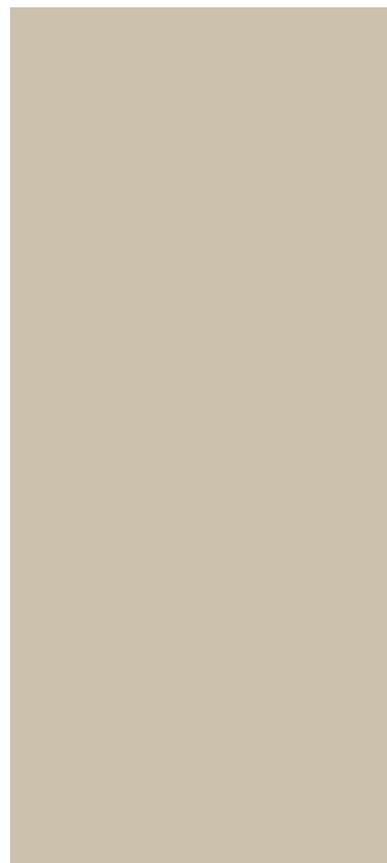
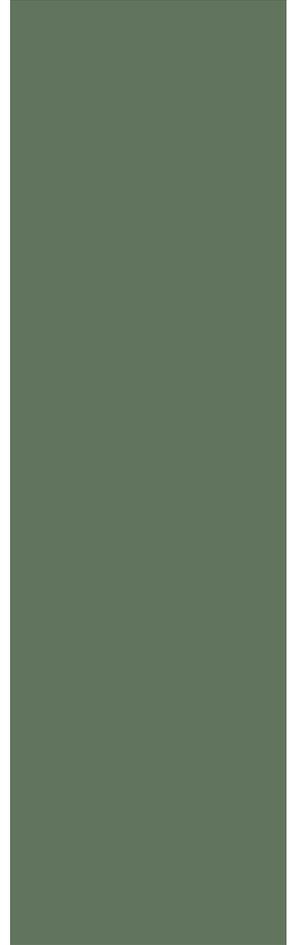




# MODUL PROJECT ANALYSIS PERENCANAAN PEMBANGUNAN

Ditulis oleh: Mizan Ikhlasul Rahman



## DAFTAR ISI

BAB 1. PENDAHULUAN .....	1
BAB 2. PROJECT TEAM BUILDING .....	2
BAB 3. SITUATION ANALYSIS.....	3
BAB 4. CAPACITY ANALYSIS.....	4
BAB 5. PROBLEM ANALYSIS .....	6
BAB 6. STAKEHOLDER ANALYSIS .....	19
BAB 7. RISK ANALYSIS.....	22
BAB 8. COST ANALYSIS .....	24
BAB 9. EVALUATION.....	25
DAFTAR PUSTAKA .....	27

## **BAB 1. PENDAHULUAN**

### **A. Deskripsi**

Modul Project Analysis (PA) ini adalah modul yang dikembangkan untuk salah satu tugas akhir dalam mata kuliah Perencanaan Pembangunan. Di mana mahasiswa diminta untuk membangun sebuah tim untuk menganalisis sebuah fenomena atau masalah dan menyiapkan sebuah analisis yang komprehensif terkait hal tersebut, yang pada akhirnya dapat menawarkan sebuah solusi dan penyelesaian dari fenomena atau masalah tersebut. Modul ini dapat menjadi petunjuk dan panduan bagaimana tugas PA dikerjakan dari awal sampai akhir.

### **B. Hasil Belajar**

Setelah membaca modul ini, mahasiswa diharapkan dapat memahami bagaimana standar penulisan dan pengerjaan tugas PA. Selain itu, mahasiswa dapat memahami bagaimana langkah-langkah dan pembahasan setiap bab atau bagian dalam tugas PA.

### **C. Indikator Hasil Belajar**

Keberhasilan modul ini ditandai dengan luaran atau produk akhir yang dikerjakan oleh mahasiswa berupa proposal PA yang sesuai dengan panduan yang sudah dijelaskan dalam modul ini.

### **D. Pokok Bahasan**

Modul ini terdiri dari beberapa bab, yaitu Project Team Building, Situation Analysis, Capacity Analysis, Problem Analysis, Stakeholder Analysis, Risk Analysis, Cost Analysis, dan Evaluation. Setiap bab akan dibahas dengan detail sehingga mahasiswa memahami bagaimana penulisan dan pengerjaan dari setiap bab dalam tugas Project Analysis ini.

## BAB 2. PROJECT TEAM BUILDING

Pembentukan tim adalah awal yang penting dalam memulai sebuah proyek. Tim yang baik adalah tim yang berkomitmen dan kooperatif untuk mencapai tujuan yang direncanakan bersama. Proyek yang sukses sering diasosiasikan dengan tim (*people*) yang terintegrasi dengan baik dan berkomitmen dengan baik (Bubshait dan Farooq, 1999). Thomas et al. (2008) menjelaskan bahwa fase pembentukan tim yang sering dilakukan terdiri dari: Forming, Norming, Storming, dan Performing.

Dalam fase **Forming**, setelah ketua tim terpilih, maka ketua harus memberikan arahan yang jelas kepada anggota tim tentang apa yang harus dituju dan dipatuhi selama sebuah proyek berjalan. Selain itu, ada rekomendasi untuk membangun perkenalan yang lebih dalam antar anggota tim. Sehingga terbangun hubungan yang baik di sebuah tim. Fase ini dilewati dengan baik jika seluruh yang berada di tim tersebut mengerti tujuan dan lebih mengenal satu sama lain.

Dalam fase **Norming**, setiap anggota tim diberikan peran yang sesuai dengan kemampuannya dan menetapkan ekspektasi yang realistis terkait apa yang ingin dicapai di dalam peran tersebut. Komitmen dari seluruh anggota juga diperkuat kembali dalam fase ini untuk mencapai tujuan kolektif. Jika ada yang kurang baik dari target ataupun komitmen yang diungkapkan, maka *feedback* atau umpan balik bisa diberikan di fase ini oleh ketua tim atau anggota tim lainnya.

Dalam fase **Storming**, biasanya akan terjadi konflik dan perbedaan pendapat dari seluruh anggota tim. Ini karena sebuah proyek sudah masuk ke dalam tahap implementasi. Sehingga diperlukan manajemen konflik untuk meredam seluruh keresahan dan kesalahan anggota tim. Ketua tim harus bisa menjembatani anggotanya agar terbentuk solusi menguntungkan satu sama lain.

Dalam fase **Performing**, fokus utama fase ini adalah terus *perform* atau memberikan kinerja yang maksimal dalam sebuah proyek. Di antara kata kunci dari kinerja yang baik adalah perbaikan tanpa henti dan terus berinovasi. Ketua tim harus bisa menyatukan irama kerja dari seluruh anggota tim sehingga ide dan gagasan dapat terealisasi dengan maksimal.

Sementara itu, perlu digarisbawahi bahwa tim yang berkomitmen adalah tim yang tujuannya dan rencananya dibicarakan bersama-sama. Komitmen akan lebih muncul karena setiap anggota tim merasa telah berkontribusi dalam penyusunan tujuan dan rencana tersebut.

### BAB 3. SITUATION ANALYSIS

Dalam analisis situasi ini, tim mengumpulkan data dan fakta terkait sebuah situasi dan menuliskannya di dalam paragraf dan narasi yang jelas. Dimulai dari mengidentifikasi dan menganalisis keadaan dan konteks umum dari sebuah daerah. Konteks umum ini menjelaskan beberapa hal seperti profil demografi penduduk secara detail (umur, jenis kelamin, agama, dan sebagainya), isu atau masalah yang sudah terjadi bertahun-tahun di daerah tersebut, serta karakteristik daerah yang khas dan berbeda dengan daerah-daerah lainnya. Selanjutnya analisis situasi dapat dibagi ke dalam beberapa aspek, seperti aspek ekonomi, kesehatan, aspek pembangunan, dan aspek sosial dan keadilan, dan sebagainya. Setiap aspek harus dijelaskan dengan detail dan sesuai dengan data dan fakta yang terjadi di lapangan. Kemudian pada bagian terakhir dari analisis situasi ini, tuliskanlah narasi atau deskripsi kesimpulan tentang keadaan atau situasi daerah tersebut dengan menghubungkan seluruh aspek yang sudah diobservasi dan diketahui sebelumnya.



