



Strategi Manajemen Risiko Pariwisata dalam Membangun Resiliensi di NuArt Sculpture Park

Isni Layla^{1*}, Didin Syarifuddin²

¹Sekolah Tinggi Pariwisata ARS Internasional, Bandung, Indonesia, isnilayla46@gmail.com

²Sekolah Tinggi Pariwisata ARS Internasional, Bandung, Indonesia, didinars123@gmail.com

*Corresponding Author: isnilayla46@gmail.com

Abstract: *Resilience is the most important capability faced in risk management, because it must adapt to remain steadfast in difficult situations. Resilience in tourism is a system to absorb disturbances and restore conditions to be better. This resilience development is used to develop mitigation and adaptation strategies in identifying and analyzing risks with a tourism management model. The tourism risk management process is a measurement of the effectiveness of strategies in improving sustainability, running systematically with the aim of identifying, assessing and managing various risks. The stages in the study are: collecting risk sources, identifying risk factors, identifying vulnerability levels, identifying threat levels, identifying capacity levels, risk analysis and determining risk. The data collection process was carried out by interviewing and filling out questionnaires by several sources involved in the operational management of PT NuArt Sculpture Park. The results of the study showed that there were risk factors that received priority values for sustainable mitigation: operational risk, risk of environmental damage, risk of stakeholder non-involvement and risk of high workload. The risk level in the development of NuArt Sculpture Park is included in the moderate category. In this study, the risk management process can be applied to build tourism object resilience.*

Keywords: Risk Management, Tourism Resilience, NuArt Sculpture Park

Abstrak: Resiliensi merupakan kemampuan terpenting yang dihadapi dalam mengelola manajemen risiko, karena harus beradaptasi untuk tetap teguh dalam situasi sulit dalam aspek seni, alam maupun budaya. Resiliensi dalam pariwisata adalah suatu sistem untuk menyerap gangguan, mempertahankan fungsinya, dan memulihkan keadaan menjadi lebih baik setelah adanya gangguan. Pembangunan resiliensi ini digunakan untuk mengembangkan strategi mitigasi dan adaptasi dalam mengidentifikasi dan menganalisis risiko dengan model manajemen pariwisata. Proses manajemen risiko pariwisata merupakan pengukuran efektivitas fleksibilitas strategi dalam memperbaiki keberlanjutan, berjalan sistematis dengan tujuan mengidentifikasi, menilai dan mengelola berbagai risiko. Adapun tahapan dalam penelitian, yaitu: pengumpulan sumber risiko, identifikasi faktor risiko, identifikasi tingkat kerentanan, identifikasi tingkat ancaman, identifikasi tingkat kapasitas, analisis risiko dan penentuan risiko prioritas. Proses pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan pengisian kuesioner oleh

beberapa narasumber yang terlibat dalam manajemen operasional PT NuArt Sculpture Park. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor risiko yang mendapatkan nilai prioritas untuk dimitigasi secara berkelanjutan, yaitu: risiko operasional, risiko kerusakan lingkungan, risiko ketidakterlibatan pemangku kepentingan dan risiko beban kerja yang tinggi. Tingkat risiko pada pengembangan *NuArt Sculpture Park* termasuk ke dalam kategori sedang. Proses manajemen risiko dalam penelitian ini dapat diterapkan untuk membangun resiliensi objek wisata. Ini akan membantu pihak yang berkepentingan dalam membuat keputusan manajemen pariwisata.

Kata Kunci: Manajemen Risiko, Resiliensi Pariwisata, *NuArt Sculpture Park*

PENDAHULUAN

Pariwisata merupakan salah satu bagian penyumbang pendapatan yang dinilai cukup besar bagi negara (Pambudi et al. 2020). Di negara Indonesia sendiri, pariwisata merupakan salah satu sumber terpenting dalam menghasilkan pendapatan (A.A.A Ribeka Martha Purwahita et al. 2021). Salah satunya di Kota Bandung, sektor pariwisata di Kota Bandung menyumbang hingga 33% Pendapatan Asli Daerah (PAD) terbesar yang bersumber dari aktivitas pariwisata, hiburan, restoran, ataupun pajak hotel. Tingkat apresiasi masyarakat yang tinggi di Kota Bandung menjadikan sebuah motivasi bagi Kota Bandung untuk dapat memberikan yang terbaik terhadap tamu yang berkunjung (Syarifuddin 2021). Hal tersebut terjadi karena sektor pariwisata berkembang dan bertumbuh dengan sangat pesat sehingga menjadi salah satu industri terbesar yang dapat menggerakan perekonomian negara Indonesia untuk saat ini dan masa yang akan datang. Berbicara pariwisata, berarti berbicara pemberdayaan masyarakat yang dapat mengembangkan sektor pariwisata dan menjadi kunci pertumbuhan ekonomi masyarakat (Syarifuddin 2024).

Terlepas dari itu, industri pariwisata sering kali menghadapi tantangan unik karena sifatnya musiman dan sensitif terhadap faktor eksternal untuk itu perlunya pemahaman dan kemampuan dalam mempertahankan likuiditas dan akses pembiayaan yang menjadi penentu keberlangsungan aktivitas dan pemulihan bisnis pariwisata (Song et al. 2021). Tingkat kecerdasan masyarakat yang tinggi dapat mewujudkan pergeseran motivasi dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan sosial yang sangat cepat (Syarifuddin 2022). Tantangan-tantangan lain yang sering muncul adalah kompleksitas rantai pasokan pariwisata. Keterampilan seperti kepemimpinan, pengambilan keputusan, strategis, dan manajemen tim adalah kunci untuk membantu pengelola merespon tantangan bisnis dan risiko dengan cara yang proaktif (Rachma 2024).

