

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Perancangan *balanced scorecard* pada UPK Kecamatan Kertasari dan UPK Kecamatan Arjasari menghasilkan indikator strategis sebagai alat pencapaian sasaran yang mampu mencerminkan strategi organisasi yang dilahirkan dari visi dan misi PNPM Mandiri Perdesaan. *Balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja yang komprehensif, koheren, terukur, dan seimbang mampu menerjemahkan visi dan misi organisasi menjadi tindakan strategis organisasi yang diukur berdasarkan indikator kinerja kunci.

Pendekatan *balanced scorecard* berguna untuk merumuskan sasaran strategis dan indikator strategis sebagai penjabaran dari visi dan misi PNPM Mandiri Perdesaan. Skor perspektif *balanced Scorecard* yang lebih tinggi akan mendorong lebih cepatnya pencapaian visi dan misi PNPM Mandiri Perdesaan.

Hasil perhitungan *balanced scorecard* menunjukkan bahwa kinerja keseluruhan perspektif *balanced scorecard* UPK Kecamatan Arjasari lebih baik dibanding Kertasari. Skor UPK Kertasari adalah 75,57 yang termasuk kategori cukup sedangkan UPK Arjasari sebesar 83,33 yang termasuk kategori baik.

Dari hasil pencapaian target 34 indikator kinerja kunci, UPK Arjasari unggul dalam 11 indikator kinerja kunci sedangkan Kertasari hanya unggul dalam 1 indikator kinerja kunci dan 22 indikator lainnya imbang. Keunggulan pencapaian target UPK Arjasari mencakup (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 hanya unggul dalam pencapaian target indikator laporan kemajuan kegiatan yang tepat waktu.

Tingkat pencapaian target UPK Arjasari yang lebih baik mendorong raihannya skornya lebih tinggi dibanding UPK Kertasari. Tingkat pencapaian target UPK Arjasari terhadap perspektif pelanggan adalah 84,12%, perspektif keuangan 95,98%, perspektif proses bisnis internal 76,04%, dan pembelajaran dan pertumbuhan 71,72% sedangkan pencapaian target UPK Kertasari terhadap perspektif pelanggan 72,31%, perspektif keuangan 71,37%, perspektif proses bisnis internal 72,18%, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 71,72%.

Hasil itu menunjukkan kategori pencapaian target UPK Arjasari terhadap perspektif pelanggan adalah baik, perspektif keuangan sangat baik, perspektif proses bisnis internal cukup, dan pembelajaran dan pertumbuhan cukup. UPK Arjasari sudah mampu memuaskan pelanggan dengan baik dan mengelola dana yang dipercayakan oleh masyarakat dengan sangat baik. Kecuali perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang setara dengan UPK Kertasari, tingkat pencapaian target UPK Arjasari dalam tiga perspektif lainnya lebih tinggi dibanding UPK Kertasari.

Walau begitu, hasil pencapaian UPK Arjasari terhadap perspektif proses bisnis internal yang merupakan bobot terbesar hanya berkategori cukup. Padahal, sebagai unit pengelola dan operasional pelaksanaan kegiatan antardesa, UPK memiliki posisi sangat penting dalam setiap keputusan manajerialnya yang akan menentukan keberlangsungan program.

Untuk UPK Kertasari, kategori tingkat pencapaian target setiap perspektifnya adalah cukup. Tidak satupun hasil pencapaian target UPK Kertasari berkategori baik sehingga secara umum kinerjanya biasa saja dalam memuaskan pelanggan, mengelola dana yang dipercayakan masyarakat, menentukan berbagai keputusan, dan menjamin keberlangsungan organisasi dalam jangka menengah dan panjang.

Berkenaan target perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tingkat pencapaian target kedua UPK harus lebih ditingkatkan agar lebih menjamin tingkat keberlanjutan organisasi dalam jangka menengah dan panjang. Sepanjang pencapaian target perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kurang maksimal, keberlanjutan UPK menjadi riskan tatkala program selesai.

