

TESIS

**RANCANGAN STRATEGI MITIGASI RISIKO HOTEL X DENGAN
MENGUNAKAN RMP (RISK MANAGEMEN PROSES)**



DISUSUN OLEH:

INDAHWATI LATIEF

NIM: 18916116

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
PROGRAM MAGISTER FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

YOGYAKARTA

2023

Pernyataan Keaslian Tulisan

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini merupakan tulisan asli dari penulis, dan tidak berisi material yang telah diterbitkan sebelumnya atau tulisan dari penulis lain terkecuali referensi atas material tersebut telah disebutkan dalam tesis. Apabila ada kontribusi dari penulis lain dalam tesis ini, maka penulis lain tersebut secara eksplisit telah disebutkan dalam tesis ini.

Dengan ini saya juga menyatakan bahwa segala kontribusi dari pihak lain terhadap tesis ini, termasuk bantuan analisis statistik, desain survei, analisis data, prosedur teknis yang bersifat signifikan, dan segala bentuk aktivitas penelitian yang dipergunakan atau dilaporkan dalam tesis ini telah secara eksplisit disebutkan dalam tesis ini.

Segala bentuk hak cipta yang terdapat dalam material dokumen tesis ini berada dalam kepemilikan pemilik hak cipta masing-masing. Apabila dibutuhkan, penulis juga telah mendapatkan izin dari pemilik hak cipta untuk menggunakan ulang materialnya dalam tesis ini.

Yogyakarta, 06 Februari 2023



Indahwati Latief

**RANCANGAN STRATEGI MITIGASI RISIKO HOTEL X
DENGAN MENGGUNAKAN RMP
(RISK MANAGEMEN PROSES)**

**Tesis untuk memperoleh Gelar Magister pada Program
Studi Teknik Industri Program Magister
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam
Indonesia**

**INDAHWATI LATIEF
18916116**

**PROGRAM STUDI TEKNIK
INDUSTRI PROGRAM MAGISTER
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA
2023**

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**RANCANGAN STRATEGI MITIGASI RISIKO HOTEL X DENGAN
MENGUNAKAN RMP (RISK MANAGEMEN PROCESS)**

Tesis telah disetujui pada tanggal
Senin 06 Februari 2023

Pembimbing I



Dr. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc
NIP. 935220102

Pembimbing II



Dr. Dwi Handayani, S.T., M.Sc
NIP. 125221110

Mengetahui

Ketua Program Studi Teknik Industri Program
Magister Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia



Winda Nur Cahyo, S.T., M.T., Ph.D

NIP. 025200519

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI
RANCANGAN STRATEGI MITIGASI RISIKO HOTEL X DENGAN
MENGGUNAKAN RMP (RISK MANAGEMEN PROCESS)

INDAHWATI LATIEF

18916116

Tesis Telah Diuji dan Dinilai Oleh Panitia
Penguji Program Studi Teknik Industri
Program Magister Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia

06 Februari 2023

Dr. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc
Ketua / Pembimbing 1



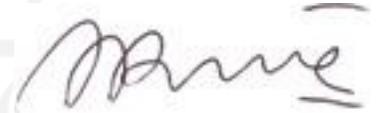
Dr. Dwi Handayani, S.T., M.Sc
Pembimbing 2



Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M
Anggota 1



Dr. Ir. Elisa Kusriani, MT., CPIM., CSCP., SCOR-P
Anggota 2



Mengetahui

Ketua Program Studi Teknik Industri Program
Magister Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia



Winda Nur Cahyo, S.T., M.T., Ph.D
NIP. 025200519

HALAMAN MOTTO

“There is no wealth like knowledge, no poverty like ignorance”

“Tidak ada kekayaan yang sebanding dengan ilmu, tidak ada kemiskinan yang sebanding dengan kebodohan”

Ali bin Abi Thalib

الجامعة الإسلامية
الاستدراك بالاندية

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah segala puji serta rasa penuh kesyukuran penulis junjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan berkah kesehatan, rahmat dan hidayah-Nya. Sehingga pelaksanaan pengambilan data sekaligus penyusunan laporan tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Serta tidak lupa menghaturkan shalawat serta salam kepada junjungan Nabi Muhammad SAW dan para sahabatnya yang telah membawa kita dari alam gelap gulita menuju alam yang terang benderang. Alhamdulillah atas izin-Nya penulis dapat menyelesaikan laporan tesis yang berjudul **“RANCANGAN STRATEGI MITIGASI RISIKO HOTEL X DENGAN MENGGUNAKAN RMP (RISK MANAGEMEN PROSES)”**

Laporan tesis ini disusun sebagai salah satu syarat guna memperoleh Gelar Magister pada Program Studi Teknik Industri, Program Magister Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia. Keberhasilan tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan terimakasih penulis sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T., Selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia,
2. Winda Nur Cahyo, S.T., M.T., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Teknik Industri, Program Magister Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia,
3. Dr. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc., selaku dosen pembimbing pertama yang telah memberikan ilmu, pengetahuan, bimbingan serta arahannya dalam penyusunan laporan Tesis ini,
4. Dr. Dwi Handayani, ST., M.Sc., selaku dosen pembimbing kedua yang juga telah memberikan ilmu, pengetahuan, bimbingan serta arahannya dalam penyusunan laporan Tesis ini,
5. Seluruh dosen dan karyawan Program Studi Teknik Industri, Program Magister Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia, yang telah banyak memberikan bantuan serta ilmu selama menempuh pendidikan,

6. Kepada suamiku tercinta atas ketulusan, kelembutan, kesabaran serta doa-doanya yang menemanidi setia langkah,
7. Kedua orang tuaku dan kedua kakakku tercinta atas segala doa, gagasan, spirit dan kasih sayang yang tak henti-hentinya menghujaniku.
8. Teman-teman sejawat, sejiwa, semajelis 091 cabang jogja yang menjadi sumber segala pengetahuanku. Thanks for all.
9. Serta semua pihak yang terlibat dalam membantu penulis menyelesaikan tesis ini dari awal hingga akhir.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini jauh dari kata sempurna, apabila terdapat kekeliruan dalam tesis ini penulis sangat mengharpkan untuk kritik dan Saranya

Yogyakarta, 06 Februari 2023



Indahwati Latier

الجمعة الائمة الاندو

ABSTRAK

Perkembangan bisnis dibidang perhotelan telah mengalami perkembangan yang cukup pesat hingga saat ini. Terlebih, kehadiran teknologi dan informasi semakin memudahkan pengelolaan bisnis hotel sekaligus peningkatan sejumlah tantangan bagi pelaku bisnis. Dibutuhkan strategi bisnis yang tepat sehingga tantangan bisnis yang dihadapi bisa teratasi secara optimal. Untuk itu penelitian ini bertujuan untuk merancang aksi mitigasi risiko bisnis hotel X yang berada di Kabupaten Tanah Grogot, Kalimantan Timur. Penelitian ini menggunakan ISO 31000:2018 sebagai *framework*. Tahapan pengolahan data mulai dari mengidentifikasi risiko, menganalisis, mengevaluasi dan merespon risiko. Hasil penelitian didapatkan 19 (sembilan belas) jenis risiko dan penyebab timbulnya risiko bisnis. Selanjutnya, hasil evaluasi menunjukkan 6 (enam) jenis risiko termasuk katagori *high risk*, 9 (sembilan) risiko katagori *medium risk* dan 4 (empat) risiko katagori *low risk*. Rencana aksi mitigasi melalui perumusan respon risiko didapat 4 (empat) risiko (E2, E8, E14 dan E17) direspon dengan cara *risk avoidance*, 6 (enam) risiko (E10, E11, E15, E6, E7 dan E9) berdasarkan *risk transfer* dan 9 (sembilan) risiko (E1, E5, E12, E18, E19, E3, E4, E13 dan E16) direpon dengan cara *risk reduction*.

Kata kunci: bisnis;RMP; ISO; perhotelan; risiko;

ABSTRACT

Business development in the hospitality sector has experienced a fairly rapid development until now. Moreover, the presence of technology and information makes it easier to manage the hotel business as well as increasing a number of challenges for business people. The right business strategy is needed so that the business challenges faced can be optimally resolved. For this reason, this study aims to design risk mitigation actions for hotel X business located in Tanah Grogot Regency, East Kalimantan. This study used ISO 31000:2018 as a framework. The stages of data processing start from identifying risks, analyzing, evaluating and responding to risks. The results of the study obtained 19 (nineteen) types of risks and causes of business risks. Furthermore, the evaluation results showed 6 (six) types of risks including the highrisk category, 9 (nine) medium risk category risks and 4 (four) low risk categories. The mitigation action plan through the formulation of risk responses obtained 4 (four) risks (E2, E8, E14 and E17) responded by risk avoidance, 6 (six) risks (E10, E11, E15, E6, E7 and E9) based on risk transfer and 9 (nine) risks (E1, E5, E12, E18, E19, E3, E4, E13 and E16) were responded to by risk reduction.

Keywords: business;RMP; ISO;hotel; risk

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	2
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	4
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI	5
HALAMAN MOTTO	6
KATA PENGANTAR	7
ABSTRAK	9
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1. LATAR BELAKANG.....	1
1.2. RUMUSAN MASALAH.....	3
1.3. TUJUAN PENELITIAN.....	3
1.4. BATASAN PENELITIAN.....	3
1.5. MANFAAT PENELITIAN.....	3
BAB II	1
TINJAUAN PUSTAKA	1
2.1. KAJIAN INDUKTIF (PENELITIAN TERDAHULU).....	1
2.2. KAJIAN DEDUKTIF.....	22
2.2.1. <i>Risiko</i>	22
2.2.2. <i>ISO 31000:2018</i>	23
BAB III	30
METODOLOGI PENELITIAN	30
3.1. KERANGKA PEMIKIRAN.....	30
3.2. TEMPAT DAN WAKTU PENELITIAN.....	30
3.3. JENIS DATA PENELITIAN.....	30
3.4. METODE PENGUMPULAN DATA.....	31
3.4. METODE PENGOLAHAN DATA.....	32
3.5. DIAGRAM ALIR PENELITIAN.....	32
3.6. DESKRIPSI ALIR PENELITIAN.....	35
BAB IV	38
PENGOLAHAN DATA	38
4.1. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	38
4.1.1. <i>Profil Perusahaan</i>	38
4.1.2. <i>Struktur Organisasi Perusahaan</i>	39
4.1.2. <i>Model Bisnis</i>	39
4.2. PENILAIAN RISIKO.....	40

4.2.1. Identifikasi Risiko	40
4.2.3. Evaluasi Risiko	48
4.3. RESPON RISIKO	51
BAB V	58
PEMBAHASAN	58
5.1. ANALISIS HASIL IDENTIFIKASI RISIKO	58
5.2. ANALISIS RISIKO	60
5.3. EVALUASI RISIKO	61
5.4. RESPON RISIKO	62
BAB VI.....	65
PENUTUP	65
6.1 KESIMPULAN.....	65
6.2. SARAN	66



BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Manajemen risiko bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan terkendali (Kirin et al., 2021). Tahap pertama dalam manajemen risiko adalah identifikasi risiko, dimana peran seorang manajer risiko adalah mengidentifikasi suatu peristiwa risiko untuk dilakukan analisis lebih lanjut (Aboutorab et al., 2022). Pada akhir 1990an *Enterprise Management Risiko* (ERM) secara umum diakui sebagai harapan manajemen yang baik untuk tata kelola pada perusahaan. Berdasarkan survei dan penelitian terdahulu, banyak perusahaan yang masih berjuang untuk menerapkan ERM (Fraser & Simkins, 2016). Salah satu industri yang rawan akan risiko adalah industri pariwisata. Sebagai salah satu bisnis yang bergerak di bidang penyedia layanan, sangat penting mengenali dan bahkan mengidentifikasi risiko sebagai langkah awal pengembangan perusahaan (Li et al., 2020).

Pandemi COVID-19 telah memaksa para praktisi di sektor pariwisata membuat strategi yang efisien untuk menarik minat wisatawan (Shin et al., 2022). Setelah dua bulan pemerintah Indonesia menerapkan *partial lockdown*, pemerintah Indonesia telah membentuk kebijakan *new normal* dengan harapan dapat mencegah jatuhnya ekonomi negara (Annisa Ristya Rahmanti et al., 2021). Menurut data dari Badan Pusat Statistik Kalimantan Timur (2021), pada bulan Oktober 2021 Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel berbintang di Kalimantan Timur adalah sebesar 62,40%. Hal ini berarti jumlah kamar hotel berbintang di Kalimantan Timur rata-rata terjual adalah sebesar 62,40% dari seluruh kamar yang tersedia. TPK bulan Oktober 2021 mengalami peningkatan 9,66 poin dibanding TPK bulan September 2021, yaitu 52,74% menjadi 62,40%. Sementara itu dibandingkan dengan Oktober 2020, terjadi peningkatan TPK sebesar 11,06 poin yaitu dari 51,34% di Oktober 2020 menjadi 62,40% di Oktober 2021.

Berdasarkan data tersebut, dapat dilihat bahwa terjadi peningkatan pada kegiatan pariwisata setelah diberlakukan dan ditetapkan kebijakan *new normal* oleh pemerintah. Penelitian dari Muhammad Zudhy Irawan et al. (2020) mengungkapkan bahwa semakin sering orang melakukan aktivitas virtual selama pandemi COVID-19, semakin tinggi pula kemungkinan orang untuk berpartisipasi dalam aktivitas fisik selama *new normal*. Sebagai langkah pengurangan risiko dalam masa pandemi, kemungkinan

inovasi teknologi akan memainkan peran penting dalam pemulihan industri perhotelan (Shin & Kang, 2020).

Salah satu strategi model bisnis baru yang digunakan di sektor pariwisata adalah pemasangan aplikasi *mobile smartphone*. Aplikasi seluler yang dirancang untuk memberikan layanan pariwisata kepada pengguna saat berpergian (Palos-Sanchez et al., 2021). Contoh bisnis *e-commerce* untuk pariwisata ialah *Online Travel Agent (OTA)* yang dapat berfungsi sebagai pemesanan tiket kereta api, pesawat dan hotel (Putra Fissabil Muhammad et al., 2021). Penelitian dari Han et al., (2021) menyatakan bahwa teknologi seluler di hotel dapat memberikan solusi layanan yang inovatif bagi karyawan dan pelanggan. Penelitian dari Zhang et al, (2021) juga mengungkapkan semakin banyak wisatawan yang berbagi tentang pengalaman menginap di hotel melalui media sosial, maka akan menghasilkan banyak ulasan tentang hotel secara *online*. Sehingga komentar yang diberikan oleh pelanggan, bisa berguna bagi pelaku bisnis perhotelan untuk meningkatkan layanannya.

Berdasarkan hasil survei awal yang dilakukan pada Hotel X yang terletak di Provinsi Kalimantan Timur, ditemukan sejumlah masalah yang berkaitan dengan manajemen risiko, terutama berkaitan dengan Hotel X sebagai perusahaan jasa yang bergerak di bidang pariwisata. Potensi dari masalah risiko dari Hotel X antara lain seperti risiko legal dan perizinan, risiko finansial dan ekonomi, risiko operasional, risiko sosial dan lingkungan. Kejadian risiko pada aspek legal dan perizinan yaitu perubahan peraturan pemerintah. Kejadian risiko pada aspek finansial dan ekonomi yaitu ketidakjelasan dalam kesepakatan pembagian keuntungan dengan mitra bisnis dan sepi peminat dari pelanggan. Kejadian risiko pada aspek operasional yaitu karyawan yang sering berganti. Kemudian kejadian risiko pada aspek sosial dan lingkungan yaitu aksesibilitas masyarakat sekitar hotel terganggu ketika banyak wisatawan yang menginap.

Berdasarkan permasalahan yang ditemui, risiko-risiko tersebut bila tidak segera dimitigasi maka akan memberi dampak negatif terhadap kelangsungan perusahaan dan hal ini tidak menutup kemungkinan dialami oleh sejumlah besar Industri perhotelan di Indonesia. oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah merancang aksi mitigasi risiko secara efektif pada Hotel X. Kemudian, penelitian ini menggunakan ISO 31000:2018 sebagai kerangka acuan proses manajemen risiko yang mana terdiri dari enam jenis kegiatan, yaitu (1) komunikasi dan konsultasi, (2) menentukan ruang lingkup, konteks dan

kriteria, (3) penilaian risiko, (4) perlakuan/respon risiko, (5) *monitoring* dan *review* (6) pencatatan dan pelaporan (*Internasional Organization for Standardization*, 2018). ISO 31000 merupakan *powerful tool* untuk semua organisasi yang terlibat dalam implementasi dan peningkatan proses manajemen risiko. Proses ISO 31000 menyediakan pengambilan keputusan yang terkait dengan ketidakpastian atau kemungkinan kejadian di masa depan (Prieto Ibáñez et al., 2016) dan ISO 31000:2018 telah menyediakan kerangka kerja yang komprehensif untuk menilai, mengevaluasi dan menangani sebuah risiko (Parviainen et al., 2021).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana penerapan mitigasi risiko pada bisnis perhotelan dengan mengacu ISO 31000:2018. Rumusan masalah tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Risiko bisnis apa saja yang muncul pada bisnis yang dijalankan oleh Hotel X?
2. Bagaimana menentukan hasil evaluasi risiko bisnis yang dijalankan oleh Hotel X?
3. Bagaimana merancang dan menentukan aksi mitigasi risiko untuk bisnis yang dijalankan oleh Hotel X secara tepat?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi risiko-risiko bisnis yang dijalankan oleh Hotel X.
2. Menganalisis hasil evaluasi risiko bisnis yang dijalankan oleh Hotel X.
3. Merancang aksi mitigasi risiko bisnis yang dijalankan oleh hotel X secara tepat.

1.4. Batasan Penelitian

Batasan pada penelitian ini adalah:

Penelitian ini hanya dilakukan di Hotel X yang terletak Tanah Grogot Kabupaten Paser Provinsi Kalimantan-Timur.

1.5. Manfaat Penelitian

1. Memberikan sumbangan penelitian kepada Hotel X khususnya dalam sistem manajemen risiko yang berbasis ISO 3100:2018;
2. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi alat bantu guna membentuk sistem manajemen risiko pada hotel X;
3. Sebagai sumbangan pemikiran dalam pengembangan ilmu khususnya dalam proses untuk memitigasi resiko yang akan terjadi pada industri pariwisata dalam hal ini yaitu sektor perhotelan.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini tersusun atas beberapa bagian diantaranya sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Pada bagian ini, terdapat beberapa subbab yaitu: latar belakang, rumusan, tujuan dan manfaat, termasuk sistematika penulisan. latar belakang masalah berisi alasan dilakukan penelitian, urgensi dilakukan penelitian, permasalahan penelitian, pembaruan penelitian, kajian literatur, tujuan penelitian secara umum dan harapan yang diinginkan dari hasil penelitian. Selanjutnya tujuan memuat alasan dan harapan yang diinginkan atas penelitian. Manfaat penelitian berisi tentang dampak positif atas penelitian yang dilakukan dan sistematika penulisan berisikan gambaran umum susunan tugas akhir ini.

Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bagian ini terdiri 2 sub bab yaitu kajian induktif dan deduktif. Kajian induktif berisikan kajian literatur dari berbagai jurnal dan tugas akhir yang berkaitan penelitian. Sementara kajian deduktif tentang landasan teori yang relevan yang berkaitan dengan topik penelitian.

Bab III Metode Penelitian

Bab ini berisikan tentang rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, jenis data, metode pengumpulan data, metode pengolahan dan analisis data serta diagram alir penelitian.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Bab ini berisikan tentang pengumpulan dan pengolahan data, meliputi gambaran umum perusahaan, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, korelasi strategi

mitigasi risiko dan agen risiko, perhitungan total *effectiveness* dan penilaian *degree of difficulty*, perhitungan rasio *effectiveness to difficulty* dan usulan strategi mitigasi risiko.

Bab V Pembahasan

Bab ini berisikan pembahasan atas pengolahan dan analisis data sebelumnya. Untuk memperkuat proses analisa, peneliti menambahkan beberapa acuan penelitian terdahulu yang relevan.

Bab VI Penutup

Bab ini berisikan kesimpulan, dampak, keterbatasan dan saran berdasarkan hasil penelitian.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Induktif (Penelitian Terdahulu)

International Organization for Standardization (ISO) 31000 memiliki delapan prinsip yang harus dipertimbangkan sebagai dasar proses untuk kerangka kerja dari *risk management*. Prinsip tersebut terdiri dari *Integrated, Structured and Comprehensive, Customised, Inclusive, Dynamic, Best Available Information, Human and Cultural Factors, Continual improvement*. Selain menyatakan prinsip-prinsip untuk proses dan kerangka kerja, *risk management* akan berguna untuk merumuskan prinsip-prinsip utama untuk manajemen risiko itu sendiri (Aven & Ylönen, 2019). Penelitian ini membandingkan standar ISO 31000 dengan wawasan pada bidang risiko dan sains. Penelitian ini mencoba menyoroti isu-isu yang terkait dengan kekuasaan dan struktur kelembagaan yang mempertahankan praktek standar ISO 31000 saat ini secara konseptual. Penelitian ini juga mengangkat isu untuk mendorong organisasi profesional seperti *Society for Risk Analysis (SRA)* dan *European Safety and Reliability Association (ESRA)* untuk melakukan pekerjaan dengan menggunakan pendekatan yang didasarkan pada pilar-pilar ilmiah. Penelitian ini menjelaskan bahwa pengembangan standar ISO didasarkan pada kebutuhan pasar daripada pengetahuan terbaru di bidang ilmu risiko. Kebutuhan dan kepentingan berbasis pasar dan komersil tidak relevan dengan perlindungan terhadap manusia, kesehatan dan lingkungan. Terdapat banyak ahli yang berpartisipasi dalam pengembangan ISO, tetapi para ahli tersebut tidak ahli dalam isu-isu terkait risiko dan masalah-masalah yang terkait dengan ketidakpastian. Oleh karena itu, penelitian ini berpendapat bahwa para akademisi perlu memberikan panduan alternatif.

Penelitian tentang *risk management* telah meningkat di kalangan akademisi dalam beberapa tahun terakhir. Oleh karena itu langkah-langkah untuk membentuk manajemen risiko di perusahaan harus terus dipelajari untuk mencapai tujuan yang strategis. Dalam konteks ini, *Critical Success Factors (CSF)* untuk penerapan proses manajemen risiko akan memastikan kinerja kompetitif yang sukses bagi perusahaan (Rampini et al., 2019). Penelitian ini menganalisis studi tentang CSF yang berfokus pada standar *Risk Management* yang berbasis *International Organization for Standardization (ISO) 31000:2018*. Analisis deskriptif dilakukan dengan mengambil sampel dokumen dari *Web of Science Core Collection* dan *Scopus Database* dari tahun 2008 hingga 2018. Analisis

bibliometrik dilakukan karena teknik ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang literatur dari subjek tertentu. Analisis deskriptif dilakukan dengan mengidentifikasi 117 artikel jurnal yang paling relevan. *Journal of Construction Engineering and Management* adalah sumber topik utama yang dibahas pada penelitian ini. Analisis yang dikembangkan dalam penelitian ini mengkategorikan studi ke dalam tema yang terkait dengan CSF, ISO 31000:2018 dan penerapannya dalam proses manajemen risiko.

