

# ANALISIS MANAJEMEN RISIKO UNTUK MEMINIMALKAN DAMPAK FORCE MAJEURE DI THE RITZ-CARLTON, BALI

**NI MADE SUASTINI**  
asti.stpbali@yahoo.com

Program Studi Administrasi Perhotelan  
Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali  
Jl. Dharmawangsa. Kampingal, Nusa Dua Bali  
Telp (0361) 773537

## ABSTRAK

Manajemen risiko diperlukan oleh perusahaan untuk menghindari atau mengurangi besarnya kerugian perusahaan karena adanya ketidakpastian terjadinya suatu peristiwa. Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana implementasi dan strategi manajemen risiko yang digunakan oleh The Ritz-Carlton, Bali dalam upaya meminimalkan dampak dari keadaan memaksa (force majeure) dengan menganalisa berbagai fakta mengenai strategi serta upaya – upaya dalam perspektif produk dan pasar yang dilakukan oleh pihak manajemen The Ritz-Carlton, Bali menggunakan kuadran – kuadran dalam pemetaan risiko dan diperkuat dengan 7P dan analisis SWOT.

Berdasarkan hasil dari analisis data, diperoleh kesimpulan bahwa hasil dari pemetaan risiko yang perlu mendapatkan prioritas penanganan dari manajemen Hotel The Ritz-Carlton, Bali adalah risiko yang berpengaruh terhadap pendapatan dan operasional hotel. Bidang usaha perhotelan dapat digolongkan kepada jenis usaha dengan tingkat risiko yang tinggi. Dengan menerapkan konsep manajemen risiko pada perusahaan, pihak manajemen akan lebih mudah mengetahui risiko yang akan dihadapi sehingga dapat meminimalkan tingkat kerugian.

Kata kunci: Manajemen Risiko, SWOT

## ABSTRACT

*Risk management is needed by companies to avoid or reduce the size of the company's losses due to the uncertainty of an event. The purpose of this study was to find out how the implementation and risk management strategy used by The Ritz-Carlton, Bali in an effort to minimize the impact of a force majeure by analyzing various facts about the strategy and efforts in the product and market perspective carried out by the management of The Ritz-Carlton, Bali using quadrants in risk mapping and strengthened by 7P and SWOT analysis.*

*Based on the results of the data analysis, it can be concluded that Risk Management is divided into several categories of financial risk, Operational, and Extension, the risk that needs to get priority handling from The Ritz-Carlton Hotel Management, Bali is Financial Risk in the form of increase of operational cost . Hospitality business sector can be classified to business type with high risk level. By applying the concept of Risk Management to the company, the management will more easily know the risks to be faced so as to minimize the level of loss*

*Keywords: Risk Management, SWOT*

## PENDAHULUAN

Industri perhotelan saat ini mengalami perkembangan yang sangat pesat. Seiring dengan perkembangannya setiap hotel memiliki berbagai keunikan tersendiri, tidak lagi dengan style yang monoton. Hal tersebut dilakukan untuk menarik pelanggan dan menjadi viral di media sosial sehingga dapat mendatangkan keuntungan. Terlepas dari perolehan keuntungan, bisnis perhotelan juga menghadapi berbagai risiko. Risiko yang dapat terjadi, baik yang ditimbulkan oleh manusia mau-

pun alam yang berpotensi merugikan secara fisik maupun non fisik.

Berbagai macam risiko, seperti risiko kebakaran, peraturan pemerintah, fluktuasi pasar, gejolak politik, bencana alam dan sebagainya, dapat menyebabkan perusahaan akan menanggung kerugian apabila tidak mempersiapkan antisipasi-antisipasi dari awal. Apalagi dalam dunia bisnis, ketidakpastian beserta risikonya merupakan sesuatu yang tidak dapat diabaikan begitu saja. Oleh karena itu, diperlukan adanya manajemen risiko

untuk menanggulangi kerugian yang dapat ditimbulkan. Manajemen risiko meliputi identifikasi risiko, evaluasi dan pengukuran risiko. Identifikasi risiko dilakukan untuk mengidentifikasi risiko-risiko apa saja yang dihadapi oleh suatu organisasi. Setelah risiko diidentifikasi kemudian dilakukan evaluasi dan pengukuran risiko yang bertujuan untuk mengetahui karakteristik risiko.

Manajemen risiko lebih banyak digunakan di dunia perbankan. Di industri perhotelan manajemen risiko masih terbilang baru diterapkan. Risiko sudah seharusnya dikelola dengan sebaik-baiknya agar risiko tidak menghambat kegiatan perusahaan dan untuk meminimalkan dampak buruk serta kerugian yang mungkin timbul dari risiko tersebut.