Selain itu, teknik analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threat) juga perlu digunakan dalam analisis situasi ini. Sehingga pemahaman terhadap sebuah situasi akan semakin tajam dan penyusunan strategi menjadi lebih tepat.

## BAB 4. CAPACITY ANALYSIS

Capacity analysis atau analisis kapasitas bertujuan untuk melihat dan mengetahui sumber daya apa saja yang tersedia di sebuah daerah. Hasil dari analisis kapasitas ini akan menjadi pertimbangan dalam penetapan objektif dan cara dalam mengeksekusi proyek dan kegiatan yang sudah dibicarakan dan direncanakan sebelumnya. Karena tanpa dukungan dari seluruh kapasitas yang tersedia, sebuah proyek tidak akan berjalan dengan mudah dan efektif. Beberapa aspek kapasitas yang bisa digunakan dalam analisis ini merujuk kepada *Sustainable Livelihood Framework (SLF)* (Rakodi, 2014), di mana sumber daya dari seseorang atau sebuah daerah dikategorikan ke dalam lima macam modal, yaitu:

**a) Modal Alam (*Natural Capital*)**

Merepresentasikan semua sumber daya alam seperti kuantitas dan kualitas tanah, air, sungai dan ikan yang hidup di dalamnya, tumbuh-tumbuhan dan satwa liar, curah hujan dan iklim.

**b) Modal Fisik (*Physical Capital*)**

Merepresentasikan semua aset yang dibuat oleh tangan manusia dan dimiliki secara pribadi oleh individu atau kelompok seperti peralatan, mesin, kendaraan dan barang utilitas lainnya, infrastruktur yang dimiliki publik seperti jalan, listrik dan persediaan air dan pengembangan lahan seperti konservasi tanah dan irigasi.

**c) Modal Manusia (*Human Capital*)**

Merepresentasikan kumpulan tenaga kerja yang tersedia untuk bekerja dan kualitasnya dalam hal pendidikan formal, pengetahuan adat, keterampilan dan pelatihan para pekerja tersebut, termasuk tingkat kesehatan dan gizi mereka.

**d) Modal Finansial (*Financial Capital*)**

Merepresentasikan stok dan simpanan uang dan aset likuid lainnya yang bernilai seperti perhiasan, ternak, dan biji-bijian yang dapat dijual atau dikonsumsi. Ini juga mencakup perjanjian kredit formal dan informal, serta pensiun dan pengiriman uang dari orang lain.

**e) Modal Sosial (*Social Capital*)**

Merepresentasikan institusi yang tak berwujud seperti hubungan, kepercayaan, norma, dan tingkat asosiasi dalam kelompok dan organisasi. Ini termasuk kewajiban patron-klien tradisional serta sistem dukungan komunal. Ini juga dapat mencakup status yang bisa memengaruhi akses ke kesempatan/peluang dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Meskipun sebenarnya pendekatan SLF ini melupakan satu aspek penting dari sebuah daerah atau keadaan, aspek itu adalah aspek politik. Sehingga aspek politik harus juga dianalisis dan disertakan menjadi satu bagian dengan kelima macam modal sebelumnya. Sebagai contoh, aspek politik atau modal politik ini merepresentasikan sejauh mana pemerintahan di sebuah daerah dipercaya oleh masyarakatnya, atau tentang bagaimana pemerintah tersebut dalam melaksanakan kebijakannya sejauh ini.

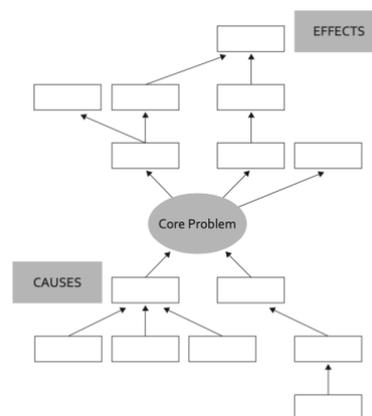
Maka dari itu, analisis kapasitas ini minimal terdiri dari enam macam modal, yaitu modal alam, modal fisik, modal manusia, modal finansial, modal sosial, dan modal politik.

## BAB 5. PROBLEM ANALYSIS

Selanjutnya adalah problem analysis atau analisis masalah. Analisis ini tentu diperlukan untuk mengetahui masalah inti yang ingin diselesaikan dan untuk menetapkan tujuan yang ingin dicapai setelahnya. Ada beberapa teknik yang harus dipakai dalam analisis masalah ini, yaitu: Problem Tree, CATWOE Analysis, dan Soft System Methodology (SSM). Teknik-teknik ini akan dijelaskan satu per satu.

### a) Problem Tree

Veselý (2008) menjelaskan bahwa *problem tree* (pohon masalah) dapat memvisualisasikan masalah, di mana dalam pohon tersebut, akar pohon dianggap sebagai sebab masalah (*causes*) dan ranting pohon dianggap sebagai efek dari masalah (*problem's effects*). Pembuatan problem tree ini disarankan untuk dilakukan secara kolektif atau bersama-sama dalam tim, sehingga problem tree terbangun dari berbagai opini dan sudut pandang yang beragam. Lebih lanjut menurut Veselý (2008), setidaknya problem tree ini akan: 1) Membedakan berbagai masalah sesuai dengan karakteristiknya; 2) Menghadirkan hubungan yang logis antara akar, pohon, dan ranting; 3) Menghadirkan sudut pandang yang beragam terkait definisi masalah, termasuk sebabnya dan efeknya.

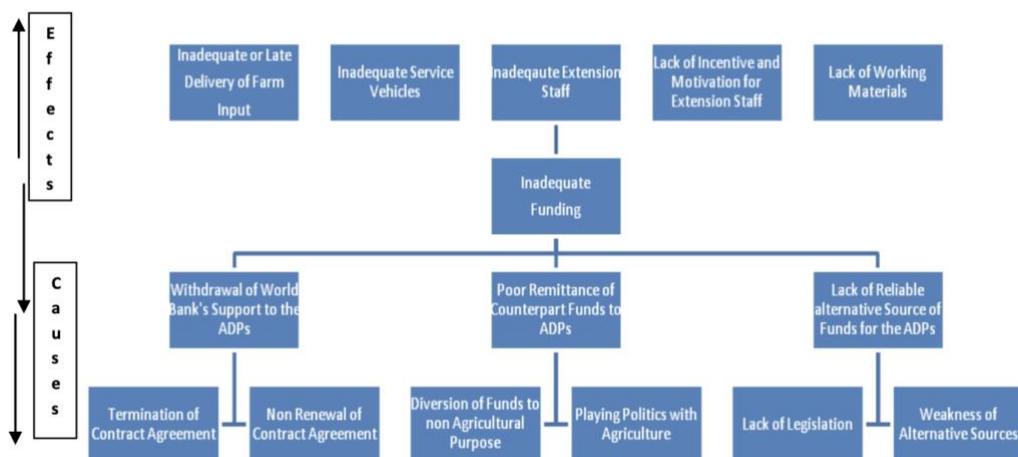


Sumber: Schiefer and Döbel (2001, p. 74) dalam Veselý (2008).

