

**IMPLEMENTASI METODE *PERFORMANCE PRISM*
UNTUK PENGUKURAN KINERJA PADA PROYEK
INFRASTRUKTUR JARINGAN IRIGASI**

TESIS

**Oleh:
Nofi Aditya
2013831029**

**Pembimbing:
Dr. Ir. Anton Soekiman, MT., MSc**



**PROGRAM MAGISTER TEKNIK SIPIL
KONSENTRASI MANAJEMEN PROYEK KONSTRUKSI
KERJASAMA
PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN SUMBER DAYA AIR
DAN KONSTRUKSI
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM
DAN PERUMAHAN RAKYAT
DENGAN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
JANUARI 2018**



HALAMAN PENGESAHAN

**IMPLEMENTASI METODE *PERFORMANCE PRISM* UNTUK
PENGUKURAN KINERJA PADA PROYEK INFRASTRUKTUR
JARINGAN IRIGASI**

Oleh :

**Nofi Aditya
2013831029**

**Disetujui Untuk Diajukan Ujian Sidang pada Hari/Tanggal:
Jumat, 12 Januari 2018**

Pembimbing Tunggal:



Dr. Ir. Anton Soekiman, MT, M.Sc



**PROGRAM MAGISTER TEKNIK SIPIL
KONSENTRASI MANAJEMEN PROYEK KONSTRUKSI
KERJASAMA
PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN SUMBER DAYA AIR
DAN KONSTRUKSI
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT
DENGAN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
JANUARI 2018**



LEMBAR PENGUJI

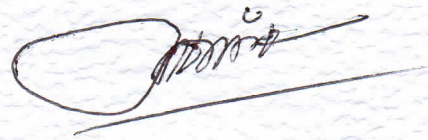
SIDANG UJIAN TESIS
Hari/Tanggal: Jumat, 12 Januari 2018

Oleh :

Nofi Aditya
2013831029

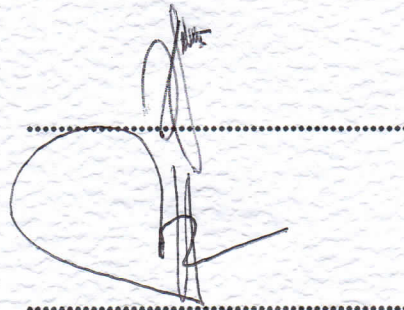
PERSETUJUAN TESIS

1. **Dr. Ir. Anton Soekiman, MT., MSc**
Pembimbing



.....

2. **Dr. Felix Hidayat, ST., MT**
Penguji



.....

3. **Dadang Karmen, SST., MT**
Penguji

PROGRAM MAGISTER TEKNIK SIPIL
KONSENTRASI MANAJEMEN PROYEK KONSTRUKSI
KERJASAMA
PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN SUMBER DAYA AIR
DAN KONSTRUKSI
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT
DENGAN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
JANUARI 2018



PERNYATAAN

Yang bertandatangan dibawah ini, saya dengan data diri sebagai berikut :

Nama : Nofi Aditya
Nomor Pokok Mahasiswa : 2013831029
Program Studi : Manajemen Proyek Konstruksi, Magister
Teknik Sipil, Pascasarjana Univeritas
Katolik Parahyangan.

Menyatakan bahwa Tesis dengan Judul :

IMPLEMENTASI METODE *PERFORMANCE PRISM* UNTUK PENGUKURAN KINERJA PADA PROYEK INFRASTRUKTUR JARINGAN IRIGASI

Adalah benar-benar karya saya sendiri dibawah bimbingan Pembimbing, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Apabila kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya, atau jika ada tuntutan formal atau non formal dari pihak lain berkaitan dengan keaslian karya saya ini, saya siap menanggung segala risiko, akibat dan/atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya, termasuk pembatalan gelar akademik yang saya peroleh dari Universitas Katolik Parahyangan

Dinyatakan : di Bandung

Tanggal : 12 Januari 2018



Nofi Aditya

IMPLEMENTASI METODE *PERFORMANCE PRISM* UNTUK PENGUKURAN KINERJA PADA PROYEK INFRASTRUKTUR JARINGAN IRIGASI

Nofi Aditya (NPM: 2013831029)
Pembimbing: Dr. Ir. Anton Soekiman, MT., MSc
Manajemen Proyek Konstruksi
Magister Teknik Sipil
Bandung
Januari 2018

