

PENGEMBANGAN *GENERAL KEY PERFORMANCE INDICATORS* UNTUK PENINGKATAN KINERJA PLATO FOUNDATION

Rheza Dwi Putra

Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Airlangga

Email: rhezadwiputra.job@gmail.com

ABSTRACT - *This study aims to develop a checklist into a general Key Performance Indicator for improving the performance of the Plato Foundation. The Performance Prism method is considered appropriate to be used as an approach to measuring the performance of non-profit organization stakeholders such as employees, donors, volunteers, organizational partners, and clients. The results of this study are a series of KPIs with a total of 45 KPIs based on the prism performance method. The 45 KPIs are divided into 5 Stakeholder Satisfaction KPIs, 5 Strategic KPIs, 5 Process KPIs, 5 Capability KPIs, and 5 Stakeholder Contribution KPIs for each stakeholder.*

Keywords: *Key Performance Indicators, Performance Prism, Plato Foundation*

PENDAHULUAN

Plato Foundation adalah sebuah LSM yang membantu pemerintah dengan visinya yakni menjadi lembaga yang profesional dan memiliki kredibilitas dalam rangka mewujudkan masyarakat berdaya, mandiri dan memiliki kualitas hidup yang mampu mendorong terpenuhinya hak-hak secara optimal. Plato Foundation adalah lembaga yang memiliki 2 program utama yakni program terapi & rehabilitasi dan program

pengecahan & pemberdayaan masyarakat. Program terapi & rehabilitasi adalah program yang melakukan terapi & rehabilitasi kepada para pecandu NAPZA (Narkotika, Psikotropika, dan Zat Aditif) sampai pada proses pasca rehabilitasi untuk memulihkan kondisi fisik, psikis, atau sosial ke kondisi yang lebih baik. Sedangkan, program pencegahan & pemberdayaan masyarakat adalah program yang melakukan kegiatan sosial di masyarakat berupa sosialisasi tentang isu-isu sosial

yakni HIV & AIDS (*Human Immunodeficiency Virus & Acquired Immuno Deficiency Syndrome*), NAPZA (Narkotika, Psikotropika, dan Zat Adiktif), *Gender*, Perlindungan Perempuan dan Anak, serta LGBT (Lesbian, Gay, Biseksual, *Transgender*). Adanya 2 program tersebut karena salah satu misi Plato Foundaion adalah melakukan upaya pendidikan kecakapan hidup untuk membangun karakter positif dan berperilaku sehat.

Untuk mencapai visi dan misi tersebut, Plato Foundation perlu meningkatkan segala komponen pendukung, yakni pelayanan, fasilitas, sumber daya, dan manajemen. Komponen-komponen pendukung tersebut adalah merupakan bagian dari kinerja organisasi. Oleh karena itu, Plato Foundation merasa sangat perlu adanya manajemen kinerja organisasi yang sangat baik agar berdampak positif terhadap kualitas kinerja organisasi. Berdasarkan hal tersebut, meski Plato Foundation adalah sebuah LSM tetap harus mengetahui bagaimana kinerja lembaganya saat ini atau di masa mendatang sehingga perlu untuk mengetahui alat pengukuran kinerja yang tercermin dari KPI (*Key Performance Indicator*) dan menerapkan strategi yang tepat agar dapat dengan cepat melakukan

perbaikan jika terdapat hal yang menyimpang atau terhambat.

Plato Foundation adalah lembaga yang berhubungan dengan banyak *stakeholder*, oleh karena itu perlu memperhatikan keinginan atau kebutuhan para *stakeholder* dan kontribusi para *stakeholder* serta mempertimbangkan berbagai hal, seperti strategi, proses, dan kapabilitas lembaga.

Ada beberapa LSM baik nasional ataupun internasional yang telah memiliki KPI yang terintegrasi dengan baik. Beberapa diantaranya yakni Save The Children, The Global Fund, United Nations Children's Fund, dan lain sebagainya. Sebuah LSM harus benar-benar memiliki kinerja yang baik agar dapat menyalurkan donasi yang diterima untuk kemudian dikembalikan kepada masyarakat sesuai bidang LSM tersebut. Saat ini Plato Foundation belum memiliki standar KPI yang terintegrasi dengan baik. Oleh karena itu, Plato Foundation perlu adanya standar KPI yang terintegrasi dengan baik sebagai landasan pengukuran kinerja di Plato Foundation untuk periode jangka panjang.

Plato Foundation tidak sendiri dalam bidang isu-isu sosial masyarakat (NAPZA, HIV & AIDS, *Gender*, Perlindungan Perempuan & Anak, serta LGBT), adanya

kompetitor sejenis yakni LSM X membuat Plato Foundation harus terus menerus melakukan peningkatan kinerja dan memiliki kualitas lembaga yang tinggi untuk bisa menjadi LSM yang terbaik dalam bidang tersebut. persaingan ini mengacu pada peningkatan kepercayaan yang tinggi dari para *stakeholder* dan masyarakat luas serta peningkatan akuntabilitas lembaga. Dimana hal ini diyakini oleh Plato Foundation akan berbanding lurus dengan peningkatan jumlah donasi dari para donatur secara otomatis, meski donasi bukanlah hal yang utama dalam pencapaian *Goals* Plato Foundation. Melainkan bahwa *Goals* Plato Foundation adalah bagaimana proses lembaga dalam menjalankan aktifitasnya. Plato Foundation menilai bahwa proses lembaga yang baik akan secara tidak langsung mampu meraih donasi dari para donatur. Oleh karena hal tersebut, Direktur Plato Foundation selalu menekankan kepada seluruh *staff* bahwa proses lebih utama daripada hasil (donasi).

