

IDENTIFIKASI INDIKATOR KINERJA PROYEK INFRASTRUKTUR JARINGAN IRIGASI DENGAN METODE *PERFORMANCE PRISM*

Nofi Aditya

Program Studi Magister Teknik Sipil, Konsentrasi Manajemen Proyek Konstruksi
Pascasarjana dan Doktor Universitas Katolik Parahyangan
Jl. Merdeka No.30 Bandung
email : nofi.aditya24@gmail.com

ABSTRAK

Untuk mendukung pencapaian produksi pangan nasional, Pemerintah melalui Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat menyediakan anggaran yang cukup besar untuk keperluan pembangunan dan rehabilitasi infrastruktur jaringan irigasi. Pembangunan dan rehabilitasi infrastruktur jaringan irigasi diharapkan memiliki kinerja yang baik sesuai dengan sasaran dan tujuan yang ingin dicapai. Sebagai pendukung evaluasi dari kinerja proyek-proyek tersebut diperlukan sebuah sistem pengukuran kinerja yang memiliki indikator-indikator yang lebih baik terintegrasi dan mengakomodir kepuasan dan kontribusi semua pihak yang terlibat di dalamnya.

Pada penelitian ini digunakan metode *performance prism* (prisma kinerja) yaitu suatu metode yang terintegrasi dan mengakomodasi keinginan dan kontribusi pihak-pihak yang terlibat pada proyek infrastruktur jaringan irigasi yaitu Kementerian PUPR sebagai Pengguna Jasa, Kontraktor, Konsultan Perencana, Konsultan Pengawas, Auditor, Petani dan Pemerintah Daerah ke dalam bentuk *objective* (tujuan bersama). Perumusan *objective* dilakukan dengan pengolahan data yang diperoleh dengan cara wawancara dan diskusi dengan pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan proyek. Kemudian dilakukan analisa strategi, proses dan kapabilitas dari pihak pengelola proyek (pengguna jasa, kontraktor dan konsultan) sebagai pelaksana teknis dan pelaksana anggaran proyek-proyek tersebut sehingga didapatkan indikator-indikator kinerja proyek.

Pada penelitian ini dihasilkan 15 bentuk *objective* yang fokus pada penggunaan anggaran, perencanaan proyek, proses pengadaan barang dan jasa (pelelangan), pelaksanaan konstruksi, kualitas dan kuantitas pekerjaan, kemampuan pengelolaan sumber daya, hasil konstruksi, keselamatan dan kesejahteraan, hubungan dan pelayanan, penanganan masalah, pengawasan proyek, laporan dan administrasi proyek, pemeliharaan konstruksi, proses pembayaran pekerjaan, dan manfaat proyek. Dari 15 *objective* tersebut dihasilkan indikator kinerja proyek yang dikelompokkan berdasarkan waktu pengukuran indikator, yaitu indikator tahap perencanaan dan pelelangan proyek, indikator tahap pelaksanaan proyek, dan indikator tahap pemeliharaan proyek.

Kata Kunci : jaringan irigasi, kinerja, *performance prism*, indikator kinerja proyek.

ABSTRACT

To support the achievement of national food production, the Government through the Ministry of Public Works and Public Housing provides substantial budget for the development and rehabilitation of irrigation network infrastructure. Development and rehabilitation of irrigation network infrastructure is expected to perform well in accordance with the objectives and goals to be achieved. As a supporter of the evaluation of the performance of the projects, a performance measurement system that has indicators that are better integrated and accommodate the satisfaction and contribution of all parties involved in it.

This research used performance prism method which is an integrated method and accommodates the satisfactions and contributions of the parties involved in irrigation network infrastructure project that is Ministry of Public Works and Public Housing as Service User, Contractor, Planner Consultant, Supervisory Consultant, Auditor, Farmer and Local Government into the form of objective (common goal). The objective formulation is done by processing the data obtained by interview and discussion with the parties involved in project implementation. Then analyzed the strategy, process and capability of the project manager (service user, contractor and consultant) as the technical implementer and the budget implementer of the projects so as to get the indicators of project performance.

In this research produced 15 form an objective that focuses on the use of budget, project planning, procurement, construction implementation, quality and quantity of work, the ability of resource management, construction results, safety and prosperity, relationships and services, problem handling, project supervision, project reports and administration, construction maintenance, payment of work process, and project benefits. From the 15

objectives, the project performance indicators are grouped based on the time of indicator measurement, that is the project planning and project auction indicators, project implementation phase indicators, and project maintenance phase indicators.