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 pengguna anggaran proyek-proyek tersebut sehingga didapatkan indikator-indikator kinerja proyek. Pada penelitian ini dihasilkan 14 bentuk *objective* yang fokus pada; (1) penggunaan anggaran, (2) perencanaan proyek, (3) proses pengadaan barang dan jasa (pelelangan), (4) pelaksanaan konstruksi, (5) kualitas dan kuantitas pekerjaan, (6) kemampuan pengelolaan sumber daya, (7) hasil konstruksi, (8) keselamatan dan kesejahteraan, (9) hubungan dan pelayanan, (10) penanganan masalah, (11) pengawasan proyek, (12) laporan dan administrasi proyek, (13) pemeliharaan konstruksi, dan (14) proses pembayaran pekerjaan. Dari 14 *objective* tersebut dihasilkan 60 indikator kinerja proyek yang digunakan untuk mengukur kinerja pada sampel proyek infrastruktur jaringan irigasi Kementerian PUPR. Indikator-indikator kinerja yang dihasilkan dari penelitian ini sudah melingkupi keseluruhan aspek dan tahapan proyek, serta telah dapat mengakomodasi kepuasan dan kontribusi para *stakeholder* yang terlibat dalam pelaksanaan proyek. Penelitian ini menghasilkan suatu rancangan instrument pengukuran kinerja proyek infrastruktur jaringan irigasi yang memuat tentang indikator yang diukur, cara pengukuran, pihak yang bertanggung jawab terhadap peningkatan kinerja KPI dan pihak yang memberikan penilaian kinerja. Rancangan ini diharapkan dapat memberikan usulan dan masukan untuk perbaikan dan peningkatan terhadap sistem pengukuran kinerja yang saat ini diterapkan pada instansi pemerintah, khususnya Kementerian PUPR.

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

IMPLEMENTATION OF PERFORMANCE PRISM METHOD FOR THE MEASUREMENT OF PERFORMANCE AT IRRIGATION NETWORK INFRASTRUCTURE PROJECT

**Nofi Aditya (NPM: 2013831029)
Advisor : Dr. Ir. Anton Soekiman, MT., MSc
Construction Project Management
Magister of Civil Engineering
Bandung
January 2018**

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 14 form an objective that focuses on the: (1) use of budget, (2) project planning, (3) procurement, (4) construction implementation, (5) quality and quantity of work, (6) the ability of resource management, (7) construction results, (8) safety and prosperity, (9) relationships and services, (10) problem handling, (11) project supervision, (12) project reports and administration, (13) construction conservancy, and (14) payment of work. The objective of 14 produced 60 performance indicators (KPI) used to measure project performance on a sample of irrigation network infrastructure project of the Ministry PUPR. The performance indicators generated from this research have covered all aspects and stages of the project, and have been able to accommodate the satisfaction and contribution of stakeholders involved in project implementation. This research resulted in a design of performance measurement instruments for irrigation network infrastructure projects that contained measurable indicators, measurement methods, those responsible for KPI performance improvement and those who provided performance appraisals. This design is expected to provide suggestions and feedback for improvement and enhancement of the performance measurement system currently applied in government agencies, especially the Ministry of PUPR.

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

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, berkat rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul **“Implementasi Metode *Performance Prism* Untuk Pengukuran Kinerja pada Proyek Infrastruktur Jaringan Irigasi”**. Penyusunan tesis ini adalah untuk memenuhi syarat penyelesaian studi pada Program Pascasarjana Magister Teknik Sipil, Konsentrasi Manajemen Proyek Konstruksi kerjasama Kementerian PUPR dengan Universitas Katolik Parahyangan, Bandung.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan kepada:

1. Bapak Dr. Ir. Anton Soekiman, MT., M.Sc. selaku pembimbing, yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan tesis ini, mulai dari proses pembuatan sampai dengan tesis ini selesai diujikan;
2. Bapak Dr. Felix Hidayat, ST., MT. dan Bapak Dadang Karmen, SST., MT. selaku pembahas dan penguji, yang telah banyak memberikan koreksi, arahan, masukan dan saran dalam penyusunan dan perbaikan tesis ini;
3. Seluruh Dosen, staf dan karyawan program Magister Manajemen Proyek Konstruksi, Universitas Katolik Parahyangan, yang telah membantu dalam bidang akademik dan administrasi selama proses perkuliahan dan penyusunan tesis ini;
4. Pimpinan dan staf Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kementerian PUPR, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan;

