempatkan penerima manfaat kegiatan pembangunan sarana dan prasarana adalah warga miskin sebagai urutan paling penting. Jumlah penerima manfaat kegiatan pembangunan sarana dan prasarana jauh lebih banyak dibanding penerima manfaat kegiatan ekonomi dana bergulir dan pelatihan. Indikator strategis penerima manfaat kegiatan ekonomi dana bergulir adalah warga miskin menempati urutan kedua terpenting sedangkan peserta pelatihan adalah warga miskin berada di urutan ketiga terpenting.

Tingkat kepentingan anggota kelompok masyarakat penerima dana bergulir sama dengan yang diusulkan dalam proposal berada di urutan kedua terakhir sedangkan peserta pelatihan sama dengan yang diusulkan dalam proposal di posisi terakhir. Ketepatan sasaran pemberian bantuan lebih diutamakan untuk warga miskin dibandingkan warga yang tercantum dalam proposal.

Tabel 5.10. Bobot Indikator Strategis Sasaran Strategis Ketepatan Sasaran Bantuan

	IS-1	IS-2	IS-3	IS-4	IS-5	Jumlah	Bobot (%)
IS-1		3.5	1.5	2	2	9	1.13
IS-2	2.5		1.5	2	2	8	1.00
IS-3	4.5	4.5		4	4	17	2.13
IS-4	4	4	2		3.5	13.5	1.69
IS-5	4	4	2	2.5		12.5	1.57
Jumlah						60	7.52

IS-1 Anggota kelompok masyarakat penerima dana bergulir adalah sama dengan yang diusulkan dalam proposal

IS-2 Peserta pelatihan sama dengan yang diusulkan dalam proposal

IS-3 Penerima manfaat kegiatan pembangunan sarana prasarana adalah warga miskin

IS-4 Penerima manfaat ekonomi dana bergulir adalah warga miskin

IS-5 Penerima manfaat pelatihan adalah warga miskin

Untuk sasaran strategis partisipasi masyarakat, indikator terpenting adalah bantuan swadaya masyarakat. Semakin besar bantuan swadaya masyarakat menunjukkan semakin tingginya partisipasi masyarakat. Bantuan pihak ketiga merupakan urutan kedua terpenting karena akan meningkatkan kapasitas pembangunan sehingga dapat mempercepat penanggulangan kemiskinan.

Tingkat kepentingan indikator strategis berjalannya kegiatan bidang sarana dan prasarana, pelatihan, dan ekonomi dana bergulir menempati urutan ketiga terpenting. Kegiatan diharapkan tidak hanya bersifat pembangunan fisik, tetapi juga mencakup pengembangan sumberdaya manusia.

Persentase warga miskin yang menjadi pengelola kelompok masyarakat dana bergulir berada di urutan keempat terpenting. Keberadaan warga miskin yang menjadi pengelola kelompok masyarakat akan meningkatkan kemampuan warga miskin dalam melaksanakan program.

Urutan kepentingan berikutnya adalah persentase warga miskin dalam kepengurusan TPK. Peran TPK sebagai pengelola kegiatan di tingkat desa menuntut konsentrasi dan mobilitas tinggi sehingga keikutsertaan secara aktif warga miskin dalam kepengurusan tidak bisa terlalu diharapkan. Rata-rata ada seorang pengurus saja di setiap TPK yang berasal dari warga miskin sudah dianggap memadai. Terakhir, keterwakilan perempuan dalam kepengurusan UPK juga perlu diperhatikan.

Tabel 5.11. Bobot Indikator Strategis Sasaran Strategis Partisipasi Masyarakat

	IS-1	IS-2	IS-3	IS-4	IS-5	IS-6	Jumlah	Bobot (%)
IS-1		3.5	4	2	2	3	14.5	3.13
IS-2	2.5		3.5	2	2	2.5	12.5	2.70
IS-3	2	2.5		1.5	2	2	10	2.16
IS-4	4	4	4.5		4	4	20.5	4.43
IS-5	4	4	4	2		3	17	3.67
IS-6	3	3.5	4	2	3		15.5	3.35
Jumlah							90	19.44

IS-1 . Persentase warga miskin yang menjadi pengelola kelompok masyarakat dana bergulir

IS-2 Persentase warga miskin dalam TPK

IS-3 Persentase perempuan dalam UPK

IS-4 Bantuan swadaya masyarakat

IS-5 Bantuan pihak ketiga

IS-6 Berjalannya kegiatan bidang sarana prasarana, pelatihan, dan ekonomi dana bergulir

Dari keenam ukuran strategis sasaran strategis aktivitas anggota kelembagaan, tingkat kolektivitas pengambilan keputusan merupakan indikator paling penting. Setiap keputusan UPK harus dimusyawarahkan bersama fasilitator kecamatan, PJOK, kader, TPK, dan perwakilan masyarakat penerima manfaat sehingga memiliki legitimasi kuat.

Peran UPK sebagai motor pelaksanaan kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan di tingkat kecamatan menempatkan bobot persentase anggota UPK yang aktif sebagai urutan kedua terpenting. Jika seluruh anggota UPK bekerjasama dengan aktif, program diharapkan dapat terlaksana dengan baik.

Perbandingan kader yang masih aktif dengan jumlah kader yang terdaftar menempati urutan ketiga terpenting. Kader berperan penting memandu masyarakat dan kelompok masyarakat dalam melaksanakan tahapan PNPM Mandiri Perdesaan. Peran TPK sebagai motor realisasi kegiatan di tingkat desa menempatkan indikator persentase kontribusi TPK dalam realisasi kegiatan sebagai urutan keempat terpenting.

Intensitas pengembangan kapasitas kelompok masyarakat berada di urutan kelima terpenting. Kegiatan ini berguna agar masyarakat penerima manfaat ekonomi dana bergulir dapat memperoleh pemahaman mengenai hak dan kewajibannya dalam melaksanakan kegiatan dana bergulir. Tingkat kepentingan koordinasi dengan pemda oleh UPK menempati urutan terakhir. UPK perlu bekerjasama dengan pemda agar kegiatannya bisa lebih didukung oleh pemda. UPK juga dapat bekerjasama dengan pemda untuk menggulirkan program-program mandiri di luar PNPM Mandiri Perdesaan melalui kegiatan kemitraan.

