

PERENCANAAN RISIKO PROYEK

PANDUAN FASILITASI LOKAKARYA



PERENCANAAN RISIKO PROYEK:
PANDUAN FASILITASI LOKAKARYA

Gambar Sampul:

Tenaga kesehatan belajar melindungi diri dan pasiennya dari COVID-19 dan infeksi lainnya di Tanzania, pada bulan April 2020. (Kredit: USAID)

Pendahuluan

Untuk siapa panduan ini dan bagaimana cara menggunakannya?

Panduan ini dibuat untuk mengatasi beberapa kesenjangan dalam pengetahuan dan praktik manajemen proyek yang diidentifikasi melalui penilaian terhadap program yang didanai USAID oleh lima organisasi pelaksana. Panduan ini menguraikan konsep-konsep utama dan latihan kelompok untuk lokakarya setengah hari, yang dapat berfungsi sebagai titik awal bagi tim untuk mengembangkan rencana implementasi proyek baru atau merevisi inisiatif yang sedang berjalan. Opsi untuk perluasan akan dicatat jika relevan.

Untuk efektivitas maksimal, lokakarya harus fokus pada proyek tertentu, sehingga hasilnya dapat segera memberikan kontribusi pada perencanaan dan implementasinya. Kami merekomendasikan agar lokakarya ini berlangsung pada periode awal proyek baru, atau paling lambat 60 hari pertama setelah proyek diberikan.

Peserta harus terdiri dari tim proyek, termasuk staf pemantauan, evaluasi, dan pembelajaran (monitoring, evaluation, and learning/MEL), keamanan, dan kepatuhan yang telah ditetapkan. Untuk proyek-proyek besar, penting, atau yang sensitif dengan politik, dan untuk analisis tingkat portofolio, perwakilan dari lembaga donatur juga harus diundang ke dalam proyek. Melibatkan mitra lokal yang akan memainkan peran penting dalam pelaksanaan proyek untuk berpartisipasi dalam lokakarya ini juga merupakan ide bagus. Namun, jumlah kelompok harus dibatasi, idealnya tidak lebih dari 10–12 orang, untuk memastikan setiap orang mempunyai kesempatan untuk berkontribusi.

Fasilitator proses haruslah seseorang di luar tim proyek yang memiliki keahlian dalam desain dan implementasi program. Baik fasilitator mewakili MEL, Kantor Manajemen Proyek, atau tim program lainnya, fasilitator harus memiliki pemahaman tentang siklus manajemen proyek dan pengalaman dalam memfasilitasi pembelajaran bagi orang dewasa.

Sebagai perangkat dasar, panduan ini hanya mencakup dasar-dasar perencanaan manajemen risiko, yang diperoleh dari standar yang dikembangkan oleh Project Management Institute dan diadaptasi oleh Freedom House. Kami mendorong pengguna panduan ini untuk mengeksplorasi sumber informasi tambahan dan memperluas pendekatan mereka sendiri terhadap perencanaan dan manajemen risiko, mendokumentasikan dan membagikannya untuk pembelajaran institusi dan industri.

Pertimbangan metodologis

Pertama, panduan ini membahas beberapa konsep utama dan pertimbangan menyeluruh untuk perencanaan risiko melalui sudut pandang proses manajemen proyek secara keseluruhan. Kemudian, informasi dipecah menjadi tiga lokakarya yang bersifat tematik dan praktis—Gambaran Umum Proses, Analisis Risiko, dan Respons Risiko—masing-masing mencakup materi dan latihan untuk dibagikan kepada para peserta. Fasilitator dapat memilih format presentasi dan bagian spesifik dari informasi latar belakang yang akan dibagikan berdasarkan pengetahuan dasar peserta dan waktu yang tersedia.

Agar panduan ini berguna bagi seluruh tim yang tersebar, panduan ini memberikan instruksi fasilitasi untuk lokakarya online, namun dapat dengan mudah diadaptasi untuk acara tatap muka. Lampiran berisi templat dan gambar yang dapat dibagikan (dengan adaptasi minimal hingga tanpa adaptasi) melalui slide, flipchart, atau papan tulis, tergantung pada format lokakarya.

Yang terakhir, penentuan waktu setiap modul didasarkan pada pengalaman Freedom House sebelumnya dalam mengadakan lokakarya serupa dan menjelaskan diskusi teori dan latihan kelompok. Panduan ini tidak mencakup pertimbangan waktu untuk pengujian teknologi, pengenalan peserta, penetapan aturan, atau praktik penggunaan alat virtual.

Definisi

Menyederhanakan cara kita berbicara tentang risiko dalam laporan berkala membantu mengumpulkan data yang sebanding, melakukan analisis, dan mempersiapkan diri dengan lebih baik untuk mengelola risiko di proyek-proyek mendatang. Melalui penilaian terhadap laporan proyek pelaksana, Freedom House ditemukan bahwa tim proyek menggunakan berbagai istilah untuk membicarakan risiko, sering kali menggabungkan peristiwa risiko, dampaknya, dan strategi pengelolaan. Sebagai contoh, kata mitigasi sering digunakan untuk mendefinisikan tindakan apa pun dalam menanggapi peristiwa risiko. Sedangkan mitigasi hanyalah salah satu dari setidaknya lima strategi manajemen risiko. Demikian pula, kami mengamati bahwa para pelaksana banyak menggunakan kata tantangan untuk menggambarkan kejadian-kejadian risiko tertentu dan dampaknya.

Dengan menggunakan kosakata standar mengenai risiko dan manajemen risiko, tim proyek akan lebih siap untuk memikirkan risiko secara terstruktur dan menangkap berbagai kemungkinan risiko dan risiko aktual yang dihadapi proyek. Pendekatan sistematis ini sangat penting untuk merencanakan tindakan respons dan mengalokasikan sumber daya lebih awal, sehingga dapat membantu tim menjadi. Menjadi lingkungan yang menjalankan program pendukung demokrasi, tata kelola pemerintahan, dan hak asasi manusia (democracy, governance, and human rights/DRG).

Definisi yang digunakan dalam panduan ini diadaptasi dari istilah-istilah manajemen proyek Project Management Institute¹ dan dari praktik internal Freedom House.

Risiko – suatu peristiwa atau kondisi yang tidak pasti, yang jika terjadi, mempunyai dampak positif atau negatif terhadap satu tujuan proyek atau lebih lebih *ancaman*, dan risiko positif disebut *peluang*. Risiko dapat dikelompokkan ke dalam kategori yang lebih luas, biasanya berdasarkan sumbernya, yang dapat juga bersifat individual terhadap proyek atau generik di seluruh organisasi. USAID, misalnya, mengelompokkan risiko menjadi risiko program, fidusia, reputasi, hukum, keamanan, sumber daya manusia, teknologi informasi, dan operasional.

Sumber risiko – proses proyek tertentu, dokumen, pelaksana, atau peristiwa eksternal yang dapat menimbulkan risiko tertentu. Mengetahui sumber risiko, dan tingkat kendali yang dimiliki tim proyek memungkinkan tim untuk memilih dan menerapkan strategi respons risiko secara proaktif dan dengan perencanaan.

Dampak risiko – konsekuensi dari risiko yang disadari pada suatu proyek. Dampak risiko bersifat spesifik terhadap konteks proyek dan mencerminkan serta ambang batas

pelaksana dan pemangku kepentingan utama. Pemahaman yang spesifik terhadap konteks dan mitra mengenai dampak risiko harus didefinisikan untuk menafsirkan penerapan dan/atau tingkat pengaruh masing-masing peristiwa risiko terhadap proyek.