Perlunya Resiliensi destinasi wisata yang harus disesuaikan dengan perilaku wisatawan dari waktu ke waktu, kemampuan mengatasi dan beradaptasi. Dapat dilihat bahwa resiliensi bermula dari sebuah masalah yang mengakibatkan sebuah bencana (Agustin at al. 2024). Strategi resiliensi pariwisata harus mempertimbangkan interkoneksi antara berbagai komponen sistem pariwisata, termasuk alam, infrastruktur, ekonomi lokal dan struktur sosial (Becken and Hughey 2021). Wisatawan cenderung mengubah tujuan wisatanya, yang awalnya ke destinasi yang ramai, berpindah ke tempat dengan lingkungan alam dan budaya masyarakat, mereka ingin menjadi bagian dari kehidupan masyarakat yang dikunjunginya (Syarifuddin 2023). Pembangunan resiliensi pariwisata mempunyai peluang lebih besar untuk berkolaborasi. Pendekatan kolaboratif dapat meningkatkan para pemangku kepentingan dalam menghasilkan solusi yang lebih efektif dan inovatif untuk menghadapi tantangan yang kompleks di sektor pariwisata (Becken and Hughey 2021).

Meskipun pentingnya membangun resiliensi pariwisata semakin diakui, implementasinya pun bisa menghadirkan berbagai tantangan yang membuka peluang untuk

inovasi dan transformasi dalam sektor pariwisata. Maka dari itu, manajemen risiko pariwisata dan resiliensi pariwisata selalu menjadi satu kesatuan yang utama untuk mempertahankan eksistensi dan keutuhan bisnis. Salah satunya di NuArt *Sculpture Park* atau lebih dikenal dengan sebutan NuArt. NuArt *Sculpture Park*, sebagai salah satu alternatif destinasi wisata di Kota Bandung. NuArt tidak hanya terbatas pada museum dan galeri, namun disana terdapat nilai edukasi yang mempunyai 3 aspek utama yaitu dari segi seni, budaya dan alam. Hal tersebut direalisasikan dengan pembangunan bangunan NuArt yang hanya menggunakan beberapa ribu dari 3,5 hektar, selebihnya digunakan untuk menanam hampir 4000 pohon, agar pengunjung bisa langsung menikmati sejuk, hijau dan mengharapkan tumbuhnya generasi muda untuk mencintai lingkungan. Selain itu, disisi budaya NuArt selalu melakukan *workshop* terkait menjaga identitas dengan keberagaman, dimana era globalisasi akan menghantam aspek teknologi, politik, ekonomi dan budaya. Aspek-aspek tersebut merupakan segala sesuatu yang menjadi unsur daya tarik wisatawan yang sedang berkunjung pada suatu destinasi yang berupa keunikan, kemudahan, keberagaman, keindahan, kemenarikan, keaslian, kebersihan dan keamanan (Syarifuddin 2020).

I Nyoman Nuarta ingin memberikan inspirasi pada generasi muda untuk jangan pernah takut bermimpi menjadi seniman, karena dengan menjadi seniman akan bisa membuka lapangan pekerjaan untuk banyak orang. Karya seni termasuk investasi di industri kreatif yang *low cost high profit* dan memiliki *multiplayer effect*. Resistensi terhadap perubahan juga merupakan tantangan yang signifikan (Rahmawati et al. 2019) Bagi Nyoman Nuarta, patung merupakan investasi dan media komunikasi untuk menyampaikan sebuah ide dan gagasan. NuArt juga menjual karya-karya disana untuk memenuhi biaya *maintenance* dan operasional mencapai 1,3 Miliar per bulan yang tidak bisa mengandalkan dari biaya tiket masuk yang berkisar di 100 juta per bulan. Maka, bisnis jual patung ini sangat berpengaruh karena memiliki margin yang besar. Tentunya, setelah 24 tahun berjalan NuArt sudah menghadapi beberapa risiko baik itu dari internal maupun eksternal. Sebelumnya, NuArt dipegang oleh PT. Siluet Nyoman Nuarta sebagai pemilik kawasan. Museum galeri dan workshop yang mana sekarang ditugaskan kepada PT. NuArt *Sculpture Park*. PT. NuArt *Sculpture Park* sendiri diberi kewenangan untuk membentuk manajemen baru pada awal tahun 2024 untuk menjalankan proses dan merencanakan strategi. Strategi-strategi pastinya sudah dilakukan dengan berbagai cara dan proses.

Strategi manajemen risiko seringkali mengacu pada proses pengambilan keputusan yang diterapkan dalam setiap operasi perusahaan. Berbagai macam risiko dapat diidentifikasi, dikendalikan, dan diukur pada seluruh bagian organisasi dengan menggunakan manajemen risiko yang terintegrasi. Manajemen risiko diartikan sebagai rangkaian berisi identifikasi, penilaian, hingga menyusun risiko yang harus diprioritaskan secara proaktif untuk meminimalkan atau menghilangkan dampak yang terjadi (Wahyuningsih et al. 2024). Dalam proses membangun resiliensi pariwisata, pendapat yang harus diterima adalah bahwa kerentanan adalah sistem yang memiliki fitur untuk menciptakan berbagai kemungkinan dampak kegagalan, kerusakan, dan bahaya. Kerentanan sistem berfungsi sebagai pengendali dan pengelola. Nilai ancaman (*hazard*), kerentanan (*vulnerability*), dan kapasitas (*capacity*) membentuk risiko, menurut Zhang (2007) (Muka and Wibowo 2021). Di sektor pariwisata, tujuan penerapan strategi manajemen risiko adalah untuk meningkatkan kerentanan terhadap suatu ancaman guna mengurangi risiko ke tingkat yang dapat diterima (Muka and Wibowo 2021).

