

**MANAJEMEN RISIKO PADA PEMBANGUNAN PENGEMBANGAN HOTEL YANG  
SEDANG BEROPERASI  
( STUDI KASUS PADA PEMBANGUNAN EXTENSION VILLA HOTEL ALILA UBUD )**

I Ketut Yasa Dharmika<sup>1</sup>, GAP. Candra Dharmayanti<sup>2</sup>, dan IBN. Purbawijaya<sup>2</sup>

**Abstrak :** Pembangunan pengembangan hotel yang dilaksanakan tanpa penghentian operasional hotel memiliki tantangan lebih besar karena banyak hal seperti: akses jalan ke hotel, penampungan material, kebisingan, keselamatan tamu dan staf hotel, jam kerja, demonstrasi dan sebagainya harus dikelola untuk meminimalkan dampaknya pada operasional hotel. Risiko merupakan peluang terjadinya kejadian yang merugikan akibat adanya ketidakpastian. Penelitian bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis dan bagaimana mengelola risiko-risiko. Metode dalam penelitian ini adalah Deskriptif Kualitatif. Responden ditentukan secara purposive sampling dari berbagai pihak terkait yang berkompeten dalam pembangunan ini. Dari penelitian didapatkan 47 identifikasi risiko. Sebelas risiko tidak dapat diterima (*unacceptable*) seperti: kebisingan, perijinan, perencanaan MEP, penurunan keuntungan kontraktor, meningkatnya biaya untuk jalan baru dan lansiran material, potensi longsor, terbatasnya tempat parkir, gangguan akses, ketidaknyamanan tamu dan staf hotel, gangguan jam kerja proyek dan keterlambatan penyelesaian karena operasional hotel. Sembilan belas risiko tidak diharapkan (*undesirable*) seperti: opini masyarakat, berkurangnya lahan terbuka hijau, kapasitas sarana hotel sebelumnya tidak cukup, kesulitan pemasaran hotel, penurunan harga jual kamar, menurunnya kepuasan tamu, keuntungan hotel, skup kerja tidak tepat, strategi pengadaan material dan peralatan tidak tepat, kurangnya kompetensi konsultan dan kontraktor proyek, penanganan tidak standar, kontrol kualitas tidak cermat, struktur organisasi tidak tepat, metode kerja tidak tepat, terbatasnya penampungan material, turunnya tingkat kebersihan, isolasi kebisingan tidak cermat. Sepuluh risiko dapat diterima (*acceptable*) dan tujuh risiko dapat diabaikan (*negligible*). Risiko utama (*major risk*) yaitu risiko *unacceptable* dan *undesirable* dilakukan pengalokasian kepemilikan dan mitigasi risiko.

Kata kunci : Pembangunan pengembangan, risiko, penilaian, kepemilikan, mitigasi.

**RISK MANAGEMENT IN HOTEL EXTENSION DEVELOPMENT WHICH THE HOTEL  
STILL OPERATES  
(CASE STUDY ON DEVELOPMENT OF EXTENSION VILLA AT ALILA UBUD HOTEL)**

**Abstract :** Construction of the hotel development is carried out without cessation of the hotel operations have a bigger challenge because of many things such as: accesses to the hotel, material loading area, noise, safety of guests and hotel staff, working time, demonstrations, etc should be well managed in order to minimize the impacts to hotel operation. Risk is the chance of occurrence of adverse events, which is caused by the uncertainty. The research aims to identify, analyze and how the risks can be managed. The method in this research is *Descriptive Qualitative Risk Analysis*. Respondents determined by *Purposive Sampling*, from various stakeholders who are competent in this development. The research are identified 47 risks. Eleven risks are *unacceptable* risk includes : noise, licensing, planning of MEP works, declining of contractor profit, the rising cost for build a new access roads, land slides, limited parking, hotel access interference, discomfort of the hotel's guests and staff, disruption in the project work time and delay of project completion due to interruption by the hotel operations. Nineteen risks are *undesirable* risk includes: public opinion, decreasing of green open land, insufficient capacity of the existing facilities, difficulties in the hotel's marketing, declining of the hotel room's selling prices, the declining of satisfaction level of hotel guests, decreasing of hotel's profits, lack of project scope, nappropriate strategy for supplying material and equipment and lack of competence of the project consultants and contractors, inappropriate standard of job's handling, lack of quality control, inappropriate project organizational, improper work methods, limited area for materials loading, decreasing of cleanliness levels of the hotel, insufficient noise isolation blocks. Ten risks are *acceptable* risk and seven risks are *negligible* risk. Major risks are *unacceptable* and *undesirable risk*, which are need to be managed by determining their allocation, ownership and mitigation actions.

**Keywords:** Construction of hotel development, risk, assesement, ownership, mitigation.

<sup>1</sup> Mahasiswa Program Studi Magister Teknik Sipil, Program Pascasarjana, Universitas Udayana, Denpasar

<sup>2</sup> Staf Pengajar Program Studi Magister Teknik Sipil, Program Pascasarjana, Universitas Udayana, Denpasar

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang**

Peningkatan jumlah kunjungan wisatawan ini menuntut ketersediaan sarana akomodasi pariwisata seperti hotel, villa, restaurant dan sebagainya. Pembangunan penegembangan akomodasi yang sudah ada menjadi alternative yang sangat memungkinkan untuk dipilih. Dalam memenuhi permintaan pada musim tamu, hotel Alila Ubud memandang perlu dilaksanakan pengembangan dengan menambah unit type Villa. Pembangunan pengembangan pada hotel yang sedang beroperasi memiliki tantangan yang lebih besar karena di satu sisi melaksanakan pembangunan tetapi di sisi lain hotel juga harus tetap beroperasi tanpa penutupan. Memadukan keduanya tentu tidak mudah. Akses jalan masuk, penempatan material, kebisingan, debu, bau, keamanan tamu dan staff hotel, jam kerja, demonstrasi dan sebagainya harus diperhitungkan dengan cermat. Sebuah studi kasus diambil pada pembangunan pengembangan hotel yang sedang beroperasi yaitu Pembangunan Extension Villa hotel Alila Ubud.

**Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengidentifikasi dan memberikan penilaian (*assesment*) terhadap risiko yang telah teridentifikasi pada Pembangunan Extension Villa di Hotel Alila Ubud Ubud yang sedang beroperasi.
2. Mengetahui risiko-risiko dominan pada Pembangunan Extension Villa di Hotel Alila Ubud yang sedang beroperasi
3. Memitigasi risiko yang telah teridentifikasi sehingga dampak negatif yang mungkin timbul dari risiko tersebut dapat diminimalkan atau dihindari.

**KAJIAN PUSTAKA**

**Pengertian Risiko**

Risiko (*risk*) dapat didefinisikan sebagai peluang terjadinya kejadian yang merugikan, yang diakibatkan adanya ketidakpastian (*uncertainty*) dari apa yang akan dihadapi. Ketidakpastian adalah suatu potensi perubahan yang akan terjadi di masa datang sebagai konsekuensi dari ketidakmampuan untuk mengetahui apa yang akan terjadi bila suatu aktivitas dilakukan saat ini. Menurut Vaughan (1978) ada beberapa definisi risiko yaitu :

- a. *Risk is the chance of loss*  
(risiko adalah peluang kerugian).
- b. *Risk is the possibility of loss*  
(risiko adalah kemungkinan kerugian).
- c. *Risk is uncertainty*  
(Risiko adalah ketidakpastian).

**Manajemen Risiko**

Manajemen risiko adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis dan menanggapi risiko. Manajemen risiko diidentifikasi sebagai prosedur untuk mengendalikan tingkat risiko dan mengurangi dampaknya. Ketidakpastian tidak dapat sepenuhnya dihilangkan tetapi dapat dikurangi dengan Analisis Risiko Sistematis. Untuk melakukan pengambilan keputusan terhadap risiko-risiko, Flanagan dan Norman (1993) mengemukakan kerangka dasar langkah-langkah yaitu : Identifikasi, Klasifikasi, Analisis Risiko dan Penanganan Risiko (tindakan mitigasi)

**Identifikasi Risiko**

Identifikasi risiko ini merupakan tahap tersulit dan paling menentukan dalam manajemen risiko. Risiko dapat dikenali dari sumbernya (*source*), kejadiannya (*event*), dan akibatnya (*effect*). Menurut Godfrey (1996) risiko dapat diidentifikasi berdasarkan sumber-sumber aktivitas sebagaimana Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Sumber Risiko dan Penyebabnya

Sumber Risiko	Perubahan dan Ketidakpastian karena
Politik ( <i>Political</i> )	Kebijakan pemerintah, pendapat publik, perubahan ideologi, peraturan kekacauan (perang, terorisme, kerusuhan)
Lingkungan ( <i>Environmental</i> )	Kontaminasi tanah atau polusi, kebisingan, perijinan, pendapat publik, kebijakan internal, peraturan lingkungan.
Perencanaan ( <i>Planning</i> )	Persyaratan perijinan, kebijakan dan praktek, tata guna lahan, dampak sosial ekonomi, pendapat publik.
Pemasaran ( <i>Market</i> )	Permintaan, persaingan, kepuasan konsumen
Ekonomi ( <i>Economic</i> )	Kebijakan keuangan, pajak, biaya inflasi, suku bunga, nilai tukar uang.
Keuangan ( <i>Finansial</i> )	Kebangkrutan, tingkat keuntungan, asuransi, pembagian risiko.
Alami ( <i>Natural</i> )	Kondisi tak terduga, cuaca, gempa bumi, kebakaran, penemuan purbakala.
Proyek ( <i>Project</i> )	Definisi, strategi pengadaan, persyaratan untuk kerja standar, kepemimpinan, organisasi, perencanaan dan kontrol kualitas, rencana kerja, tenaga kerja, sumber daya, komunikasi dan budaya.

Teknis ( <i>Technical</i> )	Kelengkapan desain, efisiensi operasional, ketahanan uji.
--------------------------------	---

Tabel 1. (Lanjutan)

Sumber Risiko	Perubahan dan Ketidakpastian karena
Manusiawi ( <i>Human</i> )	Kesalahan, tidak kompeten, ketidaktahuan, kelelahan, kemampuan komunikasi, budaya, bekerja dalam gelap atau malam hari.
Kriminal ( <i>criminal</i> )	Kurangnya keamanan, perusakan, pencurian, penipuan, korupsi
Keselamatan ( <i>safety</i> )	Kesehatan dan keselamatan kerja, tabrakan/benturan, keruntuhan, dan ledakan

(Sumber : Godfrey, 1996)

**Klasifikasi Risiko**

Selanjutnya dari risiko yang teridentifikasi diklasifikasikan untuk memudahkan perbedaan dan pemahaman risiko tersebut, sehingga membantu dalam melakukan analisis risiko.

**Analisis Risiko**

Analisis risiko dapat dilakukan baik secara kualitatif yang terfokus pada identifikasi dan penilaian risiko, maupun kuantitatif yang terfokus pada evaluasi probabilitas terhadap terjadinya risiko. Secara kualitatif, Thompson dan Perry (1991) menyatakan bahwa analisis risiko mempunyai dua tujuan yaitu identifikasi risiko dan penilaian awal risiko, dimana sasarannya adalah menyusun sumber risiko utama dan menggambarkan tingkat konsekuensi yang terjadi.

**Penanganan Risiko (*Risk Mitigation*)**

Tindakan yang dapat dilakukan untuk mengurangi akibat dari risiko yang telah teridentifikasi disebut tindakan mitigasi (*risk mitigation*). Tindakan ini juga merupakan penanganan risiko sampai pada batas yang dapat diterima, meskipun kadang-kadang masih ada risiko sisa (*residual risk*). Menurut Flanagan dan Norman, 1993, ada 4 cara untuk melakukan mitigasi risiko yaitu :

1. Menahan Risiko (*Risk Retention*)
2. Mengurangi Risiko (*Risk Reduction*)
3. Memindahkan Risiko (*Risk Transfer*)
4. Menghindari Risiko (*Risk Avoidance*)

Risiko yang bersifat dapat diterima (*acceptable*) dan dapat diabaikan (*negligible*) tidak perlu mendapatkan perhatian besar untuk ditangani, yaitu dengan menahan risiko (*retention risk*) dan mengurangi risiko (*reduction risk*), tetapi risiko yang bersifat tidak dapat diterima sepenuhnya (*unacceptable*) dan tidak diharapkan (*undesirable*), perlu ditangani dengan

memindahkan risiko (*risk transfer*) dan menghindari risiko (*risk avoidance*).