**Tabel 5.12. Bobot Indikator Strategis
Sasaran Strategis Peningkatan Aktivitas Anggota Kelembagaan**

	IS-1	IS-2	IS-3	IS-4	IS-5	IS-6	Jumlah	Bobot (%)
IS-1		2.5	2	3.5	4	4	16	2.47
IS-2	3.5		2	3	4	4	16.5	2.55
IS-3	4	4		4	4.5	4	20.5	3.16
IS-4	2.5	3	2		4	4	15.5	2.39
IS-5	2	2	1.5	2		2.5	10	1.54
IS-6	2	2	2	2	3.5		11.5	1.77
Jumlah							90	13.88

IS-1 Perbandingan kader yang masih aktif dengan jumlah kader yang terdaftar

IS-2 Persentase anggota UPK yang aktif

IS-3 Tingkat kolektivitas pengambilan keputusan

IS-4 Persentase kontribusi TPK dalam realisasi kegiatan

IS-5 Koordinasi dengan pemda

IS-6 Intensitas pengembangan kapasitas kelompok masyarakat

Dalam sasaran strategis peningkatan kinerja kelembagaan, tingkat kepentingan pelatihan UPK berada di urutan paling atas. Pelatihan anggota UPK paling penting karena skop pekerjaannya lebih luas dan kompleks dibanding TPK dan kader. Tingkat pelatihan kader menempati urutan kedua terpenting karena kader merupakan ujung tombak untuk memberdayakan masyarakat dalam program. TPK yang berperan merealisasikan kegiatan di tingkat desa menempati urutan ketiga terpenting. Tingkat kepentingan paling akhir adalah rapat koordinasi. Rapat koordinasi dilakukan secara periodik untuk meningkatkan kinerja kelembagaan secara berkesinambungan.

Tabel 5.13. Bobot Indikator Strategis Sasaran Strategis Peningkatan Kinerja Kelembagaan

	IS-1	IS-2	IS-3	IS-4	Jumlah	Bobot (%)
IS-1		2	2	2	6	2.01
IS-2	4		4	3.5	11.5	3.85
IS-3	4	2		2.5	8.5	2.84
IS-4	4	2.5	3.5		10	3.34
Jumlah					36	12.04

IS-1 Intensitas rapat koordinasi

IS-2 Pelatihan UPK

IS-3 Pelatihan TPK

IS-4 Pelatihan kader

Penilaian sasaran strategis regenerasi kepengurusan menempatkan indikator regenerasi kepengurusan UPK sebagai urutan paling penting. Peran UPK yang lebih kompleks dan luas menempatkan tingkat kepentingan regenerasinya lebih diperlukan dibanding regenerasi kepengurusan TPK.

Tabel 5.14. Bobot Indikator Strategis Sasaran Strategis Regenerasi Kepengurusan

	IS-1	IS-2	Jumlah	Bobot (%)
IS-1		4	4	4.01
IS-2	2		2	2.01
Jumlah			6	6.02

IS-1 Regenerasi kepengurusan UPK

IS-2 Regenerasi kepengurusan TPK

Tabel 5.15. Rekapitulasi Bobot Pengukuran Kinerja UPK

	Pelanggan			Keuangan			Proses Bisnis Internal		Pembelajaran dan Pertumbuhan	
	SS-1	SS-2	SS-3	SS-1	SS-2	SS-3	SS-1	SS-2	SS-1	SS-2
IS-1	5.49	7.22	4.50	2.65	4.63	1.13	3.13	2.47	2.01	4.01
IS-2	3.77		3.22	1.45		1.00	2.70	2.55	3.85	2.01
IS-3	3.09			2.41		2.13	2.16	3.16	2.84	
IS-4				2.17		1.69	4.43	2.39	3.34	
IS-5						1.57	3.67	1.54		
IS-6							3.35	1.77		
Jumlah	12.35	7.72	7.72	8.68	4.63	7.52	19.44	13.88	12.04	6.02
	27.79			20.83			33.32		18.06	

5.3.4. Pencapaian Target

Pencapaian target diperoleh dari perbandingan kondisi aktual indikator strategis dengan standar yang ditetapkan dalam peta strategis *balanced scorecard*. Pencapaian target dikategorikan kedalam empat perspektif *balanced scorecard*.

a. Perspektif Pelanggan

Analisis perspektif pelanggan bertujuan untuk melihat kinerja UPK dalam usaha memenuhi kepuasan masyarakat. Sasaran strategis dari perspektif pelanggan adalah (1) terlaksananya seluruh program, (2) meningkatnya akses masyarakat miskin terhadap pelayanan dasar, dan (3) meningkatnya kemandirian masyarakat dalam menanggulangi persoalan kemiskinan.

Sasaran strategis terlaksananya seluruh program diukur dalam beberapa indikator strategis. Pertama, semua kegiatan harus selesai agar program maksimal menanggulangi permasalahan di masyarakat. Kedua, persentase warga miskin dalam kegiatan idealnya mencapai 80% sesuai dengan sasaran program yang diprioritaskan untuk warga miskin. Persentase warga miskin dalam kegiatan tidak ditargetkan 100% karena realisasi kegiatan membutuhkan tenaga terampil di bidang manajerial yang umumnya bukan warga miskin seperti mandor dalam kegiatan fisik dan pengelola kelompok dana bergulir. Ketiga, laporan kemajuan kegiatan selesai tepat waktu,

Hasil kajian dokumen akhir, pengamatan di lokasi, dan wawancara pelaku kegiatan menunjukkan semua kegiatan di Kertasari dan Arjasari tahun anggaran 2008 sudah tuntas. Kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan di Kertasari tahun 2008 menyerap

408 warga miskin atau 59,13% dari total 690 warga yang berpartisipasi dalam program. Mereka terdiri dari 158 warga miskin yang berpartisipasi dalam kegiatan pembangunan sarana prasarana dan 250 warga miskin dalam kegiatan dana bergulir (Tabel 4.7). Di Arjasari, kegiatan menyerap 460 warga miskin atau 77,31% dari total 595 warga yang berpartisipasi. Mereka terdiri dari 342 warga miskin yang berpartisipasi dalam kegiatan pembangunan sarana dan prasarana, 27 warga miskin dalam kegiatan pelatihan, dan 91 warga miskin dalam kegiatan dana bergulir (Tabel 4.10).