Tabel 6.1. Perbandingan Kinerja UPK Kertasari dan Arjasari

Sasaran Stragegis Perspektif	Indikator Hasil	Bobot (%)		Kertasari		Arjasari	
				Pencapaian Target	Skor	Pencapaian Target	Skor
Pelanggan							
C1. Terlaksananya seluruh program	- Persentase selesainya kegiatan - Persentase warga miskin dalam kegiatan - Laporan kemajuan kegiatan yang tepat waktu	12,35	5,49 3,77 3,09	100 73,91 71,43	5,49 2,79 2,21	100 96,64 69,44	5,49 3,64 2,15
C2. Meningkatnya akses masyarakat miskin terhadap pelayanan dasar	- Berfungsinya sarana dan prasarana dasar yang dibutuhkan masyarakat	7,72	7,72	100	7,72	100	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 - Kemampuan berusaha peserta pelatihan	7,72	4,50 3,22	88,54 -	3,98 -	97,99 40,62	4,41 1,31
Sub Total			27,79	72,31	22,19	84,12	24,72
Keuangan							
K1. Transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan	- Pelaksanaan pembukuan sesuai SOP -.Dana tersalur tanpa potongan -.Penyaluran dana BLM ditandatangani oleh ketua UPK dan diketahui PJOK dan fasilitator kecamatan - Penyaluran dana ditandatangani oleh bendahara dan ketua TPK	8,68	2,65 1,45 2,41 2,17	100 100 66,66 72,44	2,65 1,45 1,61 1,57	100 100 98,14 85,17	2,65 1,45 2,37 1,85
K2. Pengembalian kredit	- Tingkat pengembalian kredit dana bergulir	4,63	4,63	100	4,63	100	4,63
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	7,52	1,13 1,00 2,13 1,69 1,57	100 - 100 74,63 -	1,13 - 2,13 1,26 -	100 100 100 76,47 100	1,13 1,00 2,13 1,29 1,57
Sub Total			20,83	71,37	16,43	95,98	20,07

Tabel 6.1. Perbandingan Kinerja UPK Kertasari dan Arjasari (Lanjutan)

Sasaran Stragegis Perspektif	Indikator Hasil	Bobot (%)	Kertasari		Arjasari		
			Pencapaian Target	Skor	Pencapaian Target	Skor	
Proses Bisnis Internal							
B1.Partisipasi masyarakat	- Persentase warga miskin yang menjadi pengelola kelompok masyarakat pengelola dana bergulir	3,13	54,75	1,71	62,5	1,96	
	- Persentase warga miskin dalam TPK	2,70	0	0	0	0	
	- Persentase perempuan dalam UPK	19,44	2,16	100	2,16	100	2,16
	- Bantuan swadaya masyarakat	4,43	94,70	4,20	100	4,43	
	- Bantuan pihak ketiga	3,67	0	0	0	0	
	- Berjalannya sektor kegiatan sarana-prasarana, pelatihan, dan ekonomi	3,35	66,66	2,23	100	3,35	
B2. Peningkatan aktivitas anggota kelembagaan	- Perbandingan kader aktif dengan jumlah kader	2,47	100	2,47	100	2,47	
	- Persentase anggota UPK yang aktif	2,55	100	2,55	100	2,55	
	- Tingkat kolektivitas pengambilan keputusan	13,89	3,16	100	3,16	100	3,16
	- Persentase kontribusi TPK dalam realisasi kegiatan	2,39	100	2,39	100	2,39	
	- Koordinasi dengan Pemda	1,54	50	0,77	50	0,77	
	- Intensitas pengembangan kapasitas kelompok masyarakat	1,77	100	1,77	100	1,77	
Sub Total		33,32	72,18	23,41	76,04	25,01	
Pembelajaran dan Pertumbuhan							
P1. Kinerja kelembagaan	-Rapat koordinasi	2,01	100	2,01	100	2,01	
	-Pelatihan UPK	3,85	64,44	2,48	64,44	2,48	
	-Pelatihan TPK	12,04	2,84	100	2,84	100	
	-Pelatihan kader	3,34	65,87	2,20	65,87	2,20	
P2. Regenerasi kepengurusan	-Regenerasi kepengurusan UPK	6,02	4,01	100	4,01	100	
	-Regenerasi kepengurusan TPK	2,01	0	0	0	0	
Sub Total		18,06	71,72	13,54	71,72	13,54	
Total		100	71,90	75,57	81,96	83,33	