Penggunaan kerangka kerja *Risk Management* yang berbasis *International Organization for Standardization (ISO) 31000:2018* telah dimanfaatkan untuk mendukung manajemen risiko *Pollution Preparedness and Response (PPR)* pada kasus tumpahan minyak skala besar (Parviainen et al., 2021). Dalam penelitian ini fokus studi dikhususkan kepada analisis risiko ketidakpastian pada tumpahan minyak di laut serta konsekuensinya terhadap lingkungan, ekonomi, kesehatan manusia dan sosial budaya. Metode *Bayesian Networks* mendukung penerapan manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018. *Bayesian Networks* membantu pengambilan keputusan yang kuat saat terjadi ketidakpastian muncul sebagai masalah. Hasil penelitian menunjukkan penggunaan *Bayesian Networks* untuk PPR mampu mengukur risiko tumpahan minyak dan dampak ekologis bagi lingkungan. Model *Bayesian Networks* telah digunakan dalam merespons risiko terjadinya tumpahan minyak.

Penelitian dari Hosny et al., (2018) berpendapat bahwa menerapkan manajemen risiko dalam industri konstruksi memiliki efek yang potensial pada keberhasilan suatu proyek. Penelitian ini berfokus pada penerapan manajemen risiko pada kegiatan industri konstruksi tiang *Continuous Flight Auger (CFA)* di Mesir. Tujuan penelitian ini adalah mengembangkan kerangka kerja yang sistematis dengan menerapkan manajemen risiko pada kontraktor CFA yaitu: (1) merencanakan manajemen risiko, (2) mengidentifikasi risiko, (3) melakukan analisis risiko kuantitatif dan kualitatif, (4) merencanakan tanggapan risiko dan (5) mengendalikan risiko yang dihadapi konstruksi tiang CFA dalam kondisi kerja khususnya di Mesir. Hasil dari penelitian ini ialah dari daftar panjang risiko yang teridentifikasi kemudian dipresentasikan kepada lima kontraktor utama yang menggunakan manajemen risiko menunjukkan pengurangan 9-12% dalam jadwal dan pengurangan anggaran 3-5% dari sebelumnya. Kerangka kerja yang diusulkan akan

membantu mengantisipasi kejadian risiko secara akurat dan menganalisis karakteristik untuk memilih respon yang tepat.

Membuat kerangka kerja untuk *Sustainable Risk Management*, merupakan tantangan besar bagi manajer bisnis terutama di sektor manufaktur. Penelitian dari Oduoza, (2020) mengembangkan kerangka kerja untuk manajemen risiko yang terjangkau dan cocok untuk digunakan oleh usaha kecil menengah di sektor manufaktur. Dengan menggunakan kombinasi algoritma pencairan *Bayesian Belief Network* (BBN) dan *Analytical Hierarchical Process* (AHP) untuk mencari dan mengidentifikasi indikator utama dari risiko yang dapat merusak kinerja bisnis. BBN yang merupakan *Probabilistic Graphical Model* (PGM) yang mempresentasikan depedensi bersyarat anatra variabel acak melalui *Directed Acyclic Graph* (DAG). DAG merupakan kerangka grafis untuk pemodelan ketidakpastian yang memiliki latar belakang statistik dan *artificial intelligence*. DAG diperkenalkan pada tahun 1980 diciptakan untuk berurusan dengan ketidakpastian dalam sistem yang berbasis pengetahuan. DAG telah berhasil mengatasi masalah yang berkaitan dengan *reliability modelling, medical diagnosis, geographical information systems dan aviation safety management*. Indikator telah dikaitkan dengan *Human, Organisational, Technological, Economic / Finacial / Political, Enviromental dan Legal Factor*. Indikator lainnya dapat berupa *Finance, Social, Innovation and Growth, Internal Bussiness Process, Health and Safety* yang dapat menjadi sub indikator dari enam indikator yang telah disebutkan. Penelitian berhasil dicapai dengan pengembangan rancangan arsitektur yang mampu menghasilkan indikator utama risiko di sektor manufaktur dengan menggunakan BBN.

Risk Management belakangan dianggap sebagai alat untuk setiap sektor bisnis. Dalam ekonomi skala global, *risk management* sangat diperlukan dalam pengambilan keputusan demi mendapatkan keuntungan produktivitas yang tinggi (Domingues et al., 2017). Penelitian ini memberikan perhatian terhadap manajemen risiko di sektor pertambangan, karena potensi dampak kegagalan proyek terhadap keselamatan publik dan lingkungan rentan dengan ketidakpastian. Penelitian ini membuktikan bahwa pada *offshore wind energy project* terdapat masalah sistem yang kompleks dalam model yang sesuai untuk *risk management*. Penelitian ini sebagian besar menggunakan beberapa *resource database dan scientific journals* dari *Exlibris Metalibis*. Untuk mendukung algoritma dengan *multi variable function*, penelitian ini juga menggunakan referensi dari

matematika. Prospek dari penelitian ini mengusulkan penting memiliki pemahaman bahwa di sektor pertambangan adalah sebuah sistem yang kompleks. Pengembangan *mathematical modelling* sebagai kriteria pengambilan keputusan dalam *engineering complex system* pada manajemen risiko terbukti dapat meningkatkan keselamatan di sektor pertambangan.

Penelitian berikut dari Ouyang et al., (2021) yang melakukan penelitian manajemen risiko pada pengelolaan *Healthcare Waste* (HCW). Penelitian ini berpendapat bahwa HCW memainkan peran penting dalam perkembangan layanan kesehatan masyarakat modern. Studi kasus dilakukan di rumah sakit Jiangning Nanjing yang merupakan rumah sakit komprehensif tersier kelas A. Menurut pemeriksaan tahap awal penelitian ini menemukan kekurangan dalam manajemen HCW di rumah sakit. Setelah mengumpulkan data historis dari manajemen petugas rumah sakit dan menganalisis data tersebut, penelitian ini menemukan sepuluh mode kegagalan terburuk yang dipilih secara statistik. Penelitian ini menyoroti penggunaan metode *Failure Mode and Effects Analysis* (FMEA) tradisional yang hanya dapat melihat nilai prioritas risiko pada mode kegagalan melalui angka. Oleh karena itu, penelitian ini mengembangkan metode *fusion FMEA based on 2 tuple linguistic variable and interval probability*. Setelah dilakukan perbandingan metode FMEA tradisional hanya dapat menghitung angka untuk menentukan peringkat mode kegagalan. Sementara itu metode FMEA yang diusulkan dapat menangani semua jenis bentuk informasi termasuk bilangan real, variabel linguistic dan bilangan interval. Hasil perbandingan menunjukkan bahwa metode FMEA fusi informasi dapat menghasilkan hasil prioritas mode kegagalan yang lebih masuk akal.

Selanjutnya penelitian dari Subriadi & Najwa, (2020) yang menganalisis konsistensi FMEA tradisional dan peningkatan FMEA dalam penilaian risiko pada bidang *Information Technology* (IT). Metodologi digunakan adalah *action research* (*plan, act, observe, reflect*) yang terdiri dari dua siklus. Secara teoritis penelitian ini berkontribusi memberikan bukti bahwa terdapat masalah konsistensi FMEA dalam penilaian risiko dalam bidang IT. Hasil identifikasi risiko diperoleh 37 *risk register* yang telah disesuaikan dengan *framework* FMEA tradisional. Hasil *action research* 1 pada FMEA tradisional terbukti tidak konsisten. Dimana hasil dari *action research* 1 menghasilkan *gap analysis* sebagai input untuk siklus selanjutnya. Penelitian ini mengusulkan model *improve* FMEA berdasarkan literatur dan hasil konsistensi FMEA tradisional. Berdasarkan hal tersebut

penelitian ini membuktikan konsistensi dari improve FMEA. Pada *action research 2* membuktikan bahwa penilaian risiko dengan FMEA yang ditingkatkan lebih konsisten. Peningkatan FMEA terdiri dari empat tahap utama, yaitu penentuan persyaratan risiko, identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi. Berdasarkan uji korelasi, konsistensi *action research 1* adalah 0,848 (korelasi sangat besar) dan *action research 2* adalah 0,937 (korelasi mendekati sempurna). Dengan demikian hal ini dapat membuktikan bahwa konsistensi dari FMEA yang ditingkatkan terbukti lebih konsisten daripada FMEA tradisional.

Penelitian dari Otero González et al., (2020) mengevaluasi pengaruh *Enterprise Risk Management (ERM)* pada kinerja dan stabilitas keuangan perusahaan non-financial di Spanyol. Sampel maksimal terdiri dari 162 perusahaan yang terdaftar di Spanyol. Informasi mengenai ERM diambil dari laporan tahunan, laporan manajemen dan laporan tata kelola selama empat tahun (2012 - 2015) untuk masing-masing perusahaan. Data kinerja dan stabilitas keuangan diperoleh melalui SABI (*Iberian Balance Sheet Analysis System*) dan *Morningstar Direct*. Untuk menganalisis penciptaan nilai dalam perusahaan, penelitian ini mengukur kinerja perusahaan dengan *Return On Equity (ROE)*, *Return On Asset (ROA)*, Tobin's Q. Penelitian ini mengungkapkan kesulitan dalam menganalisis efek kualitas sistem ERM berdasarkan informasi yang diungkapkan oleh perusahaan. Untuk itu, penelitian ini berpendapat bahwa perlunya perusahaan yang terdaftar untuk memberikan informasi yang lebih rinci tentang proses, struktur, manajemen dan tata kelola risiko.

Beberapa tahun terakhir, organisasi perawatan kesehatan telah melihat bahwa ERM sebagai sistem baru untuk mendapatkan data akurat yang menjadi dasar dari strategi risiko (da Silva Etges et al., 2018). Studi ini mengusulkan rancangan khusus kerangka kerja ERM konseptual untuk organisasi perawatan kesehatan. Studi ini mengeksplorasi bagaimana rumah sakit di Amerika Serikat dan Brasil menyusun dan menerapkan proses ERM dalam struktur manajemen. Wawancara dengan 15 *chief risk officer* dengan analisis data kualitatif menggunakan NVivo (*QSR International Software*). Dari hasil wawancara mengkonfirmasi bahwa dalam organisasi perawatan kesehatan, ERM menjadi strategi kunci. Penelitian ini mengusulkan model ERM untuk perawatan kesehatan (*Economis Enterprise Risk Management in Health Care*) yang dapat dibagi menjadi empat tingkat maturitas dan dilengkapi dengan jadwal implementasi.

Selanjutnya penelitian dari Zhong et al., (2021) yang melakukan studi literatur tentang bisnis dan manajemen untuk mengeksplorasi masalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang muncul selama pandemi COVID-19 dan mengusulkan praktik risk management dalam menyelesaikan masalah. Analisis literatur yang diterbitkan mengidentifikasi masalah SDM di 13 industri. Studi ini mengambil literatur yang terkait COVID-19 di bidang bisnis dan manajemen dari database Scopus. Setiap literatur dimasukkan ke dalam *file excel* untuk diperiksa oleh rekan penulis yang berbeda. Rekan penulis akan mencapai kesepakatan ketika pengkodean data telah didiskusikan. Setiap literatur diberi kode berdasarkan judul, tahun, penulis, judul sumber, volume, terbitan, *Digital Object Identifier* (DOI), sumber basis data, peringkat, bidang penelitian, kata kunci, masalah SDM dan industri. Berdasarkan *Systematic Literature Review* (SLR) dari 79 artikel tentang dampak COVID-19 pada bidang penelitian SDM, penelitian ini memberikan gambaran umum tentang praktik SDM potensial yang dapat digunakan untuk menangani masalah SDM yang muncul. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa COVID-19 berdampak besar pada manajemen SDM konvensional dan membutuhkan perhatian teoritis serta empiris dari para peneliti. Terdapat sembilan masalah SDM yang ditemukan, sebagai berikut: *employee wellbeing, flexible workforce, remote work, job loss, human capital, human resource development, leadership, performance, communication.*

Penelitian dari Anton & Nucu, (2020) mencoba menyajikan tinjauan literatur yang sistematis tentang *Enterprise Risk Management* (ERM). Tinjauan ini menyoroti bahwa literatur ERM bisa dibagi menjadi empat jalur penelitian umum: *the ERM adoption, the determinants of the ERM implementation, the effects of ERM adoption*, dan aspek lainnya. Tinjauan literatur ini didasarkan pada pentingnya ERM untuk tata kelola perusahaan yang kuat. Tinjauan literatur memiliki tiga kordinat: untuk mengidentifikasi semua studi ilmiah ERM serta pengaruhnya yang diterbitkan hingga saat ini, untuk menilai keadaan literatur akademis saat ini dan untuk mengusulkan arah baru penelitian masa depan. Penelitian ini memulai proses peninjauan dengan mencari literatur ERM di *ISI Web of Science*, an international bibliographic database yang memiliki jurnal berperingkat tinggi. Penelitian ini mempertimbangkan literatur yang dihasilkan dari tahun 2008 sampai 2019. Tinjauan dari literatur ini telah mengungkapkan bahwa efek ERM yang paling sering diselidiki adalah pada kinerja perusahaan. Penelitian ini menyoroti aspek-aspek yang paling banyak

diteliti dan dikutip terkait dengan ERM, berdasarkan tren studi yang meningkat baru-baru ini di lapangan.

Penelitian dari Kowalska, (2019) melakukan analisis ERM pada sektor energi pada perusahaan di Eropa Tengah yang terdaftar di Warsaw Stock Exchange. Penelitian ini mencoba untuk menilai efektivitas penerapan sistem ERM yang komprehensif pada industri energi dan bahan bakar di Polandia. Penelitian ini menyatakan bahwa sistem manajemen risiko memerlukan jangka waktu beberapa tahun untuk mengetahui apakah hasilnya telah sesuai keinginan dari perusahaan. Untuk melakukan penilaian efektivitas dari ERM, penelitian ini menggunakan 3 metode penilaian: *Book Value*, *Economic Value Added* dan *Market Value*. Hasilnya penelitian ini menyimpulkan bahwa jika terjadi sumber risiko global yang mengakibatkan penurunan kondisi ekonomi, sistem ERM ternyata tidak efektif. Alasan mengapa anacaman ini cenderung diremehkan adalah keputusan politik untuk memilih keamanan energi sebagai prioritas energi Polandia.

Penelitian lain dari Lochan et al., (2021) membahas tentang *Supply Chain Risk Management* (SCRM). Hipotesis dari penelitian ini didasarkan pada asumsi bahwa semakin kompleksnya manajemen risiko dalam rantai pasok, maka perlu meningkatkan tools yang menggabungkan metode analitik dan optimasi serta pemodelan simulasi untuk mendukung keputusan manajerial yang efektif. Berdasarkan hal tersebut penelitian ini bertujuan mengembangkan model optimasi dengan menggabungkan model simulasi dan metode optimasi dalam manajemen risiko. Penggabungan model ini bertujuan untuk menilai dampak peristiwa dari risiko dan kondisi tidak stabil pada kinerja retail chain. Identifikasi awal dilakukan pada jaringan ritel yang mencakup 20.860 toko dalam berbagai jenis di 65 wilayah Rusia. Sebagai bagian dari percobaan simulasi, penelitian ini menganalisis risiko operasional rantai pasok dari pusat distribusi ke toko ritel dengan menggunakan *Bullwhip Effect* (BWE). Eksperimen ini menguji aktivitas pusat distribusi tunggal yang memasok makanan ke 270 toko dalam “short shoulders”, yaitu dimana jarak dari pusat distribusi ke toko tidak lebih dari 100 km. Untuk membangun simulasi, penelitian ini menggunakan *software anyLogistix* (ALX) versi 2.12.0 sebagai alat analisis. Hasil dari analisis risiko operasional menggunakan indeks BWE adalah 1,5. Nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai varians meningkat, yaitu pekerjaan rantai pasok dari pusat distribusi ke store tidak stabil. Hasil simulasi menunjukkan bahwa ada dua titik lemah dalam rantai pasok yaitu persediaan barang yang tidak mencukupi dan kecepatan

menyiapkan pesanan di toko terlalu rendah. Penelitian ini menyarankan bahwa untuk meningkatkan stabilitas dan kualitas layanan dalam rantai pasok disarankan mengurangi waktu menyiapkan pesanan oleh pusat distribusi dari 3 hari menjadi 1 hari.

Kemudian penelitian dari Bakos & Dumitrașcu, (2021) menyoroti tentang peran ERM yang sangat penting dalam perubahan lingkungan industri yang begitu cepat. Fokus pada penelitian ini ialah peran dari sumber daya manusia dalam menangani risiko terkait teknologi dan sejauh mana manajemen risiko terdesentralisasi. Pada penelitian ini, wawancara semi terstruktur dilakukan sebagai pengumpulan data. Wawancara dilakukan pada *top level managers* dari 5 perusahaan manufaktur di Rumania. Para manajer diminta untuk mempresentasikan beberapa kelemahan yang ditemui pada keadaan darurat sebelumnya. Hasil dari penelitian ini ialah para manajer tidak memberikan data rinci tentang *the risk assessment teams*. Semua manajer mengakui bahwa terdapat latar belakang disiplin ilmu yang berbeda pada *risk assessment teams*. Sehingga team tersebut mempunyai kepentingan yang saling bertentangan dan kesulitan dalam menetapkan tujuan. Menurut temuan penelitian ini bahwa evaluasi risiko lebih merupakan aktivitas berbasis dokumen dan bukan aktivitas berbasis kreativitas seperti brainstorming. Manajemen risiko tidak boleh dicirikan hanya dengan pemikiran linier untuk menciptakan pengetahuan, tetapi juga cara berpikir yang berbeda dan tidak konvensional.

Kemudian penelitian dari Trzeciak, (2021) yang mengamati keberlanjutan dari manajemen risiko pada sebuah proyek industri *Information Technology* (IT) di Polandia. Penelitian ini melihat bahwa pentingnya risiko sebagai ukuran probabilitas terhadap keberhasilan suatu proyek. Berdasarkan hal tersebut penelitian ini mengembangkan model manajemen risiko dalam *agile project management*. Untuk menjawab pertanyaan mengenai identifikasi faktor risiko dengan dampak paling signifikan terhadap keberhasilan proyek, penelitian ini menggunakan kuesioner wawancara yang didasarkan pada konsultasi ahli. Sebanyak 111 wawancara dilakukan dengan manajer dan anggota tim proyek dari 31 perusahaan IT. Hasil dari wawancara tersebut menghasilkan 27 kelompok faktor risiko potensial pada proyek IT. Analisis faktor juga dilakukan dengan tujuan mengisolasi area risiko dengan menganalisis penilaian dampak dari faktor risiko yang teridentifikasi terhadap keberhasilan proyek. Atas dasar tersebut penelitian ini menyimpulkan bahwa area risiko yang diidentifikasi dengan melakukan analisis faktor menghasilkan 73,92% dari semua faktor risiko.

Penelitian dari Bognár & Benedek, (2021) melakukan pengembangan proses *compliance risk assessment* berbasis *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA). Pengumpulan data primer dilakukan pada salah satu bank komersial terbesar di *Central and Eastern European*. Para ahli bank yang dipilih harus memiliki pengalaman lebih dari sepuluh tahun dalam *compliance management* di sektor perbankan. Studi ini menggunakan langkah-langkah penelitian empiris, metode FMEA dan metode statistik seperti (*Spearman correlation analysis and Kendall rank concordance analysis*). Proses penelitian empiris dilakukan dengan menerapkan sistem workshop. Dimana bank akan diminta untuk mendeskripsikan tentang *compliance risks* yang ada. Kemudian faktor FMEA dievaluasi dengan menggunakan skala empat poin, dimana menghasilkan nilai *risk index* yaitu berkisar antara 1 hingga 64. Berdasarkan analisis yang digunakan, penelitian ini menyatakan bahwa metode yang disajikan melampaui matriks risiko yang biasanya lazim di sektor keuangan. Hasil dari kesamaan atau perbedaan pola penilaian memberikan umpan balik yang obyektif pada tahap evaluasi.

Penelitian dari Drozdowski et al., (2021) mencoba untuk menentukan pentingnya risk management sumber daya perusahaan di kalangan staf dan manajerial. Studi ini menyatakan bahwa para manajer di perusahaan tidak cukup siap dalam mengelola sumber daya di lingkungan yang berisiko tinggi. Terutama pada saat terjadinya pandemi COVID-19, terlihat banyak kelemahan dalam fungsi bisnis di perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2019-2020 dengan menggunakan kuesioner, wawancara dan studi literatur. Kuesioner diberikan kepada 282 manajer dari Polandia barat. Tujuan dari penelitian ini adalah menentukan bagaimana variabel biografi responden mempengaruhi kompetensi penilaian risiko manajemen sumber daya perusahaan. Model yang diadopsi dalam penelitian ini mengidentifikasi 6 area kritis dari bisnis risiko manajemen bisnis: risiko manajemen sumber daya organisasi, risiko manajemen sumber daya pemasaran, risiko manajemen teknologi, risiko sumber daya hukum, risiko sumber daya manajemen keuangan dan risiko sumber daya manusia. Subyek dari penelitian ini adalah pengelolaan sumber daya strategis perusahaan oleh para manajer. Sedangkan obyek dari penelitian ini adalah kompetensi risiko manajemen sumber daya perusahaan yang dibentuk oleh perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan. Hasil penelitian ini menyimpulkan ketidakpastian lingkungan modern dapat menentukan kecenderungan manajer untuk *risk*

assessment dalam pengelolaan sumber daya. Hal ini semakin berlaku karena situasi probabilistik berubah menjadi kondisi genting akibat krisis pandemi.

Penelitian dari Arabadzhyan et al., (2021) memberikan bukti bagaimana manajemen hotel merespons pada masa-masa sebelum, selama, dan setelah lockdown diberlakukan untuk memerangi wabah COVID-19 khususnya di kota Milan. Selama masa *lockdown* di Italia, beberapa hotel memutuskan untuk menghentikan operasinya. Wabah COVID-19 mempengaruhi hotel untuk mengubah permintaan dan penawaran harga. Data yang dikumpulkan dari 1 Januari 2020 hingga 21 September 2020 dari aplikasi pemesanan paling populer yaitu *booking.com*. Untuk menghindari bias dalam populasi, penelitian ini berfokus pada penawaran kamar dengan kategori *double superior* yang *include* dengan sarapan pagi. Secara umum, penelitian ini mengumpulkan data penawaran yang di posting oleh 104 hotel bintang 4 di kota Milan dengan kondisi pemesanan yang berbeda-beda. Data pertama diteliti secara grafis dengan mengamati pola tren pemesanan hotel yang menghasilkan 38 pengamatan mingguan pada periode penelitian dari minggu pertama 1 Januari 2020 hingga minggu 38 berakhir pada 21 September 2020. Analisis ekonometri juga dilakukan pada penelitian ini untuk menyelidiki dinamika harga kamar hotel. Dengan melihat dinamika ketersediaan kamar dan harga yang diposting di *booking.com*, penelitian ini mengemukakan penurunan harga adalah reaksi paling signifikan dilakukan manajemen hotel pada masa wabah COVID-19.

Penelitian lain menganalisis efektivitas dari strategi yang dilakukan manajer hotel dalam mengatasi krisis wabah COVID-19 di Spanyol. Penelitian ini memberikan bukti bahwa peran penting pengelola hotel dalam menerapkan strategi awal dalam masa pandemi COVID-19. Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari survei dikalangan pelaku usaha bisnis perhotelan di Spanyol periode 12 hingga 26 Mei 2020. Manajer hotel diberikan pertanyaan dengan perspektif yang berbeda, tentang harapan yang mereka miliki untuk evolusi bisnis perhotelan di masa depan. Penelitian dari Hidalgo et al., (2022) menyimpulkan bahwa tindakan awal dan strategi yang direncanakan dalam masa awal pandemi dari pihak hotel berkontribusi memiliki prospek pemulihan yang baik. Hasil estimasi menunjukkan bahwa ada empat langkah yang berdampak positif pada hotel sesuai yang diharapkan yaitu: tindakan tenaga kerja, strategi inovasi dan diferensiasi, strategi reorientasi pasar dan informasi dari sumber resmi.

