

# **SAP 2 EVALUASI PROYEK: PENGERTIAN EVALUASI PROYEK, ASPEK-ASPEKNYA DAN METODE MEMPEROLEH GAGASAN -Guido Benny-**

## **A. KONSEP EVALUASI PROYEK**

### **1. Pengertian Evaluasi Proyek**

Evaluasi Proyek, juga dikenal sebagai studi kelayakan proyek (atau studi kelayakan bisnis pada proyek bisnis), merupakan pengkajian suatu usulan proyek (atau bisnis), apakah dapat dilaksanakan (go project) atau tidak (no go project), dengan berdasarkan berbagai aspek kajian. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah suatu proyek dapat dilaksanakan dengan berhasil, sehingga dapat menghindari keterlanjuran investasi modal yang terlalu besar untuk kegiatan yang ternyata tidak menguntungkan.

Dilihat dari kapan evaluasi dilakukan pada proyek, dapat dibedakan 4 jenis evaluasi proyek:

- Evaluasi terhadap usulan proyek yang akan didirikan (pre-project evaluation);
- Evaluasi terhadap proyek yang sedang dibangun (*on-construction project evaluation*);
- Evaluasi terhadap proyek yang telah dioperasionalkan (on-going project evaluation).
- Evaluasi terhadap proyek yang telah berakhir (post-project evaluation study).

### **2. Hal-Hal yang Perlu Diketahui dalam Evaluasi Proyek**

Sebelum dilakukan suatu evaluasi proyek, perlu diidentifikasi hal-hal berikut:

- Ruang Lingkup Kegiatan Proyek, yakni pada bidang-bidang apa saja proyek akan beroperasi (mission statement of business).
- Cara kegiatan proyek dilakukan, yakni apakah proyek akan ditangani sendiri, atau ditangani juga oleh (beberapa) pihak lain?
- Evaluasi terhadap aspek-aspek yang menentukan keberhasilan seluruh proyek, yakni mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan proyek.
- Sarana yang diperlukan oleh proyek, menyangkut bukan hanya kebutuhan seperti: material, tenaga kerja, dan sebagainya, tetapi juga fasilitas-fasilitas pendukung seperti jalan raya, transportasi, dan sebagainya.
- Hasil kegiatan proyek tersebut serta biaya-biaya yang harus ditanggung untuk memperoleh hasil tersebut.
- Akibat-akibat yang bermanfaat ataupun yang tidak dari adanya proyek tersebut.
- Langkah-langkah rencana untuk mendirikan proyek, beserta jadwal masing-masing kegiatan tersebut.

### **3. Perbedaan Intensitas Evaluasi Proyek**

Tidak setiap proyek akan diteliti dengan intensitas yang sama. Beberapa proyek mungkin harus diteliti dengan sangat mendalam, dengan mencakup berbagai aspek yang

berpengaruh. Beberapa lainnya mungkin cukup diteliti pada beberapa aspek saja. Bahkan ada yang diteliti secara sederhana dan tidak formal.

Beberapa faktor menentukan intensitas studi evaluasi proyek:

- a. Besarnya dana yang ditanamkan: semakin besar dana yang ditanamkan, intensitas studi akan semakin mendalam.
- b. Tingkat ketidakpastian proyek: semakin sulit memperkirakan penghasilan penjualan, biaya, aliran kas, dan lain-lain, maka biasanya studi evaluasi proyek akan semakin hati-hati.
- c. Kompleksitas elemen-elemen yang mempengaruhi proyek: semakin kompleks faktor-faktor yang mempengaruhi proyek, semakin hati-hati dan mendalam studi evaluasi proyek tersebut.

#### **4. Lembaga-Lembaga yang Membutuhkan Evaluasi Proyek:**

Telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, bahwa kegagalan proyek dapat merugikan: investor, pihak penyedia pembiayaan, pemerintah. Oleh karena itu, mereka lah lembaga-lembaga yang membutuhkan evaluasi proyek.

