

## PERANCANGAN STRATEGI ORGANISASI BERBASIS *BALANCED SCORECARD* BAGI EDUKASI UNTUK BANGSA (EUB) KUALA LUMPUR, MALAYSIA

**Lisa Darawati<sup>1</sup>, Lindawati Kartika<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>*Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor*  
lisadarawati@gmail.com

<sup>2</sup>*Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor*  
lindawati.kartika@gmail.com

### **Abstract**

*The Organization of Edukasi Untuk Bangsa (EUB), Kuala Lumpur, Malaysia has the goal of becoming an organization that provides training and certification for Indonesian Migrant Workers in various countries other than Kuala Lumpur. The purposes of this research are (1) To create harmonization / organizational alignment system for the organization of Edukasi Untuk Bangsa (EUB). (2) To arrange the KPI for the organization of Edukasi Untuk Bangsa (EUB). (3) To formulate a strategic map design from the Organization Edukasi Untuk Bangsa (EUB) based on the BSC approach. The sampling method is a nonprobability sampling with purposive sampling technique. The method of processing and data analysis are based on BSC using software expert choice. The results of this research indicated that the performance of Organization Edukasi Untuk Bangsa Kuala Lumpur Malaysia has obtained a value of 39.21 percent which can be expressed with red color. This performance can be improved by implementing a program of strategic initiatives, especially at the Key Performance Indicators that were still low.*

*Keywords: balanced scorecard, performance measurement, software expert choice*

### **Abstrak**

*Organisasi Edukasi Untuk Bangsa (EUB), Kuala Lumpur Malaysia mempunyai cita-cita menjadi organisasi yang memberikan pelatihan dan sertifikasi untuk Buruh Migran Indonesia yang ada di berbagai negara selain Kuala Lumpur. Tujuan penelitian ini adalah (1) Menyusun harmonisasi/ sistem alignment organisasi bagi organisasi Edukasi Untuk Bangsa (EUB). (2) Menyusun KPI bagi organisasi Edukasi Untuk Bangsa (EUB). (3) Memformulasikan rancangan peta strategi dari organisasi Edukasi Untuk Bangsa (EUB) berdasarkan pendekatan BSC. Metode pengambilan sampel yaitu nonprobability sampling dengan teknik purposive sampling. Metode pengolahan dan analisis data berbasiskan BSC menggunakan bantuan software expert choice. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa kinerja Organisasi Edukasi Untuk Bangsa Kuala Lumpur Malaysia memperoleh nilai 39.21 persen yang berarti kurang baik diekspresikan dengan warna merah. Kinerja ini dapat diperbaiki dengan menerapkan program berupa inisiatif strategis terutama pada Indikator Kinerja Utama yang masih rendah.*

*Kata kunci: balanced scorecard, pengukuran kinerja, software expert choice*

## **PENDAHULUAN**

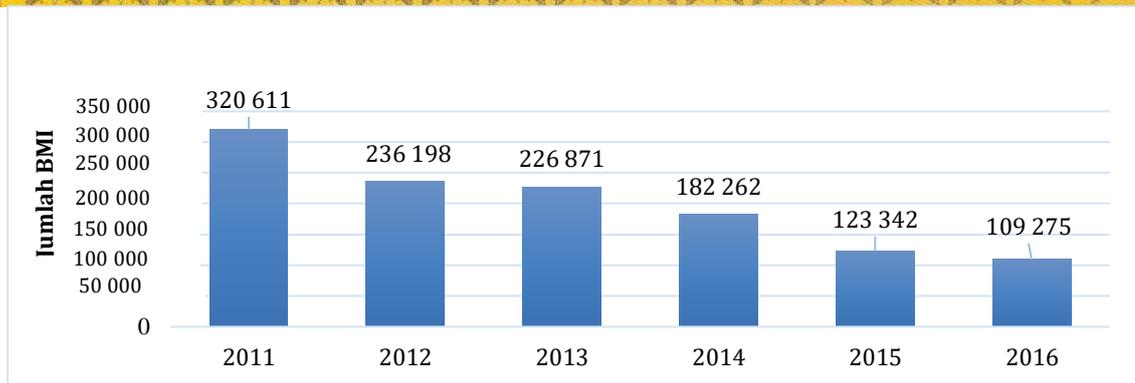
Menurut Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia (2008), banyak faktor yang menjadi penyebab terjadinya migrasi BMI ke luar negeri. Disamping faktor yang ada di luar negeri berupa upah yang lebih tinggi, maka faktor yang paling berpengaruh adalah faktor pendorong yang ada di dalam negeri, yaitu belum terpenuhinya salah satu hak dasar warga



negara yang paling penting yaitu pekerjaan seperti diamanatkan di dalam Pasal 27 D ayat (2) UUD 1945 yang berbunyi tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan. Berdasarkan UU No. 39 Tahun 2004 tentang Penempatan dan Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia di Luar Negeri Pasal 1 Ayat 1, definisi Buruh Migran Indonesia yang selanjutnya disebut dengan BMI adalah setiap warganegara Indonesia yang memenuhi syarat untuk bekerja di luar negeri dalam hubungan kerja untuk jangka waktu tertentu dengan menerima upah.