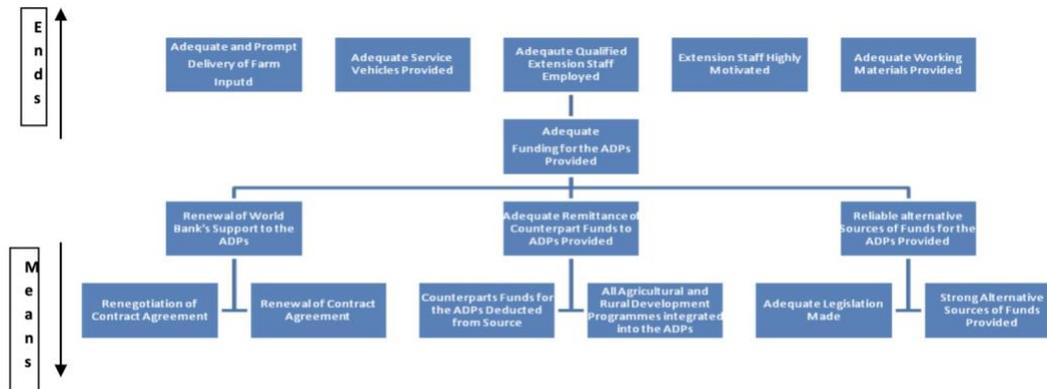
Namun, ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam pembuatan *problem tree*. Pertama, tidak ada yang disebut sebagai '*correct problem tree*' atau pohon masalah yang benar. *Problem tree* masih bisa dikatakan baik dan benar jika *problem tree* itu

dapat membantu pencapaian objektif atau tujuan yang direncanakan. Semakin banyak akar (*causes*) dan ranting (*effects*) yang didapatkan, maka akan semakin diketahui sebab yang paling penting untuk diselesaikan dan apa dampak yang paling perlu diperhatikan. Kedua, meskipun lebih banyak akar dan ranting itu sesuatu yang baik, namun hal yang paling penting dalam *problem tree* adalah relevansi antara akar, pohon, dan ranting. Maka *problem tree* harus menghadirkan informasi yang proporsional dan seimbang. *Problem tree* yang terlalu sederhana juga tidak baik, begitu pun jika *problem tree* itu terlalu rumit.

Sementara itu, *problem tree* juga bisa dikonversi menjadi *objective tree* (pohon tujuan). Di dalam *objective tree* ini, yang dianggap sebagai akar adalah *means*, dan yang dianggap sebagai ranting adalah *ends*. Secara definisi, *means* adalah ‘tujuan antara’ yang diperlukan untuk mencapai hasil akhir atau ‘tujuan akhir’. Tujuan tersebut merupakan langkah-langkah atau tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan akhir. Tujuan antara ini sering dinyatakan dalam bentuk masukan (*input*), sumber daya, atau kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan akhir. Sedangkan *ends* adalah ‘hasil akhir atau tujuan yang diinginkan’. *Ends* ini mewakili tujuan atau visi akhir dari proyek atau program. Narasi dalam ‘*ends*’ ini biasanya lebih luas dan lebih abstrak daripada narasi dalam ‘*means*’, dan dapat dinyatakan dalam bentuk dampak atau hasil yang terukur dan dapat dicapai. Berikut contoh *problem tree* dan konversinya menjadi *objective tree* yang diambil dari Ammani et al. (2010):



(Problem Tree)



(Objective Tree)

Dapat dipahami bahwa *problem tree* dan *objective tree* saling berkorelasi secara logis. Tanpa adanya *problem tree*, maka *objective tree* tidak akan bisa dibangun dan dikembangkan dengan tepat.

**b) CATWOE Analysis**

CATWOE merupakan singkatan dari Customer, Actor, Transformation, Weltanschauung (Worldview), Owner and Environmental constraints (Bergvall-Kåreborn et al., 2004). Definisi dari masing-masing aspek adalah:

Aspek	Definisi	Contoh
Customer (C)	: Orang-orang yang akan menerima dampak dari sebuah sistem.	Korban banjir.
Actor (A)	: Orang-orang yang akan melakukan proses transformasi (Yang melakukan T).	Pemerintah, NGO.
Transformation (T)	: Sebuah proses mengubah input menjadi output.	Kerusakan bangunan fisik akibat banjir -> Pembangunan rumah -> Rumah yang layak.

Weltanschauung (Worldview) (W)	: Sudut pandang dunia (Worldview) yang akan membuat proses transformasi bermakna.	Kerusakan rumah.
Owner (O)	: Orang-orang yang dapat menghentikan proses transformasi (Yang dapat menghentikan T).	Pemerintah.
Environmental Constraints (E)	: Hambatan yang mungkin terjadi dan harus diterima apa adanya.	Perubahan iklim, kekurangan bahan bangunan, dsb.

---

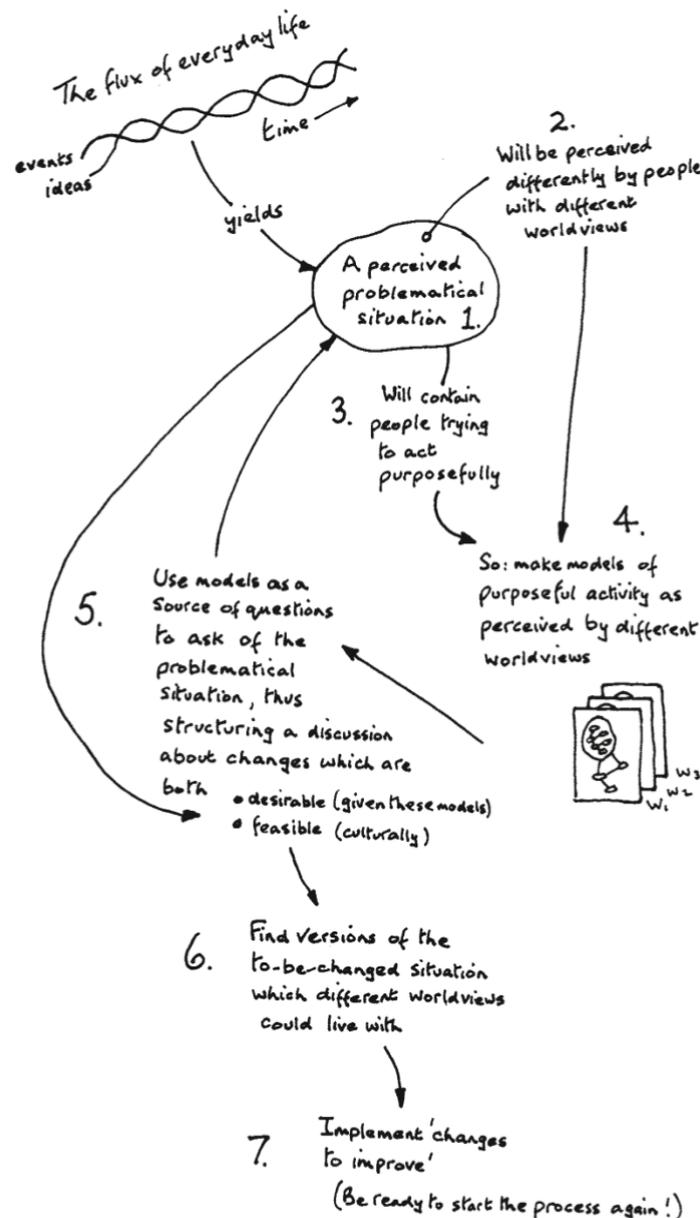
Karena itu, setiap aspek harus didefinisikan dan diobservasi sehingga membantu identifikasi masalah dari berbagai sudut pandang.

### c) Soft System Methodology (SSM)

Sementara itu, Soft System Methodology (SSM) adalah sebuah pendekatan yang digunakan untuk menanggulangi (*tackling*) masalah dan situasi yang 'kompleks dan berantakan'. Pendekatan SSM ini berangkat dari asumsi atau landasan berpikir bahwa:

- 1) Kehidupan nyata (*real life*) selalu bergerak dan berubah, banyak realita dan sudut pandang yang berpengaruh dalam sebuah kehidupan. Dapat dikatakan bahwa kehidupan ini dipenuhi dengan masalah, dengan kata lain, problematik.
- 2) Namun, kehidupan ini juga dipenuhi orang-orang yang memiliki niat dan tujuan yang baik, yang berusaha untuk mengurangi permasalahan yang ada di kehidupan ini.