**METODE PENELITIAN**

**Kerangka Penelitian**

Penelitian ini menganalisis risiko yang dihadapi dalam Pembangunan Extension Villa Hotel Alila Ubud yang dilaksanakan dalam kondisi hotel sedang beroperasi. Data primer diperoleh dengan pembuatan kuesioner dan data sekunder berasal dari jurnal, penelitian sejenis, studi literatur dan data yang diperoleh dari pihak Alila Ubud.

Data yang diperoleh dari hasil kuesioner kemudian diproses dengan menentukan skala penilaian untuk mengetahui nilai kemungkinan dan besarnya pengaruh dari risiko tersebut. Selanjutnya dilakukan analisis tingkat penerimaan risiko (*risk acceptability*) yang tergantung pada nilai risiko yaitu hasil perkalian antara kemungkinan (*likelihood*) dengan konsekuensi (*consequences*) risiko.

Risiko yang bersifat dominan (*major risk*) yaitu risiko dengan kategori (*unacceptable* dan *undesirable*) selanjutnya dilakukan pengalokasian kepemilikan tanggung jawab risiko sehingga dapat teralokasi dengan jelas pihak mana yang bertanggung jawab untuk menanganinya. Kemudian dilakukan tindakan mitigasi terhadap semua risiko kategori ini.

**Rancangan Penelitian**

Metode dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif karena terfokus pada identifikasi dan penilaian risiko. Penelitian ini bertujuan untuk membuat deskripsi atau gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai suatu fenomena atau hubungan antar fenomena yang akan diselidiki.

**Pengambilan Data**

Dalam penelitian ini, digunakan dua jenis data yaitu data sekunder dan data primer. Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai risiko-risiko yang dihadapi dalam pembangunan pengembangan hotel yaitu Pembangunan Extension Villa di Hotel Alila Ubud, dengan teknik pengumpulan yaitu :

1. Data Sekunder  
Data sekunder diperoleh dari pihak Alila Ubud, studi literatur dan dari penelitian sejenis.
2. Data Primer  
Identifikasi risiko berupa kuesioner disusun dan dikembangkan dengan pengamatan lapangan dan wawancara

serta *brain storming* dengan pihak-pihak terkait yang berkompeten dalam pembangunan Extension Villa Hotel Alila Ubud.

**Responden**

Responden dalam penelitian ini ditentukan secara *purposive sampling* yakni menentukan sendiri respondennya dengan harapan mampu memberikan jawaban terhadap hal-hal yang dijelaskan. Responden ini merupakan personil dari pihak-pihak yang berkompeten dalam kaitan dengan masalah ini dan berkompeten untuk menjawab kuesioner. (Moleong, 1988 dan Soleh, 2005)

**Instrumen Penelitian (Kuesioner)**

Data primer dikumpulkan dengan cara survey menggunakan instrumen berupa kuesioner yang disusun dan dikembangkan berdasarkan sumber risiko. Penyusunan dilakukan dengan *brainstorming* dan wawancara dengan pihak-pihak terkait dalam pembangunan Extension Villa Alila Ubud yang berkompeten untuk memberikan opini atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner. Bentuk kuesioner adalah tertutup. Responden menjawab berdasarkan pilihan yang tersedia menyangkut skala kemungkinan dan skala konsekuensi dari risiko yang teridentifikasi.

**Analisis Reliabilitas dan Validitas**

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Skala pengukuran yang reliable sebaiknya memiliki nilai *Alpha Cronbach* minimal 0,6 (Nunnally, 1998 dan Nunnally and Bernstein, 1994) dengan rumus seperti Rumus 1 berikut :

$$r_{ii} = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right\} \dots\dots\dots (1)$$

Dimana:

k=jumlah butir dalam skala pengukuran

$s_i^2$  = ragam (*variance*) dari butir ke-i

$s_t^2$  = ragam (*variance*) dari skor total

Rumus untuk varians total dan varians item sebagaimana Rumus 2 dan 3 berikut :

$$s_t^2 = \frac{\sum X_t^2}{n} - \frac{(\sum X_t)^2}{n^2} \dots\dots\dots (2)$$

$$s_i^2 = \frac{JK_i}{n} - \frac{JK_s}{n^2} \dots\dots\dots (3)$$

Dimana :

JK<sub>i</sub> =jumlah kuadrat seluruh skor item

JK<sub>s</sub> =jumlah kuadrat subjek

Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut, (Gozali, 2006). Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan bernilai positif maka butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid. Rumus korelasi *product moment* (r) adalah sebagaimana Rumus 4 berikut:

$$r = \frac{n \left( \sum_{i=1}^n X_i Y_i \right) - \left( \sum_{i=1}^n X_i \right) \left( \sum_{i=1}^n Y_i \right)}{\sqrt{\left[ n \sum_{i=1}^n X_i^2 - \left( \sum_{i=1}^n X_i \right)^2 \right] \left[ n \sum_{i=1}^n Y_i^2 - \left( \sum_{i=1}^n Y_i \right)^2 \right]}} \dots\dots\dots (4)$$

dimana:

r = koefisien korelasi product moment

X = skor tiap pertanyaan/item, Y = skor total

n = jumlah responden

**Penentuan Skala Penilaian**

Skala yang digunakan untuk mengukur tingkat penilaian responden adalah skala Likert yaitu berupa skala ordinal yang menunjukkan tingkat/ranking respon dari responden terhadap risiko yang teridentifikasi sebagaimana Tabel 2 berikut (Godfrey, 1996) :

Tabel 2. Skala Frekuensi (Likelihood)

Tingkat frekuensi	Peluang	Skala
Sangat sering	80 ≤ x ≤ 100%	5
Sering	60 ≤ x < 80%	4
Kadang-kadang	40 ≤ x < 60%	3
Jarang	20 ≤ x < 40%	2
Sangat Jarang	0 ≤ x < 20%	1

(Sumber : Godfrey,1996)

Sedangkan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel risiko, digunakan skala sebagaimana Tabel 3 berikut (Godfrey, 1996):

Tabel 3. Skala Konsekuensi (Consequences)

Tingkat konsekuensi	Peluang	Skala
Sangat besar	80 ≤ x ≤ 100%	5
Besar	45 ≤ x < 80%	4
Sedang	15 ≤ x < 45%	3
Kecil	5 ≤ x < 15%	2
Sangat kecil	0 ≤ x < 5%	1