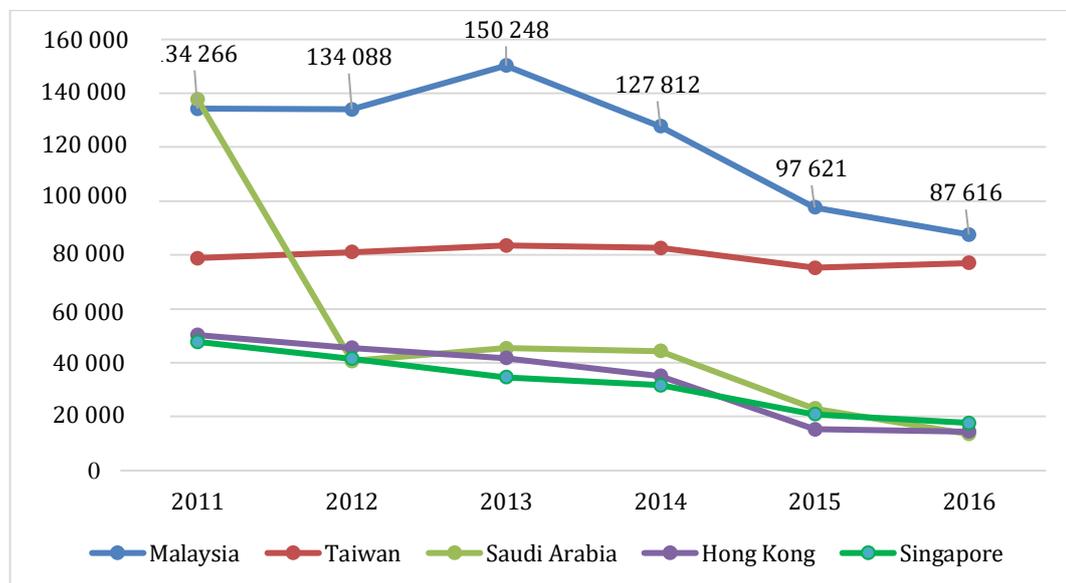
Basri dan Saparini (2010) menyebutkan bahwa ciri-ciri tenaga kerja sektor informal yaitu: (1) tenaga kerja bekerja pada segala jenis pekerjaan tanpa ada perlindungan negara dan atas usaha tersebut tidak dikenakan pajak; (2) pekerja tidak menghasilkan pendapatan yang tetap; (3) tempat bekerja tidak terdapat keamanan kerja (*job security*); dan (4) tempat bekerja tidak ada status permanen atas pekerjaan tersebut dan unit usaha atau lembaga yang tidak berbadan hukum. Sedangkan tenaga kerja sektor formal atau disebut pekerja manajerial terdiri dari tenaga profesional, teknisi dan sejenisnya, tenaga kepemimpinan dan ketatalaksanaan, tenaga tata usaha dan sejenisnya, tenaga usaha penjualan, dan tenaga usaha jasa. Untuk bekerja pada sektor formal biasanya membutuhkan tingkat pendidikan yang memadai dan dikenai pajak. Menurut keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2015 tentang jabatan yang dapat diduduki oleh tenaga kerja Indonesia di luar negeri untuk pekerjaan domestik (informal) yaitu: (1) Pengurus rumah tangga (*housekeeper*); (2) Penjaga bayi (*baby sitter*); (3) Tukang masak (*family cook*); (4) Pengurus lansia (*caretaker*); (5) Supir keluarga (*family driver*); (6) Tukang kebun (*gardener*); dan (7) Penjaga anak (*child care worker*).

Pada tanggal 9 Maret 2007 kegiatan operasional di bidang penempatan dan perlindungan BMI di luar negeri diahlikan menjadi tanggung jawab BNP2TKI.BNP2TKI (Badan Nasional Penempatan dan Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia) mencatat perkembangan BMI Informal ke berbagai negara di dunia dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2016 dapat dilihat dari Gambar 1 dibawah ini.



Gambar 1 Perkembangan BMI Informal dari Tahun 2011-2016  
 Sumber: Puslitfo BNP2TKI (2016)

Berdasarkan pada Gambar 1, secara umum perkembangan BMI Informal ke berbagai negara di dunia mengalami penurunan pada tahun 2011 sampai dengan tahun 2016. Pada gambar tersebut menunjukkan bahwa jumlah terbesar BMI Informal adalah pada tahun 2011 dengan jumlah 320 611 orang. Sedangkan jumlah yang paling kecil adalah pada tahun 2016 dengan jumlah 109 275 orang. Puslitfo BNP2TKI mencatat, jumlah penempatan Tenaga Kerja Luar Negeri Indonesia pada tahun 2011 sampai dengan tahun 2016, Negara Malaysia adalah negara dengan proporsi terbesar dapat dilihat seperti pada Gambar 2 di bawah ini.



Gambar 2 Jumlah 5 negara terbesar penempatan Buruh Migran Indonesia  
 Sumber: Puslitfo BNP2TKI (2016)

Berdasarkan pada Gambar 2, Negara Malaysia merupakan negara dengan jumlah penempatan Tenaga Kerja Luar Negeri Indonesia terbanyak dibandingkan dengan negara lainnya



yaitu Taiwan, Saudi Arabia, Hong Kong dan Singapore. Pada gambar tersebut menunjukkan bahwa jumlah terbesar penempatan BMI yang berada di negara Malaysia yaitu pada tahun 2013 dengan jumlah 150 248 orang.

Menurut hasil penelitian pada tahun 2010 yang dilakukan *the institute for Ecosoc Rights* menunjukkan, terdapat tiga faktor yang mempengaruhi tingginya migrasi Buruh Migran Indonesia ke Malaysia, yaitu: (1) kesenjangan kondisi ekonomi dan jumlah tenaga kerja; (2) kesenjangan upah tenaga kerja di Indonesia dan di Malaysia; dan (3) kedekatan kondisi geografis, sejarah, dan budaya.

Buruh Migran Indonesia di Malaysia merupakan jumlah terbanyak warga negara Indonesia yang berada di luar negeri. Namun, sebagian besar adalah tenaga kerja yang tidak didukung dengan kemampuan memadai seperti pendidikan yang masih rendah dan *soft-skill* yang kurang memadai. Pada Tahun 2016, ada penelitian mengenai Analisis Evaluasi Efektivitas Pelatihan Kewirausahaan bagi Tenaga Kerja Indonesia di Kuala Lumpur Malaysia yang dilakukan oleh Mega Pajriati dengan hasil penelitian yaitu pelatihan kewirausahaan bagi TKI sudah efektif dari level reaksi hingga level hasil. Berdasarkan hasil uji t pada level hasil, menghasilkan nilai signifikansi  $0.008 < 0.05$ . Edukasi Untuk Bangsa (EUB) merupakan suatu komunitas yang terdiri dari orang-orang Indonesia yaitu mahasiswa, maupun profesional yang peduli terhadap peningkatan kapasitas Buruh Migran Indonesia (BMI) terutama sektor informal di Kuala Lumpur, Malaysia. Pada tahun 2011 Organisasi Edukasi Untuk Bangsa memberikan pelatihan komputer dan Bahasa Inggris dengan 5 tutor yang mengajar pelatihan komputer dibantu oleh sejumlah mahasiswa pertukaran pelajar dari Universitas Indonesia. Sedangkan jumlah peserta pelatihan komputer dan Bahasa Inggris pada batch pertama ini adalah 60 peserta. Tujuan utamanya di bentuk organisasi EUB adalah agar BMI yang telah mengikuti program pelatihan dan sertifikasi dapat menjadi *entrepreneur* dan tidak kembali ke Negara Malaysia untuk menjadi BMI pada sektor informal. Sampai dengan tahun 2017 terdapat beberapa permasalahan pada organisasi Edukasi Untuk Bangsa (EUB) sebagai berikut: (1) organisasi EUB belum mempunyai legalitas atau badan hukum padahal perannya cukup besar untuk memberikan pelatihan bagi Buruh Migran Indonesia; (2) belum dilakukan pengukuran kinerja pada organisasi EUB; dan (3) organisasi EUB mempunyai cita-cita untuk mendirikan organisasi EUB cabang lainnya di berbagai negara selain di Malaysia.