Untuk mengatasi tantangan-tantang diatas, perlunya aspek penting yang menantang dalam mengukur efektivitas fleksibilitas sebagai strategi pengelolaan risiko. Strategi ini tidak hanya untuk memastikan fleksibilitas dalam mencapai tujuan, tetapi untuk perbaikan berkelanjutan dan pembelajaran organisasi juga. Usulan strategi untuk mengevaluasi efektivitas fleksibilitas yang mencakup beberapa dimensi (Becken, S., Friedl, H., & Stickdorn

2021) antara lain: kecepatan respon; seberapa cepat organisasi dapat merespon perubahan dan gangguan, keluasan adaptasi; sejauhmana organisasi dapat menyesuaikan berbagai aspek operasinya, efisiensi biaya; bagaimana fleksibilitas mempengaruhi struktur biaya organisasi dan kualitas keputusan; sejauh mana keputusan yang diambil dalam kondisi ketidakpastian terbukti efektif.

Berdasarkan masalah diatas, penelitian ini menghasilkan model yang dapat diterapkan untuk manajemen risiko pariwisata yang mencakup berbagai aspek yaitu tingkat ancaman, kerentanan dan kapasitas melalui analisis risiko untuk menentukan indeks risiko prioritas, yang dapat digunakan saat membuat keputusan investasi dalam bisnis pariwisata. Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan ide tentang upaya mitigasi pemberian atau perbaikan yang dapat dijalankan untuk menghadapi situasi sulit bagi bisnis wisata di tempat lain. Penulisan artikel ini juga bertujuan untuk memberikan informasi bagaimana sebuah instansi pariwisata mengetahui pentingnya manajemen risiko dalam membangun resiliensi pariwisata. Jika sudah diterapkan penelitian ini bisa diimplementasikan dalam evaluasi pasca-krisis yang memungkinkan organisasi belajar dari pengalaman sebelumnya dan meningkatkan strategi manajemen krisis mereka. Manajemen risiko diperlukan untuk menghadapi berbagai risiko termasuk operasional, taktis dan strategis (Khussurur et al. 2024) Perbaikan berkelanjutan sangat penting untuk membangun ketahanan jangka panjang (Pathak et al. 2022).

METODE

Resiliensi di NuArt Sculpture Park dievaluasi melalui manajemen risiko pariwisata. Penelitian ini menggunakan wawancara dan survei dengan mengambil sample dari populasi sebagai perwakilan alat pengumpulan data melalui kuesioner. Penelitian ini memiliki total lima informan, termasuk Bapak Agus Sudrajat sebagai Manajer Operasional NuArt Sculpture Park, Bapak Galih sebagai Supervisor F&B, Ibu Andri sebagai Supervisor FO dan 2 anggota divisi manajemen operasional NuArt Sculpture Park. Tingkatan manajemen tertinggi (*top management*) harus sadar akan fungsi dan tanggung jawab, terutama dalam untuk manajemen risiko (Zunaedi et al. 2022) Lokasi penelitian di NuArt Sculpture Park yang beralamat di Jalan Setra Duta Raya No. L6, Ciwaruga, Kecamatan Parongpong, Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat. Periode penelitian ini adalah 3 bulan yaitu bulan Desember 2024 hingga Februari 2025. Teknik Pengumpulan data penelitian ini menggunakan model manajemen risiko untuk mengidentifikasi dan menganalisis risiko, kemudian menggunakan konsep resiliensi untuk mengembangkan strategi mitigasi dan adaptasi pada wisata galeri seni NuArt Sculpture Park.

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menilai risiko-risiko dalam setiap proses pembangunan resiliensi pariwisata dengan memperhitungkan tingkat kerentanan (*vulnerability*), ancaman (*hazard*), dan kapasitas (*capacity*). Ini dimulai dengan mengidentifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko. Tujuan dari identifikasi risiko pariwisata adalah untuk mengetahui apa saja yang dapat mempengaruhi upaya perusahaan untuk mencapai tujuan mereka. Dalam penelitian ini, analisis risiko pariwisata dilakukan dengan faktor pembobotan dan nilai indeks menggunakan indikator analisis risiko semi-kuantitatif. Nilai indeks, bukan nilai ril, akan digunakan untuk membuat rumus $R = H \times V / C$. Untuk membuat Human Development Index (HDI) sebanding dalam setidaknya satu dimensi, indeks ditukar menjadi nilai antara 0 dan 1, di mana 0 adalah nilai minimum indikator asli dan 1 adalah nilai maksimum. Konversi logaritmik (Log10) akan lebih baik daripada konversi linier dalam situasi di mana ada banyak angka rendah yang beragam.

Persamaan 1 (Villagran de Leon 2006) untuk mengukur risiko pariwisata dengan rumus:

Keterangan:

R_{pi} merupakan risiko dalam membangun resiliensi pariwisata

H_{pi} merupakan ancaman dalam membangun resiliensi pariwisata

V_{pi} merupakan kerentanan dalam membangun resiliensi pariwisata

C_{pi} merupakan kapasitas dalam membangun resiliensi pariwisata

Dalam penelitian ini, tingkat ancaman, kerentanan dan kapasitas diasumsikan dengan penjelasan:

- 1) Ancaman (*hazard*) merupakan sebuah keadaan dimana adanya potensi penyebab timbulnya suatu kerugian perusahaan (bencana alam, pandemi, krisis ekonomi, konflik sosial dan politik, terorisme dan perubahan perilaku wisatawan).
- 2) Kerentanan (*vulnerability*) merupakan sebuah keadaan yang menunjukkan rentannya perusahaan sehingga adanya kelemahan dalam melaksanakan kegiatan pariwisata atau proses dalam membangun resiliensi.
- 3) Kapasitas (*capacity*) merupakan kekuatan perusahaan dalam mencapai tujuan untuk mengurangi risiko atau mencegahnya dengan menggunakan sumber yang sudah ada.