Strategi respons risiko – strategi untuk merespons risiko yang diketahui, biasanya disajikan sebagai komponen rencana manajemen proyek yang menggambarkan bagaimana aktivitas manajemen risiko akan disusun dan dilakukan. Strategi respons risiko terhadap ancaman meliputi menghindari, mengescalasi, mengalihkan, memitigasi, dan menerima. Strategi respons terhadap peluang mencakup mengeksploitasi, mengescalasi, membagi, menyempurnakan, dan menerima.

Apa Siklus Manajemen Risiko dan Di mana Letaknya yang Sesuai Dalam Proyek?

Proyek tidak dilaksanakan dalam ruang hampa; konteksnya selalu menghadirkan ketidakpastian pada tingkat tertentu, yang dapat bervariasi seiring waktu. Perencanaan dan manajemen risiko dengan demikian merupakan bagian integral dari siklus manajemen proyek. Langkah-langkah untuk mengidentifikasi dan menganalisis risiko serta memilih dan merencanakan strategi respons harus dilakukan berulang kali sepanjang siklus berlangsungnya proyek (lihat Lampiran A), dan kegiatan-kegiatan ini harus direncanakan dan dibagikan kepada pemangku kepentingan proyek terlebih dahulu—misalnya saja melalui proses penyusunan rencana kerja tahunan.

Frekuensi dan format kegiatan manajemen risiko akan berbeda tergantung pada pendekatan pengembangan proyek, namun rekomendasi inti berlaku secara seragam untuk siklus proyek prediktif (yaitu, “air terjun”), adaptif (yaitu, tangkas), dan hibrida:

1. Risiko harus diidentifikasi dan dianalisis sebelum kegiatan proyek dimulai dan ditinjau secara berkala.
2. Strategi untuk merespons risiko harus dikembangkan terlebih dahulu dan ditinjau secara berkala.
3. Aktivitas dan tanggung jawab pemantauan risiko harus ditetapkan dengan jelas dan ditegaskan.
4. Tinjauan retrospektif terhadap aktualisasi risiko, respons, dan pembelajaran harus dilakukan secara berkala dan menghasilkan langkah-langkah yang dapat ditindaklanjuti dan terdokumentasi, yang selanjutnya dapat dimasukkan ke dalam rencana manajemen risiko.

Proses Manajemen Risiko



Misalnya, Rencana Manajemen Risiko yang spesifik terhadap proyek harus dikembangkan selama dua bulan periode awal proyek dan ditinjau pada tahapan logis dalam proyek (misalnya triwulanan, tahunan, atau setelah pencapaian tertentu), tergantung pada prediktabilitas lingkungan operasi. Pemantauan dan peninjauan risiko yang sedang berlangsung dapat dimasukkan ke dalam aktivitas administrasi proyek standar, seperti item diskusi untuk rapat pendukung proyek atau sebagai prasyarat untuk setiap sprint aktivitas. Terakhir, mendokumentasikan pelajaran yang didapatkan melalui respons risiko juga harus dilakukan pada saat-saat yang dapat diprediksi dalam siklus berjalannya proyek, misalnya, setelah setiap pencapaian kegiatan utama, setiap tahun, dan pada akhir prosedur pengoperasian

Rencana Manajemen Risiko

Tim proyek harus mengembangkan dan secara berkala meninjau kembali Rencana Manajemen Risiko-dokumen proyek mendasar yang paling tidak harus mencakup deskripsi pendekatan keseluruhan untuk manajemen risiko, definisi dampak risiko spesifik proyek, diskusi tentang risiko proyek yang diketahui, gambaran umum strategi dan tindakan respons risiko, prosedur untuk menyebarkan sumber daya yang tersedia untuk respons risiko, dan posisi dalam tim proyek yang bertanggung jawab atas kepemilikan respons risiko.

Rencana Manajemen Risiko yang dapat ditindaklanjuti juga akan menentukan kewenangan pengambilan keputusan dari berbagai anggota tim proyek dan pemangku kepentingan lainnya, dengan jelas menentukan jangka waktu untuk tinjauan retrospektif dan penilaian ulang, dan mencakup melaksanakan analisis

standar yang spesifik terhadap proyek untuk mengelola risiko yang memiliki probabilitas tinggi dan berdampak tinggi (misalnya, protokol komunikasi yang aman, protokol pemeriksaan penerima manfaat, dll.).

Beberapa anggota tim dapat berpartisipasi dalam penyusunan rencana; namun, kami menyarankan agar pimpinan proyek atau anggota tim senior yang ditugaskan secara khusus yang melakukan tugas ini. Misalnya, pemimpin proyek menentukan cakupan rencana dan menyajikan logikanya kepada tim proyek; tim dan pemangku kepentingan lainnya berpartisipasi dalam proses analisis risiko; dan kemudian pimpinan proyek memasukkan konten tersebut ke dalam rencana dan melakukan peninjauan sekali lagi. Rencana tersebut harus ditinjau dan disetujui sesuai dengan kebijakan organisasi. Dalam beberapa kasus, lembaga donatur juga ingin meninjau dan menyetujui tersebut.

Pertimbangan Anggaran dan Logistik

Seberapa mudahnya suatu proyek, menanggapi risiko yang dapat diprediksi, serta melakukan analisis dan perencanaan risiko yang berulang, memerlukan dedikasi dari sumber daya proyek. Jika alokasi ini tidak dibuat untuk manajemen risiko, pimpinan proyek mungkin perlu mengambil keputusan sulit nantinya untuk mengalihkan dana berharga dari aktivitas atau fungsi manajemen untuk respons risiko.

Implikasi anggaran dan logistik harus dipertimbangkan sejak tahap perancangan biaya. Setelah analisis risiko awal

proyek khusus, dan mengidentifikasi risiko dengan prioritas tertinggi, serta tim perancang proyek harus mengembangkan rencana cadangan awal serta mengatur biayanya. Elemen biaya harus dipertimbangkan dalam setiap kategori anggaran, misalnya:

- **Personel:** Bagaimana tingkat upaya masing-masing anggota dalam proyek akan berubah demi mengelola respons risiko ini, misalnya, untuk meningkatkan komunikasi dan koordinasi harian dengan para pemangku kepentingan?
- **Perjalanan:** Apakah perjalanan dan penginapan diperlukan sebagai bagian dari respons risiko, misalnya untuk relokasi sementara?
- **Kontraktual:** Apakah akan ada sub-perjanjian yang terkait dengan respons risiko, misalnya, mengalihkan logistik dan keamanan peristiwa tertentu kepada pihak ketiga?
- **Biaya Langsung Lainnya:** Apakah akan ada perubahan pada biaya kantor, keamanan, atau acara, misalnya untuk menutupi kerugian nilai tukar mata uang lokal atau meningkatkan keamanan acara?

Sebagai praktik terbaik, proyek harus memiliki cadangan darurat yang dialokasikan khususnya untuk merespons risiko berdampak tinggi yang dapat diprediksi. Cadangan ini hanya boleh

dimanfaatkan jika risiko yang diidentifikasi benar-benar terjadi; cadangan tersebut harus direalokasikan, melalui konsultasi dengan donatur, ke kebutuhan-kebutuhan proyek lainnya jika risiko-risiko yang dapat diperkirakan tidak lagi mungkin terjadi. Jika anggaran terlalu ketat, rencana cadangan harus mencakup pertimbangan tentang bagaimana dana proyek akan dialihkan untuk merespons risiko yang terjadi.