Keywords : *irrigation networks, performance, performance prism, project performance indicators.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Ketersediaan infrastruktur jaringan irigasi yang baik merupakan salah satu upaya Pemerintah dalam mendukung ketahanan pangan nasional. Untuk mendukung pencapaian produksi pangan nasional, Pemerintah melalui Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) menyediakan anggaran yang cukup besar. Disebutkan Menteri PUPR Basuki Hadimoeljono bahwa dari anggaran Kementerian PUPR tahun 2016, sebesar Rp 103,8 triliun dalam pagu indikatif, Rp 29,7 triliun digunakan untuk mendukung kedaulatan pangan khususnya bidang Sumber Daya Air (SDA).

Sebagai urat nadi dalam mendukung ketahanan pangan nasional, dengan alokasi anggaran yang besar, pembangunan dan rehabilitasi infrastruktur jaringan irigasi diharapkan memiliki kinerja yang baik, sesuai dengan sasaran dan tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu diperlukan sebuah evaluasi yang lebih baik untuk mengukur kinerja proyek-proyek tersebut. Evaluasi kinerja proyek dapat terlaksana melalui sistem pengukuran kinerja.

Evaluasi kinerja proyek yang dilaksanakan di lingkungan Kementerian PUPR sudah dilaksanakan sejak tahun 2000 melalui Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Akan tetapi secara umum pengukuran kinerja proyek Kementerian PUPR khususnya Direktorat Jenderal (Ditjen) SDA masih mencerminkan capaian atas *output* dari kegiatan pembangunan/pengelolaan infrastruktur yang dilaksanakan. Pencapaian kinerja diukur dari aspek penyerapan anggaran (keuangan) dan pelaksanaan konstruksi (fisik). Disamping itu, pengukuran kinerja proyek Ditjen SDA Kementerian PUPR tidak mengakomodir semua aspek pada organisasi proyek dan tidak terintegrasi dengan pihak pemangku kepentingan (*stakeholder*) lainnya yang terlibat dalam pelaksanaan proyek.

Sistem pengukuran kinerja yang tepat dan terkini adalah sistem pengukuran kinerja yang

terintegrasi antar *stakeholder*. Di dalam merancang sistem pengukuran kinerja organisasi dibutuhkan model yang mampu memotret kinerja secara keseluruhan dari organisasi, salah satunya adalah dengan menggunakan metode/model yang berbasis *framework Performance Prism*.

Landasan Teori

Model *Performance Prism* merupakan model pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek yang diukur bukan hanya berdasarkan target fisik (*output/outcome*) atau penggunaan keuangan saja seperti model pengukuran kinerja organisasi proyek pada umumnya, melainkan dari sisi *stakeholder* seperti *owner, supplier, contractor, customer, employee*, pemerintah, dan bahkan masyarakat umum.

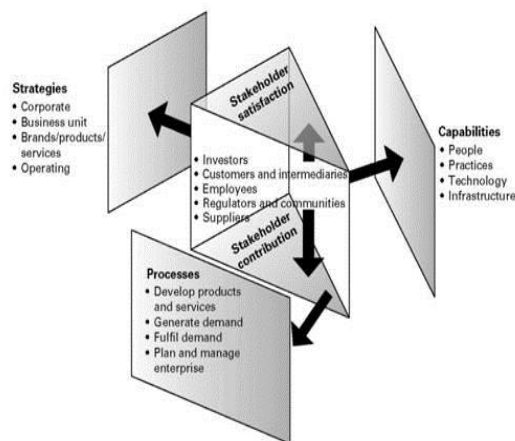
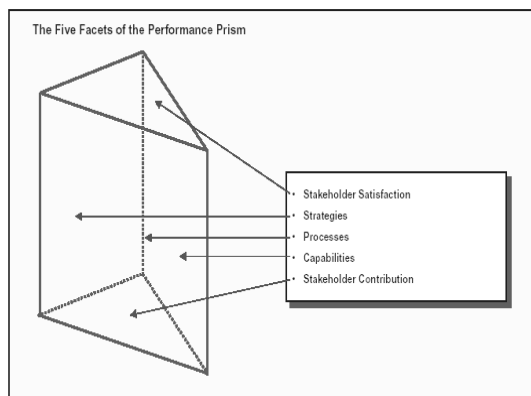
Saat ini, ada tiga model sistem pengukuran kinerja terintegrasi yang populer dan digunakan secara luas di dunia industri yaitu: *Balanced Scorecard* dari *Harvard Business School*, *Integrated Performance Measurement System (IPMS)* dari *Centre for Strategic Manufacturing University of Strathclyde*, dan *Performance Prism* dari kolaborasi antara *Accenture* dengan *Cranfield School of Management*.