- Pemilik proyek (investor) dan calon mitra usaha: akan memperhatikan prospek usaha, yakni tingkat keuntungan yang diharapkan beserta tingkat risiko investasi. Biasanya, semakin tinggi tingkat keuntungan diiringi dengan semakin tinggi risiko proyek.
- Pihak penyedia pembiayaan (bank kreditur, perusahaan leasing, perusahaan modal ventura, underwriter bila melalui bursa efek, lembaga kredit ekspor barang modal, dan lembaga donor yang mungkin ikut membiayai proyek): memperhatikan segi keamanan dana yang mereka pinjamkan, karena mereka mengharapkan agar bunga dan angsuran pokok pinjaman dapat dibayarkan tepat pada waktunya. Oleh karena itu, mereka akan memperhatikan pola aliran dana selama jangka waktu pinjaman tersebut.
- Pemerintah: berkepentingan atas manfaat atau dampak dari proyek terhadap perekonomian nasional maupun dampaknya bagi lingkungan dan masyarakat.

#### **5. Dua Jenis Evaluasi Kelayakan**

Untuk meminimalkan biaya dan efektifitas kegiatan, evaluasi kelayakan proyek dilakukan dalam dua tahap:

- Evaluasi Pendahuluan (Preliminary study atau Pre-evaluation study)  
Tujuan Evaluasi Pendahuluan adalah untuk mengetahui faktor-faktor pengambat kritis (critical factors) yang dapat menghambat jalannya operasi bisnis proyek yang akan dibangun. Kemungkinan keputusan dari tahap ini adalah pembatalan rencana investasi, revisi rencana investasi, atau meneruskan evaluasi rencana investasi proyek ke tahap berikutnya, yakni studi kelayakan proyek.
- Evaluasi Kelayakan Proyek (Project Feasibility Study)  
Fokus utama studi kelayakan proyek paling sedikit terpusat pada empat aspek: (1) aspek pasar dan pemasaran terhadap barang atau jasa yang akan dihasilkan proyek; (2) aspek produksi, teknis dan teknologis; (3) aspek manajemen dan sumberdaya manusia; dan (4) aspek keuangan dan ekonomi.

#### **6. Tahapan-Tahapan Evaluasi Proyek**

Evaluasi Proyek dapat dibagi menjadi beberapa tahap:

- **Tahap Penemuan ide**, yakni penelitian terhadap kebutuhan pasar dan jenis produk dari proyek. Jika terdapat lebih dari satu ide, maka biasanya pengambil keputusan akan dipengaruhi oleh tiga faktor: (1) intuisi bisnis dari pengambil keputusan; (2) pengambil keputusan memahami teknis dari proyek; (3) keyakinan bahwa proyek mampu menghasilkan laba.
- **Tahapan Penelitian**; yakni meneliti beberapa alternatif proyek dengan berbagai metode ilmiah. Dimulai dengan mengumpulkan data, mengolah data berdasarkan metode yang relevan, menganalisis dan menginterpretasikan hasil pengolahan data dengan alat-alat analisis yang sesuai; menyimpulkan hasil sampai pada pekerjaan membuat laporan hasil penelitian.
- **Tahap Evaluasi** (Evaluasi Pendahuluan dan Evaluasi Kelayakan Proyek). Evaluasi berarti membandingkan sesuatu berdasarkan satu atau lebih standar atau kriteria, dimana standar atau kriteria ini dapat bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Hal yang diperbandingkan dalam evaluasi kelayakan proyek biasanya adalah manfaat (benefit) dengan seluruh biaya yang akan timbul.
- **Tahap Pengurutan Usulan yang Layak**. Apabila terdapat lebih dari satu usulan rencana proyek yang dianggap layak, dan bila manajemen memiliki keterbatasan dalam menjalankan proyek-proyek tersebut, maka manajemen dapat menentukan prioritas usulan yang layak berdasarkan kriteria-kriteria pengurutan (*ranking*) yang telah ditentukan.
- **Tahap Rencana Pelaksanaan**. Setelah ditentukan rencana proyek mana yang akan dijalankan, perlu dibuat rencana kerja pelaksanaan pembangunan (konstruksi) proyek; mulai dari penentuan jenis pekerjaan, waktu yang dibutuhkan untuk setiap pekerjaan; jumlah dan kualifikasi tenaga pelaksana; ketersediaan dana dan sumberdaya lainnya; kesiapan manajemen, dll.
- **Tahapan Pelaksanaan**, yakni tahap merealisasikan konstruksi proyek tersebut. Jika proyek selesai dikonstruksi, maka proyek dioperasionalkan. Dalam operasionalisasi ini, diperlukan juga kajian-kajian untuk mengevaluasi operasionalisasi proyek. Hasil evaluasi ini dapat dijadikan sebagai feedback bagi perusahaan untuk selalu mengkaji ulang proyek secara terus-menerus.

