

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Pendekatan Kualitatif dengan Analisis Kuantitatif

Pengukuran kinerja UPK Kecamatan Kertasari dan UPK Kecamatan Arjasari menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis kuantitatif. Pendekatan kualitatif berguna untuk menghasilkan uraian yang mendalam tentang ucapan, tulisan, dan perilaku yang dapat diamati dari suatu individu kelompok masyarakat, dan organisasi dalam suatu konteks tertentu yang dikaji dari sudut pandang yang utuh, komprehensif, dan holistik¹⁸.

Tingkat validitas sebuah penelitian kualitatif sulit diraih andaikan alat ukur yang digunakan tidak sesuai dengan kondisi di lokasi penelitian. Keadaan itu menyebabkan peneliti akhirnya sulit meraih reliabilitas penelitian yaitu seberapa besar suatu penelitian mendekati keadaan sebenarnya. Padahal, peneliti harus mampu menanggalkan aspek subjektivitas yang datang dari peneliti dan sasaran penelitian untuk mencapai objektivitas.

Metode wawancara mendalam merupakan salah satu teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dan informasi dalam penelitian ini. Penggunaan metode wawancara karena mampu menggali sesuatu yang tersembunyi jauh di dalam diri subjek penelitian sehingga tidak hanya menggali sesuatu yang diketahui dan dialami subjek yang diteliti. Metode wawancara juga memungkinkan pertanyaan kepada narasumber bersifat lintas waktu yaitu masa lampau, sekarang, dan masa mendatang.

Proses wawancara mendalam berlangsung tidak terstruktur agar memberi ruang bagi peneliti untuk mengajukan pertanyaan secara lebih bebas dan leluasa tanpa terikat oleh suatu susunan pertanyaan yang dipersiapkan sebelumnya. Walau begitu, peneliti memiliki lembar acuan yang dipersiapkan untuk mengarahkan pertanyaan. Teknik ini mendorong wawancara berlangsung luwes, lebih terbuka, dan tidak membuat jenuh kedua belah pihak sehingga diperoleh informasi yang lebih kaya.

Proses wawancara melibatkan sekitar 90 narasumber. Narasumber adalah pihak yang memiliki informasi lebih besar dan menyeluruh berkaitan erat dengan pelaksanaan

¹⁸ *Pengertian Penelitian Kualitatif*. www.bkn.go.id/sample/BabIIIIEVA.html

PNPM Mandiri Perdesaan. Wawancara mendalam berlangsung dengan perancang kegiatan di tingkat nasional dan pelaku di daerah. Perancang di tingkat nasional adalah Ditjen PMD Depdagri, Konsultan Manajemen Nasional, dan Deputi Bidang Kemiskinan, Ketenagakerjaan, dan Usaha Kecil Menengah Bappenas. Pelaku di daerah adalah satuan kerja kabupaten, konsultan kabupaten, PJOK, fasilitator kecamatan, wakil masyarakat yang menjadi pengurus UPK, TPK, dan kader, dan wakil masyarakat penerima manfaat untuk periode pengumpulan data Februari hingga Mei 2010.

Wawancara mendalam diawali dengan pengantar untuk menjelaskan tujuan pertanyaan kepada narasumber. Pertanyaan diajukan sesuai lembar acuan untuk mengarahkan narasumber memberi informasi mengenai aspek-aspek yang mencakup sasaran strategis, indikator strategis, dan realisasi kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan (Lampiran 14). Agar wawancara perancang kegiatan dan pelaku di daerah berhasil menggali informasi secara mendalam, penelitian ini juga mengkaji literatur sebagai referensi dalam pengumpulan data seperti PTO, sistem pengelolaan informasi PNPM Mandiri, laporan kegiatan yang disusun Ditjen PMD Depdagri, satuan kerja kabupaten, konsultan kabupaten, fasilitator kecamatan, dokumen UPK, dan dokumen TPK.

Wawancara perancang kegiatan bertujuan untuk merumuskan sasaran strategis dan indikator strategis berdasarkan perspektif *balanced scorecard* berikut bobot masing-masing perspektif, sasaran strategis, indikator strategis, dan target pencapaian indikator strategis itu. Untuk mengetahui realisasi kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan berdasarkan indikator strategis yang disusun dari hasil kajian literatur dan wawancara dengan perancang kegiatan, wawancara mendalam berlanjut dengan pelaku di daerah. Wawancara pelaku di daerah juga berupaya untuk merumuskan target pencapaian indikator strategis yang tidak diatur secara detil dalam pedoman pelaksanaan kegiatan.