(Sumber : Godfrey, 1996)

**Penerimaan Risiko (*Risk Acceptability*)**

Tahap selanjutnya adalah dilakukan analisis tingkat penerimaan risiko (*risk acceptability*) yang tergantung pada nilai *risk* yaitu hasil perkalian antara modus frekuensi (*likelihood*) dengan modus konsekuensi (*consequences*) risiko. Menurut Godfrey (1996) skala penerimaan risiko adalah seperti pada Tabel 4 berikut ini:

Tabel 4. Skala Penerimaan Risiko

Penerimaan Risiko	Skala Penerimaan
<i>Unacceptable</i> (tidak dapat diterima)	$15 \leq x \leq 25$
<i>Undesirable</i> (tidak diharapkan)	$8 \leq x < 15$
<i>Acceptable</i> (dapat diterima)	$3 \leq x < 8$
<i>Negligible</i> (diterima sepenuhnya)	$1 \leq x < 3$

(Sumber : Godfrey, 1996)

Berdasarkan penerimaan risiko ini kemudian dilakukan penilaian kepemilikan risiko terutama terhadap risiko dengan kategori *unacceptable* dan *undesirable*.

**Penilaian Kepemilikan Risiko**

Pada tahap ini dilakukan kepemilikan tanggung jawab risiko kepada pihak-pihak yang terlibat yaitu pihak pemilik hotel, operator hotel, konsultan, kontraktor, pemerintah dan masyarakat. dengan menggunakan prinsip-prinsip pengalokasian risiko menurut Flanagan (1993) adalah sebagai berikut:

1. Pihak mana yang mempunyai kontrol terbaik terhadap kejadian yang menimbulkan risiko.
2. Pihak mana yang dapat menangani risiko apabila risiko itu muncul.
3. Pihak mana yang mengambil tanggung jawab jika risiko tidak terkontrol.
4. Jika risiko diluar kontrol semua pihak, maka diasumsikan sebagai risiko bersama.

Pengalokasian kepemilikan risiko ini dilakukan terhadap risiko dengan kategori *unacceptable* dan *undesirable*, karena kategori ini memerlukan kontrol terbaik dari masing-masing pihak yang bertanggung jawab atas risiko yang terjadi.

**Tindakan Mitigasi**

Mitigasi risiko adalah tindakan yang dapat dilakukan untuk mengurangi akibat dari risiko yang telah diidentifikasi. Risiko dominan (*major risk*) yaitu risiko dengan tingkat penerimaan *unacceptable* (tidak dapat diterima) dan *undesirable* (tidak diharapkan) perlu mendapatkan perhatian khusus, karena risiko-risiko ini mempunyai dampak signifikan sehingga perlu diidentifikasi tindakan mitigasi

yang diperlukan untuk mengurangnya. Sedangkan risiko yang *acceptable* dan *negligible* secara teoritis tidak memerlukan tindakan mitigasi.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Identifikasi Risiko**

Risiko-risiko yang teridentifikasi pada pelaksanaan Pembangunan Extension Villa Hotel Alila Ubud dapat dilihat pada Tabel 5 dan Gambar 1 berikut ini:

Tabel 5. Identifikasi Risiko berdasarkan Sumber Risiko

SUMBER RISIKO	No	Identifikasi Risiko
Politik (Political)	1	Masalah sosial (lingkungan sekitar) seperti peraturan desa adat setempat (awig-awig) dan tekanan dari masyarakat sekitar.
	2	Terbentuknya opini/pendapat dari masyarakat yang menganggap bahwa pengembangan hotel akan mengganggu tatanan masyarakat di sekitarnya.
	3	Adanya ancaman kerusuhan dan teroris saat berlangsungnya pembangunan pengembangan hotel.
Lingkungan (Environment al)	1	Hilangnya sebagian lahan terbuka hijau di area hotel akibat adanya pembangunan pengembangan
	2	Pencemaran lingkungan saat pembangunan dan saat operasi bangunan pengembangan hotel.
	3	Meningkatnya kebisingan saat pembangunan yang dapat mengganggu tamu hotel.
Perencanaan (Planning)	1	Masalah perijinan dari pihak yang berwenang /pemerintah untuk pembangunan pengembangan.
	2	Tidak cukupnya kapasitas sarana hotel yang sudah ada seperti : parkir, laundry dan pengolahan limbah akibat adanya pengembangan hotel
	3	Terhambatnya pelaksanaan proyek akibat perencanaan desain yang tidak sesuai dengan lokasi.
	4	Masalah fungsi dan operasi dari pekerjaan Mekanikal, Elektrikal dan Pemipaan akibat perencanaan yang tidak tepat.
Pemasaran (Market)	1	Kesulitan pemasaran hotel selama pengembangan.
	2	Penurunan harga jual kamar hotel akibat persaingan semakin ketat karena jumlah kamar hotel bertambah dengan adanya pembangunan pengembangan.
	3	Turunnya tingkat kepuasan tamu hotel selama pembangunan pengembangan.
Ekonomi (Economic)	1	Bertambahnya beban pemilik hotel akibat peningkatan suku bunga bank bila pembangunan pengembangan ini menggunakan dana pinjaman.
Keuangan (Financial)	1	Penurunan keuntungan hotel selama pengembangan.
	2	Penurunan keuntungan bagi kontraktor akibat sering berubah dan molornya waktu penyelesaian karena hotel tetap beroperasi selama pembangunan.
	3	Meningkatnya biaya pembangunan karena harus membangun jalan baru dari induk jalan kawasan hotel dan mengangkut secara manual (lansiran) material bangunan sampai ke lokasi.
Alami (Natural)	1	Potensi bahaya longsor mengingat lokasi pada lahan yang tidak datar dan potensi terjadinya kondisi tak terduga lainnya ( gempa, kebakaran, situs purbakala)
Proyek (Project)	1	Terganggunya pelaksanaan proyek akibat kurang tepatnya mendefinisikan lingkup pekerjaan proyek
	2	Terganggunya pelaksanaan proyek akibat strategi pengadaan bahan dan peralatan yang tidak tepat
	3	Tidak tercapainya mutu pekerjaan akibat penanganan pekerjaan yang tidak sesuai persyaratan/standar.
	4	Tidak tercapainya mutu pekerjaan akibat lemahnya pengawasan/kontrol kualitas pekerjaan.
	5	Tidak maksimalnya pelaksanaan proyek karena ketidaktepatan menentukan struktur organisasi proyek (menyangkut kompetensi dan pengalaman).
	6	Tidak maksimalnya pelaksanaan proyek akibat penyusunan metode kerja dari masing-masing item ( tenaga dan sumber daya lainnya) tidak tepat.
	7	Terganggunya pelaksanaan proyek karena kurangnya kompetensi team proyek (konsultan dan kontraktor) yang dipilih.
Teknis (Technical)	1	Tidak tercapainya mutu secara teknis sesuai ketahanan uji yang ditentukan akibat material yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan.
	2	Terbatasnya ketersediaan lahan parkir untuk kendaraan proyek selama pembangunan karena berbagi dengan parkir kendaraan tamu hotel
	3	Berkurangnya lahan parkir untuk kendaraan tamu dan operasional hotel selama pembangunan karena berbagi dengan parkir kendaraan proyek