Penelitian ini dilakukan di Hotel The Ritz-Carlton, Bali sebagai studi kasus ketika terjadinya Erupsi Gunung Agung di Karangasem. Hotel The Ritz-Carlton, Bali mengalami penurunan occupancy disebabkan adanya keadaan memaksa atau force majeure, yaitu erupsi Gunung Agung sebagai akibat dari menurunkan tingkat kunjungan wisatawan ke Bali, yang berdampak pada sektor pariwisata terutama dibagian penyedia jasa akomodasi khususnya pada hotel berbintang empat dan lima. Hal ini menyebabkan wisatawan melakukan booking cancelation sehingga menyebabkan terjadinya penurunan tingkat occupancy yang merugikan pihak penyedia jasa akomodasi.

Hasil wawancara dengan pihak The Ritz-Carlton, Bali terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya booking cancelation, diantaranya adalah alasan keamanan yang merupakan pertimbangan utama bagi wisatawan untuk berkunjung ke suatu daerah atau negara. Selain itu, harga kamar yang tinggi juga menyebabkan wisatawan melakukan booking cancelation karena dengan harga kamar yang tinggi wisatawan harus mempertimbangkan kemungkinan terjadinya over stay apabila terjadi bencana alam. Berdasarkan latar belakang tersebut, perlu dilakukan penelitian terkait usaha penerapan manajemen risiko di The Ritz-Carlton, Bali untuk meminimalkan dampak dari keadaan memaksa atau force majeure.

## **METODE**

Metode pengambilan data menggunakan teknik observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif yaitu dengan cara menggambarkan objek pe-

nelitian pada saat keadaan sekarang berdasarkan fakta-fakta sebagaimana adanya, kemudian dianalisis dan diinterpretasikan (Siregar, 2013:08). Penelitian ini digunakan untuk menyajikan, menggambarkan, menguraikan, menjelaskan, dan menjabarkan data yang diperoleh secara sistematis mengenai penerapan manajemen risiko di The Ritz-Carlton, Bali. Kemudian dilakukan interpretasi terhadap data tersebut dengan penjelasan yang relevan guna mendapatkan kesimpulan yang selanjutnya akan dianalisis dengan menggunakan analisis pemetaan risiko, dikarenakan risiko akan berkaitan dengan dua dimensi. Dimensi yang dimaksud adalah probabilitas terjadinya risiko dan dampaknya bila risiko tersebut terjadi.

Dimensi pertama berupa probabilitas, yang menyatakan tingkat kemungkinan suatu risiko akan terjadi. Semakin tinggi kemungkinan suatu risiko terjadi, semakin perlu mendapatkan perhatian. Dimensi kedua berupa dampak, yaitu tingkat kerugian yang terjadi apabila risiko yang bersangkutan terjadi. Semakin tinggi dampak dari suatu risiko, semakin perlu mendapatkan perhatian. Sebaliknya, semakin rendah dampak yang terjadi dari suatu risiko, semakin rendah pula kepentingan manajemen untuk mengalokasikan sumber daya untuk menangani risiko yang bersangkutan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada dasarnya hampir semua jenis usaha memiliki risiko yang sama. Namun secara lebih spesifik, terdapat beberapa perbedaan sesuai dengan bisnis inti (core bussines) yang dijalankan perusahaan. Untuk mempermudah melakukan analisa, pendekatan terhadap risiko dibedakan atas dua bagian yaitu : pendekatan nonfinansial dan finansial. Pendekatan nonfinansial adalah pendekatan analisis risiko yang lebih ditekankan pada faktor teknis operasi perusahaan sedangkan pendekatan risiko finansial merupakan pendekatan analisa risiko yang ditekankan pada faktor ekonomi baik internal perusahaan maupun dampak dari keadaan ekonomi secara global. Perbedaan jenis dan karakter risiko yang terdapat pada setiap perusahaan dapat dipengaruhi oleh jenis dan karakter bidang usaha itu sendiri. Beberapa kriteria risiko yang umum terdapat pada perusahaan (Djohanputro:2006) (1). Risiko keuangan, yaitu fluktuasi target keuangan atau ukuran moneter perusahaan karena gejolak berbagai variabel makro. (2). Risiko operasional, yaitu potensi penyimpangan

dari hasil yang diharapkan karena tidak berfungsi sistem, SDM, teknologi, atau indikator lainnya. (3). Risiko strategis, yaitu risiko yang dapat mempengaruhi eksposur korporat dan eksposur strategis sebagai akibat keputusan strategis yang tidak sesuai dengan lingkungan eksternal dan internal perusahaan. (4). Risiko eksternalisasi, yaitu potensi penyimpangan dari eksposur korporat dan strategis, dan bisa berdampak pada potensi penutupan usaha, karena pengaruh dari faktor eksternal.

