

Pertemuan 5

MANAJEMEN KOMUNIKASI dan MANAJEMEN RISIKO

Fokus Pembelajaran

Manajemen Komunikasi

1. Pengenalan
2. Perencanaan Komunikasi
3. Distribusi Informasi
4. Mengelola Stakeholder
5. Pelaporan Kinerja
6. Meningkatkan Komunikasi

Manajemen Risiko

1. Pengertian
2. Perencanaan Manajemen Risiko
3. Identifikasi Risiko
4. Analisa Risiko
5. Menanggapi Perencanaan Risiko

MANAJEMEN KOMUNIKASI PROYEK

1. Pengenalan

Tujuan dari manajemen komunikasi proyek adalah untuk memastikan bahwa waktu, pengumpulan, penyebaran, penyimpanan, dan disposisi informasi proyek dilakukan tepat waktu.

Proses Utama Manajemen Komunikasi

a. Mengidentifikasi *Stakeholder*

- Mengidentifikasi semua orang yang terlibat dalam proyek dan menentukan cara terbaik untuk mengelola hubungan dengan mereka.
- *Output*-nya berupa adalah daftar *Stakeholder* dan manajemen manajemen strategi untuk *Stakeholder*.

b. Perencanaan Komunikasi

- Menentukan informasi dan mengkomunikasikan kebutuhan tentang apa, kapan, dan bagaimana informasi akan diberikan kepada *stakeholder*.
- *Output*-nya berupa rencana pengelolaan komunikasi dan *update* dokumen proyek.

Proses Utama Manajemen Komunikasi (Lanjutan)

c. Distribusi informasi

- Membuat informasi yang dibutuhkan tersedia untuk *stakeholder* yang tepat waktu.
- *Output*-nya berupa *update* proses aset organisasi.

d. Mengelola *Stakeholder*

- Mengelola komunikasi untuk memenuhi kebutuhan dan harapan *stakeholder* dan untuk menyelesaikan masalah.
- *Output*-nya berupa *update* proses aset organisasi, perubahan permintaan, manajemen proyek rencana pembaruan, dan *update* dokumen proyek.

Proses Utama Manajemen Komunikasi (Lanjutan)

e. Pelaporan kinerja

- Mengumpulkan dan menyebarkan informasi kinerja, termasuk laporan status, pengukuran kemajuan, dan perkiraan.
- *Output*-nya berupa laporan kinerja, *update* proses aset organisasi, dan permintaan perubahan.

2. Perencanaan Komunikasi

Isi Rencana pengelolaan komunikasi:

- a. Persyaratan komunikasi *Stakeholder*
- b. Informasi yang akan dikomunikasikan: format, isi, dan tingkat rincian
- c. Siapa yang akan menerima informasi dan yang akan memproduksinya
- d. Metode atau teknologi yang dibutuhkan untuk menyampaikan informasi
- e. Frekuensi komunikasi
- f. Metode untuk menyelesaikan masalah
- g. Metode untuk memperbarui rencana manajemen komunikasi
- h. Daftar istilah umum (*glossary*)

3. Distribusi Informasi

- Bertujuan untuk memberikan informasi proyek ke orang yang tepat pada waktu yang tepat dan dalam format yang sesuai. adalah sama pentingnya dengan pengembangan informasi di dalam proyek.
- Manajer proyek dan tim proyek harus memutuskan siapa yang menerima informasi, tetapi juga harus memutuskan cara terbaik untuk mendistribusikan informasi tersebut.

Cara mendistribusikan informasi

- a. Menggunakan Teknologi:
E-mail, SMS, situs Web, telepon, telepon seluler, dll.
Tetapi pertemuan tatap muka lebih efektif terutama untuk informasi sensitif.
- b. Metode Formal dan Informal
- c. Penanganan informasi agar dapat didistribusikan dengan efektif dan tepat waktu
- d. Memilih media yang cocok untuk berkomunikasi
- e. Pemahaman akan teknik komunikasi individu/kelompok
- f. Teknik menyampaikan berita “buruk”
- g. Pengaturan jumlah jalur komunikasi

4. Mengelola Stakeholder

- Manajer Proyek harus memahami dan bekerja dengan berbagai pihak yang berkepentingan.
- Diperlukan metode komunikasi dan keterampilan interpersonal dan manajemen untuk memenuhi kebutuhan dan harapan *Stakeholder*.
- Alat yang biasa digunakan adalah Matriks Manajemen Harapan (*Expectations Management Matrix*).
- Matriks ini berisi daftar ukuran keberhasilan, prioritas, harapan, dan pedoman yang berkaitan dengan masing-masing ukuran.