## B. DESAIN STUDI KELAYAKAN DAN ASPEK-ASPEK EVALUASI PROYEK

Evaluasi Proyek mengkaji kelayakan proyek dari berbagai komponen proyek: pasar, internal perusahaan, dan lingkungan.

No	Komponen	Aspek yang dikaji
1	Pasar	Pasar konsumen dan pasar produsen (persaingan)
2	Internal Perusahaan	Pemasaran; Teknik dan Teknologi; Manajemen; Sumberdaya Manusia; Keuangan.
3	Lingkungan	Politik, Ekonomi, Sosial; Lingkungan Industrial; Yuridis (Legal); Lingkungan Hidup.

Suatu aspek mungkin terkait dengan aspek lainnya dalam Evaluasi Proyek. Misalnya:

- Aspek pemasaran membutuhkan data-data dan asumsi dari aspek pasar dan persaingan, serta aspek-aspek lingkungan;

- Aspek manajemen akan membutuhkan data-data dan asumsi dari seluruh internal perusahaan dan seluruh aspek lingkungan.
- Aspek sumberdaya manusia membutuhkan data-data dan asumsi dari aspek teknik dan teknologi, pasar dan pemasaran, dan manajemen untuk menentukan jumlah dan spesifikasi tenaga kerja dan program pengembangannya.
- Aspek keuangan akan membutuhkan data-data dan asumsi dari aspek pasar, pemasaran, manajemen, teknik dan teknologi untuk menentukan besar pendapatan dan biaya yang harus ditanggung badan usaha.

Modifikasi terhadap aspek-aspek studi kelayakan adalah dimungkinkan, disebabkan oleh batasan-batasan dalam penelitiannya, seperti:

- Apakah rencana bisnis hanya terbatas pada suatu produk baru atau pada rencana pembentukan SBU atau yang lainnya.
- Apakah pasar yang dituju berskala internasional, nasional, atau lokal.
- Apakah produk yang akan dihasilkan berupa barang atau jasa atau gabungan keduanya.
- Apakah analisis akan dilakukan secara kualitatif atau kuantitatif atau gabungan keduanya.
- Dsb.

Berikut desain studi kelayakan:

### **Bab 1. IKHTISAR / EXECUTIVE SUMMARY**

Deskripsi Obyek penelitian; Waktu penelitian, Anggota tim peneliti, Ringkasan hasil studi; dan Rekomendasi hasil studi.

### **Bab 2. ASPEK PASAR**

- Bertujuan untuk mengetahui permintaan terhadap barang dan jasa yang dihasilkan oleh proyek.
- Bentuk Pasar: Penjelasan aspek pasar produsen dan konsumen yang dipilih.
- Luas pasar, pertumbuhan permintaan dan market share dari proyek terhadap seluruh industri.
- Kondisi persaingan antar produsen dan siklus hidup produk: introduksi, bertumbuh, dewasa, atau menurun.
- Mengukur dan Meramal Permintaan dan Penawaran: Penjelasan kondisi permintaan dan penawaran produk sejenis, baik pada saat ini maupun prediksi masa mendatang.

### **Bab 3. ASPEK PEMASARAN**

- Adalah kegiatan untuk menjual produk dan menciptakan hubungan jangka panjang (yang saling menguntungkan) dengan pelanggan.
- Menentukan ciri-ciri pasar yang akan dipilih (target market).
- Menentukan strategi untuk dapat meraih dan memuaskan pasar.
- Urutan-urutan penulisannya:
  - A. Sikap, perilaku, dan kepuasan konsumen: Penjelasan mengenai sikap, perilaku, dan kepuasan konsumen terhadap produk sejenis saat ini.
  - B. Segmentasi-Target-Posisi di Pasar: Segmentasi Pasar, Target Pasar dan strategi positioning untuk menguasai target pasar.