Sebagai contoh, dalam beberapa konteks politik yang sensitif di mana para pembela hak asasi manusia selalu mempertaruhkan keamanan fisik dalam pekerjaan mereka, Freedom House menganggarkan dana untuk relokasi darurat bagi para mitra proyek yang paling rentan untuk berjaga-jaga jika mereka menjadi target penganiayaan. Satu kasus seperti itu bisa menghabiskan biaya hingga \$10.000. Beberapa donatur memberikan panduan untuk memasukkan cadangan darurat dalam anggaran proyek; misalnya, proyek-proyek yang didanai oleh Dinas Luar Negeri Eropa (EU External Action Service) dapat memasukkan hingga 5% biaya langsung untuk kebutuhan darurat.³

Untuk risiko yang memengaruhi beberapa proyek, biaya respons harus dialokasikan secara proporsional untuk semua proyek. Risiko tak terduga yang tidak spesifik untuk proyek tertentu paling baik ditangani di tingkat perusahaan dengan cadangan manajemen

Modul 1: Proses Manajemen Risiko & Mengidentifikasi Risiko

Catatan Fasilitator:

Gunakan modul pertama sebagai kesempatan untuk meninjau atau memberikan gambaran umum tentang proses manajemen risiko di seluruh siklus berjalannya proyek. Gunakan visualisasi Lampiran A dalam modul ini dan selama lokakarya untuk menunjukkan pada tahap mana Anda berada dalam proses perencanaan. Luangkan waktu hingga 20 menit untuk tinjauan ini; jumlah waktu yang dihabiskan untuk teori akan bervariasi tergantung pada pengetahuan dasar para peserta.

Gambaran umum:

Kita sering membicarakan risiko proyek dalam konteks keamanan-baik itu keamanan penerima manfaat, keamanan staf, atau keamanan organisasi. Konsep risiko dan keamanan sangat erat kaitannya. *Risiko* adalah ketidakpastian yang, jika terjadi, berdampak pada tujuan proyek. Risiko dapat bersifat positif (peluang) dan negatif (ancaman). memiliki preferensi yang berbeda terhadap risiko-mereka bersedia menerima berbagai tingkat ketidakpastian untuk mengantisipasi imbalan. *Keamanan* adalah karakteristik atau keadaan bebas dari bahaya. Dengan demikian, ketika kita berbicara tentang risiko hanya melalui sudut pandang keamanan, kita membatasi diri kita hanya pada diskusi tentang ancaman dan tidak mempertimbangkan peluang.

Tidak ada proyek yang bebas dari risiko; pertanyaannya adalah, bagaimana cara kita menanggapi? Lebih baik lagi, bagaimana kita mempersiapkan diri untuk menghadapi ancaman dan peluang dengan cara yang dapat memaksimalkan imbalan kita dan meminimalkan kerusakan pada proyek? Perencanaan risiko dan prosedur manajemen membantu kami mengantisipasi ancaman dan peluang jauh-jauh hari, menyelaraskan sumber daya untuk menavigasinya dengan lebih baik, meminimalkan waktu respons, dan mengatur proses pembelajaran agar kesalahan di masa lalu tidak terjadi di masa depan. Manajemen risiko adalah proses yang berkelanjutan dan tidak pernah berakhir, yang dimulai pada saat awal proyek, berlanjut sepanjang siklus proyek, dan berakhir hanya setelah proyek selesai (Lihat *Apa itu Siklus Manajemen Risiko dan Di mana letaknya di dalam proyek?*). Seperti halnya proses manajemen lainnya, manajemen risiko harus selalu didokumentasikan untuk mempercepat pengambilan

keputusan, mengatur pembelajaran tim proyek, dan memungkinkan transfer pengetahuan secara institusional.

Proses Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko umumnya terdiri dari lima tahap yang berulang dalam pola siklus selama proyek berlangsung.⁴

- **Merencanakan manajemen risiko:** Manajer proyek dengan sengaja menyediakan waktu untuk mendefinisikan pendekatannya terhadap manajemen risiko, menetapkan jadwal dan tingkat keterlibatan tim, dan menyusun ruang lingkup *Rencana Manajemen Risiko*.
- **Mengidentifikasi risiko:** Tim proyek terlibat dalam aktivitas yang direncanakan guna mengidentifikasi risiko nyata - baik yang merugikan maupun menguntungkan - yang terkait dengan proyek tertentu. Tim dapat melakukan bsumbang saran, analisis dokumen, analisis SWOT, wawancara ahli, analisis akar masalah, metode slip Crawford, dan banyak alat bantu lainnya untuk menghasilkan daftar risiko yang relevan dengan proyek.
- **Menganalisis risiko:** Tim proyek melakukan analisis kualitatif dan kuantitatif terhadap risiko yang teridentifikasi. Analisis kualitatif sering kali melibatkan penilaian tingkat probabilitas dan dampak setiap risiko terhadap proyek, bersama dengan parameter lainnya, yang menghasilkan prioritas risiko. Analisis kuantitatif digunakan untuk menetapkan nilai metrik pada risiko yang paling signifikan untuk menentukan probabilitas pencapaian tujuan proyek atau menjustifikasi alokasi cadangan darurat dalam proyek berskala besar dan berbasis data.⁵
- **Merencanakan respons terhadap risiko:** Tim proyek menentukan strategi keseluruhan dan langkah-langkah spesifik dalam merespons risiko yang teridentifikasi, menentukan sumber daya yang dibutuhkan, dan menetapkan tanggung jawab untuk pelaksanaannya.
- **Memantau dan mengendalikan risiko:** Tim proyek mengimplementasikan rencana manajemen risiko dan menghasilkan dokumentasi pendukung yang bermakna untuk pencatatan dan pembelajaran.

Proses Manajemen Risiko



Lokakarya ini mengulas langkah 1, perencanaan manajemen risiko, dan berfokus pada langkah 2–4: mengidentifikasi risiko, menganalisis risiko, dan merencanakan respons terhadap risiko.

Langkah selanjutnya: Lanjutkan ke *Latihan 1: Mengidentifikasi Risiko pada Proyek*.

Latihan 1: Mengidentifikasi Risiko pada Proyek

Durasi:

Sekitar 30 menit

Peralatan:

Papan virtual dengan fungsionalitas multi-pengguna (pertimbangkan Microsoft Teams Whiteboard, Miro, Google Jamboard, atau platform serupa)

Tujuan:

Para peserta secara kolektif menentukan sebanyak mungkin risiko yang diketahui pada proyek sambil mengeksplorasi beragam interpretasi risiko oleh setiap anggota tim.

Prasyarat pengetahuan:

- Pemahaman tentang konsep *risiko* dalam konteks proyek.
- Memahami proses manajemen risiko.

Panduan fasilitator:

Langkah (Durasi)	Aktivitas	Petunjuk	Catatan
1 (2-3 menit)	Tinjau kembali tujuan dan sasaran proyek yang spesifik.	Gunakan materi khusus proyek.	- Simpan poin-poin ini di slide terpisah atau sudut papan virtual untuk referensi cepat selama lokakarya.
2 (5 menit)	Mintalah peserta untuk melakukan sumbang saran terhadap bermacam-macam risiko sebanyak mungkin yang dapat memengaruhi proyek tertentu.	- <i>Risiko apa saja yang dapat menghambat keberhasilan proyek?</i>	- Peserta menulis satu ide di satu catatan tempel atau kotak teks virtual langsung di papan virtual. - Para peserta bekerja secara individu. Tidak pada tahap ini.
3 (15 menit)	Tinjau kembali catatan tempel bersama peserta dan ajak mereka untuk mengembangkan ide-ide mereka.	- <i>Mengapa hal ini merupakan risiko bagi proyek?</i> - <i>Apakah ini risiko positif atau negatif?</i>	- Fokuslah pada ide yang paling sering diulang dan yang tampak unik. - Mintalah 4–5 sukarelawan untuk berbagi. - Izinkan diskusi, persetujuan, atau ketidaksetujuan, yang bertujuan untuk kejelasan logika.
4 (5-7 menit)	Mengkonsolidasikan ide dengan menambahkan atau mencopot catatan tempel.	- <i>Apakah ada yang ingin Anda hapus dari forum setelah diskusi ini?</i>	- Sediakan waktu untuk berdiskusi jika ada perbedaan pendapat atau masalah.