Pada penelitian ini digunakan metode *Performance Prism* karena memiliki keunggulan dibanding dua metode yang lain. Bila dibandingkan dengan *Balanced Scorecard*, *Performance Prism* memiliki beberapa kelebihan diantaranya mengidentifikasi *stakeholder* dari banyak pihak yang berkepentingan, seperti pemilik dan investor, *supplier*, pelanggan, tenaga kerja, *regulator* dan masyarakat sekitar. Sedangkan *Balanced Scorecard* mengidentifikasikan *stakeholder* hanya dari sisi *shareholder* dan *customer* saja.

Bila dibandingkan dengan IPMS, *Performance Prism* memiliki kelebihan, yaitu *Key Performance Indicator (KPI)* yang diidentifikasi terdiri dari KPI strategi, KPI proses, dan KPI kapabilitas. Sebaliknya, IPMS langsung mengidentifikasikan beberapa KPI tanpa memandang mana yang merupakan

strategi, proses, dan kapabilitas perusahaan. (Vanany dan Tanukhidah, 2004)

Performance Prism merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja organisasi sebagai bangunan 3 (tiga) dimensi yang membentuk kerangka kerja (*framework*) berupa prisma segitiga yang memiliki 5 (lima) bidang sisi (*facets*). Sisi atas dan bawah yang berbentuk segitiga merupakan *stakeholder satisfaction* (kepuasan *stakeholder*) dan *stakeholder contribution* (kontribusi *stakeholder*), sedangkan tiga sisi lain adalah *strategies* (strategi), *processes* (proses) dan *capabilities* (kapabilitas), seperti terlihat pada gambar 1.1 di bawah ini.



Gambar 1.1 Lima Bidang Sisi (*Five Facets*) *Performance Prism*
(Sumber: Neely dan Adams (2000a,b))

Lima bidang sisi (*Five Facets*) *Performance Prism* adalah sebagai berikut:

1. *Stakeholder Satisfaction*

Kinerja suatu organisasi dipandang sebagai kemampuan organisasi tersebut memenuhi

harapan *stakeholder*. Sehingga secara logis, indikator kinerja harus mengakomodasi dari harapan para *stakeholder* organisasi tersebut.

2. *Stakeholder Contribution*

Organisasi mempunyai misi untuk memenuhi keinginan para *stakeholdernya*. Tetapi sebaliknya pula, *stakeholder* juga dituntut untuk mempunyai kontribusi pada organisasi. Sehingga menurut konsep *performance prism*, kinerja juga dihubungkan dengan kemampuan organisasi untuk memaksimalkan kontribusi *stakeholder* dalam membantu operasi organisasi.

3. Strategi

Strategi dibuat untuk memastikan agar organisasi dapat mengantarkan nilai-nilai kepada *stakeholder*. Strategi tersebut dapat berupa strategi perusahaan, strategi unit bisnis, strategi dari suatu lini produk atau jasa, ataupun strategi dari suatu operasi tertentu. Strategi berkaitan dengan aktivitas inti organisasi, misalnya pengurangan biaya, peningkatan pelayanan purna jual, dsb. Kinerja organisasi diukur berdasarkan keberhasilan organisasi dalam melaksanakan strategi yang telah dicanangkannya.

4. Proses

Berkaitan dengan proses yang harus dilakukan oleh organisasi, untuk mencapai strategi yang telah ditetapkan. Dalam konteks perusahaan, maka aspek proses ini dapat berupa: pengembangan suatu produk atau layanan tertentu, aktivitas yang berupa usaha untuk memenuhi permintaan, aktivitas perencanaan, pengendalian, pengorganisasian dan evaluasi. Aspek proses berkaitan dengan aktivitas yang sifatnya lebih operasional, yang harus dilakukan untuk mengantarkan nilai kepada *stakeholder*.

5. Kapabilitas

Kapabilitas berkaitan dengan kualitas sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, yang dibutuhkan dalam usaha untuk mengantarkan nilai kepada *stakeholder*. Kapabilitas berkenaan dengan sumber daya manusia, peraturan, prosedur, perangkat hukum, teknologi dan infrastruktur organisasi.

Menurut Neely & Adams (2000a) lima penjelasan yang saling berhubungan dari perspektif yang ada pada *Performance Prism*,

dapat diidentifikasi dengan lima kunci pertanyaan untuk mengukur desain, yaitu:

1. *Stakeholder Satisfaction* – Siapakah *stakeholder* kunci dan apa yang mereka inginkan dan butuhkan?
2. *Strategy* – strategi apa yang diambil untuk memuaskan dari keinginan dan kebutuhan *stakeholder*?
3. *Process* – proses apa yang dibutuhkan jika perusahaan menjalankan strategi tersebut?
4. *Capability* – kapabilitas apa yang dibutuhkan untuk mengoperasikan dan mempertinggi kemampuan proses?
5. *Stakeholder Contribution* – kontribusi apa yang dibutuhkan perusahaan dari *stakeholder*?