Tabel 1. Penentuan Tingkat Risiko

Tingkat Risiko	Tingkat Kapasitas		
	Tinggi	Sedang	Rendah
Tingkat Kerugian	Tinggi		
	Sedang		
	Rendah		

Sumber: BNPB 2012

Keterangan:



Tingkat Risiko Tinggi ($>0,7$)

Tingkat Risiko Sedang (0,4-0,7)

Tingkat Risiko Rendah ($<0,4$)

Matriks pada Tabel 1 digunakan untuk menentukan tingkat risiko untuk setiap ancaman. Tingkat kapasitas matriks dan kerugian dihubungkan untuk menentukan tingkat risiko (BNPB 2014). Sedangkan, untuk tingkat kepentingan kriteria akan disusun dalam sistem hirarki (*Analytical Hierarchy Process*) sesuai dengan struktur dari kriteria dan alternatif berdasarkan permasalahan yang ada. Bobot tingkat kepentingan kriteria akan didapatkan jika penilaian indeks prioritas risiko sudah dilakukan oleh para pihak. Penilaian Indeks Risiko Prioritas (IPR) adalah perolehan dari analisis dengan bobot tingkat kepentingan yang didasarkan pada tingkatan dan besaran nilai risiko sesuai dengan tingkat ancaman, tingkat kerentanan, dan tingkat kapasitas. Penilaian ini menilai tingkat ancaman, tingkat kerentanan, dan tingkat kapasitas. Selanjutnya, dilakukan pertimbangan bobot relatif kepentingan dari kriteria nilai yang akan ditentukan. Persamaan 2 berikut digunakan untuk menghitung indeks risiko prioritas (IPR):

$$\text{IPR} = A (A_1 \times \text{nilai risiko } a_1 + \dots + A_6 \times \text{nilai risiko } a_6 + \dots + D_1 \times \text{bobot } d_1 + \dots + D_5 \times \text{nilai risiko } d_5)$$

IPR merupakan Indeks Prioritas Risiko; nilai A sampai dengan D merupakan Bobot Alternatif tingkat (level) 2 (berdasarkan analisis pada responden); A1, A2 sampai dengan D5 merupakan Bobot Alternatif tingkat (level) 3 (berdasarkan analisis pada responden); nilai risiko a1, nilai risiko a2,..., nilai risiko d5 merupakan nilai risiko.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penilaian Risiko

Keunggulan bersaing perusahaan dinyatakan sebagai mediator dalam efektivitas manajemen risiko untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Muhammad Asir et al. 2023). Pada tahap ini, narasumber akan diberikan kuesioner untuk menilai tingkat urgensi atau kekritisan risiko yang mungkin. Evaluasi awal kuesioner dilakukan bersama informan dengan memberikan penilaian *numerik* untuk setiap faktor yang diamati, menggunakan skala Likert dari angka 1 sampai dengan angka 5 pada kolom kriteria. Tingkat risiko diwakili oleh angka-angka berikut: angka satu menunjukkan risiko yang tidak signifikan atau dapat diabaikan; angka dua menunjukkan risiko yang cukup signifikan; angka tiga menunjukkan risiko yang penting atau kritis; sedangkan angka lima menggambarkan risiko yang sangat krisis atau sangat penting. Selanjutnya, data yang diperoleh dari masing-masing responden akan diuji untuk memastikan keasliannya. Hasil dari uji validitas dan reliabilitas pada variabel ancaman, kerentanan dan kapasitas menunjukkan bahwa semua pernyataan dalam kuesioner mempunyai hubungan sangat kuat antar satu dengan yang lainnya.

Nilai korelasi item terkoreksi (r hitung) > dari r tabel sebesar 0,834 yang menunjukkan sebuah kuesioner mempunyai kemampuan baik dalam mengukur tingkat ancaman, kerentanan, dan kapasitas yang berkontribusi terhadap risiko dalam upaya membangun ketahanan pariwisata. Sementara itu, hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha untuk seluruh atribut penilaian kuesioner melebihi 0,834 yang berarti bahwa jawaban informan atau responden mempunyai tingkat konsistensi internal baik sampai dengan sangat baik. Selanjutnya data hasil wawancara dengan narasumber di NuArt Sculpture Park dianalisis menggunakan rumus $R = H \times V / C$. Nilai risiko (R) ditentukan berdasarkan rata-rata angka yang telah melalui proses normalisasi. Misalnya, nilai risiko target pembangunan (E_1) dinilai oleh sumber pertama pada tahap manajemen sebagai berikut: $H_1=4$, $V_1=3$, $C_1=4$, $R_1=4 \times (3/4) = 3$; dinormalkan $3/25 = 0,120$; $H_2=3$, $V_2=4$, $C_2=5$, $R_2=3 \times (4/5) = 2,4$; dinormalkan $2,4/25 = 0,096$. Menurut persamaan 1, nilai risiko NuArt Sculpture Park ditunjukkan pada Tabel 2. Tahap efisiensi biaya adalah 0,848, tahap keluasan adaptasi adalah 0,673, tahap kualitas keputusan adalah 0,514, dan tahap kecepatan respons adalah 0,445.