Data penilaian kinerja diperoleh melalui indikator-indikator keberhasilan program sehingga teknik wawancara mendalam dengan para narasumber diarahkan sesuai dengan indikator generik dari organisasi PNPM Mandiri Perdesaan. Analisis dilakukan peneliti setelah mendapatkan data dari dokumen kegiatan dan hasil wawancara narasumber berdasarkan kriteria dan indikator-indikator hasil sesuai data yang tersedia. Realisasi pemenuhan indikator keefektifan kinerja UPK Kertasari dan Arjasari diperoleh dari wawancara mendalam narasumber kunci dan dokumen

terkait seperti laporan kegiatan, dokumen akhir, proposal, laporan penggunaan dana, dan laporan pertanggungjawaban. Kajian dokumen terkait itu berguna untuk mengetahui kapasitas kelembagaan, perencanaan dan implemmentasi program, pengelolaan keuangan dan derajat akuntabilitas, pengorganisasian kader, kelompok masyarakat, dan kapasitas kemitraan atau *chanelling*.

Selain pendekatan kualitatif, penelitian ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif untuk memberikan gambaran lebih akurat mengenai deskripsi wilayah, profil kecamatan, dan karakteristik objek penelitian. Pendekatan kuantitatif didukung data statistik sekunder yang diperoleh dari hasil survei sebelumnya, literatur, artikel, situs-situs internet, laporan kegiatan di lokasi penelitian, dan jurnal penelitian. Pendekatan kuantitatif berguna untuk melengkapi beberapa kelemahan yang bisa muncul dalam pendekatan kualitatif seperti objektivitas, validitas, dan reliabilitas yang seringkali menjadi penghambat besar untuk mencapai penelitian kualitatif yang berkualitas. Metodologi kuantitatif yang dinilai mendukung analisis penelitian ini adalah *balanced scorecard*.

3.2. Pengukuran Menggunakan *Balanced Scorecard*

Penelitian bermula dengan mengkaji literatur PNPM Mandiri Perdesaan baik yang disusun perancang kegiatan di tingkat pusat maupun pelaku di daerah. Pengkajian literatur ini berguna untuk memperoleh gambaran pelaksanaan PNPM Mandiri Perdesaan secara umum di tingkat nasional dan secara khusus di Kecamatan Kertasari dan Arjasari Kabupaten Bandung.

Setelah mendapatkan informasi yang memadai, penelitian berlanjut dengan mewawancarai perancang PNPM Mandiri Perdesaan yaitu aparatur Ditjen PMD Depdagri, Konsultan Manajemen Nasional, dan Deputi Bidang Kemiskinan, Ketenagakerjaan, dan Usaha Kecil Menengah Bappenas. Wawancara perancang program di tingkat nasional ini untuk memperoleh informasi dalam rangka menentukan formulasi sasaran strategis dan indikator strategis PNPM Mandiri Perdesaan berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard*. Formulasi itu akan membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategis dan indikator strategis sehingga menjadi bentuk peta strategis dan peta indikator strategis *balanced scorecard*.

Peta strategis *balanced scorecard* merupakan visualisasi alur sistem dan pola pikir yang menggambarkan hubungan sebab akibat dari sasaran-sasaran strategis keempat perspektif *balanced scorecard*. Visualisasi berdasarkan hasil interpretasi visi, misi, dan *grand strategy* organisasi.

Setelah berhasil menyusun formulasi empat perspektif *balanced scorecard*, sasaran strategis, dan indikator strategis, wawancara terhadap aparatur Ditjen PMD, Konsultan Manajemen Nasional, dan Deputi Bidang Kemiskinan, Ketenagakerjaan dan Usaha Kecil Menengah Bappenas berlanjut untuk menggali tingkat kepentingan dan peran masing-masing perspektif, sasaran strategis, dan indikator strategis terhadap pencapaian visi dan misi PNPM Mandiri Perdesaan.