Penelitian dari García-Gómez et al., (2021) membuktikan bahwa terdapat pengaruh negatif yang tinggi dari wabah COVID-19 terhadap *stock return* hotel di AS ketimbang pengaruh dari wabah penyakit lain sebelumnya. Meskipun penelitian ini berfokus pada wabah COVID-19, tiga epidemi sebelumnya dimasukkan sebagai analisis perbandingan, yaitu tiga wabah salmonella yang muncul pada tahun 2012, 2013 dan 2014. Penelitian ini mengklaim menjadi salah satu yang pertama memberikan bukti empiris tentang pengaruh negatif dari wabah COVID-19 terhadap kinerja keuangan hotel. Studi ini menunjukkan bahwa *strategi Assets-Light, Fee-Oriented* (ALFO) mampu mengurangi dampak negatif dari wabah COVID-19 pada harga saham hotel dan memberikan manajer beberapa tools untuk mengelola masa pandemi di masa depan dengan lebih baik.

Meningkatnya sistem pendukung keputusan pada skenario rantai pasok telah dikembangkan sejalan dengan agenda riset dan inovasi industri 4.0. Sejalan dengan hal tersebut penelitian dari Vieira et al., (2020) menguraikan kebutuhan model simulasi pada rantai pasok dan teknologi big data guna memitigasi risiko pada rantai pasok. Penelitian ini dikembangkan di pabrik *Bosch Group* yang memproduksi komponen elektronik untuk mobil. Terdapat 7000 jenis material yang berbeda dipasok oleh sekitar 500 pemasok yang berlokasi di lebih 30 negara terutama sekitar Eropa dan Asia. Model simulasi mendeskripsikan bagaimana pengguna dapat berinteraksi selama real time dan model simulasi juga digunakan untuk prediksi. Model simulasi dikembangkan di SIMIO dan berjalan dalam tampilan peta dunia yang disediakan oleh *google earth*. Peta tersebut menampilkan pergerakan logistik internal dan eksternal, yaitu semua pesanan yang terjadi di setiap rantai pasok. Sebagai proyek komprehensif yang memerlukan data dari beberapa departemen, upaya masih harus dilakukan untuk mengumpulkan data-data hilang yang masih diperlukan. *Big Data Warehouse* (BDW) diperlukan untuk beroperasi secara real-time yaitu mengekstrak data, membersihkan data, dan menyimpan data secara otomatis. Penerapan penelitian ini juga mempertinggi pentingnya pendekatan mitigasi risiko di area rantai pasok industri elektronik otomotif. Penelitian ini berhasil menggunakan simulasi interaktif untuk menilai dampak gangguan pada kinerja pabrik, gangguan tersebut hanya terdiri dari penghentian produksi. Dengan demikian, penelitian ini dapat ditingkatkan dengan mempertimbangkan jenis gangguan lain misalnya menilai dampak gangguan pemasok di lokasi geografis tertentu.

Production of projects adalah salah satu pola produksi yang paling penting. Keberhasilan dari sebuah proyek pada dasarnya tergantung pada manajemen yang efektif untuk perencanaan, pemantauan dan penjadwalan kegiatan proyek, serta mengambil tindakan untuk mempercepat penyelesaian kegiatan tertentu. Penelitian dari Keshk et al., (2018) mempunyai tujuan sebagai berikut: (1) mengidentifikasi konsep proyek dan karakteristik proyek, (2) memperjelas konsep dan sumber risiko dari kegiatan proyek, (3) mengidentifikasi metode yang paling umum digunakan untuk mendiagnosis risiko dari sebuah proyek, (4) memberikan strategi yang paling penting untuk melakukan treatment dan merespon pada sebuah risiko. Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah Brainstorming, Metode Delphi, Wawancara dan Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Kesimpulan yang didapatkan dari penelitian ini ialah bahwa strategi yang diadopsi untuk merespons risiko tergantung pada jenis dan ukuran risiko, yang harus diperhatikan manajemen risiko dalam proyek ialah tidak ada strategi tunggal yang cocok untuk menghadapi semua jenis risiko pada proyek.

Penelitian dari Wang et al., (2020) mengemukakan tentang peran universitas di Tiongkok dalam menerapkan risk management untuk menghadapi COVID-19. Studi ini menjelaskan bahwa universitas-universitas di Tiongkok telah memberikan kontribusi terhadap *emergency risk management*. Kontribusi tersebut berupa pembentukan di bidang-bidang berikut: *alumni resource collection, medical rescue and emergency management, mental health maintenance, control and staf mobility dan innovation in online education models*. Dengan menggunakan metode ini, studi ini menyimpulkan bahwa universitas di China telah memainkan peran positif dalam pencegahan dan pengendalian situasi epidemi.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	PENULIS	JUDUL	METODE	OBJEK PENELITIAN
1	Aboutorab, H., Hussain, O.K., Saberi, M., Hussain, F.K. 2022.	<i>A reinforcement learning-based framework for disruption risk identification in supply chains</i>	Mendemostrasikan <i>reinforcement learning</i> yang merupakan salah satu teknik <i>artificial intelligence</i> terbaru untuk membantu mengidentifikasi risiko dalam rantai pasok.	Mendukung peran para manejer risiko dalam mengidentifikasi suatu peristiwa risiko yang masih menggunakan sistem manual untuk mengelola rantai pasok.
2	Annisa, R. R., Dina, N. A. N., Lutfan, L., Yang, H. C., Li, Y. C. 2021.	<i>Social Media Data Analytics for Outbreak Risk Communication: Public Attention on the “New Normal” During the COVID-19 Pandemic in Indonesia</i>	Mengarsipkan semua <i>tweet</i> tentang COVID-19 pada kata kunci #NewNormal dan #New Normal dengan menggunakan <i>search engine</i> yaitu <i>Drone Empit Academy (DEA)</i> . Selanjutnya menganalisis persepsi publik menggunakan analisis sentimen dan mendidentifikasi <i>tweet</i> yang dominan menggunakan <i>emotion analysis</i> .	Penelitian ini mengamati bagaimana <i>risk communication</i> yang mengadopsi <i>platform</i> media sosial seperti Twitter untuk mengukur perhatian publik pada isu-isu terkait COVID-19 “New Normal”.
3	Anton, S.G., Nucu, A.E.A. 2020	<i>Enterprise Risk Management: A Literature Review and Agenda for Future Research</i>	<i>Menyajikan Systematic Emperical Literature Review tentang ERM. Tinjauan tersebut terbagi menjadi empat jalur penelitian: the ERM adoption, the determinants of the ERM implementation, the effect of ERM adoption dan other aspects.</i>	Mempelajari proses dan memberikan gambaran tentang determinan serta implikasi dari proses terintegrasi manajemen risiko. Studi ini mengeksplorasi adopsi ERM di sektor bank dan asuransi yang relatif sedikit dilakukannya penelitian tentang ERM.
4	Arabadzhyan, A., Figini, P., Zirulia, L. 2021	<i>Hotels, prices and risk premium in exceptional times: The case of Milan hotels during the first COVID-19 outbreak</i>	Mengamati pola <i>trend</i> pemesanan hotel lewat situs <i>booking.com</i> . Analisis ekonometri dilakukan untuk menyelidiki dinamika harga kamar hotel selama pandemi.	Berfokus pada respon manajemen hotel dalam masa <i>lockdown</i> diberlakukan untuk memerangi wabah COVID-19 di kota Milan.
5	Aven, T., Ylönen, M. 2019	<i>The strong power of standards in the safety and risk fields: A threat to proper developments of these fields?</i>	Membandingkan standar ISO 31000 dengan wawasan pada bidang risiko dan <i>safety</i> . Diskusi menyeluruh dilakukan tentang penerapan standar di bidang risiko dan <i>safety</i> .	Penelitian ini merujuk pada <i>oil and gas industry</i> di Norwegia. Dimana standar ISO digunakan sebagai referensi utama. Isu untuk mendorong organisasi seperti <i>Society for Risk Analysis (SRA)</i> dan <i>European Safety and Reliability Association (ESRA)</i> juga diangkat pada penelitian ini.

NO	PENULIS	JUDUL	METODE	OBJEK PENELITIAN
6	Bakos, L., Dumitrașcu, D.D. 2021	<i>Decentralized enterprise risk management issues under rapidly changing environments.</i>	Wawancara semi terstruktur dilakukan pada <i>top level managers</i> dari 5 perusahaan manufaktur.	Studi ini menyajikan beberapa hasil <i>longitudinal survey</i> tentang teknik manajemen risiko pada industri manufaktur Eropa Timur.
7	Bognár, F., Benedek, P. 2021	<i>Case study on a potential application of failure mode and effects analysis in assessing compliance risks.</i>	Pengembangan proses <i>compliance risk assessment</i> berbasis <i>Failure Mode and Analysis (FMEA)</i>	Penelitian dilakukan pada bank komersial terbesar di <i>Central and Eastern European</i> . Para ahli bank yang memiliki pengalaman dalam <i>compliance management</i> .
8	da Silva Etges, A.P.B., Grenon, V., de Souza, J.S., Kliemann Neto, F.J., Felix, E.A. 2018.	<i>ERM for Health Care Organizations: An Economic Enterprise Risk Management Innovation Program (E2RMhealth care).</i>	Merancang merancang model ERM untuk perawatan kesehatan yaitu <i>Economics Enterprise Risk Management in Health Care</i> .	Wawancara dengan 15 <i>chief risk officer</i> dengan analisis data kualitatif menggunakan NVivo (<i>QSR International Software</i>).
9	Domingues, M.S.Q., Baptista, A.L.F., Diogo, M.T. 2017.	<i>Engineering complex systems applied to risk management in the mining industry.</i>	Menggunakan beberapa <i>resource database</i> dan <i>scientific journal</i> dari <i>Exlibris Metalibis</i> . Untuk mendukung algoritma dengan <i>multi variable function</i> .	Manajemen risiko di sektor pertambangan. Pada <i>offshore wind energy project</i> terdapat masalah sistem yang kompleks dalam model yang sesuai untuk <i>risk management</i> .
10	Drozdowski, G., Rogozińska-Mitrut, J., Stasiak, J. 2021	<i>The empirical analysis of the core competencies of the company's resource management risk. Preliminary study</i>	Penelitian dilakukan pada tahun 2019 hingga 2020 dengan menggunakan kuesioner, wawancara dan studi literatur.	Kompetensi risiko dari manajemen sumber daya, yaitu para manajer perusahaan di Polandia Barat yang dibentuk oleh perubahan di lingkungan perusahaan.
11	Fraser, J.R.S., Simkins, B.J. 2016.	<i>The challenges of and solutions for implementing enterprise risk management.</i>	Menggunakan praktik ERM <i>Hydro One</i> dari tahun 2000 hingga 2013 untuk memanfaatkan pengalaman perusahaan dalam mencapai kematangan ERM.	Penelitian ini menjelaskan <i>Ten Common Misconceptions about Enterprise Risk Management</i> yang membatasi organisasi dalam penerapannya.
12	García-Gómez, C.D., Demir, E., Díez-Esteban, J.M., Bilan, Y. 2021	<i>The impact of COVID-19 outbreak on hotels' value compared to previous diseases: the role of ALFO strategy</i>	<i>Strategi Assets- Light, Fee-Oriented (ALFO)</i> yang mampu mengurangi dampak negatif dari wabah COVID-19 pada harga saham hotel	Penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh negatif yang tinggi dari wabah COVID-19 terhadap stock return hotel di AS ketimbang pengaruh dari wabah penyakit lain sebelumnya.

NO	PENULIS	JUDUL	METODE	OBJEK PENELITIAN
13	Han, S.H., Lee, J., Edvardsson, B., Verma, R. 2021.	<i>Mobile technology adoption among hotels: Managerial issues and opportunities.</i>	<i>The focus group</i> ialah suatu metode yang memfasilitasi dan menyatukan beberapa orang di sebuah ruangan untuk berdiskusi dan memberikan <i>feedback</i> interaktif mengenai produk, layanan, atau konsep	Mengidentifikasi isu-isu yang terlibat dalam mengadopsi <i>mobile technologies</i> dengan analisis tematik <i>focus group interviews</i> .
14	Hidalgo, A., Martín-Barroso, D., Nuñez-Serrano, J.A., Turrión, J., Velázquez, F.J. 2022	<i>Does hotel management matter to overcoming the COVID-19 crisis? The Spanish case.</i>	<i>Survey design and sample characteristics.</i> Survei diatur dalam empat bagian: <i>general identification data, occupancy forecasts</i> , tindakan yang dilakukan pada saat <i>the State of Alarm</i> .	Pengumpulan informasi dengan mengirim email ke alamat resmi semua hotel dan hostel di Spanyol.
15	Hosny, H.E., Ibrahim, A.H., Fraig, R.F. 2018.	<i>Risk management framework for Continuous Flight Auger (CFA) piles construction in Egypt.</i>	menggunakan wawancara dan kuesioner pra-terstruktur, melakukan analisis kualitatif dan kuantitatif untuk setiap risiko yang diidentifikasi, mengevaluasi respons potensial serta mengendalikan risiko positif dan negatif.	Penelitian ini berfokus pada penerapan manajemen risiko pada kegiatan industri konstruksi tiang Continuous Flight Auger (CFA) di Mesir.
16	Jones-Kowalska, I. 2019	<i>Efficiency of Enterprise Risk Management (ERM) systems. Comparative analysis in the fuel sector and energy sector on the basis of Central-European companies listed on the Warsaw Stock Exchange</i>	Untuk melakukan penilaian efektivitas dari <i>Enterprise Risk Management</i> , penelitian ini menggunakan 3 metode penilaian: <i>Book Value, Economis Value Added</i> dan <i>Market Value</i> .	Penelitian ini melakukan analisis ERM pada sektor energi pada perusahaan di Eropa Tengah yang terdaftar di Warsaw Stock Exchange.
17	Keshk, A.M., Maarouf, I., Annany, Y. 2018	<i>Special studies in management of construction project risks, risk concept, plan building, risk quantitative and qualitative</i>	Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah <i>Brainstorming</i> , Metode Delphi, Wawancara dan Analisis <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> (SWOT).	Wawancara dilakukan dengan para pemangku kepentingan dan spesialis dalam berbagai kegiatan proyek.

NO	PENULIS	JUDUL	METODE	OBJEK PENELITIAN
		<i>analysis, risk response strategies.</i>		
18	Kirin, S., Sedmak, A., Li, W., Brzaković, M., Miljanović, I., Petrović, A., Sedmak, S. 2021	<i>Human factor risk management procedures applied in the case of open pit mine.</i>	Metode statistik digunakan menentukan faktor utama. Faktor-faktor yang diperoleh kemudian digunakan sebagai variabel input Untuk regresi logistik biner dalam membentuk model prediktif perilaku karyawan. Sebagai perangkat lunak, digunakan IBM SPSS Statistics 25, sedangkan hasilnya disajikan menggunakan MS EXCEL.	Secara acak 476 karyawan telah dipilih sebagai sampel di <i>open pit mine</i> , yang terlibat dalam ekstraksi batubara. Data dan sikap pribadi karyawan memberikan informasi yang relevan untuk masalah yang dianalisis, terkait dengan usia dan pengalaman pertambangan,
19	Li, J., Feng, Y., Li, G., Sun, X. 2020.	<i>Tourism companies risk exposures on text disclosure.</i>	Menggunakan 51.008 <i>risk heading</i> dari 255 perusahaan publik, serta mengadopsi metode <i>Sentence-Latent Dirichlet Allocation (Sent-LDA)</i> untuk menemukan 30 eksposur risiko industri pariwisata.	Mencoba untuk secara sistematis mengidentifikasi eksposur risiko perusahaan pariwisata dari perspektif holistik.
20	Lochan, S.A., Rozanova, T.P., Bezpалov, V. V., Fedyunin, D. V. 2021.	<i>Supply Chain Management and Risk Management in an Environment of Stochastic Uncertainty (Retail).</i>	Menggunakan perangkat lunak anyLogistix, model simulasi dibuat untuk penilaian risiko operasional dan dampaknya terhadap <i>key indicators</i> pada <i>supply chain</i> dengan menggunakan <i>bullwhip effect</i> .	Untuk menilai dampak peristiwa risiko dan kondisi tidak stabil pada tingkat kualitas layanan <i>supply chain</i> jaringan perdagangan ritel.
21	Muhammad, Z. I., Muhammad, R., Tri Basuki, J., Prawira, F. B. 2020.	<i>Exploring the intention of out-of-home activities participation during new normal conditions in Indonesian cities.</i>	Survei kuisioner dengan 834 responden dilakukan pada pertengahan hingga akhir Mei 2020 serta menerapkan <i>the ordered logit model</i> .	Mengkaji niat partisipasi aktivitas fisik jika kondisi <i>new normal</i> diterapkan di Indonesia. Perilaku aktivitas virtual selama pandemi COVID-19 dieksplorasi untuk memahami besarnya niat responden dalam melakukan aktivitas di luar rumah selama masa pandemi.
22	Oduoza, C.F. 2020.	<i>Framework for Sustainable Risk Management in the Manufacturing Sector.</i>	Menggunakan kombinasi algoritma pencairan <i>Bayesian Belief Network (BBN)</i> dan <i>Analytical Hierarchical Process (AHP)</i> untuk mencari dan mengidentifikasi indikator utama dari risiko yang dapat merusak kinerja bisnis	Mengembangkan kerangka kerja untuk manajemen risiko yang terjangkau dan cocok untuk digunakan oleh usaha kecil menengah di sektor manufaktur

NO	PENULIS	JUDUL	METODE	OBJEK PENELITIAN
23	Otero González, L., Durán Santomil, P., Tamayo Herrera, A. 2020.	<i>The effect of Enterprise Risk Management on the risk and the performance of Spanish listed companies.</i>	Data kinerja dan stabilitas keuangan diperoleh melalui SABI (<i>Iberian Balance Sheet Analysis System</i>) dan <i>Morningstar Direct</i> . Kemudian mengukur kinerja perusahaan dengan <i>Return on Equity (ROE)</i> , <i>Return on Assest (ROA)</i> , Tobin's	Mengevaluasi pengaruh <i>Enterprise Risk Management (ERM)</i> pada kinerja dan stabilitas keuangan perusahaan non-financial di Spanyol.
24	Ouyang, L., Zhu, Y., Zheng, W., Yan, L. 2021.	<i>An information fusion FMEA method to assess the risk of healthcare waste.</i>	Mengembangkan metode <i>fusion Failure Mode and Effects Analysis (FMEA) based on 2 tuple linguistic variable and interval probability</i> .	Dilakukan di rumah sakit Jiangning Nanjing yang merupakan rumah sakit komprehensif tersier kelas A. Menyoroti penggunaan metode FMEA tradisional yang hanya dapat melihat nilai prioritas risiko pada mode kegagalan melalui angka.
25	Palos-Sanchez, P., Saura, J.R., Velicia-Martin, F., Cepeda-Carrion, G. 2021.	<i>A business model adoption based on tourism innovation: Applying a gratification theory to mobile applications.</i>	Model <i>Uses and Gratification Theory (U&G)</i> diadaptasi untuk menyelidiki faktor-faktor yang mempengaruhi niat wisatawan untuk mengunjungi suatu kota. Pengalaman 261 pengguna <i>Runnin'City</i> yang merupakan aplikasi <i>mobile tourism</i> diselidiki. Kemudian Hasil penelitian dianalisis dengan <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)</i> .	Meningkatkan pemahaman tentang inovasi pariwisata dengan menggunakan model <i>Uses and Gratification Theory</i> guna menyelidiki niat wisatawan dalam mengunjungi suatu kota setelah membaca penilaian pengguna lain tentang tujuan pada <i>mobile applications</i> .
26	Parviainen, T., Goerlandt, F., Helle, I., Haapasaari, P., Kuikka, S. 2021.	<i>Implementing Bayesian networks for ISO 31000:2018-based maritime oil spill risk management: State-of-art, implementation benefits and challenges, and future research directions.</i>	Metode <i>Bayesian Networks</i> mendukung penerapan manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018. <i>Bayesian Networks</i> membantu pengambilan keputusan yang kuat saat terjadi ketidakpastian muncul sebagai masalah.	Fokus studi dikhususkan kepada analisis risiko ketidakpastian pada tumpahan minyak di laut serta konsekuensinya terhadap lingkungan, ekonomi, kesehatan manusia dan sosial budaya
27	Prieto Ibáñez, A.J., Macías Bernal, J.M., Chávez de Diego,	<i>Expert system for predicting buildings service life under ISO 31000 standard.</i>	<i>Fuzzy Buildings Service Life (FBSL)</i> adalah kontribusi baru di bidang <i>fuzzy logic</i> , dimana	Menerapkan FBSL di bawah standar internasional ISO 31000:2009 dan standar Eropa EN 31010:2011. Data lapangan

NO	PENULIS	JUDUL	METODE	OBJEK PENELITIAN
	M.J., Alexandre Sánchez, F.J. 2016.		mampu memprediksikan daya tahan suatu bangunan.	dikumpulkan dengan menilai kondisi pelestarian 10 bangunan warisan yang terletak di daerah Seville, Spanyol.
28	Muhammad, P. F., Retno, K., Adi, W. 2021.	<i>Sentiment Analysis Using Word2vec and Long Short-Term Memory (LSTM) For Indonesian Hotel Reviews</i>	Menerapkan Model <i>Long-Short Term Memory</i> (LSTM) serta model Word2Vec. Integrasi variabel Word2Vec dan LSTM yang digunakan dalam penelitian ini adalah Word2Vec <i>architecture</i> , Word2Vec <i>vector dimension</i> , Word2Vec <i>evaluation method</i> , <i>pooling technique</i> , <i>dropout value</i> , dan <i>learning rate</i> .	Untuk mengembangkan <i>sentiment assessment technique</i> terhadap ulasan hotel di Indonesia, khususnya ulasan hotel dalam bahasa Indonesia.
29	Rampini, G.H.S., Takia, H., Berssaneti, F.T. 2019.	<i>Critical Success Factors of Risk Management with the Advent of ISO 31000 2018 - Descriptive and Content Analyzes.</i>	Analisis deskriptif dilakukan dengan mengambil sampel dokumen dari <i>Web of Science Core Collection</i> dan <i>Scopus Database</i> . Analisis bibliometrik dilakukan bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang literatur dari subjek tertentu.	<i>Critical Success Factors</i> (CSF) diterapkan pada proses manajemen risiko yang akan memastikan kinerja kompetitif sukses bagi perusahaan Menganalisis studi tentang CSF yang berfokus pada standar <i>Risk Management</i> yang berbasis <i>International Organization for Standardization</i> (ISO) 31000:2018.
30	Sharma, A., Shin, H., Santa-María, M.J., Nicolau, J.L. 2021.	<i>Hotels' COVID-19 innovation and performance.</i>	Mengikuti McWilliams & Siegel (1997) sebagai pedoman untuk melakukan analisis peristiwa statistik.	Menggunakan pendekatan berbasis nilai pasar untuk menyelidiki dampak dari inovasi hotel terkait COVID-19.
31	Shin, H., Kang, J. 2020.	<i>Reducing perceived health risk to attract hotel customers in the COVID-19 pandemic era: Focused on technology innovation for social distancing and cleanliness.</i>	Tiga <i>experimental studies</i> dilakukan dengan menggunakan sampel konsumen secara <i>online</i> .	Studi ini berusaha memahami bagaimana strategi pengurangan risiko melalui inovasi teknologi pada hotel dalam mempengaruhi persepsi risiko kesehatan pelanggan dan perilaku pengambilan keputusan.
32	Shin, H., Nicolau, J.L., Kang, J., Sharma, A., Lee, H. 2022.	<i>Travel decision determinants during and after COVID-19: The role of tourist trust, travel constraints, and attitudinal factors.</i>	Kerangka komprehensif yang diusulkan terdiri dari <i>travel promoting factors</i> (<i>traveler trust</i>), <i>travel restricting factors</i> (<i>travel constraints</i>), and <i>travel attitudinal factors</i> (<i>extended theory of</i>	Data diperoleh melalui survei ekstensif yang dilakukan pada 1451 wisatawan Korea dan dianalisis menggunakan <i>probabilistic choice models</i> dan <i>count models</i> .