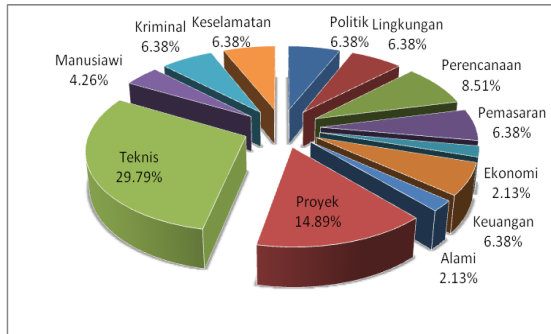


	4	Terbatasnya lahan penampungan material (loading) saat pembangunan pengembangan.
	5	Gangguan akses jalan masuk bagi operasional hotel.
	6	Gangguan akses jalan masuk bagi kegiatan proyek.

Tabel 5. Lanjutan

SUMBER RISIKO	No	Identifikasi Risiko
Teknis (Technical)	7	Menurunnya tingkat kebersihan hotel terutama sepanjang akses proyek selama pembangunan.
	8	Gangguan kenyamanan tamu dan staff hotel selama pelaksanaan pembangunan pengembangan.
	9	Terganggunya operasional hotel dan tamu complain akibat pola blok partisi penghalang pandangan (block view) yang tidak cermat.
	10	Terganggunya operasional hotel dan tamu complain akibat pola block isolasi kebisingan (block noise) yang tidak cermat.
	11	Adanya complain tamu akibat dari pihak pelaksana proyek tidak mematuhi area block view.
	12	Terhentinya pelaksanaan proyek yang bersifat sementara akibat tidak taatnya pihak operasional hotel yang tetap mengisi tamu pada area block kebisingan (block noise).
	13	Gangguan jam mulai kerja proyek yang harus menyesuaikan jam operasional hotel.
	14	Keterlambatan jadwal penyelesaian proyek dari waktu yang ditentukan karena banyak penggantian kegiatan proyek oleh operasional hotel.
Manusiawi (Human)	1	Banyaknya personel yang sakit selama proyek karena faktor kelelahan bekerja untuk mencapai target yang ditentukan dalam pembangunan
	2	Masalah inefisiensi akibat budaya kerja yang tidak efektif dan efisien dari personel yang terlibat dalam pembangunan pengembangan hotel
Kriminal (Criminal)	1	Ancaman keamanan bagi tamu dan staff hotel selama pengembangan mengingat hotel tetap beroperasi.
	2	Ancaman perusakan proyek selama pembangunan.
	3	Ancaman pencurian di hotel selama pembangunan.
Keselamatan (Safety)	1	Ancaman keselamatan dan kecelakaan bagi pekerja proyek dalam pelaksanaan pembangunan .
	2	Ancaman keselamatan dan kecelakaan bagi tamu dan staff hotel akibat proyek pembangunan pengembangan hotel.
	3	Tingginya tingkat kecelakaan kerja akibat rendahnya kesadaran dan lemahnya pengawasan terhadap pemakaian alat-alat keselamatan kerja selama pembangunan pengembangan hotel

Sumber : Hasil Penelitian, 2014



Gambar 1. Prosentase Jumlah Risiko berdasarkan Sumber Risiko

**Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas kuesioner dengan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha hasil perhitungan SPSS (Statistical Product and Service Solution), dimana suatu kuesioner dikatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha  $\geq 0,6$ . Berdasarkan hasil analisa dengan program SPSS version 17.0 terhadap 47 pertanyaan, didapat semua nilai Cronbach's Alpha  $\geq 0,6$  sehingga pertanyaan yang dipakai sudah reliabel.

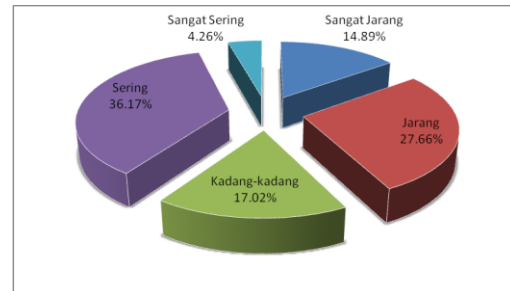
**Uji Validitas**

Uji Validitas dilakukan untuk mengetahui apakah kuesioner yang disusun tersebut valid yaitu dengan membandingkan r hasil perhitungan SPSS version 17.0 (nilai Cronbach Alpha pada kolom Corrected Item-Total Correlation) dengan r hasil table product moment dengan kriteria  $R_{hitung} \geq R_{tabel}$ . Hasil hitung terhadap 47 variabel untuk likelihood dan 47 variabel untuk consequences tersebut semua  $> 0,444$  sehingga pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner sudah valid.