Penyampaian LPD di kedua kecamatan itu juga sudah lengkap dan semuanya disampaikan dalam Musyawarah Desa Pertanggungjawaban Dana. Walau begitu, beberapa pekerjaan fisik tidak selesai tepat waktu sehingga menyebabkan terlambatnya penyusunan LPD. TPK di Kertasari berhasil menyelesaikan 15 laporan dengan tepat waktu sedangkan 6 laporan lainnya lambat. Di Arjasari, 25 lima laporan selesai tepat waktu sedangkan 11 lainnya lambat (Lampiran 3).

Sasaran strategis meningkatnya akses masyarakat miskin terhadap pelayanan dasar diukur melalui indikator tunggal berfungsinya sarana dan prasarana dasar yang dibutuhkan masyarakat. Hasil kajian dokumen kegiatan, pemantauan di lokasi, dan wawancara penerima manfaat menunjukkan seluruh sarana dan prasarana dasar yang dibangun di Kertasari dan Arjasari berfungsi dengan baik sehingga bisa dimanfaatkan warga.

Sasaran strategis terakhir perspektif pelanggan adalah meningkatnya keberdayaan dan kemandirian masyarakat dalam menanggulangi persoalan kemiskinan. Sasaran strategis ini diukur melalui persentase jumlah masyarakat yang tidak lagi meminjam uang kepada institusi lain dan kemampuan berusaha peserta pelatihan dari keterampilan yang diperoleh.

Hasil wawancara dengan kader dan penerima dana bergulir menunjukkan 371 orang atau 88,54% dari 419 penerima bantuan dana bergulir di Kertasari bebas dari jebakan rentenir. Sisanya 48 penerima bantuan dana bergulir atau 11,46% masih terjebak utang kepada rentenir. Di sisi lain, kondisi di Arjasari adalah 146 warga atau 97,99% dari 149 warga penerima dana bergulir tidak meminjam uang kepada rentenir. Sisanya 3 penerima dana bergulir atau 2,01% masih terjebak utang kepada rentenir (Lampiran 5).

Kegiatan yang diusulkan untuk didanai PNPM Mandiri Perdesaan idealnya tidak hanya mencakup pembangunan fisik semata, tetapi juga pembangunan sumber daya manusia. Oleh karena itu, perlu ada ukuran kemampuan berusaha dari peserta yang telah mengikuti pelatihan. Indikator strategis itu bisa diukur andaikan ada kegiatan pelatihan sumber daya manusia. Pada tahun anggaran 2008, kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan di Kertasari tidak meliputi kegiatan pelatihan.

Kegiatan di Arjasari lebih lengkap karena adanya pelatihan menjahit di Desa Lebakwangi dan Pinggirsari. Hasil wawancara kader dan peserta pelatihan menunjukkan 13 peserta atau 40,62% dari 32 peserta pelatihan mampu bekerja di bidang konveksi baik berwirausaha maupun menjadi karyawan/karyawati pabrik (Lampiran 6).

b. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan memiliki tiga sasaran strategis yaitu (1) transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan (2) peningkatan pengembalian kredit, dan (3) ketepatan sasaran bantuan. Untuk mengukur transparansi dan akuntabilitas keuangan, ada tiga indikator yang digunakan. Pertama, proses pembukuan (akunting) harus sesuai SOP sehingga proses pembukuan memenuhi standar akuntabilitas. Pembukuan UPK Kertasari dan UPK Arjasari telah memenuhi SOP. Keduanya memiliki 4 jenis buku kas harian, 4 buku bank sebagai lampiran buk kas harian, kartu pinjaman kelompok, dan bukti kas pembayaran bantuan PNPM. Empat jenis buku kas harian itu adalah buku kas harian dana operasional kegiatan, buku kas harian bantuan PNPM Mandiri Perdesaan, buku kas harian operasional UPK, dan buku kas harian simpan pinjam perempuan. Setiap buku kas harian itu dilampiri buku bank.

Indikator strategis kedua adalah dana tersalur tanpa potongan. Hasil studi laporan kegiatan, wawancara pengurus UPK dan penerima dana bergulir menunjukkan bahwa 100% dana disalurkan kepada masyarakat tanpa ada potongan.

Ketiga, penyaluran dana BLM harus ditandatangani ketua UPK dan diketahui PJOK dan fasilitator kecamatan. Tingkat pemenuhan indikator penyaluran BLM yang ditandatangani lengkap ketua UPK dan diketahui PJOK dan fasilitator kecamatan di Kertasari hanya 66,66%. Penyaluran BLM di Kertasari hanya ditandatangani ketua UPK dan diketahui fasilitator kecamatan. PJOK Kertasari tidak membubuhkan tandatangan

dalam penyaluran BLM. Di sisi lain, penyaluran BLM di Arjasari lebih tertib administrasi karena 98,14% penyaluran BLM di Arjasari ditandatangani ketua UPK dan diketahui PJOK dan fasilitator kecamatan (Lampiran 9).

Keempat, penyaluran dana TPK harus ditandatangani bendahara dan ketua TPK. Sebanyak 665 bukti penyaluran atau 72,44% dari 918 bukti penyaluran dana TPK di Kertasari ditandatangani bendahara dan ketua TPK sedangkan di Arjasari adalah 741 bukti penyaluran atau 85,17% dari 870 bukti penyaluran dana TPK ditandatangani bendahara dan ketua TPK (Lampiran 10).

Sasaran strategis pengembalian kredit diukur berdasarkan tingkat pengembalian dana bergulir. Hasil kajian laporan kegiatan, wawancara pengurus UPK dan penerima dana bergulir menunjukkan tingkat pengembalian kredit dana bergulir di Kertasari dan Arjasari periode 2008 mencapai 100%.

Sasaran strategis terakhir adalah bantuan harus diberikan tepat sasaran yang diukur berdasarkan empat indikator strategis. Indikatornya adalah (1) anggota kelompok masyarakat penerima bergulir sama dengan yang diusulkan dalam proposal, (2) peserta pelatihan sama dengan yang diusulkan dalam proposal, (3) penerima manfaat kegiatan pembangunan sarana dan prasarana adalah warga miskin, (4) penerima manfaat pelatihan adalah warga miskin, dan (5) penerima manfaat ekonomi dana bergulir adalah warga miskin.

Pertama, penerima dana bergulir harus sesuai dengan proposal yang disetujui. Hasil kajian laporan kegiatan, wawancara pelaku kegiatan dan penerima dana menunjukkan masing-masing ada lima proposal kegiatan ekonomi dana bergulir di Kertasari dan Arjasari pada tahun anggaran 2008. Seluruh nama yang diputuskan telah mendapat bantuan pinjaman sesuai yang disepakati.