Hasil penggalian tingkat kepentingan dan peran masing-masing perspektif, sasaran strategis, dan indikator strategis terhadap pencapaian visi dan misi PNPM Mandiri Perdesaan merupakan dasar pemberian bobot masing-masing perspektif, sasaran strategis, dan indikator strategis. Bobot ditentukan berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan perancang program.

Pembobotan adalah penyampaian relatifitas tingkat kepentingan organisasi terhadap masing-masing perspektif, sasaran, dan ukuran *balanced scorecard*. Dasar penetapan bobot mengacu kepada peta strategis *balanced scorecard* dengan total nilai 100%. Bobot masing-masing perspektif, sasaran, dan indikator akan semakin besar andaikan peranannya semakin penting terhadap pencapaian visi dan misi PNPM Mandiri Perdesaan. Begitu sebaliknya, bobot semakin kecil andaikan peranannya semakin kecil terhadap pencapaian visi dan misi PNPM Mandiri Perdesaan.

Formulasi keempat perspektif *balanced scorecard*, sasaran, dan indikator strategis yang telah berhasil disusun kemudian digunakan untuk mengevaluasi kinerja UPK Kecamatan Kertasari dan UPK Kecamatan Arjasari. Agar analisis bisa dilakukan secara kuantitatif, penelitian ini perlu menetapkan target dari indikator kinerja kunci. Penetapan target indikator kinerja kunci itu dirumuskan dari pedoman pelaksanaan, dokumen kegiatan, hasil wawancara dengan perancang kegiatan dan pelaku di daerah, dan analisis subjektif peneliti.

Target indikator kinerja kunci perlu dirumuskan dengan perancang kegiatan dan pelaku di daerah karena tidak semua rincian petunjuk pelaksanaan kegiatan menjelaskan

target secara detil. Bahasan target yang sudah agak detil dalam pedoman pelaksanaan bisa dirumuskan langsung oleh peneliti bersama perancang kegiatan sedangkan yang tidak detil perlu dirumuskan berdasarkan dokumen kegiatan dan wawancara pelaku di daerah sehingga tidak melenceng dengan situasi dan kondisi di lokasi penelitian (Lampiran 15).

Informasi kinerja UPK diperoleh berdasarkan studi dokumen kegiatan dan wawancara mendalam para pelaku kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan di lokasi penelitian. Hasil penelitian di lokasi pelaksanaan kegiatan berguna untuk menyusun pendeskripsian dan pencapaian target sesuai indikator penilaian PNPM Mandiri Perdesaan yang telah disusun dari hasil wawancara dengan aparatur Ditjen PMD Depdagri, Konsultan Manajemen Nasional, dan Deputi Bidang Kemiskinan, Ketenagakerjaan, dan Usaha Kecil Menengah Bappenas.

Proses pembangunan kerangka *balanced scorecard* dimulai dengan menerjemahkan visi, misi, serta strategi yang telah ditetapkan ke dalam tujuan strategis perusahaan (Mulyadi, 2009). Berdasarkan itu, *balanced scorecard* memerlukan data seperti visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi yang dihasilkan setelah tahapan rumusan strategi yaitu analisis terhadap lingkungan internal, eksternal, dan makro.

Data yang digunakan adalah data primer hasil wawancara langsung dengan narasumber dan data sekunder yang berupa dokumen PTO beserta penjelasannya, laporan kegiatan yang disusun Ditjen PMD Depdagri, pedoman pelaksanaan sistem pengelolaan informasi PNPM Mandiri, proposal kegiatan, laporan penggunaan dana, dan dokumen akhir pelaksanaan kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan. Data itu lalu diterjemahkan ke dalam sasaran strategis berdasarkan keempat perspektif *balanced scorecard* yang menjadi lini utama pola pikir dan pilar utama penelitian.

Balanced scorecard mewajibkan personel perusahaan mengarahkan sasaran-sasaran strategis perspektif nonkeuangan untuk mewujudkan sasaran strategis perspektif keuangan yaitu menghasilkan *sustainable outstanding financial return*. Sasaran strategis itu berupa pernyataan kualitatif mengenai kondisi yang berusaha diwujudkan oleh organisasi di masa depan.