Plato Foundation adalah sebuah LSM non profit yang berhubungan dengan banyak *stakeholder*, oleh karena itu Plato Foundation sangat mengedepankan keinginan dan kontribusi dari para *stakeholder* dalam mencapai visi dan misi

lembaga. Hal ini mirip dengan pengertian teori pengukuran kinerja menggunakan model *performance prism*. Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini berusaha menyajikan pengembangan *checklist* lembaga Plato Foundation menjadi *General Key Performance Indicator* melalui pendekatan *Performance Prism*.

Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini adalah:

- Bagaimana pengembangan *general key performance indicators* untuk peningkatan kinerja Plato Foundation?

Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh sederet KPI berdasarkan pengembangan *checklist* lembaga menjadi *General Key Performance Indicators* untuk peningkatan kinerja Plato Foundation melalui pendekatan *Performance Prism* dengan memetakan *stakeholders*, mengidentifikasi kebutuhan para *stakeholder*, mengidentifikasi strategi dan kapabilitas organisasi untuk mencapai proses organisasi berdasarkan ukuran yang telah ditentukan organisasi dalam mencapai visi dan misinya.

dalam mencapai visi dan misi yang telah dibuat oleh organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengukuran Kinerja

Wibowo (2011) menyatakan pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Untuk melakukan penilaian tersebut diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja.

Moehersono (2012) menyatakan pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai pengukuran kinerja organisasi diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengukuran kinerja organisasi adalah hal yang harus dilakukan organisasi untuk mengetahui bagaimana organisasi

Tujuan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja, merupakan alat yang penting untuk mengevaluasi *value for money* disektor publik. *Value for money* merupakan konsep pengolahan organisasi sektor publik yang didasarkan pada tiga elemen utama, yaitu ekonomi, efisiensi dan efektifitas. Sedarmayanti (2003) menyatakan bahwa pengukuran kinerja yang dilakukan terus menerus dan berkesinambungan dapat memberi umpan balik yang penting, artinya bagi upaya perbaikan guna mencapai keberhasilan dimasa yang akan datang.

Nasucha (2004) menyatakan hasil dari pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menentukan beberapa hasil antara lain:

1. menentukan bahwa ketuntasan dan pengaruh yang sedang berjalan dapat dicapai,
2. memperoleh jaminan bahwa tujuan dapat dan sedang dicapai,
3. memonitor dan mengontrol perkembangan dari rencana yang ditetapkan,
4. memastikan penggunaan sumber-sumber daya,
5. menilai efektifitas dari sebuah aktivitas,

6. menyediakan sebuah dasar untuk menghitung penghargaan dan insentif, dan
7. menentukan bahwa *value for money* dapat diperoleh.

Mardiasmo (2012) menyatakan manajemen kinerja mempunyai tiga tujuan, yaitu:

- a. Membantu meningkatkan kinerja agar kegiatan terfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja,
- b. Pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan,
- c. Mewujudkan pertanggung jawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Manfaat Pengukuran Kinerja

Mahsun (2006) menyatakan sektor publik tidak bisa lepas dari kepentingan umum sehingga pengukuran kinerja mutlak diperlukan untuk mengetahui seberapa berhasil misi sektor publik tersebut dapat dicapai penyedia jasa dan barang-barang publik. Pengukuran kinerja sangat bermanfaat untuk membantu kegiatan manajerial keorganisasian. Manfaat pengukuran kinerja baik untuk internal maupun eksternal organisasi sektor publik, antara lain:

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.

2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
3. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan system pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Indikator Kinerja Utama / Key Performance Indicator

Warren (2011) menyatakan *Key Performance Indicator* merupakan sebuah pengukuran yang menilai bagaimana sebuah organisasi

mengeksekusi visi strategisnya. Visi strategis yang dimaksud merujuk kepada bagaimana strategi organisasi secara interaktif terintegrasi dalam strategi organisasi secara menyeluruh.

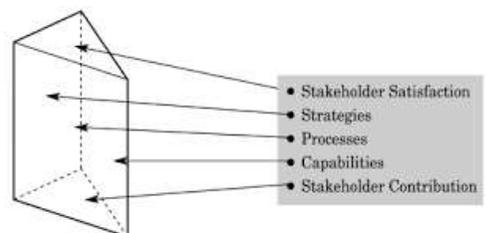
Parmenter (2007) menyatakan *Key Performance Indicator* sebagai yang paling kritikal untuk kesuksesan organisasi pada kondisi sekarang dan di masa datang.