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, dapat dirumuskan suatu permasalahan yaitu bahwa sistem pengukuran kinerja pada suatu organisasi proyek yang dilaksanakan oleh Ditjen SDA Kementerian PUPR:

- Belum mencerminkan kinerja secara keseluruhan dari aspek-aspek yang ada di dalam organisasi proyek.
- Belum terintegrasi dengan *stakeholder* lain yang terlibat dalam pelaksanaan proyek, dan
- Belum terakomodasinya kepuasan serta kontribusi di antara para *stakeholder* tersebut.

Oleh karena itu maka perlu untuk dilakukan penelitian tentang perancangan sistem pengukuran kinerja yang dapat mengatasi permasalahan di atas sehingga sasaran dan tujuan dari proyek dapat dirasakan manfaatnya oleh seluruh elemen masyarakat. Salah satu alternatifnya yaitu menggunakan metode berbasis kerangka kerja (*framework*) *Performance Prism*.

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Merancang sistem pengukuran kinerja proyek konstruksi bidang infrastruktur jaringan irigasi menggunakan metode berbasis kerangka kerja (*framework*) *Performance Prism*.
2. Mendapatkan indikator-indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja proyek konstruksi infrastruktur jaringan irigasi berdasarkan konsep *framework* *Performance Prism*.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif (*deskriptif research*). Data yang digunakan merupakan data kualitatif yang diperoleh dengan cara observasi, *brainstorming*, wawancara dan diskusi kepada sejumlah narasumber yang dinilai berkompeten. Narasumber diambil dari perwakilan *stakeholder* kunci yang terlibat dalam pelaksanaan proyek. Dari data yang dikumpulkan kemudian dilakukan pengolahan dan analisis data dengan menggunakan langkah-langkah dalam kerangka kerja (*framework*) *performance prism* untuk mendapatkan indikator-indikator kinerja.

Kerangka kerja *performance prism* mempunyai tahapan di dalam desain pengukuran kinerja sebagai berikut (Neely dan Adams, 2000a):

1. Mengidentifikasi *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution* dari masing-masing *stakeholder* yang dimiliki organisasi.
2. Menetapkan tujuan bersama (*objective*).
3. Menyesuaikan strategi, proses dan kapabilitas yang dimiliki organisasi dalam memenuhi tujuan bersama.
4. Mendefinisikan pengukuran (*measures*) yang digunakan untuk pencapaian tujuan tersebut.
5. Mengecek (validasi) apakah ada *measures* yang konflik.
6. Menjabarkan spesifikasi masing-masing *measures*.

Tahapan Penelitian

Adapun tahapan penelitian yang dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan ini mengacu kepada tahapan dalam kerangka kerja *performance prism*, yaitu sebagai berikut:

1. Perumusan masalah; pada tahapan ini dilakukan pengkajian terhadap kondisi obyek atau tempat permasalahan. Dari pengkajian ini dengan pertimbangan kondisi-kondisi yang ada dan harapan ke depan maka dapat dirumuskan permasalahan yang akan dipecahkan pada penelitian ini.
2. Penetapan tujuan penelitian; dari permasalahan yang telah dirumuskan maka