Dari permasalahan tersebut diperlukan suatu rancangan strategi organisasi bagi Edukasi Untuk Bangsa (EUB) yang akan dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*



(BSC). Suatu alat analisis pengukuran yang komprehensif dan seimbang dalam mengukur kinerja yang telah dicapai, terdiri dari empat perspektif yaitu finansial, *stakeholders*, manajemen internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

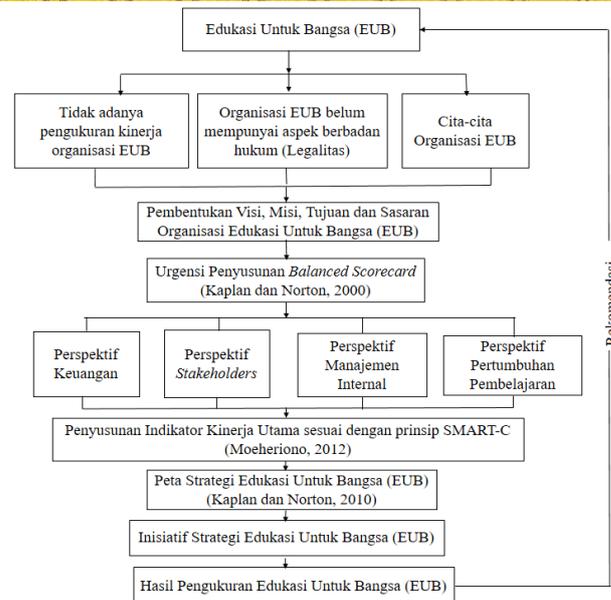
## LANDASAN TEORI

Edukasi Untuk Bangsa (EUB) adalah sebuah organisasi *non-profit* yang didirikan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan para BMI tujuannya agar mampu meningkatkan potensi diri serta lebih berkeyakinan sehingga mengangkat martabat BMI di Malaysia dan mampu berdaya saing secara global. Untuk itu, para Warga Negara Indonesia yang terdiri dari mahasiswa dan para Ekspatriat serta ibu rumah tangga telah melakukan kegiatan sosial dengan mendirikan Edukasi Untuk Bangsa serta menjadi mediator dan fasilitator dengan tujuan berbagi ilmu dan keterampilan terhadap BMI sebagai sesama warga negara Indonesia di luar negeri.

Dengan bekerja sama dengan pihak Kedutaan Besar Republik Indonesia (KBRI) Kuala Lumpur, Perum LKBN Antara biro Kuala Lumpur dan Sekolah Indonesia Kuala Lumpur (SIK), Edukasi Untuk Bangsa memberikan beberapa pelatihan pembelajaran dan keterampilan umum yang terdiri dari Pelatihan Bahasa Inggris dan pelatihan Komputer serta Teknologi Informasi.

Metode *Balanced scorecard* merupakan salah satu alat manajemen untuk merancang strategi dan mengukur kinerja secara komprehensif melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk mencapai tujuan organisasi berdasarkan visi dan misi organisasi.

Langkah pertama dalam penelitian ini adalah mengidentifikasi instansi kemudian menganalisa visi, misi, tujuan dan sasaran serta menyusun KPI yang tepat bagi organisasi Edukasi Untuk Bangsa (EUB). Langkah selanjutnya adalah menyusun rancangan strategi organisasi berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* dengan pembobotan perspektif menggunakan bantuan *software expert choice*, kemudian dilanjutkan dengan membuat peta strategi dari Edukasi Untuk Bangsa (EUB). Berikutnya ditentukan hasil pengukuran kinerja di Edukasi Untuk Bangsa (EUB). Dari hasil pengukuran kinerja tersebut kemudian dibuat inisiatif strategi yang akan menjadi *feedback* untuk Edukasi Untuk Bangsa (EUB). Uraian diatas dapat dilihat Gambar 3 dibawah ini.



Gambar 3 Kerangka pemikiran penelitian

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di organisasi Edukasi Untuk Bangsa (EUB) yang terletak di Sekolah Indonesia Kuala Lumpur Malaysia. Waktu penelitian dilaksanakan selama 5 bulan yaitu pada bulan Januari 2017 hingga Mei 2017. Data yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder. Data primer didapat dari sumber data utama yang dilakukan dengan cara wawancara masalah dan pengisian kuisioner oleh ketua dan *founder* Organisasi EUB, yaitu para pengambil kebijakan di organisasi. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh berdasarkan studi literatur menggunakan buku, skripsi, tesis, jurnal nasional, dokumen dan laporan organisasi, serta data-data lain yang relevan dengan penelitian.

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling* dengan teknik *purposive sampling* atau penetapan sampel dengan pertimbangan tertentu. Peneliti menggunakan penilaian pakar mengetahui situasi dan kondisi instansi tersebut. Selain itu sampel yang dipilih untuk penilaian perspektif BSC pakar internal karena sampel merumuskan kebijakan teknis dan melaksanakan urusan di organisasi Edukasi Untuk Bangsa (EUB) diantaranya ketua dan *founder* organisasi EUB.

Metode pengolahan dan analisis data yang dilakukan dalam menyusun pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* dan pembobotan pakar menggunakan bantuan *Microsoft Excel 2016* dan *software expert choice*.



## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Organisasi Edukasi Untuk Bangsa

Organisasi Edukasi Untuk Bangsa adalah sebuah organisasi non-profit yang bergerak di bidang pendidikan. Fokus organisasi Edukasi Untuk Bangsa yakni memberikan program pelatihan dan sertifikasi kepada Buruh Migran Indonesia yang ada di negara Kuala Lumpur, Malaysia. Warga Negara Indonesia yang terdiri dari mahasiswa dan para Ekspatriat serta ibu rumah tangga telah melakukan kegiatan sosial menjadi mediator dan fasilitator dengan tujuan berbagi ilmu dan keterampilan terhadap TKI sebagai sesama warga negara Indonesia di luar negeri.

Mengenai Pelatihan bahasa Inggris merupakan kelanjutan dari pelatihan yang telah di adakan sebelumnya terdiri dari dua tingkatan yaitu *Beginner* dan *Upper beginner*. Kemampuan berbicara dan menulis dalam bahasa Inggris lebih di titikberatkan dalam setiap sesi pertemuan dan di bekalkan dengan materi pembelajaran yang berupa modul yang dikembangkan oleh tim internal Edukasi untuk Bangsa.