Dengan adanya dua asumsi ini, pendekatan SSM terbentuk sebagai sebuah proses yang memiliki fitur '*action to improve*' atau berisikan kegiatan yang penuh makna dan tujuan (*purposeful*) dalam mengeksplorasi masalah dan kehidupan ini. Pendekatan SSM ini juga akan mempertanyakan *real-world situation*, bahkan menghadirkan struktur dan diskusi yang dapat berguna dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut. Secara ringkas, siklus pembelajaran SSM untuk menghasilkan sebuah aksi (*action*) diilustrasikan dalam gambar berikut ini:



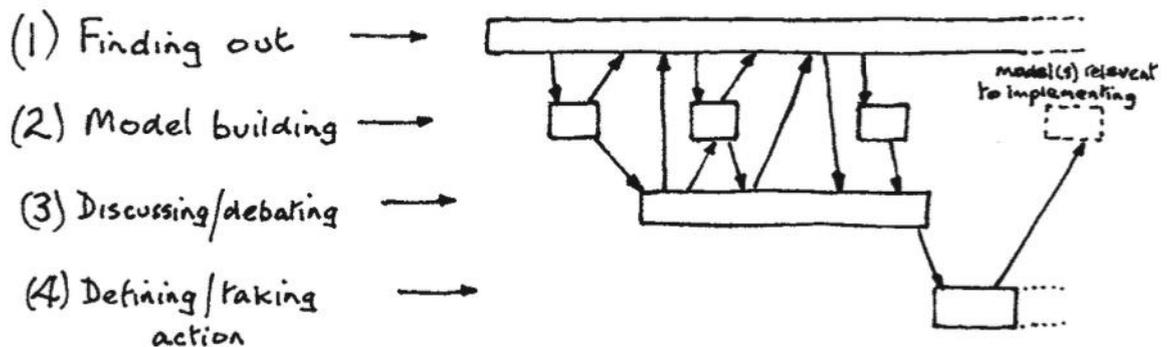
Sumber: Checkland dan Poulter (2020, p. 194)

Dalam praktiknya, pendekatan SSM diartikan sebagai *'an organized, flexible process for dealing with situations which someone sees as problematical, situations which call for action to be taken to improve them, to make them more acceptable, less full of tensions and unanswered questions. The 'process' referred to is an organized process of thinking your way to taking sensible 'action to improve' the situation; and, finally, it is a process based on a particular body of ideas, namely systems ideas'* (Checkland dan Poulter, 2020, p. 200). Ini bisa diartikan bahwa pendekatan SSM menekankan pentingnya *process of thinking* dan *action* dalam menjawab permasalahan dan isu

yang dihadapi. Setidaknya ada empat elemen yang perlu dijelaskan lebih lanjut dari definisi dan penjelasan terkait SSM tersebut:

No	Poin/Elemen	Penjelasan
1.	Everyday Life and Problematical Situations	: Kehidupan sehari-hari adalah kehidupan yang kompleks, ada berbagai perasaan, peristiwa, bahkan emosi di dalamnya. Manusia yang memberi makna dari situasi yang dihadapinya. Jika sebuah situasi dianggap problematik, maka akan muncul usaha untuk memperbaikinya.
2.	Tackling Problematical Situations	: Manusia yang menilai, apakah sesuatu itu baik atau buruk? Bisa diterima atau tidak? Dan seterusnya. Ini akan membentuk sudut pandang dan landasan berpikir tentang aksi yang diambil dalam penanggulangan masalah.
3.	A Flexible Process	: Karena kehidupan ini kompleks, maka diperlukan fleksibilitas untuk mempersiapkan segala alternatif solusi dan beradaptasi dengan beragam situasi.
4.	The Use of Systems Ideas	: <i>Systems ideas</i> ini kemudian yang menghubungkan berbagai bagian menjadi satu kesatuan yang utuh. Seperti halnya sebuah sepeda, hanya akan bisa berjalan dan berguna jika seluruh bagiannya disatukan.

Setelah memahami penjelasan dan landasan berpikir yang cukup panjang terkait SSM, maka yang perlu dilakukan selanjutnya dari SSM yaitu kegiatan dan proses investigasi masalah yang dirangkum di dalam gambar berikut:

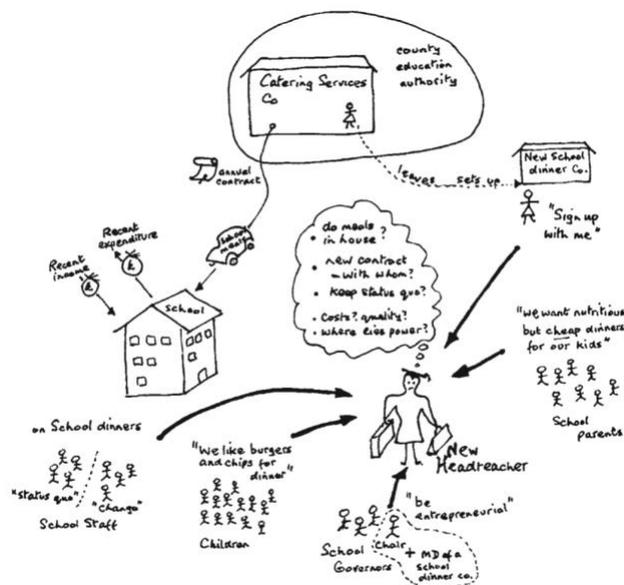


Sumber: Checkland dan Poulter (2020, p. 208)

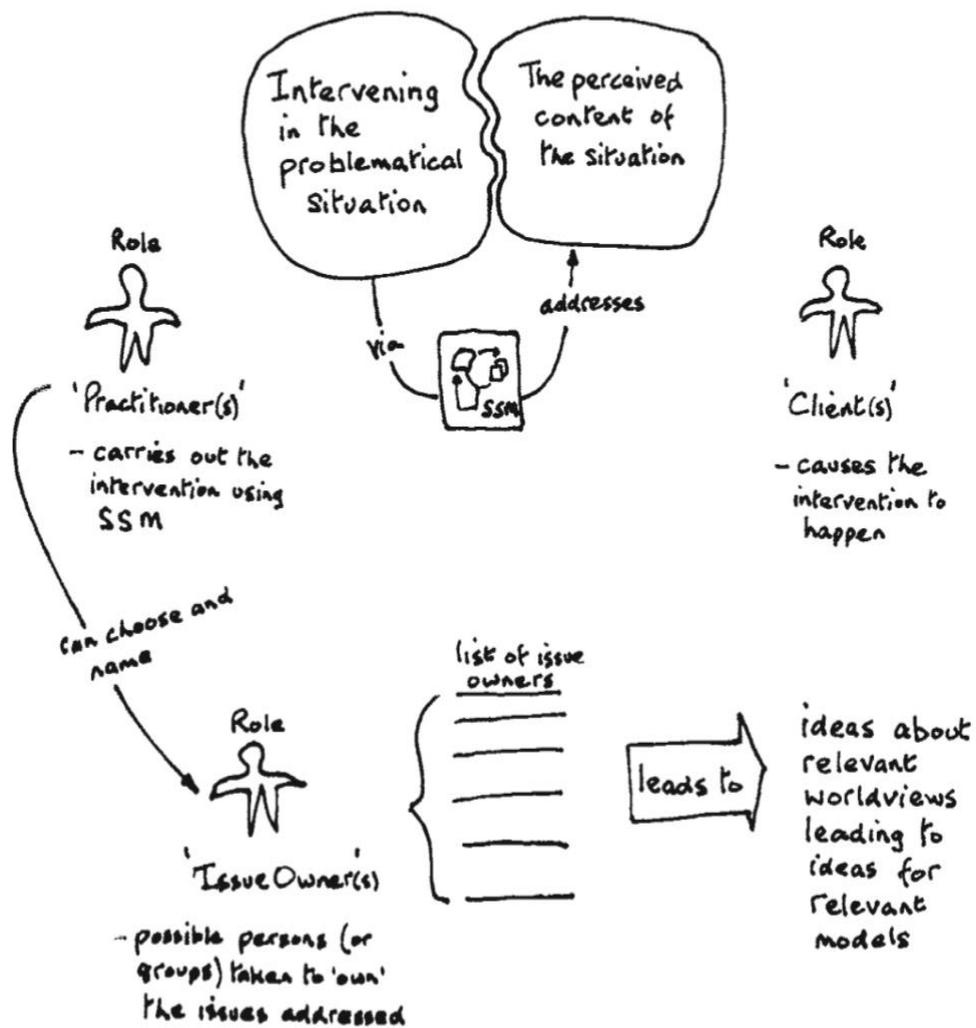
### 1) Fase *Finding Out*

Ada empat kegiatan yang harus dilakukan dalam fase ini, yaitu pembuatan satu Rich Pictures (gambaran besar dari situasi) dan tiga macam analisis (terkait intervensi, sosial, dan politik).