5. Pimpinan, atasan serta rekan kerja Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk Cisanggarung, Direktorat Jenderal Sumber Daya Air, Kementerian PUPR, yang telah memberikan izin tugas belajar dan memberikan dukungan serta bantuan dalam penelitian dan penyusunan tesis ini;
6. Ayahanda Soetrisno dan Ibunda Siti Rofiah, Bapak dan Ibu Agus Hidayat, serta *brothers and sisters* yang selalu memberikan bantuan dan doa restu sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan sejauh ini;
7. *My lovely wife* Maya Nofanstri Fani, *my princess* Kesya Anindya Zivana serta *my super boy* Reynan Aditya Alfarezi yang selalu memberikan cinta, pengorbanan, kesabaran, semangat dan harapan yang tiada henti-hentinya demi mewujudkan cita-cita penulis;
8. Sahabat-sahabat seperjuangan karyasiswa Magister Manajemen Proyek Konstruksi angkatan 2013, yang telah bersama-sama dalam suka maupun duka dalam menempuh dan menyelesaikan tesis dan studi ini;
9. Kepada semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu dalam penyelesaian tesis dan studi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Kritik dan saran positif dari semua pihak untuk kesempurnaan tesis ini merupakan kehormatan bagi penulis. Demikian yang dapat penulis sampaikan dan semoga makalah ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Bandung, 12 Januari 2018

Penulis,

Nofi Aditya

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

HALAMAN PENGESAHAN

PERSETUJUAN TESIS

PERNYATAAN

ABSTRAK

ABSTRACT

KATA PENGANTAR..... i

DAFTAR ISI..... iii

DAFTAR SINGKATAN..... vii

DAFTAR GAMBAR..... ix

DAFTAR TABEL xi

DAFTAR LAMPIRAN..... xiii

BAB 1 PENDAHULUAN 1

1.1. Latar Belakang 1

1.2. Rumusan Masalah 6

1.3. Tujuan Penelitian 6

1.4. Manfaat Penelitian 7

1.5. Batasan Penelitian 8

1.6. Sistematika Penulisan 9

BAB 2 KAJIAN PUSTAKA 11

2.1. Proyek Konstruksi..... 11

2.1.1. Pengertian Proyek Konstruksi..... 11

| | | |
|--------|--|----|
| 2.1.2. | Keberhasilan Proyek Konstruksi | 13 |
| 2.1.3. | Proyek Pemerintah..... | 15 |
| 2.2. | Infrastruktur Jaringan Irigasi | 17 |
| 2.2.1. | Pengertian Infrastruktur..... | 17 |
| 2.2.2. | Definisi Irigasi | 17 |
| 2.2.3. | Jaringan Irigasi | 19 |
| 2.3. | Kinerja..... | 28 |
| 2.3.1. | Pengertian Kinerja | 28 |
| 2.3.2. | Pengukuran Kinerja..... | 30 |
| 2.3.3. | Ukuran Kinerja | 33 |
| 2.3.4. | Indikator Kinerja..... | 35 |
| 2.4. | Sejarah Perkembangan Sistem Pengukuran Kinerja Terintegrasi | 38 |
| 2.4.1. | Metode <i>Balanced Scorecard</i> | 41 |
| 2.4.2. | Metode IPMS..... | 42 |
| 2.4.3. | Metode <i>Performance Prism</i> | 43 |
| 2.5. | Pemilihan Metode Sistem Pengukuran Kinerja Terintegrasi | 44 |
| 2.6. | Kerangka Kerja <i>Performance Prism</i> | 46 |
| 2.7. | Penelitian Terdahulu Tentang Indikator Kinerja dan Metode <i>Performance Prism</i> | 51 |
| 2.7.1. | Penelitian Terdahulu Tentang Indikator Kinerja Proyek Konstruksi..... | 51 |
| 2.7.2. | Penelitian Terdahulu Tentang Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode <i>Performance Prism</i> | 57 |
| 2.8. | <i>Analytical Hierarchy Process</i> | 69 |