Kedua, peserta yang ikut pelatihan juga harus sesuai dengan nama yang dicantumkan dalam proposal. Hasil kajian laporan kegiatan, wawancara pelaku kegiatan dan peserta pelatihan menunjukkan seluruh peserta yang mengikuti pelatihan menjahit di Arjasari sesuai dengan usulan proposal sedangkan di Kertasari hasilnya kosong karena tidak mengadakan kegiatan pelatihan.

Ketiga, penerima manfaat kegiatan pembangunan sarana dan prasarana harus diprioritaskan untuk warga miskin. Penerima manfaat pembangunan sarana dan

prasarana di Kertasari mencapai 4.811 warga miskin atau 25,61% dari total 18.787 pemanfaat (Tabel 4.7). Persentase itu telah melampaui target karena penduduk miskin di Kertasari sebesar 23,99%.

Target jumlah warga miskin sebagai penerima manfaat kegiatan pembangunan sarana dan prasarana di Arjasari juga telah melampaui target. Penerima manfaat pembangunan sarana dan prasarana di Arjasari sebanyak 8.962 orang atau 38,17% dari total 23.477 pemanfaat (Tabel 4.10). Jumlah itu jauh melebihi target karena persentase penduduk miskin di Arjasari hanya 13,49%.

Indikator strategis berikutnya adalah penerima manfaat pelatihan adalah warga miskin. Pemenuhan indikator di Kertasari kosong karena tidak ada kegiatan pelatihan. Untuk Arjasari, jumlah warga miskin dalam kegiatan pelatihan mencapai 27 orang atau 84,37% sehingga telah mencapai target yang telah ditetapkan yaitu 80% (Lampiran 6).

Terakhir, penerima manfaat kegiatan ekonomi dana bergulir di Kertasari mencapai 250 warga miskin atau 59,66% dari total 419 penerima manfaat (Tabel 4.7). Sementara itu, 91 orang atau 61,07% dari 149 penerima manfaat ekonomi dana bergulir di Arjasari adalah warga miskin (Tabel 4.10).

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal memiliki dua sasaran strategis yaitu (1) partisipasi masyarakat dan (2) aktivitas anggota kelembagaan. Pengukuran perspektif ini bertujuan untuk melihat efektivitas dan pengembangan proses bisnis yang dilakukan UPK tahun 2008 dalam mencapai sasaran-sasaran strategis.

Ada enam indikator untuk sasaran strategis partisipasi masyarakat. Pertama, 66,66% dari jumlah pengelola kelompok masyarakat dana bergulir adalah warga miskin. Pengurus kelompok terdiri dari ketua, sekretaris, dan bendahara. Di Kertasari ada 21 kelompok masyarakat dana bergulir sedangkan di Arjasari ada 12 kelompok. Hasil kajian dokumen kegiatan, wawancara kader, dan wawancara penerima dana bergulir menunjukkan 36,50% dari jumlah pengelola kelompok masyarakat dana bergulir di Kertasari adalah warga miskin sedangkan di Arjasari mencapai 41,66% (Lampiran 7).

Untuk indikator strategis kedua yaitu persentase warga miskin dalam TPK, hasil wawancara pengurus UPK dan TPK menunjukkan tidak ada seorangpun pengurus TPK di Kertasari dan Arjasari yang masuk kategori warga miskin. Berikutnya adalah

indikator strategis persentase perempuan dalam UPK telah memenuhi target. Bendahara pada kedua UPK itu dijabat oleh perempuan.

Keempat, realisasi bantuan swadaya masyarakat di Kertasari Rp 111.872.500 atau 9,47% dari besaran BLM sarana dan prasarana Rp 1.180.738.000,00 sedangkan realisasi di Arjasari Rp 170.748.000 atau 19,80% dari total BLM sarana prasarana dan pelatihan Rp 862.509.600. Berdasarkan itu, bantuan swadaya di Kertasari masih di bawah target sedangkan di Arjasari sudah melebihi target (Lampiran 13).

Indikator strategis kelima adalah bantuan pihak ketiga. Kedua UPK belum mampu menggandeng pihak ketiga untuk berpartisipasi dalam kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan. Terakhir, kegiatan idealnya mencakup bidang pembangunan sarana dan prasarana, pelatihan, dan ekonomi dana bergulir. Kegiatan di Kertasari hanya mencakup pembangunan sarana dan prasarana dan ekonomi dana bergulir sedangkan di Arjasari sudah meliputi ketiganya (Tabel 4.7 dan Tabel 4.10).

Sasaran strategis kedua adalah aktivitas anggota kelembagaan. Indikator pertamanya adalah perbandingan jumlah kader aktif dibanding kader terdaftar. Hasil wawancara fasilitator kecamatan, masyarakat pelaku kegiatan, dan warga penerima manfaat menunjukkan seluruh kader laki-laki dan perempuan di Kertasari dan Arjasari aktif. Indikator strategis kedua adalah perbandingan anggota UPK yang aktif. Pengurus UPK dikatakan aktif apabila menjalankan tugas dan kewajibannya. Berdasarkan pengamatan di lokasi dan hasil wawancara para pelaku kegiatan, seluruh pengurus UPK Kertasari dan Arjasari menjalankan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

Berikutnya adalah tingkat kolektivitas pengambilan keputusan. Hasil wawancara masyarakat pelaku kegiatan, fasilitator kecamatan, PJOK, dan warga penerima manfaat menunjukkan seluruh pengambilan keputusan hasil musyawarah bersama masyarakat diputuskan oleh seluruh anggota UPK beserta fasilitator dan PJOK.

Indikator strategis berikutnya adalah persentase kontribusi TPK dalam realisasi kegiatan. Hasil kajian dokumen kegiatan dan pengamatan lokasi menunjukkan seluruh TPK berhasil memberikan kontribusi penuh dalam merealisasikan kegiatan. Selanjutnya, UPK diharapkan bertemu pmda sekali dalam tiga bulan mengingat banyaknya program yang memerlukan evaluasi dengan pemerintah setempat. Namun,

kondisi aktualnya adalah intensitas pertemuan hanya dilakukan sekali dalam 6 bulan sehingga tingkat pencapaian target hanya 50%.