Pertama, Rich Pictures akan menghadirkan gambaran interaksi antar manusia di sebuah situasi. Gambaran ini dapat diketahui melalui wawancara, observasi, pembacaan dokumen, dan sebagainya. Maka hasil dari Rich Pictures bisa diilustrasikan dan digambarkan seperti contoh berikut:



Kedua, dilanjutkan dengan analisis intervensi. Ada hubungan antara intervensi yang akan dilakukan melalui pendekatan SSM terhadap situasi masalah yang diterima atau diobservasi. Intervensi ini juga dilakukan dan dipengaruhi oleh peran 'client' yang membawa intervensi ini muncul ke permukaan, praktisi yang memberdayakan pendekatan SSM, dan 'pemilik isu atau masalah' yang akan terdampak dari segala kegiatan yang dilakukan. Ringkasan dari analisis ini digambarkan sebagai berikut:



Ketiga, analisis terkait aspek sosial. Kata kunci dalam analisis ini adalah '*social reality*' atau realita sosial. Selain itu, diperlukan pertimbangan budaya di masyarakat, sehingga segala kegiatan dapat diterima masyarakat dengan mudah. Realita sosial juga menunjukkan bahwa terdapat interaksi yang kompleks antar masyarakat. Untuk mengurai hal ini, ada tiga poin yang harus dijelaskan dalam analisis ini, yaitu:

a) Roles:

Posisi seseorang di struktur sosial, baik itu jabatan formal atau informal. Seperti kepala departemen, tokoh pergerakan, dan sebagainya.

b) Norms:

Sikap dan perilaku yang tercermin dari individu atau sekelompok orang, dan seharusnya sesuai dengan yang diekspektasikan secara umum. Sebagai contoh, jika seseorang adalah kepala sekolah, maka tidak seharusnya dia bersikap kasar terhadap guru dan murid, dan sebagainya.

c) Values:

Merupakan standar atau kriteria yang diungkapkan masyarakat terkait sikap tersebut. Seperti mengungkapkan jika seorang pemimpin yang kerjanya sangat efektif atau mengayomi.

Keempat, analisis politik. Pertanyaan utama dalam analisis ini adalah 'Bagaimana sebuah *power* atau kekuatan itu diekspresikan?'. Pertanyaan ini kemudian akan terhubung dengan faktor-faktor yang mempengaruhi power itu seperti reputasi, karisma, intelektualitas, dan sebagainya.

## **2) Fase *Model Building***

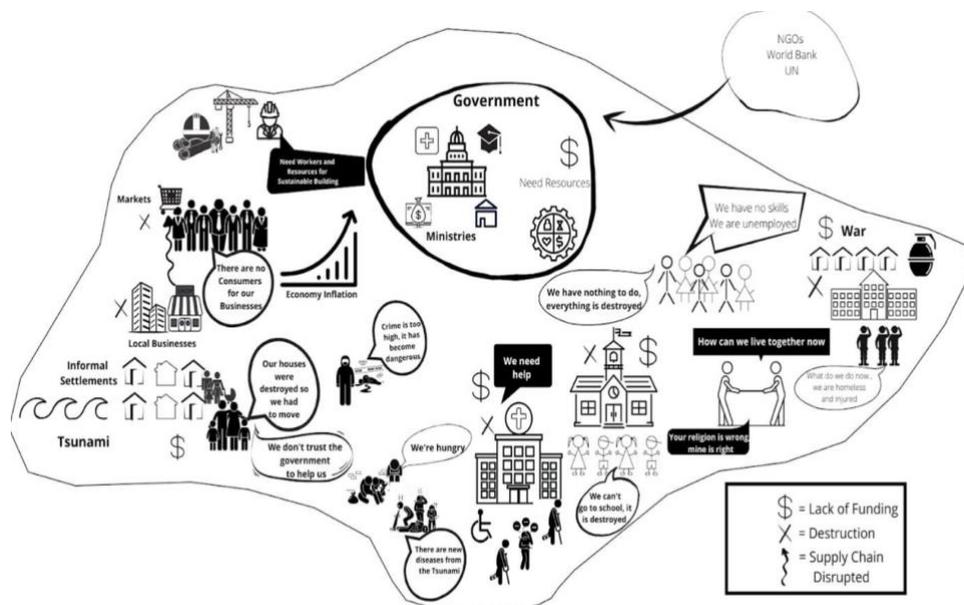
Fase ini juga disebut sebagai fase pembuatan model aktivitas atau kegiatan yang bermakna. Disimpulkan bahwa tugas utama (*task*) dalam fase ini hanya satu, yaitu '*to construct a model of a purposeful 'activity system' viewed through the perspective of a pure, declared worldview, one which has been fingered as relevant to this investigation.*' Deskripsi yang dihasilkan nantinya, setelah *task* ini terpenuhi, adalah deskripsi yang disebut sebagai *Root Definitions* (RD). *Root* di sini dianggap sebagai metafora yang menjadi sumber deskripsi utama.

Adapun contoh narasi RD yang cukup bermakna dan detail seperti:

*'A householder-owned and staffed system to paint the garden fence, by hand-painting, in keeping with the overall decoration scheme of the property in order to enhance the appearance of the property'*

Dari kalimat di atas dapat dipahami bagaimana sistem dalam *hand-painting* yang pada akhirnya memperindah tampilan dari sebuah properti.

Contoh narasi RD yang lain berdasarkan Rich Pictures yang telah dibuat adalah sebagai berikut:



Dengan **Root Definitions** dinarasikan sebagai berikut:

a) Aspek Sosial (*Social*):

Create systems and structures to combat the social division caused by Civil War, through a process of Restorative Justice, DDR and community -> Building initiatives to alleviate tensions and restore social cohesion between majority and minority communities.

b) Aspek Fisik (*Physical*):

Rebuild infrastructure and provide safe housing, including access to basic services -> through aid and resource management, for the effective planning and sustainable provision of housing to populations displaced by both the Civil War and tsunami.

c) Aspek Ekonomi (*Economic*):

Create job opportunities, including rebuilding markets and supply chains -> by enabling access to finance, by expanding professional capacity through improved education, by supporting the reconstruction and expansion of key industries, such as in reconstruction, to increase victims' income levels and facilitate incremental improvements in quality of life.

Selain itu, **CATWOE analysis** yang sudah dijelaskan sebelumnya juga merupakan salah satu analisis yang digunakan dalam penulisan narasi Root Definitions ini.