| | |
|--|-----|
| BAB 3 METODE PENELITIAN | 75 |
| 3.1. Umum | 75 |
| 3.2. Jenis Penelitian..... | 76 |
| 3.3. Kerangka Penelitian | 77 |
| 3.4. Penjelasan Tahapan Metode <i>Performance Prism</i> | 80 |
| 3.4.1. Tahap Perancangan Model..... | 81 |
| 3.4.2. Tahap Penerapan Model..... | 87 |
| 3.5. Pengumpulan dan Analisis Data | 89 |
| 3.5.1. Jenis Data | 89 |
| 3.5.2. Teknik Pengumpulan Data..... | 90 |
| 3.5.3. Analisis Data | 92 |
| 3.6. Penyusunan Instrumen Penelitian | 92 |
| 3.7. Tempat Penelitian dan Responden..... | 99 |
| BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA | 103 |
| 4.1. Identifikasi <i>Stakeholder</i> | 103 |
| 4.2. Identifikasi <i>Stakeholder Satisfaction</i> | 108 |
| 4.3. Identifikasi <i>Stakeholder Contribution</i> | 120 |
| 4.4. Identifikasi Tujuan (<i>Objective</i>) Proyek..... | 123 |
| 4.5. Identifikasi Strategi, Proses dan Kapabilitas Proyek | 125 |
| 4.6. Identifikasi <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> | 127 |
| BAB 5 ANALISIS DAN PEMBAHASAN | 161 |
| 5.1. Pembobotan <i>Key Performance Indicator</i> | 161 |
| 5.2. Penerapan Pengukuran Kinerja pada Proyek Infrastruktur Jaringan Irigasi..... | 173 |

| | |
|--|------------|
| 5.2.1. Pengumpulan Data Proyek | 173 |
| 5.2.2. Penghitungan Nilai Pencapaian Kinerja dan Skor Aktual | 175 |
| 5.3. Pembahasan | 190 |
| 5.4. Rekomendasi..... | 193 |
| BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN..... | 195 |
| 6.1. Kesimpulan..... | 195 |
| 6.2. Saran | 197 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 199 |
| LAMPIRAN - LAMPIRAN..... | 205 |

DAFTAR NOTASI DAN SINGKATAN

Daftar Notasi

- λ : Lamda / *eigenvalue*
- λ_{\max} : Lamda maksimal / *eigenvalue maximum*
- CI : *Consistency Index*
- CR : *Consistency Ratio*
- RI : *Random Index*
- GM : *Geometric Mean*
- < : lebih kecil dari
- > : lebih besar dari
- % : per seratus

Daftar Singkatan

- AHP : *Analitycal Hierrarchy Process*
- APBN : Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
- APBD : Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah
- BBWS : Balai Besar Wilayah Sungai
- BPK : Badan Pemeriksa Keuangan
- BPKP : Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan
- BSc : *Balanced Scorecard*
- BWS : Balai Wilayah Sungai
- Dirjen : Direktur Jenderal
- Ditjen : Direktorat Jenderal

| | |
|--------|--|
| IPMS | : <i>Integrated Performance Measurement System</i> |
| KBBI | : Kamus Besar Bahasa Indonesia |
| KPI | : <i>Key Performance Index</i> |
| LAKIP | : Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah |
| PJPA | : Pelaksanaan Jaringan Pemanfaatan Air |
| PMBOK | : <i>Project Management Body of Knowledge</i> |
| PPK | : Pejabat Pembuat Komitmen |
| PSDA | : Pengelolaan Sumber Daya Air |
| PUPR | : Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat |
| P3A | : Perkumpulan Petani Pemakai Air |
| SAKIP | : Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah |
| Satker | : Satuan Kerja |
| SDA | : Sumber Daya Air |
| SNVT | : Satuan Kerja Non Vertikal Tertentu |
| SPM-Ls | : Surat Perintah Membayar Langsung |
| UPTD | : Unit Pelaksana Teknis Daerah |
| UPT | : Unit Pelaksana Teknis |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|-----|
| Gambar 2.1 Peta Jaringan Irigasi | 20 |
| Gambar 2.2 Lima Bidang Sisi (<i>Five Facets</i>) <i>Performance Prism</i> | 47 |
| Gambar 2.3 Ruang Lingkup Lima Bidang Sisi <i>Performance Prism</i> | 47 |
| Gambar 2.4 Struktur Hierarki dalam AHP..... | 71 |
| Gambar 2.5 Matriks Perbandingan Berpasangan..... | 72 |
| Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian | 78 |
| Gambar 3.2 Diagram Alir Tahap Pengumpulan, Pengolahan dan Analisis Data. | 79 |
| Gambar 3.3 Diagram Alir Perencanaan Instrumen Penelitian..... | 95 |
| Gambar 4.1 Jumlah dan Komposisi Responden Tiap <i>Stakeholder</i> | 111 |
| Gambar 4.2 Jumlah dan Komposisi Latar Belakang Pendidikan Responden | 111 |
| Gambar 5.1 Diagram Indeks Pencapaian Kinerja Rata-Rata Tiap Tahun..... | 189 |
| Gambar 5.2 Diagram Indeks Pencapaian Kinerja Tertinggi dan Terendah Tiap Tahun..... | 189 |
| Gambar 5.3 Diagram Jumlah Paket Proyek Tiap Tahun..... | 190 |