- ditetapkan tujuan dari penelitian ini untuk lebih mengarahkan pembahasan dan pemilihan teori-teori pendukung dalam pemecahannya. Dengan tujuan yang jelas maka jelas pula lingkup dari permasalahan dan manfaat yang didapat dari penelitian ini.
3. Studi literature; pada tahap ini dilakukan pengkajian terhadap peraturan-peraturan, undang-undang, standar-standar dan prosedur-prosedur untuk memberikan gambaran yang lebih tepat tentang aturan-aturan pelaksanaan proyek. Studi ini selalu dilengkapi dengan kajian teoritis dari *text book* terkait.
 4. Studi lapangan; sejalan dengan studi literatur, dilakukan studi lapangan dengan melakukan survey dan observasi ke lokasi penelitian disertai wawancara dan diskusi dengan pihak yang berwenang untuk mendapatkan data pendahuluan; yaitu identifikasi *stakeholder* kunci. Pada tahap ini diketahui dan ditentukan siapa saja *stakeholder* kunci yang terlibat secara langsung dan berpengaruh dalam pelaksanaan proyek.
 5. Perancangan instrumen penelitian dan penentuan responden; instrumen penelitian dibuat sesuai dengan data yang dibutuhkan. Instrument penelitian adalah berupa kuesioner wawancara yang diajukan kepada responden (narasumber) sesuai dengan keahlian dan kompetensinya. Karena metode pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, maka responden/narasumber harus ditentukan kriteria dan persyaratannya supaya data yang dihasilkan akurat dan valid. Sebelum proses wawancara dilakukan terlebih dahulu dilakukan pengecekan dan validasi instrument penelitian.
 6. Identifikasi *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution*; dilakukan wawancara kepada masing-masing *stakeholder* dan diperoleh *satisfaction* dan *contribution* dari seluruh *stakeholders*.
 8. Identifikasi tujuan (*objective*); ditentukan berdasarkan pemenuhan masing-masing *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution* yang telah diperoleh. Pengolahan data ini dilakukan dengan membuat tabel klasifikasi yang mengelompokkan *stakeholder satisfaction* dan *contribution* yang sama ke dalam suatu tujuan bisnis yang hendak dicapai. Hasil identifikasi *objective* kemudian diverifikasi kepada narasumber untuk mendapatkan validitas data.
 9. Identifikasi strategi, proses dan kapabilitas yang dimiliki oleh organisasi proyek; hal ini diperoleh dengan wawancara secara bebas, pribadi dan tidak terstruktur. Materi wawancara mengandung pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:
 - Strategi apa yang harus diterapkan organisasi proyek/instansi agar dapat memenuhi *stakeholder satisfaction*.
 - Proses apakah yang harus dilakukan untuk mencapai strategi tersebut.
 - Kapabilitas apa yang dimiliki oleh organisasi proyek/instansi untuk menjalankan proyek tersebut.
 10. Identifikasi *Key Performance Indikator* (KPI): dari hasil proses identifikasi strategi, proses dan kapabilitas kemudian dihasilkan KPI.
 11. Validasi *Key Performance Indikator* (KPI): untuk mengetahui apakah indikator-indikator sudah sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi/ instansi. Dilakukan verifikasi kepada narasumber.
 12. Hasil dan pembahasan: indikator-indikator kinerja yang dihasilkan kemudian dibahas dan didiskusikan kaitannya dengan permasalahan dan tujuan dari penelitian.
 13. Kesimpulan dan Saran: akhirnya didapatkan kesimpulan dari hasil yang diperoleh dengan beberapa kritik dan saran untuk perbaikan sistem selanjutnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Dari hasil pengumpulan dan pengolahan data pendahuluan, diketahui *stakeholder* kunci pada proyek infrastruktur jaringan irigasi adalah sebagai berikut:

1. Pengguna jasa
Dalam kegiatan proyek, pengguna jasa merupakan *stakeholder* yang paling utama, perannya sangat penting dalam pelaksanaan kegiatan proyek. Dengan adanya pengguna jasa maka kegiatan proyek tersebut dapat