Banerjee dan Buoti (2012) menyatakan *Key Performance Indicator* merupakan ukuran berskala dan kuantitatif yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dalam tujuan mencapai target organisasi. KPI juga digunakan untuk menentukan objektif yang terukur, melihat tren, dan mendukung pengambilan keputusan.

Performance Prism

Nelly, Adam, Kemmerly menyatakan *Performance Prism* adalah model yang berusaha melakukan penyempurnaan terhadap metode sebelumnya, seperti *Balanced Scorecard* dan *Integrated Performance Measurement System*. Metode *performance prism* merupakan metode pengukuran kinerja organisasi yang dikembangkan oleh Andy Nelly, Chris Adam, dan Mike Kennerly dari *University Of Cambridge*, pada tahun 2002.

Seperti metode *Integrated Performance Measurement System*, sistem pengukuran kinerja dengan metode *Performance Prism* diawali dengan mengidentifikasi tuntutan *stakeholders*, metode ini juga mempertimbangkan kontribusi *stakeholders*. Sesuai dengan namanya, metode *Performance Prism*, merupakan metode pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja organisasi sebagai bangunan tiga dimensi prisma yang memiliki lima bidang sisi yang saling berhubungan, dua sisi yang merupakan tutup dan alas, serta tiga alas lainnya merupakan sisi tegak. Dalam metode ini terdapat lima perspektif yang digambarkan sebagai sisi-sisi dari prisma. Saling berhubungan yang menghadirkan satu bagian penting yang menentukan kesuksesan. Beban diberikan kepada masing-masing dan akan tergantung pada sasaran akhir strategis kesuksesan tertentu. Di bawah ini gambar 2 kerangka metode *Performance Prism*.



Gambar 2.1. Kerangka Kerja Metode *Performance Prism*.

Segi Kepuasan Stakeholders (Stakeholders Satisfaction)

Segi yang pertama adalah kepuasan *stakeholders*, pada segi ini mempertanyakan siapa *stakeholders* dan apa yang mereka ingin dan perlukan. Segi ini dengan bebas memiliki pandangan lebih luas dibanding pandangan *stakeholders balanced scorecard*, tidak memperhatikan karyawan, para penyalur, mitra persekutuan atau para perantara serta tidak sebutan bagi para pengatur golongan berpengaruh atau masyarakat sekitar yang juga merupakan bagian dari *stakeholders* perusahaan yang dapat mempunyai dampak substansi pada performansi dan kesuksesan dari suatu organisasi. Berbeda dengan yang ada didalam metode *Performance Prism*, segi pertama dalam metode ini adalah perspektif *stakeholders*, dengan tegas mempertanyakan apa yang mereka inginkan dan perlukan.

Segi Strategi (Strategy)

Segi yang kedua berkonsentrasi pada strategi yang secara kebiasaan telah diargumentasikan bahwa ukuran harus diperoleh dari strategi. Sesungguhnya argumen tersebut adalah salah satu alasan suatu organisasi mempunyai suatu strategi adalah untuk menyampaikan nilai kepada beberapa satuan *stakeholders*. Titik awalnya adalah

“siapa saja *stakeholders* organisasi dan apa yang mereka inginkan serta butuhkan?”. Hanya ketika pertanyaan ini telah dijawab kita mulai menyelidiki strategi apa yang harus digunakan untuk memastikan keinginan dan kebutuhan *stakeholders* dapat dicukupi. Oleh karena ini segi prisma yang kedua mempertanyakan “strategi apa yang kita perlukan untuk memastikan kekurangan dan kebutuhan *stakeholders* dapat tercukupi?”.

Strategi dalam metode ini diartikan sebagai program yang luas untuk menjelaskan dan mencapai tujuan organisasi yang terdiri dari sasaran pengadopsian jalur tindakan serta pengalokasian sumberdaya untuk mencapai sasaran tersebut.

Segi Proses (Process)

Segi yang ketiga pada metode ini adalah proses. Pertanyaan yang akan timbul tentang proses adalah “proses apa yang harus dilakukan dalam rangka menjalankan strategi yang telah ditetapkan?”. Proses dalam metode *performance prism* merupakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam menjalankan strategi untuk mencapai tujuan.

Segi Kapabilitas (Capability)

Setelah segi proses diidentifikasi, maka segi selanjutnya adalah segi kapabilitas. Kapabilitas juga sering

diidentifikasi sebagai kapasitas organisasi untuk menggunakan sumberdaya yang diintegrasikan untuk mencapai tujuan akhir yang diinginkan.

Segi Kontribusi Stakeholders (Stakeholders Contribution)

Segi akhir dan kelima dari metode ini adalah segi kontribusi *stakeholders*. Segi ini telah dimasukkan sebagai komponen terpisah, karena itu mengenali fakta bahwa tidak hanya organisasi harus menyampaikan nilai kepada *stakeholders* mereka, tetapi organisasi itu masuk ke suatu hubungan dengan *stakeholders* yang perlu melibatkan pendukung organisasi tersebut.