Suatu organisasi harus memiliki cara untuk mengukur perkembangannya tatkala menganalisis misi, mengidentifikasi semua *stakeholder*, dan menentukan tujuannya¹⁹. Oleh karena itu, setelah sasaran strategis ditetapkan, langkah berikutnya adalah menentukan indikator atau ukuran strategis yang memungkinkan sasaran-sasaran itu menjadi terukur (*measured*), dapat dikelola, dan dapat diwujudkan. Indikator strategis merupakan indikator-indikator kunci dalam sebuah organisasi.

Balanced Scorecard dirancang dengan menguantitatifkan ukuran-ukuran kinerja yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif ke dalam *scorecard*. Karena sifat dan metodenya yang terukur, *balanced scorecard* mampu memperlihatkan kinerja pencapaian keberhasilan sasaran organisasi dengan jelas. Penguantitatifan ukuran-ukuran kinerja memudahkan pengukuran kinerja organisasi secara menyeluruh hingga pengukuran hasil kinerja yang sangat spesifik. *Balanced scorecard* efektif untuk memacu perubahan organisasional.

Balanced scorecard dianggap berhasil andaikan mampu mengomunikasikan strategi melalui sekelompok indikator atau ukuran *finansial* dan *nonfinancial* yang terpadu. Sebuah *scorecard* semestinya mampu menciptakan sistem pengukuran yang membuat hubungan hipotesis diantara berbagai ukuran dari seluruh perspektif menjadi eksplisit sehingga sistem pengukuran itu dapat dikelola dan valid. *Balanced scorecard* seharusnya memiliki bauran yang tepat dari ukuran hasil dan faktor pendorong kinerja yang telah disesuaikan dengan strategi perusahaan.

Indikator kinerja kunci merupakan pengukuran yang dikuantitatifkan, dapat disiapkan sebelumnya, dan menunjukkan *critical success factor* dari sebuah organisasi. *Key performance indicator* (KPI) itu berbentuk matriks yang digunakan untuk mengukur dan menetapkan perkembangan dari tujuan organisasi. KPI merefleksikan tujuan organisasi dan biasanya merupakan pertimbangan jangka panjang karena definisi dari suatu organisasi itu tidak akan berubah terlalu sering. Indikator kunci akan berubah seiring dengan perubahan tujuan organisasi. Penerapan KPI berguna untuk beragam organisasi dengan sasaran tertentu seperti suatu sekolah menggunakan KPI dengan fokus kepada tingkat kelulusan siswanya, bagian pelayanan pelanggan bisa

¹⁹ *Key performance Indicator*. Wikipedia The Free Encyclopedia.

menggunakan KPI dengan memfokuskan kepada persentase pelanggan yang menjawab telepon pada panggilan pertama, dan sebagainya.

Penerapan KPI sebagai sebuah alat untuk monitoring dan evaluasi memerlukan beberapa kriteria sebagai berikut²⁰:

1. Langsung kepada sasaran (*be direct*) dan tidak menggunakan perhitungan rumit
2. Penilaian harus secara objectif (*be objective*)
3. Penilaian cukup, tidak berlebihan, dan seimbang (*be adequate*)
4. Sesuai dengan kenyataan atau prakteknya (*be practiced*)
5. Penilaian yang dilakukan dapat diandalkan atau dapat dipercaya (*be reliable*)

Dalam penelitian ini, KPI yang merupakan bagian dari pendekatan *balanced scorecard* bermanfaat untuk mengukur kinerja UPK dalam kegiatan PNPM Mandiri Perdesaan. KPI mengukur secara kuantitatif berdasarkan hasil wawancara yang melibatkan perancang program, konsultan, tim pengendali, pengelola kegiatan, dan masyarakat penerima manfaat program.