Sedangkan Dalam pelatihan Komputer dan Internet, materi pelatihannya adalah terdiri dari Microsoft office dan pengenalan internet untuk para pemula. Sedangkan untuk pelatihan tambahan, direncanakan akan di adakan pelatihan keterampilan seperti Photo editing photoshop, AutoCad, dasar Akunting dan lain-lain. Pelatihan ini akan di adakan setiap hari Minggu dalam 12 kali sesi dengan Sekolah Indonesia Kuala Lumpur sebagai tempatnya. Dan Waktu pelatihan tersebut adalah di mulai jam 11.00 -13.00 untuk sesi Bahasa Inggris di lanjutkan dengan sesi Komputer pada jam 14.00 - 16.00. Para peserta pelatihan ini adalah BMI yang bekerja sebagai pembantu rumah, pekerja restoran, penjaga toko, mekanik, pekerja pabrik, dan lainnya. Peserta berasal dari Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Aceh, Sumatra Utara, Sumatera Barat, Sumatera Selatan, Lampung, Banten, DKI Jakarta dan sejumlah daerah lainnya.

Organisasi EUB dibina oleh Kedutaan Besar Republik Indonesia Kuala Lumpur Malaysia dan dibimbing langsung oleh Kepala Sekolah Indonesia Kuala Lumpur. Sementara itu organisasi EUB mempunyai empat program pelatihan yaitu pelatihan Bahasa Inggris, komputer, keterampilan dan kewirausahaan. Organisasi EUB memberikan pelatihan kepada Buruh Migran Indonesia dua batch dalam 1 tahun. Dimana 1 batch pelatihan ini selama 4 bulan. Sejak Organisasi Edukasi Untuk Bangsa didirikan sudah mencapai 11 batch dan resmi dibuka pada tanggal 05 Maret 2017 di Aula Hasanuddin KBRI Kuala Lumpur Malaysia.



## **Penyusunan Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Strategis Organisasi Edukasi Untuk Bangsa (EUB)**

Proses penyusunan visi dan misi Organisasi Edukasi Untuk Bangsa merupakan hal pertama yang dilakukan dalam proses pengukuran kinerja organisasi. Visi organisasi Edukasi Untuk Bangsa adalah “Menjadi lembaga penyelenggaraan pelatihan dan dan sertifikasi yang kredibel, dalam rangka menciptakan Buruh Migran Indonesia yang kompeten, produktif, dan berdaya saing”. Hasil wawancara kepada ketua organisasi, visi tersebut dianggap sudah menggambarkan kondisi yang diinginkan Organisasi EUB di masa yang akan datang. Misi Organisasi Edukasi Untuk Bangsa adalah (1) Mewujudkan kredibilitas dan memberikan nilai bagi organisasi; (2) Peningkatan kualitas dan kuantitas lulusan pelatihan dan sertifikasi; (3) Menerapkan standar pelatihan berbasis kompetensi; (4) Mengembangkan sarana dan prasarana organisasi; (5) Membangun dan mengembangkan jejaring kerjasama organisasi; dan (6) Meningkatkan daya saing Buruh Migran Indonesia sektor informal.

Penetapan tujuan yang sesuai dengan misi Organisasi yaitu (1) mewujudkan peningkatan kualitas dan fleksibilitas organisasi Edukasi Untuk Bangsa; (2) mewujudkan peningkatan kualitas pelatihan dan sertifikasi; (3) mewujudkan peningkatan jumlah lulusan pelatihan dan sertifikasi yang berkualitas; (4) mewujudkan peningkatan kemampuan dan uji kompetensi sertifikasi keahlian bagi Buruh Migran Indonesia; (5) mewujudkan peningkatan fasilitas, kapasitas, dan kualitas organisasi Edukasi Untuk Bangsa; (6) mewujudkan peningkatan kualitas pelayanan. mewujudkan peningkatan jumlah lulusan pelatihan dan sertifikasi yang berkualitas; dan (7) mewujudkan uji kompetensi sertifikasi keahlian bagi Buruh Migran Indonesia.

Penetapan sasaran strategis yang sesuai dengan tujuan organisasi adalah yang pertama yaitu terwujudnya organisasi yang kredibel dengan peningkatan kualitas dan fleksibilitas. Sasaran strategis yang kedua yaitu terciptanya Buruh Migran Indonesia yang kompeten dengan memberikan pelatihan dan sertifikasi yang berkualitas. Sasaran strategis yang ketiga meningkatkan jumlah lulusan pelatihan dan sertifikasi yang berkualitas. Sasaran strategis yang keempat adalah tercapainya standar pelatihan berbasis kompetensi untuk Buruh Migran Indonesia. Sasaran strategis yang kelima adalah tercapainya pengembangan sarana dan prasarana dengan peningkatan fasilitas, kapasitas dan kualitas organisasi. Sasaran strategis yang keenam adalah tercapainya kerjasama organisasi dengan meningkatkan kualitas pelayanan. Sasaran strategis yang ketujuh adalah meningkatkan daya saing Buruh Migran Indonesia di

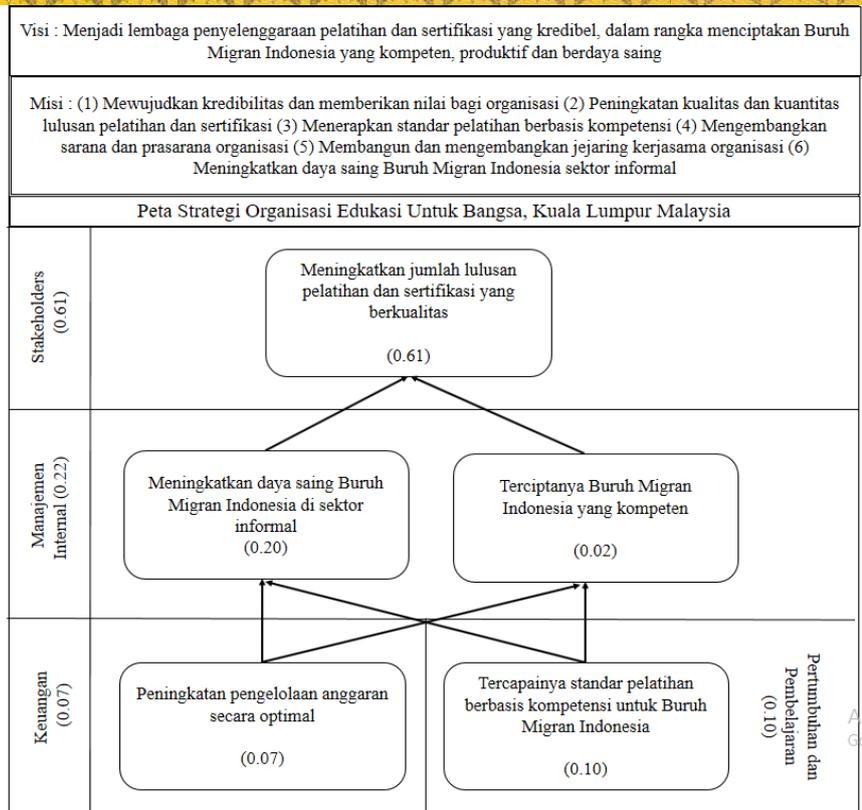


sector informal dengan pengadaan uji kompetensi sertifikasi keahlian dan meningkatnya jumlah lulusan pelatihan dan sertifikasi yang berkualitas.