DAFTAR TABEL

| | |
|-----------|---|
| Tabel 1.1 | Pencapaian Kinerja Program Pokok BBWS Cimanuk Cisanggarung ...4 |
| Tabel 2.1 | Keunggulan Metode <i>Performance Prism</i> Dibandingkan dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> dan IPMS.....46 |
| Tabel 2.2 | <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) Organisasi Proyek Pembangunan Gedung Sekolah51 |
| Tabel 2.3 | Indikator Kinerja Proyek Berdasarkan Konsep Kepuasan Pelanggan Konstruksi dan Aspek Manajemen Proyek Konstruksi53 |
| Tabel 2.4 | Indikator Kepuasan Kontraktor Terhadap Kinerja Klien.....55 |
| Tabel 2.5 | Skala Kuantitatif Metode AHP73 |
| Tabel 3.1 | Rancangan Instrumen Penelitian.....96 |
| Tabel 4.1 | Jumlah dan Komposisi Responden Pengelola Proyek104 |
| Tabel 4.2 | <i>Stakeholder</i> pada Proyek Infrastruktur Jaringan Irigasi Kementerian PUPR.....108 |
| Tabel 4.3 | Jumlah dan Komposisi Responden Tiap <i>Stakeholder</i>110 |
| Tabel 4.4 | Daftar Kata Kunci Pertanyaan dan Kelompok Responden Proses Identifikasi <i>Stakeholder Satisfaction</i>112 |
| Tabel 4.5 | Kebutuhan <i>Stakeholder</i> pada Proyek Infrastruktur Jaringan Irigasi Kementerian PUPR.....113 |
| Tabel 4.6 | Kontribusi <i>Stakeholder</i> pada Proyek Infrastruktur Jaringan Irigasi Kementerian PUPR.....120 |
| Tabel 4.7 | <i>Objective</i> Proyek Infrastruktur Jaringan Irigasi Kementerian PUPR.....124 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| Tabel 4.8 | Jumlah dan Komposisi Responden Pengguna Jasa..... | 126 |
| Tabel 4.9 | <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) Proyek Infrastruktur Jaringan Irigasi Kementerian PUPR..... | 127 |
| Tabel 5.1 | Jumlah dan Komposisi Responden Pembobotan KPI..... | 162 |
| Tabel 5.2 | Rekapitulasi Hasil Kuesioner Pembobotan Tujuan (<i>Objective</i>) Responden 1..... | 162 |
| Tabel 5.3 | Normalisasi Hasil Rekapitulasi Pembobotan Tujuan..... | 163 |
| Tabel 5.4 | Bobot <i>Objective</i> dan KPI Proyek Infrastruktur Jaringan Irigasi..... | 165 |
| Tabel 5.5 | Peringkat KPI dan <i>Stakeholder</i> yang Bertanggung Jawab Terhadap Kinerja KPI..... | 169 |
| Tabel 5.6 | Perhitungan Nilai Pencapaian Kinerja dan Nilai Skor Aktual..... | 175 |
| Tabel 5.7 | Indeks Pencapaian Kinerja Paket Pekerjaan Irigasi..... | 186 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | | |
|----------|--|-----|
| Lamp. 1 | Proses Identifikasi <i>Objective</i> (Tujuan)..... | 205 |
| Lamp. 2 | Proses Identifikasi Strategi, Proses dan Kapabilitas..... | 223 |
| Lamp. 3 | Proses Identifikasi KPI Proses..... | 229 |
| Lamp. 4 | Proses Identifikasi KPI Kapabilitas..... | 235 |
| Lamp. 5 | Proses Identifikasi KPI Total..... | 241 |
| Lamp. 6 | Rekapitulasi Hasil Kuesioner Responden Pembobotan Tujuan Proyek..... | 245 |
| Lamp. 7 | Penentuan Bobot Tujuan (<i>Objective</i>) Proyek Keseluruhan Responden..... | 249 |
| Lamp. 8 | Rekapitulasi Perhitungan Kinerja Paket Pekerjaan Irigasi Tahun 2011..... | 253 |
| Lamp. 9 | Rekapitulasi Perhitungan Kinerja Paket Pekerjaan Irigasi Tahun 2013..... | 255 |
| Lamp. 10 | Rancangan Instrumen Pengukuran Kinerja Proyek Jaringan Irigasi..... | 257 |
| Lamp. 11 | Kuesioner Wawancara..... | 269 |
| Lamp. 12 | Kuesioner Perbandingan Berpasangan..... | 275 |