Perspektif	Sasaran Strategis		Indikator Strategis		Skor		
					Kertasari	Arjasari	
Pelanggan	27.79	Terlaksananya seluruh Kegiatan 12.35	- Persentase selesainya kegiatan	5.49	5.49	5.49	
			- Persentase warga miskin dalam kegiatan	3.77	2.79	3.64	
			- Laporan kemajuan kegiatan yang tepat waktu	3.09	2.21	2.15	
Keuangan	20.83	Meningkatnya akses terhadap pelayanan dasar 7.72	- Berfungsinya sarana dan prasarana dasar yang dibutuhkan masyarakat	7.72	7.72	7.72	
			Meningkatnya keberdayaan dan kemandirian masyarakat dalam menanggulangi Persoalan kemiskinan 7.72	- Persentase jumlah anggota kelompok masyarakat yang tidak lagi meminjam uang kepada instansi lain	4.50	3.98	4.41
				- Kemampuan berusaha peserta pelatihan	3.22	-	1.31
Proses Bisnis Internal	33.32	Transparansi dan akuntabilitas pengelolaan Keuangan 8.68	- Pelaksanaan pembukuan sesuai SOP	2.65	2.65	2.65	
			- Dana tersalur tanpa potongan	1.45	1.45	1.45	
			- Penyaluran dana BLM ditandatangani ketua UPK dan diketahui PJOK dan konsultan kecamatan	2.41	1.61	2.37	
			- Penyaluran dana ditandatangani oleh bendahara dan ketua TPK	2.17	1.57	1.85	
			Pengembalian kredit 4.63	- Tingkat pengembalian kredit bergulir	4.63	4.63	4.63
Ketepatan sasaran bantuan 7.52	- Anggota kelompok masyarakat penerima dana bergulir sama dengan yang diusulkan dalam proposal	1.13		1.13	1.13		
	- Peserta pelatihan sama dengan yang diusulkan dalam proposal	1.00		-	1.00		
	- Penerima manfaat kegiatan pembangunan sarana dan prasarana adalah warga miskin	2.13	2.13	2.13			
Pembelajaran dan Pertumbuhan	18.06	Partisipasi masyarakat 19.44	- Penerima manfaat ekonomi dana bergulir adalah warga miskin	1.69	1.26	1.29	
			- Penerima manfaat pelatihan adalah warga miskin	1.57	-	1.57	
			Peningkatan aktivitas anggota kelembagaan 13.89	- Persentase warga miskin yang menjadi pengelola kelompok masyarakat dana bergulir	3.13	1.71	1.96
				- Persentase warga miskin dalam TPK	2.70	-	-
				- Persentase perempuan dalam UPK	2.16	2.16	2.16
				- Bantuan swadaya masyarakat	4.43	4.20	4.43
				- Bantuan pihak ketiga	3.67	-	-
Peningkatan kinerja kelembagaan 12.04	- Berjalannya kegiatan bidang sarana-prasarana, pelatihan, dan ekonomi dana bergulir	3.35	2.23	3.35			
	- Perbandingan kader aktif dengan jumlah kader	2.47	2.47	2.47			
	- Persentase anggota UPK yang aktif	2.55	2.55	2.55			
Regenerasi kepengurusan	6.02	- Tingkat kolektivitas pengambilan keputusan	3.16	3.16	3.16		
		- Persentase kontribusi TPK dalam realisasi kegiatan	2.39	2.39	2.39		
		- Koordinasi dengan pemda	1.54	0.77	0.77		
Pembelajaran dan Pertumbuhan	18.06	Intensitas rapat koordinasi 12.04	- Intensitas pengembangan kapasitas kelompok masyarakat	1.77	1.77	1.77	
			- Intensitas rapat koordinasi	2.01	2.01	2.01	
			- Pelatihan UPK	3.85	2.48	2.48	
			- Pelatihan TPK	2.84	2.84	2.84	
Regenerasi kepengurusan	6.02	- Pelatihan Kader	3.34	2.20	2.20		
		- Regenerasi kepengurusan UPK	4.01	4.01	4.01		
			- Regenerasi kepengurusan TPK	2.01	-	-	

Gambar 6.1. Ringkasan Skor *Balanced Scorecard*

Keunggulan mendasar Arjasari adalah program kegiatan yang berjalan sudah lebih bervariasi karena adanya kegiatan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan sumberdaya manusia, partisipasi warga miskin sudah mendekati target, dan lebih tingginya bantuan swadaya masyarakat. Walau pencapaian indikator kemampuan berusaha peserta pelatihan tidak memuaskan, masyarakat Arjasari dalam melaksanakan PNPM Mandiri Perdesaan sudah mulai berupaya meningkatkan pembangunan sumberdaya manusianya. Kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan sudah mulai difokuskan untuk tidak membangun fisik semata sebagaimana yang diharapkan perancang kegiatan. Pencapaian target indikator strategis kemampuan berusaha peserta pelatihan rendah akibat mesin jahit yang digunakan berlatih tidak sesuai dengan jenis mesin jahit yang digunakan perusahaan-perusahaan konveksi di sekitar Arjasari.