Indikator kinerja utama yang ditetapkan yaitu (1) pembentukan formalitas struktur Organisasi EUB tahun 2017 dan peningkatan jumlah Organisasi EUB cabang lainnya di berbagai negara yang memiliki BMI Informal; (2) jumlah skema sertifikasi keahlian di EUB, jumlah tutor tamu eksternal dan persentase jumlah tutor tetap EUB yang kompeten per tahun; (3) jumlah peserta pelatihan yang lulus sertifikasi profesi Kewirausahaan dan komputer per tahun; (4) jumlah peserta pelatihan bahasa inggris, kewirausahaan, keterampilan, dan komputer per tahun; (5) jumlah tutor tetap EUB, jumlah tutor tamu eksternal dan persentase jumlah tutor tetap EUB yang kompeten per tahun; (6) pembentukan TUK untuk Asesi BMI di Kuala Lumpur & Malaysia dan jumlah sponsor eksternal kegiatan EUB per tahun minimal 10 juta; (7) jumlah kerjasama berbasis MOU dengan organisasi bisnis, pemerintah dan akademisi per tahun; (8) jumlah skema sertifikasi keahlian di EUB; (9) persentase hasil survey kepuasan peserta pelatihan dan jumlah peserta pelatihan yang lulus sertifikasi profesi Kewirausahaan dan komputer per tahun dan (10) jumlah peserta pelatihan bahasa inggris, kewirausahaan, keterampilan, dan komputer per tahun.

### **Hasil Perancangan Peta Strategi Organisasi Edukasi Untuk Bangsa**

Perancangan peta strategi diawali dengan penyusunan sasaran strategi Organisasi Edukasi Untuk Bangsa dan dilanjutkan dengan pembobotan perspektif menggunakan *pairwised comparison* yang merupakan dasar untuk menyusun peta strategi. Penyusunan peta strategi dilakukan secara hierarki dimulai dari bobot yang paling rendah yaitu perspektif keuangan (0.07), perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (0.10), kemudian perspektif manajemen internal (0.22), hingga yang paling tinggi yaitu perspektif stakeholders (0.61). Peta strategi seperti yang terlihat pada Gambar 4.



Gambar 4 Peta Strategi Organisasi Edukasi Untuk Bangsa, Kuala Lumpur Malaysia

### Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Organisasi Edukasi Untuk Bangsa menetapkan sasaran strategis yaitu peningkatan pengelolaan anggaran secara optimal. Indikator Kinerja Utama dan indikator pemicu digunakan untuk mengukur pencapaian dari sasaran strategis tersebut tercantum dalam pengukuran perspektif keuangan yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Berdasarkan Tabel 1 persentase daya serap anggaran terhadap kegiatan organisasi EUB sudah mencapai 73.50 persen dari yang ditargetkan yaitu sebesar 80.01 persen. Sedangkan untuk IKU jumlah sponsor eksternal kegiatan EUB per tahun minimal 10 juta mencapai 15 persen dari yang ditargetkan yaitu sebesar 20.01 persen. Sementara itu hasil pembobotan IKU perspektif keuangan dengan menggunakan software *expert choice* yaitu sebesar 0.07. Bobot tersebut termasuk rendah karena sesuai dengan tujuan organisasi Edukasi Untuk Bangsa yang tidak berorientasi pada profit. Rendahnya nilai bobot IKU berpengaruh pada total nilai *Key Result Indicator* yaitu sebesar 3.60 persen yang diekspresikan dengan warna merah.

Tabel 1 Hasil pengukuran perspektif keuangan

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Bobot IKU	Penentuan Standar %	Baseline 2016	Target (2016)	SKOR (Realisasi/target * 100)	Skor Akhir Bobot IKU*Skor	Nilai KRI (%)	
Peningkatan pengelolaan anggaran secara optimal	Persentase daya serap anggaran terhadap kegiatan organisasi EUB per tahun	0.04	Sangat baik	>90-100	73.5	80.01	91.86	3.31	2%
			Baik	>80-90					
			Sedang	70-80					
			Rendah	<70					
	Jumlah Sponsor eksternal kegiatan EUB per tahun minimal 10 Jt	0.04	Sangat baik	>30	15	20.01	74.96	2.70	2%
			Baik	>20-30 juta					
			Sedang	10-20 juta					
			Rendah	<10 juta					
Total skor perspektif keuangan								3.60%	

Sumber: Organisasi Edukasi Untuk Bangsa (data diolah)

Tabel 2 Hasil pengukuran perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Bobot IKU	Penentuan Standar %	Baseline 2016	Target (2016)	SKOR (Realisasi/target * 100)	Skor Akhir Bobot IKU*Skor	Nilai KRI (%)	
Peningkatan kualitas dan fleksibilitas	Pembentukan formalitas struktur Organisasi EUB tahun 2017	0.04	Terlaksana	belum terlaksana	Terlaksana pada tahun 2017	0.00	0.00	0%	
			Tidak Terlaksana						
Peningkatan fasilitas, kapasitas dan kualitas organisasi	Peningkatan jumlah organisasi EUB cabang lainnya di berbagai negara yang memiliki BMI Informal	0.00	Sangat baik	≥5	1	3	33.33	0.07	0%
			Baik	3-4					
			Sedang	1-2					
			Rendah	0					
Peningkatan fasilitas, kapasitas dan kualitas organisasi	Pembentukan TUK untuk Asesi BMI di Kuala Lumpur & Malaysia	0.02	Terlaksana	belum terlaksana	Terlaksana pada tahun 2017	0.00	0.00	0%	
			Tidak Terlaksana						
Tercapainya standar pelatihan berbasis kompetensi untuk Buruh Migran Indonesia	Jumlah tutor tetap EUB per tahun	0.03	Sangat baik	>35	25	25.01	99.96	2.60	1%
			Baik	>25-35					
			Sedang	15-25					
			Rendah	<15					
	Jumlah tutor/pengajar tamu eksternal per tahun	0.01	Sangat baik	≥5	3	3	100.00	0.80	1%
			Baik	3-4					
			Sedang	1-2					
			Rendah	0					
Persentase jumlah tutor tetap EUB yang kompeten per tahun	0.00	Sangat baik	>35	25	25.01	99.96	0.40	0%	
		Baik	>25-35						
		Sedang	15-25						
		Rendah	<15						
Total skor perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran								2.20%	

Sumber: Organisasi Edukasi Untuk Bangsa (data diolah)

### Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Organisasi Edukasi Untuk Bangsa menetapkan sasaran strategis pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu peningkatan kualitas dan fleksibilitas organisasi, dan tercapainya standar pelatihan berbasis kompetensi untuk Buruh Migran Indonesia. Indikator pemicu dan indikator hasil yang digunakan untuk mengukur pencapaian dari sasaran strategis tersebut tercantum dalam pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang dapat dilihat pada Tabel 2 dibawah ini.