**Penilaian Jawaban Responden terhadap Risiko yang teridentifikasi**

**Jawaban Responden terhadap Kemungkinan Risiko (likelihood)**

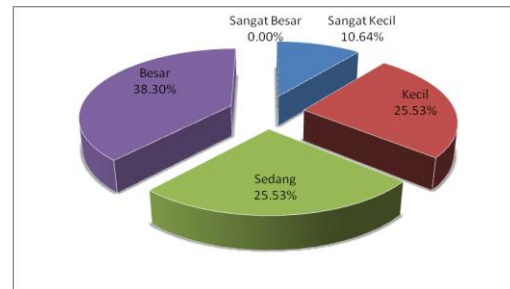
Jawaban Responden terhadap Frekuensi dapat dilihat pada Gambar 2 berikut ini:



Gambar 2. Prosentase Kemungkinan Risiko  
Sumber : Hasil Penelitian, 2014

**Jawaban Responden terhadap Konsekuensi Risiko (consequences)**

Jawaban Responden terhadap Frekuensi dapat dilihat pada Gambar 3 berikut ini:

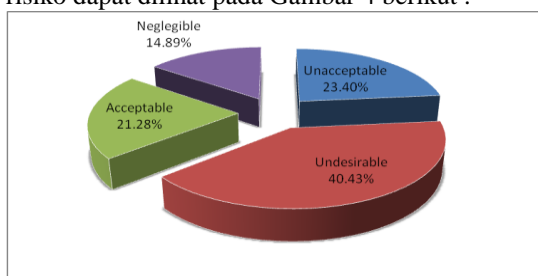


Gambar 3. Prosentase Konsekuensi Risiko  
Sumber : Hasil Penelitian, 2014

**Penilaian Responden Terhadap Penerimaan Risiko**

Dari hasil analisa didapat bahwa tingkat penerimaan risiko pada pembangunan Extension Villa hotel Alila Ubud pada 47 risiko yang teridentifikasi adalah 11 risiko tidak dapat diterima (unacceptable), 19 risiko

tidak diharapkan (*undesirable*), 10 risiko dapat diterima (*acceptable*) dan 7 risiko dapat diterima sepenuhnya (*negligible*). Penerimaan risiko dapat dilihat pada Gambar 4 berikut :



Gambar 4. Distribusi Penerimaan Risiko  
Sumber : Hasil Penelitian, 2014

**Risiko-risiko Dominan**

Risiko-risiko dominan (*major risk*) yaitu risiko *unacceptable* dan *undesirable* yang perlu mendapat penanganan lebih jauh karena risiko-risiko ini mempunyai dampak yang besar dalam pembangunan Extension Villa hotel Alila Ubud sebagaimana dapat dilihat dalam Tabel 6 dan Tabel 7 berikut ini :

Tabel 6. Risiko *Unacceptable* dan Sumbernya

No	Sumber Risiko	Identifikasi Risiko	Nilai Risiko
1	Lingkungan	Meningkatnya kebisingan saat pembangunan yang dapat mengganggu tamu hotel.	16
2	Perencanaan	Masalah perijinan dari pihak yang berwenang /pemerintah unt pembangunan pengembangan.	16
3	Perencanaan	Masalah fungsi dan operasi dari pekerjaan Mekanikal, Elektrikal dan Pemipaan akibat perencanaan yang tidak tepat.	16
4	Keuangan	Penurunan keuntungan bagi kontraktor akibat sering berubah dan molornya waktu penyelesaian mengingat hotel tetap beroperasi selama pembangunan.	20
5	Keuangan	Meningkatnya biaya pembangun-an karena harus membangun jalan baru dari induk jalan kawasan hotel dan mengangkut secara manual (lansiran) material sampai ke lokasi.	20
6	Alami	Potensi bahaya longsor mengingat lokasi pada lahan yang tdk datar dan potensi terjadinya kon-disi tak terduga lainnya ( gempa, kebakaran, situs purbakala)	16
7	Teknis	Terbatasnya ketersediaan lahan parkir untuk kendaraan proyek selama pembangunan karena berbagi dengan parkir tamu.	16
8	Teknis	Gangguan akses jalan masuk hotel bagi kegiatan proyek.	16
9	Teknis	Gangguan kenyamanan tamu dan staff hotel selama pelaksanaan pembangunan pengembangan.	16
10	Teknis	Gangguan jam mulai kerja proyek yang harus menyesuaikan dg jam operasional hotel	16
11	Teknis	Keterlambatan jadwal penyelesaian proyek dari waktu yang ditentukan karena banyak	16

		penghentian kegiatan proyek oleh operasional hotel.	
--	--	---	--

Sumber : Hasil Penelitian, 2014

Tabel 7. Risiko *Undesirable* dan Sumbernya

No	Sumber Risiko	Identifikasi Risiko	Nilai Risiko
1	Politik	Terbentuknya opini/pendapat dari masyarakat yang mengaang-gap bahwa pengembangan hotel akan mengganggu tatanan masyarakat di sekitarnya.	9
2	Lingkungan	Hilangnya sebagian lahan terbuka hijau di area hotel akibat adanya pembangunan pengembangan.	9
3	Perencanaan	Tidak cukupnya kapasitas sarana hotel yang sudah ada seperti : parkir, laundry dan pengolah limbah akibat adanya pengembangan hotel	8
4	Pemasaran	Kesulitan pemasaran hotel selama pembangunan pengembangan.	8
5	Pemasaran	Penurunan harga jual kamar hotel akibat persaingan semakin ketat karena jumlah kamar hotel bertambah dengan adanya pembangunan pengembangan.	12
6	Pemasaran	Turunnya tingkat kepuasan tamu hotel selama pembangunan pengembangan.	12
7	Keuangan	Penurunan keuntungan hotel selama pembangunan pengembangan hotel.	8
8	Proyek	Terganggunya pelaksanaan proyek akibat kurang tepatnya mendefinisikan lingkup pekerjaan proyek	12
9	Proyek	Terganggunya pelaksanaan proyek akibat strategi pengadaan bahan dan peralatan tidak tepat	9
10	Proyek	Tidak tercapainya mutu pekerjaan akibat penanganan pekerjaan yang tidak sesuai persyaratan/standar.	8
11	Proyek	Tidak tercapainya mutu pekerjaan akibat lemahnya pengawasan kualitas pekerjaan.	8
12	Proyek	Tidak maksimalnya pelaksanaan proyek karena ketidaktepatan menentukan struktur organisasi proyek (menyangkut kompetensi dan pengalaman personal).	8
13	Proyek	Tidak maksimalnya pelaksanaan proyek akibat penyusunan metode kerja dari masing-masing item pekerjaan ( tenaga dan sumber daya lainnya) tidak tepat.	12
14	Proyek	Terganggunya pelaksanaan proyek karena kurangnya kompetensi dari team proyek (konsultan dan kontraktor ) yang dipilih.	8
15	Teknis	Berkurangnya lahan parkir untuk kendaraan tamu dan operasional hotel selama pembangunan karena berbagi dengan parkir kendaraan proyek	8
16	Teknis	Terbatasnya lahan penampungan material (loading) saat pembangunan pengembangan.	12
17	Teknis	Gangguan akses jalan masuk hotel bagi operasional hotel.	12
18	Teknis	Menurunnya tingkat kebersihan hotel terutama sepanjang akses proyek selama pembangunan.	12

19	Teknis	Terganggunya operasional hotel dan tamu komplin akibat pola blok isolasi kebisingan ( block noise) yang tidak cermat.	9
----	--------	---	---

Sumber : Hasil Penelitian, 2014

### Kepemilikan Risiko (*Ownership of Risk*)

Risiko dominan (*major risk*) yaitu risiko tidak dapat diterima (*unacceptable*) dan risiko tidak diharapkan (*undesirable*) dialokasikan kepemilikannya kepada para pihak yang terlibat dalam pembangunan pengembangan hotel yaitu pada pembangunan Extension Villa hotel Alila Ubud.