Contoh Matriks Manajemen Harapan

Measure of Success	Priority	Expectations	Guidelines
Scope	2	The scope statement clearly defines mandatory requirements and optional requirements	Focus on meeting mandatory requirements before considering optional ones
Time	1	There is no give in the project completion date. Every major deadline must be met, and the schedule is very realistic	The project sponsor and program manager must be alerted if there are any issues that might affect meeting schedule goals
Cost	3	This project is crucial to the organization. If you can clearly justify the need for more funds, they can be made available	There are strict rules for project expenditures and escalation procedures. Cost is very important, but it takes a back seat to meeting schedule and then scope goals.
Quality	6	Quality is important, and the expectation is that we follow our well-established processes for testing this system	All new personnel are required to complete several in-house courses to make sure they understand our quality processes. All corporate quality standards must be followed.

Contoh Matriks Manajemen Harapan (Lanjutan)

Measure of Success	Priority	Expectations	Guidelines
Customer Satisfaction	4	Our customer expects us to act professionally, answer questions in a timely manner, and work collaboratively with them to get the project done.	All presentations and formal documents provided to the customer must be edited by a tech writer. Everyone should reply to customer requests within 24 hours.
ROI Projections	5	The business case for this project projected an ROI of 40% within two years after implementation	Our finance department will work with the customer to measure the ROI. Meeting/exceeding this projection will help us bring in future business with this and other customers.
Etc.

6. Pelaporan Kinerja

- Pelaporan kinerja diberitahukan kepada *stakeholder* tentang bagaimana sumberdaya digunakan untuk mencapai tujuan proyek.
- Informasi berisi kinerja dan pengukuran, perkiraan tanggal penyelesaian, pengukuran kontrol kualitas, rencana manajemen proyek, permintaan perubahan yang disetujui, dan semua masukan penting untuk pelaporan kinerja
- Bentuk Laporan Kinerja
 - a. Laporan Status (*Status Reports*)
 - b. Laporan Kemajuan (*Progress reports*)

Pelaporan Kinerja (Lanjutan)

Teknik lain yang digunakan dalam pelaporan adalah:

- **Prakiraan (*Forecasting*):**

Memprediksi status proyek di masa depan dan kemajuannya berdasarkan informasi masa lalu dan tren.

- **Pertemuan tinjauan status**

Pertemuan tinjauan status adalah cara yang baik untuk memfokuskan informasi yang dicatat dalam dokumen proyek, dan membuat catatan pertemuan (tatap muka) untuk mendiskusikan tentang isu-isu penting dalam proyek

7. Meningkatkan Komunikasi

- a. Menggunakan keterampilan komunikasi untuk mengelola konflik
- b. Mengembangkan keterampilan komunikasi yang lebih baik.
- c. Menjalankan rapat yang efektif.
- d. Menggunakan *e-mail* secara efektif.
- e. Menggunakan *template* untuk komunikasi proyek

Menggunakan keterampilan komunikasi untuk mengelola konflik

6 mode dasar untuk penanganan konflik komunikasi:

1. Konfrontasi.

Langsung menghadapi konflik dengan menggunakan pendekatan pemecahan masalah yang memungkinkan pihak yang terkena dampak untuk bekerja melalui perbedaan pendapat mereka. Pendekatan ini juga disebut *problem solving*.

2. Kompromi.

Menggunakan pendekatan “memberi dan mengambil” untuk menyelesaikan konflik.

Menggunakan keterampilan komunikasi untuk mengelola konflik (Lanjutan)

3. **Smoothing:** dengan pendekatan “menghindari” daerah perbedaan dan menekankan pada bidang perjanjian. Pendekatan ini juga disebut akomodatif
4. **Memaksa:** menggunakan pendekatan “menang-kalah” untuk resolusi konflik.
5. **Penarikan:** menggunakan pendekatan “mundur atau menarik diri” dari suatu perselisihan aktual atau potensial. Pendekatan ini juga disebut menghindari.
6. **Kolaborasi:** menggabungkan sudut pandang yang berbeda dan wawasan untuk mengembangkan komitmen.