Berdasarkan Tabel 2 perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat 1 (satu) IKU kategori baik yang diekspresikan dengan warna hijau, 3 (tiga) IKU kategori sedang yang diekspresikan oleh warna kuning dan 2 (IKU) yang belum tercapai pada tahun 2016 sesuai target yang ditetapkan. Total nilai *key result indicator* yaitu sebesar 2.20 persen kategori kurang baik yang diekspresikan dengan warna merah.

Tabel 3 Hasil pengukuran kinerja perspektif manajemen internal

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Bobot IKU	Penentuan Standar %	Baseline 2016	Target (2016)	SKOR (Realisasi/target * 100)	Skor Akhir Bobot IKU*Skor	Nilai KRI (%)	
Meningkatkan jumlah peserta pelatihan EUB	Jumlah peserta pelatihan bahasa inggris per tahun	0.09	Sangat baik	>90	84	80.01	104.99	9.66	7%
			Baik	>80-90					
			Sedang	70-80					
			Rendah	<70					
	Jumlah peserta pelatihan kewirausahaan per tahun	0.05	Sangat baik	>25	22	15.01	146.57	7.48	4%
			Baik	>15-25					
			Sedang	5-15					
			Rendah	<5					
	Jumlah peserta pelatihan keterampilan per tahun	0.03	Sangat baik	>25	13	15.01	86.61	2.25	1%
			Baik	>15-25					
			Sedang	5-15					
			Rendah	<5					
Jumlah peserta pelatihan komputer per tahun	0.03	Sangat baik	>70	57	60.01	94.98	2.47	1%	
		Baik	>60-70						
		Sedang	50-60						
		Rendah	<50						
Terciptanya BMI yang kompeten	Jumlah skema sertifikasi keahlian di EUB per tahun	0.01	Sangat baik	≥5	2	3	66.67	0.40	0%
			Baik	3-4					
			Sedang	1-2					
			Rendah	0					
	Persentase peserta pelatihan yang memiliki skor toefl min 450 per tahun	0.01	Sangat baik	>70	NA	60.01	0.00	0.00	0%
			Baik	>60-70					
			Sedang	50-60					
			Rendah	<50					
	Persentase peserta pelatihan yang memiliki usaha per tahun	0.01	Sangat baik	>25	5	15.01	33.31	0.40	0%
			Baik	>15-25					
			Sedang	5-15					
			Rendah	<5					
Total skor perspektif Manajemen Internal								13.93%	

Sumber: Organisasi Edukasi Untuk Bangsa (data diolah)

### Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Manajemen Internal

Organisasi Edukasi Untuk Bangsa menetapkan sasaran strategis pada perspektif manajemen internal yaitu meningkatkan jumlah lulusan pelatihan dan sertifikasi yang berkualitas dan meningkatkan daya saing Buruh Migran Indonesia di sektor informal. Indikator pemicu dan indikator hasil yang digunakan untuk mengukur pencapaian dari sasaran strategis tersebut tercantum dalam pengukuran perspektif manajemen internal yang dapat dilihat pada Tabel 3.

Berdasarkan Tabel 3 perspektif manajemen internal mempunyai 2 (dua) IKU kategori yang baik yang diekspresikan oleh warna hijau, ada 4 (empat) kategori sedang yang diekspresikan oleh warna kuning. Sedangkan 1 (satu) IKU kategori rendah yang diekspresikan dengan warna merah disebabkan oleh tidak tercapainya jumlah peserta pelatihan yang memiliki skor toefl min 450 sesuai yang ditargetkan. Total nilai *key result indicator* yaitu sebesar 13.93 persen kategori sedang yang diekspresikan dengan warna kuning.

Tabel 4 Hasil pengukuran perspektif *stakeholders*

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Bobot IKU	Penentuan Standar %	Baseline 2016	Target (2016)	SKOR (Realisasi/target * 100)	Skor Akhir Bobot IKU*Skor	Nilai KRI (%)	
Meningkatkan jumlah lulusan pelatihan dan sertifikasi yang berkualitas	Jumlah peserta pelatihan yang lulus sertifikasi profesi kewirausahaan per tahun	0.04	Sangat baik	>30	18	20.01	89.96	3.96	2%
			Baik	>20-30					
			Sedang	10-20					
			Rendah	<10					
	Jumlah peserta pelatihan yang lulus sertifikasi profesi komputer per tahun	0.08	Sangat baik	>40	32	30.01	106.63	8.85	6%
			Baik	>30-40					
			Sedang	20-30					
			Rendah	<20					
	Persentase hasil survey kepuasan peserta pelatihan terhadap EUB minimum diatas 4 (indeks 1 sd 5) per tahun	0.29	Sangat baik	5	NA	3	0.00	0.00	0%
Baik			3-4						
Sedang			1-2						
Rendah			0						
Tercapainya kerjasama dengan organisasi eksternal	Jumlah kerjasama berbasis MOU dengan organisasi bisnis per tahun	0.06	Sangat baik	≥5	1	3	33.33	2.13	3%
			Baik	3-4					
			Sedang	1-2					
			Rendah	0					
	Jumlah kerjasama berbasis MOU dengan organisasi pemerintah per tahun	0.08	Sangat baik	≥5	1	3	33.33	2.73	4%
			Baik	3-4					
			Sedang	1-2					
			Rendah	0					
	Jumlah kerjasama berbasis MOU dengan akademisi per tahun	0.05	Sangat baik	≥5	3	3	100.00	5.00	4%
			Baik	3-4					
			Sedang	1-2					
			Rendah	0					
Total skor perspektif stakeholders								19.48%	

Sumber: Organisasi Edukasi Untuk Bangsa (data diolah)

### Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif *Stakeholders*

Organisasi Edukasi Untuk Bangsa menetapkan sasaran strategis pada perspektif *stakeholders* yaitu meningkatkan jumlah lulusan pelatihan dan sertifikasi yang berkualitas dan tercapainya kerjasama organisasi eksternal. Indikator pemicu dan indikator hasil yang digunakan untuk mengukur pencapaian dari sasaran strategis tersebut tercantum dalam pengukuran perspektif *stakeholders* yang dapat dilihat pada Tabel 4.