Pilihan:

- Alih-alih melakukan sumbang saran secara individu, jika waktu memungkinkan, tim dapat terlibat dalam analisis SWOT secara menyeluruh berdasarkan pemahaman mereka yang mendalam tentang konteks operasi. Berbagai *ancaman* dan *peluang* dari SWOT kemudian akan menjadi dasar untuk analisis lebih lanjut.
- Jika sumber informasi lain dari pengalaman masa lalu tersedia (misalnya, pelajaran yang didapatkan, wawancara pemangku kepentingan, penilaian proyek, dll.), fasilitator dapat membagikan daftar risiko yang pernah terjadi sebelumnya dalam konteks yang sama dan meminta umpan balik dari peserta.
- Jika diinginkan, latihan dapat secara eksplisit berfokus tidak hanya pada *ancaman* tetapi juga *peluang* untuk perencanaan risiko. Dalam hal ini, Langkah 2 dapat diperluas dengan menyertakan pertanyaan "*Faktor-faktor tak terduga apa yang dapat meningkatkan keberhasilan proyek?*"

Langkah selanjutnya: Lanjutkan ke [Modul 2: Analisis Risiko](#).

Modul 2: Analisis Risiko

Catatan Fasilitator:

Luangkan waktu hingga 20 menit untuk meninjau konten.

Gambaran umum:

Setelah kami mengidentifikasi berbagai kemungkinan risiko proyek, langkah selanjutnya dalam proses perencanaan adalah melakukan analisis kualitatif (lihat Lampiran A untuk visualisasinya). Analisis kualitatif memungkinkan tim proyek untuk menggambarkan lebih lanjut dan mengelompokkan risiko sesuai dengan parameter yang berbeda, yang kemudian membantu menentukan prioritas respons dan kebutuhan akan sumber daya khusus. Hal ini juga memungkinkan tim proyek untuk belajar dari waktu ke waktu tentang jenis risiko apa yang lebih mungkin terjadi dalam konteks yang berbeda. Parameter yang paling umum untuk analisis meliputi probabilitas dan dampak, tetapi analisis yang kompleks juga dapat mempertimbangkan kemampuan kontrol, kemampuan deteksi, kedekatan (derajat pemisahan dari sumber risiko), propinquity (dampak yang dirasakan terhadap pemangku kepentingan individu), dan parameter lainnya.⁶

Sumber-sumber Risiko:

Jenis analisis yang paling dasar adalah *kategorisasi* risiko berdasarkan sumbernya. Secara umum, taksonomi apa pun untuk sumber dapat dimulai dari tingkat tertinggi. Apakah sumber risiko berasal dari internal atau eksternal proyek? Sumber-sumber tersebut kemudian dapat dipersempit berdasarkan kategori-kategori yang luas, misalnya, hukum, keuangan, teknologi, manusia, dll. Dalam penilaian tinjauan literatur Freedom House dari program-program yang didanai USAID, hampir satu dari tiga risiko berasal dari mitra proyek atau penerima manfaat, diikuti oleh lingkungan politik (sekitar satu dari enam kasus) dan peristiwa global (sekitar satu dari delapan kasus). Sumber risiko lain yang sering disebutkan dalam proyek-proyek DRG adalah peraturan setempat, teknologi, aturan dan prosedur internal, ruang lingkup proyek, dan persyaratan perjalanan (lihat Lampiran B sebagai contoh).

Mengetahui sumbernya sangat penting untuk manajemen risiko; tergantung pada tingkat kendali atas sumbernya, tim dapat memilih strategi respons risiko yang sesuai. Sumber risiko internal dalam proyek dan berada di bawah kendali tingkat tinggi,

proyek, harus lebih mudah diprediksi dan dikelola. Semakin rendah tingkat kontrol, semakin besar kemungkinan risiko tidak dapat dihindari sama sekali, sehingga memerlukan perencanaan untuk mitigasi dan penerimaan, atau pengalihan sebagai strategi respons risiko. Semakin rendah tingkat kendali atas sumber risiko tertentu, semakin tinggi biaya yang diperlukan untuk memengaruhi sumber ini (keuangan, manusia, atau waktu). Tim harus secara khusus fokus pada pemetaan strategi manajemen dan mengalokasikan sumber daya untuk risiko yang tidak dapat dipengaruhi oleh staf proyek-mulai dari kurangnya konektivitas internet dan penolakan visa perjalanan hingga prosedur registrasi lokal yang berat dan pemberontakan.

Dampak dan Probabilitas:

Sebagian besar organisasi memiliki pendekatan yang seragam untuk menilai *probabilitas* menggunakan skala dan definisi yang konsisten (misalnya, sangat rendah-rendah-sedang-tinggi). Namun, definisi dari *dampak* harus dikembangkan untuk setiap proyek secara individual (lihat Lampiran C untuk templat). Dalam analisis Freedom House terhadap laporan-laporan program, potensi dampak dari kejadian risiko tertentu sangat beragam, mulai dari kesalahan alokasi sumber daya proyek atau kegagalan untuk secara akurat mencerminkan kebutuhan lokal dalam desain kegiatan, hingga penangguhan kegiatan, dan ketidakmampuan untuk mencapai hasil proyek yang diinginkan. Dalam siklus proyek prediktif, ketidakmampuan untuk mengimplementasikan aktivitas proyek dapat berdampak besar pada proyek; namun, dalam siklus proyek yang tangkas, konsekuensi ini akan berdampak kecil karena sifat desain yang adaptif.

Matriks Dampak-Probabilitas (lihat Lampiran D untuk templat) adalah alat yang paling sering digunakan untuk menentukan prioritas respons risiko berdasarkan kedua parameter ini. Dalam lingkungan yang sangat represif atau tidak stabil, akan sangat membantu untuk mempertimbangkan dampak yang lebih besar daripada probabilitas, yang mengakui bahwa risiko tertentu, meskipun kemungkinannya lebih kecil, dapat menimbulkan konsekuensi yang hebat pada proyek dan tidak boleh dikelompokkan dengan risiko yang kemungkinannya besar namun dampaknya tidak signifikan.

Matriks Dampak-Probabilitas

DAMPAK				
Probabilitas		Tinggi (6)	Sedang (4)	Rendah (2)
	Tinggi (4)	prioritas pertama	prioritas ketiga	nanti
	Sedang (3)	prioritas kedua	prioritas keempat	nanti
	Rendah (2)	prioritas keempat	nanti	nanti

Langkah selanjutnya: Lanjutkan ke *Latihan 2: Menganalisis Risiko*.

Latihan 2: Menganalisis Risiko

Durasi:

70 menit

Peralatan:

- Papan virtual dengan ide-ide dari *Latihan 1: Mengidentifikasi Risiko pada Proyek*
- Tabel virtual dengan Matriks Dampak-Probabilitas di bagian terpisah dari papan virtual (lihat Lampiran D)
- Kotak teks virtual dengan Definisi Dampak Risiko di bagian terpisah dari papan virtual atau pada slide terpisah (lihat Lampiran C)

Tujuan:

Para peserta secara kolektif mengkategorikan risiko yang teridentifikasi berdasarkan sumbernya dan memprioritaskannya berdasarkan penilaian dampak dan probabilitas.

Prasyarat pengetahuan:

- Pemahaman tentang konsep *risiko* dalam konteks proyek.
- Memahami proses manajemen risiko.
- Meninjau risiko proyek yang telah diidentifikasi selama latihan sebelumnya.