Indikator strategis terakhir adalah intensitas pengembangan kapasitas kelompok masyarakat. Hasil wawancara pengurus UPK dan warga penerima dana bergulir menunjukkan 100% kelompok penerima dana diberi pembekalan oleh UPK saat menerima pinjaman.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki dua sasaran strategis yaitu (1) peningkatan kinerja kelembagaan dan (2) regenerasi kepengurusan. Pengukuran perspektif ini bertujuan untuk melihat efektivitas organisasi dalam meningkatkan kualitas anggota dan peninjauan kembali tingkat loyalitas dan komitmen anggota.

Untuk mencapai sasaran strategis pertama digunakan empat indikator. Pertama, rapat koordinasi harus dilakukan secara berkala satu kali dalam sebulan. Hasil wawancara para pelaku kegiatan, PJOK, dan fasilitator kecamatan menunjukkan bahwa rapat koordinasi selalu dilakukan 1 kali dalam sebulan di Kertasari dan Arjasari.

Kedua, adanya pelatihan praturgas pengurus UPK selama 5 hari dan bimbingan saat bertugas yang meliputi 9 metode. Kondisi aktualnya adalah pelatihan praturgas UPK Kertasari dan UPK Arjasari berlangsung 2 hari dan bimbingan saat bertugas meliputi 8 metode karena tidak diiringi metode kaji silang. Ketiga, pelatihan praturgas TPK di kedua kecamatan itu sudah memenuhi target. Pelatihan TPK di Kertasari berlangsung 3 hari sedangkan di Arjasari 2 hari. Bimbingan saat bertugas TPK di kedua kecamatan itu juga sudah memenuhi target dengan mencakup 9 metode.

Untuk pelatihan kader, pelatihan praturgas di kedua kecamatan itu sudah memenuhi target yaitu berlangsung 3 hari. Walau begitu, bimbingan terhadap kader saat bertugas belum diiringi metode kaji silang.

Sasaran strategis yang kedua adalah adanya regenerasi kepengurusan dalam kelembagaan. Indikator yang digunakan adalah adanya kepastian regenerasi kepengurusan UPK dan TPK dengan membatasi masa kepengurusan. Kenyataannya adalah batasan masa waktu kepengurusan hanya ada untuk pengurus UPK. Masa kepengurusan UPK Kertasari dibatasi maksimal 4 tahun sedangkan masa kepengurusan UPK Arjasari dibatasi maksimal 3 tahun.

Tabel 5.16. Hasil Pengukuran Kinerja UPK Kertasari

Sasaran Stragegis Perspektif	Indikator Hasil	Hasil	Target	Pencapaian (hasil/target x 100%)	Bobot	Skor (Pencapaian x bobot)
Pelanggan						
C1. Terlaksananya seluruh program	- Persentase selesainya kegiatan	13 kegiatan (100%)	13 kegiatan (100%)	100	5,49	5,49
	- Persentase warga miskin dalam kegiatan	408 orang (59,13%)	552 orang (80%)	73,91	3,77	2,79
	- Laporan kemajuan kegiatan yang tepat waktu	15	21	71,43	3,09	2,21
C2. Meningkatnya akses masyarakat miskin terhadap pelayanan dasar	- Berfungsinya sarana dan prasarana dasar yang dibutuhkan masyarakat	8	8	100	7,72	7,72
C3. Meningkatnya keberdayaan dan kemandirian masyarakat dalam menanggulangi persoalan kemiskinan	- Persentase peserta dana bergulir yang tidak lagi meminjam uang di institusi keuangan lain	371 orang (88,55%)	419 orang (100%)	88,54	4,50	3,98
	- Kemampuan berusaha peserta pelatihan	-	100%	-	3,22	-
Sub Total				72,31	27,79	22,19
Keuangan						
K1. Transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan	- Pelaksanaan pembukuan sesuai SOP	10 buku (100%)	10 buku (100%)	100	2,65	2,65
	- Dana tersalur tanpa potongan	100%	100%	100	1,45	1,45
	- Penyaluran dana BLM ditandatangani oleh ketua UPK dan diketahui PJOK dan fasilitator kecamatan	66,66%	100%	66,66	2,41	1,61
	- Penyaluran dana ditandatangani oleh bendahara dan ketua TPK	72,44%	100%	72,44	2,17	1,57
K2. Pengembalian kredit	- Tingkat pengembalian kredit dana bergulir	100%	100%	100	4,63	4,63
K3. Ketepatan sasaran bantuan	- Anggota kelompok masyarakat penerima dana bergulir sama dengan yang diajukan dalam proposal	100%	100%	100	1,13	1,13
	- Peserta pelatihan sama dengan yang diajukan dalam proposal	-	100%	-	1,00	-
	- Penerima manfaat kegiatan pembangunan sarana-prasana adalah warga miskin	4.811 orang (25,61%)	4.506 orang (23,99%)	100	2,13	2,13
	- Penerima manfaat ekonomi dana bergulir adalah warga miskin	250 orang (59,66%)	335 orang (80%)	74,63	1,69	1,26
	- Penerima manfaat pelatihan adalah warga miskin	-	80%	-	1,57	-
Sub Total				71,37	20,83	16,43

Tabel. 5.16. Hasil Pengukuran Kinerja UPK Kertasari (Lanjutan)