Berdasarkan gambar kerangka metode *performance prism*, dapat dilihat bahwa tuntutan serta kontribusi *stakeholders* akan menopang berdirinya ketiga sisi tegak yaitu: strategi, proses, dan kapabilitas organisasi. Dalam artian yang sesungguhnya, metode ini mencoba menentukan bahwa perencanaan system pengukuran kinerja organisasi harus dengan mengidentifikasi tuntutan *stakeholders* terhadap organisasi serta kontribusi *stakeholders* yang diharapkan oleh organisasi. Tuntutan dan kontribusi *stakeholders* ini kemudian dijadikan landasan dalam menentukan strategi, proses, dan

kapabilitas organisasi yang dianggap strategis untuk diukur. Disini terlihat adanya keterkaitan antara perspektif pada satu sisi prisma dengan perspektif pada sisi prisma yang lainnya.

Tahapan Performance Prism

Andy, Nelly, Kemmerly (2002) menyatakan *Performance Prism* memiliki tahapan didalam desain pengukuran kinerja sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi *stakeholders satisfaction* dan *stakeholders contribution* dari masing-masing *stakeholders* yang berhubungan dengan organisasi.
2. Menetapkan tujuan (*objective*).
3. Menyesuaikan strategi, proses, dan kapabilitas yang dimiliki organisasi dalam memenuhi tujuan.
4. Mengidentifikasi pengukuran yang digunakan untuk pencapaian tujuan tersebut.
5. Melakukan pengecekan apakah ada pengukuran yang konflik.
6. Menjabarkan spesifikasi masing-masing pengukuran.

Stakeholder

Freeman (1984) menyatakan *stakeholder* merupakan individu atau kelompok yang bisa mempengaruhi dan atau dipengaruhi oleh organisasi sebagai dampak dari aktivitas-aktivitasnya.

Biset (1998) menyatakan *stakeholder* merupakan orang dengan suatu kepentingan atau perhatian pada permasalahan.

Cooper. K.R. (2014) menyatakan Klasifikasi *stakeholders* dalam organisasi non profit yakni:

1. Karyawan
Individu atau kelompok yang menjalankan aktifitas atau bekerja dalam organisasi non profit.
2. Donor
Individu atau kelompok yang mendonasikan sesuatu kepada organisasi non profit.
3. Sukarelawan
Individu atau kelompok yang membantu aktifitas lembaga non profit secara sukarela,
4. Mitra Organisasi
Individu atau kelompok yang bekerja sama dalam menjalankan aktifitas organisasi non profit.
5. Klien atau Penerima Manfaat
Individu atau kelompok yang menerima manfaat terkait program yang dimiliki organisasi non profit.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif eksploratoris. Adapun alasan penggunaan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini adalah:

1. Pendekatan kualitatif menawarkan fleksibilitas yang tinggi dan menawarkan kebebasan untuk mendapatkan "*first hand information*".
2. Dalam penelitian ini, diperlukan cara pikir, alur penelitian dan persepsi yang dituangkan dalam penelitian berdasarkan kepada fenomena yang terjadi dan akan dieksplorasi secara logis sesuai dengan kaidah keilmuan sehingga pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk melakukan pembahasan yang cukup luas dan mendalam atas suatu kasus yang terjadi dalam organisasi.
3. Pendekatan kualitatif eksploratoris digunakan karena obyek penelitian berada pada skala menengah yang dimana memiliki jumlah pekerja tidak terlalu banyak.

Yin (2002) menyatakan desain penelitian adalah rencana tindakan yang akan dilakukan selama penelitian dari pertanyaan penelitian sampai kesimpulan, dan merupakan hubungan logis antara data empiris dan rumusan masalah (*research design*) yang terletak pada bab pendahuluan, desain penelitian harus terhubung dengan data empiris dan kesimpulan akhir.

3.3. Informan Penelitian

Penelitian kualitatif menempatkan informan sebagai hal yang sangat penting karena memberikan informasi. Penelitian ini menggunakan sistem *depth interview*, sehingga pemilihan informan dalam penelitian ini adalah manajemen Plato Foundation yang lebih memahami kondisi Plato Foundation secara keseluruhan. Informan selanjutnya yaitu para *stakeholder* yang berhubungan dengan Plato Foundation. Informan atau manajemen Plato Foundation dan para *stakeholder* yang berhubungan dengan Plato Foundation dalam penelitian ini bertindak sebagai sampel. Sampel ialah bagian yang mewakili populasi yang diambil dengan menggunakan teknik tertentu dan digunakan untuk melengkapi data yang absolut (M. Ali, 2011). Informan yang telah teridentifikasi berdasarkan diskusi bersama manajemen Plato Foundation adalah sebagai berikut:

Manajemen Plato Foundation:

1. Direktur Plato Foundation (Dita Amalia)
2. Manajer Program Terapi & Rehabilitas (Anna Mahsusoh)
3. Manajer Program Pencegahan & Pemberdayaan Masyarakat (Supriyadi)

Stakeholders Plato Foundation:

1. Karyawan, yang bertindak selaku karyawan dalam hal ini adalah:
 - Staff Program Terapi & Rehabilitasi (Iqbal Nur Iman)
 - Staff Program Pencegahan & Pemberdayaan Masyarakat (Mubarak)
2. Donor, yang bertindak selaku donor dalam hal ini adalah:
 - Badan Narkotika Nasional Provinsi Jawa Timur (Peni, Kasi Terapi & Rehabilitasi BNNP Jatim)
3. Sukarelawan, yang bertindak selaku sukarelawan dalam hal ini adalah:
 - *Volunteer* program pencegahan & pemberdayaan masyarakat (Adelia).
4. Mitra Organisasi, yang bertindak selaku mitra organisasi dalam hal ini adalah:
 - Badan Narkotika Nasional Provinsi Jawa Timur (Peni, Kasi Terapi & Rehabilitasi BNNP Jatim)
 - Guru SDN Lidah Wetan 2 Surabaya (Andry)
5. Klien atau Penerima manfaat, yang bertindak selaku klien atau penerima manfaat dalam hal ini adalah:
 - Mantan Klien program terapi & rehabilitasi (Axel Firstyan), dan klien program pencegahan & pemberdayaan masyarakat (Eko).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini memperoleh hasil berupa sederet KPI untuk setiap *stakeholders* yang digunakan sebagai KPI Lembaga untuk peningkatan kinerja Lembaga. KPI yang diperoleh adalah dengan rincian sebagai berikut:

1. KPI Karyawan Program Terapi & Rehabilitasi terdiri dari 5 KPI yakni Kebutuhan Karyawan, Strategi, Proses, Kapabilitas, dan Kontribusi Karyawan.
2. KPI Karyawan Program Pencegahan & Pemberdayaan Masyarakat terdiri dari 5 KPI yakni Kebutuhan Karyawan, Strategi, Proses, Kapabilitas, dan Kontribusi Karyawan.
3. KPI Donor Program Terapi & Rehabilitasi terdiri dari 5 KPI yakni Kebutuhan Donor, Strategi, Proses, Kapabilitas, dan Kontribusi Donor.
4. KPI Donor Program Pencegahan & Pemberdayaan Masyarakat terdiri dari 5 KPI yakni Kebutuhan Donor, Strategi, Proses, Kapabilitas, dan Kontribusi Donor.
5. KPI Sukarelawan Plato Foundation terdiri dari 5 KPI

yakni Kebutuhan Sukarelawan, Strategi, Proses, Kapabilitas, dan Kontribusi Sukarelawan.

6. KPI Mitra Organisasi Program Terapi & Rehabilitasi terdiri dari 5 KPI yakni Kebutuhan Mitra Organisasi, Strategi, Proses, Kapabilitas, dan Kontribusi Mitra Organisasi.
7. KPI Mitra Organisasi Program Pencegahan & Pemberdayaan Masyarakat terdiri dari 5 KPI yakni Kebutuhan Mitra Organisasi, Strategi, Proses, Kapabilitas, dan Kontribusi Mitra Organisasi.
8. KPI Klien Program Terapi dan Rehabilitasi terdiri dari 5 KPI yakni Kebutuhan Klien, Strategi, Proses, Kapabilitas, dan Kontribusi Klien.
9. KPI Klien Program Pencegahan & Pemberdayaan Masyarakat terdiri dari 5 KPI yakni Kebutuhan Klien, Strategi, Proses, Kapabilitas, dan Kontribusi Klien.

Diperoleh total 45 KPI, yang terdiri dari KPI Kebutuhan, KPI Strategi, KPI Proses, KPI Kapabilitas, dan KPI Kontribusi.

Pembahasan

Berikut adalah sederet KPI hasil penelitian:

1. Indikator Karyawan Program Terapi & Rehabilitasi:

- *Stakeholder Satisfaction*: Peningkatan fasilitas jangka panjang dan jangka pendek Kegiatan Konseling.
 - *Strategy*: Mempersiapkan fasilitas yang lebih penting dan lebih dibutuhkan saat ini.
 - *Process*: Pencarian donasi baik berupa kegiatan dari pemerintah atau donasi dari para mantan klien.
 - *Capability*: Tim pencarian donasi baik berupa kegiatan dari pemerintah ataupun donasi langsung dari para mantan klien dan menjalankan CV Plato Foundation untuk mendanai Yayasan Plato Foundation.
 - *Stakeholder Contribution*: Meningkatkan profesionalitas dalam bekerja.
2. Indikator Karyawan Program Pencegahan & Pemberdayaan Masyarakat:
- *Stakeholder Satisfaction*: Penambahan Sumber Daya Manusia dalam program pencegahan & pemberdayaan masyarakat.
 - *Strategy*: Mengkaji beban kerja karyawan yang ada saat ini untuk mencari tahu tingkat kebutuhan dalam penambahan SDM.
 - *Process*: Mengevaluasi beban kerja karyawan, jika memang membutuhkan penambahan jumlah SDM maka kemudian melakukan *open recruitment*.
 - *Capability*: Mengadakan evaluasi beban kerja setiap tahun dan mengadakan *open recruitment* sesuai kebutuhan lembaga.
 - *Stakeholder Contribution*: Meningkatkan profesionalitas dalam bekerja dan membantu manajemen dalam mengelola penambahan karyawan.
3. Indikator Donor Program Terapi & Rehabilitasi:
- *Stakeholder Satisfaction*: Ketepatan waktu dalam penyelesaian laporan keuangan dan kegiatan program.
 - *Strategy*: Membuat *Time Line* atau *Time Base* untuk pengerjaan dan penyelesaian laporan keuangan dan kegiatan program.
 - *Process*: Mengerjakan laporan keuangan dan laporan kegiatan program sesuai *Time Line* dan *Time Base*, serta manajemen selalu mengingatkan kepada karyawan yang mengerjakan laporan tersebut.
 - *Capability*: Adanya SOP pengerjaan laporan yang mana didalamnya juga ada *Time Line* dan *Time Base*.