NO	PENULIS	JUDUL	METODE	OBJEK PENELITIAN
			<i>planned behavior</i>) yang berfungsi untuk memahami keputusan perjalanan di era pandemi.	
33	Subriadi, A.P., Najwa, N.F. 2020.	<i>The consistency analysis of failure mode and effect analysis (FMEA) in information technology risk assessment.</i>	Metodologi digunakan adalah <i>action research</i> (<i>plan, act, observe, reflect</i>) yang terdiri dari dua siklus. Secara teoritis penelitian ini berkontribusi memberikan bukti bahwa terdapat masalah konsistensi FMEA dalam penilaian risiko dalam bidang IT.	Menganalisis konsistensi FMEA tradisional dan peningkatan FMEA dalam penilaian risiko pada bidang <i>Information Technology</i> (IT)
34	Syuhada, K., Wibisono, A., Hakim, A., Addini, F. 2021.	<i>Covid-19 risk data during lockdown-like policy in Indonesia.</i>	Menggunakan situs pelacakan COVID-19 yang terdapat di pemerintahan pusat dan daerah Indonesia. Kemudian mengekstrak jumlah kasus terkonfirmasi Covid-19 dan menghitung tingkat kasus harian dan kasus kematian.	Sepuluh besar provinsi dengan kasus terkonfirmasi Covid-19 terbanyak di Indonesia. Kota yang termasuk dalam data ialah kota dengan data harian yang tersedia di situs pelacakan Covid-19 pemerintah daerah.
35	Triatmanto, B., Respati, H., Wahyuni, N. 2021.	<i>Towards an understanding of corporate image in the hospitality industry East Java, Indonesia.</i>	Sebanyak 96 hotel berbintang di Jawa Timur di nilai. Menghasilkan sampel penelitian sebanyak 232 manajer. Teknik statistik yang digunakan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) dan <i>descriptive analysis of mean and mode</i> .	Responden penelitian adalah para manajer yang bekerja di industri perhotelan di Jawa Timur Indonesia. Setiap hotel berbintang memiliki 9 pengelola sehingga populasi penelitian adalah 621 pengelola.
36	Trzeciak, M. 2021.	<i>Sustainable risk management in IT enterprises.</i>	Mengembangkan model manajemen risiko dalam <i>agile project management</i> . penelitian ini menggunakan kuesioner wawancara yang didasarkan pada konsultasi ahli. Analisis faktor juga dilakukan dengan tujuan mengisolasi area risiko dengan menganalisis penilaian dampak dari faktor risiko yang teridentifikasi terhadap keberhasilan proyek.	Sebanyak 111 wawancara dilakukan dengan manajer dan anggota tim proyek dari 31 perusahaan IT. Hasil dari wawancara tersebut menghasilkan 27 kelompok faktor risiko potensial pada proyek IT.
37	Vieira, A.A.C., Dias, L., Santos, M.Y., Pereira, G.A.B., Oliveira, J. 2020.	<i>Supply Chain Risk Management: An Interactive Simulation Model in a Big Data Context.</i>	Model simulasi mendeskripsikan bagaimana pengguna dapat berinteraksi selama real time dan model simulasi juga digunakan untuk prediksi. Model simulasi dikembangkan di SIMIO dan	Penelitian ini dikembangkan di pabrik <i>Bosch Group</i> yang memproduksi komponen elektronik untuk mobil. Terdapat 7000 jenis material yang berbeda

NO	PENULIS	JUDUL	METODE	OBJEK PENELITIAN
			berjalan dalam tampilan peta dunia yang disediakan oleh <i>google earth</i> .	dipasok oleh sekitar 500 pemasok yang berlokasi di lebih 30 negara terutama sekitar Eropa dan Asia.
38	Wang, C., Cheng, Z., Yue, X.-G., McAleer, M. 2020.	<i>Risk Management of COVID-19 by Universities in China.</i>	Penelitian ini berkontribusi terhadap pembentukan di bidang-bidang berikut: <i>alumni resource collection, medical rescue and emergency management, mental health maintenance, control and staf mobility dan innovation in online education models</i> . Dengan menggunakan metode ini, studi ini menyimpulkan bahwa universitas di China telah memainkan peran positif dalam pencegahan dan pengendalian situasi epidemi.	Mengemukakan tentang peran universitas di Tiongkok dalam menerapkan <i>risk management</i> untuk menghadapi COVID-19. Studi ini menjelaskan bahwa universitas-universitas di Tiongkok telah memberikan kontribusi terhadap <i>emergency risk management</i> .
39	Zhang, J., Lu, X., Liu, D. 2021.	<i>Deriving customer preferences for hotels based on aspect-level sentiment analysis of online reviews.</i>	Mengembangkan metode <i>sentiment analysis</i> dengan menggunakan <i>machine learning</i> untuk mengidentifikasi prefensi pelanggan terhadap atribut hotel dari ulasan <i>online</i> .	<i>Online hotel reviews</i> dari Ctrip.com digunakan untuk memverifikasi pendekatan yang diusulkan.
40	Zhong, Y., Li, Y., Ding, J., Liao, Y. 2021.	<i>Deriving customer preferences for hotels based on aspect-level sentiment analysis of online reviews.</i>	<i>Systematic Literature Review (SLR)</i> dari 79 artikel tentang dampak COVID-19 pada bidang penelitian SDM. Studi ini mengambil literatur yang terkait COVID-19 di bidang bisnis dan manajemen dari <i>database Scopus</i> . Setiap literatur dimasukkan ke dalam <i>file excel</i> untuk diperiksa oleh rekan penulis yang berbeda.	Analisis literatur yang diterbitkan mengidentifikasi masalah SDM di 13 industri. Studi ini mengambil literatur yang terkait COVID-19 di bidang bisnis dan manajemen dari <i>database Scopus</i> .
41	Zhu, J.H., Chen, Z.S., Shuai, B., Pedrycz, W., Chin, K.S., Martínez, L. 2021.	<i>Failure Mode and Effect Analysis (FMEA): A three-way decision approach.</i>	Penelitian ini memperkenalkan <i>the decision-theoretic rough sets (DTRSs)</i> ke dalam interval <i>2-tuple linguistic (I2TL) environment</i> untuk menentukan interval <i>2-tuple linguistic decision-theoretic rough sets (I2TLDTRSs)</i> .	Membangun model FMEA baru berdasarkan kriteria penting melalui metode <i>the inter-criteria correlation (CRITIC)</i> dan <i>three-way decisions</i> untuk meningkatkan metode FMEA konvensional dan membantu membuat <i>maintenance plan</i> .

NO	PENULIS	JUDUL	METODE	OBJEK PENELITIAN
42	Penelitian yang diusulkan	RANCANGAN STRATEGI MITIGASI RISIKO HOTEL X BERDASARKAN ISO 31000:2018		



2.2. Kajian Deduktif

2.2.1. Risiko

Risiko memiliki arti yang berbeda untuk orang yang berbeda, dan konsep risiko bervariasi sesuai dengan sudut pandang, sikap, dan pengalaman (Walewski et al. 2003). Beberapa ahli menekankan konsekuensi negatif atau berbahaya dari risiko dan menganggap risiko sebagai sinonim dengan ancaman, sementara beberapa mengakui risiko sebagai pedang bermata dua, mencakup risiko kerugian (ancaman) dan risiko. risiko terbalik (peluang) (Loosemore, 2006). Selain itu, karena risiko muncul dari ketidakpastian, beberapa definisi mengaitkan risiko dengan ketidakpastian. Garis yang jelas antara keyakinan yang dapat diketahui dan keyakinan yang tidak dapat diketahui.

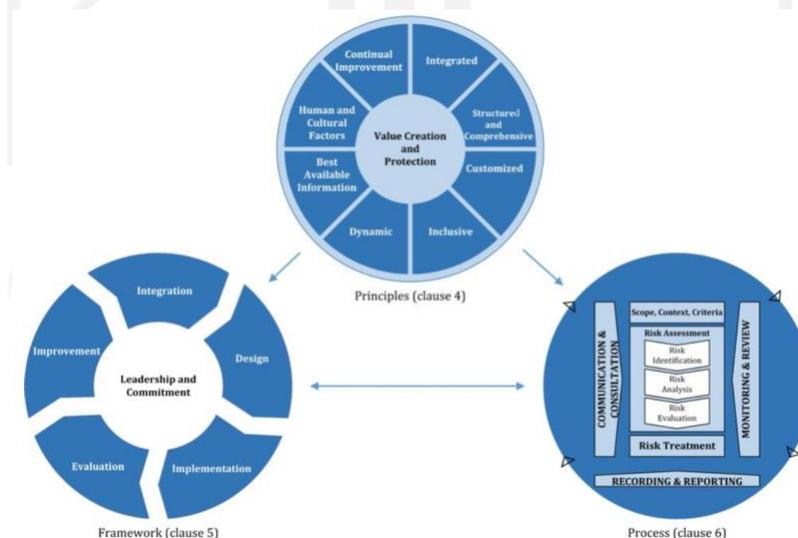
Terdapat beberapa standar manajemen risiko internasional dan regional mengakui sifat risiko bermata dua dan risiko terkait dengan tujuan organisasi. Misalnya, Organisasi Internasional untuk Standardisasi (ISO) mendefinisikan risiko sebagai “efek ketidakpastian pada tujuan” dalam ISO 31000:2009, yang telah diadopsi di British Standards Institution (BSI), dan Standards Australia/Standards Selandia Baru (AS/NZS 4630:2004) mendefinisikan risiko sebagai "peluang terjadinya sesuatu yang akan berdampak pada tujuan”, yang ditarik pada tahun 2009 untuk mendukung ISO 31000. Mengingat sifatnya yang bermata dua risiko dan dampaknya terhadap tujuan, penelitian ini mengadopsi definisi risiko yang diberikan oleh ISO 31000:2009 dan mengesampingkan perbedaan antara risiko dan ketidakpastian dalam hal ketersediaan kemungkinan terjadinya.

Berdasarkan ISO 31000:2018 risiko adalah penyimpangan dari suatu yang diharapkan, penyimpangan tersebut bisa positif, negatif atau keduanya, dan dapat mengatasi, menciptakan atau menghasilkan peluang dan ancaman. Perwujudan risiko biasanya dalam bentuk sumber risiko, peristiwa potensial, konsekuensi dan kemungkinannya. Dalam SNI ISO 31000:2011 risiko sering dinyatakan dalam bentuk kombinasi dari konsekuensi dari suatu kejadian dan kemungkinan-kejadian terjadinya peristiwa tersebut.

2.2.2. ISO 31000:2018

ISO atau *International Organization for Standardization* merupakan organisasi bertaraf internasional yang khusus bergerak di dalam bidang standarisasi. Pada November 2009, ISO menerbitkan ISO 31000:2009 Risk Management-Principles and Guidelines yang merupakan panduan penerapan risiko yang terdiri dari tiga elemen yaitu prinsip (*principle*), kerangka kerja (*framework*) dan proses (*process*). Pada Februari 2018, ISO menerbitkan ISO 31000:2018 *Risk Management-Guidelines* untuk menggantikan ISO 31000:2009. Satu hal yang membedakan ISO 31000 dengan standar manajemen risiko yang lain adalah perspektif ISO 31000 yang lebih luas dan lebih konseptual dibandingkan dengan lainnya.

ISO 31000:2018 merupakan salah satu dari lebih dari 21.000 standar internasional yang diterbitkan oleh ISO, dan membahas mengenai manajemen risiko. ISO 31000:2018 *Risk Management-Guidelines* merupakan hasil revisi dan pembaruan dari ISO 31000:2009 *Risk Management-Principles and Guidelines* (Susilo & Kaho, 2018). Pada ISO 31000:2009 hubungan antara prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko digambarkan dengan rangkaian yang berurutan, namun pada ISO 31000:2018 hubungan antara prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko digambarkan dengan rangkaian yang saling berkaitan dan terbuka, dapat digambarkan pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1. Hubungan Prinsip, Kerangka Kerja dan Proses Manajemen Risiko (ISO 31000:2018)

Prinsip manajemen risiko berdasarkan ISO 31000:2018 berisi panduan mengenai karakteristik, nilai, serta tujuan manajemen risiko yang dapat digunakan sebagai landasan dan pertimbangan dalam menentukan kerangka kerja dan juga proses manajemen risiko. Prinsip-prinsip tersebut antara lain yaitu integrasi yang mana manajemen risiko harus terintegrasi pada semua aktivitas di organisasi. Terstruktur dan komperhensif yang mana manajemen risiko memperoleh hasil yang konsisten sehingga dapat dibandingkan. Kostumisasi yang mana kerangka kerja dan proses pada manajemen risiko disesuaikan dengan konteks organisasi. Inklusif yaitu keterlibatan stakeholder untuk meningkatkan kesadaran pada stakeholder pada manajemen risiko. Dinamis yaitu manajemen risiko dapat mengidentifikasi risiko baru secara *real time*. Menyediakan informasi terbaik yaitu manajemen harus memberi informasi secara real time dan jelas bagi semua stakeholder. Faktor manusia dan budaya yaitu faktor yang sangat mempengaruhi dalam penerapan manajemen risiko. Perbaikan berkelanjutan yaitu manajemen risiko perlu diperbaiki secara terus-menerus (Susilo & Kaho, 2018).

Kerangka kerja manajemen risiko berdasarkan ISO 31000:2018 berisi gambaran tata kelola manajemen risiko pada suatu organisasi. Kerangka kerja manajemen risiko terdiri atas kepemimpinan dan komitmen yang mana seluruh direksi dan dewan komisaris perlu menunjukkan komitmennya dalam menerapkan manajemen risiko. Integrasi yaitu dimana manajemen risiko harus menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari seluruh proses yang ada pada organisasi, termasuk juga tujuan, tata kelola, hingga strategi manajemen risiko. Perancangan yang terdiri atas beberapa tahap, yaitu pemahaman konteks organisasi, komitmen dalam penerapan manajemen risiko, penetapan peran, wewenang, dan tanggung jawab, serta alokasi sumber daya. Implementasi yaitu langkah penerapan kerangka kerja manajemen risiko. Evaluasi yaitu mengukur kinerja manajemen risiko dan memastikan kesesuaiannya dengan konteks organisasi. Perbaikan yaitu dengan melakukan adaptasi manajemen risiko terhadap lingkungan dan melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap manajemen risiko (Susilo & Kaho, 2018).

Proses manajemen risiko berdasarkan ISO 31000:2018 terdiri atas beberapa tahapan yaitu komunikasi dan konsultasi yang mana untuk melibatkan stakeholder dalam memahami manajemen risiko dan pengambilan keputusan. Lingkup, konteks, dan kriteria untuk menentukan manajemen risiko yang sesuai dengan kemampuan, kebutuhan, dan kriteria organisasi. Asesmen risiko terdiri atas identifikasi risiko, analisis risiko, dan

evaluasi risiko. Penanganan risiko yaitu menyeleksi dan mengimplementasikan alternatif-alternatif dalam menghadapi risiko. Pemantauan dan pengkajian yaitu memantau dan mengkaji manajemen risiko secara rutin. Pencatatan dan pelaporan yaitu untuk mendokumentasikan dan melaporkan hasil manajemen risiko kepada stakeholder (Susilo & Kaho, 2018).

a. Identifikasi Risiko

Berdasarkan SNI IEC/ISO 31010:2016 identifikasi risiko adalah proses penemuan, pengenalan dan perekaman risiko. Proses identifikasi risiko adalah mengidentifikasi penyebab dan sumber risiko (potensi bahaya dalam konteks kerusakan fisik), kejadian, situasi atau keadaan yang bisa dimiliki dampak material pada sasaran dan sifat dampak itu (SNI IEC/ISO 31010, 2016).

Pada ISO 31000:2018, identifikasi risiko bertujuan untuk menemukan, mengenali, dan menggambarkan risiko yang mungkin membantu atau mencegah organisasi untuk mencapai tujuannya. Berdasarkan ISO 31000:2018 hubungan antara faktor-faktor berikut harus dipertimbangkan dalam mengidentifikasi risiko, faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Sumber risiko yang berwujud dan tidak berwujud;
2. Sebab dan peristiwa suatu risiko;
3. Ancaman dan peluang risiko;
4. Kerentanan dan kemampuan;
5. Perubahan tujuan eksternal dan internal organisasi;
6. Indikator risiko yang muncul;
7. Sifat, nilai aset dan sumber daya;
8. Konsekuensi dan dampaknya terhadap tujuan;
9. Keterbatasan pengetahuan dan keandalan informasi;

b. Analisis Risiko

Analisis risiko adalah pengembangan suatu pemahaman risiko (SNI ISO 31000, 2011). ISO 31000:2018 menyebutkan bahwa tujuan analisis risiko adalah untuk memahami sifat risiko dan karakteristiknya sesuai dengan tingkat risiko. Analisis risiko terdiri dari penentuan konsekuensi dan probabilitas masing-masing risiko dengan memperhitungkan keberadaan dan efektifitas dari setiap pengendalian yang ada. Risiko dapat dilakukan dengan berbagai tingkat kompleksitas, tergantung pada tujuan analisis,

ketersediaan dan keandalan informasi, dan sumber daya yang tersedia. Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam melakukan analisis risiko berdasarkan ISO 31000:2018:

1. Kemungkinan kejadian dan konsekuensi risiko.
2. Sifat dan besarnya konsekuensi.
3. Kompleksitas dan konektivitas.
4. Faktor terkait waktu dan volatilitas (kecenderungan berubah).
5. Efektivitas pengontrolan terhadap risiko.
6. Tingkat sensitivitas dan kepercayaan.

Proses analisis risiko dilakukan dengan cara memperkirakan atau memberi skala pada probabilitas dan konsekuensi terhadap masing-masing variabel risiko seperti pada tabel 2.1. dan 2.2. Skala likert dapat digunakan dalam mengukur probabilitas dan konsekuensi risiko dengan menggunakan rentang nilai 1 sampai dengan 5. Para responden memberikan penilaian terhadap probabilitas dan konsekuensi berdasarkan kejadian sebenarnya. Penilaian tersebut dilandaskan berdasarkan pengetahuan dan pengalaman oleh responden.

Tabel 2.1. Tingkat Probabilitas Risiko

Tingkat Probabilitas	Kode	Skala	Uraian
Sangat Kecil	SK	1	Kemungkinan sangat kecil terjadi
Kecil	K	2	Jarang terjadi atau tidak pernah kejadian serupa
Sedang	S	3	Dapat terjadi atau pernah terdengar kejadian serupa
Besar	B	4	Sangat mungkin terjadi
Sangat Besar	SB	5	Sering terjadi

Sumber: Yansen et al. (2014)

Tabel 2.2. Tingkat Dampak Risiko

Tingkat Konsekuensi	Kode	Skala	Uraian
Sangat Kecil	SK	1	Kerugian finansial sangat kecil
Kecil	K	2	Kerugian finansial kecil
Sedang	S	3	kerugian finansial sedang

Besar	B	4	kerugian finansial besar dan mengganggu produktivitas
Sangat Besar	SB	5	kerugian sangat besar dan berdampak panjang

Sumber: Yansen et al. (2014)

Tingkat probabilitas dan dampak risiko terhadap masing-masing variabel risiko, kemudian digunakan dalam pengukuran tingkat risiko. Berdasarkan Zhi (1995) tingkat risiko dapat dinyatakan pada Persamaan 2.1. Pada penelitian ini penilaian terhadap nilai P dan I dari setiap variabel risiko didapatkan dari beberapa responden, maka perlu dilakukan penggabungan terhadap hasil penilaian P dan I dengan metode Severity Index. Severity Index adalah skala yang digunakan untuk mewakili skala P dan skala I yang diberikan oleh responden (Suseno et al., 2015). Berdasarkan Zulfa (2017) Severity Index (SI) dapat dinyatakan pada Persamaan 3.2a dan Persamaan 3.2b.

$$R \text{ (tingkat risiko)} = \textit{Probability} \times \textit{Impact} \quad (2.1)$$

$$SI(P) = \frac{\sum_{i=1}^5 a_{ixi}}{5 \sum_{i=1}^5 a_{ixi}} \times 100\% \quad (2.2a)$$

$$SI(I) = \frac{\sum_{i=1}^5 a_{ixi}}{5 \sum_{i=1}^5 a_{ixi}} \times 100\% \quad (2.2b)$$

Keterangan:

x1, x2, x3, x4, x5 = jumlah responden

a1 = Frekuensi “Sangat Kecil” maka a1 = 1

a2 = Frekuensi “Kecil” maka a2 = 2

a3 = Frekuensi “Sedang” maka a3 = 3

a4 = Frekuensi “Besar” maka a4 = 4

a5 = Frekuensi “Sangat Besar” maka a5 = 5

x1 = Jumlah responden yang menentukan a1

x2 = Jumlah responden yang menentukan a2

x3 = Jumlah responden yang menentukan a3

x4 = Jumlah responden yang menentukan a4

x5 = Jumlah responden yang menentukan a5

Tabel 2.3. *Skala severity Index (SI)*

Uraian	Kode	Skala	Severity Index
Sangat kecil	SK	1	≤ 20
Kecil	K	2	$> 20-40$
Sedang	S	3	$> 40-60$
Besar	B	4	$> 60-80$
Sangat Besar	SB	5	$> 80-100$

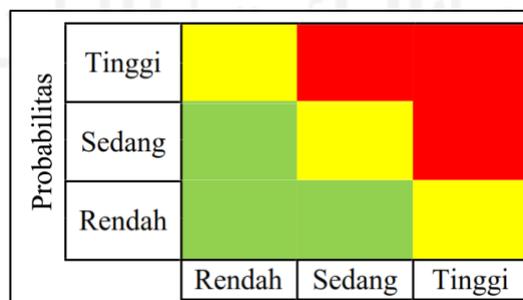
Sumber: Zulfa (2017)

c. Evaluasi Risiko

SNI IEC/ISO 31010:2016 menyatakan bahwa evaluasi risiko melibatkan perbandingan tingkat risiko yang ditemukan dalam proses analisis risiko dalam rangka menentukan signifikansi tingkat risiko dan jenis risiko. ISO 31000:2018 menyatakan bahwa evaluasi risiko bertujuan untuk mendukung pengambilan keputusan yang telah dibuat berdasarkan hasil analisis risiko. Menurut ISO 31000:2018 evaluasi risiko dapat menghasilkan keputusan sebagai berikut.

1. Tidak melakukan tindakan tambahan.
2. Mempertimbangkan perawatan risiko.
3. Melakukan analisis lebih lanjut untuk lebih memahami risiko.
4. Mempertahankan kontrol risiko yang sudah ada.
5. Mempertimbangkan kembali sasaran risiko.