Pedoman untuk menggunakan beberapa alat yang lebih efektif:

- Informasi yang dikirim melalui e-mail, pesan instan, atau alat kolaboratif harus sesuai untuk maksud tersebut
- Pastikan pengiriman kepada orang yang tepat.
- Tuliskan subjek yang sesuai dengan maksud dalam email sehingga pembaca dapat mengetahui maksud pesan tsb
- Batasi isi e-mail ke satu subjek utama. Kirim e-mail kedua atau ketiga jika berkaitan dengan subjek yang berbeda.
- Tubuh/isi e-mail harus jelas dan ringkas, periksa ejaan agar tidak menyinggung yang membacanya.
- Batasi jumlah dan ukuran lampiran e-mail.
- Hapus e-mail yang tidak diperlukan lagi.
- Pastikan sudah terinstall anti virus versi up-to-date.

Pedoman untuk menggunakan beberapa alat yang lebih efektif (Lanjutan)

- Menanggapi e-mail dengan cepat, jika memungkinkan.
- Pelajari cara menggunakan fitur penting dalam e-mail,
- Pastikan tim proyek menggunakan alat yang baik, seperti Google Docs dan beberapa aplikasi lainnya yang tersedia secara gratis.
- Pastikan untuk mengotorisasi orang yang tepat untuk berbagi dokumen kolaboratif. Juga memastikan bahwa keamanan lainnya dengan menempatkan dokumen proyek rahasia di tempat yang tepat dan aman.
- Pastikan orang yang tepat yang memiliki otorisasi untuk perubahan dokumen bersama dan buat cadangan file.

MANAJEMEN RISIKO

1. Pengertian Manajemen Risiko

- Manajemen Risiko merupakan tindakan-tindakan yang membantu tim PL untuk memahami dan mengatur ketidakpastian
- Manajemen risiko proyek adalah seni dan ilmu mengidentifikasi, menganalisis, dan menanggapi risiko sepanjang hidup proyek dan dalam kepentingan terbaik memenuhi tujuan proyek
- Manajemen risiko dapat memiliki dampak positif jika cermat dalam memilih proyek, menentukan ruang lingkup proyek dengan baik, dan mengembangkan jadwal yang realistis dan perkiraan biaya yang baik

Proses Utama dalam Manajemen Risiko

1. Perencanaan Manajemen Risiko

- Memutuskan dan merencanakan kegiatan manajemen risiko pada suatu proyek.
- Dengan meninjau lingkup proyek (biaya, jadwal, dan manajemen komunikasi), faktor lingkungan perusahaan, aset organisasi, tim proyek.
- Output utama dari proses ini adalah Rencana Manajemen Risiko.

Proses Utama Manajemen Risiko (Lanjutan)

2. Mengidentifikasi Risiko

- Menentukan risiko yang mungkin mempengaruhi proyek dan mendokumentasikan karakteristik masing-masing risiko.
- Output utama dari proses ini adalah awal dari sebuah daftar risiko.

3. Melakukan Analisis Risiko Kualitatif

- Memprioritaskan risiko berdasarkan probabilitas dan dampaknya.
- Output utama adalah *update* daftar risiko.

Proses Utama Manajemen Risiko (Lanjutan)

4. Melakukan Analisis Risiko Kuantitatif

- Memperkirakan efek dari risiko pada tujuan proyek.
- Output utama dari proses ini juga update daftar risiko.

5. Tanggapan Perencanaan Risiko

- Mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan peluang dan mengurangi ancaman untuk memenuhi tujuan proyek.
- Menggunakan output dari proses manajemen risiko sebelumnya.

Proses Utama Manajemen Risiko (Lanjutan)

6. Pemantauan dan Pengendalian Risiko

- Identifikasi pengontrolan dan risiko residual, mengidentifikasi risiko baru, melaksanakan rencana respon risiko, dan mengevaluasi efektivitas strategi risiko sepanjang hidup proyek.
- Output utama dari proses ini meliputi perubahan permintaan dan update ke daftar risiko, aset organisasi, rencana manajemen proyek, dan dokumen proyek.

2. Perencanaan Manajemen Risiko

A. Strategi Risiko

- **Strategi Reaktif**
 - ✓ Memonitor proyek terhadap kemungkinan risiko.
 - ✓ Sumber daya dikesampingkan, yang seharusnya sumber daya menjadi masalah yang penting.
- **Strategi Proaktif**
 - ✓ Dimulai sebelum kerja teknis diawali.
 - ✓ Identifikasi risiko potensial, memperkirakan probabilitas & pengaruh proyek, dan diprioritaskan menurut kepentingan, kemudian membangun suatu rencana untuk manajemen risiko.
 - ✓ Sasaran utama adalah menghindari risiko.