Pada dasarnya, pengukuran risiko mengacu pada dua faktor yaitu kuantitas risiko dan kualitas risiko. Kuantitas risiko terkait dengan beberapa banyak nilai, atau eksposur, yang rentan terhadap risiko. Kualitas risiko terkait dengan kemungkinan suatu risiko akan muncul. Semakin tinggi kemungkinan risiko terjadi, semakin tinggi pula risikonya. Dalam tahap pengukuran, terdapat beberapa kendala yang dialami, yang menyebabkan kurang maksimalnya hasil pengukuran itu sendiri, antara lain: a. Tidak tersedianya data-data frekuensi dan jumlah kerugian dari beberapa kejadian yang dapat dijadikan sebagai sumber pengukuran risiko. b. Laporan keuangan yang tidak diperlihatkan secara detail sehingga menyulitkan dalam memberi ukuran besaran tingkat dampak kegunaan suatu risiko. Namun, walaupun demikian dari beberapa catatan kejadian yang terdapat di perusahaan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi manajemen dalam memberikan penilaian terhadap kemungkinan risiko yang akan dihadapi perusahaan pada waktu berikutnya. Sejalan dengan prinsip ekonomi, yaitu keterbatasan sumber daya perusahaan untuk memaksimalkan nilai perusahaan, pemetaan risiko selalu dikaitkan dengan penyusunan prioritas. Dengan demikian, pemetaan risiko berarti proses penetapan prioritas dalam penanganan risiko dari seluruh risiko yang berhasil diidentifikasi.

### **Analisis Faktor Internal**

Berikut ini adalah faktor-faktor internal yang dimiliki The Ritz-Carlton, Bali :

**Identifikasi Kekuatan (Strengths) The Ritz-Carlton, Bali** a) Branding yang kuat The Ritz-Carlton adalah brand hotel ternama yang memiliki reputasi baik di seluruh dunia. b) Memiliki sosial media yang aktif dan memiliki jumlah audience yang tidak sedikit. c) Memiliki resort activities yang unik sehingga memberikan pengalaman yang unik kepada tamu.

**Identifikasi Kelemahan (Weakness) The Ritz-Carlton, Bali** a) Lokasi yang sedikit jauh dari pusat perbelanjaan Salah satu target pasar The Ritz-Carlton, Bali adalah domestik yang biasanya memiliki kebutuhan untuk berbelanja dalam perjalanan bisnisnya. Lokasi The Ritz-Carlton, Bali yang terletak jauh dari pusat perbelanjaan menjadi salah satu kelemahan. b) Leading category room & price point Harga kategori kamar terendah yang ditawarkan The Ritz-Carlton, Bali tergolong lebih tinggi dari harga yang ditawarkan pesaing.

### **Analisis Faktor Eksternal**

Berikut ini adalah faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi The Ritz-Carlton, Bali.

**Identifikasi Peluang (Opportunities) The Ritz-Carlton, Bali** a) Bertambahnya air connectivities dari beberapa airlines Air connectivity memiliki peranan penting dalam meningkatkan kedatangan tamu ke Bali. Hal ini dikarenakan bertambahnya maskapai penerbangan yang menjadwalkan penerbangan langsung ke Bali. b) Kondisi ekonomi India yang meningkat dengan peningkatan ekonomi ini, artinya daya beli orang India juga akan meningkat. c) Memiliki Extended Hand (Global Sales Office dan Jakarta Sales Office) yang berkontribusi besar dalam menyalurkan produk dan jasa The Ritz-Carlton, Bali dengan cara mengikuti Exhibition, Table Top, Expo, serta kegiatan lain yang mempertemukan pihak hotel dengan client.