- *Stakeholder Contribution*: Melakukan kerjasama terus menerus dengan Plato Foundation.
4. Indikator Donor Program Pencegahan & Pemberdayaan Masyarakat:
- *Stakeholder Satisfaction*: Menjaga konsistensi kematangan materi sosialisasi.
 - *Strategy*: Melakukan capacity building kepada para pemateri dan meningkatkan referensi materi sosialisasi.
 - *Process*: Konsisten dalam mempersiapkan materi sematang dan sebaik mungkin sebelum melakukan sosialisasi dan meningkatkan kredibilitas pemateri melalui Capacity Building yang diadakan setiap bulan oleh pihak manajemen.
 - *Capability*: Memiliki pemateri dengan kredibilitas yang baik dan memiliki banyak referensi materi sosialisasi.
 - *Stakeholder Contribution*: Melakukan kerjasama terus menerus dengan Plato Foundation dan membantu Plato Foundation untuk terus menerus mengingatkan tentang bahaya narkoba kepada para klien setelah sosialisasi.
5. Indikator Sukarelawan Plato Foundation:
- *Stakeholder Satisfaction*: Mengaktifkan kembali volunteer Plato Foundation atau meregenerasi *volunteer* yang sudah mulai kurang aktif.
 - *Strategy*: Melakukan *open recruitment volunteer*, membuka peluang kepada siapapun untuk menjadi *volunteer* Plato Foundation, kemudian mengadakan pertemuan kepada para calon *volunteer* untuk pengenalan terhadap lembaga dan melakukan pengembangan diri *volunteer*.
 - *Process*: Melakukan open recruitment melalui saluran media yang dimiliki Plato Foundation setiap 3 bulan sekali untuk siapa saja yang mau menjadi volunteer Plato Foundation, dan meregenerasi volunteer senior yang sudah vakum.
 - *Capability*: Memiliki saluran media untuk melakukan open recruit dan kredibilitas karyawan yang baik untuk melakukan pengembangan diri *volunteer*.
 - *Stakeholder Contribution*: Melakukan kerjasama terus menerus dan mengembangkan diri ketika

- menjadi *volunteer* Plato Foundation.
6. Indikator Mitra Organisasi Program Terapi & Rehabilitasi:
 - *Stakeholder Satisfaction*: Mewajibkan Konselor harus mengikuti pelatihan kurikulum adiksi dari Colombo Plan.
 - *Strategy*: Mempersiapkan dan mewajibkan Konselor mengikuti pelatihan kurikulum adiksi.
 - *Process*: Mewajibkan dan memfasilitasi Konselor untuk mengikuti 8 kurikulum adiksi dari Colombo Plan yang diselenggarakan oleh BNNP Jatim.
 - *Capability*: Memfasilitasi atau mensupport konselor agar mengikuti 8 kurikulum adiksi dari Colombo Plan yang diselenggarakan BNNP Jatim.
 - *Stakeholder Contribution*: Melakukan kerjasama terus menerus antara mitra organisasi dengan Plato Foundation.
 7. Indikator Mitra Organisasi Program Pencegahan & Pemberdayaan Masyarakat:
 - *Stakeholder Satisfaction*: Bekerja sama terus menerus dalam hal sosialisasi kepada para klien.
 8. Indikator Klien Program Terapi & Rehabilitasi:
 - *Strategy*: Membuat proposal penawaran untuk sosialisasi sebanyak mungkin.
 - *Process*: Mengajukan proposal penawaran dan pendekatan personal ke sekolah-sekolah yang menjadi mitra organisasi se Jawa Timur dan melakukan sosialisasi ke sekolah-sekolah se Jawa Timur minimal 5 sekolah dalam 1 tahun.
 - *Capability*: Memiliki proposal penawaran sosialisasi dan jejaring personal dengan beberapa sekolah-sekolah (mitra organisasi) se Jawa Timur.
 - *Stakeholder Contribution*: Melakukan kerjasama terus menerus dan membantu sosialisasi lanjutan kepada para klien setiap harinya terkait bahaya narkoba dan segera menghubungi Plato Foundation ketika menemukan indikasi penyalahgunaan narkoba dari para klien.

materi agar lebih mudah dipahami oleh klien dan konselor dibekali dengan *capacity building* setiap sebulan sekali oleh manajemen agar lebih mampu memberikan perlakuan terbaik kepada klien.