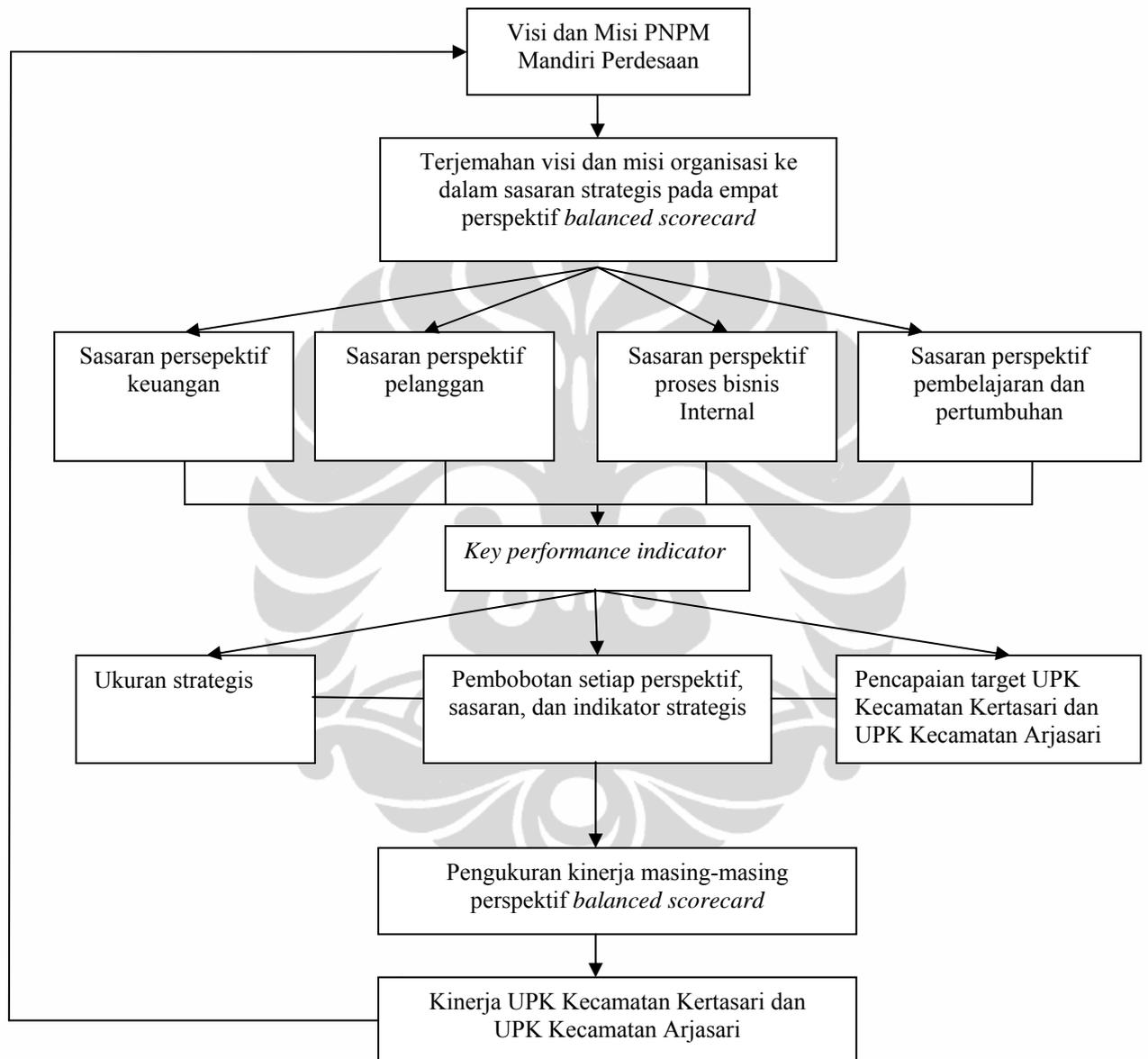
Organisasi lebih lanjut menetapkan target yang dijadikan pertanda keberhasilan pencapaian sasaran strategis. Setelah penetapan target, langkah selanjutnya adalah menentukan inisiatif strategis. Inisiatif strategis merupakan langkah-langkah strategis (*action program*) yang dipilih untuk mewujudkan sasaran strategis perusahaan. Penetapan target dan inisiatif strategis sepenuhnya berdasarkan wewenang dan pertimbangan manajemen perusahaan.

Langkah berikutnya adalah melakukan pembobotan setiap perspektif *balanced scorecard*, sasaran, dan ukuran strategisnya. Pengukuran terhadap setiap aspek kinerja diukur dengan *balanced scorecard* untuk memperoleh gambaran umum kinerja kelembagaan PNPM Mandiri Perdesaan yang dalam penelitian ini adalah UPK Kecamatan Kertasari dan UPK Kecamatan Arjasari periode 2008.