Tabel 2. Nilai Risiko Pariwisata NuArt Sculpture Park

No	Tahapan (Fase)	Faktor Risiko (Risk Factor)	Nilai Risiko Per Narasumber					Nilai Risiko
			N 1	N 2	N 3	N 4	N 5	
I	Kecepatan Respons	A1. Risiko kesalahan informasi	0,062	0,139	0,082	0,047	0,076	0,406
		A2. Risiko beban kerja yang tinggi	0,105	0,049	0,128	0,010	0,094	0,386
		A3. Risiko teknologi yang tidak andal	0,120	0,190	0,078	0,031	0,055	0,474
		A4. Risiko bencana & krisis keharianan	0,112	0,188	0,100	0,030	0,104	0,534
		A5. Risiko krisis keamanan	0,104	0,033	0,133	0,092	0,017	0,379
		A6. Risiko perubahan iklim	0,171	0,035	0,043	0,164	0,079	0,492
							0,445	
II	Keluasan Adaptasi	B1. Kurangnya kesadaran pemahaman	0,113	0,174	0,109	0,160	0,174	0,735
		B2. Keterbatasan sumber daya	0,217	0,133	0,148	0,107	0,109	0,714
		B3. Hambatan kelembagaan & regulasi	0,129	0,104	0,084	0,091	0,117	0,525
		B4. Faktor sosial dan budaya	0,193	0,137	0,151	0,044	0,136	0,661
		B5. Kerusakan lingkungan	0,107	0,192	0,192	0,101	0,211	0,730
							0,673	
III	Efisiensi Biaya	C1. Risiko operasional	0,209	0,180	0,266	0,147	0,180	0,938
		C2. Risiko finansial	0,181	0,228	0,181	0,170	0,121	0,881

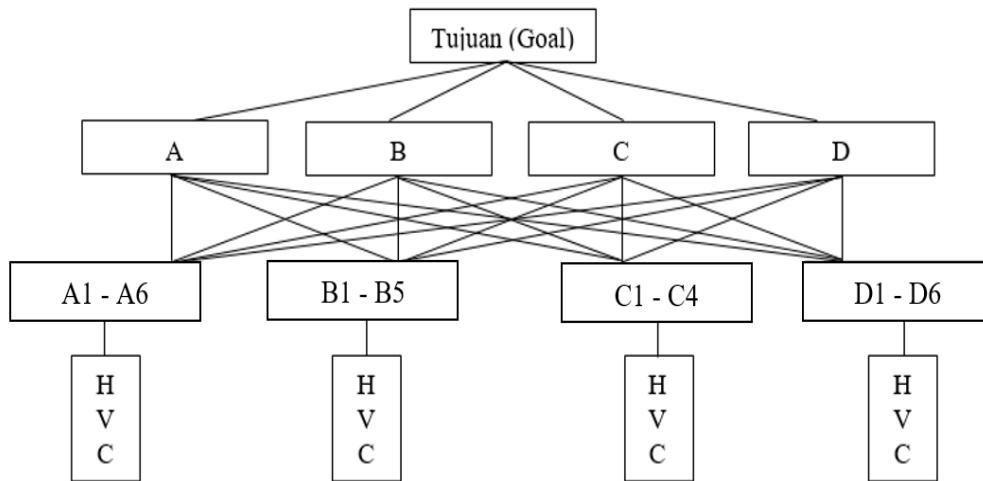
		C3. Kurangnya investasi awal mitigasi	0,229 0,112	0,277 0,166	0,019 0,118	0,105 0,210	0,141 0,196	0,771 0,802
		C4. Pengurangan anggaran pelatihan dan peningkatan kapasitas						
								0,848
IV	Kualitas Keputusan	D1. Informasi yang tidak akurat	0,042	0,112	0,164	0,153	0,157	0,628
		D2. Bias kognitif	0,266	0,217	0,082	0,095	0,117	0,777
		D3. Tekanan waktu	0,215	0,090	0,088	0,046	0,076	0,515
		D4. Perubahan lingkungan	0,131	0,068	0,040	0,019	0,037	0,295
		D5. Kurangnya evaluasi	0,109	0,211	0,177	0,009	0,109	0,603
		D6. Kurangnya keterlibatan pemangku kepentingan	0,070	0,036	0,090	0,020	0,055	0,271
								0,514

Penilaian Tingkat Kepentingan

Penentuan tingkat kepentingan dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan penyusunan struktur hierarki yang dibagi menjadi empat (4) level sebagai berikut:

- 1) Level I (Tujuan), memahami tingkat kepentingan penangan risiko
- 2) Level II (Kriteria), empat tahapan strategi manajemen risiko yaitu: tahap kecepatan respon (A), keluasan adaptasi (B), efisiensi biaya (C) dan kualitas keputusan (D)
- 3) Level III (sub Kriteria), empat strategi untuk mengevaluasi efektivitas fleksibilitas manajemen risiko yaitu: Tahap kecepatan respon (A) yang terdiri: risiko kesalahan informasi (A1), risiko beban kerja yang tinggi (A2), risiko teknologi yang tidak andal (A3), risiko bencana alam dan krisis kesehatan (A4), risiko krisis keamanan (A5) dan risiko perubahan iklim (A6). Tahap keluasan adaptasi (B) yang terdiri: kurangnya kesadaran dan pemahaman (B1), keterbatasan sumber daya (B2), hambatan kelembagaan dan regulasi (B3), faktor sosial dan budaya (B4) dan kerusakan lingkungan (B5). Tahap efisiensi biaya (C) terdiri dari: risiko operasional (C1), risiko finansial (C2), kurangnya investasi awal mitigasi (C3) dan pengurangan anggaran pelatihan dan peningkatan kapasitas (C4). Tahap kualitas keputusan (D) terdiri dari: informasi yang tidak akurat (D1), bias kognitif (D2), tekanan waktu (D3), perubahan lingkungan (D4), kurangnya evaluasi (D5) dan kurangnya keterlibatan pemangku kepentingan (D6).
- 4) Level IV (Alternatif) merupakan Tingkat ancaman (H), kerentanan (V) dan kapasitas (C) yang termasuk ke dalam nilai indeks yang memengaruhi nilai risiko.