- dilaksanakan. Dalam penelitian ini, yang bertindak sebagai pengguna jasa adalah Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.
2. Kontraktor Pelaksana
Kontraktor berperan dalam pelaksanaan seluruh kegiatan proyek di lapangan berdasarkan ketentuan dan perintah dari pengguna jasa. Kontraktor bertanggung jawab dalam penyediaan bahan/ material, tenaga kerja, peralatan/mesin dan metode atau teknologi pelaksanaannya. Hasil kerja dari kontraktor ini adalah mewujudkan secara nyata suatu benda atau bangunan infrastruktur jaringan irigasi yang sudah direncanakan oleh pengguna jasa.
 3. Konsultan Perencana
Konsultan perencana merupakan orang perseorangan atau badan usaha yang berperan dalam membuat perencanaan secara lengkap dan detail atas keinginan atau program kerja dari pengguna jasa. Perencanaan meliputi dari pembuatan *master plan*, studi kelayakan, survey dan identifikasi desain sampai dengan desain detail lengkap dengan gambar rencana, anggaran biaya dan pedoman lain yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan. Hasil perencanaan ini selanjutnya ditindaklanjuti oleh kontraktor supaya dapat direalisasikan berupa bangunan sesuai dengan keinginan pengguna jasa.
 4. Konsultan Pengawas
Konsultan pengawas hampir sama dengan konsultan perencana yaitu sama-sama penyedia jasa yang memberikan layanan jasa konsultasi pekerjaan konstruksi dan bertanggung jawab kepada pengguna jasa. Bedanya konsultan pengawas bertugas mengawasi, mendampingi dan memeriksa seluruh proses kegiatan dan hasil pekerjaan yang dilakukan oleh kontraktor supaya hasil pekerjaan sesuai dengan yang direncanakan.
 5. Auditor
Auditor dalam penelitian ini merupakan lembaga negara maupun lembaga pemerintah yang melakukan pemeriksaan, pengawasan, pendampingan dan pembinaan terhadap proses dan hasil kegiatan yang menggunakan dan mengelola keuangan negara yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah. Pemeriksaan dan pengawasan meliputi kelengkapan administrasi, prosedur pelaksanaan, inspeksi lapangan, kesesuaian hasil dengan yang dipersyaratkan dan penggunaan anggaran negara.
 6. Petani
Petani merupakan pihak yang paling merasakan manfaat dari proyek ini. Karena sarana dan prasarana jaringan irigasi menyediakan dan mengalirkan air dari sumber air ke lahan pertanian mereka. Ketersediaan dan kelancaran air sangat tergantung kepada kondisi infrastruktur jaringan irigasinya. Salah satu faktor pendukung keberhasilan panen adalah tercukupinya kebutuhan akan air.
 7. Pemerintah Daerah
Pemerintah Daerah (Pemda) dalam penelitian ini meliputi Pemerintah Daerah Provinsi (Pemprov), Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota (Pemkab/Pemkot), Kecamatan, dan Kelurahan/Desa, beserta unsur-unsur perangkatnya yang membantu tugas-tugas kepala daerah. Pemerintah daerah sebagai tuan rumah tempat dilaksanakannya proyek berperan membantu melancarkan dan mensukseskan proses dan tujuan dari proyek itu sendiri.
Setelah mengetahui *stakeholder* kunci, tahap selanjutnya yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution* yang kemudian diperoleh *objective* (tujuan bersama) dari organisasi. Pada tahapan identifikasi *objective* dilakukan klasifikasi/ pengelompokan *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution* berdasarkan kesamaan tujuan/fungsinya dan aktivitas yang melatar belakangnya pada tiap-tiap perspektif *stakeholder*, sehingga didapatkan 15 *objective* yaitu :
 1. Penggunaan anggaran secara transparan, akuntabel, tepat sasaran dan tepat prosedur sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 2. Perencanaan dilakukan dengan matang sesuai standar dan ketentuan dengan mengacu kepada tujuan dan sasaran yang ingin dicapai.
 3. Pengadaan barang dan jasa atau lelang pekerjaan dilakukan secara transparan, jujur dan kompetitif sesuai prosedur dan ketentuan untuk menghasilkan penyedia jasa yang berkualitas sesuai keperluan pekerjaan.

4. Pelaksanaan pekerjaan konstruksi lancar dan tepat waktu, mengacu pada rencana kerja, desain dan peraturan yang berlaku, serta memperhatikan dan melibatkan lingkungan sekitar.
5. Kualitas dan kuantitas pekerjaan terpenuhi sesuai prosedur, standar mutu, spesifikasi dan ketentuan lain yang terdapat di dalam kontrak.
6. Pengelolaan sumber daya secara efektif dan efisien untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai rencana.
7. Hasil konstruksi berfungsi dengan baik dan bisa langsung dimanfaatkan sesuai tujuan dan kebutuhan.
8. Keselamatan, keamanan, kenyamanan dan kesejahteraan terjamin dan terpenuhi bagi para tenaga kerja proyek.
9. Pelayanan, komunikasi, koordinasi dan kerjasama dilakukan dengan baik oleh semua pihak.
10. Permasalahan dan hambatan dalam pelaksanaan proyek ditangani dan diselesaikan dengan baik dan tuntas.
11. Pengawasan dan monitoring setiap tahapan proyek dilakukan secara obyektif dan transparan.
12. Dokumen, laporan dan administrasi proyek disusun dengan tertib, jelas, lengkap dan akuntabel.
13. Pemeliharaan pekerjaan konstruksi dilakukan dengan baik.
14. Proses dan waktu pembayaran pekerjaan berjalan dengan baik sesuai dengan komitmen dan perjanjian.
15. Proyek memberikan manfaat (*benefit*) dan keuntungan (*profit*) kepada seluruh *stakeholder*.

Tahapan identifikasi selanjutnya dilakukan dengan mengidentifikasi strategi, proses dan kapabilitas organisasi dalam memenuhi kelima belas *objective* diatas. Organisasi yang dimaksud adalah organisasi unit kerja/Unit Pelaksana Teknis (UPT) proyek infrastruktur jaringan irigasi, Kementerian PUPR. Identifikasi ini dilakukan dengan mempelajari prosedur, peraturan perundangan, tugas pokok dan fungsi masing-masing personil unit kerja Kementerian PUPR dan berbagai peraturan pelaksanaan teknis dan pelaksanaan anggaran belanja negara yang berkenaan dengan proyek infrastruktur jaringan irigasi. Hasil analisa strategi, proses dan kapabilitas unit kerja Kementerian PUPR

diterjemahkan ke dalam suatu indikator pengukuran yang mempunyai batasan dan kriteria yang ada.