Berdasarkan Tabel 4 perspektif *stakeholders* terdapat 2 (dua) IKU mempunyai kinerja baik yang diekspresikan oleh warna hijau, ada 3 (tiga) kinerja sedang yang diekspresikan oleh warna kuning hal tersebut disebabkan karena jumlah peserta pelatihan yang lulus sertifikasi profesi kewirausahaan kurang dari yang ditargetkan sementara untuk IKU jumlah kerjasama berbasis MOU dengan organisasi bisnis dan pemerintah tidak sesuai dengan target yang ditentukan. Total nilai *key result indicator* yaitu sebesar 19.48 persen kinerja kurang baik yang diekspresikan dengan warna merah.

### Hasil Pengukuran skor keseluruhan perspektif Organisasi Edukasi Untuk Bangsa

Berdasarkan perhitungan kinerja berbasis BSC, diperoleh hasil keseluruhan dari masing-masing perspektif Organisasi Edukasi Untuk Bangsa yaitu 39.21 persen dengan interpretasi warna merah atau berada pada kinerja kurang baik seperti yang terdapat pada Tabel 5 dibawah ini.

Tabel 5 Hasil nilai keseluruhan perspektif Organisasi Edukasi Untuk Bangsa

Perspektif	Pencapaian (%)	Bobot	Nilai KRI (%)
Keuangan	0.50	0.07	3.60%
Pertumbuhan dan pembelajaran	0.23	0.10	2.20%
Manajemen Internal	0.64	0.22	13.93%
Stakeholders	0.32	0.61	19.48%
Total		1	39.21%

Sumber: Data diolah (2017)

Berdasarkan pada Tabel 5 tersebut menunjukkan nilai kinerja keseluruhan yang diakumulasikan dari nilai kinerja empat perspektif BSC yaitu sebesar 39.21 persen dengan interpretasi warna merah atau berada pada kinerja rendah. Rendahnya skor kinerja organisasi Edukasi Untuk Bangsa dipengaruhi oleh nilai kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang hanya mencapai 2.20 persen hal tersebut disebabkan oleh pelayanan yang menjadi

tanggung jawab Organisasi Edukasi Untuk Bangsa masih ada kegiatan yang belum sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

### Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan menggunakan metode *balanced scorecard* diperoleh skor kinerja organisasi Edukasi Untuk Bangsa tahun 2016 sebesar 39.21 persen dengan interpretasi kinerja kurang baik atau diekspresikan dengan warna merah. Skor tersebut merupakan akumulasi dari skor kinerja 4 (empat) perspektif BSC. Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan pelanggan di masa depan (Hamel dan Prahalad 1995). Sehingga terdapat dua inisiatif strategi yaitu strategi *improvement* dan strategi *suistainable development*. Masing-masing strategi dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6 Strategi *improvement* dan strategi *suistainable development* masing-masing perspektif Organisasi Edukasi Untuk Bangsa

Perspektif	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Strategi <i>Improvement</i>	Strategi <i>Suistainable Development</i>	
Stakeholders	Meningkatkan jumlah lulusan pelatihan dan sertifikasi yang berkualitas	Jumlah peserta pelatihan yang lulus sertifikasi profesi kewirausahaan per tahun	1. Meningkatkan kualitas jumlah peserta pelatihan yang lulus sertifikasi profesi kewirausahaan dengan cara memberikan pelatihan secara intensif		
		Jumlah peserta pelatihan yang lulus sertifikasi profesi komputer per tahun		Menambah jumlah sertifikasi kewirausahaan yang sebelumnya satu kali per batch menjadi dua kali dalam satu batch pelatihan	
		Persentase hasil survey kepuasan peserta pelatihan terhadap EUB minimum diatas 4 (indeks 1 sd 5) per tahun	3. Mengumpulkan tanggapan dengan melakukan survey kepuasan peserta pelatihan terhadap kegiatan EUB sekaligus mendiskusikan dan mengevaluasi tanggapan dari para peserta pelatihan sebagai upaya perbaikan kegiatan Organisasi EUB ke depan		
	Tercapainya kerjasama dengan organisasi eksternal	Jumlah kerjasama berbasis MOU dengan organisasi bisnis per tahun	4. Membangun quality relationship dengan para peserta pelatihan EUB	5. Memperluas kerjasama dengan organisasi bisnis seperti Badan Ekonomi Kreatif, perbankan yang ada di Indonesia	
		Jumlah kerjasama berbasis MOU dengan organisasi pemerintah per tahun	6. Memperluas kerjasama dengan organisasi pemerintah selain KBRI Kuala Lumpur, seperti Kedutaan Besar yang ada di negara lain yang memiliki BMI Informal dan Kementerian Ketenagakerjaan.		
		Jumlah kerjasama berbasis MOU dengan akademisi per tahun			Meningkatkan jumlah kerjasama dengan universitas yang ada di Malaysia maupun di Indonesia



Perspektif	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Strategi <i>Improvement</i>	Strategi <i>Sustainable Development</i>
Manajemen Internal	Meningkatkan jumlah peserta pelatihan EUB	Jumlah peserta pelatihan bahasa Inggris per tahun		Menambah jumlah kelas pelatihan Bahasa Inggris dan pelatihan kewirausahaan
		Jumlah peserta pelatihan kewirausahaan per tahun		
	Jumlah peserta pelatihan keterampilan per tahun	Meningkatkan jumlah peserta pelatihan keterampilan dan komputer melalui publikasi di website KBRI Kuala Lumpur dan sosial media organisasi EUB		
	Jumlah peserta pelatihan komputer per tahun			
Terciptanya BMI yang kompeten	Jumlah skema sertifikasi keahlian di EUB per tahun	2. Meningkatkan jumlah skema yang digunakan untuk sertifikasi keahlian komputer menjadi skema komputer junior berdasarkan BNSP		
	Persentase peserta pelatihan yang memiliki skor toefl min 450 per tahun	3. Mendorong kepada peserta pelatihan agar mempunyai sertifikat toefl dengan skor min 450 melalui pembelajaran bahasa Inggris ( <i>reading, writing, listening</i> dan <i>speaking</i> ) secara intensif		
	Persentase peserta pelatihan yang memiliki usaha per tahun	4. Mendata dan menghitung jumlah peserta pelatihan yang sudah memiliki usaha di Malaysia ataupun di Indonesia 5. Bagi peserta pelatihan yang belum memiliki usaha maka sebagai tutor / asesor agar mengajari ilmu tentang bagaimana cara berinvestasi dan memulai usaha sejak dini		
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Peningkatan kualitas dan fleksibilitas	Pembentukan formalitas struktur Organisasi EUB tahun 2017	1. merealisasikan rencana pembentukan formalitas struktur organisasi EUB pada tahun 2017	
		Peningkatan jumlah organisasi EUB cabang lainnya di berbagai negara yang memiliki BMI Informal	2. Mendirikan organisasi EUB di berbagai negara yang memiliki BMI Informal setiap tahunnya	
	Peningkatan fasilitas, kapasitas dan kualitas organisasi	Pembentukan TUK untuk Asesi BMI di Kuala Lumpur & Malaysia	3. Merealisasikan pembentukan Tempat Uji Kompetensi untuk Asesi BMI di Kuala Lumpur agar efektif dan efisien dalam proses sertifikasi keahlian	