Sasaran Stragegis Perspektif	Indikator Hasil	Hasil	Target	Pencapaian (hasil/target x 100%)	Bobot	Skor (Pencapaian x bobot)
Proses Bisnis Internal						
B1.Partisipasi masyarakat	- Persentase warga miskin yang menjadi pengelola kelompok masyarakat pengelola dana bergulir	36,50%	66,66%	54,75	3,13	1,71
	- Persentase warga miskin dalam TPK	0	33,33%	0	2,70	0
	- Persentase perempuan dalam UPK	33,33%	33,33%	100	2,16	2,16
	- Bantuan swadaya masyarakat	9,47%	10%	94,70	4,43	4,20
	- Bantuan pihak ketiga	0	5%	0	3,67	0
	- Berjalannya sektor kegiatan sarana-prasarana, pelatihan, dan ekonomi	66,66%	100	66,66	3,35	2,23
B2. Peningkatan aktivitas anggota kelembagaan	- Perbandingan kader aktif dengan jumlah kader	100%	100%	100	2,47	2,47
	- Persentase anggota UPK yang aktif	100%	100%	100	2,55	2,55
	- Tingkat kolektivitas pengambilan keputusan	100%	100%	100	3,16	3,16
	- Persentase kontribusi TPK dalam realisasi kegiatan	100%	100%	100	2,39	2,39
	- Koordinasi dengan Pemda	1 kali per 6 bulan	1 kali per 3 bulan	50	1,54	0,77
	- Intensitas pengembangan kapasitas kelompok masyarakat	100%	100%	100	1,77	1,77
Sub Total				72,18	33,32	23,41
Pembelajaran dan Pertumbuhan						
P1. Kinerja kelembagaan	-Rapat koordinasi	1 kali per bulan	1 kali perbulan	100	2,01	2,01
	-Pelatihan UPK	2 hari + 8 metode	5 hari + 9 metode	$(40+88,88)/2= 64,44$	3,85	2,48
	-Pelatihan TPK	3 hari + 9 metode	2 hari + 9 metode	$(100+100)/ 2= 100$	2,84	2,84
	-Pelatihan kader	3 hari + 8 metode	7 hari + 9 metode	$(42,85+88,88)/2= 65,87$	3,34	2,20
P2. Regenerasi kepengurusan	-Regenerasi kepengurusan UPK	4 tahun	4 tahun	100	4,01	4,01
	-Regenerasi kepengurusan TPK	Tidak ada	4 tahun	0	2,01	0
Sub Total				71,72	18,06	13,54
Total				71,90	100	75,57

Tabel 5.17. Hasil Pengukuran Kinerja UPK Arjasari

Sasaran Stragegis Perspektif	Indikator Hasil	Hasil	Target	Pencapaian (hasil/target x 100%)	Bobot	Skor (Pencapaian x bobot)
Pelanggan						
C1. Terlaksananya seluruh program	- Persentase selesainya kegiatan	19 kegiatan (100%)	19 kegiatan (100%)	100	5,49	5,49
	- Persentase warga miskin dalam kegiatan	460 orang (77,31%)	476 orang (80%)	96,64	3,77	3,64
	- Laporan kemajuan kegiatan yang tepat waktu	25	36	69,44	3,09	2,15
C2. Meningkatnya akses masyarakat miskin terhadap pelayanan dasar	- Berfungsinya sarana dan prasarana dasar yang dibutuhkan masyarakat	14	14	100	7,72	7,72
C3. Meningkatnya keberdayaan dan kemandirian masyarakat dalam menanggulangi persoalan kemiskinan	- Persentase peserta dana bergulir yang tidak lagi meminjam uang di institusi keuangan lain	146 orang (97,99%)	149 orang (100%)	97,99	4,50	4,41
	- Kemampuan berusaha peserta pelatihan	13 orang (40,62%)	100%	40,62	3,22	1,31
Sub Total				84,12	27,79	24,72
Keuangan						
K1. Transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan	- Pelaksanaan pembukuan sesuai SOP	10 buku (100%)	10 buku (100%)	100	2,65	2,65
	- Dana tersalur tanpa potongan	100%	100%	100	1,45	1,45
	- Penyaluran dana BLM ditandatangani oleh ketua UPK dan diketahui PJOK dan fasilitator kecamatan	98,14%	100%	98,14	2,41	2,37
	- Penyaluran dana ditandatangani oleh bendahara dan ketua TPK	85,17%	100%	85,17	2,17	1,85
K2. Pengembalian kredit	- Tingkat pengembalian kredit dana bergulir	100%	100%	100	4,63	4,63
K3. Ketepatan sasaran bantuan	- Anggota kelompok masyarakat penerima dana bergulir sama dengan yang diajukan dalam proposal	100%	100%	100	1,13	1,13
	- Peserta pelatihan sama dengan yang diajukan dalam proposal	100%	100%	100	1,00	1,00
	- Penerima manfaat kegiatan pembangunan sarana-prasana adalah warga miskin	8.962 orang (38,17%)	3.401 orang (14,49%)	100	2,13	2,13
	- Penerima manfaat ekonomi dana bergulir adalah warga miskin	91 orang (61,07%)	119 orang (80%)	76,47	1,69	1,29
	- Penerima manfaat pelatihan adalah warga miskin	27 orang (84,37%)	26 orang (80%)	100	1,57	1,57
Sub Total				95,98	20,83	20,07

Tabel 5.17. Hasil Pengukuran Kinerja UPK Arjasari (Lanjutan)

Sasaran Stragegis Perspektif	Indikator Hasil	Hasil	Target	Pencapaian (hasil/target x 100%)	Bobot	Skor (Pencapaian x bobot)
Proses Bisnis Internal						
B1. Partisipasi masyarakat	- Persentase warga miskin yang menjadi pengelola kelompok masyarakat pengelola dana bergulir	41,66%	66,66%	62,50	3,13	1,96
	- Persentase warga miskin dalam TPK	0	33,33%	0	2,70	0
	- Persentase perempuan dalam UPK	33,33%	33,33%	100	2,16	2,16
	- Bantuan swadaya masyarakat	19,80%	10%	100	4,43	4,43
	- Bantuan pihak ketiga	0	5%	0	3,67	0
	- Berjalannya sektor kegiatan sarana-prasarana, sosial, dan ekonomi	100	100	100	3,35	3,35
B2. Peningkatan aktivitas anggota kelembagaan	- Perbandingan kader aktif dengan jumlah kader	100%	100%	100	2,47	2,47
	- Persentase anggota UPK yang aktif	100%	100%	100	2,55	2,55
	- Tingkat kolektivitas pengambilan keputusan	100%	100%	100	3,16	3,16
	- Persentase kontribusi TPK dalam realisasi kegiatan	100%	100%	100	2,39	2,39
	- Koordinasi dengan Pemda	1 kali per 6 bulan	1 kali per 3 bulan	50	1,54	0,77
	- Intensitas pengembangan kapasitas kelompok masyarakat	100%	100%	100	1,77	1,77
Sub Total				76,04	33,32	25,01
Pembelajaran dan Pertumbuhan						
P1. Kinerja kelembagaan	-Rapat koordinasi	1 kali per bulan	1 kali per bulan	100	2,01	2,01
	-Pelatihan UPK	2 hari + 8 metode	5 hari + 9 metode	$(40+88,88)/2= 64,44$	3,85	2,48
	-Pelatihan TPK	3 hari + 8 metode	2 hari + 9 metode	$(100+100)/2= 100$	2,84	2,84
	-Pelatihan kader	3 hari + 8 metode	7 hari + 9 metode	$(42,85+88,88)/2= 65,87$	3,34	2,20
P2. Regenerasi kepengurusan	-Regenerasi kepengurusan UPK	3 tahun	3 tahun	100	4,01	4,01
	-Regenerasi kepengurusan TPK	Tidak ada	3 tahun	0	2,01	0
Sub Total				71,72	18,06	13,54
Total				81,96	100	83,33