Perencanaan Manajemen Risiko (Lanjutan)

B. Kategori Risiko PL

1. Risiko proyek

- Risiko proyek mengancam rencana proyek.
- Bila risiko proyek menjadi kenyataan maka ada kemungkinan jadwal proyek akan meleset dan biaya akan meningkat.
- Risiko proyek mengidentifikasikan: biaya, jadwal, personel (*staffing* & organisasi), sumber daya, *stakeholder*, dan masalah persyaratan.

Kategori Risiko PL (lanjutan)

2. Risiko teknis

- Risiko teknis mengancam kualitas dan ketepatan waktu PL yang akan dihasilkan.
- Bila risiko teknis menjadi kenyataan maka implementasinya menjadi sangat sulit atau tidak mungkin.
- Risiko teknis mengidentifikasikan: desain potensial, implementasi, antar muka, verifikasi, pemeliharaan masalah, ambiguitas spesifikasi, ketidakpastian teknis, keusangan teknik, teknologi “canggih”

Kategori Risiko PL (Lanjutan)

3. Risiko bisnis

- Mengancam kelangsungan hidup PL yang akan dibangun dan sering membahayakan proyek/produk:

4. Risiko pasar

- Jika proyek PL adalah untuk menghasilkan suatu produk atau layanan baru apakah akan bermanfaat bagi organisasi atau dapat dipasarkan kepada orang lain?

5. Risiko keuangan

- Apakah proyek ini cara terbaik untuk menggunakan sumber daya keuangan organisasi?

Kategori Risiko PL (Lanjutan)

6. Risiko teknologi

- Apakah akan menggunakan teknologi yang mutakhir, terdepan, atau terbaru?
- Apakah perangkat keras, perangkat lunak, dan jaringan berfungsi dengan baik?

7. Risiko orang

- Apakah organisasi memiliki atau dapat menemukan orang-orang dengan keterampilan yang tepat?

8. Risiko proses/struktur

- Tingkat perubahan apa yang akan diperkenalkan oleh proyek baru ini ke dalam lingkungan pengguna dan prosedur bisnis? Berapa banyak kelompok pengguna yang berbeda yang menggunakan proyek?

Perencanaan Manajemen Risiko (Lanjutan)