Hasil penelitian menunjukkan pengalokasian kepemilikan risiko pada pembangunan Extension Villa hotel Alila Ubud untuk risiko kategori tidak dapat diterima (*unacceptable*) yaitu 1 (satu) risiko dimiliki pihak pemilik hotel, 1 (satu) risiko dimiliki operator hotel, pihak kontraktor 3 (tiga) risiko, risiko bersama antara pihak operator hotel dengan kontraktor 2 (dua) risiko, risiko bersama antara pemilik hotel dengan pemerintah 1 (satu) risiko, risiko bersama antara operator hotel dengan konsultan 1 (satu) risiko, risiko bersama antara pemilik hotel dengan konsultan dan kontraktor 1 (satu) risiko dan risiko bersama antara pemilik hotel dengan operator hotel dan kontraktor 1 (satu) risiko. Sedangkan kepemilikan risiko kategori tidak diharapkan (*undesirable*) dimiliki pihak pemilik hotel sebanyak 1 (satu) risiko, 3 (tiga) risiko dimiliki operator hotel, 4 (empat) risiko dimiliki oleh pihak kontraktor, risiko bersama antara pihak pemilik hotel dengan operator hotel dan masyarakat 1 (satu) risiko, risiko bersama antara pemilik dan operator hotel 4 (empat) risiko, risiko bersama antara pemilik hotel dengan konsultan dan kontraktor 2 (dua) risiko), risiko bersama antar pemilik hotel dengan operator hotel dan konsultan serta kontraktor 1 (satu) risiko dan risiko bersama antara operator hotel dengan kontraktor sebanyak 3 (tiga) risiko.

### Mitigasi Risiko

Risiko-risiko dengan kategori tidak dapat diterima (*unacceptable*) dan risiko tidak diharapkan (*undesirable*) memerlukan perhatian dan penanganan lebih lanjut karena risiko-risiko ini mempunyai tingkat frekuensi dan konsekuensi yang tinggi sehingga akan mempunyai dampak signifikan. Sedangkan risiko dapat diterima (*acceptable*) dan risiko yang diterima sepenuhnya (*negligible*) secara teoritis tidak memerlukan tindakan mitigasi, karena risiko tersebut dapat ditahan (*retention risk*), diabaikan dan tidak memerlukan

pertimbangan yang cukup besar (Godfrey, 1996).

Tindakan mitigasi yang dapat dilakukan terhadap risiko tidak dapat diterima (*unacceptable*) pada pembangunan pengembangan hotel khususnya pada pembangunan ekstension villa hotel Alila Ubud antara lain seperti: merancang metode kerja yang dapat mengurangi kebisingan, mengadakan koordinasi dengan semua pihak terkait untuk mengurangi dampak proyek terhadap operasional hotel, membuat program outing untuk tamu hotel, mematuhi peraturan pemerintah, perencanaan MEP yang terintegrasi, menyepakati kemungkinan gangguan penghentian proyek oleh operasional hotel dengan format tertulis, membuat analisa kelayakan pengembangan hotel, membuat perencanaan sesuai kondisi lokasi, membuat batasan jumlah dan jam serta type kendaraan proyek yang masuk ke hotel, mengalokasikan parkir tambahan, merancang dengan cermat blok isolasi kebisingan, memberikan pengarahan kepada tim proyek mengenai aturan operasional hotel, mendata dan mengidentifikasi semua tenaga dan tim proyek untuk keamanan, penggunaan seragam/identitas berbeda untuk tim proyek, mengadakan kerjasama dengan akomodasi lain di sekitar hotel untukantisipasi pengalihan tamu hotel dan sebagainya.

Sedangkan tindakan mitigasi yang dapat dilakukan terhadap risiko tidak diharapkan (*undesirable*) antara lain seperti: apabila diperlukan mengadakan sosialisasi kepada masyarakat bahwa pengembangan hotel tidak akan mengganggu tatanan masyarakat di sekitar hotel, memaksimalkan penghijauan sisa lahan terbuka hijau hotel, membuat tambahan unit atau kapasitas dari sarana hotel sebelumnya, menyampaikan permakluman kepada travel agen dan pihak terkait lainnya dan meyakinkan bahwa pelaksanaan pembangunan pengembangan hotel tidak mengganggu jalannya operasional hotel, membuat paket promo, membuat inovasi dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada tamu hotel, operator hotel terus berkoordinasi dengan pihak proyek untuk meminimalkan dampak dan keluhan tamu hotel sehingga tingkat kepuasan tamu tetap terjaga walaupun sedang ada pembangunan di hotel, mengadakan kerjasama dengan akomodasi lain di sekitar hotel untukantisipasi, mengadakan sosialisasi kepada staf hotel mengenai pelaksanaan pembangunan pengembangan, membuat dan mengevaluasi jadwal pelaksanaan terkait dengan pengadaan material