Keputusan mengenai bagaimana memperlakukan risiko mungkin bergantung pada biaya dan manfaat dari pengambilan risiko dan penerapan pengendalian risiko. Menurut Robin (2018) evaluasi risiko untuk menentukan pemetaan tingkat risiko dapat dilakukan dengan metode evaluasi kualitatif yaitu dengan menggunakan skala penilaian numerik seperti pada matriks probabilitas dan konsekuensi (*probability impact matrix*)



Gambar 2.2. *Risk Map*

d. Perlakuan risiko

Menurut SNI 31000, perlakuan risiko merupakan proses untuk memodifikasi risiko, khususnya dalam hal menurunkan eksposur risiko. Adapun perlakuan risiko dapat berupa beberapa bentuk aktifitas sebagai berikut :

1. *Ignore* (tolak/hindari), dengan cara tidak melanjutkan aktifitas atau mengejar sasaran di mana risiko yang ingin ditolak atau dihindari melekat;
2. *Accept* (terima), dilakukan dengan cara tidak melakukan suatu perlakuan tertentu terhadap risiko karena eksposur risiko telah sesuai dengan selera risiko organisasi. Umumnya perlakuan risiko dengan bentuk seperti ini mengarah cukup pada aktivitas pemantauan yang perlu dilakukan terhadap pergerakan atau erubahan exposure risiko tersebut;
3. *Transfer* (atau berbagi), dengan cara berbagi exposure risiko dengan pihak lain;
4. *Option* (Turunkan), dengan cara melakukan aktifitas tertentu dalam rangka meningkatkan efektifitas kendali risiko yang kita miliki atau jalankan saat ini, baik untuk menurunkan eksposur dampak maupun eksposur kemungkinan risiko.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Kerangka Pemikiran

Pandemi COVID-19 telah memberikan gangguan signifikan pada ekonomi skala global dan menyebabkan penurunan *demand for travel* yang berdampak besar terhadap industri perhotelan (Sharma et al., 2021). Sebagai langkah pengurangan risiko dalam masa pandemi, kemungkinan inovasi teknologi akan memainkan peran penting dalam pemulihan industri perhotelan (Shin & Kang, 2020). Ulasan positif dapat meningkatkan popularitas dan peringkat layanan dan ulasan negatif dapat berfungsi sebagai mekanisme evaluasi diri (Putra Fissabil Muhammad et al., 2021). Dalam rangka meningkatkan performa bisnis perusahaan, Hotel X ingin mempunyai manajemen resiko yang mampu mengatur dan meminimalisir resiko yang akan dihadapi oleh Hotel X.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Hotel X di Tanah Grogot Kabupaten Paser Provinsi Kalimantan Timur dan dimulai pada bulan Oktober 2022. Pemilihan objek ini didasarkan atas temuan awal melalui survey dan diskusi singkat dengan pemilik Hotel bahwa ditemukan sejumlah permasalahan mengenai mitigasi risiko. Disamping itu, cara penanganan risiko belum diketahui secara tepat oleh pihak perusahaan, terlebih implementasi dari konsep ISO 31000:2018.

3.3. Jenis Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis data, yaitu data primer dan sekunder. Data primer atau disebut sebagai data utama penelitian merupakan jenis data yang diperoleh secara langsung baik melalui observasi, wawancara maupun penyebaran kuesioner penelitian terhadap objek penelitian. Untuk kuesioner disebarkan kepada subjek penelitian yang telah teridentifikasi sebelumnya. Sementara jenis data sekunder merupakan jenis data pendukung penelitian yang sifatnya penting. Untuk mencapai tujuan penelitian, data sekunder berperan dalam memperkuat argumentasi, kerangka penelitian, dan sejenisnya.

Cara perolehan data sekunder dilakukan melalui studi literatur yang bersumber dari jurnal, tugas akhir, informasi umum seputar objek penelitian dan karya ilmiah lainnya yang tentu relevan dengan topik penelitian. Untuk lebih jelas terkait Teknik pengumpulan data akan dibahas pada bagian 3.4.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Terdapat beberapa metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini, yaitu:

a. Observasi

Observasi dilakukan di Hotel X yang terletak di Tanah Grogot Kab. Paser Kalimantan Timur. Kemudian observasi dilakukan dengan menyoroti aspek risiko yang paling banyak terjadi peluang suatu risiko yaitu aspek finansial dan ekonomi.

b. Wawancara

Pada tahap wawancara, penelitian ini mewawancarai pihak hotel diwakili oleh Asriati Latief selaku manajer hotel dan beberapa karyawan perusahaan. Tujuan dari wawancara ini yaitu untuk mengetahui risiko yang sering muncul pada aspek finansial dan ekonomi.

c. Kuesioner

Kuesioner merupakan alat dan teknik pengumpulan data yang berisi beberapa pertanyaan kepada narasumber atau para *expert* guna untuk mencari informasi mengenai hal terkait yang akan diteliti. Pengisian kuesioner ini dilakukan pada para *expert* yang dirasa cukup mengetahui seluk beluk perusahaan seperti Asriati Latief selaku manajer hotel. Tujuan dari kuesioner ini dilakukan untuk mengetahui *risk event* dan *risk agent* serta korelasi antara *risk agent* dan bagaimana penanganan risiko.

d. *Focus Group Discussion* (FGD)

Focus Group Discussion secara sederhana dapat didefinisikan sebagai suatu diskusi yang dilakukan secara sistematis dan terarah mengenai suatu permasalahan tertentu. Tujuan dilakukan diskusi ini untuk mengetahui bagaimana penanganan risiko yang mampu dan bisa diterapkan di Hotel X sehingga penelitian ini dapat diimplementasikan di perusahaan tersebut. Diskusi ini dilakukan dengan orang yang mempunyai pengaruh terbesar di perusahaan yaitu Asriati Latief selaku manajer hotel agar mampu menerapkan mitigasi risiko-risiko yang telah disepakati.

3.4. Metode Pengolahan Data

Setelah data berhasil terkumpul, Langkah selanjutnya adalah pengolahan dan analisis data. Untuk pengolahan dan analisis data penelitian ini dilakukan berdasarkan beberapa tahapan sebagai berikut:

- Identifikasi risiko

Tahap pertama pada bagian ini adalah identifikasi risiko. Sejumlah risiko yang berhasil diidentifikasi baik melalui wawancara maupun pengisian risiko dibuat dalam bentuk tabel kejadian risiko yang terdiri dari variabel, kode dan indikator/kejadian risiko.

- Analisis Risiko

Analisis risiko dilakukan untuk mengetahui besaran probabilitas dan dampak/*impact* dari risiko yang terjadi. Untuk memperolehnya, dilakukan perhitungan yang mengacu pada tabel 2.1 dan 2.2, kemudian dari hasil tersebut dibuatkan kedalam *risk map* seperti pada gambar 2.2 dengan tujuan mengetahui risiko-risiko yang masuk kedalam katagori tinggi, sedang maupun rendah berdasarkan kriteria ISO 31000:2018.

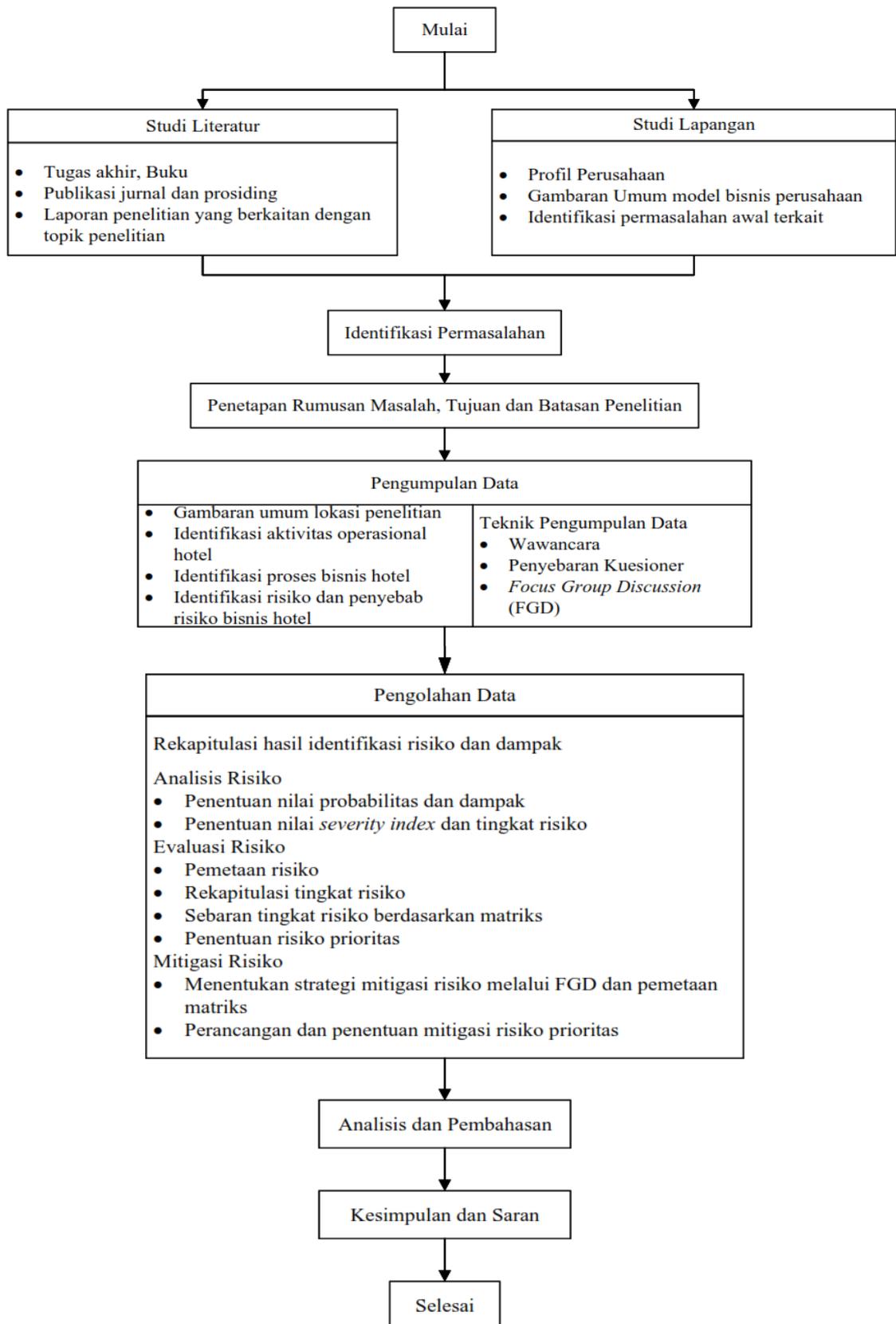
- Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko pada penelitian ini dilakukan untuk mengoptimalkan setiap risiko melalui hasil analisis risiko, penentuan berdasarkan kriteria risiko dan ukuran diterima atau tidaknya risiko tersebut dengan cara dibuatkan dampak potensial dan evaluasi dari setiap kejadian risiko. Ditahap ini juga dibuatkan strategi mitigasi secara tepat terhadap risiko-risiko prioritas yang akan ditangani, tentu yang besar dalam memberi dampak negatif pihak hotel.

3.5. Diagram Alir Penelitian

Urutan/tahapan penelitian ini tergambar pada diagram alir penelitian seperti yang ditampilkan pada gambar 3.1. melalui gambar tersebut dtunjukkan tahapan penelitian yang mana dimulai dari studi literatur dan studi lapangan untuk mempermudah proses identifikasi masalah dan tujuan penelitian, pengembangan KPI kemudian dikonversikan kedalam butir-butir kuesioner hingga membuat kesimpulan dan saran penelitian.





Gambar 3.1. Diagram Alir Penelitian

3.6. Deskripsi Alir Penelitian

Adapun deskripsi dari diagram alir penelitian seperti yang terlihat pada gambar 3.1 adalah sebagai berikut:

1. Studi Lapangan

Setelah topik penelitian ditentukan, langkah selanjutnya adalah melakukan studi lapangan. pada tahap ini peneliti mengunjungi lokasi penelitian dan bertemu dengan pemilik perusahaan. Dari hasil pertemuan diketahui kondisi aktual perusahaan bersedia untuk dijadikan sebagai objek penelitian. Luaran yang didapatkan setelah studi lapangan dijadikan sebagai hasil identifikasi pokok permasalahan, bahan penyusun latar belakang, penentuan rumusan dan tujuan penelitian serta batasan masalah.

2. Studi Literatur

Pada bagian ini, peneliti melakukan penelusuran berbagai jenis literatur yang relevan dengan topik penelitian yang telah ditentukan, mulai dari tugas akhir (skripsi, tesis maupun disertasi), jurnal ilmiah (nasional dan internasional), buku, laporan penelitian dan publikasi perusahaan yang dibutuhkan penelitian. Melalui studi literatur, peneliti dapat menentukan judul penelitian yang cocok beserta *novelty*nya. Selain itu, sebagai bahan penyusun latar belakang, penentuan rumusan masalah hingga tahapan penyelesaian penelitian.

3. Identifikasi Permasalahan

Luaran dari studi lapangan dan studi literatur adalah hasil identifikasi permasalahan terhadap objek penelitian. objek penelitian ini adalah perusahaan yang bergerak dibidang perhotelan yang melakukan beberapa strategi untuk meningkatkan penjualan kamar hotel. Namun, untuk mengurangi risiko kerugian ketika kerjasama tersebut terjalin, sangat diperlukan strategi secara tepat sehingga risiko kerugian dapat diantisipasi sejak dini. Untuk itu, langkah yang dilakukan setelah studi lapangan dan literatur adalah mengidentifikasi permasalahan objek penelitian. Dari hasil identifikasi ini dapat dijabarkan ke dalam rumusan masalah, tujuan dan batasan penelitian.

4. Penentuan Rumusan Masalah, Tujuan dan Batasan Penelitian

Untuk membuat arah penelitian semakin jelas, sangat perlu membuat rumusan masalah, tujuan dan batasan penelitian. Rumusan masalah memuat butir-butir permasalahan penelitian yang diselesaikan sesuai urutan penyelesaian yang disesuaikan dengan metode penelitian yang digunakan. Dari pokok permasalahan yaitu bagaimana

merancang aksi mitigasi risiko perusahaan kemudian dijabarkan kedalam bagian-bagian kecil untuk memperjelas alur penyelesaian secara sistematis dan metodologis. Setelah rumusan masalah telah ditentukan, maka tujuan penelitian dapat dirumuskan. tujuan penelitian harus mampu menjawab tiap-tiap rumusan masalah yang telah ditentukan sebelumnya. Untuk mencapai tujuan penelitian, diperlukan batasan masalah sebagai pembatas ruang lingkup penelitian sehingga arah dan fokus penelitian dapat tercapai.

5. Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan teknik observasi lapangan, wawancara, penyebaran kuesoner dan *Focus Group Discussion* (FGD). Data-data yang didapat melalui teknik pengumpulan data kemudian diolah dan dianalisis. beberapa jenis data yang akan dikumpulkan seperti gambaran umum profil perusahaan, aktivitas bisnis perusahaan hingga jenis-jenis risiko dan dampaknya pada perusahaan.

6. Pengolahan Data

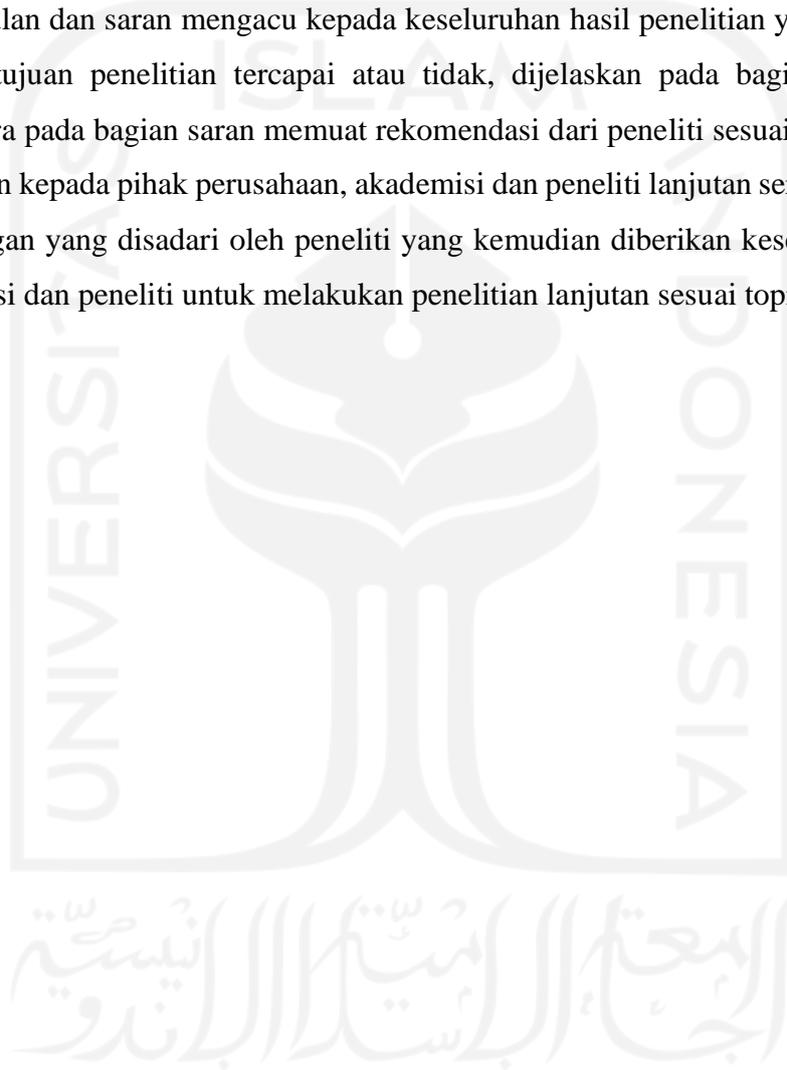
Setelah data yang dibutuhkan telah terkumpul, selanjutnya adalah pengolahan data. Pengolahan data penelitian ini menggunakan ISO 31000:2018 sebagai kerangka kerja acuan dengan urutan penyelesaian sebagai berikut; (1) analisis risiko. Hasil identifikasi jenis risiko dan dampak kemudian ditentukan nilai probabilitas dan nilai dampaknya. Kedua nilai ini bersumber dari pengisian kuesioner oleh responden. Setelah memperoleh nilai probabilitas dan nilai dampak, ditentukan tingkat risiko dan *Severity Index* (SI). *Saverity Index* merupakan hasil yang mewakili jawaban dari beberapa responden pada masing-masing variabel risiko. Sementara penentuan tingkat risiko dengan cara perkalian antara nilai probabilitas dan nilai dampak. (2) evaluasi risiko. Evaluasi risiko bertujuan untuk proses pengambilan keputusan berdasarkan hasil analisis risiko. Evaluasi risiko terdiri dari pemetaan risiko, rekapitulasi tingkat risiko, sebaran tingkat risiko melalui map atau matriks dan penentuan risiko prioritas. (3) mitigasi risiko. bagian mitigasi risiko menjabarkan hasil penentuan strategi mitigasi risiko melalui FGD dan pemetaan matriks, penentuan prioritas risiko yang dimitigasi dan perhitungan aspek biaya dan merancang aspek teknis implementasi mitigasi risiko prioritas.

7. Analisis dan Pembahasan

setelah melewati tahap pengolahan data, kemudian dilakukan analisis dan pembahasan. tiap-tiap bagian pada pengolahan data dianalisis dan diinterpretasikan. Selain itu, dari hasil analisa dan interpretasi, hasil penelitian terdahulu disandingkan juga pada bagian ini, dengan tujuan untuk memperjelas dan memperkuat temuan penelitian.

8. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dan saran mengacu kepada keseluruhan hasil penelitian yang didapatkan, apakah tujuan penelitian tercapai atau tidak, dijelaskan pada bagian kesimpulan. sementara pada bagian saran memuat rekomendasi dari peneliti sesuai dengan temuan penelitian kepada pihak perusahaan, akademisi dan peneliti lanjutan serta menguraikan kekurangan yang disadari oleh peneliti yang kemudian diberikan kesempatan kepada akademisi dan peneliti untuk melakukan penelitian lanjutan sesuai topik penelitian ini.



BAB IV PENGOLAHAN DATA

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Profil Perusahaan

Hotel X merupakan salah satu hotel tertua yang berada di Tanah Grogot Kabupaten Paser Provinsi Kalimantan Timur. Beroperasi mulai tahun 90an dan menjadi tempat menginap cukup favorit dikalangan wisatawan atau orang-orang yang melakukan perjalanan bisnis ke Tanah Grogot dengan menyediakan 17 kamar type ekonomi, premium dan eksekutif. Letaknya yang cukup strategis menjadikan hotel X menjadi salah satu hotel pilihan wisatawan. Memasuki tahun 2000an hotel X mengubah strategi manajemennya berbasis syariah. Keputusan untuk mengubah model bisnis ke arah syariah dikarenakan kebutuhan pasar terhadap pelayanan hotel yang berbasis syariah kian hari makin meningkat. Orientasi bisnis yang dijalankan bukan hanya untuk mendapatkan keuntungan dunia saja, tetapi pihak manajemen hotel juga mempertimbangkan keuntungan akhirat. Disamping itu, untuk memperluas pasar dan konektivitas, pihak manajemen telah menjalin kerjasama dengan pihak OTA (*Online Travel Agent*). Untuk diketahui, OTA merupakan bentuk badan usaha yang bergerak dibidang penyelenggaraan perjalanan wisata bagi wisatawan. Produk utama yang disediakan mulai dari tiket, hotel hingga paket wisata dengan model yang diterapkan adalah berbasis online. Kerjasama yang terjalin sangat menguntungkan pihak hotel, terbukti setelah kerjasama terjalin, telah terjadi peningkatan pengunjung yang menginap di hotel X walaupun pihak hotel telah menerapkan pelayanan berbasis syariah.

Dalam menjalankan bisnisnya dibidang perhotelan, hotel X berpegang teguh pada visi dan misi perusahaan, yaitu:

Visi

“Terwujudnya hotel yang berkelas yang memiliki pelayanan profesional dengan mengutamakan kepuasan pelanggan”

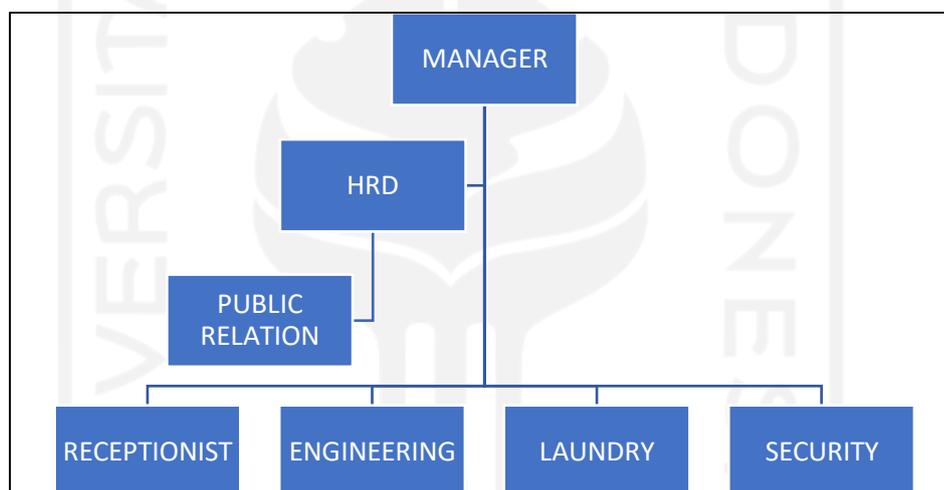
Misi:

1. Memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan melalui pelayanan terbaik sehingga diperoleh kepuasan pelanggan.
2. Mendorong terciptanya kondisi finansial yang sehat sehingga mampu memberikan kontribusi keuntungan yang optimal bagi perusahaan.

3. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan suasana kerja yang kondusif serta kooperatif untuk mewujudkan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan.

4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka skematik yang menggambarkan hubungan kerja secara hirarki antar satu bidang dengan bidang yang lain, pembagian wewenang maupun tanggung jawab pada sebuah organisasi untuk mencapai tujuan secara bersama. Struktur organisasi dipandang penting bagi hotel X dalam menjalankan aktivitas operasionalnya seperti yang tergambar pada gambar 4. Tanpa pembagian struktur organisasi secara jelas, maka visi, misi dan tujuan perusahaan sulit tercapai.