Panduan fasilitator:

Langkah (Durasi)	Aktivitas	Petunjuk	Catatan
1 (5 menit)	Mintalah peserta untuk memikirkan hal nyata - sumber - dari setiap risiko dan di catatan tempel.	- <i>Dari orang, dokumen, peristiwa, atau entitas mana ancaman (atau peluang) spesifik tersebut berasal?</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ingatkan peserta di mana posisi Anda dalam proses Perencanaan Manajemen Risiko dengan merujuk pada bagan proses. Anda telah melalui proses Identifikasi Risiko dan sekarang berada di Analisis Risiko. - Pekerjaan individu; tidak ada diskusi pada tahap ini. - Peserta menambahkan teks secara langsung ke masing-masing catatan tempel di papan virtual. Untuk menambahkan sumber risiko pada setiap stiker, gunakan warna atau ketebalan huruf yang berbeda atau dengan menambahkan gelembung teks (tergantung pada fungsionalitas papan).
2 (2-3 menit)	Mintalah peserta untuk mengelompokkan risiko berdasarkan sumber-sumber yang telah diidentifikasi.	- <i>Silakan bekerja secara individu atau kelompok untuk mengelompokkan risiko sesuai dengan sumbernya.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Para peserta memindahkan catatan tempel di papan virtual. - Anda dapat menyesuaikan catatan tempel untuk memastikan bahwa semua teks terlihat jelas.

<p>3 (15 menit)</p>	<p>Tinjau dan diskusikan hasilnya sebagai kelompok.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Apa yang Anda amati? Apakah ada sesuatu yang mengejutkan?</i> - <i>Kategori utama apa saja yang muncul?</i> - <i>Apakah ada konsistensi dalam cara pengelompokan risiko? Apakah Anda mengalami kesulitan dalam mengatur ulang ide? Mengapa?</i> - <i>Sumber mana yang berada di bawah kendali kita sebagai sebuah tim? Di bawah kendali organisasi? Di bawah kendali donatur? Mana yang bisa kita pengaruhi? Bagaimana?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Risiko dengan kategori yang berbeda dapat berasal dari sumber yang sama. Mungkin ada pendapat alternatif tentang sumber tertentu. - Perlu diketahui bahwa mengetahui sumber risiko—dan tingkat pengaruh tim proyek dan pemangku kepentingan lainnya terhadap risiko—adalah hal yang penting dalam pemilihan strategi manajemen risiko. Semakin sedikit kontrol, semakin besar kemungkinan Anda mencoba menghindari, meningkatkan, atau mengalihkan risiko ke luar proyek (lihat Sumber Risiko). - Perlu dicatat bahwa tidak ada klasifikasi risiko yang pasti; risiko-risiko tersebut bersifat individual untuk setiap proyek. Satu tim dapat membagi risiko proyek menjadi internal dan eksternal. Yang lain dapat mengelompokkan risiko proyek sesuai dengan batasan inti proyek (ruang lingkup, anggaran, waktu). Yang ketiga, mungkin berfokus pada operasional (kebijakan, prosedur, ketersediaan sumber daya) vs. keamanan manusia (keselamatan fisik, kesejahteraan mental dan emosional).
<p>4 (5 menit)</p>	<p>Tinjau parameter risiko: Dampak dan Probabilitas.</p>	<p>Lihat Dampak dan Probabilitas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Perhatikan bahwa gradasi untuk setiap parameter ini dapat bersifat unik untuk setiap proyek atau terstandarisasi di seluruh organisasi. - Tanyakan apakah para peserta memiliki skala probabilitas standar.
<p>5 (15 menit)</p>	<p>Mintalah para peserta untuk mendefinisikan berbagai tingkat dampak yang mungkin ditimbulkan oleh risiko terhadap proyek mereka dan menuliskannya.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Bagaimana Anda mendefinisikan dampak risiko pada proyek tertentu?</i> - <i>Apa sebenarnya yang dimaksud ketika kita mengatakan bahwa dampaknya "tinggi", "sedang", atau "rendah"?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Luangkan waktu beberapa menit bagi para peserta untuk melakukan sumbang saran secara individu. - Ingatkan peserta bahwa dampak risiko harus ditinjau melalui sudut pandang tujuan dan sasaran proyek. - Mintalah para relawan untuk membagikan definisi mereka dan menuliskannya pada templat Definisi Dampak Risiko online (lihat Lampiran C). - Fasilitasi diskusi sampai ada kesepakatan yang kohesif tentang definisi di antara kelompok. - Kegiatan ini dapat diperpanjang jika ada lebih banyak nuansa dampak dibandingkan “tinggi”, “sedang”, dan “rendah”.
<p>6 (5 menit)</p>	<p>Sajikan Matriks Dampak-Probabilitas. Mintalah peserta untuk menempatkan risiko proyek yang telah diidentifikasi pada Matriks Dampak-Probabilitas, dengan menggunakan definisi mereka tentang dampak risiko.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Seret catatan tempel dengan masing-masing risiko ke kotak pada matriks yang menurut Anda sesuai.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingatkan peserta untuk menerapkan definisi dampak yang baru mereka kembangkan. - Pastikan bagan Dampak-Probabilitas online cukup besar untuk memuat beberapa catatan tempel, agar dapat dilihat oleh semua orang. - Jika perlu, geser catatan tempel sedikit untuk memastikan semua orang dapat membaca teks.

<p>7 (20 menit)</p>	<p>Tinjau dan diskusikan penempatan masing-masing risiko ke dalam kotak-kotak prioritas pada Matriks.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apakah semua orang setuju dengan penempatan risiko yang telah diidentifikasi pada matriks? - Apa yang membuat Anda yakin bahwa risiko ini akan berdampak tinggi (sedang, rendah) pada proyek Anda berdasarkan definisi Anda? 	<ul style="list-style-type: none"> - Tawarkan kesempatan kepada peserta untuk mengungkapkan pendapat alternatif serta mempertahankan penempatan. - Fasilitasi diskusi sampai ada kesepakatan umum mengenai penempatan semua catatan tempel. Perbedaan pandangan itu baik, dan tujuannya adalah untuk mencapai pandangan bersama tentang risiko. - Ingatkan peserta bahwa analisis ini membantu memprioritaskan respons risiko pada saat beberapa risiko telah terwujud. - Akhiri dengan meninjau kotak-kotak prioritas utama. - Ingatkan peserta bahwa analisis kualitatif ini dapat dan harus dilakukan secara berkala untuk menangkap perubahan dalam konteks.
-------------------------	---	---	---

Pilihan:

- Tim dapat memperluas diskusi tentang kategori risiko di luar sumbernya, jika waktu memungkinkan, atau melewatkannya sekaligus.
- Jika waktu memungkinkan dan tim tertarik untuk menganalisis *peluang* selain *ancaman*, fasilitator dapat meminta mereka untuk mendiskusikan tren yang dapat diamati dalam risiko positif dan negatif berdasarkan kategori. Sebagai contoh: *Sumber mana yang menghasilkan lebih banyak ancaman, dan mana yang menghasilkan peluang? Mengapa? Seberapa besar kendali yang kita miliki atas sumber-sumber ini?*
- Jika tim tertarik dan waktu memungkinkan, mereka dapat melakukan analisis risiko di sekitar parameter lain yang relevan dengan proyek, seperti kemampuan deteksi, dormansi, atau dampak yang dirasakan terhadap masing-masing pemangku kepentingan (propinquity). Namun, analisis risiko multi-parameter tidak selalu diperlukan dan dapat mengurangi perhatian pada perencanaan respons terhadap risiko-risiko yang berdampak paling tinggi.

Langkah selanjutnya: Lanjutkan ke [Modul 3: Respons Risiko](#)

Modul 3: Respons Risiko

Catatan Fasilitator:

Luangkan waktu hingga 25 menit untuk meninjau konten.