Hasil pengukuran kemudian diidentifikasi dan dianalisis sehingga dapat diketahui aspek-aspek mana yang kurang mendukung terhadap pencapaian visi dan misi sehingga bisa diambil tindakan perbaikan. Serangkaian proses itu akan menghasilkan

²⁰ *Developing Key Performance Indicators in Projects*. [http:// www.visitask.com/developing-key-performance-indicators.asp](http://www.visitask.com/developing-key-performance-indicators.asp).

sistem pengukuran kinerja organisasi dengan konsep *balanced scorecard*. Hasil pengukurannya berupa kartu skor yang berisikan nilai terhadap setiap perspektif.



Gambar 3.1. Tahapan Analisis *Balanced Scorecard*

Beberapa penelitian yang menggunakan metode *balanced scorecard* memiliki kelemahan berupa tingkat subjektivitas yang tinggi. Kadangkala muncul “negosiasi” dalam penentuan *improvement goal* dan tidak berdasarkan *stakeholder requirement*, *fundamental process limits* dan *improvement process capabilities*. Negosiasi itu dalam praktiknya diistilahkan “penghijauan” skor yang berarti targetnya diturunkan atau *time frame* disesuaikan agar kinerjanya terlihat bagus.

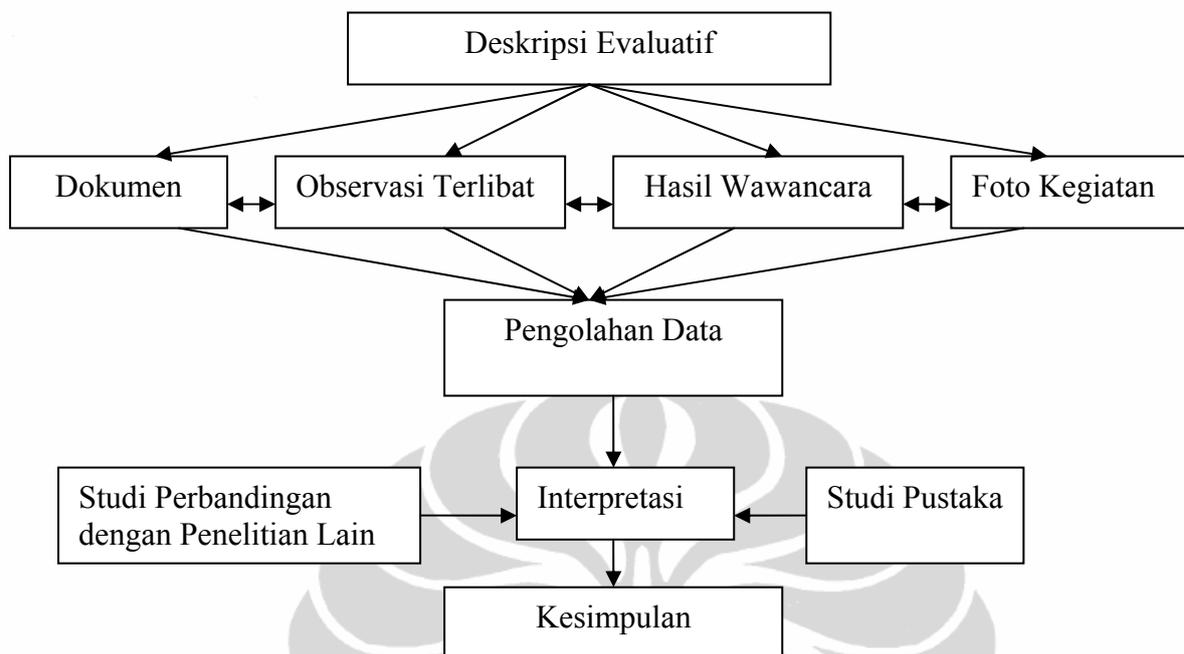
Kelemahan lain *balanced scorecard* yaitu tidak ada metode dan *improvement system* yang baku. Menurut Lee dkk (2000) dalam Purwanto (2003), beberapa kelemahan yang perlu dicermati dalam penelitian *balanced scorecard* antara lain adalah (1) perangkat *balanced scorecard* akan lebih efektif mengukur implementasi strategi dibanding mengukur penentuan strategi dan (2) tidak dapat mengidentifikasi kriteria pemanfaat dari program yang dijalankan walaupun mampu berperan dalam memperkuat keterkaitan antara inisiatif perbaikan hubungan masyarakat penerima manfaat dengan strategi organisasi. Kelemahan itu menjadi perhatian saat survei/wawancara di lokasi penelitian.