Penyusunan daftar pertanyaan yang dievaluasi oleh informan sesuai dengan levelnya. Gambar 2 menunjukkan penerapan struktur hierarki tingkat kepentingan pemangku kepentingan. Berdasarkan keahlian dan keahliannya di bidang pariwisata menjadi acuan dipilihnya beberapa informan. Pada tahap ini, informan terdiri dari satu orang manajer operasional, satu orang manajer pemasaran, dua orang anggota divisi operasional, dan satu orang anggota divisi pemasaran.



Gambar 1. Struktur Hirarki Tingkat Kepentingan

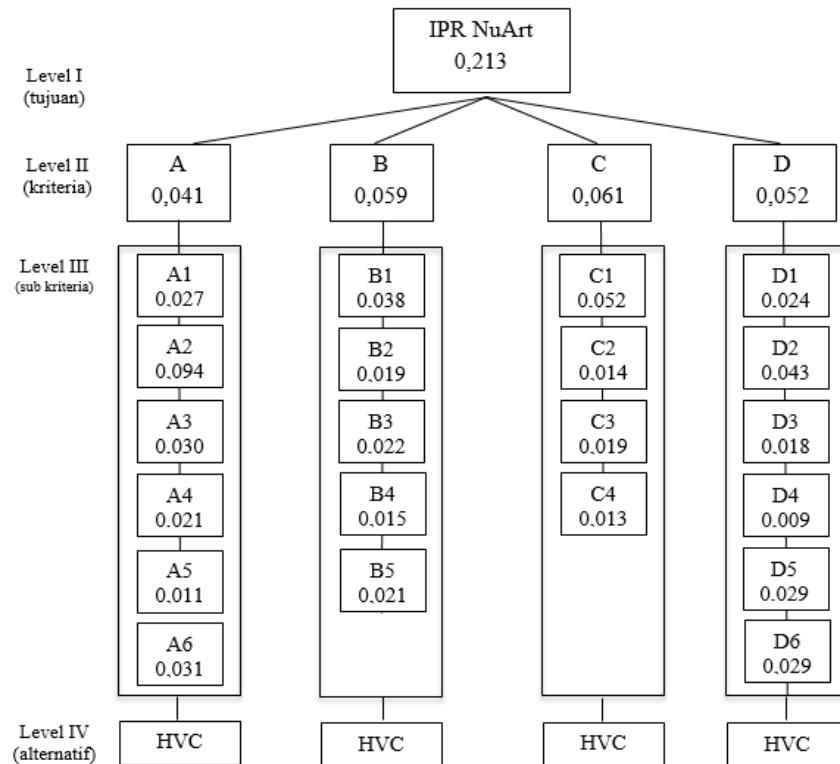
Penentuan Indeks Prioritas Risiko (IPR) Masing-masing Level

Pada Gambar 1 akan diilustrasikan Indeks Prioritas Risiko (IPR) pada NuArt Sculpture Park. Gambar dibawah ini menyimpulkan bahwa tahap efisiensi biaya ($IPR=0,061$) adalah tahap manajemen risiko yang paling berbahaya, diikuti oleh tahap keluasan adaptasi ($IPR=0,059$), tahap kualitas keputusan ($IPR=0,052$), dan proses kecepatan respon ($IPR=0,041$). Menurut nilai pada Indeks Prioritas Risiko (IPR), tahapan efisiensi biaya serta tahapan keluasan adaptasi direkomendasikan untuk diprioritaskan mendapatkan penanganan sebagai strategi manajemen risiko dalam membangun resiliensi.

Kebijakan Respon dan Mitigasi Risiko

Pengidentifikasi faktor risiko dan penetapan ranking (*risk level*) harus dilakukan terlebih dahulu sebelum kebijakan respon risiko dilakukan. Setiap tahap membangun resiliensi, Risiko yang menjadi fokus respons adalah risiko dominan atau risiko yang mempunyai nilai Indeks Prioritas Risiko (IPR) tertinggi. Menurut PMBOK 2017, ada beberapa strategi pengelolaan risiko yang dapat digunakan:

- 1) Menerima risiko (R1)
Menerima dan menanggung risiko sebagai bagian dari keputusan manajemen perusahaan adalah pilihan lain.
- 2) Mitigasi atau risiko (R2)
Dimungkinkan untuk meminimalkan dampak dari peristiwa yang dialami oleh perusahaan dengan mengurangi jumlah kejadian berisiko yang mungkin terjadi.
- 3) Menghindar dari risiko (R3)
Menghindar dari risiko pada saat hasil analisis berpotensi memunculkan kerugian besar
- 4) Mengalihkan resiko kepada pihak lain (R4)
Melibatkan atau membayar pihak ketiga dalam pengambilan risiko adalah salah satu cara konvensional untuk mentransfer atau memindahkan risiko.

**Gambar 2. Indeks Risiko Prioritas NuArt Sculpture Park**

Ekspansi skala penerimaan risiko yang dinormalisasi menggunakan ukuran penentuan jenis respon. Kebijakan respon serta mitigasi risiko diperlihatkan dalam Tabel 3 berdasarkan data tersebut.