### **3) Fase *Discussing/Debating***

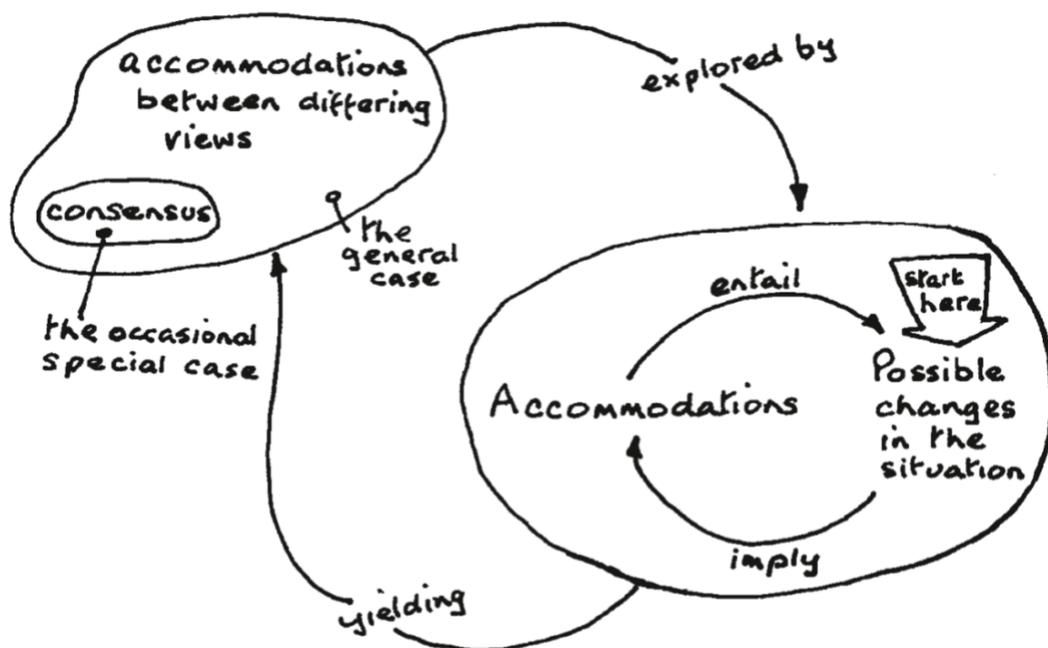
Di fase diskusi dan debat ini, praktisi dan profesional biasanya masih menemukan ketidakjelasan dari yang direncanakan dan dibahas selama ini. Karena itu, berangkat dari pengetahuan dari dua fase sebelum ini, diperlukan pilihan model yang telah dikembangkan sebelumnya, yang kemudian dibandingkan dengan situasi di saat ini. Tapi perlu diwaspadai bahwa model yang sedang dikembangkan bukanlah berarti sebagai model dan situasi yang ideal dari masalah dan kompleksitas yang dihadapi. Sebuah model tentu mengandung berbagai 'kepentingan dan sudut pandang', sehingga ada kemungkinan bias dan pemaknaan yang subjektivitas tentang 'model dan situasi ideal' itu sendiri.

Tujuan utama dari diskusi ini adalah pembahasan terkait segala aktivitas yang direncanakan dan dilakukan di dalam pilihan model. Beberapa hal yang bisa didiskusikan seperti: Apakah aktivitas tersebut benar-benar ada di kehidupan nyata? Apakah aktivitas tersebut sudah efektif, efisien, bahkan berhasil? Apakah secara budaya itu bisa diterima? Dan sebagainya. Pendekatan formal atau sistematis dan informal dapat dilakukan dalam menjawab contoh pertanyaan-pertanyaan tersebut.

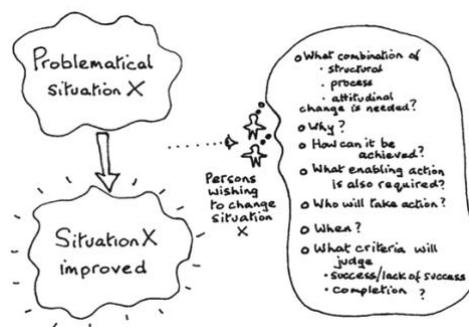
Pada akhirnya, dengan diskusi yang terstruktur dan merujuk kepada model, akan diketahui tentang 'a version of the real situation and ways to improve it which different people with different worldviews can nevertheless live with'. Ini karena sebuah diskusi akan menghasilkan narasi tentang 'how some purposeful action would be done according to the model, and comparing this story, or scenario, with a real-world account of some- thing similar happening in the real world.'

#### 4) Fase *Defining/Taking Action*

Dalam fase *Defining* ini, telah diasumsikan bahwa ada 'consensus atau kesepakatan' yang terbentuk dari fase diskusi sebelum ini. Kesepakatan ini nantinya akan menghadirkan *general idea* yang dapat mengakomodasi beragam kepentingan dari berbagai individu dan kelompok. Memang tidak mudah untuk membangun 'narasi ide' yang dapat disepakati oleh semua pihak, karena itu, narasi ini akan dibersamai oleh berbagai kompromi. Hanya dengan kesepakatan dan kompromi, segala kegiatan atau rencana akan berjalan dengan lancar dan berlanjut dalam waktu yang panjang. Sebuah ide untuk mengakomodasi kesepakatan dan kompromi juga sangat berhubungan dengan berbagai perubahan yang terjadi di dalamnya. Hal ini diilustrasikan melalui gambar di bawah ini:

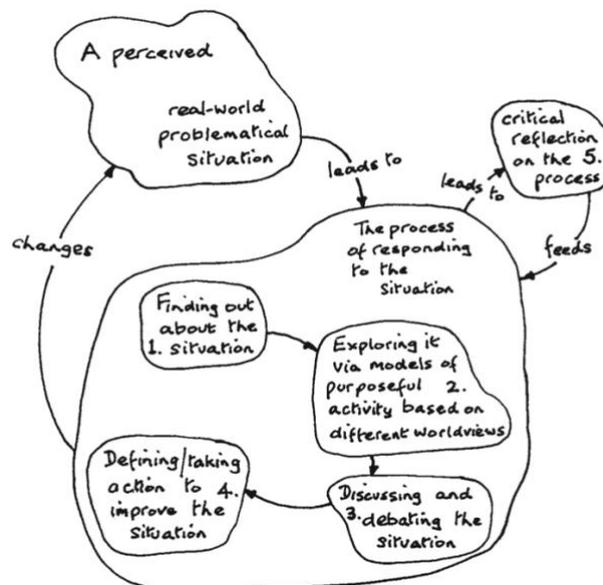


Faktor lain seperti, keadaan manusia yang beragam dan tidak sama, juga menjadi sesuatu yang perlu dipertimbangkan dalam pendekatan SSM. Kehidupan manusia sangatlah kompleks. Sebagai contoh sederhana, rencana perubahan yang diusulkan dalam sebuah organisasi terkadang tidak akan bisa berjalan tanpa persetujuan 'senior' di organisasi tersebut. Jika rencana perubahan ini dapat berjalan, maka definisi dan indikator keberhasilan rencana ini juga tak akan mudah dijelaskan oleh manusia secara langsung. Banyak pertanyaan yang dipikirkan sebelum sebuah rencana itu dikatakan berjalan dan berhasil. Gambar di bawah ini merangkum perihal tersebut:



## Kesimpulan

Pendekatan SSM adalah pendekatan yang mengakomodasi berbagai individu dan sudut pandang dalam menganalisis masalah, model atau solusi, dan *action* yang akan dilakukan setelahnya. Checkland dan Pultor (2020, p. 235) merangkum pendekatan SSM dan aktivitas yang ada di dalamnya melalui ilustrasi di bawah ini:



## BAB 6. STAKEHOLDER ANALYSIS

Stakeholder analysis atau analisis pemangku kepentingan ini semakin dilihat penting untuk mengetahui kepentingan, *interest*, hubungan para pemangku ini dengan proyek yang dijalankan (Brugha dan Varvasovszky, 2000). Dengan kata lain, para pemangku kepentingan tidak hanya dianggap sebagai *passive player*, namun juga sebagai *active player* yang memiliki kepentingan di dalam proyek dan terdampak oleh kehadiran sebuah proyek atau kebijakan. Pemangku kepentingan dikategorikan ke dalam kelompok primer (*primary stakeholder*), sekunder (*secondary stakeholder*) dan eksternal (*external stakeholder*). Pemangku kepentingan utama termasuk individu atau kelompok yang diklasifikasikan sebagai penerima manfaat proyek, pemangku kepentingan sekunder termasuk kelompok yang bertindak sebagai agen untuk perubahan atau orang lain yang terlibat dalam proyek, sedangkan eksternal terdiri dari individu atau kelompok lain yang terkena dampak proyek. Sebagai contoh, dalam kasus pembangunan fasilitas pemukiman, maka *stakeholder*-nya adalah:

Stakeholder	Contoh
Primary	Masyarakat yang tinggal di pemukiman tersebut.
Secondary	Pemerintah dan perusahaan konstruksi yang membangun fasilitas tersebut.
External	Politisi yang mengharapkan kenaikan pengaruh politik. Selain itu, Bank yang mengharapkan imbal hasil ( <i>return</i> ) dari investasi yang dikeluarkannya.