3.3. Analisis Data

Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Pengolahan dan analisis data dalam penelitian ini disesuaikan dengan tujuan, permasalahan, dan metode yang digunakan. Data penelitian yang berupa data primer, data sekunder, dan informasi-informasi pendukung lainnya diolah secara manual dan dianalisis.

a. Deskripsi Evaluatif

Deskripsi evaluatif digunakan untuk data kualitatif dari hasil wawancara dengan narasumber. Alasan penggunaan analisis deskriptif evaluatif yaitu tidak semua data diperoleh secara kuantitatif. Analisis deskriptif evaluatif juga memberikan gambaran deskriptif secara umum tentang pelaksanaan PNPM Mandiri Perdesaan dan pelaksanaannya secara khusus di Kecamatan Kertasari dan Arjasari saat periode penelitian. Hasil dari analisis data disajikan dalam bentuk uraian, gambar atau bagan berdasarkan konsep *balanced scorecard*.



Gambar 3.2. Alur Analisis Deskripsi Evaluatif

b. Rasio

Rasio diperoleh berdasarkan hasil wawancara tidak terstruktur untuk menilai baik dan buruknya kinerja organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi jalannya kegiatan. Rasio dalam penelitian ini merupakan alat ukur yang digunakan dan dipilih oleh *stakeholder* seperti Ditjen PMD Depdagri, Konsultan Manajemen Nasional, Deputi Bidang Kemiskinan, Ketenagakerjaan, dan Usaha Kecil Menengah Bappenas, satuan kerja kabupaten, konsultan kabupaten, penanggungjawab operasional kecamatan, fasilitator kecamatan, UPK TPK, dan kader untuk mencapai sasaran strategiknya.

c. Tabulasi Deskriptif

Data yang disusun dalam bentuk tabulasi diuraikan secara deskriptif. Tabulasi deskriptif berguna untuk menginterpretasikan data hasil wawancara dengan memindahkan data nilai dari wawancara ke dalam tabulasi dan kemudian dipindahkan ke lembar kerja untuk dianalisis.

Sebelum melakukan pengukuran, penelitian ini menentukan lebih dulu bobot atau tingkat kepentingan organisasi terhadap masing-masing perspektif *balanced scorecard*, sasaran strategis, dan indikator strategisnya. Pembobotan berguna agar

pengukuran kinerja memberikan indikasi yang lebih terperinci dan terkait langsung kepentingan organisasi. Bobot semakin besar andaikan suatu perspektif sasaran dan ukuran hasil semakin penting bagi organisasi.

Penentuan nilai bobot kepentingan dari setiap perspektif, sasaran strategis, dan indikator strategis akan menghasilkan skor yang akan dibandingkan tingkat kepentingannya satu sama lain. Pengukurannya menggunakan metode *pariwise comparison* dengan skala likert. Metode ini membandingkan antara satu perspektif dengan perspektif lainnya, membandingkan satu sasaran strategis dengan sasaran lainnya, dan membandingkan satu indikator strategis dengan indikator lainnya.

Langkah-langkah pemberian bobot untuk setiap perspektif, sasaran, dan ukuran hasil utama sebagai berikut:

1. Membandingkan antarsatu elemen (perspektif, sasaran strategis, atau indikator strategis) dengan elemen lainnya yang disajikan dalam bentuk tabulasi. Perbandingan dilakukan dengan memberikan skala 1 hingga 5.

Tabel 3.1. Skala Likert Perbandingan Kepentingan

| Skala | Faktor |
|-------|----------------|
| 1. | Tidak penting |
| 2. | Kurang penting |
| 3. | Sama penting |
| 4. | Lebih penting |
| 5. | Sangat penting |

Nilai yang telah dipertimbangkan kemudian diisikan pada sel Aij. Pertimbangan nilai bisa menggunakan angka desimal seperti 1,5 untuk nilai diantara 1 dan 2. Perbandingan antara dua unsur elemen yang sama tidak diberi nilai. Untuk indikator yang hanya memiliki satu ukuran, bobot dari ukuran itu disamakan dengan bobot dari sasaran strategisnya.