Tercapainya standar pelatihan berbasis kompetensi untuk Buruh Migran Indonesia	Jumlah tutor tetap EUB per tahun	4. Menambah jumlah tutor yang tetap setiap batch pelatihan pada organisasi EUB
	Jumlah tutor/pengajar tamu eksternal per tahun	Mentargetkan dan mengundang dosen maupun pakar dari Malaysia dan Indonesia untuk melatih dan mengajar
	Persentase jumlah tutor tetap EUB yang kompeten per tahun	6. Meningkatkan pengetahuan dan kompetensi para tutor agar menciptakan pelatihan yang berkualitas
Keuangan	Peningkatan pengelolaan anggaran secara optimal	1. Menyusun rencana penyerapan anggaran Organisasi Edukasi Untuk Bangsa
		2. Percepatan pelaksanaan kegiatan pe;atihan dan sertifikasi yang mempunyai daya serap rendah oleh organisasi Edukasi Untuk Bangsa
	Jumlah Sponsor eksternal kegiatan EUB per tahun minimal 10 Jt	3. Menghindari penyimpangan pelaksanaan serapan anggaran yang tidak sesuai waktu. 4. Mengumpulkan dana dari sponsor eksternal untuk kegiatan EUB minimum diatas 10 juta

Keterangan:

Warna kuning dan merah: untuk strategi *improvement*

Warna hijau: untuk strategi *sustainable development*

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, kesimpulan yang diperoleh antara lain sebagai berikut:

1. Proses penyusunan visi, misi, tujuan dan sasaranstrategis bagi organisasi Edukasi Untuk Bangsa (EUB) telahmenunjukkan keselarasan sehingga tidak diperlukan perbaikan terhadap visi, misi, dan tujuan. Sedangkan untuk *alignment* sasaran strategis Organisasi Edukasi Untuk Bangsa kepada masing-masing IKU yang ditetapkan sudah menunjukkan keselarasan.
2. Peta strategi dibentuk melalui hubungan sebab akibat antar sasaran strategi pada setiap perspektif. Untuk mencapai visi Organisasi Edukasi Untuk Bangsa yaitu menjadi lembaga penyelenggaraan pelatihan dan sertifikasi yang kredibel, dalam rangka menciptakan

Buruh Migran Indonesia yang kompeten, produktif dan berdaya saing. Untuk mencapai visi tersebut, dibutuhkan perspektif keuangan dan perspektif pertumbuhan pembelajaran sebagai pondasi untuk mendorong dalam melakukan manajemen internal. Kedua perspektif tersebut bertujuan untuk mendorong terwujudnya peningkatan jumlah lulusan pelatihan dan sertifikasi yang berkualitas.

3. Hasil pengukuran kinerja Organisasi Edukasi Untuk Bangsa dengan pendekatan BSC secara keseluruhan yaitu sebesar 39.21 persen nilai termasuk kedalam kinerja kurang baik atau diekspresikan dengan merah. Terdapat tiga belas IKU belum sesuai dengan target yang telah ditetapkan Organisasi Edukasi Untuk Bangsa diantaranya: dua belas IKU berada pada kinerja sedang serta dua IKU ada tetapi datanya belum diukur pada tahun 2016, dan dua IKU berada pada kinerja kurang baik atau diekspresikan dengan merah. Terdapat lima IKU yang telah mencapai target berada pada kinerja baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Basri, Saparini. 2010. Karakteristik Sosial Ekonomi Tenaga Kerja Wanita Sektor Informal di Kecamatan Medan Baru. [Journal Ekonomi dan Bisnis]. Vol 3 (2): 11-14.
- [BNP2TKI] Badan Nasional Penempatan dan Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia. 2015. [Internet]. [2016 Desember 21]. Dapat diunduh dari: [www.bnp2tki.go.id](http://www.bnp2tki.go.id)
- [BNP2TKI] Badan Nasional Penempatan dan Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia. 2016. Data Penempatan dan Perlindungan TKI Periode Januari s.d Februari 2016. [Internet]. [2016 Desember 21]. Dapat diunduh dari: [www.bnp2tki.go.id](http://www.bnp2tki.go.id)
- Edukasi Untuk Bangsa. 2016. Rencana Strategis 2016-2019. Jakarta (ID): Organisasi Edukasi Untuk Bangsa.
- Edukasi Untuk Bangsa. 2016. Profil Organisasi Edukasi Untuk Bangsa [Internet]. [2016 Desember 21]. Dapat diunduh dari: <http://www.edukasiuntukbangsa.org/>
- Hamel G, Prahalad CK. 1995. *Kompetisi Masa Depan*. Jakarta (ID): Bina Rupa Aksara.
- Kaplan RS, DP Norton. 2000. *The Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (Terjemahan). Jakarta (ID): Erlangga.
- Kaplan RS, DP Norton. 2010. *Execution Premium: Sukses Besar Merencanakan dan Mengeksekusi Strategi* (Terjemahan). Jakarta (ID): Ufuk Pr.
- [Kemenakertrans]. Kementrian Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia. 2008. Kebijakan dan Strategi Penempatan Tenaga Kerja Indonesia di Luar Negeri [Internet]. Tersedia pada: [lps.kemenakertrans.go.id](http://lps.kemenakertrans.go.id).
- [Kepmenaker]. 2015. Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2015 tentang Jabatan yang dapat diduduki oleh tenaga kerja Indonesia di luar negeri untuk pekerjaan domestik. Jakarta (ID): Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia.



Pajriati M. 2016. *Evaluation of Entrepreneurship Training Effectiveness for Indonesian Migran Workers in Kuala Lumpur Malaysia* [Skripsi]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor

Pemerintah Republik Indonesia. 1999. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia. Jakarta (ID): Sekretariat Negara.

Pemerintah Republik Indonesia. 2004. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2004 tentang Penempatan dan Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia di Luar Negeri. Jakarta (ID): Sekretariat Negara.

Tabah, Aldila. 2016. Dubes Indonesia resmikan Edukasi untuk Bangsa gelombang ke 10 di Malaysia. [Internet]. [2016 Desember 21]. Dapat diunduh dari: [www.rri.co.id](http://www.rri.co.id)

*The Institute for Ecosoc Rights*. 2010. Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia di Malaysia [Internet]. [2016 Desember 21]. Dapat diunduh dari: [berkas.dpr.go.id](http://berkas.dpr.go.id)