Gambaran umum:

Setelah tim mengidentifikasi risiko proyek yang diketahui dan menganalisis serta memprioritaskannya berdasarkan kombinasi potensi dampak dan probabilitas terjadinya, sekarang saatnya untuk menentukan bagaimana masing-masing risiko akan ditangani. Merencanakan respons risiko adalah proses yang penting; proses ini memungkinkan tim untuk menentukan perilaku mereka - dan terkadang, pemangku kepentingan lainnya - saat persiapan, selama, dan setelah terjadinya peristiwa risiko. Pada akhirnya, mengetahui bagaimana tim Anda menangani risiko akan memperkuat kemampuan proyek dalam menghadapi ketidakpastian yang paling berbahaya - atau yang paling menguntungkan, dan secara signifikan meningkatkan ketahanannya, terutama dalam kondisi operasi yang sangat tidak stabil.

Strategi Respons Risiko:

Secara umum, ada lima strategi untuk menangani risiko negatif, atau *ancaman* (lihat Lampiran E untuk visualisasinya). Pemilihan strategi tertentu tergantung pada preferensi risiko dari pelaksana, tingkat kontrol yang dimiliki tim terhadap sumber risiko, sumber daya yang tersedia, dan tingkat keparahan dampak risiko potensial. Tim yang berbeda dapat memilih strategi yang berbeda dalam situasi yang sama.

Penerimaan biasanya mengakui adanya ancaman tertentu namun menganggapnya tidak signifikan sehingga tidak ada tindakan proaktif yang dilakukan, dan tidak ada cadangan darurat yang dialokasikan. Strategi ini paling baik diterapkan pada risiko berdampak rendah dan probabilitas rendah. Sebagai contoh, tim proyek mungkin memperkirakan adanya variasi nilai tukar mata uang, namun analisis mereka menunjukkan bahwa variasi tersebut akan sangat kecil sehingga anggaran dapat menutupinya tanpa dampak negatif pada proyek. Tim tidak mengambil langkah apa pun untuk mengatasi risiko ini; tim menerimanya.

Penghindaran menyiratkan bahwa ancaman tersebut berpotensi sangat merusak sehingga kemungkinan terjadinya ancaman tersebut harus dihilangkan. Respons penghindaran biasanya melibatkan perubahan aspek proyek, seperti desain aktivitas, jadwal, atau anggaran. Misalnya, mitra proyek tertentu berulang kali memberikan kontribusi yang tertunda atau di bawah standar, sehingga memaksa pelaksana untuk mengalokasikan sumber daya tambahan untuk memperbaiki kesalahan dan merusak reputasi inisiatif secara keseluruhan di negara tuan rumah. Dalam hal ini, tim proyek dapat memilih untuk bermitra dengan organisasi lain yang memiliki kapasitas yang sama untuk menghindari risiko ini.

Eskalasi mengarah pada pelibatan pemangku kepentingan di luar proyek dan yang lebih senior dari tim proyek—baik di dalam organisasi maupun eksternal, seperti komunitas organisasi sejawat, asosiasi profesional, atau donatur. Strategi ini paling baik diterapkan pada risiko yang tidak dapat dikelola oleh tim proyek sendiri. Sebagai contoh, sebuah proyek menghadapi penundaan yang signifikan dan memburuknya hubungan dengan mitra lokal karena prosedur pengadaan hibah yang panjang. menyampaikan risiko kepada tim hibah dan kepatuhan dengan rekomendasi konstruktif, yang menghasilkan pengembangan kebijakan pengadaan hibah yang lebih tertata di tingkat organisasi—bukan di tingkat proyek. Eskalasi juga digunakan ketika risiko politik tertentu tidak dapat diatasi oleh satu organisasi saja, tetapi membutuhkan advokasi kebijakan yang ditargetkan melalui koalisi.

Mitigasi mencakup tindakan yang dimaksudkan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko dan/atau untuk mengurangi dampak ancaman; strategi ini digunakan ketika menghindari risiko sama sekali mungkin. Misalnya, masalah konektivitas dapat membatasi kemampuan peserta untuk melihat dan berinteraksi dengan konten webinar, sehingga dapat memengaruhi komitmen mereka terhadap lokakarya atau pencapaian tujuan pembelajaran. Dalam contoh nyata, sebuah tim memilih untuk memitigasi risiko ini dengan menyediakan konten yang dapat diunduh kepada para peserta yang terkena dampak sebelumnya dan kemudian menyelenggarakan webinar dalam format audio saja.

Pengalihan melibatkan pengalihan kepemilikan risiko kepada pihak ketiga untuk mengelola risiko dan menanggung dampaknya jika risiko tersebut terjadi; pengalihan biasanya disertai dengan biaya premi. Sebagai contoh, pelaksana dapat memilih untuk menyewa perusahaan logistik untuk menyelenggarakan acara besar-dan dengan demikian mengalihkan kepemilikan risiko yang terkait dengan menemukan tempat yang sempurna, mengatur perjalanan atau interpretasi, atau transfer pembayaran, kepada pihak ketiga. Demikian pula, jika pelaksana menghadapi paparan sebagai pendukung langsung organisasi masyarakat sipil lokal di negara yang represif (risiko yang berpotensi hebat), mereka dapat memilih untuk mengalihkan risiko paparan dengan mengontrak organisasi perantara.

Dalam analisis Freedom House terhadap laporan para pelaksana, hampir setengah dari semua contoh, tim mengerahkan kegiatan mitigasi di tempat yang telah terjadi kerusakan untuk membatasi tingkat keparahan dampak. Dalam banyak kasus, risiko yang mengakibatkan perlunya pengendalian kerusakan (mitigasi) sebenarnya dapat dihindari seluruhnya dengan perencanaan yang tepat. Eskalasi dan pemindahan dapat menjadi solusi yang ampuh untuk

menangani ancaman yang berada di luar lingkup proyek tetapi membutuhkan analisis yang cermat terhadap sumber risiko, serta keberanian dan tekad kepemimpinan proyek untuk melibatkan pemangku kepentingan di luar tim proyek.

Untuk diskusi tambahan tentang strategi respons risiko untuk *peluang* silakan lihat Lampiran F.⁷

Pemilihan strategi respons risiko adalah langkah utama terakhir dalam perencanaan risiko, namun prosesnya tidak berhenti sampai di situ. Ketika tim menjalani proses perencanaan, mereka harus mendokumentasikan risiko yang telah diidentifikasi, tingkat prioritas yang ditetapkan, strategi respons risiko (dan, idealnya, tindakan respons tertentu), dan menetapkan "pemilik" dari setiap risiko—orang dalam tim yang akan bertanggung jawab untuk mengelola masing-masing ancaman. Praktik ini juga baik untuk secara proaktif menentukan jadwal respons untuk risiko yang terjadi dan tanggung jawab pengambilan keputusan. Rencana tindakan yang dihasilkan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari Rencana Manajemen Risiko (lihat Lampiran G untuk templat).

Rencana Respons Risiko

Ancaman	Sumber	Prioritas	Skenario Dampak	Strategi respons	Tindakan respons	Jadwal respons	Pemilik risiko	Otoritas keputusan
Email staf Diretas diretas	Pihak yang mendapatkan sanksi oleh pemerintah negara XYZ Oleh pemerintah negara XYZ	2	Nama staf, mitra diketahui oleh pihak-pihak jahat, yang mengakibatkan <i>Kampanye pencemaran nama baik Atau Ancaman langsung</i>	Hindari	Mengembangkan protokol email khusus: menggunakan alamat email terpisah untuk setiap kegiatan/mitra menggunakan autentikasi dua faktor menghapus email dengan informasi sensitif setelah mengarsipkan dengan aman (dll.)	Dua minggu setelah perjanjian proyek	Petugas Proyek senior	Direktur direktur

Langkah selanjutnya: Lanjutkan ke *Latihan 3: Merencanakan Respons Risiko*

Latihan 3: Merencanakan Respons Risiko

Durasi:

50+ menit

Peralatan:

- Slide: Strategi Respons Risiko (lihat Lampiran E, F)
- Templat spreadsheet bersama: Rencana Respons Risiko (lihat Lampiran G)

Tujuan:

Para peserta secara kolektif menentukan strategi respons risiko terhadap risiko proyek yang memiliki prioritas tinggi.