- *Process*: Melakukan *assessment* pada saat klien awal masuk untuk rehabilitasi dan memberikan *treatment* terbaik kepada klien sesuai hasil *assessment* klien.
- *Capability*: Melakukan *assessment* kepada klien yang baru masuk untuk menjalani proses terapi & rehabilitasi, *capacity building* yang diadakan oleh manajemen untuk konselor sebulan sekali, dan ketersediaan materi-materi yang telah disusun dengan bahasa yang mudah dipahami oleh klien.
- *Stakeholder Contribution*: Para klien kembali ke masyarakat harus produktif, menghilangkan stigma negatif yang melekat pada diri mereka, dan tidak menggunakan narkoba kembali.

9. Indikator Klien Program Pencegahan & Pemberdayaan Masyarakat:

- *Stakeholder Satisfaction*: Menyesuaikan cara menyampaikan materi dengan melihat kondisi klien.
- *Strategy*: Melakukan *Capacity Building* untuk mempersiapkan para pemateri agar mampu melakukan sosialisasi dengan baik.
- *Process*: Melakukan *Capacity Building* untuk para pemateri sebulan sekali dengan tujuan mempersiapkan para pemateri agar memiliki kredibilitas tinggi dalam melakukan sosialisasi dan melakukan evaluasi kepada para pemateri setiap kali selesai melakukan sosialisasi.
- *Capability*: Adanya *Capacity Building* untuk para pemateri yang diadakan sebulan sekali oleh pihak manajemen dan adanya evaluasi yang dilakukan secara tatap muka kepada para pemateri setelah selesai melakukan sosialisasi.
- *Stakeholder Contribution*: Klien memahami materi dengan baik dan menjauhi narkoba.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil wawancara dan studi lapangan terhadap manajemen dan pemangku

kepentingan plato foundation terkait program terapi & rehabilitasi serta program pencegahan & pemberdayaan masyarakat, maka dapat dirumuskan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Diperoleh total 45 KPI dari hasil penelitian melalui pendekatan *performance prism* dengan memetakan 9 *stakeholders* yang meliputi: Karyawan Program Terapi & Rehabilitasi, Karyawan Program Pencegahan & Pemberdayaan Masyarakat, Donor Program Terapi & Rehabilitasi, Donor Program Pencegahan & Pemberdayaan Masyarakat, Sukarelawan Plato Foundation, Mitra Organisasi Program Terapi & Rehabilitasi, Mitra Organisasi Program Pencegahan & Pemberdayaan Masyarakat, Klien Program Terapi & Rehabilitasi, Klien Program Pencegahan & Pemberdayaan Masyarakat. Klasifikasi KPI berdasarkan hasil penelitian terdiri dari: 5 KPI *Stakeholder Satisfaction*, 5 KPI *Strategy*, 5 KPI *Process*, 5 KPI *Capability*, 5 KPI *Stakeholder Contribution* untuk masing-masing *Stakeholder*.
2. Plato Foundation sudah memiliki SOP (Standar Operasional Perusahaan) untuk setiap karyawan dalam melakukan

pekerjaannya, namun Plato Foundation harus terus menerus mengingatkan karyawan terkait SOP tersebut untuk menjalankan SOP dengan maksimal guna mencapai visi misi lembaga yang telah ditetapkan.

Saran Untuk Manajemen Plato Foundation

1. Manajemen perlu untuk terus menerus mengingatkan dan memotivasi karyawan dalam menjalankan SOP secara maksimal guna mencapai visi dan misi Lembaga.
2. Lembaga secara konsisten menjalankan program-program yang dimiliki dan melakukan pengukuran atau evaluasi pada setiap kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui tingkat berhasil atau tidaknya kegiatan yang dilakukan dalam mencapai visi dan misi lembaga.
3. Plato Foundation adalah lembaga non profit yang mengedepankan proses yang dilakukan lembaga dalam mencapai visi misinya. Oleh karena itu, Plato Foundation perlu lebih memperhatikan KPI *Process* pada masing-masing *stakeholder* dalam penelitian ini sebagai bahan pertimbangan untuk mencapai *goals* lembaga.

4. Dari tahap perancangan atau pengembangan hingga implementasi, lembaga harus melibatkan seluruh pemangku kepentingan terkait secara khusus agar lebih fokus.

Untuk Lembaga Lain

Program terapi & rehabilitasi serta program pencegahan & pemberdayaan masyarakat adalah program-program yang memiliki dampak positif terhadap masyarakat. Namun perlu diketahui bahwa program-program tersebut membutuhkan adanya KPI yang terstruktur dan terintegrasi dengan baik agar mempermudah lembaga dalam pencapaian visi misinya.

Untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian akan lebih baik dilakukan dengan pihak eksternal dengan jumlah narasumber atau informan yang lebih banyak untuk mengantisipasi kurangnya informasi yang diperoleh. Selain itu, hasil rekomendasi dapat dijadikan acuan untuk mengembangkan kegiatan lembaga sosial masyarakat (lembaga non profit) lainnya dengan lebih detail dari perumusan tujuan hingga proses yang harus dilakukan. Penelitian ini juga dapat menjadi acuan untuk mengevaluasi pada kegiatan yang sudah dilakukan

berdasarkan ukuran-ukuran keberhasilan yang sudah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- A., A., Anwar Prabu Mangkunegara., 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT.Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Abdullah, M. 2014. Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan. Yogyakarta: Penerbit Aswaja Pressindo.
- Ali, Muhammad, 2011. Memahami Riset Prilaku dan Sosial, Bandung: Pustaka Cendekia Utama.
- Armstrong, Michael. 2004. Performance Management. Jakarta: Tugu Publisher.
- Atmosudirdjo, Prajudi, 1999, Teori Organisasi, Jakarta : STIA-LAN RI.
- Baban Sobandi dkk. 2006. Desentralisasi dan Tuntutan Penataan Kelembagaan Daerah. Bandung.
- Banerjee, J., & Buoti, C., 2012. General specifications of KPIs. International Telecommunication Union.
- Biset. 1998. Stakeholder. [Http://id.wikipedia.org](http://id.wikipedia.org), diakses 10 Mei 2019.
- Bourgeois, R., 2005. Analytical Hierarchy Process: an

- Overview. UNCAPSA-UNESCAP. Bogor.
- Budairi, Muhammad, 2002. Masyarakat Sipil dan Demokrasi: Lembaga Swadaya Masyarakat. Yogyakarta: E-Law Indonesia.
- Chaizi Nasucha, 2004, Reformasi Administrasi Publik. Jakarta: PT. Grasindo.
- Cooper R. K., 2014, Exploring Stakeholder Participation in Non Profit Collaboration, University of Illinois at Urban –Champaign.
- Denzin, Norman K dan Yvona S. Lincoln., 2009. Handbook of Qualitative Research. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Estrada, R., Sousa, S.D., Lopes, I. 2017. Performance Assesment System Development Based on Performance Prism in Social Service, Department of Production and Systems, University Of Minho.
- Fahmi, Irham, 2011. Analisis Kinerja Keuangan: Panduan bagi Akademisi, Manajer, dan Investor untuk Menilai dan Menganalisis Bisnis dari Aspek Keuangan. Alfabeta. Bandung.
- Fahmi, Irham. 2013. Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasinya. Alfabeta Bandung.
- Freeman, R. E. 1984. Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston, Pitman.
- Iveta, G., 2012. Human resources key performance indicators. Journal of Competitiveness, 4(1), 117-128.
- J. Moleong, Lexy. 2000. Metode Penelitian Kualitatif. Remaja Rosdakarya; Bandung. 167 hlm.
- Kazibudzki dan Tadeusz, Pawel., 2013. On Some Discoveries in the Field of Scientific Methods for Management within the Concept of Analytic Hierarchy Process. International Journal of Business and Management, 8.8, 22-30.
- Keban, T. Yeremias. 2004. Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu. Gava Media. Yogyakarta.
- Love, P.E.D., Liu, J., Smith, J., Regan, M., Palaneeswaran, E., 2015. Review of Performance Measurement: Implication for Public-Private Partnerships, Curtin University, Perth, Australia.
- Mahmudi, 2013. Manajemen Kinerja Sektor Publik. Sekolah Tinggi IlmuManajemen YKPN, Yogyakarta.
- Mahsun, Mohamad, 2006. Pengukuran Kinerja Sektor Publik, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Manullang, 2012. Dasar-Dasar Manajemen, Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.

- Miles, M.B., Huberman, A.M., dan Saldana, J., 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook Edition 3*. USA : Sage Publications.
- Moehariono. 2012. "Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi". Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Neely, A., Adams, C., Crowe, P., 2001. *The Performance Prism In Practice*.
- Neely, A., Adams, C., Kennerly, M., 2002. *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*.
- Parmenter, D., 2007. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 1st Edition. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.
- Pasolong, Harbani, 2011. *Teori Administrasi Publik*, Bandung: Alfabeta.
- Rompho, N., Youngbantao, U., 2015. *The Uses of Measures in Performance Prism in Different Organizational Cultures*, Thammasat University.
- Sedarmayanti, 2003, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Penerbit Ilham Jaya, Bandung.
- Sinambela, Lijan Poltak, dkk., 2012. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- S., P., Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Stoner, James a.f dkk. 2003. *Management*. Diterjemahkan oleh Alexander Sindoro dengan judul *Manajemen jilid 2*. Jakarta: PT Indeks Gramedia Grup.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Surjadi, 2009. *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung: PT. Reflika Aditama.
- Suryadi dan Ramdhani, 1998. *Sistem Pendukung Keputusan Suatu Wacana Struktural Idealisasi & Implementasi Konsep Pengambilan Keputusan, Remaja Rosdakarya*, Bandung.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kedua. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Warren, J. 2011. *Key performance indicators (KPI) – definition and action: Integrating KPIs into your company's strategy*. London: ATI.
- Yin, Robert K., 2002. *Studi Kasus Desain dan metode*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Undang-Undang

Instruksi Menteri Dalam Negeri No 8
tahun 1990 tentang Pembinaan
Lembaga Swadaya Masyarakat
(LSM).