5.4. Penilaian Kinerja UPK

Hasil perhitungan pada tabel *balanced scorecard* menunjukkan kinerja UPK Arjasari secara keseluruhan lebih baik dibanding Kertasari. UPK Arjasari berhasil memenuhi 100% target 20 indikator kinerja kunci sedangkan UPK Kertasari hanya 16 indikator kinerja kunci. Pencapaian target UPK Arjasari yang lebih tinggi dalam melaksanakan kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan mendorong kinerja yang lebih baik dibanding UPK Kertasari.

5.4.1. UPK Kertasari

Rata-rata pencapaian target keempat perspektif *balanced scorecard* UPK Kertasari termasuk kategori cukup yaitu 71,90%. Kinerja pencapaian target setiap perspektifnya tidak ada yang menonjol karena semuanya berkisar 70%.

Kinerja cukup dicapai pada pencapaian target perspektif pelanggan 72,31%. UPK Kertasari sebenarnya sudah cukup baik melaksanakan kegiatan yang ada, tetapi tidak adanya kegiatan pelatihan membuat pelaksanaan kegiatan kurang lengkap sebagaimana yang diharapkan perancang kegiatan. Persentase warga miskin dalam kegiatan juga harus ditingkatkan agar lebih sesuai dengan sasaran program yang diprioritaskan untuk masyarakat miskin. Penyelesaian laporan kemajuan kegiatan juga sebaiknya dipercepat agar tepat waktu. Walau masih ada 11,45% warga penerima dana bergulir yang meminjam kepada institusi lain, pencapaian itu sudah cukup layak. Hasil wawancara terhadap kader dan warga penerima dana bergulir menunjukkan jumlah pedagang kecil yang terjerat rentenir sebelumnya mencapai sekitar 70%. Kuatnya jeratan rentenir akibat tidak adanya akses terhadap institusi keuangan yang berbunga wajar seperti bank dan koperasi.

Kinerja pencapaian perspektif keuangan UPK Kertasari juga termasuk kategori cukup yaitu 71,37%. Tidak adanya kegiatan pelatihan menyebabkan sasaran UPK belum mampu memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan dan kemandirian masyarakat sebagaimana harapan perancang program. Kelemahan utama lainnya adalah jumlah warga miskin dalam kegiatan ekonomi dana bergulir kurang memadai. Setiap penyaluran dana BLM juga agar lebih tertib administrasi dengan ditandatangani oleh PJOK. Seluruh penyaluran dana di tingkat TPK juga agar ditandatangani bendahara dan ketua TPK.

Pencapaian target perspektif proses bisnis internal termasuk kategori cukup yaitu 72,18%. Warga miskin kurang berkontribusi aktif untuk duduk dalam kepengurusan kelembagaan dan kelompok masyarakat. Kader dan TPK harus lebih aktif untuk mendorong masyarakat melaksanakan kegiatan pelatihan. Bantuan swadaya perlu ditingkatkan dan UPK perlu lebih aktif mencari mitra pihak ketiga untuk diajak berpartisipasi dalam kegiatan. Koordinasi dengan pemda juga kurang memadai karena hanya berlangsung 1 kali dalam 6 bulan.

Kinerja pencapaian target perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga termasuk kategori cukup yaitu 71,72%. Tidak adanya kepastian mengenai regenerasi kepengurusan TPK dan tidak maksimalnya pelatihan praturgas dan bimbingan saat bertugas terhadap UPK dan kader membuat pencapaian perspektif ini tidak terlalu tinggi.

Penilaian kinerja UPK Kertasari secara keseluruhan dilakukan dengan melihat nilai total skor *balanced scorecard*. Hasil pencapaian target yang hanya berkategori cukup itu menyebabkan skor kinerja UPK Kertasari juga termasuk kategori cukup yaitu 75,57.

5.4.2. UPK Arjasari

Rata-rata pencapaian keempat target keempat perspektif pelanggan UPK Kecamatan Arjasari termasuk kategori baik yaitu 81,96%. Kinerja pencapaian target yang sangat baik diraih dalam perspektif keuangan yaitu 95,98%. Pencapaian target perspektif pelanggan juga termasuk kategori baik yaitu 84,12%.

Kinerja baik pada pencapaian target perspektif pelanggan menunjukkan UPK sudah cukup baik melaksanakan kegiatan yang ada walau masih perlu berbagai perbaikan, terutama ketepatan waktu laporan kemajuan kegiatan dan kemampuan berusaha dari peserta pelatihan. Pencapaian target indikator strategis kemampuan berusaha peserta pelatihan rendah. Wawancara dengan kader dan peserta menunjukkan mesin jahit yang digunakan berlatih tidak sesuai dengan jenis mesin jahit yang digunakan perusahaan-perusahaan konveksi di sekitar Arjasari.

Persentase warga miskin juga masih perlu sedikit ditingkatkan agar lebih sesuai sasaran program. Meskipun hasil dari wawancara kader dan warga penerima dana bergulir menunjukkan masih ada 2,01% penerima dana bergulir terjerat rentenir,

pencapaian itu sudah cukup layak karena sebelumnya sekitar 20% penerima dana bergulir terjerat rentenir.

Tingkat pencapaian target perspektif keuangan paling tinggi yaitu 95,98%. UPK Kecamatan Arjasari sebagai lembaga nonprofit sudah mampu mengelola dana yang dipercayakan oleh masyarakat dengan sangat baik. Jumlah warga miskin sebagai penerima manfaat pembangunan sarana dan prasarana dan pelatihan sudah melebihi target. Walau begitu, perbaikan masih tetap diperlukan yaitu jumlah warga miskin sebagai pemanfaat kegiatan ekonomi dana bergulir agar terus ditingkatkan. Penyaluran BLM dari UPK dan TPK juga agar lebih tertib administrasi.