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penyediaan infrastruktur jaringan irigasi merupakan tugas dan tanggung jawab Pemerintah baik Pemerintah (Pusat) maupun Pemerintah Daerah (Pemda). 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 Anggaran 2016, sebesar Rp 103,8 triliun dalam pagu indikatif, Rp 29,7 triliun digunakan untuk mendukung kedaulatan pangan khususnya bidang Sumber Daya Air (SDA) yang diantaranya adalah pembangunan 75 ribu ha irigasi, rawa, tambak, melanjutkan pembangunan 22 bendungan dan memulai 8 bendungan baru, pembangunan 126,4 km pengendali banjir dan 7,3 km bangunan pengaman pantai dan juga rehabilitasi 94 ribu ha irigasi, rawa serta tambak.¹

Khusus untuk pembangunan dan rehabilitasi infrastruktur jaringan irigasi, rawa dan tambak, Direktur Jenderal (Dirjen) SDA Kementerian PUPR Mudjiadi menyebutkan bahwa pembangunan dan rehabilitasi infrastruktur pendukung utama program ketahanan pangan ini mendapatkan porsi anggaran terbesar

¹Biro 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.

dibandingkan dengan pekerjaan lainnya, yaitu sekitar Rp. 6,9 trilyun, atau sebesar 22,84% dari total anggaran tahun 2016. Porsi anggaran pembangunan dan rehabilitasi jaringan irigasi, rawa dan tambak pada tahun 2016 ini mengalami penurunan bila dilihat dari porsi anggaran tahun 2015 sebesar 28,57% dari total anggaran. Penurunan ini dijelaskan pula oleh Dirjen SDA Mudjiadi bahwa pada tahun 2016 ini porsi anggaran untuk Operasi dan Pemeliharaan (O&P) jaringan irigasi lebih ditingkatkan dari 7% pada anggaran tahun 2015 menjadi sekitar 12%.²

Program kerja dan kegiatan proyek pembangunan dan rehabilitasi jaringan irigasi Kementerian PUPR dilaksanakan oleh unit-unit organisasi/kerja di bawahnya yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia melalui Satuan Kerja (Satker) pada Balai Wilayah Sungai (BWS) dan Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS). BWS dan BBWS dibentuk sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) di bidang konservasi sumber daya air, pengembangan sumber daya air, pendayagunaan sumber daya air, dan pengendalian daya rusak air pada wilayah sungai, yang bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal (Dirjen) SDA Kementerian PUPR.³

Seluruh program kerja dan kegiatan yang dilaksanakan oleh Satker BWS/BBWS Kementerian PUPR perlu dijabarkan secara terukur, baik kuantitas maupun kualitasnya, untuk memperoleh gambaran pencapaian atas pelaksanaan masing-masing program dan kegiatan tersebut, atau biasa disebut dengan istilah Kinerja. Sebagai urat nadi dalam mendukung ketahanan pangan nasional, dengan

²Suhada, D.N. (2016), "Dirjen SDA Rencanakan Delapan Bendungan Baru di Tahun 2016", (Online), Website BBWS Cimanuk Cisangarung (*bbwscimancis.net*), Berita SDA, 18 Januari 2016.

³Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor: 12/PRT/M/2006 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Balai Besar Wilayah Sungai, pasal 1 butir 1.

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).⁴ LAKIP atau yang sejak tahun 2014 namanya diubah menjadi Laporan Kinerja Instansi Pemerintah adalah perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan kinerja instansi pemerintah sebagai gambaran tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah. Akuntabilitas kinerja mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang telah ditetapkan melalui sistem pertanggungjawaban secara periodik.⁵ Pelaporan dan evaluasi kinerja proyek pada Kementerian PUPR merupakan salah satu alat dalam melaksanakan pengendalian dan pengawasan proyek, sehingga dapat dilakukan perbaikan dan atau peningkatan kinerja pada saat pelaksanaan berikutnya.