C. Prinsip Manajemen Risiko

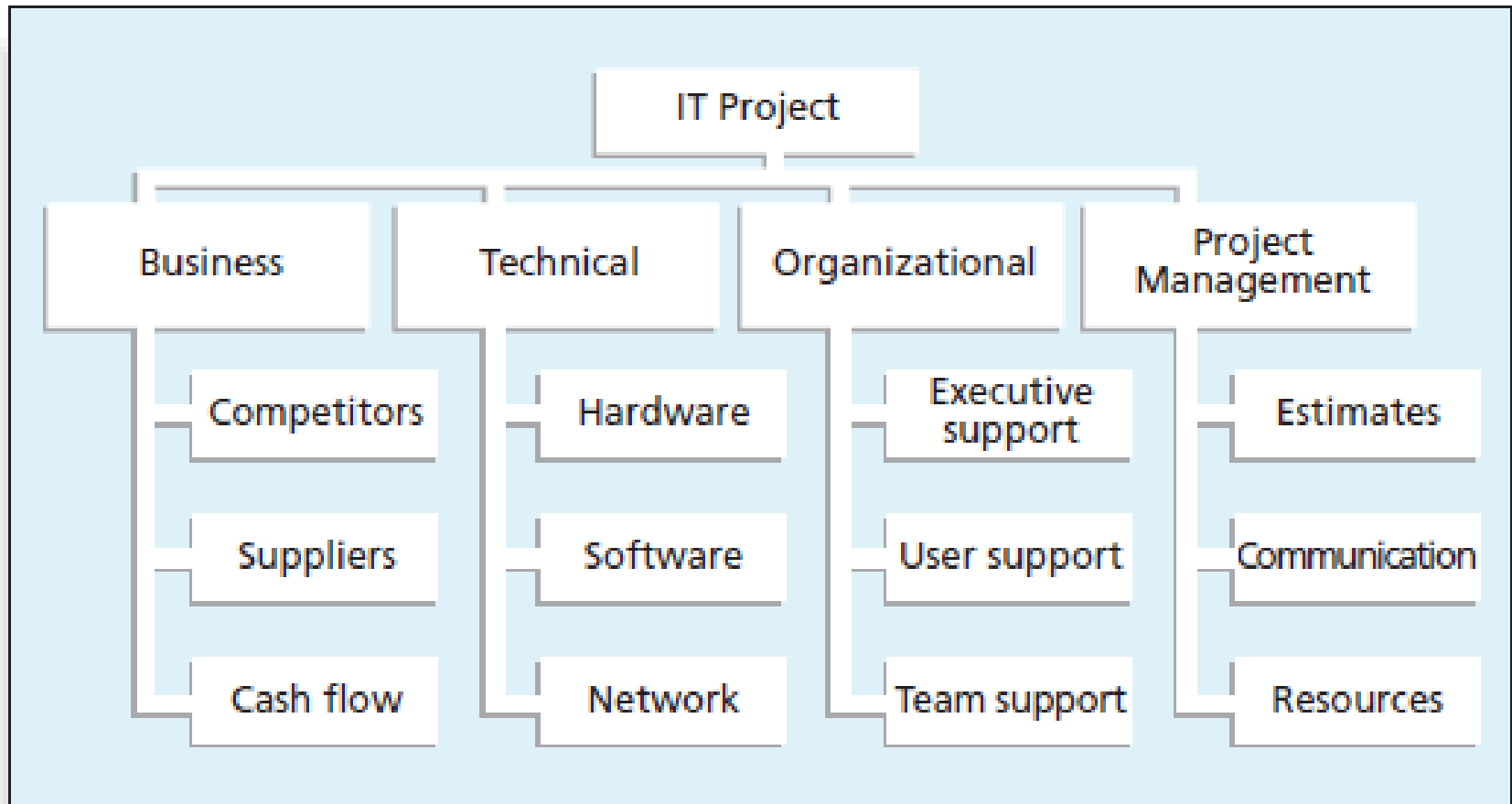
- Mempertahankan perspektif global
- Mengambil pandangan yang melihat ke depan
- Menggiatkan adanya komunikasi yang terbuka
- Mengintegrasikan pertimbangan risiko ke dalam proses PL
- Menekankan proses yang berkelanjutan
- Mengembangkan visi produk secara bersama-sama
- Mendorong kerja tim

Perencanaan Manajemen Risiko (Lanjutan)

D. Risk Breakdown Structure (RBS)

- Dalam hal ini WBS digunakan untuk meninjau proyek apakah mungkin ada risiko tertentu dengan kategori WBS.
- Misalnya, jika salah satu item pada WBS melibatkan persiapan siaran pers dan tidak ada satu orang di tim proyek yang belum pernah melakukan itu, bisa menjadi risiko negatif jika tidak ditangani secara profesional.
- *Risk Breakdown Structure* adalah alat yang berguna untuk membantu manajer proyek mempertimbangkan potensi risiko dalam kategori yang berbeda.

Gambar contoh RBS



3. Identifikasi Risiko

- Mengidentifikasi risiko adalah upaya sistematis untuk menentukan ancaman terhadap rencana proyek (estimasi, jadwal, pengisian sumber daya, dll) yang mungkin menyebabkan kegagalan atau menghambat proyek.

a. Jenis Risiko

- **Risiko Umum** adalah potensi ancaman bagi setiap proyek PL dan meninjau dokumen perencanaan proyek (biaya, jadwal, dan manajemen mutu)
- **Risiko Khusus** adalah perkiraan biaya kegiatan dan durasi, lingkup, *stakeholder*, dokumen proyek lainnya, faktor lingkungan perusahaan, dan aset organisasi.

Identifikasi Risiko (Lanjutan)

- **Tools dan teknik identifikasi risiko:**
 - a. **Brainstorming** adalah teknik diskusi kelompok untuk membangun ide atau menemukan masalah spesifik dengan ide-ide spontanitas yang segar dan tanpa target keputusan.
 - b. **Teknik Delphi** adalah teknik penemuan risiko dengan menggunakan konsensus beberapa pendapat para ahli yang membuat prediksi tentang pengembangan ke depan.
 - c. **Interview** adalah teknik penemuan fakta dengan mengkoleksi informasi dengan cara langsung, telepon, e-mail dan sebagainya.