Kemudian, seperti yang dijelaskan sebelumnya, *stakeholder analysis* juga mempertimbangkan *interest* atau kepentingan yang berbeda-beda. Maka kepentingan yang beragam ini juga harus disikapi dengan cara yang berbeda-beda.

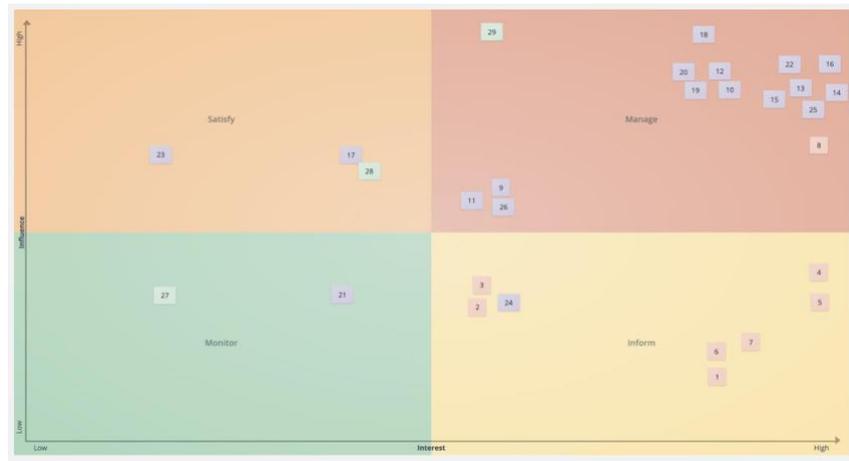


Dari gambar di atas dapat disimpulkan bahwa *stakeholder* yang memiliki:

- a) Low Power-Low Interest -> Harus dimonitor jika ada kemungkinan *interest* mereka berubah.
- b) Low Power-High Interest -> Harus terus diberikan informasi agar mereka tetap tahu dan agar *interest* mereka terus berlanjut.
- c) High Power-Low Interest -> Pemangku kepentingan yang berpengaruh, hanya saja tidak terlalu terlibat dalam proyek.
- d) High Power-High Interest -> Stakeholder kunci yang akan mempengaruhi keberhasilan sebuah project.

Adapun ini contoh penulisan dan pembuatan *stakeholder analysis* di dalam matriks:

Stakeholder Matrix Key							
Primary		Secondary				External	
Groups in Extreme Poverty	1	Construction companies	9	Trust Fund World Bank	20	Tourism Industry	27
Women	2	Opposition party	10	International Donors	21	External Investors	28
Designated vulnerable homeowners (near the sea)	3	Local Government	11	Demobilisation camps charity	22	Politicians	29
Youth	4	Ministry of Disaster Preparedness	12	Think Tank (report on camps)	23		
Demobilised combatants	5	Ministry of Housing and Construction	13	NGO housebuilders	24		
Families affected by war	6	Ministry of Resettlement	14	WHO (World Health Organisation)	25		
Affa Town Inhabitants	7	Ministry of Health	15	Local NGOs	26		
Tsunami Victims	8	Ministry of Youth Affairs and Skill Development	16				
		Private sector organizations (What kind?)	17				
		International NGOs	18				
		Aid Agencies	19				

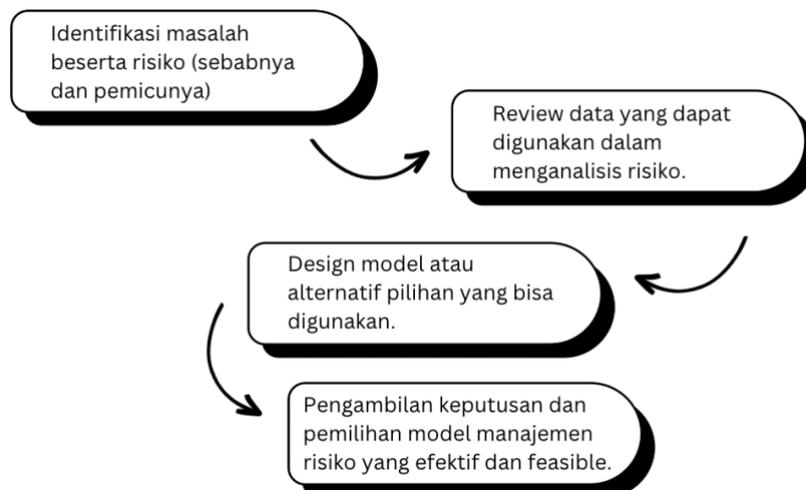


Analisis stakeholder ini dapat ditulis dan dilengkapi dengan tabel dan matriks yang dicontohkan dalam bab ini. Sehingga terlihat jelas ilustrasi kepentingan dan pengaruh dari masing-masing pemangku kepentingan.

## BAB 7. RISK ANALYSIS

Analisis risiko (*risk analysis*) biasanya diiringi dengan manajemen risiko. Seringnya risiko-risiko muncul dan berasal dari luar (*external*), meskipun tak menutup kemungkinan akan muncul dari dalam (*internal*). Bahkan risiko-risiko tersebut bisa diklasifikasikan ke dalam setiap fase kegiatan implementasi yang telah direncanakan sebelumnya. Secara mendasar, risiko (*risk*) itu dapat dipahami dengan memahami lawan katanya, yaitu kesempatan (*opportunity*). Vose (2008, p. 3) mendefinisikan *risk* sebagai ‘peristiwa random yang mungkin terjadi dan, jika memang terjadi, akan berdampak pada 22tujuan organisasi. Dengan demikian, risiko terdiri dari tiga elemen: 22skenario; kemungkinan terjadinya; dan ukuran dampaknya jika memang terjadi. Sementara itu, *opportunity* didefinisikan sebagai ‘peristiwa random yang mungkin terjadi tetapi, jika itu terjadi, akan berdampak positif pada tujuan organisasi. Jadi, peluang terdiri dari tiga elemen yang sama dengan risiko.

Dalam praktiknya, analisis risiko atau *risk analysis* akan menghasilkan luaran berupa dasar-dasar keputusan yang tepat dalam mengatur risiko (*risk management*). Sehingga, menurut Vose (2008), urutan analisis risiko ini secara umum adalah sebagai berikut:



Selain itu, analisis risiko juga harus dikelompokkan ke dalam beberapa aspek yang relevan dengan kegiatan atau proyek yang ingin dijalankan, seperti aspek ekonomi, lingkungan, dan sebagainya. Risiko-risiko ini juga harus diberi peringkat dari yang paling tinggi yaitu ‘critical’, hingga yang paling rendah yaitu ‘interesting’.

Berikut ringkasan definisi dari pemeringkatan risiko ini:

---

<b>Peringkat</b>	<b>Definisi</b>
Critical	: Menunjukkan kepentingan ekstrim, urgensi, atau tingkat keparahan situasi atau masalah.
Crucial	: Menunjukkan bahwa ada sesuatu yang penting atau perlu diselesaikan untuk bertahan hidup.
Vital	: Menunjukkan bahwa sesuatu mutlak diselesaikan untuk keberadaan atau kelanjutan dari sesuatu yang lain.
Important	: Menyiratkan bahwa sesuatu memiliki makna dan nilai, dan tidak boleh diabaikan.
Relevant	: Menunjukkan bahwa ada sesuatu yang berhubungan langsung dengan masalah yang sedang dihadapi.
Interesting	: Menunjukkan bahwa sesuatu memiliki potensi untuk melibatkan atau memikat perhatian, seringkali karena kebaruan, keunikan, atau keanehannya.

---

Seluruh narasi yang ditulis dalam analisis risiko ini harus mempertimbangkan hal-hal yang dijelaskan di bab ini.