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. Namun demikian, terdapat pula sejumlah indikator kinerja yang sudah

⁴Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor : 7 Tahun 1999 Tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

⁵Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. (2015), *Laporan Kinerja (LAKIP) Kementerian Pekerjaan Umum, Tahun 2014*, (Online), Website PU-net, Informasi Anggaran Kementerian PUPR.

mencerminkan kinerja *outcome*. Adapun berdasarkan karakteristik tugas yang dilaksanakan Kementerian PUPR, capaian *outcome* baru dapat terlihat pada tahun-tahun berikutnya. 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. Seperti dalam pengukuran kinerja proyek pada unit kerja BBWS Cimanuk Cisanggarung, pencapaian kinerja diukur dari aspek penyerapan anggaran (keuangan) dan pelaksanaan konstruksi (fisik), dan hanya melibatkan satu *stakeholder* dalam melakukan penilaian terhadap kinerja proyek-proyek pada program pokok pengelolaan infrastruktur bidang sumber daya air, dapat dilihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1 Pencapaian Kinerja Program Pokok BBWS Cimanuk Cisanggarung

| No. | Program Pokok | Kinerja | |
|-----|--|---------|-----------|
| | | Keu (%) | Fisik (%) |
| 1 | Pengembangan, Pengelolaan dan Konservasi Sungai, Danau dan Sumber Air Lainnya. | 88,11 | 100,00 |
| 2 | Pengembangan dan Pengelolaan Jaringan Irigasi dan Jaringan Pengairan Lainnya. | 94,28 | 100,00 |
| 3 | Penyediaan dan Pengelolaan Air Baku | 94,41 | 100,00 |
| 4 | Program Pengendalian Banjir dan Pengamanan Pantai | 80,87 | 100,00 |

Sumber: LAKIP BBWS Cimanuk Cisanggarung, Ditjen SDA, Kementerian PU Tahun 2010.

Di dalam merancang sistem pengukuran kinerja organisasi dibutuhkan model yang mampu memotret kinerja secara keseluruhan dari organisasi. Sistem pengukuran kinerja yang tepat dan terkini adalah sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi antar *stakeholder*, salah satunya adalah dengan menggunakan metode/model yang berbasis *framework Performance Prism*. Sistem/metode ini dapat mengakomodasi keseluruhan aspek pada organisasi sebuah proyek ke dalam

suatu kerangka kerja (*framework*) pengukuran yang strategis. Sehingga kepuasan *stakeholder* secara keseluruhan dapat terakomodasi secara seimbang melalui indikator-indikator yang berbasis *framework stakeholder satisfaction, stakeholder contribution, strategies, processes* dan *capabilities*.⁶

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. Strategi dan harapan dari para *stakeholder* tersebut dikelompokkan dalam perspektif *Performance Prism* dengan mempertimbangkan visi dan misi yang dimiliki oleh organisasi. Sistem pengukuran kinerja model *Performance Prism* berupaya menyempurnakan model-model sebelumnya diantaranya *Balanced Scorecard*. Model ini tidak hanya didasari oleh strategi tetapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, proses dan kapabilitas organisasi.⁷ Memahami atribut apa yang menyebabkan *stakeholder* (pemilik dan investor, supplier, konsumen, tenaga kerja, pemerintah dan masyarakat sekitar) puas adalah langkah penting dalam model *Performance Prism*. Dan untuk dapat mewujudkan kepuasan para *stakeholder* tersebut secara sempurna, maka pihak manajemen proyek perlu juga mempertimbangkan strategi-strategi apa saja yang harus dilakukan, proses-proses apa saja yang diperlukan

⁶Wibowo, A., Indriyani, R., dan Supani. (2011), "Identifikasi Indikator Kinerja Proyek Konstruksi Dengan Metode *Performance Prism*", (Online) *Paper Publikasi Magister*, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.