Pencapaian target perspektif proses bisnis internal termasuk kategori cukup yaitu 76,04%. Pencapaian target indikator strategis yang menonjol adalah besaran bantuan swadaya masyarakat yang jauh melebihi target yang diharapkan. Namun, warga miskin masih kurang berkontribusi aktif untuk duduk dalam kepengurusan kelembagaan dan kelompok masyarakat. Bantuan pihak ketiga masih belum ada sehingga perlu diupayakan lebih giat di masa mendatang. Koordinasi dengan pemda juga kurang memadai karena hanya berlangsung 1 kali dalam 6 bulan.

Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran di Arjasari 71,72% atau paling rendah dibanding tiga perspektif lainnya. Tidak adanya kepastian mengenai regenerasi TPK dan belum maksimalnya pelatihan pratugas dan bimbingan saat bertugas terhadap UPK dan kader menyebabkan pencapaian target perspektif ini paling rendah.

Hasil pencapaian rata-rata yang baik mendorong skor kinerja UPK juga termasuk kategori baik. Penilaian kinerja UPK Kertasari secara keseluruhan dilakukan dengan melihat hasil nilai total skor *balanced scorecard* sebesar 83,33.

5.4.3. Perbandingan Kinerja UPK Kertasari dan UPK Arjasari

Pencapaian target perspektif pelanggan, keuangan, dan proses bisnis internal UPK Kecamatan Arjasari lebih unggul dibanding Kertasari. Kondisi itu berimbas kepada lebih baiknya skor yang diperoleh UPK Arjasari dibanding Kertasari. Skor total UPK Arjasari mencapai 83,33 sedangkan Kertasari 75,57. Lebih tingginya skor perspektif *balanced Scorecard* UPK Arjasari akan mendorong lebih cepatnya pencapaian visi dan misi PNPM Mandiri Perdesaan dibanding Kertasari.

Dari 34 indikator kinerja kunci, UPK Arjasari unggul dalam pencapaian target 11 indikator kinerja kunci sedangkan Kertasari hanya unggul dalam pencapaian target 1 indikator kinerja kunci. Pencapaian target 22 indikator lainnya berimbang. UPK Arjasari unggul dalam pencapaian target (1) persentase warga miskin dalam kegiatan, (2) persentase jumlah anggota kelompok masyarakat yang tidak lagi meminjam kepada institusi lain, (3) kemampuan berusaha peserta pelatihan, (4) penyaluran dana BLM ditandatangani ketua UPK dan diketahui PJOK dan fasilitator kecamatan, (5) penyaluran dana ditandatangani oleh bendahara dan ketua TPK, (6) peserta pelatihan sama dengan yang diusulkan dalam proposal, (7) penerima manfaat ekonomi dana bergulir adalah warga miskin, (8) penerima manfaat pelatihan adalah warga miskin, (9) persentase warga miskin yang menjadi pengelola kelompok masyarakat dana bergulir, (10) bantuan swadaya masyarakat, dan (11) berjalannya kegiatan bidang sarana-prasarana, pelatihan, dan ekonomi dana bergulir. Di sisi lain, Kertasari unggul dalam pencapaian target laporan kemajuan kegiatan yang tepat waktu.

Keunggulan mendasar UPK Arjasari adalah program kegiatan yang lebih bervariasi seiring adanya kegiatan pelatihan sumberdaya manusia, tingkat partisipasi warga miskin sudah mendekati target, dan lebih tingginya bantuan swadaya masyarakat. Sebaliknya, skor Kertasari melorot terutama akibat tidak adanya kegiatan pelatihan yang menyebabkan sasaran kegiatan tidak sesuai yang diharapkan perancang kegiatan. Kekurangan lainnya adalah minimnya partisipasi warga miskin dan tidak maksimalnya bantuan swadaya masyarakat.

Tidak adanya pelatihan sumberdaya manusia dalam pelaksanaan program di Kertasari akibat masyarakat sangat memprioritaskan perbaikan sarana dan prasarana dasar. Masyarakat sangat terfokus kepada kegiatan pembangunan fisik mengingat sarana dan prasarana dasar di Kertasari sangat tertinggal dibanding kecamatan lainnya di Kabupaten Bandung. Mereka beranggapan dampak pembangunan sarana dan prasarana dasar lebih besar dibanding pelatihan yang manfaatnya lebih dirasakan bersifat individu.

Kondisi agak berlainan nampak di Arjasari. Penyediaan sarana dan prasarana dasar sudah lebih baik sehingga warga tidak hanya terfokus kepada kegiatan fisik.

Masyarakat sudah mulai kuat memunculkan gagasan untuk meningkatkan kemampuan sumberdaya manusia.

Penyebab utama lain unggulnya Arjasari adalah tingkat partisipasi masyarakat miskin dalam kegiatan yang lebih tinggi dibanding Kertasari. Hasil wawancara dengan pelaku kegiatan dan masyarakat menunjukkan waktu pelaksanaan kegiatan di musim hujan tidak cocok dengan karakteristik masyarakat Kertasari yang lebih agraris dibanding Arjasari. Tingkat partisipasi petani dan buruh perkebunan di Kertasari dan Arjasari yang umumnya miskin tidak maksimal karena kegiatan dilaksanakan di musim hujan tatkala berlangsung musim tanam. Kegiatan berlangsung di musim hujan karena dana BLM baru mulai cair di bulan Oktober.

Persentase petani dan buruh perkebunan di Kertasari yang lebih banyak dibanding Arjasari menyebabkan tingkat partisipasi warga miskin di Kertasari lebih rendah dalam kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan. Jumlah petani dan buruh perkebunan di Kertasari mencapai 20.158 orang atau 75,73% dari jumlah warga yang bekerja sedangkan di Arjasari 13.380 orang atau 31,43% dari jumlah warga yang bekerja.

Rendahnya tingkat partisipasi warga miskin di Kertasari dalam kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan berdampak pula terhadap minimnya warga miskin yang menjadi pengurus kelompok masyarakat. Buruknya kualitas sarana infrastruktur di Kertasari yang mengakibatkan mahalnya ongkos transportasi semakin menghambat warga miskin untuk ikut aktif dalam kepengurusan kelompok masyarakat yang menuntut mobilitas lebih tinggi dibandingkan anggota.

Tingkat partisipasi masyarakat termasuk warga miskin juga sangat mempengaruhi besaran bantuan swadaya dalam kegiatan. Rendahnya tingkat partisipasi masyarakat di Kertasari memicu lebih sedikitnya bantuan swadaya dibandingkan Arjasari.