**Identifikasi Ancaman (Threats) The Ritz-Carlton, Bali** a) Isu Evaluasi Kebijakan Bebas Visa Indonesia memberikan kebijakan bebas visa kepada sebanyak 169 negara yang tercantum pada Peraturan Presiden No. 21 Tahun 2016 tentang Bebas Visa Kunjungan. Apabila evaluasi ini dilakukan, maka penurunan jumlah pengunjung dari negara-negara tanpa bebas visa akan berdampak kepada berkurangnya market share yang dapat diambil oleh The Ritz-Carlton, Bali. b) Beberapa negara memberikan Travel Warning ke Indonesia. Bencana Erupsi Gunung Agung yang terjadi pada awal 2018 hingga saat ini mendapat berbagai respon dari beberapa negara di dunia. Atas kejadian tersebut beberapa negara memberikan travel warning kepada warga negaranya yang ingin berkunjung ke Indonesia, khususnya Bali. c) Munculnya beberapa Destinasi MICE Perkembangan MICE yang pesat saat ini mengakibatkan banyak negara bersaing untuk menjadi destinasi

MICE yang baik. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi bahwa Thailand dan Vietnam menjadi destinasi MICE selain Bali yang dipertimbangkan oleh perusahaan atau penyelenggara MICE. d) Kebijakan pemerintah dalam pembangunan hotel di Bali Pemprov Bali mengambil keputusan untuk mencabut moratorium pembangunan hotel di Bali. Dengan dicabutnya moratorium tersebut, akan mengakibatkan berlanjutnya pembangunan hotel di Bali yang dapat memunculkan banyak pesaing baru The Ritz-Carlton, Bali.

## PENUTUP

### Simpulan

Dari hasil penelitian terdapat tiga kriteria risiko yang dihadapi oleh Hotel The Ritz-Carlton, Bali yaitu Risiko Keuangan, Risiko Operasional dan Risiko Eksternalisasi. Adapun strategi yang terdiri dari SO, WO, ST, dan WT yang dapat diterapkan dalam pengembangan strategi The Ritz-Carlton, Bali untuk menangani ketiga risiko tersebut, yaitu: (1).Intensifikasi kegiatan Public Relation dalam mempublikasikan hal terkait force majeure berupa perkembangan situasi dan seberapa besar dampaknya terhadap operasional dan The Ritz-Carlton, Bali secara berkala guna meningkatkan brand positioning dan meningkatkan rasa aman bagi para calon konsumen The Ritz-Carlton, Bali. (2). Global Sales Office merupakan sarana yang tepat untuk mempromosikan paket dan harga spesial yang ditawarkan oleh The Ritz-Carlton, Bali pada saat terjadinya force majeure kepada market yang lebih luas. (3). Penerapan revenue management dengan strategi dynamic rate strategy pada saat terjadinya force majeure sehingga dapat meminimalisir kerugian finansial. Untuk meningkatkan penjualan package, penerapan dynamic rate strategy dapat diterapkan sesuai kondisi pasar.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat direkomendasikan hal-hal sebagai berikut kepada The Ritz-Carlton, Bali: (1). Memaksimalkan pemanfaatan digital marketing seperti search engine optimization, online booking platform tools serta social media untuk menciptakan persepsi pasar bahwa situasi force majeure yang terjadi tidak berimbas kepada seluruh lokasi dan tujuan wisata di Bali dan menciptakan rasa aman bagi konsumen serta calon konsumen agar pemanfaatan digital

marketing lebih efektif. (2) Menjalin hubungan yang baik dengan media partner dan Global Sales Office (GSO) untuk meningkatkan kemungkinan terjadinya kerjasama yang menguntungkan kedua belah pihak. (3) . Melakukan pelatihan serta peningkatan kualitas dalam pelayanan selama terjadinya force majeure agar karyawan dapat memberikan pelayanan yang memuaskan terhadap konsumen. (4). Menerapkan prinsip pemetaan risiko dalam kegiatan operasional sebagai acuan dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Darmawi, Herman. 2006. Manajemen Risiko. Jakarta: Bumi Aksara.
- Djohanputro, Bramantyo. 2006. Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi. Jakarta : PPM.
- Herujito. 2001. Dasar-dasar Manajemen. Jakarta: PT Grasindo.
- Kotler dan Keller. 2009. Manajemen Pemasaran. Jilid I Edisi ke-13. Jakarta Erlangga.
- Sule, Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah. 2010. Pengantar Manajemen. Jakarta: Kencana.
- Rangkuti. Freddy. 2006. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Riduwan. 2004. Metode dan Teknik Menyusun Tesis. Bandung : Alfabeta.
- Siregar, Syofian. 2013. Metode Penelitian Kuantitatif. Jakarta: Fajar Interpratama Mandiri.
- Sedarmayanti dan Hidayat S. 2002. Metodologi Penelitian. Jakarta: Mandar Maju.
- Soedjadi. 1995. O & M (Organization & Management) Penunjang Proses Manajemen. Jakarta: PT Gunung Agung.
- Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Vaughan, Emmet J. and Curtis M. Elliot. 1996. Fundamentals of Risk and Insurance,. New York: John Willey & Son Inc.