2. Memberikan nilai kebalikan dari perbandingan langkah satu untuk mengisi sel Aji, misalnya nilai 2 untuk kebalikan dari nilai 4.
3. Menjumlahkan masing-masing nilai unsur elemen setiap baris dan kolom dan kemudian menjumlahkan hasilnya.

4. Menghitung bobot untuk setiap perspektif, sasaran strategis, dan ukuran strategis *balanced scorecard* dengan cara membandingkan total nilai masing-masing elemen dengan jumlah total nilai dan kemudian dikalikan dengan persentase keseluruhan perspektif.

Tabel 3.2. Matriks Perbandingan Berpasangan

| Perspektif/Sasaran/ Indikator hasil | A1 | A2 | A3 | | Aj | Σ | Bobot |
|--|-----|-----|-----|------|-----|----------|-------|
| A1 | | A12 | A13 | | Aij | | |
| A2 | A21 | | A23 | | A2j | | |
| A3 | A31 | A32 | | | A3j | | |
| ... | | | | | | | |
| Ai | Ai1 | Ai2 | Ai3 | | Aij | | |
| Total | | | | | | | |

Langkah perhitungan skor sebagai berikut:

1. Pembobotan keempat perspektif *balanced scorecard*

$$\text{Bobot } A_i = (\Sigma A_i / \Sigma A_{ij}) \times 100\% \quad (\text{persamaan 1})$$

2. Pembobotan untuk masing-masing sasaran strategis dalam setiap perspektif dilakukan setelah pembobotan masing-masing perspektif

$$\text{Bobot } A_i = (\Sigma A_i / \Sigma A_{ij}) \times \text{bobot setiap perspektif } (\%) \quad (\text{persamaan 2})$$

3. Pembobotan untuk masing-masing indikator strategis dari setiap sasaran strategis.

$$\text{Bobot } A_i = (\Sigma A_i / \Sigma A_{ij}) \times \text{bobot setiap sasaran strategis } (\%) \quad (\text{persamaan 3})$$

4. Perhitungan nilai pencapaian ukuran hasil dalam *balanced scorecard*. Setelah diperoleh keseluruhan bobot untuk ukuran strategis, pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* dilakukan dengan menghitung tingkat pencapaian ukuran hasil manajemen organisasi selama periode yang dikaji dalam penelitian dengan target yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen organisasi.

Hasil yang diperoleh pada periode (t)

$$\text{Pencapaian} = \frac{\text{Target}}{\text{Target}} \times 100\% \quad (\text{persamaan 4})$$

Interpretasi diberikan terhadap pencapaian target untuk masing-masing perspektif dan total pencapaian target keseluruhan perspektif berdasarkan harapan perancang

kegiatan terhadap pencapaian target program. Interpretasi dibagi menjadi kategori buruk, kurang, cukup, baik, dan sangat baik.

Tabel 3.3. Interpretasi Pencapaian Target

| Hasil | Nilai |
|--------|-------------|
| < 60 | Buruk |
| 61-70 | Kurang |
| 71-80 | Cukup |
| 81-90 | Baik |
| 91-100 | Sangat Baik |

5. Penghitungan skor kinerja yang dihasilkan dari masing-masing ukuran hasil. Skor kinerja diperoleh dengan mengalikan tingkat pencapaian dengan bobot yang telah ditetapkan. Jumlah skor seluruh ukuran hasil yang digunakan merupakan total skor kinerja UPK.

Skor = Pencapaian target x bobot **(persamaan 5)**

Interpretasi diberikan terhadap skor total keseluruhan perspektif *balanced scorecard*. Kategori interpretasi skor setara dengan interpretasi pencapaian target sebagaimana tertera dalam tabel 3.3 yaitu kategori buruk, kurang, cukup, baik, dan sangat baik. Tingkat pencapaian target yang lebih tinggi akan mendorong meningkatnya skor.

6. Membandingkan skor UPK Kecamatan Kertasari dan UPK Kecamatan Arjasari untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan masing-masing.