Prasyarat pengetahuan:

- Pemahaman tentang konsep *risiko* dalam konteks proyek.
- Memahami proses manajemen risiko.
- Penyelesaian Matriks Dampak-Probabilitas pada latihan sebelumnya.

Panduan fasilitator:

Langkah (Durasi)	Aktivitas	Petunjuk	Catatan
1 (10 menit)	Tinjau dan Strategi Respons.	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Sumber risiko mana yang dapat kita kendalikan dalam tim proyek? Di departemen kita? Di organisasi kita?</i> - <i>Dapatkah Anda contoh dari pengalaman Anda yang termasuk ke dalam masing-masing kategori respons ini?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Perhatikan bahwa semakin banyak kontrol yang dimiliki tim atas sumber risiko, semakin mudah untuk menerapkan strategi <i>penghindaran</i> atau <i>mitigasi</i>. - Perhatikan bahwa latihan ini difokuskan pada respons risiko negatif (ancaman). Strategi respons terhadap risiko positif (peluang) sedikit berbeda.
2 (5 menit)	Tinjau dan templat tersebut: Rencana Manajemen Risiko	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Manakah dari parameter berikut ini yang paling banyak/kurang berguna dalam pekerjaan Anda? Mengapa?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Templat dapat diperluas untuk menyertakan atau mengecualikan parameter tertentu, tergantung pada kebutuhan proyek. - Parameter tertentu (misalnya, kategori risiko) mungkin lebih baik untuk ditangkap guna tujuan MEL tetapi mungkin juga proyek individu.

3 (2-3 menit)	Tinjau kembali Dampak Probabilitas dan tinjau kembali risiko prioritas utama.	- <i>Risiko mana yang telah kami identifikasi sebagai prioritas utama kombinasi probabilitas dan dampak potensial?</i>	- Fokus pada opsi prioritas utama hanya demi waktu. Idealnya, semua risiko yang teridentifikasi harus dibahas dalam latihan ini, sesuai dengan prioritasnya.
4 (15+ menit)	Bagilah peserta ke dalam kelompok kerja kecil (maksimal 2-3 orang) dan tugaskan setiap kelompok untuk mengembangkan rencana respons terhadap salah satu risiko yang dipilih.	- <i>Ambil satu risiko dan telusuri setiap item dalam rencana respons risiko. Perhatikan tingkat prioritas, skenario dampak, strategi respons yang diinginkan, dan melakukan sumbang saran tentang tindakan respons utama sebagai bagian dari strategi tersebut.</i>	- Setiap kelompok harus mengisi baris terpisah dalam dokumen bersama untuk. - Jika masih cukup waktu, banyak risiko per kelompok. - Peserta mungkin menemukan bahwa satu risiko dapat memiliki beberapa strategi respons. Mintalah mereka untuk menentukan mana yang terbaik untuk proyek tersebut. Jika masih cukup waktu, peserta dapat memprioritaskan beberapa strategi respons untuk satu risiko (misalnya, hindari-mitigasi-eskalasi), tetapi mereka harus menentukan kapan dan mengapa dari satu strategi ke strategi lainnya.
5 (25+ menit)	Bawa kelompok-kelompok kecil kembali ke pertemuan pleno untuk presentasi.	- <i>Silakan bagikan dengan kelompok Anda: risiko mana yang telah Anda kerjakan, apa prioritasnya (jika lebih dari satu), strategi respons apa yang Anda pilih, dan langkah-langkah manajemen risiko spesifik apa yang Anda usulkan.</i>	- Setelah setiap presentasi, beri kesempatan kepada peserta untuk memberi kritikan pada rekan-rekan mereka. Anjurkan untuk memberi penjelasan yang konstruktif untuk pendapat-pendapat alternatif. - Tanyakan kepada kelompok <i>peran</i> dalam tim (posisi, bukan orang) mana yang harusnya "memiliki" masing-masing risiko. - Perhatikan bahwa para peserta sedang mengembangkan rencana untuk tindakan di masa depan. Jika risiko tertentu telah risiko tersebut harus didokumentasikan, sehingga memicu respons risiko. - Alokasikan waktu sekitar lima menit untuk setiap risiko. Perpanjang durasi langkah ini sesuai kebutuhan untuk meninjau semua risiko yang teridentifikasi jika waktu.

Pilihan:

- Fasilitator dapat memberikan "PR" kepada tim proyek untuk mengulangi proses tersebut untuk semua risiko proyek yang teridentifikasi guna menyelesaikan rencana respons risiko. Sebagai alternatif, tim dapat melaksanakan lokakarya yang lebih lama, atau dengan beberapa sesi, untuk membahas setiap risiko yang teridentifikasi sebagai sebuah kelompok dengan seorang fasilitator.
- Tim dapat memilih untuk bekerja pada ancaman dan peluang. Dalam hal ini, lokakarya harus diperpanjang, atau latihan dapat diatur ulang untuk memasukkan diskusi tentang ancaman dan peluang tertentu.

Tentang Panduan ini

Panduan ini dikembangkan di bawah Human Rights Support Mechanism (HRSM), sebuah perjanjian kerja sama yang didanai oleh USAID dan dipimpin oleh Pemimpin Freedom House serta perjanjian kerja sama Lembaga Rekanan. HRSM diimplementasikan oleh Konsorsium PROGRESS, sebuah kelompok yang terdiri dari lima organisasi yang mendukung dan mengimplementasikan program-program hak asasi manusia. Freedom House menyusun panduan ini sebagai sumber daya bagi Konsorsium dan pelaksana DRG lainnya.

Pada musim semi dan musim panas 2021, Freedom House melakukan analisis sampel acak terhadap laporan proyek naratif HRSM untuk memeriksa bagaimana mitra Konsorsium mengelola dan melaporkan risiko. Sebagai tolok ukur, tim evaluasi menggunakan konsep dan prinsip-prinsip inti manajemen risiko dari Global Standard for Project Management (ANSI/PMI 99-001-2021).

Penilaian tinjauan literatur mengungkapkan bahwa, pada saat itu, tidak ada bukti bahwa mitra HRSM mengelola risiko proyek dengan menggunakan proses yang terstandarisasi dan kohesif.

Analisis risiko, sebagian besar, dilakukan setelah fakta dan dalam bentuk yang belum sempurna, yang mengindikasikan tidak adanya antisipasi sistematis terhadap risiko pada awal proyek atau evaluasi ulang rencana manajemen risiko yang telah dikembangkan sebelumnya. Selain itu, strategi respons risiko yang diamati sebagian besar berfokus pada pengendalian dampak negatif dari ancaman yang telah terjadi. Kurangnya terminologi yang seragam di seluruh sampel menggarisbawahi kurangnya pengetahuan teoritis di antara para penulis laporan dan analisis komparatif yang lebih rumit.

Pada akhirnya, perangkat ini berfungsi sebagai langkah praktis untuk mengatasi beberapa kesenjangan dalam praktik para pelaksana dalam menganalisis, merencanakan, mengelola, dan melaporkan risiko proyek.