Gambar 4.1. Struktur Organisasi Hotel X

4.1.2. Model Bisnis

1. Pelanggan Segment

Hotel X menetapkan target pasarnya pada mass market dimana tidak membedakan antara Segmen Pelanggan yang berbeda. Hotel X pada hari kerja biasanya kedatangan konsumen dari kalangan pebisnis dan tamu yang sedang transit antar kota. Untuk akhir pekan, hotel biasanya menerima banyak konsumen family yang terdiri suami-isteri dan anak. Dilihat dari segi harga yang ditetapkan Hotel, harga ini dapat dijangkau oleh segmen konsumen yang mereka tuju. Karakteristik segmen pelanggan dari Hotel X adalah konsumen yang mengutamakan kenyamanan, pelayanan dan harga. Para tamu hotel ini akan mendapat nilai yang lebih dari apa yang mereka bayar, dari pengalaman menginap

ini mereka akan terus kembali ke Hotel X dan membagikan ulasan positif di internet dan secara mulut ke mulut. Hotel X perlu menarik konsumen-konsumen baru dari luar Kalimantan, untuk dapat memenuhi tingkat okupansi hotel ini, dan dapat menambah konsumen baru.

2. *Value Proposition*

Hotel X berada tepat di pusat kota Tanah Grogot, dimana lokasi ini dekat dengan Usaha Menengah Kecil Masyarakat (UMKM) yang beraneka-ragam sehingga para tamu tidak kesulitan dalam memilih kuliner yang sesuai keinginan. Hotel ini juga memiliki lokasi yang cukup dekat dengan perkantoran, bank dan kantor pemerintahan sehingga sangat cocok dengan konsumen yang mempunyai tujuan bisnis. Pelayanan yang baik ditunjukkan dengan memberi respon yang cepat dan komunikatif dalam menangani kebutuhan konsumen dan menyelesaikan kebutuhan tamu dengan cepat.

3. *Channels*

Hotel ini telah bekerjasama dengan *Online Travel Agent* (OTA), yaitu RedDoors dan Agoda. Sehingga untuk promosi lewat media sosial bisa dikatakan sangat maksimal.

4. *Revenue Streams*

Pendapatan utama Hotel X berasal dari penjualan kamar baik secara OTA ataupun penjualan kamar secara langsung. Hotel X juga mendapat pendapatan lain dari *laundry* dan Minuman yang dijual untuk para konsumen yang menginap.

4.2. Penilaian Risiko

4.2.1. Identifikasi Risiko

Secara pendefinisian, identifikasi risiko merupakan suatu bentuk proses mengenali, menemukan atau menetapkan jenis risiko terhadap suatu objek yang menjadi fokus penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui jenis risiko, baik sumber maupun kejadian risiko pada bisnis yang dijalankan oleh pihak hotel X.

Identifikasi risiko yang digunakan pada penelitian ini menggunakan seperangkat kuesioner pendahuluan dan utama. Kuesioner pendahuluan berisikan daftar jenis risiko yang telah disediakan oleh peneliti dan bersumber dari hasil studi literatur serta daftar jenis

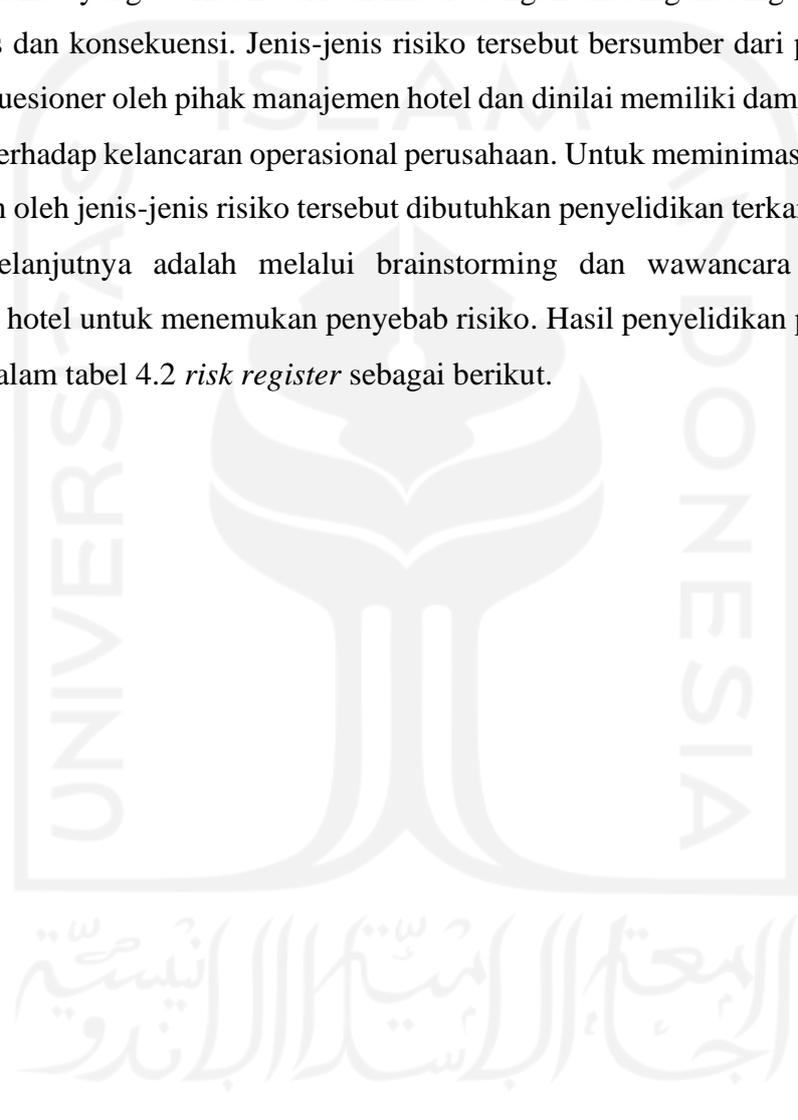
risiko yang diisi oleh pihak manajemen hotel. Sementara kuesioner utama merupakan hasil dari kuesioner pendahuluan yang berisikan jenis risiko (*risk event* dan *risk agent*), penentuan nilai probabilitas (*Occurance*) dan nilai dampak (*severity*). Kriteria penilaian probabilitas dan dampak disajikan pada lampiran. Pada tabel 4.1 menampilkan hasil identifikasi jenis risiko sebagai berikut.

Tabel 4.1. Hasil Identifikasi Risiko

Kode	Jenis Risiko	Nilai Probabilitas	Nilai Dampak
E1	Data pelanggan yang diinput tidak sesuai	2	3
E2	Tagihan pelanggan belum terbayarkan	4	5
E3	Reservasi via <i>online</i> (OTA) tamu melewati waktu reservasi	2	2
E4	Tidak merefill amenities	2	2
E5	Menggunakan produk kebersihan yang tidak sesuai	2	3
E6	kecelakaan kerja karyawan	2	4
E7	Cita rasa makanan dan minuman kurang memuaskan	2	4
E8	Bahan baku rusak sebelum digunakan	3	5
E9	Laporan keuangan tidak sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran aktual	2	4
E10	Mesin pengolah limbah rusak	3	4
E11	Perbaikan dan penyelesaian membutuhkan waktu lama	3	4
E12	Kapasitas tempat parkir tidak mencukupi	2	3
E13	Informasi terkait fasilitas tidak sesuai	2	2
E14	Persaingan harga jual tidak kompetitif	3	5
E15	Promosi yang tidak maksimal	3	3
E16	Struktur organisasi sering berubah	2	2
E17	Kehilangan/kerusakan fasilitas hotel	3	5

E18	Gangguan kenyamanan tamu dan staff hotel oleh lingkungan sekitar	2	3
E19	Kemampuan komunikasi karyawan minim	2	3

Berdasarkan hasil yang ditampilkan tabel 4.1 diatas menunjukkan bahwa terdapat 19 jenis risiko yang berhasil teridentifikasi dengan masing-masing memiliki nilai probabilitas dan konsekuensi. Jenis-jenis risiko tersebut bersumber dari penyebaran dan pengisian kuesioner oleh pihak manajemen hotel dan dinilai memiliki dampak yang cukup signifikan terhadap kelancaran operasional perusahaan. Untuk meminimisir dampak yang ditimbulkan oleh jenis-jenis risiko tersebut dibutuhkan penyelidikan terkait penyebabnya. Langkah selanjutnya adalah melalui brainstorming dan wawancara dengan pihak manajemen hotel untuk menemukan penyebab risiko. Hasil penyelidikan penyebab risiko dimuat kedalam tabel 4.2 *risk register* sebagai berikut.



Tabel 4.2. Risk Register Hotel X

Objektif / Tujuan	Devisi	Kode	Kejadian Risiko	Penyebab Risiko	Sumber Risiko
Penginputan data sesuai	<i>Front office</i>	E1	Data pelanggan yang diinput tidak sesuai	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan tidak fokus saat bekerja (lalai) • Fasilitas komputer kurang memadai • Kesalahan sistem/aplikasi komputer saat penginputan data 	Internal
Tagihan terbayarkan sesuai perjanjian	<i>Front office</i>	E2	Tagihan pelanggan belum terbayarkan	<ul style="list-style-type: none"> • Banyak tamu yang dilayani saat itu • Tamu <i>extend</i> yang menunda pembayaran. • Resepsionis lupa menagih pembayaran 	Internal
Reservasi tepat waktu / konfirmasi tamu terkait waktu reservasi	<i>Front office</i>	E3	Reservasi via <i>online</i> (OTA) tamu melewati waktu reservasi	<ul style="list-style-type: none"> • Pemberitahuan/konfirmasi untuk reservasi terlambat • Tamu sengaja reservasi terlambat/lebih awal 	Eksternal
Meningkatkan kepuasan tamu hotel	<i>House keeping (makeuproom)</i>	E4	Tidak merefill <i>amenities</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan lebih fokus pada pekerjaan yang dianggap penting • Kurang menaruh perhatian terhadap hal tersebut 	Internal
Meningkatkan keamanan dan kenyamanan tamu hotel	<i>House keeping (makeuproom)</i>	E5	Menggunakan produk kebersihan yang tidak sesuai	<ul style="list-style-type: none"> • Kesalahan pemesanan/pembelian produk kebersihan • Produk kadarwasa 	Internal
Tidak adanya kecelakaan kerja / aksiden antara pekerja, objek dan tamu	<i>House keeping & Engginering</i>	E6	Kecelakaan kerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan kurang kehati-hatian • Tidak tersedia rambu-rambu peringatan 	Internal

Objektif / Tujuan	Devisi	Kode	Kejadian Risiko	Penyebab Risiko	Sumber Risiko
				<ul style="list-style-type: none"> • Pengerjaan/perbaikan fasilitas bersamaan dengan pelayanan tamu 	
Kepuasan tamu terhadap makanan dan minuman hotel	<i>Food & Beverage (koki)</i>	E7	Cita rasa makanan dan minuman kurang memuaskan	<ul style="list-style-type: none"> • Minimnya kompetensi koki • Minimnya komunikasi antara tamu dengan koki 	Internal
Ketepatan waktu, kualitas dan biaya untuk bahan baku	<i>Food & Beverage (penyimpanan)</i>	E8	Bahan baku rusak sebelum digunakan	<ul style="list-style-type: none"> • Packing tidak bagus • Supplier tidak teliti / tidak sesuai SOP 	Internal
Kesesuaian laporan keuangan (pencatatan dan aktual)	<i>Accounting</i>	E9	Laporan keuangan tidak sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran aktual	<ul style="list-style-type: none"> • Bukti transaksi kececer/hilang • Tidak melakukan penginputan 	Internal
Limbah hotel terkelola dengan baik	<i>Engineering</i>	E10	Mesin pengolah limbah rusak	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak melakukan perawatan/penggantian mesin baru 	Internal
Ketepatan waktu perbaikan/penyelesaian suatu pekerjaan	<i>Engineering</i>	E11	Perbaikan dan penyelesaian masalah membutuhkan waktu lebih lama	<ul style="list-style-type: none"> • Minim pengalaman tenaga kerja • Kompleksitas pekerjaan yang dikerjakan 	Internal
Tersediannya lahan parkir untuk tamu hotel	<i>Security</i>	E12	Kapasitas tempat parkir tidak mencukupi	<ul style="list-style-type: none"> • Lahan parkir sempit • Lahan parkir terkadang dipakai oleh bukan tamu hotel 	Internal
Kemudahan informasi untuk tamu dapat tercapai	<i>Engineering</i>	E13	Informasi terkait fasilitas tidak sesuai	<ul style="list-style-type: none"> • Miskomunikasi dan miskoordinasi antara pihak hotel dengan OTA • Perubahan tata letak fasilitas tidak diikutsertakan dengan papan informasi 	Internal

Objektif / Tujuan	Devisi	Kode	Kejadian Risiko	Penyebab Risiko	Sumber Risiko
Harga jual kompetitif	<i>Marketing</i>	E14	Persaingan harga jual tidak kompetitif	<ul style="list-style-type: none"> • Fasilitas sama namun harga yang ditawarkan pesaing lebih murah • Disokong oleh investor/memiliki bisnis yang lain oleh pesaing 	Eksternal
Peningkatan promosi baik online maupun offline	<i>Marketing</i>	E15	Promosi yang tidak maksimal	<ul style="list-style-type: none"> • Tingginya biaya promosi 	Internal
Kejelasan jobdes pegawai/karyawan	HRD	E16	Jobdes karyawan berubah-ubah	<ul style="list-style-type: none"> • Jobdes jelas tidak tertuang didalam kontrak kerja 	Internal
Terpelihara dan terawatt dengan fasilitas hotel	<i>Security dan house keeping</i>	E17	Kehilangan/kerusakan fasilitas hotel	<ul style="list-style-type: none"> • Minimnya tingkat pengawasan dan evaluasi pihak hotel • Pemeriksaan kamar pada saat tamu <i>checkout</i> sering di abaikan. 	Internal
Peningkatan kepuasan tamu hotel	<i>security</i>	E18	Kenyamanan tamu terganggu oleh lingkungan sekitar	<ul style="list-style-type: none"> • Lokasi hotel berdekatan dengan pemukiman warga 	Eksternal
Seluruh karyawan cakap saat berkomunikasi dengan tamu hotel	HRD	E19	Kemampuan komunikasi karyawan minim	<ul style="list-style-type: none"> • Minimnya pelatihan dan tingkat pendidikan karyawan 	Internal

4.2.2. Analisis Risiko

Pada bagian ini akan menguraikan hasil analisis risiko berdasarkan identifikasi yang telah dilakukan sebelumnya. Berdasarkan hasil identifikasi dan penyelidikan, diperoleh 19 jenis risiko beserta dengan penyebab risiko, nilai probabilitas dan nilai konsekuensi/dampak. Analisis risiko meliputi nilai *severity index* dan tingkat risiko dari tiap-tiap jenis risiko. Penentuan nilai *severity index* menggunakan rumus sebagai berikut:

$$SI(P) = \frac{\sum_{i=1}^5 a_i x_i}{5 \sum_{i=1}^5 a_i x_i} \times 100\%$$

$$SI(I) = \frac{\sum_{i=1}^5 a_i x_i}{5 \sum_{i=1}^5 a_i x_i} \times 100\%$$

Diketahui :

x_1, x_2, x_3, x_4, x_5 = jumlah responden

a_1 = Frekuensi “Sangat Kecil” maka $a_1 = 1$

a_2 = Frekuensi “Kecil” maka $a_2 = 2$

a_3 = Frekuensi “Sedang” maka $a_3 = 3$

a_4 = Frekuensi “Besar” maka $a_4 = 4$

a_5 = Frekuensi “Sangat Besar” maka $a_5 = 5$

x_1 = Jumlah responden yang menentukan a_1

x_2 = Jumlah responden yang menentukan a_2

x_3 = Jumlah responden yang menentukan a_3

x_4 = Jumlah responden yang menentukan a_4

x_5 = Jumlah responden yang menentukan a_5

$$SI(P) = \frac{\sum_{i=1}^5 a_i x_i}{5 \sum_{i=1}^5 a_i x_i} \times 100\%$$

$$SI(P) = \frac{(1x1) + (2x4) + (3x0) + (4x0) + (5x0)}{5x5} \times 100\% = 1,8$$

$$SI(I) = \frac{\sum_{i=1}^5 a_i x_i}{5 \sum_{i=1}^5 a_i x_i} \times 100\%$$

$$SI(P) = \frac{(1x0) + (2x0) + (3x4) + (4x1) + (5x0)}{5x5} \times 100\% = 3,2$$

Tabel 4.3 Hasil Penentuan Nilai SI dan Tingkat Risiko

Kode	Risiko	Probabilitas		Dampak		Tingkat Risiko (R)
		SI	Skala	SI	Skala	
E1	Data pelanggan yang diinput tidak sesuai	1,8	2	3,2	3	6
E2	Tagihan pelanggan belum terbayarkan	3,6	4	4,8	5	20
E3	Reservasi via <i>online</i> (OTA) tamu melewati waktu reservasi	2,2	2	2,2	2	4
E4	Tidak merefill amenities	1,8	2	2,2	2	4
E5	Menggunakan produk kebersihan yang tidak sesuai	2,4	2	3,2	3	6
E6	kecelakaan kerja karyawan terhadap tamu	2,2	2	3,8	4	8
E7	Cita rasa makanan dan minuman kurang memuaskan	2,2	2	3,8	4	8
E8	Bahan baku rusak sebelum digunakan	3,2	3	4,8	5	15
E9	Laporan keuangan tidak sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran aktual	2,4	2	4,2	4	8
E10	Mesin pengolah limbah rusak	3,2	3	4,2	4	12
E11	Perbaikan dan penyelesaian membutuhkan waktu lama	2,6	3	4,2	4	12
E12	Kapasitas tempat parkir tidak mencukupi	2,2	2	3	3	6
E13	Informasi terkait fasilitas tidak sesuai	2,2	2	2,2	2	4
E14	Persaingan harga jual tidak kompetitif	3,2	3	4,8	5	15
E15	Promosi yang tidak maksimal	3,2	3	2,8	3	9
E16	Struktur organisasi sering berubah	2,4	2	2,2	2	4
E17	Kehilangan/kerusakan fasilitas hotel	2,8	3	4,8	5	15
E18	Gangguan kenyamanan tamu dan staff hotel oleh lingkungan sekitar	2,2	2	2,8	3	6
E19	Kemampuan komunikasi karyawan minim	2,2	2	2,8	3	6

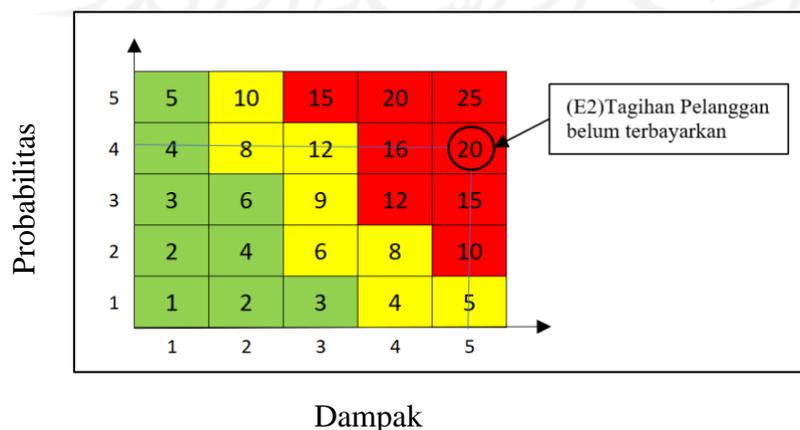
Pada tabel diatas menampilkan nilai severity index dan tingkat risiko dari 19 jenis risiko. Terdapat 6 (enam) jenis risiko dengan nilai severity index dan tingkat risiko lebih tinggi dibandingkan 13 (tiga belas) jenis risiko yang lain. Jika rata – rata nilai SI antara $1 \geq 2$ maka akan masuk ke dalam skla 2. Rata -rata nilai SI $2 \geq 3$ maka akan masuk ke dalam skla 2, untuk rata – rata nilai SI antara $3 \geq 4$ maka akan masuk ke dalam skla 4 dan untuk rata – rata nilai SI antara $3 \geq 4$ maka akan masuk ke dalam skla 4 , untuk rata – rata nilai SI antara $4 \geq 5$ maka akan masuk ke dalam skla 5.

Jenis risiko tersebut antara lain yaitu tagihan pelanggan belum terbayarkan dengan rata – rata sebesar 3,6 dan termasuk dalam skla 2 dan nilai probabilitas, 4,8 nilai dampak termasuk dalam skala 5 dengan tingkat risikonya sebesar 20. Selanjutnya jenis risiko persaingan harga jual tidak kompetitif dengan *severity index* sebesar 3,2 dan termasuk dalam skla 3 dengan rata – rata nilai dampak 4,8 masuk dalam skala 5 dengan tingkat risiko sebesar 15. Jenis risiko ini sama dengan 2 jenis risiko yang lain dengan nilai *severity index* dan tingkat risiko yang sama, yaitu kehilangan/kerusakan fasilitas hotel dan bahan baku rusak sebelum digunakan.

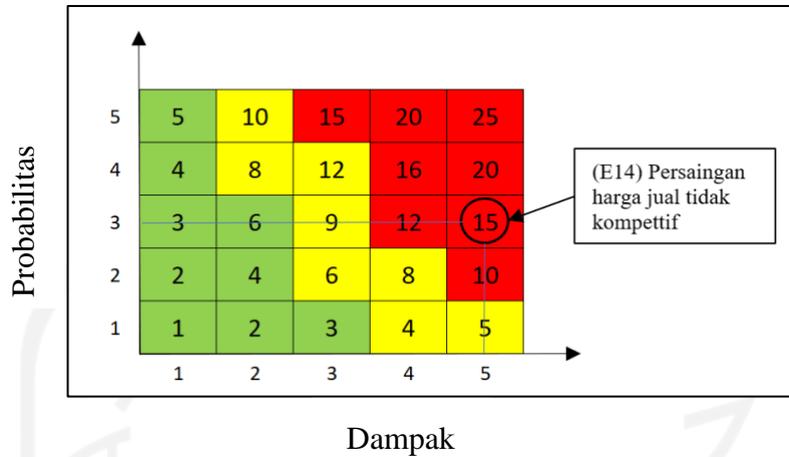
Rata -Rata Nilai	Skala
$1 \geq 2$	2
$2 \geq 3$	3
$3 \geq 4$	4
$4 \geq 5$	5

4.2.3. Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko bertujuan untuk mengevaluasi risiko-risiko yang telah dianalisis untuk proses pengambilan keputusan. Evaluasi risiko pada penelitian ini menggunakan pemetaan *risk map* atau peta risiko. Melalui *risk map* dapat diketahui secara jelas risiko apa saja yang masuk katagori risiko tinggi (*high*), sedang (*medium*) atau kecil (*low*). Hasil dari pemetaan risiko dijadikan sebagai patokan untuk memitigasi risiko-risiko yang tergolong tinggi. Berikut ditampilkan salah satu jenis risiko yang di evaluasi dengan menggunakan peta risiko seperti pada gambar 4.2 dan 4.3. sementara pada gambar 4.4 menampilkan keseluruhan jenis risiko yang dievaluasi menggunakan pemetaan *risk map*.



Gambar 4.2 Risk Map Risiko E2



Gambar 4.3 Risk Map Risiko E14

Berdasarkan tampilan dua gambar diatas dapat dapat ditemukan bahwa jenis risiko E2 dan E14 masuk katogori risiko tinggi. Artinya dampak dari kejadian risiko tersebut dapat merugikan pihak perusahaan/hotel apabila tidak segera ditangani secara tepat. Kerugian yang paling besar dialami dari kedua jenis risiko tersebut adalah kehilangan pelanggan dan finansial. Selanjutnya, pemetaan jenis risiko yang lain sajikan pada tabel sebagai berikut.