Identifikasi Risiko (Lanjutan)

- d. **SWOT Analysis** digunakan dalam melakukan identifikasi risiko, khususnya mengenali kelemahan yang dimiliki dan tantangan yang dihadapi.
- e. **Checklists:** untuk membantu mengidentifikasi risiko pada proyek-proyek IT dan fokus pada beberapa subkumpulan risiko yang dapat diketahui & diprediksi:
 - Ukuran produk
 - Dampak bisnis risiko
 - Karakteristik *stakeholder*
 - Definisi proses
 - Lingkungan pembangunan PL
 - Teknologi yang akan dibangun
 - Ukuran staf dan pengalaman staf

4. Analisa Risiko

a. Analisa Kualitatif

- Penilaian dampak risiko yang teridentifikasi untuk menetapkan prioritas penanganan.
- Teknik dan alat dalam menentukan prioritas:
 - Matrik probabilitas, *Top Ten Risk Item Tracking*, dan *Expert Judgment*

b. Analisa Kuantitatif

- Teknik kuantitatif yang sering digunakan adalah:
 - Analisis pohon keputusan (*Decision tree analysis*)
 - Simulasi (*Simulation*)
 - Analisis Sensitivitas (*Sensitivity Analysis*)

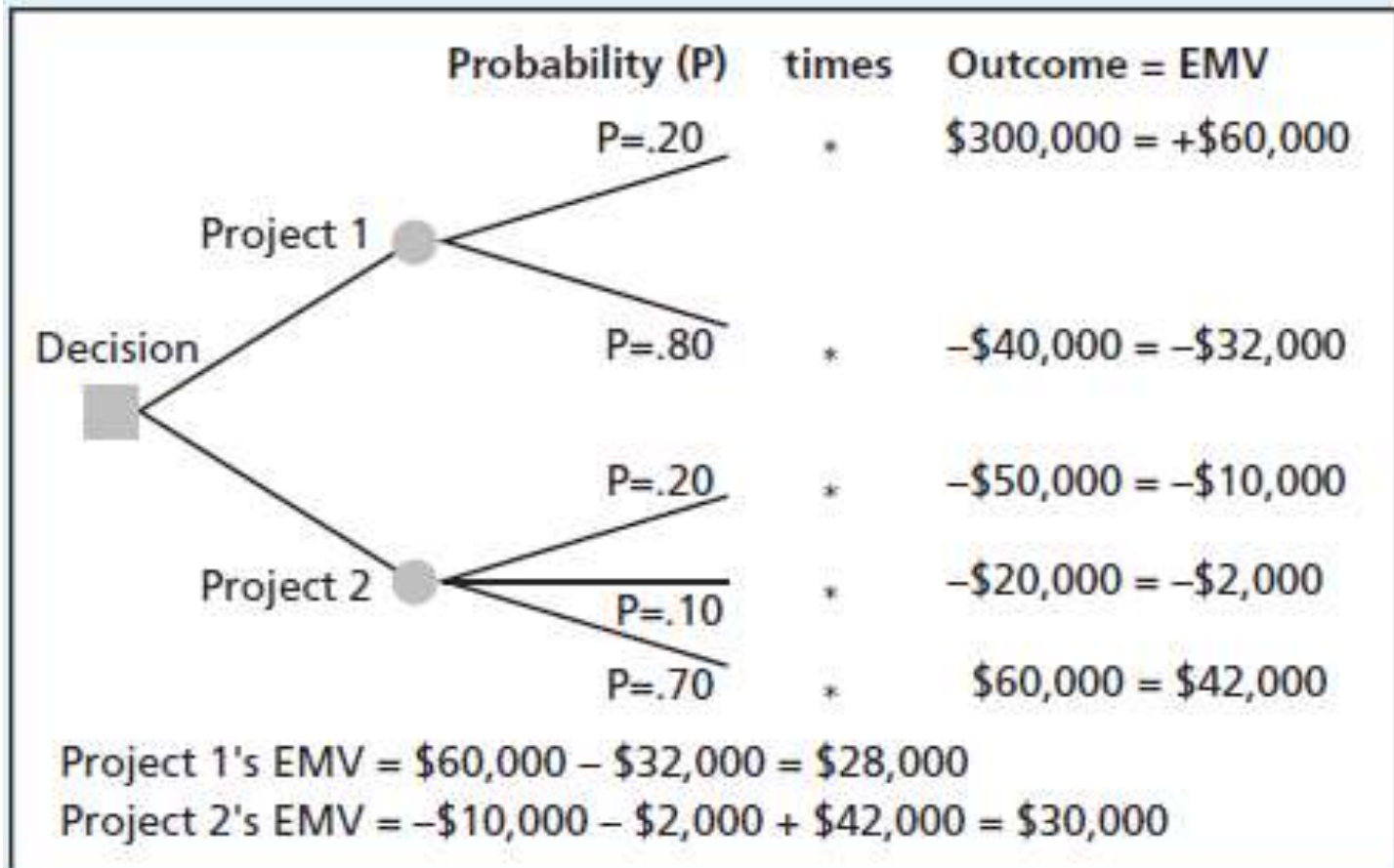
Decision Tree Analysis

- Adalah diagram yang digunakan untuk memilih aksi atau putusan terbaik dalam situasi ke depan yang tidak pasti.
- **Unsur-unsur *Decision Tree*:**
 - ✓ Titik Keputusan Awal (1): Pemilihan alternatif dan pengambilan keputusan
 - ✓ Titik Kemungkinan (2): Peristiwa dengan probabilitas tertentu cabang atau ranting
 - ✓ Cabang atau Ranting: Garis yang menghubungkan titik-titik keputusan
 - ✓ Hasil Alternatif: Hasil yang diharapkan masing-masing alternatif yang ditunjukkan di ujung cabang ranting

Decision Tree Analysis (lanjutan)

- ✓ Keputusan berurutan disajikan sebagai cabang dan ranting yang dimulai dari titik keputusan awal sampai titik keputusan akhir.
- ✓ Setiap cabang atau ranting menunjukkan satu seri keputusan dan kemungkinan terjadinya peristiwa (*event*).
- ✓ Keputusan ditentukan dengan mengkaji nilai yang diharapkan dari cabang atau ranting yang bersangkutan

Gambar *Decision Tree*



Sensitivity Analysis