- C. Situasi persaingan di lingkungan industri: Penjelasan situasi persaingan antar perusahaan yang memproduksi produk sejenis dengan produk yang akan diproduksi perusahaan di pasar yang dipilih.
- D. Manajemen Pemasaran (Bauran pemasaran): Bagaimana kebijakan bauran pemasaran yang akan dilaksanakan.

#### **Bab 4. ASPEK TEKNIS DAN TEKNOLOGI**

- Menentukan strategi dan teknologi produksi/operasi yang akan dipilih: kapasitas produksi, jenis teknologi yang dipakai, pemakaian peralatan dan mesin, lokasi, dan tata-letak pabrik yang paling menguntungkan.
- Urutan-urutannya:
  - A. Pemilihan strategi produksi.
  - B. Pemilihan dan perencanaan produk yang akan diproduksi.
  - C. Rencana kualitas.
  - D. Pemilihan teknologi.
  - E. Rencana kapasitas produksi.
  - F. Perencanaan letak pabrik.
  - G. Perencanaan tata letak (layout).
  - H. Perencanaan jumlah produksi.
  - I. Manajemen Persediaan.
  - J. Pengawasan kualitas produk.

#### **Bab 5. ASPEK MANAJEMEN**

- Menentukan manajemen baik dalam konstruksi proyek maupun saat operasional rutin proyek: pihak perencana, pelaksana manajerial, koordinasi dan pengawasan, bentuk badan usaha, struktur-organisasi.
- Urutan-urutannya:
  - A. Pembangunan Proyek:
    - 1. Perencanaan kegiatan, waktu, SDM, keuangan dan produk.
    - 2. Pengorganisasian, termasuk struktur, bentuk dan prestasi organisasi.
    - 3. Pengarahan dan motivasi, termasuk kepemimpinan.
    - 4. Pengendalian, termasuk penentuan sistem pengendalian yang efektif.
  - B. Operasionalisasi Proyek
    - 1. Perencanaan kegiatan, waktu, SDM, keuangan dan produk.
    - 2. Pengorganisasian, termasuk struktur, bentuk dan prestasi organisasi.
    - 3. Pengarahan dan motivasi, termasuk kepemimpinan.
    - 4. Pengendalian, termasuk penentuan sistem pengendalian yang efektif.

#### **Bab 6. ASPEK SUMBERDAYA MANUSIA**

- Menentukan peran SDM baik dalam konstruksi proyek maupun saat operasional rutin proyek: jenis pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, cara rekrutmen, renumerasi, lama bekerja, cara bekerja, dan pengembangan SDM.
- Menjelaskan kajian terhadap sepuluh tahapan Manajemen SDM bagi dua kegiatan utama proyek, yakni pembangunan proyek dan operasionalisasinya.
- Urutan-urutannya:
  - A. Perencanaan SDM
  - B. Analisis pekerjaan

- C. Rekrutmen, seleksi dan orientasi
- D. Produktivitas
- E. Pelatihan dan pengembangan
- F. Prestasi kerja
- G. Kompensasi
- H. Perencanaan karir
- I. Keselamatan dan kesehatan kerja
- J. Pemberhentian

## **BAB 7. ASPEK EKONOMI, SOSIAL, DAN POLITIK**

- Menjelaskan Pengaruh bagaimana kondisi lingkungan perekonomian, sosial dan politik daerah dan negara diperkirakan akan mempengaruhi rencana proyek, begitu pula sebaliknya, bagaimana pengaruh proyek terhadap perekonomian, sosial dan politik daerah dan negara.
  - A. Aspek Ekonomi (Sisi Rencana Pembangunan Nasional/Daerah, Distribusi Nilai Tambah, Investasi per tenaga kerja,
    1. Pengaruh Lingkungan Ekonomi terhadap Proyek
    2. Pengaruh Proyek terhadap Lingkungan Ekonomi
  - B. Aspek Sosial
    1. Pengaruh Lingkungan Sosial terhadap Proyek
    2. Pengaruh Proyek terhadap Lingkungan Sosial
  - C. Aspek Lingkungan Alam
    2. Pengaruh Lingkungan Alam terhadap Proyek
    3. Pengaruh Proyek terhadap Lingkungan Alam (AMDAL)
  - D. Aspek Politik
    3. Pengaruh Lingkungan Politik terhadap Proyek
    4. Pengaruh Proyek terhadap Lingkungan Politik