Gambar 4.4. Pemetaan Risk Map Seluruh Risiko

Tabel 4.4. Hasil Pemetaan Risk Map

Kode	Risiko	Tingkat Risiko	Status Risiko
E2	Tagihan pelanggan belum terbayarkan	20	High
E8	Bahan baku rusak sebelum digunakan	15	High
E14	Persaingan harga jual tidak kompetitif	15	High
E17	Kehilangan/kerusakan fasilitas hotel	15	High
E10	Mesin pengolah limbah rusak	12	High
E11	Perbaikan dan penyelesaian membutuhkan waktu lama	12	High
E15	Promosi yang tidak maksimal	9	Medium
E6	kecelakaan kerja karyawan	8	Medium
E7	Cita rasa makanan dan minuman kurang memuaskan	8	Medium
E9	Laporan keuangan tidak sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran aktual	8	Medium
E1	Data pelanggan yang diinput tidak sesuai	6	Medium
E5	Menggunakan produk kebersihan yang tidak sesuai	6	Medium
E12	Kapasitas tempat parkir tidak mencukupi	6	Medium
E18	Gangguan kenyamanan tamu dan staff hotel oleh lingkungan sekitar	6	Medium
E19	Kemampuan komunikasi karyawan minim	6	Medium
E3	Reservasi via <i>online</i> (OTA) tamu melewati waktu reservasi	4	Low
E4	Tidak merefill amenities	4	Low
E13	Informasi terkait fasilitas tidak sesuai	4	Low
E16	Struktur organisasi sering berubah	4	Low

Hasil pemetaan risk map yang ditunjukkan pada tabel diatas telah disusun berdasarkan katagori paling tinggi sampai katagori paling rendah. Diketahui, terdapat 6 jenis risiko katagori *high risk*, 9 jenis risiko katagori medium risk dan 4 jenis risiko katagori *low risk*. Adapun 6 jenis risiko katagori *high risk* yaitu tagihan pelanggan belum terbayarkan, bahan baku rusak sebelum digunakan, persaingan harga jual tidak kompetitif, kehilangan/kerusakan fasilitas hotel, mesin pengelola limbah rusak dan perbaikan dan penyelesaian membutuhkan waktu yang lama. 9 jenis risiko katagori medium yaitu promosi yang tidak maksimal, kecelakaan kerja karyawan terhadap tamu, hingga kemampuan komunikasi karyawan minim. Sedangkan risiko katagori low yaitu reservasi via OTA tamu melewati waktu reservasi, tidak merefill amenities, informasi terkait fasilitas tidak sesuai dan struktur organisasi sering berubah-ubah.

4.3. Respon Risiko

Respon risiko atau disebut sebagai aksi mitigasi risiko merupakan proses pemilihan dan penerapan alternatif pilihan secara tepat untuk mengatasi risiko. Respon risiko didasarkan pada nilai probabilitas dan konsekuensi terhadap suatu masalah yang dikategorikan kedalam 4 kelompok yaitu, *risk retention* (meretensi risiko), *risk reduction* (mengurangi risiko), *risk transfer* (pengalihan risiko) dan *risk avoidance* (menghindari risiko).

Berdasarkan tabel 4.4 terdapat 6 risiko yang berada pada status risiko yang tinggi dimana ke enam status tersebut tidak semuanya mendapatkan perlakuan risk avoidance. Untuk risiko E2, E8, E14, E17 di

Berikut disajikan hasil respon risiko seperti pada tabel 4.5 sebagai berikut.

Tabel 4.5 Hasil Pemetaan Respon Risiko

Probabilitas		Dampak				
		Sangat Kecil (SK)	Kecil (K)	Sedang (S)	Besar (B)	Sangat Besar (SB)
Uraian	Skala	1	2	3	4	5
Sangat Besar (SB)	5				Avoidance	
Besar (B)	4		Transfer			E2
Sedang (S)	3	Reduction		E15	E10, E11	E8, E14, E17
Kecil (K)	2		E3, E4, E13, E16	E1, E5, E12, E18, E19	E6, E7, E9	
Sangat Kecil (SK)	1	Retention				

Hasil pemetaan tingkat risiko yang ditunjukkan pada tabel diatas memberikan informasi tentang sebaran risiko berdasarkan katagori bagaimana risiko-risiko tersebut direspon atau dimitigasi. Selain itu, dari hasil ini pula dapat dibuat kedalam prioritas respon risiko. untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 4.6 Pemetaan Respon Risiko Berdasarkan Prioritas

Kode	Risiko	Tingkat Risiko	Status Risiko	Respon Risiko
E2	Tagihan pelanggan belum terbayarkan	20	High	Avoidance
E8	Bahan baku rusak sebelum digunakan	15	High	Avoidance
E14	Persaingan harga jual tidak kompetitif	15	High	Avoidance
E17	Kehilangan/kerusakan fasilitas hotel	15	High	Avoidance
E10	Mesin pengolah limbah rusak	12	High	Transfer
E11	Perbaikan dan penyelesaian membutuhkan waktu lama	12	High	Transfer
E15	Promosi yang tidak maksimal	9	Medium	Transfer
E6	kecelakaan kerja karyawan	8	Medium	Transfer
E7	Cita rasa makanan dan minuman kurang memuaskan	8	Medium	Transfer
E9	Laporan keuangan tidak sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran aktual	8	Medium	Transfer
E1	Data pelanggan yang diinput tidak sesuai	6	Medium	Reduction
E5	Menggunakan produk kebersihan yang tidak sesuai	6	Medium	Reduction
E12	Kapasitas tempat parkir tidak mencukupi	6	Medium	Reduction
E18	Gangguan kenyamanan tamu dan staff hotel oleh lingkungan sekitar	6	Medium	Reduction
E19	Kemampuan komunikasi karyawan minim	6	Medium	Reduction
E3	Reservasi via <i>online</i> (OTA) tamu melewati waktu reservasi	4	Low	Reduction
E4	Tidak merefill amenities	4	Low	Reduction
E13	Informasi terkait fasilitas tidak sesuai	4	Low	Reduction
E16	Struktur organisasi sering berubah	4	Low	Reduction

Berdasarkan pengelompokan berbasis prioritas respon risiko pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 4 cara merespon risiko, hanya 1 respon risiko yaitu *retention* yang tidak memiliki jenis risiko. Artinya seluruh jenis risiko yang berjumlah 19 jenis risiko direspon hanya dengan cara *avoidance*, *transfer* dan *retention*. Sementara dengan cara *retention* tidak cocok untuk jenis risiko diatas, sebab, tingkat risiko yang diperoleh berdasarkan perkalian antara nilai probabilitas dan konsekuensi/dampak mendapatkan hasil tingkat risiko lebih dominan risiko dengan katagori sangat besar, besar dan sedang. Untuk mendapatkan tindakan secara tepat bagaimana risiko-risiko tersebut dimitigasi maka cara merespon harus sesuai dengan tingkatan dan konsekuensi timbulnya risiko sehingga tidak menimbulkan kerugian besar bagi pihak hotel. Selanjutnya, dari hasil pemetaan respon risiko diatas, dirancang strategi mitigasi secara tepat sesuai jenis risiko

dan rekomendasi respon risiko yang diperoleh. Perumusan rencana mitigasi risiko diperoleh dari studi literatur dan brainstorming dengan pihak hotel. Hasil perumusan mitigasi risiko disajikan pada tabel sebagai berikut.



Tabel 4.7 Rencana Aksi Mitigasi Risiko

Kode	Risiko	Risk Treatment	Deskripsi Rencana Mitigasi Risiko	Program Mitigasi		
				Monitoring	Target	Penanggung Jawab
E2	Tagihan pelanggan belum terbayarkan	<i>Avoidance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mewajibkan kepada pelanggan untuk melakukan pembayaran dimuka sebelum menempati/memasuki kamar hotel • Menyertakan informasi secara jelas pada platform penjualan online 	Form penilaian / checklist	100% tamu hotel melakukan pembayaran	<i>Front office</i>
E8	Bahan baku rusak sebelum digunakan	<i>Avoidance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan pihak supplier yang menerapkan SOP • Mewajibkan pengiriman sampel bahan baku untuk pemeriksaan kualitas • Menyediakan tempat penyimpanan dan kemasan sesuai jenis bahan baku 	Form penilaian / checklist	Bahan baku aman sebelum dan setelah digunakan	<i>Food & Beverage</i> (penyimpanan)
E14	Persaingan harga jual tidak kompetitif	<i>Avoidance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Harga yang ditawarkan sesuai dengan kualitas pelayanan hotel • Memberikan informasi secara jelas kepada pelanggan terkait perubahan harga kamar • Meningkatkan inovasi dan kreatifitas pada pelayanan hotel 	Form penilaian / checklist	Harga jual sesuai dengan kualitas hotel	<i>Marketing</i>
E17	Kehilangan/kerusakan fasilitas hotel	<i>Avoidance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Memasang rambu-rambu peringatan secara jelas terkait kerusakan atau kehilangan fasilitas hotel 	Form penilaian / checklist	Fasilitas hotel terjaga dengan baik	<i>Security dan house keeping</i>

Kode	Risiko	Risk Treatment	Deskripsi Rencana Mitigasi Risiko	Program Mitigasi		
				Monitoring	Target	Penanggung Jawab
			<ul style="list-style-type: none"> • Menungkan kedalam perjanjian pada kontrak sebelum memasuki kamar hotel yang disertai dengan menitipkan kartu identitas • Memasang cctv di tiap-tiap sudut hotel, kecuali dikamar hotel 			
E10	Mesin pengolah limbah rusak	<i>Transfer</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mengganti mesin pengolah limbah dengan yang baru, atau; • Melakukan perawatan dan pemeriksaan secara berkala 	Form penilaian / checklist	Limbah hotel tertangani dengan baik	<i>Engineering</i>
E11	Perbaikan dan penyelesaian membutuhkan waktu lama	<i>Transfer</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mempekerjakan karyawan yang memiliki kompetensi/skil yang mumpuni, atau; • Memberikan pelatihan kepada karyawan yang sudah ada terkait penyelesaian masalah di hotel 	Form penilaian / checklist	Pekerjaan yang dikerjakan selesai tepat waktu	<i>Engineering</i>
E15	Promosi yang tidak maksimal	<i>Transfer</i>	Memaksimalkan kinerja marketing untuk melakukan promosi, baik secara <i>online</i> maupun <i>offline</i>	Form penilaian / checklist	Peningkatan aktivitas promosi dan periklanan	<i>Marketing</i>
E6	kecelakaan kerja karyawan	<i>Transfer</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kehati-hatian bekerja saat berada diantara tamu hotel • Multitasking sebaiknya dihindari apabila bekerja dikerumunan para tamu agar konsentrasi tetap terjaga 	Form penilaian / checklist	Zero accident	<i>Engineering dan house keeping</i>

Kode	Risiko	Risk Treatment	Deskripsi Rencana Mitigasi Risiko	Program Mitigasi		
				Monitoring	Target	Penanggung Jawab
			<ul style="list-style-type: none"> Pekerjaan perbaikan atau renovasi sebaiknya dilakukan saat tamu tidak ada 			
E7	Cita rasa makanan dan minuman kurang memuaskan	<i>Transfer</i>	Memberikan pelatihan memasak kepada para koki hotel	Form penilaian / checklist	Review tamu hotel tentang makanan 5 bintang	<i>Food & Beverage</i> (penyimpanan)
E9	Laporan keuangan tidak sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran aktual	<i>Transfer</i>	Bukti pengeluaran dan pemasukan harus selalu ada sebagai bukti transaksi sebagai bahan laporan keuangan	Form penilaian / checklist	Laporan keuangan sesuai dengan aktual	<i>Front office</i> (Accounting)
E1	Data pelanggan yang diinput tidak sesuai	<i>Reduction</i>	Meningkatkan ketelitian saat penginputan data Memeriksa kembali setelah melakukan penginputan	Form penilaian / checklist	Data pelanggan terisi lengkap	<i>Front office</i> (resepsionis)
E5	Menggunakan produk kebersihan yang tidak sesuai	<i>Reduction</i>	Menyetok/menyediakan produk kebersihan yang sesuai atau pada umumnya digunakan oleh masyarakat dengan memperhatikan waktu penggunaan produk tersebut	Form penilaian / checklist	Produk kebersihan sesuai kualitas dan kuantitas	<i>House keeping</i> (makeup room)
E12	Kapasitas tempat parkir tidak mencukupi	<i>Reduction</i>	<ul style="list-style-type: none"> Menyediakan rambu-rambu peringatan kepada pengguna area parkir bahwa area tersebut hanya digunakan oleh pengunjung hotel Memberikan tugas tambahan kepada security 	Form penilaian / checklist	Tersedia area parkir untuk tamu hotel	<i>Security</i>

Kode	Risiko	Risk Treatment	Deskripsi Rencana Mitigasi Risiko	Program Mitigasi		
				Monitoring	Target	Penanggung Jawab
E18	Gangguan kenyamanan tamu dan staff hotel oleh lingkungan sekitar	<i>Reduction</i>	Kamar hotel dilengkapi bahan peredam suara	Form penilaian / checklist	Kebisingan tidak terlalu berdampak kepada kenyamanan tamu hotel	<i>Engineering</i>
E19	Kemampuan komunikasi karyawan minim	<i>Reduction</i>	Memberikan pelatihan dan evaluasi secara berkala kemampuan komunikasi karyawan	Form penilaian / checklist	Karyawan cakap dalam berkomunikasi	HRD
E3	Reservasi via <i>online</i> (OTA) tamu melewati waktu reservasi	<i>Reduction</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mengingatkan kembali tamu untuk melakukan reservasi sesuai waktu yang telah ditentukan • Memberikan informasi secara jelas pada deskripsi penjualan kamar hotel 	Form penilaian / checklist	Reservasi tamu tepat waktu	<i>Front office</i>
E4	Tidak merefill amenities	<i>Reduction</i>	Memberikan informasi diawal kepada para tamu hotel	Form penilaian / checklist	Peningkatan pelayanan hotel	<i>House keeping (makeup room)</i>
E13	Informasi terkait fasilitas tidak sesuai	<i>Reduction</i>	Meningkatkan keakuratan informasi yang sesuai dengan fasilitas yang disediakan	Form penilaian / checklist	Kejelasan informasi sesuai fasilitas yang disediakan	<i>Engineering</i>
E16	Struktur organisasi sering berubah	<i>Reduction</i>	Meningkatkan konsistensi struktur organisasi dan uraian tugas dan tanggungjawab tiap devisi.	Form penilaian / checklist	Konsistensi struktur dan tanggungjawab organisasi	HRD

BAB V

PEMBAHASAN

5.1. Analisis Hasil Identifikasi Risiko

Tahapan pertama pada penilaian risiko adalah melakukan identifikasi risiko. Identifikasi risiko bertujuan untuk mengetahui jenis risiko dan konsekuensi yang ditimbulkan. Identifikasi menggunakan penyebaran kuesioner pendahuluan dan utama. Kuesioner pendahuluan berisikan sejumlah jenis risiko yang bersumber dari studi literatur yang kemudian diberikan kepada pihak manajemen hotel untuk melakukan pemilihan apakah jenis-jenis risiko yang tersedia pada lembaran kuesioner terdapat pada bisnis yang dijalankan atau tidak. Selain itu pada kuesioner pendahuluan disediakan bagian yang pihak manajemen hotel bisa menambahkan jenis risiko yang terjadi pada bisnis yang dijalankan.

Hasil dari penyebaran kuesioner pendahuluan dijadikan sebagai isian kuesioner utama dan ditambahkan kolom nilai probabilitas dan konsekuensi/dampak. Penyebaran dilakukan terhadap 5 orang yang merupakan interpretasi dari pihak manajemen hotel. Hasil penyebaran kuesioner utama diperoleh 19 jenis risiko bisnis dalam menjalankan bisnis hotel disertai nilai probabilitas dan konsekuensi dari tiap-tiap jenis risiko. Risiko-risiko tersebut antara lain yaitu (1) data *customer* yang diinput tidak sesuai; (2) tagihan pelanggan belum terbayarkan; (3) reservasi via *online* (OTA) tamu melewati waktu reservasi; (4) tidak merefill amenities; (5) menggunakan produk kebersihan yang tidak sesuai; (6) kecelakaan kerja karyawan; (7) cita rasa makanan dan minuman kurang memuaskan; (8) bahan baku rusak sebelum digunakan; (9) laporan keuangan tidak sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran aktual; (10) mesin pengolah limbah rusak; (11) perbaikan dan penyelesaian membutuhkan waktu lama; (12) kapasitas tempat parkir tidak mencukupi; (13) informasi terkait fasilitas tidak sesuai; (14) persaingan harga jual tidak kompetitif; (15) promosi yang tidak maksimal; (16) struktur organisasi sering berubah; (17) kehilangan/kerusakan fasilitas hotel; (18) gangguan kenyamanan tamu dan staff hotel oleh lingkungan sekitar; (19) kemampuan komunikasi karyawan minim. Untuk merumuskan strategi penanganan risiko secara tepat perlu melakukan penyelidikan terkait penyebab munculnya risiko, sumber risiko dan bagian mana dari struktur organisasi yang bertanggungjawab dalam menanggapi risiko-risiko tersebut.

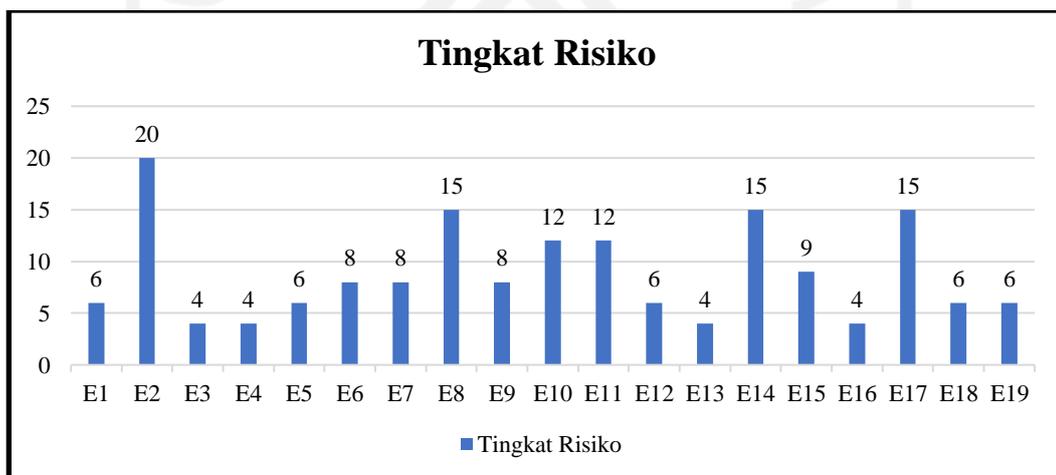
Berdasarkan hasil penyelidikan seperti terlihat pada tabel 4.2 bab sebelumnya, bahwa ditemukan latar belakang atau penyebab munculnya 19 risiko jenis risiko, yang disertai dengan divisi penanggung jawab, kondisi ideal dan sumber risiko. Terlihat sumber risiko secara merata pada semua divisi organisasi. Belum nampak jelas divisi mana yang paling bertanggungjawab atas kerugian bisnis hotel akibat timbulnya risiko-risiko ini. Untuk mengetahuinya perlu melakukan analisis dan evaluasi risiko lebih lanjut dengan mempertimbangkan rencana aksi mitigasi risiko dengan memasukan aspek biaya yang harus ditanggung pihak manajemen untuk urusan implementasi dan evaluasi rencana.

Penyebab timbulnya risiko sangat beragam sebab, bergantung pada jenis risiko yang ditimbulkan. Selain itu, penyebab risiko ternyata bukan hanya satu tetapi terdapat beberapa penyebab sehingga timbulnya risiko tersebut. Misalnya risiko “data pelanggan yang diinput tidak sesuai” yang bersumber dari divisi *front office* bagian internal hotel. setelah melakukan penyelidikan ditemukan bahwa penyebabnya adalah karyawan kurang fokus saat penginputan data, fasilitas komputer kurang memadai, kesalahan sistem aplikasi komputer. Idealnya dari kondisi ini seharusnya setiap data yang diinput berkaitan dengan data pelanggan tidak boleh ada kesalahan atau harus sesuai dengan data pelanggan, sebab apabila terjadi kesalahan dapat menyebabkan kesalahan interpretasi data yang kemudian berimbas kepada kerugian ketika sewaktu-waktu pelanggan tersebut melakukan tindakan kerugian bagi pihak hotel. Kemudian risiko “tagihan hotel belum terbayarkan” yang bersumber dari divisi *front office* (internal hotel). Penyebab timbulnya risiko tersebut ada dua, pertama, banyak pelanggan yang dilayani saat itu mengakibatkan karyawan lupa atau tidak teliti melakukan penagihan pembayaran sewa kamar hotel dan kedua, karyawan tidak melakukan penagihan akibat lupa. Apabila hal ini terjadi secara terus menerus dapat berakibat fatal bagi pihak hotel terutama kerugian secara finansial. Selanjutnya, dari hasil penyelidikan, ditemukan 2 (dua) sumber risiko yang timbul yaitu dari internal hotel sebanyak 16 risiko dan external hotel sebanyak 3 (tiga) risiko.

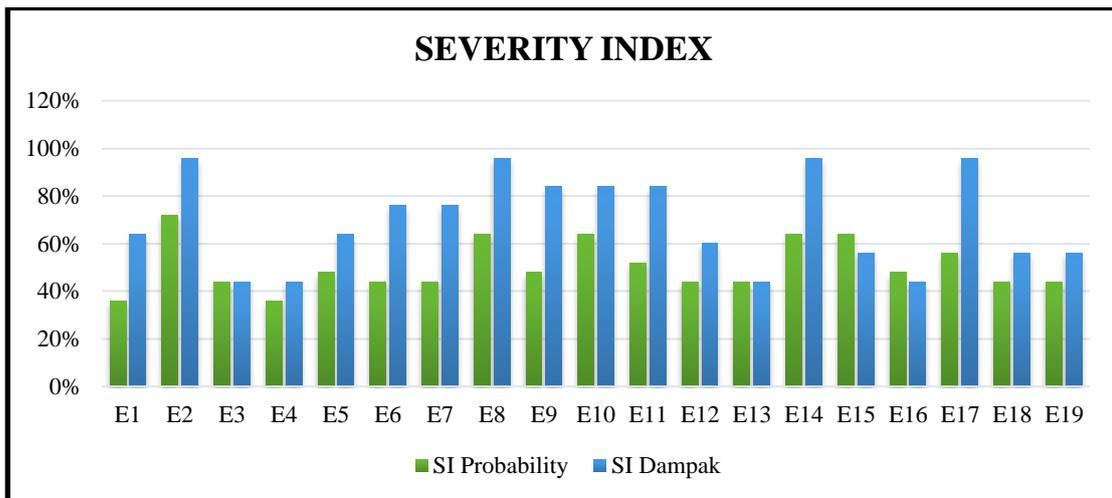
5.2. Analisis Risiko

Bagian kedua dari tahapan penilaian risiko adalah melakukan analisis terhadap risiko yang ditemukan. Analisis risiko mengacu kepada perolahan nilai probabilitas dan konsekuensi dari tiap-tiap jenis risiko. analisis risiko bertujuan untuk mengetahui tingkat risiko yang ditimbulkan. Semakin tinggi tingkat risiko maka semakin mendapat perhatian dilakukan penenangan, sebab bila dibiarkan maka akan berdampak besar kepada kinerja bisnis hotel tersebut. Selain tingkat risiko, dilakukan perhitungan nilai *severity index* pada bagian analisis risiko. penentuan *severity index* bertujuan untuk mendapatkan kombinasi penilaian dari nilai probabilitas dan konsekuensi terhadap aspek waktu dan biaya.