Skor Kertasari melorot terutama akibat tidak adanya kegiatan pelatihan yang menyebabkan sasaran kegiatan tidak sesuai yang diharapkan perancang kegiatan. Kekurangan utama lainnya adalah minimnya partisipasi warga miskin dan tidak maksimalnya bantuan swadaya masyarakat.

Kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan di Kertasari hanya meliputi kegiatan pembangunan sarana dan prasarana dan dana bergulir. Buruknya kondisi infrastuktur mendorong masyarakat untuk menitikberatkan pembangunan sarana dan prasarana.

Lebih memprihatinkannya kondisi sarana dan prasarana dasar sangat mempengaruhi tingkat pencapaian target di Kertasari. Masyarakat sangat terfokus kepada kegiatan pembangunan fisik mengingat sarana dan prasarana di Kertasari sangat tertinggal dibanding kecamatan lainnya di Kabupaten Bandung. Mereka beranggapan dampak pembangunan sarana dan prasarana lebih besar dibanding pelatihan yang manfaatnya lebih dirasakan bersifat individu.

**Tabel 6.2. Ringkasan Perbedaan Profil
Kecamatan Kertasari dan Arjasari**

Profil	Kertasari	Arjasari
Geografi	Pegunungan	Kaki Pegunungan
Jalan antardesa	Bebatuan	Aspal
Angkutan umum antardesa (selain ojek)	Tidak Ada	Ada
Buruh tani dan perkebunan	75,73%	31,43%
Penduduk miskin	23,99%	14,49%
Bangunan kumuh	1.800 rumah	Tidak ada
Koperasi Unit Desa	Tidak ada	Ada

Sumber : Simpadu PNPM Mandiri dan Observasi Pribadi (diolah)

Buruknya infrastruktur juga berimbas kepada rendahnya tingkat partisipasi warga miskin dalam kepengurusan kelompok masyarakat di Kertasari. Buruknya infrastruktur di Kertasari mengakibatkan ongkos transportasi sangat mahal sehingga menghambat warga miskin untuk ikut aktif dalam kepengurusan kelompok masyarakat yang menuntut mobilitas tinggi dibandingkan anggota.

Karakteristik masyarakat Kertasari yang lebih agraris dibanding Arjasari sangat mempengaruhi tingkat partisipasi warga miskin dalam program. Hasil wawancara pelaku kegiatan dan masyarakat di kedua kecamatan itu menunjukkan tingkat partisipasi petani dan buruh perkebunan yang umumnya miskin tidak maksimal karena kegiatan berlangsung di musim hujan tatkala musim tanam.

Dana BLM baru mulai cair di bulan Oktober ketika memasuki musim hujan sehingga persentase partisipasi petani dan buruh perkebunan kurang maksimal dalam kegiatan. Kebetulan, persentase petani dan buruh perkebunan di Kertasari lebih banyak dibanding Arjasari sehingga tingkat partisipasi warga miskinnya lebih rendah. Jumlah petani dan buruh perkebunan di Kertasari mencapai 20.158 orang atau 75,73% dari jumlah warga bekerja sedangkan di Arjasari hanya 13.380 orang atau 31,43% dari jumlah warga yang bekerja.

6.2. Saran

Saran berkaitan dengan beberapa kesimpulan yang diperoleh diharapkan bisa menjadi salah satu rujukan bagi akademisi, pemerintahan, dan institusi yang bergerak di bidang pemberdayaan masyarakat.

Pertama, dana BLM sebaiknya sudah cair sejak Mei atau Juni tatkala musim kemarau. Pelaksanaan kegiatan yang selama ini di musim hujan seringkali terhambat oleh guyuran hujan. Masyarakat juga tengah sibuk bercocok tanam di musim hujan sehingga tingkat partisipasinya tidak maksimal. Berdasarkan itu, pelaksanaan kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan di musim kemarau yang tidak berbentrok dengan musim tanam akan meningkatkan partisipasi warga miskin. Ketepatan waktu penyelesaian kegiatan pun akan meningkat sehingga akan mendorong ketepatan waktu penyelesaian laporan. Pengurus UPK, TPK, kader, bersama masyarakat luas bisa segera fokus merancang kegiatan untuk tahun anggaran berikutnya sehingga jenis kegiatan yang dilaksanakan bisa lebih sesuai harapan dibandingkan sebelumnya.

Berkaca kepada pengalaman tatkala kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan 2009 tengah dirancang, kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan 2008 masih berlangsung. Begitu pula tatkala kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan 2010 tengah dirancang, kegiatan tahun anggaran 2009 masih berlangsung. Kondisi itu sangat membebani kerja UPK, TPK kader, dan fasilitator kecamatan.