Tabel 3. Respon dan Alokasi Risiko NuArt Sculpture Park

Tahap	Faktor Risiko	IPR	Respon Risiko
1. Kecepatan Respons	A2. Risiko beban kerja yang tinggi	0,094	Diterima atau diabaikan
2. Keluasan Adaptasi	B5. Kerusakan lingkungan	0,038	Diterima atau diabaikan
3. Efisiensi Biaya	C1. Risiko operasional	0,052	Diterima atau diabaikan
4. Kualitas Keputusan	D6. Kurangnya keterlibatan pemangku kepentingan	0,043	Diterima atau diabaikan

Pembahasan Hasil Penilaian Risiko

PT NuArt Sculpture Park adalah perusahaan pariwisata yang mengelola kawasan museum dan galeri NuArt Sculpture Park Bandung yang mengutamakan kekuatan identitas dan senantiasa mewujudkan kualitas terbaik untuk kepuasan pengunjung. Manajemen PT NuArt Sculpture Park memulai strategi dan rencananya sejak awal tahun 2024 yang terdiri dari manajemen operasional dan manajemen keuangan. Manajemen baru ini dilaksanakan untuk pemberian destinasi wisata alternatif ini untuk mencapai tujuan NuArt sebagai penyeimbang antara seni, budaya dan lingkungan. Tahun 2024, NuArt memiliki reputasi yang menengah hingga tinggi dengan adanya berbagai trend yang dilakukan wisatawan di NuArt Sculpture Park. Pengetahuan, keterampilan teknis, penciptaan nilai hingga efisiensi pada karyawan ditingkatkan dengan adanya pelatihan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan sistem yang dapat lebih baik sehingga dapat meminimalisir risiko internal (Wulandari and Simanjorang 2023). Untuk mempertahankan eksistensi sebagai museum dan galeri yang dapat dikunjungi oleh berbagai kalangan, PT NuArt Sculpture Park banyak berkolaborasi dengan beberapa instansi atau komunitas demi kelengkapan fasilitas maupun konsep.

Sesuai dengan hasil penelitian yang didapatkan nilai risiko tertinggi pada tahapan faktor risiko di NuArt Sculpture Park (Tabel 2) antara lain:

- 1) Tahap kecepatan respon yaitu risiko beban kerja yang tinggi dengan nilai 0,534
- 2) Tahap keluasan adaptasi yaitu risiko kerusakan lingkungan dengan nilai 0,735
- 3) Tahap efisiensi biaya yaitu risiko operasional dengan nilai 0,938
- 4) Tahap kualitas keputusan yaitu risiko kurangnya keterlibatan pemangku kepentingan dengan nilai 0,777

Melihat dari hasil analisis risiko diatas, nilai risiko untuk membangun resiliensi di wisata NuArt Sculpture Park memiliki kategori sedang dengan skor tertinggi 1,00. Dalam penelitian ini bahwa menunjukkan tingkat ancaman, kerentanan, dan kapasitas faktor risiko untuk bervariasi pada setiap tahapan dalam membangun resiliensi pariwisata. Hubungan antara manajemen risiko dan resiliensi pariwisata sangat erat dan saling mendukung dalam proses proaktif untuk menangani segala guncangan, adaptasi, dan pulih dari krisis. Ini berarti NuArt Sculpture Park perlu fokus terhadap beberapa jenis risiko dan beberapa aspek resiliensi untuk mempertimbangkan faktor risiko yang saling terkait.

Dengan nilai risiko 0,20 (ancaman=4, kerentanan=3, kapasitas=4), risiko operasional memiliki tingkat ancaman kategori tinggi, tingkat kerentanan kategori sedang, dan tingkat kapasitas kategori tinggi. Risiko operasional dapat didefinisikan sebagai peluang terjadinya kerugian yang disebabkan oleh ketidakpastian dalam proses operasional suatu organisasi. Ini mencakup berbagai faktor, seperti gangguan mesin, kesalahan manusia, dan dampak dari faktor eksternal lainnya (Ahmad Mustafid Fayyad et al. 2025). Hal ini juga berlaku untuk faktor risiko lainnya pada setiap tahap pengembangan. Nilai risiko prioritas diperoleh dengan menggabungkan tingkat kepentingan para pihak berdasarkan bobot kriteria masing-masing tingkat penilaian risiko. Indeks Prioritas Risiko (IPR) menunjukkan peringkat risiko untuk masing-masing tahapan pembangunan resiliensi. Hal ini dilakukan untuk menyusun prioritas risiko mana yang harus dikurangi sehingga dapat membuat keputusan tentang alur kegiatan yang akan datang. Dari penelitian ini menghasilkan bahwa NuArt Sculpture Park (Level 1) memiliki penilaian risiko wisata secara keseluruhan dengan IPR tahap 0,213, IPR tahap kecepatan respon 0,041, IPR tahap keluasan adaptasi 0,059, IPR tahap efisiensi biaya 0,061, dan IPR tahap kualitas keputusan 0,052.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penilaian risiko menunjukkan nilai risiko NuArt Sculpture Park sedang (lebih dari 0,4). Pada fase kecepatan respon adalah 0,534, tahap keluasan adaptasi adalah 0,735, tahap efisiensi biaya adalah 0,938, dan tahap kualitas keputusan adalah 0,777. Penilaian ini menunjukkan tingkat ancaman, kerentanan, dan kapasitas yang memengaruhi faktor risiko bervariasi pada setiap tahap pembangunan resiliensi pariwisata sebagai salah satu strategi manajemen risiko. Risiko operasional, risiko kurangnya keterlibatan pemangku kepentingan, risiko kerusakan lingkungan, dan risiko beban kerja yang tinggi adalah faktor risiko yang harus diprioritaskan untuk dikurangi dan dipantau secara konsisten. Pada manajemen risiko operasional pariwisata dapat meminimalkan potensi dampak negatif dari defisiensi proses internal, kejadian eksternal, kesalahan manusia, hingga kegagalan sistem (Saleh et al. 2023). Secara keseluruhan pengembangan strategi manajemen risiko pariwisata dalam membangun resiliensi di NuArt Sculpture Park layak untuk diluaskan dengan mengurangi risiko prioritas dengan cara yang berkelanjutan karena NuArt Sculpture merupakan destinasi seni dan budaya yang populer dan menarik banyak pengunjung. Dengan demikian, peningkatan manajemen risiko pariwisata menjadi krusial untuk memastikan keselamatan, kenyamanan pengunjung, kelestarian aset dan keberlanjutan operasional.