Catatan Akhir

- 1 *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Edisi Ketujuh. Project Management Institute, 2021.
- 2 *USAID Risk Appetite Statement: A Mandatory Reference for ADS Chapter 596*. Tanggal edisi baru: 08/22/2022. <https://www.usaid.gov/sites/default/agency-policy/596mad.pdf>.
- 3 *Practical Guide on Contract Procedures for European Union External Action (ePRAG)*. Chapter 6: Grants. <https://wikis.ec.europa.eu/display/ExactExternalWiki/6.+Grants>.
- 4 Diadaptasi dari Pritchard, Carl. *Risk Management: Concepts and Guidance*. Edisi Kelima. CRC Press, 2015.
- 5 Mengingat sifat analisis risiko kuantitatif yang kompleks dan memerlukan banyak sumber daya, yang sering kali tidak praktis untuk demokrasi berskala kecil, hak asasi manusia, dan proyek tata kelola, panduan ini tidak mengulas langkah ini.
- 6 Untuk mengetahui lebih lanjut tentang parameter untuk analisis risiko kualitatif, lihat *The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects*. Project Management Institute, 2019.
- 7 Untuk uraian lebih lanjut tentang strategi respons risiko, lihat *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Edisi Keenam. Project Management Institute, 2017, dan sumber-sumber pustaka lainnya di www.pmi.org.

Lampiran

Lampiran A:

Proses Manajemen Risiko



Lampiran B:

Pengendalian atas Sumber Risiko (contoh)

Sumber risiko	Kontrol rendah	Kontrol sedang	Kontrol tinggi
Internal untuk proyek		Ruang lingkup proyek	Manajemen
Internal untuk organisasi		Prosedur pelaksana	
Eksternal	<ul style="list-style-type: none"> • Teknologi • Persyaratan perjalanan • Acara global • Lingkungan politik • Peraturan setempat 	Mitra	

Lampiran C:

Definisi Dampak Risiko (templat)

Dampak	Definisi dalam kaitannya dengan Bobot	proyek?
Tinggi		
Sedang		
Rendah		

Lampiran D:

Matriks Dampak-Probabilitas, Berbobot (templat)

DAMPAK				
		Tinggi (6)	Sedang (4)	Rendah (2)
Probabilitas	Tinggi (4)	prioritas pertama	prioritas ketiga	nanti
	Sedang (3)	prioritas kedua	prioritas keempat	nanti
	Rendah (2)	prioritas keempat	nanti	nanti

Lampiran E:

Strategi Respons Risiko

Terima

- Probabilitas rendah, dampak rendah
- Tidak ada langkah proaktif atau cadangan darurat

Hindari

- Sumber-sumber risiko lebih mudah dikendalikan
- Mengubah beberapa aspek proyek, manajemen, tujuan untuk mengurangi probabilitas risiko menjadi nol

Eskalasi

- Ancaman berada di luar cakupan proyek
- Pindahkan respons risiko ke luar proyek dan ke otoritas yang lebih tinggi dalam organisasi atau bahkan lebih tinggi dari itu

Hafifletame

- Probabilitas tinggi
- Tindakan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya atau tingkat keparahan dampak
- Pengendalian kerusakan setelah ancaman terjadi

Alihkan

- Sumber risiko yang sulit dikendalikan
- Perubahan kepemilikan ancaman kepada pihak ketiga untuk mengelola risiko dan menanggung dampaknya (dengan biaya tambahan)

Lampiran F:

Strategi Respons Risiko untuk Peluang

Seperti halnya ancaman, risiko positif, atau peluang, dapat diatasi dengan menggunakan berbagai strategi. Pemilihan strategi tertentu tergantung pada preferensi risiko dari pelaksana, tingkat kontrol yang dimiliki tim terhadap sumber risiko, sumber daya yang tersedia, dan tingkat keparahan dampak risiko potensial. Tim yang berbeda dapat memilih strategi yang berbeda dalam situasi yang sama.

Penerimaan biasanya mengakui adanya suatu peluang tertentu namun menganggapnya sebagai prioritas rendah sehingga tidak ada tindakan proaktif yang diambil. Sebaiknya Anda memantau peluang-peluang tersebut untuk berjaga-jaga jika potensi dampak atau probabilitas terjadinya berubah.

Peningkatan menyiratkan bahwa potensi manfaat dari sebuah peluang sangat tinggi sehingga tim mengambil tindakan untuk meningkatkan probabilitas atau dampak dari risiko positif ini. Memahami sumber peluang, dan tingkat kendali yang dimiliki tim proyek terhadapnya, membantu memfokuskan upaya untuk meningkatkan probabilitas kemunculannya. Dampak dari sebuah peluang juga dapat ditingkatkan dengan mengubah alokasi sumber daya, lingkungan, atau budaya di sekitarnya. Contoh peningkatan peluang dapat berupa keputusan untuk mengorganisir kampanye advokasi untuk mendukung proposal legislatif yang diinginkan, untuk meningkatkan peluang keberhasilannya.

Eskalasi mengarah pada pelibatan pemangku kepentingan di luar proyek dan yang lebih senior dari tim proyek—baik di dalam organisasi maupun eksternal, seperti komunitas organisasi sejawat, asosiasi profesional, atau donatur. Sama seperti eskalasi ancaman, strategi ini paling baik diterapkan pada peluang yang tidak dapat dikelola oleh tim proyek sendiri. Kepemilikan risiko juga harus dialihkan ke luar tim proyek, dan sangat penting bagi pemangku kepentingan di tingkat yang lebih tinggi untuk menerimanya. Setelah peluang dieskalasi, tim proyek tidak perlu lagi memantaunya.

Eksplorasi melibatkan tindakan untuk meningkatkan probabilitas peluang yang menguntungkan hingga 100% dan biasanya diterapkan untuk mengelola risiko berdampak tinggi yang terlalu positif untuk diabaikan. Dalam banyak kasus, eksploitasi digunakan sebagai strategi untuk meningkatkan posisi organisasi atau tim proyek dalam lingkungan yang kompetitif, atau sebagai pemuka pemikiran, atau untuk meningkatkan kapasitasnya untuk mengimplementasikan kegiatan-kegiatan tertentu. Sebagai contoh, sebuah tim proyek dapat memutuskan untuk memanfaatkan ketersediaan teknologi keamanan data baru untuk meningkatkan protokol manajemen datanya di lingkungan yang sensitif secara politis dan memperoleh keunggulan kompetitif dibandingkan organisasi sejenis.

Berbagi melibatkan peningkatan peluang terjadinya peluang dengan mengalihkan kepemilikan kepada pihak ketiga. Seperti halnya pengalihan risiko negatif, pengalihan kepemilikan risiko juga memiliki biaya premi. Contoh yang sangat umum dari berbagi kesempatan adalah ketika beberapa organisasi pelaksana membentuk konsorsium dan mendistribusikan peran sebagai utama dan sub, dengan tanggung jawab anggaran dan manajemen yang sesuai, untuk meningkatkan kemungkinan memenangkan tawaran kompetitif demi peluang pendanaan baru.

Lampiran G:

Rencana Respons Risiko (templat)

Ancaman	Sumber	Prioritas	Skenario Dampak	Strategi respons	Tindakan respons	Jadwal respons	Pemilik risiko	Otoritas keputusan
Email staf diretas	Pihak yang mendapatkan sanksi dari pemerintah di negara XYZ	2	Nama staf, mitra diketahui oleh pihak-pihak jahat, yang mengakibatkan kampanye pencemaran nama baik atau ancaman langsung	Hindari	Mengembangkan protokol email khusus: <ul style="list-style-type: none"> menggunakan alamat email terpisah untuk setiap kegiatan/mitra menggunakan autentikasi dua faktor menghapus email dengan informasi sensitif setelah mengarsipkan dengan aman (dll.) 	Dua minggu setelah perjanjian proyek	Petugas proyek senior	direktur proyek



Freedom House adalah organisasi nirlaba dan nonpartisan yang bekerja untuk menciptakan dunia tempat semua orang bebas. Kami menginformasikan kepada dunia tentang ancaman terhadap kebebasan, memobilisasi aksi global, dan mendukung para pembela demokrasi.

1850 M Street NW, 11th Floor
Washington, DC 20036

freedomhouse.org
[@FreedomHouse](https://facebook.com/FreedomHouseDC)
info@freedomhouse.org
202.296.5101