Berdasarkan hasil analisa risiko pada bab sebelumnya tabel 4.3 dan diperjelas pada gambar 5.1 dibawah maka dapat diketahui tingkat risiko diatas atau lebih dari 10 (sepuluh) sebanyak 6 (enam) risiko. 10 tingkat risiko berdasarkan urutan tertinggi yaitu risiko tagihan pelanggan belum terbayarkan (E2) sebesar 20, bahan baku rusak sebelum digunakan (E8) sebesar 15, persaingan harga jual tidak kompetitif (E14) sebesar 15, kehilangan/kerusakan fasilitas hotel (E17) sebesar 15, mesin pengolah limbah rusak (E10) sebesar 12, Perbaikan dan penyelesaian membutuhkan waktu lama (E11) sebesar 12. Risiko-risiko dengan tingkatan tertinggi masuk katagori risiko yang mendapatkan perhatian besar dan utama untuk dilakukan mitigasi. Risiko tersebut sangat berpotensi memberikan dampak negatif terhadap kinerja hotel apabila tidak segera ditangani secara tepat.



Gambar 5.1. Tingkatan Risiko



Gambar 5.2. *Severity Index* Probabilitas dan Dampak

Bagian lain dari analisa risiko adalah penentuan nilai *severity index*. *severity index* bertujuan untuk mendapatkan kombinasi penilaian dari nilai probabilitas dan konsekuensi terhadap aspek waktu dan biaya. Dari hasil yang didapat dan grafik yang ditampilkan pada gambar 5.2 maka dapat diketahui bahwa semakin tinggi presentase nilai probabilitas dan dampak yang ditimbulkan maka biaya dan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan risiko tersebut pula semakin tinggi. Adapun risiko dengan presentase nilai *severity index* tertinggi yaitu tagihan pelanggan belum terbayarkan (E2) dengan presentasi nilai probabilitas sebesar 3,6 dan nilai dampak/konsekuensi sebesar 4,8, bahan baku rusak sebelum digunakan (E8) dengan nilai probabilitas sebesar 3,2 dan nilai dampak/konsekuensi sebesar 4,8, persaingan harga jual tidak kompetitif dengan nilai probabilitas sebesar 3,2 dan nilai dampak sebesar 4,8. Selanjutnya risiko kehilangan/kerusakan fasilitas hotel (E17) dengan nilai probabilitas sebesar 2,8 dan dampak sebesar 4,8.

5.3. Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko bertujuan untuk mengevaluasi risiko-risiko yang telah dianalisis untuk proses pengambilan keputusan. Evaluasi risiko merupakan tahap terakhir penilaian risiko. evaluasi risiko dimaksudkan untuk perbandingan antar level risiko selama proses analisis risiko dengan kriteria risiko yang telah ditetapkan sebelumnya. hasil dari evaluasi risiko dapat menentukan prioritas risiko untuk mendapatkan perlakuan dengan mengacu kepada tiga kriteria, yaitu *high risk*, *medium risk* dan *low risk*.

Evaluasi risiko berdasarkan hasil pemetaan risk map pada tabel 4.4 bab sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat 6 jenis risiko katagori *high risk*, 9 jenis risiko katagori medium risk dan 4 jenis risiko katagori *low risk*. Adapun 6 jenis risiko katagori *high risk* yaitu tagihan pelanggan belum terbayarkan, bahan baku rusak sebelum digunakan, persaingan harga jual tidak kompetitif, kehilangan/kerusakan fasilitas hotel, mesin pengelola limbah rusak dan perbaikan dan penyelesaian membutuhkan waktu yang lama. 9 jenis risiko katagori medium yaitu promosi yang tidak maksimal, kecelakaan kerja karyawan terhadap tamu, hingga kemampuan komunikasi karyawan minim. Sedangkan risiko katagori low yaitu reservasi via OTA tamu melewati waktu reservasi, tidak merefil amenities, informasi terkait fasilitas tidak sesuai dan struktur organisasi sering berubah-ubah.

5.4. Respon Risiko

Pemilihan dan persetujuan satu atau lebih pilihan yang relevan guna mengubah probabilitas, konsekuensi atau keduanya dan penerapan pilihan-pilihan tersebut (SNI IEC/ISO 31010, 2016). Berdasarkan ISO 31000:2018 tujuan respon risiko yaitu untuk memilih satu atau lebih pilihan yang kemudian diimplementasi untuk mengatasi risiko. Proses respon risiko berdasarkan ISO 31000:2018 yaitu (1) merumuskan dan memilih pilihan-pilihan untuk merespon risiko; (2) merencanakan dan menerapkan respon risiko; (3) menilai efektivitas dari kegiatan respon risiko; (4) memutuskan apakah risiko yang tersisa dapat diterima; dan (5) jika tidak dapat diterima, maka dibutuhkan tindakan lebih lanjut. Respon risiko terhadap suatu variabel risiko ditentukan berdasarkan nilai probabilitas dan konsekuensi terhadap terjadinya masalah pada proyek konstruksi dan dikategorikan dalam empat kategori, yaitu *risk retention*, *risk reduction*, *risk transfer*, *risk avoidance*.

Berdasarkan pengelompokan berbasis prioritas respon risiko pada tabel 4.6 dapat diketahui bahwa dari 4 cara merespon risiko, hanya 1 respon risiko yaitu *retention* yang tidak memiliki jenis risiko. Artinya seluruh jenis risiko yang berjumlah 19 jenis risiko direpson hanya dengan cara *avoidance*, *transfer* dan *retention*. Sementara dengan cara *retention* tidak cocok untuk jenis risiko diatas, sebab, tingkat risiko yang diperoleh berdasarkan perkalian antara nilai probabilitas dan konsekuensi/dampak mendapatkan hasil tingkat risiko lebih dominan risiko dengan katagori sangat besar, besar dan sedang.

Untuk mendapatkan tindakan secara tepat bagaimana risiko-risiko tersebut dimitigasi maka cara merespon harus sesuai dengan tingkatan dan konsekuensi timbulnya risiko sehingga tidak menimbulkan kerugian besar bagi pihak hotel. Selanjutnya, dari hasil pemetaan respon risiko diatas, dirancang strategi mitigasi secara tepat sesuai risiko dan rekomendasi respon risiko yang diperoleh.

Selanjutnya untuk respon risiko dengan status yang tinggi tetapi mendapatkan perlakuan risiko dengan cara *transfer* (E10) Berdasarkan hasil perumusan rencana mitigasi risiko pada tabel 4.7 didapatkan rencana mitigasi untuk tiap-tiap risiko berdasarkan respon risiko dan program mitigasi yang terdiri dari aspek monitoring, target dan penanggungjawab mitigasi. Menurut respon risiko dengan cara *avoidance* yaitu (E2) yaitu tagihan pelanggan belum terbayarkan dimitigasi dengan cara mewajibkan kepada pelanggan untuk melakukan pembayaran dimuka sebelum menempati/memasuki kamar hotel menyertakan informasi secara jelas pada platform penjualan online. Bentuk monitoringnya melalui form penilaian atau form checklist oleh front office hotel. Dan yang menjadi target dari risiko ini adalah 100% tamu hotel melakukan pembayaran secara tepat. Selain itu, respon risiko dengan cara *avoidance* yaitu (E8) Bahan baku rusak sebelum digunakan. Rencana aksi mitigasinya melalui kerjasama dengan pihak supplier yang menerapkan SOP, mewajibkan pengiriman sampel bahan baku untuk pemeriksaan kualitas dan menyediakan tempat penyimpanan dan kemasan sesuai jenis bahan baku. Yang bertanggungjawab melakukan monitoring dan evaluasi target adalah bagian *food and beverage* (penyimpanan).

Selanjutnya untuk respon risiko dengan status yang tinggi tetapi mendapatkan perlakuan risiko dengan cara *transfer* (E10) yaitu mesin pengolah limbah rusak. Rencana aksi mitigasinya yaitu mengganti mesin pengolah limbah dengan yang baru atau melakukan perawatan dan pemeriksaan secara berkala. Yang bertanggung jawab untuk melakukan monitoring dan evaluasi target yaitu bagian *engineering* hotel. Selain itu respon risiko untuk status risiko yang tinggi (E11) perbaikan dan penyelesaian membutuhkan waktu yang lama, rencana aksi mitigasinya dengan mempekerjakan karyawan yang memiliki kompetensi dan skil yang mempunyai serta dengan memberikan pelatihan kepada karyawan. Yang bertanggung jawab melakukan monitoring dan evaluasi target yaitu bagian *engineering*. Sedangkan respon risiko dengan cara *reduction* yaitu (E5) menggunakan produk kebersihan yang tidak sesuai. Rencana mitigasinya adalah

menyetok atau menyediakan produk kebersihan yang sesuai atau yang pada umumnya digunakan oleh masyarakat dengan memperhatikan waktu penggunaan produk tersebut. Yang bertanggung jawab atas jalannya program tersebut adalah bagian *housekeeping* (*makeup room*).



BAB VI PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian pengolahan dan analisis hasil temuan pada bagian sebelumnya, maka dapat disimpulkan yaitu:

1. Melalui identifikasi ditemukan 19 (Sembilan belas) risiko bisnis yang dijalankan oleh Hotel X, diantaranya yaitu: (1) data *customer* yang diinput tidak sesuai; (2) tagihan pelanggan belum terbayarkan; (3) reservasi via *online* (OTA) tamu melewati waktu reservasi; (4) tidak merefill amenities; (5) menggunakan produk kebersihan yang tidak sesuai; (6) kecelakaan kerja karyawan ; (7) cita rasa makanan dan minuman kurang memuaskan; (8) bahan baku rusak sebelum digunakan; (9) laporan keuangan tidak sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran aktual; (10) mesin pengolah limbah rusak; (11) perbaikan dan penyelesaian membutuhkan waktu lama; (12) kapasitas tempat parkir tidak mencukupi; (13) informasi terkait fasilitas tidak sesuai; (14) persaingan harga jual tidak kompetitif; (15) promosi yang tidak maksimal; (16) struktur organisasi sering berubah; (17) kehilangan/kerusakan fasilitas hotel; (18) gangguan kenyamanan tamu dan staff hotel oleh lingkungan sekitar; (19) kemampuan komunikasi karyawan minim.
2. Hasil evaluasi risiko diperoleh 6 (enam) risiko katagori *high risk*, 9 (Sembilan) risiko katagori *medium risk* dan 4 (empat) jenis risiko katagori *low risk*. Adapun 6 (enam) jenis risiko katagori *high risk* yaitu tagihan pelanggan belum terbayarkan, bahan baku rusak sebelum digunakan, persaingan harga jual tidak kompetitif, kehilangan/kerusakan fasilitas hotel, mesin pengelola limbah rusak dan perbaikan dan penyelesaian membutuhkan waktu yang lama. Kemudian, 9 (sembilan) risiko katagori *medium* yaitu promosi yang tidak maksimal, kecelakaan kerja karyawan terhadap tamu, hingga kemampuan komunikasi karyawan minim. Sedangkan risiko katagori *low* yaitu reservasi via OTA tamu melewati waktu reservasi, tidak merefill amenities, informasi terkait fasilitas tidak sesuai dan struktur organisasi sering berubah-ubah.
3. Rencana aksi mitigasi melalui perumusan respon risiko didapat 4 (empat) risiko (E2, E8, E14 dan E17) direspon dengan cara *risk avoidance*, 6 (enam) risiko (E10, E11, E15, E6, E7 dan E9) berdasarkan *risk transfer* dan 9 (sembilan) risiko (E1, E5, E12, E18, E19, E3, E4, E13 dan E16) direpon dengan cara *risk reduction*.

6.2. Saran

Masukan kepada pihak perusahaan bahwa dalam rangka perbaikan dan peningkatan kinerja bisnis hotel dengan mempertimbangkan hasil temuan melalui penelitian ini agar kedepannya dalam menjalankan bisnis menjadikan hasil temuan penelitian ini sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan bisnis. Hasil temuan ini telah mempertimbangkan rekomendasi mitigasi risiko berdasarkan perhitungan secara matang tingkat risiko dan *severity index* terhadap waktu dan biaya yang diperlukan untuk melakukan perbaikan secara berkesinambungan. Sementara untuk peneliti selanjutnya disarankan objek penelitian diperluas yang mitigasi risiko bisnis hotel dengan mempertahankan ISO 31000:2018 sebagai *framework*. Pada akhirnya kita dapat mengetahui sampai sejauh mana kinerja bisnis hotel didapat ditingkatkan melalui perbaikan dan peningkatan kinerja berbasis manajemen risiko.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboutorab, H., Hussain, O.K., Saberi, M., Hussain, F.K. 2022. A reinforcement learning-based framework for disruption risk identification in supply chains. *Future Generation Computer Systems*, Vol. 126, pp. 110–122.
- Annisa Ristya Rahmanti, Dina Nur Anggraini Ningrum, Lutfan Lazuardi, Yang, H.C., Li, Y.C. 2021. Social Media Data Analytics for Outbreak Risk Communication: Public Attention on the “New Normal” During the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Computer Methods and Programs in Biomedicine*, Vol. 205.
- Anton, S.G., Nucu, A.E.A. 2020. Enterprise Risk Management: A Literature Review and Agenda for Future Research. *Journal of Risk and Financial Management*, Vol. 13, pp. 281.
- Arabadzhyan, A., Figini, P., Zirulia, L. 2021. Hotels, prices and risk premium in exceptional times: The case of Milan hotels during the first COVID-19 outbreak. *Annals of Tourism Research Empirical Insights*, Vol. 2.
- Aven, T., Ylönen, M. 2019. The strong power of standards in the safety and risk fields: A threat to proper developments of these fields?. *Reliability Engineering & System Safety*, Vol. 189, pp. 279–286.
- Badan Pusat Statistik Kalimantan Timur, 2021. *Statistik Pariwisata dan Transportasi Provinsi Kalimantan Timur*.
- Bakos, L., Dumitraşcu, D.D. 2021. Decentralized enterprise risk management issues under rapidly changing environments. *Risks*, Vol. 9(9).
- Bognár, F., Benedek, P. 2021. Case study on a potential application of failure mode and effects analysis in assessing compliance risks. *Risks*, Vol. 9(9).
- da Silva Etges, A.P.B., Grenon, V., de Souza, J.S., Kliemann Neto, F.J., Felix, E.A. 2018. ERM for Health Care Organizations: An Economic Enterprise Risk Management Innovation Program (E2RMhealth care). *Value in Health Regional Issues*, Vol. 17, pp. 102–108.
- Domingues, M.S.Q., Baptista, A.L.F., Diogo, M.T. 2017. Engineering complex systems applied to risk management in the mining industry. *International Journal of Mining Science and Technology*, Vol. 27, pp. 611–616.

- Drozdowski, G., Rogozińska-Mitrut, J., Stasiak, J. 2021. The empirical analysis of the core competencies of the company's resource management risk. Preliminary study, *Risks*. Vol. 9, pp. 6.
- Fraser, J.R.S., Simkins, B.J. 2016. The challenges of and solutions for implementing enterprise risk management. *Business Horizons*, Vol. 59, pp. 689–698.
- García-Gómez, C.D., Demir, E., Díez-Esteban, J.M., Bilan, Y. 2021. The impact of COVID-19 outbreak on hotels' value compared to previous diseases: the role of ALFO strategy. *Heliyon*, Vol. 7(8).
- Han, S.H., Lee, J., Edvardsson, B., Verma, R. 2021. Mobile technology adoption among hotels: Managerial issues and opportunities. *Tourism Management Perspectives*, Vol. 38.
- Hidalgo, A., Martín-Barroso, D., Nuñez-Serrano, J.A., Turrión, J., Velázquez, F.J. 2022. Does hotel management matter to overcoming the COVID-19 crisis? The Spanish case. *Tourism Management*, Vol. 88.
- Hosny, H.E., Ibrahim, A.H., Fraig, R.F. 2018. Risk management framework for Continuous Flight Auger piles construction in Egypt. *Alexandria Engineering Journal*, Vol. 57(4), pp. 2667–2677.
- ISO 31000. 2018. *Risk Management-Guidelines (ISO 31000:2018)*. Switzerland: BSI Standards Limited.
- Jones-Kowalska, I. 2019. Efficiency of Enterprise Risk Management (ERM) systems. Comparative analysis in the fuel sector and energy sector on the basis of Central-European companies listed on the Warsaw Stock Exchange. *Resources Policy* Vol. 62, pp. 405–415.
- Keshk, A.M., Maarouf, I., Annany, Y. 2018. Special studies in management of construction project risks, risk concept, plan building, risk quantitative and qualitative analysis, risk response strategies. *Alexandria Engineering Journal*, Vol. 57(4), pp. 3179–3187.
- Kirin, S., Sedmak, A., Li, W., Brzaković, M., Miljanović, I., Petrović, A., Sedmak, S. 2021. Human factor risk management procedures applied in the case of open pit mine. *Engineering Failure Analysis*, Vol. 126.
- Li, J., Feng, Y., Li, G., Sun, X. 2020. Tourism companies risk exposures on text disclosure. *Annals of Tourism Research*, Vol. 84.
- Lochan, S.A., Rozanova, T.P., Bezpалov, V. V., Fedyunin, D. V. 2021. Supply Chain Management and Risk Management in an Environment of Stochastic Uncertainty (Retail). *Risks*, Vol. 9(11).

- Muhammad Zudhy Irawan, Muhamad Rizky, Tri Basuki Joewono, Prawira Fajarindra Belgiawan. 2020. Exploring the intention of out-of-home activities participation during new normal conditions in Indonesian cities. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, Vol. 8.
- Oduoza, C.F. 2020. Framework for Sustainable Risk Management in the Manufacturing Sector. *Procedia Manufacturing*, Vol. 51, pp. 1290–1297.
- Otero González, L., Durán Santomil, P., Tamayo Herrera, A. 2020. The effect of Enterprise Risk Management on the risk and the performance of Spanish listed companies. *European Research on Management and Business Economics*, Vol. 26(3), pp. 111–120.
- Ouyang, L., Zhu, Y., Zheng, W., Yan, L. 2021. An information fusion FMEA method to assess the risk of healthcare waste. *Journal of Management Science and Engineering*, Vol. 6(1), pp. 111–124.
- Palos-Sanchez, P., Saura, J.R., Velicia-Martin, F., Cepeda-Carrion, G. 2021. A business model adoption based on tourism innovation: Applying a gratification theory to mobile applications. *European Research on Management and Business Economics*, Vol. 27(2).
- Parviainen, T., Goerlandt, F., Helle, I., Haapasaari, P., Kuikka, S. 2021. Implementing Bayesian networks for ISO 31000:2018-based maritime oil spill risk management: State-of-art, implementation benefits and challenges, and future research directions. *Journal of Environmental Management*, Vol. 278.
- Prieto Ibáñez, A.J., Macías Bernal, J.M., Chávez de Diego, M.J., Alejandro Sánchez, F.J. 2016. Expert system for predicting buildings service life under ISO 31000 standard. Application in architectural heritage. *Journal of Cultural Heritage*, Vol. 18, pp. 209–218.
- Putra Fissabil Muhammad, Retno Kusumaningrum, Adi Wibowo. 2021. Sentiment Analysis Using Word2vec And Long Short-Term Memory (LSTM) For Indonesian Hotel Reviews. *Procedia Computer Science*, Vol. 179, pp. 728–735.
- Rampini, G.H.S., Takia, H., Berssaneti, F.T. 2019. Critical Success Factors of Risk Management with the Advent of ISO 31000 2018 - Descriptive and Content Analyzes. *Procedia Manufacturing*, Vol. 39, pp. 894–903.
- Robin, I. 2018. *Analisis manajemen risiko berbasis ISO 31000 pada aspek operasional perusahaan (studi kasus industri kafe Kabupaten Sleman, DIY)*. Tugas akhir. Jurusan Akuntansi. Fakultas Ekonomi. Universitas Sanata Dharma. Yogyakarta.

- Sharma, A., Shin, H., Santa-María, M.J., Nicolau, J.L. 2021. Hotels' COVID-19 innovation and performance. *Annals of Tourism Research*, Vol. 88.
- Shin, H., Kang, J. 2020. Reducing perceived health risk to attract hotel customers in the COVID-19 pandemic era: Focused on technology innovation for social distancing and cleanliness. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 91.
- Shin, H., Nicolau, J.L., Kang, J., Sharma, A., Lee, H. 2022. Travel decision determinants during and after COVID-19: The role of tourist trust, travel constraints, and attitudinal factors. *Tourism Management*, Vol. 88.
- SNI IEC/ISO 31010. (2016). *Manajemen risiko-teknik penilaian risiko*. Jakarta: Badan Standardisasi Nasional.
- Subriadi, A.P., Najwa, N.F. 2020. The consistency analysis of failure mode and effect analysis (FMEA) in information technology risk assessment. *Heliyon*, Vol. 6(1).
- Suseno, Y. H., Wibowo, M. A dan Setiadji, B. H. 2015. Risk analysis of BOT scheme on post-construction toll road. *Procedia Engineering*, Vol. 125, pp. 117-123.
- Susilo, L. J dan Kaho, V. R. 2018. *Manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018: panduan untuk risk leaders dan risk practitioners*. Jakarta: PT Grasindo.
- Syuhada, K., Wibisono, A., Hakim, A., Addini, F. 2021. Covid-19 risk data during lockdown-like policy in Indonesia. *Data in Brief*, Vol. 35.
- Triatmanto, B., Respati, H., Wahyuni, N. 2021. Towards an understanding of corporate image in the hospitality industry East Java, Indonesia. *Heliyon*, Vol. 7(3).
- Trzeciak, M. 2021. Sustainable risk management in it enterprises. *Risks*, Vol. 9(7).
- Vieira, A.A.C., Dias, L., Santos, M.Y., Pereira, G.A.B., Oliveira, J. 2020. Supply Chain Risk Management: an Interactive Simulation Model in a Big Data Context. *Procedia Manufacturing*, Vol. 42, pp. 140–145.
- Wang, C., Cheng, Z., Yue, X.-G., McAleer, M. 2020. Risk Management of COVID-19 by Universities in China. *Journal of Risk and Financial Management*, Vol. 13(2), pp. 36.
- Yansen, Salain dan Marques. 2014. Manajemen risiko pada pelaksanaan proyek konstruksi gedung pemerintah di Kota Dili-Timor Leste. *Jurnal Spektran*, Vol. 2(2), pp. 12-21
- Zhang, J., Lu, X., Liu, D. 2021. Deriving customer preferences for hotels based on aspect-level sentiment analysis of online reviews. *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 49.

- Zhong, Y., Li, Y., Ding, J., Liao, Y. 2021. Risk Management: Exploring Emerging Human Resource Issues during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*, Vol. 14(5), pp. 228.
- Zhu, J.H., Chen, Z.S., Shuai, B., Pedrycz, W., Chin, K.S., Martínez, L. 2021. Failure mode and effect analysis: A three-way decision approach. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, Vol. 106.
- Zhi, H. 1995. Risk management for overseas construction projects. *International Journal of Project Management*, Vol. 13(4), pp. 13-21.
- Zulfa, I. M. 2017. *Analisis risiko K3 menggunakan pendekatan HIRADC dan JSA (Studi kasus: proyek pembangunan menara BNI di Jakarta)*. Skripsi. Fakultas Teknik. Universitas Brawijaya. Malang.



Variabel	Peristiwa Risiko	Probabilitas					Dampak					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
E14	Persaingan harga jual tidak kompetitif											
E15	Promosi yang tidak maksimal											
E16	Struktur organisasi sering berubah											
E17	Kehilangan/kerusakan fasilitas hotel											
E18	Gangguan kenyamanan tamu dan staff hotel oleh lingkungan sekitar											
E19	Kemampuan komunikasi karyawan minim											



LAMPIRAN
DOKUMENTASI PENELITIAN