Indikator kinerja/performansi yang didapatkan dari analisa ini dikelompokkan berdasarkan waktu pengukuran indikator, yaitu indikator tahap perencanaan dan pelelangan proyek, indikator tahap pelaksanaan proyek, dan indikator tahap pemeliharaan proyek. Berikut komposisi *Key Performance Indicator* untuk memenuhi masing masing *objective*:

1. Tahap Perencanaan dan Pelelangan Proyek
 - a. Indikator kinerja administrasi dan prosedur perencanaan proyek
 - b. Indikator kinerja administrasi dan prosedur pelelangan proyek
 - c. Indikator kinerja hasil perencanaan proyek:
 - ✓ Aspek kesesuaian dengan sasaran dan tujuan
 - ✓ Aspek kesesuaian dengan kondisi lapangan
 - ✓ Aspek kesesuaian dengan standar mutu dan spesifikasi teknis
 - ✓ Aspek kemudahan penerapan
 - ✓ Aspek ekonomis, efektivitas dan efisiensi.
2. Tahap Pelaksanaan Proyek
 - a. Indikator kinerja administrasi dan prosedur pelaksanaan proyek
 - b. Indikator kinerja pelaksanaan proyek:
 - ✓ Aspek biaya
 - ✓ Aspek kualitas dan kuantitas
 - ✓ Aspek waktu
 - ✓ Aspek pengelolaan/manajemen sumber daya
 - ✓ Aspek keselamatan dan kesejahteraan tenaga kerja
 - ✓ Aspek dampak dan keterlibatan lingkungan
 - ✓ Aspek hubungan dan pelayanan
 - ✓ Aspek penanganan dan penyelesaian masalah/hambatan
 - ✓ Aspek pengawasan dan monitoring pekerjaan
 - ✓ Aspek hasil dan manfaat proyek
3. Tahap Pemeliharaan Proyek
 - a. Indikator kinerja administrasi dan prosedur pemeliharaan proyek
 - b. Indikator kinerja hasil pemeliharaan proyek:
 - ✓ Aspek kualitas dan kuantitas
 - ✓ Aspek biaya

Seluruh KPI diatas harus dispesifikkan asal data pengukuran, waktu pengukuran, ukuran dan pembobotan sehingga KPI tersebut dapat mengukur pencapaian *objective* organisasi proyek dan mampu mengukur tingkat performansi aktivitas organisasi proyek.

Pembahasan

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa seluruh *stakeholder* yang terlibat dalam pelaksanaan proyek mempunyai peranan penting dalam mewujudkan tujuan proyek sesuai dengan tugas, tanggungjawab, kepentingan dan kebutuhannya masing-masing sehingga diperlukan adanya integrasi diantara para *stakeholder* untuk mengetahui kebutuhan dan kontribusinya. Pemenuhan kebutuhan dan kontribusi seluruh *stakeholder* terakomodasi dengan diwujudkan ke dalam *objective* organisasi yang kemudian dianalisa dengan strategi, proses dan kapabilitas yang dimiliki oleh organisasi dalam rangka untuk memenuhi *objective* tersebut.

Indikator-indikator kinerja yang didapatkan sudah mencerminkan kinerja secara keseluruhan dari aspek-aspek yang ada di dalam organisasi proyek. Sehingga diharapkan hasil pengukuran kinerja pada proyek infrastruktur jaringan irigasi dapat mencerminkan kinerja secara keseluruhan dan kinerja dari proyek dapat meningkat dengan adanya indikator atau alat ukur kinerja yang kompleks dan komprehensif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Untuk memenuhi kebutuhan akan penerapan sistem pengukuran kinerja pada proyek infrastruktur jaringan irigasi yang mencerminkan kinerja secara keseluruhan meliputi aspek-aspek yang ada di dalam organisasi proyek dan terintegrasi dengan seluruh *stakeholder* lain yang terlibat di dalamnya, maka penggunaan metode *performance prism* dipandang sangat tepat dan relevan mengingat dimana proyek infrastruktur jaringan irigasi diharapkan memiliki kinerja

Measuring Business Excellence, Vol. 5, No. 2, pp. 6-12.

(<https://www.som.cranfield.ac.uk/som/dynamic-content/research/documents/prisminpractice.pdf>), diakses 1 Februari 2016.

yang baik demi mewujudkan program pemerintah dan tujuan nasional.