dan peralatan proyek, menyusun dengan cermat daftar rencana material dan peralatan, membuat dan menerapkan prosedur standar penanganan masing-masing pekerjaan, membuat tim quality kontrol untuk mengendalikan mutu pekerjaan, menyusun dengan cermat struktur organisasi proyek dengan mengedepankan kompetensi personal, membuat rincian tugas (*job description*) personal proyek, membuat metode kerja secara cermat dan rinci, menggunakan jasa konsultan dan kontraktor proyek yang kompeten dan berpengalaman dalam pengembangan hotel, mengalokasikan tempat penampungan material tambahan, membuat komitmen dan pengawasan kebersihan hotel dari dampak proyek dan sebagainya.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Risiko yang teridentifikasi dalam pembangunan Ekstension Villa hotel Alila Ubud adalah sebanyak 47 (empat puluh tujuh) risiko. Tiga risiko bersumber dari politik, tiga risiko dari lingkungan, empat risiko dari perencanaan, tiga risiko dari pemasaran, satu risiko dari ekonomi, tiga risiko bersumber dari keuangan, satu risiko bersumber dari alami, tujuh risiko bersumber dari proyek, empat belas risiko bersumber dari teknis, dua risiko dari manusiawi, tiga risiko bersumber dari kriminal, tiga risiko bersumber dari keselamatan. Risiko paling banyak bersumber dari sumber risiko teknis (*technical risk*) yaitu sebanyak 14 (empat belas) risiko atau 29,79% dari 47 (empat puluh tujuh) risiko yang teridentifikasi. Sedangkan hasil penilaian (*assessment*) terhadap 47 (empat puluh tujuh) risiko yaitu sebanyak 11 (sebelas) termasuk dalam kategori risiko tidak dapat diterima (*unacceptable*), 19 (sembilan belas) termasuk dalam kategori risiko tidak diharapkan (*undesirable*), 10 (sepuluh) risiko termasuk dalam kategori dapat diterima (*acceptable*) dan 7 (tujuh) risiko yang termasuk kategori dapat diabaikan (*negligible*).
2. Risiko dominan (*major risk*) yaitu risiko dengan kategori tidak dapat diterima (*unacceptable*) sebanyak 11 risiko seperti kebisingan, perijinan,

perencanaan MEP, penurunan keuntungan kontraktor, biaya pembangunan jalan baru dan lansiran material, bahaya longsor, lahan parkir, gangguan akses jalan masuk hotel, gangguan kenyamanan tamu dan staff hotel, gangguan jam mulai kerja proyek, keterlambatan jadwal dan 19 risiko yang termasuk dalam kategori risiko tidak diharapkan (*undesirable*) yaitu opini masyarakat, berkurangnya lahan terbuka hijau, tidak cukupnya kapasitas sarana hotel akibat pengembangan, kesulitan pemasaran hotel, penurunan harga jual kamar, tingkat kepuasan tamu, penurunan keuntungan hotel, mendefinisikan lingkup pekerjaan proyek tidak tepat, strategi pengadaan bahan dan peralatan tidak tepat, penanganan pekerjaan yang tidak standar, lemahnya pengawasan kualitas, ketidaktepatan menentukan struktur organisasi proyek, penyusunan metode kerja tidak tepat, kompetensi konsultan dan kontraktor, berkurangnya lahan parkir, lahan penampungan material gangguan akses jalan masuk hotel, turunnya kebersihan hotel, pola block isolasi kebisingan tidak cermat.

3. Pengalokasian dan tindakan mitigasi dilakukan pada risiko-risiko dominan yaitu pada risiko kategori *unacceptable* dan *undesirable* oleh pihak-pihak yang bertanggung jawab untuk menangani sesuai dengan pengalokasian dan kepemilikan risiko untuk meminimalkan dampak negatif yang mungkin terjadi .

### Saran

Berdasarkan pada kesimpulan di atas, maka saran yang dapat disampaikan adalah:

1. Perencanaan dan pelaksanaan pembangunan pengembangan hotel pada hotel yang sedang beroperasi harus melibatkan tim proyek yang profesional, kompeten dan berpengalaman untuk menangani pengembangan hotel karena banyak hal yang saling bertentangan harus dipertimbangkan dan diperhitungkan dengan cermat.
2. Sebelum mulai pelaksanaan pekerjaan pembangunan pengembangan hotel harus diadakan rapat koordinasi dengan semua pihak terkait yang

- dikoordinir oleh pihak pemilik atau operator hotel bersama manajemen proyek untuk mengkoordinasikan semua hal terkait pelaksanaan pembangunan terutama untuk meminimalkan dampak dari pembangunan pengembangan terhadap operasional hotel sehingga komplin tamu hotel dapat diminimalisir/dihindari.
3. Untuk pihak operator hotel harus berkomitmen terkait pelaksanaan pembangunan pengembangan hotel ini, supaya kedua maksud yaitu pelaksanaan pembangunan pengembangan dan hotel tetap bisa beroperasi tanpa penutupan dapat berjalan dengan lancar dan sukses.
  4. Pihak kontraktor harus selalu berkoordinasi dan berkomitmen menaati kesepakatan terkait pelaksanaan pengembangan dan aturan internal hotel. Mengajukan atau menerima secara tertulis permintaan atau perubahan-perubahan dari pihak pemilik, operator, konsultan proyek yang nantinya dapat mempengaruhi biaya dan waktu pelaksanaan pekerjaan. Disamping itu kontraktor harus mengupayakan metode yang dapat memperlancar pelaksanaan proyek untuk mengurangi dampak dari proyek terhadap operasional hotel.
- Lestari, I.I.G.A. 2009. "Manajemen Risiko Pada Bandara Ngurah Rai Dalam Mengantisipasi Arus lalu Lintas Udara di Masa Yang Akan Datang" (*tesis*). Denpasar; Universitas Udayana.
- Moleong, L.J. 1988. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Rosdakarya.
- Nunnally, J.C. 1998. *Psychometric Theory*. Second edition. McGraw Hill, New York.
- Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H. 1994. *Psychometric theory*. 3<sup>rd</sup> edition. McGraw Hill, New York.
- Soleh, 2005. dalam Indah, 2008. *Purposive Sampling*
- Thompson, P.A. and Perry, J.G. 1991. *Engineering Construction Risks*. London : Thomas Telford Ltd.
- Uyanto, S. 2009. *Pedoman Analisis Data dengan SPSS*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Vaughan, E.J. 1978. *Fundamental of Risk and Insurance*. Second. John Willey.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Flanagan, R.and Norman, G. 1993. *Risk Management and Construction*, Cambridge : University Press.
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Godfrey, Patrick S., Halcrow, S.W. and Partners Ltd. 1996. *Control of Risk. A Guide to the Systematic Management of Risk from Construction*. Westminster London : Constuction Industry Research and Information Assosiation (CIRIA).
- Hotel Alila Ubud, *Tingkat Hunian Hotel Alila Ubud 2010-2013*