UPK, fasilitator kecamatan, dan PJOK kesulitan menerapkan sanksi berupa pelarangan bagi desa untuk mengikuti kegiatan tahun anggaran berikutnya bila terlambat menyelesaikan kegiatan tahun anggaran sebelumnya akibat lambatnya pencairan dana BLM. Pengelola kegiatan di tingkat desa beralih tidak menyelesaikan kegiatan tepat waktu karena hambatan musim hujan yang bersumber dari lambatnya pencairan dana BLM.

Dampak positif berikutnya dari pencairan BLM di musim kemarau adalah peningkatan partisipasi masyarakat termasuk warga miskin akan mendorong peningkatan bantuan swadaya masyarakat. Semakin besar partisipasi masyarakat, bantuan swadaya masyarakat akan semakin meningkat.

Saran kedua adalah kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan idealnya mencakup kegiatan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia. Peningkatan kemampuan sumberdaya manusia itu akan meningkatkan kemandirian masyarakat dalam mencari nafkah. Oleh karena itu, kader dan TPK harus lebih aktif mendorong munculnya gagasan untuk mengadakan kegiatan peningkatan sumberdaya manusia.

Dalam mengadakan pelatihan, UPK sebaiknya aktif menggandeng pihak ketiga seperti perusahaan swasta atau BUMN untuk menyerap para lulusan pelatihan ke dalam dunia kerja. Bantuan pihak ketiga masih belum ada sehingga perlu diupayakan lebih giat di masa mendatang. Umpamanya, UPK Kertasari bisa menjalin kemitraan dengan Perum Perhutani dan PT Perkebunan Negara VIII yang beroperasi di kecamatan itu sedangkan UPK Arjasari menggandeng perusahaan konveksi yang tersebar di sekitar wilayah Arjasari.

UPK Kertasari bisa merujuk jalinan kemitraan antara masyarakat Kecamatan Pangalengan yang merupakan tetangga Kertasari dengan Perhutani. Masyarakat Pangalengan sukses bekerjasama dengan Perhutani menggalakkan perkebunan kopi di sela-sela tanaman hutan. Kerjasama itu berhasil mengurangi tingkat penggundulan hutan di Pangalengan. Berdasarkan itu, pelatihan bercocok tanam kopi atau lainnya beserta produk turunannya bisa menjadi alternatif kerjasama di masa mendatang.

Teknologi yang digunakan dalam pelatihan harus sesuai dengan teknologi yang berkembang di pasar dunia kerja. Rendahnya kemampuan berusaha para peserta pelatihan menjahit di Arjasari menjadi pelajaran berharga agar tidak terulang di kemudian hari.

Ketiga, pemda idealnya berperan aktif memfasilitasi kemitraan dengan berbagai perusahaan swasta dan perusahaan negara. UPK yang difasilitasi Pemda bisa menangkap peluang kemitraan dari pihak ketiga seperti bantuan melalui CSR. Oleh karena itu, koordinasi dengan pemda yang selama ini hanya berlangsung 1 kali dalam 6 bulan harus ditingkatkan frekuensinya.

Keempat, jumlah warga miskin dalam kegiatan ekonomi dana bergulir harus ditingkatkan agar lebih sesuai dengan sasaran program yang diprioritaskan untuk masyarakat miskin. Keikutsertaan masyarakat miskin dalam pelaksanaan kegiatan ekonomi dana bergulir tahun anggaran 2008 belum mencapai target.

Kelima, masa pelatihan pratugas dan bimbingan saat bertugas harus dilaksanakan sesuai PTO yakni pelatihan UPK berlangsung 5 hari dan kader 7 hari. Metode bimbingan saat bertugas harus mencakup 9 metode agar pelaku mendapatkan pembelajaran yang memadai.

Keenam, regenerasi kepengurusan TPK harus diatur untuk mencegah suatu periode kepengurusan TPK berlangsung terlalu lama. Masa kepengurusan yang terlalu lama akan menghambat regenerasi. Adanya pembatasan masa kepengurusan TPK akan meningkatkan pencapaian target perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sehingga akan lebih menjamin tingkat keberlanjutan organisasi dalam jangka menengah dan panjang.

Saran terakhir terkait dengan penelitian berikutnya. Penelitian di masa mendatang sebaiknya mencoba membandingkan hasil pencapaian target UPK dalam dua tahun anggaran atau lebih sehingga akan memperlihatkan sejauhmana peningkatan kapasitas kemampuan lembaga masyarakat dalam menjalankan program.