⁷Neely, A., Adams, C., dan Crowe, P. (2000), *The Performance Prism in Practice*, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, United Kingdom.

untuk dapat menjalankan strategi tersebut, serta kemampuan apa saja yang harus dipersiapkan untuk melaksanakannya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, dapat dirumuskan suatu permasalahan yaitu bahwa sistem pengukuran kinerja pada suatu organisasi proyek yang dilaksanakan oleh BBWS Cimanuk Cisanggarung, 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 dan penerapan 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*.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

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*.
3. Mengaplikasikan rancangan sistem pengukuran kinerja proyek dan indikator kinerja yang didapat pada salah satu proyek infrastruktur jaringan irigasi yang telah selesai dikerjakan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Memberikan sumbangan pemikiran terhadap metode pengukuran kinerja proyek konstruksi saat ini.
2. Memperluas wawasan dan pengetahuan bagi kepentingan peneliti dan akademik.
3. Memberi suatu indikator kinerja proyek dan sistem pendukungnya yang dapat membandingkan secara cepat kinerja proyek-proyek yang ditangani salah satu instansi, sehingga berguna dalam proses evaluasi dan perbaikan selanjutnya.
4. Sebagai acuan terhadap perencana, pelaksana, pengawas dan pemberi pekerjaan dalam menilai suatu kinerja proyek.
5. Memberikan suatu pemikiran kepada pihak yang berkepentingan seperti pemerintah, masyarakat, penyedia jasa konstruksi, atau bahkan pemberi pinjaman (*investor*) tentang langkah-langkah sistematis dalam menilai atau mengukur kinerja proyek-proyek pemerintah.

1.5 Batasan Penelitian

Untuk dapat memberikan arah yang lebih terfokus dan mendalam dari penelitian ini, sehingga dapat memberikan tujuan dan manfaat yang lebih baik maka penelitian ini dibatasi hanya pada ruang lingkup sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan pada proyek konstruksi infrastruktur jaringan irigasi di lingkungan Direktorat Jenderal Sumber Daya Air, Kementerian PUPR.
2. Sampel proyek yang diteliti adalah proyek pembangunan dan rehabilitasi jaringan irigasi, kewenangan pengelolaan pemerintah pusat, dengan luas areal irigasi ≤ 3000 Ha, menggunakan dana APBN yang diselenggarakan oleh BBWS Cimanuk Cisanggarung, Ditjen SDA, Kementerian PUPR.
3. Lokasi pengambilan data proyek dibatasi pada wilayah kerja BBWS Cimanuk Cisanggarung di Propinsi Jawa Barat.
4. Responden atau narasumber pada penelitian ini dibatasi pada *stakeholder* kunci yang terlibat secara langsung pada proyek pembangunan dan rehabilitasi jaringan irigasi.
5. Sistem pengukuran kinerja proyek yang dihasilkan adalah untuk mengukur kinerja administrasi dan pelaksanaan proyek pada tahapan perencanaan desain, pelaksanaan konstruksi dan serah terima tahap 2 (masa pemeliharaan).
6. Proyek yang digunakan sebagai uji coba implementasi sistem pengukuran kinerja adalah proyek pembangunan dan rehabilitasi jaringan irigasi pada salah satu paket pekerjaan yang diselenggarakan oleh BBWS Cimanuk Cisanggarung.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bab 1 Pendahuluan

Bab ini berisi mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

Bab 2 Kajian Pustaka

Bab ini berisi mengenai kajian literatur yang relevan dengan topik yang menyangkut pengendalian proyek konstruksi, kinerja proyek, sistem pengukuran kinerja proyek, beberapa metode atau model sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi, metode *performance prism* dan penelitian terdahulu mengenai penerapan metode ini.

Bab 3 Metode Penelitian

Bab ini berisi mengenai penjelasan metode penelitian yang akan digunakan menyangkut kerangka berfikir, bagaimana data akan diperoleh, bagaimana data akan diukur, bagaimana data akan diolah, dan langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian.

Bab 4 Pengumpulan dan Pengolahan Data

Bab ini berisi mengenai proses pengumpulan dan pengolahan data yang diperoleh berdasarkan metode pengumpulan dan pengolahan data yang digunakan.

Bab 5 Analisis dan Pembahasan

Bab ini berisi mengenai analisis data yang diperoleh berdasarkan pengumpulan data untuk mendapatkan hasil seperti tujuan penelitian.

Serta pembahasan mengenai hasil yang diperoleh sesuai dengan tujuan penelitian.

Bab 6 Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi mengenai kesimpulan dari hasil penelitian dan saran yang dapat diberikan sesuai dengan hasil analisis dan pembahasan.