## BAB 8. COST ANALYSIS

Dalam *cost analysis* atau yang juga biasa disebut sebagai penganggaran (*budgeting*), seluruh biaya yang diperlukan harus diobservasi dan dituliskan ke dalam tabel biaya. Jenis dan nama biaya yang diperlukan tentu harus sesuai dengan kegiatan atau proyek yang dilaksanakan. Sebagai contoh, jika sebuah proyek akan membangun bangunan fisik sebagai bagian dari implementasi rencananya, maka yang diperlukan adalah biaya konstruksi bangunan dan sejenisnya. Secara umum, biaya juga dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu biaya tetap (*fixed cost*) dan biaya tidak tetap (*variable cost*).

Adapun langkah-langkah yang biasa dilakukan dalam analisis biaya yaitu:

- 1) Identifikasi semua biaya yang terlibat: Langkah pertama adalah mengidentifikasi semua biaya yang terlibat dalam proyek. Ini termasuk biaya langsung seperti tenaga kerja, bahan, dan peralatan, serta biaya tidak langsung seperti biaya *overhead*, administrasi, dan kontingensi.
- 2) Buat perkiraan biaya: Setelah mengidentifikasi semua biaya, langkah selanjutnya adalah membuat perkiraan biaya. Ini melibatkan perkiraan biaya dari setiap kegiatan dan total biaya proyek.
- 3) Kembangkan *cost baseline*: *Cost baseline* adalah *time-phased budget* yang digunakan untuk mengukur dan memantau kinerja biaya (*cost performance*). Ini menunjukkan biaya yang direncanakan untuk setiap periode di dalam proyek.
- 4) *Cost monitoring and controlling*: Setelah proyek berjalan, penting untuk memantau dan mengendalikan biaya dengan tujuan memastikan bahwa proyek tetap berjalan sesuai anggaran. Ini melibatkan pelacakan biaya aktual terhadap *cost baseline* dan membuat penyesuaian seperlunya.
- 5) Lakukan analisis biaya akhir: Di akhir proyek, lakukan analisis biaya untuk mengevaluasi keakuratan perkiraan biaya yang dianggarkan dan mengidentifikasi perbedaan antara biaya yang dianggarkan dan biaya aktual yang dikeluarkan.

## BAB 9. EVALUATION

Evaluasi tentu bisa dilakukan di awal sebagai langkah antisipatif terhadap kemungkinan-kemungkinan dan masalah yang mungkin terjadi di masa mendatang, yang juga akan menghambat kelancaran implementasi sebuah proyek. Memang sebaiknya evaluasi dilakukan di akhir setelah proyek selesai dilakukan, sehingga banyak pertanyaan evaluasi yang bisa ditanyakan dan didiskusikan. Ada dua pendekatan yang mungkin dilakukan dalam evaluasi, yaitu 1) Goal-based Evaluation, dan 2) Goal-free Evaluation.

Dalam *Goal-based Evaluation*, evaluasi dilakukan berdasarkan atau merujuk kepada objektif atau tujuan yang ditetapkan di rencana awal sebuah proyek. Evaluasi ini akan menentukan apakah objektif tersebut telah tercapai atau tidak, dan seberapa baik usaha yang dilakukan untuk mencapai objektif tersebut.

Sementara itu, *Goal-free Evaluation* adalah sebuah evaluasi yang dipusatkan kepada '*what the program or project is actually doing*' tanpa harus merujuk apa yang sebenarnya harus dilakukan dalam rencana proyek tersebut. Evaluasi ini bisa dikatakan sebagai evaluasi yang fleksibel atau tidak kaku dan terbuka terhadap adaptabilitas dalam pemenuhan kebutuhan proyek serta pencapaian objektif dari sebuah proyek. *Goal-free Evaluation* ini juga memiliki kemampuan untuk investigasi keadaan sebuah proyek, sehingga pada akhirnya bisa menjadi titik awal atau landasan menuju *Goal-based Evaluation*.

Seperti yang dijelaskan sebelumnya, sebuah evaluasi tak lepas dari pertanyaan atau fokus yang ingin diketahui. Sebelum proyek dijalankan, contoh pertanyaan evaluasi bisa dinarasikan seperti:

- 1) Apa hal-hal yang menjadikan kegiatan/proyek tersebut akan berhasil? Seberapa tinggi tingkat keberhasilannya?
- 2) Apa yang kemungkinan menjadi hambatan dalam berlangsungnya kegiatan/proyek tersebut?

Kemudian, ketika proyek tersebut sudah selesai diimplementasikan, maka contoh pertanyaan-pertanyaan evaluasi itu bisa dinarasikan sebagai berikut:

- 1) Terkait **relevansi**, apakah intervensi atau kegiatan dalam proyek tersebut sudah berjalan sesuai dengan cara penyelesaian masalah yang diharapkan?
- 2) Terkait **efektivitas**, apakah proyek tersebut berjalan efektif dalam pencapaian objektif? Seberapa efektif?
- 3) Terkait **dampak** (impact), apakah proyek tersebut berdampak? Apa hasilnya? Apa outputnya?
- 4) Terkait **sustainability**, apakah proyek ini akan bisa terus berlanjut jika tak ada modal tambahan atau jika tiba-tiba terjadi sesuatu yang tidak diharapkan?

Ini adalah contoh-contoh pertanyaan evaluasi yang sederhana dan masih banyak lagi yang bisa dipertanyakan dan didiskusikan, dan tentu pertanyaan-pertanyaannya harus relevan dan sesuai dengan intervensi dan kegiatan yang dilaksanakan dalam sebuah proyek.

Fokus dan fitur dari evaluasi pun berubah dan berevolusi di setiap 'generasinya'. Tabel berikut menjelaskan bagaimana perbedaan fokus dan fiturnya:

Generasi	Fokus	Fitur Utama
Pertama - 1950s	Measurement	Pengukuran kuantitatif, tradisi audit menekankan pada fakta dan output yang nyata. Misalnya: berapa banyak sumur, berapa banyak air, dan sebagainya.
Kedua - 1960s dan 1970s	Description	Kuantifikasi dengan deskripsi dari peningkatan progres. Misalnya: berapa banyak sumur dengan kualitas yang bagaimana?
Ketiga - 1980s	Judgement	Melihat dampak dari intervensi atau proyek dengan dua sisi: keberhasilan dan kegagalan.
Keempat	Interpretive	Berbagai pemangku kepentingan memiliki kesempatan untuk memilik pandangan yang berbeda untuk menilai progres dan dampak dari sebuah intervensi atau proyek.

Evaluasi harus terus dilakukan sehingga selalu ada perbaikan dan progres dari intervensi dan proyek yang sedang atau telah dijalankan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ammani, A.A., Auta, S.J. and Aliyu, J.A., 2010. Challenges to sustainability: Applying the problem tree analysis methodology to the ADP system in Nigeria. *Journal of Agricultural Extension*, 14(2).
- Bergvall-Kåreborn, B., Mirijamdotter, A. and Basden, A., 2004. Basic principles of SSM modeling: an examination of CATWOE from a soft perspective. *Systemic Practice and Action Research*, 17, pp.55-73.
- Brugha, R. and Varvasovszky, Z., 2000. Stakeholder analysis: a review. *Health policy and planning*, 15(3), pp.239-246.
- Bubshait, A.A. and Farooq, G., 1999. Team building and project success. *Cost engineering*, 41(7), pp.34-38.
- Checkland, P. and Poulter, J., 2020. Soft systems methodology. *Systems approaches to making change: A practical guide*, pp.201-253.
- Rakodi, C., 2014. A livelihoods approach—conceptual issues and definitions. In *Urban livelihoods* (pp. 26-45). Routledge.
- Thomas, M., Jacques, P.H., Adams, J.R. and Kihneman-Wooten, J., 2008. Developing an effective project: Planning and team building combined. *Project Management Journal*, 39(4), pp.105-113.
- Veselý, A., 2008. Problem tree: A problem structuring heuristic. *Central European Journal of Public Policy*, 2(02), pp.60-81.
- Vose, D., 2008. *Risk analysis: a quantitative guide*. John Wiley & Sons.