- Analisis sensitivitas dimaksudkan untuk mengkaji sejauh mana perubahan unsur-unsur dalam aspek finansial-ekonomi berpengaruh terhadap keputusan yang dipilih.
- Bila nilai unsur tertentu berubah dengan variasi yang relatif besar tetapi tidak berakibat terhadap keputusan, maka dikatakan keputusan tersebut tidak sensitif terhadap unsur yang dimaksud.
- Dan sebaliknya, bila terjadi perubahan kecil yang mengakibatkan perubahan keputusan maka keputusan tersebut sensitif terhadap unsur yang dimaksud.

5. Menanggapi Perencanaan Risiko

a. Strategi respon dasar untuk risiko negatif adalah:

- Menghindari risiko atau menghilangkan ancaman tertentu
- Penerimaan risiko atau menerima konsekuensi risiko yang terjadi
- Mentransfer risiko atau menggeser konsekuensi dari risiko dan tanggung jawab kepada pihak ketiga
- Mitigasi risiko atau mengurangi dampak dari kejadian risiko dengan mengurangi kemungkinan terjadinya risiko

Menanggapi Perencanaan Risiko (Lanjutan)

b. Strategi respon dasar untuk risiko positif adalah:

- Eksploitasi risiko atau melakukan apa pun yang bisa memastikan risiko positif dapat terjadi
- Berbagi risiko atau mengalokasikan kepemilikan risiko kepada pihak lain
- Peningkatan risiko atau mengubah ukuran peluang dengan mengidentifikasi dan memaksimalkan pendorong utama pada risiko positif
- Menerima risiko juga berlaku untuk risiko positif ketika tim proyek tidak dapat atau memilih untuk tidak mengambil tindakan apapun terhadap risiko

Menanggapi Perencanaan Risiko (Lanjutan)

c. Menilai Dampak Risiko

- Merupakan faktor yang mempengaruhi konsekuensi yang mungkin jika risiko benar terjadi:
 - **Sifat risiko:** menunjukkan masalah yang mungkin muncul jika itu terjadi
 - **Risiko ruang lingkup** yang dikombinasikan dengan distribusi secara keseluruhan, berapa besar proyek akan berpengaruh atau berapa banyak *stakeholder* yang dirugikan.
 - **Waktu risiko:** akan mempertimbangkan kapan dan berapa lama dampaknya akan dirasakan