Indikator-indikator kinerja yang dihasilkan melalui metode ini sangat kompleks dan komprehensif sehingga dapat digunakan untuk mengevaluasi serta meningkatkan kinerja dari proyek infrastruktur jaringan irigasi yang dilaksanakan oleh unit kerja Kementerian PUPR.

Saran

Penulis sangat menyadari bahwa hasil penelitian ini masih jauh dari sempurna dan masih banyak kekurangannya, oleh karena itu masukan dan saran sangat diharapkan demi kesempurnaan dari penelitian ini. Penelitian ini dapat dilanjutkan dan dikembangkan lebih baik lagi untuk mendapatkan indikator yang lebih spesifik dan terukur serta dilakukan uji coba penerapannya supaya dapat diketahui kelebihan dan kekurangan dari metode ini. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada peneliti, akademisi maupun praktisi dalam perkembangan ilmu dan teknologi di bidang sistem pengukuran kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

Biro Komunikasi Publik. (2015), “Perkuat Koordinasi Bidang Irigasi Menteri PUPR Wajibkan Pejabat SDA Dampingi Mentan”, (Online), Website PU-net (www.pu.go.id), Berita, 8 September 2015.

(<http://www.pu.go.id/berita/10510/Perkuat-Koordinasi-Bidang-Irigasi-Menteri-PUPR-Wajibkan-Pejabat-SDA-Dampingi-Mentan>), diakses 17 Februari 2016.

Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. (2015), *Laporan Kinerja (LAKIP) Kementerian Pekerjaan Umum Tahun 2014*, (Online), Website PU-net, Informasi Anggaran Kementerian PUPR.

(<http://www.pu.go.id/content/show/228/informasi-anggaran-kementerian-pupr>), diakses 19 Februari 2016.

Neely, A., Adams, C., dan Crowe, P. (2001), “The Performance Prism in Practice”,

Neely, A., dan Adams, C. (2000a), *Perspectives on Performances: The Performance Prism*, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, United Kingdom.

- (<http://www.exinfm.com/pdf/files/prismarticle.pdf>), diakses 2 Februari 2016.
- Neely, A., dan Adams, C. (2000b), “The Performance Prism Can Boost M & A Success”, *Measuring Business Excellence*, Vol. 4, pp. 19-23.
- (<https://www.som.cranfield.ac.uk/som/dynamic-content/research/documents/mergers.pdf>), diakses 9 Maret 2016.
- Rumita, R., Suliantoro, H. dan Lilik, A. M. (2007), “Pengukuran Kinerja Instalasi Rawat Jalan Rumah Sakit Umum Daerah Kodya Semarang dengan Menggunakan Metode *Performance Prism*”, *Jurnal Teknik Industri Universitas Diponegoro (J@ti Undip)*, Vol. 2, No. 1, Januari. (<http://ejournal.undip.ac.id/index.php/jgti/article/view/2247>), diakses 20 September 2016.
- Sukwadi, R. (2013), “Penerapan *Performance Prism* Sebagai Alat Ukur Kinerja Kebun Binatang”, *Jurnal Teknologi*, Vol. 6, No. 2, Desember, 131-138. (http://jurtek.akprind.ac.id/sites/default/files/131_138_sukwadi.pdf), diakses 24 September 2016.
- Sutrisno. (2010), “Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Performance Prism* di RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta”, *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, UPN “Veteran” Yogyakarta, Vol. 3, No. 1, April: 1-12, ISSN: 1693-2102.
- Vanany, I., dan Tanukhidah, D. (2004), “Perancangan dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode *Performance Prism* (Studi Kasus Pada Hotel X)”, *Jurnal Teknik Industri*, Universitas Kristen Petra, Vol. 6, No. 2, Desember, 148-155. (<http://jurnalindustri.petra.ac.id/index.php/ind/article/viewFile/16231/16223>, diakses 2 Februari 2016).
- Wibowo, Annas. (2009), “Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Proyek Dengan Metode *Performance Prism*”, Tesis, Magister Teknik Sipil, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya. (<http://digilib.its.ac.id/public/ITS-Master-10208-Presentation.pdf>), diakses 31 Januari 2016.
- Wibowo, A., Indriyani, R., dan Supani. (2011), “Identifikasi Indikator Kinerja Proyek Konstruksi Dengan Metode *Performance Prism* (Studi Kasus Proyek Pembangunan dan Revitalisasi Gedung Sekolah di Surabaya)”, (Online) *Paper Publikasi*, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya. (<http://digilib.its.ac.id/public/ITS-Master-10208-Paper.pdf>), diakses 7 Februari 2016.