## **BAB 8. ASPEK KEUANGAN**

- Menentukan pengaturan rencana keuangan: penghitungan perkiraan jumlah dana yang dibutuhkan, struktur pembiayaan yang paling menguntungkan, analisa keuangan kemampuan, aliran kas, dsb.
- Urutan-urutannya:
  - A. Kebutuhan Dana dan Sumber Dana
  - B. Biaya Modal (Cost of Capital)
    1. Biaya Hutang
    2. Biaya Modal Sendiri
  - C. Analisis Kepekaan (Sensitivity Analysis)
  - D. Kelayakan Finansial Proyek
    1. Proyeksi Kemampuan (Projected Income Statement)
    2. Proyeksi Aliran Kas (Projected Cashflow)
    3. Benefit-Cost Ratio
    4. Internal Rate of Return
    5. Analisa kelayakan finansial lainnya

## C. IDENTIFIKASI KESEMPATAN BERUSAHA

Identifikasi kesempatan usaha merupakan langkah pertama dalam studi kelayakan. Cara-cara yang dapat digunakan untuk identifikasi kesempatan usaha dapat dilakukan dengan modus-modus berikut:

- **Mempelajari impor.** Impor menunjukkan bahwa masih terdapat (sebagian) pasar yang masih belum bisa dipenuhi oleh pasar dalam negeri. Bila impor ini mempunyai kecenderungan yang semakin meningkat, bisa diprediksi bahwa masih terdapat permintaan dari dalam negeri untuk produk/jasa tersebut.
- **Menyelidiki keberadaan material lokal.** Jumlah material yang melimpah, dengan harga yang murah dan/atau mutu yang baik merupakan kesempatan yang dapat dimanfaatkan.
- **Mempelajari keterampilan tenaga kerja.** Beberapa industri, seperti misalnya industri kerajinan atau industri berbasis pengetahuan, menempatkan tenaga kerja sebagai faktor yang sangat penting. Tersedianya tenaga kerja yang berketerampilan mungkin dapat digunakan untuk membuat produk yang sejenis, namun terdiferensiasi dibandingkan produk yang telah ada di pasaran.
- **Mempelajari Industri.** Berbagai kesempatan dapat diperoleh dalam industri yang sedang berkembang. Misalnya, meningkatnya jumlah dan harga ekspor udang galah berkualitas super menunjukkan bahwa masih terbukanya kesempatan usaha pada bidang pembudidayaan udang maupun industri hulunya (misalnya: bidang pakan udang, pembibitan udang, pembuatan kolam udang, dsb)
- **Eksplorasi Kemajuan Iptek.** Perubahan teknologi memungkinkan investor memanfaatkan kesempatan itu sebelum pihak lain memulainya. Langkah masuk mendahului pesaing ke pasar yang baru mungkin dapat memberikan *first mover advantage* yang bila di-manage, akan menjadi *competitive advantage* yang menguntungkan.
- **Mempelajari hubungan antar industri.** Pertumbuhan suatu industri hampir bisa dipastikan akan menciptakan kesempatan bagi industri lainnya. Contoh, pertumbuhan industri pembudidayaan kerang mutiara memberikan kesempatan bagi industri pembibitan dan pakan kerang mutiara (industri hulu) maupun industri kerajinan berbasis mutiara dan perdagangan mutiara (industri hilir). Identifikasi kesempatan ini dapat dilakukan dengan menganalisa bagaimana input dan output industri tersebut saling terkait.
- **Menilai rencana/program pembangunan.** Rencana atau Program Pembangunan Nasional maupun Daerah atau masterplan pembangunan yang dilakukan pemerintah, atau proyek-proyek besar oleh swasta akan menciptakan kebutuhan akan produk/jasa lain yang belum ada.
- **Melakukan pengamatan di tempat lain.** Pembangunan di daerah, wilayah, maupun negara lain mungkin dapat diterapkan di daerah kita.