REFERENSI

- A.A.A Ribeka Martha Purwahita, Putu Bagus Wisnu Wardhana, I Ketut Ardiasa, and I Made Winia. 2021. "Dampak Covid-19 Terhadap Pariwisata Bali Ditinjau Dari Sektor Sosial, Ekonomi, Dan Lingkungan (Sebuah Tinjauan Pustaka)." *Jurnal Kajian Dan Terapan Pariwisata* 1(2):68–80. doi: 10.53356/diparojs.v1i2.29.
- Agustin, Lia, and Saptono Nugroho. 2024. "Strategi Resiliensi Bisnis Mice Melewati Era Pandemi Menuju Endemi : Studi Pada Pt Jaya Impian Abadi Jurnal Destinasi Pariwisata." 12(1):129–34.
- Ahmad Mustafid Fayyad, Ahmad Imam Romansyah, Yafi Pandya al Mahdi, Firdaus Syaffa al, and Mohammad Khusnu Milad Mayr, Najih Tsaqifi. 2025. "Manajemen Risiko Operasional Dan Budaya Perusahaan Dalam Meningkatkan Kinerja : Studi Kasus Perusahaan Manufaktur." 4(1):116–24.
- Becken, S., Friedl, H., & Stickdorn, M. 2021. "The Risk of 'Overtourism': Understanding and Managing the Impacts of Tourism Growth." *Journal of Sustainable Tourism*, 727–65.
- Becken, Susanne, and Kenneth Hughey. 2021. "Impacts of Changes to Business Travel Practices in Response to the COVID-19 Lockdown in New Zealand." *Journal of Sustainable Tourism* 30:1–19. doi: 10.1080/09669582.2021.1894160.
- BNPB. 2014. "BERITA NEGARA." (1096):2–4.
- Khussurur, Mifta, Dhiya Fawwaz Murtadho, Aida Fathonah, Muhammad Nailil Fahmi Fatah, and Fania Mutiara Savitri. 2024. "Analisis Implementasi Manajemen Risiko Bisnis (Studi Kasus UMKM Lapar Café Karawang)." *ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal* 5(1):22–25. doi: 10.34306/abdi.v5i1.973.
- Muhammad Asir, Rizqy Aiddha Yuniarwati, Klemens Mere, Karina Sukardi, and Muh. Abdur. Anwar. 2023. "Peran Manajemen Risiko Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Studi Manajemen Sumber Daya Manusia." *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)* 4(1):32–42. doi: 10.37631/ebisma.v4i1.844.
- Muka, Wayan, and Agung Wibowo. 2021. "Penerapan Manajemen Risiko ... (I Wayan Muka, Agung Wibowo) PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO PADA PROSES PENGEMBANGAN PROPERTI Implementation of Risk Management on Property Development Process." *Jurnal Pemukiman* 16(1):31–40.
- Pambudi, Andi Setyo, Muhammad Fikri Masteriarsa, Aditya Dwifebri, Christian Wibowo, Imroatul Amaliyah, Dan Adhitya, and Kusuma Ardana. 2020. "Majalah Media Perencana Perkumpulan Perencana Pembangunan Indonesia Volume." *Majalan Media Perencanaan* 1(1):1–21.
- Pathak, Arsum, Philip E. van Beynen, Fenda A. Akiwumi, and Kenyon C. Lindeman. 2022. "Climate Change in the Strategic Tourism Planning for Small Islands: Key Policy Actors' Perspectives from The Bahamas." Pp. 125–43 in *Pandemics, Disasters, Sustainability, Tourism*, edited by I. Bethell-Bennett, S. A. Rolle, J. Minnis, and F. Okumus. Emerald Publishing Limited.
- Rachma, Nur. 2024. "Penerapan Manajemen Risiko Keuangan Pada Perusahaan Startup : Sebuah Tinjauan Kualitatif Abstrak Pendahuluan." 7(4):436–50.
- Rahmawati, Anisa Rima, and Rina Sri Kalsum Siregar. 2019. "Jurnal Manajemen Bisnis." *Jurnal Manajemen Bisnis* 9(2):72–80.
- Saleh, Muhammad, Asmawarna Sinaga, and Stai-Jam Mahmudiyah. 2023. "JEKSya Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Syariah." *JEKSya Jurnal* 2(1):285–97.
- Song, Bee Lian, Chee Yoong Liew, Jye Ying Sia, and Kanesh Gopal. 2021. "Electronic Word-of-Mouth in Travel Social Networking Sites and Young Consumers' Purchase Intentions: An Extended Information Adoption Model." *Young Consumers* 22(4):521–38. doi: 10.1108/YC-03-2021-1288.
- Syarifuddin, Didin. 2020. "Nilai Budaya Tanam Padi Sebagai Daya Tarik Wisata." *Media*

- Wisata* 18(2):263–74. doi: 10.36276/mws.v18i2.105.
- Syarifuddin, Didin. 2021. “Nilai Kepuasan Pengunjung Saung Angklung Udjo.” *Media Wisata* 19(2):167–78. doi: 10.36276/mws.v19i2.85.
- Syarifuddin, Didin. 2022. “Model Pengembangan Desa Wisata Melalui Pemberdayaan Masyarakat Di Desa Ciburial.” *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)* 6(3):111–29. doi: 10.31955/mea.v6i3.2298.
- Syarifuddin, Didin. 2023. “Partisipasi Masyarakat Dalam Pengembangan Pariwisata Di Kampung Wisata Cireundeu, Cimahi, Jawa Barat.” *JURNAL PARADIGMA : Journal of Sociology Research and Education* 4(2):141–57. doi: 10.53682/jpjre.v4i2.8024.
- Syarifuddin, Didin. 2024. “Transformasi Kampung Wisata Bunisari : Paradigma Pengembangan Partisipatif.” *JURNAL PARADIGMA : Journal of Sociology Research and Education* (Vol. 5 No. 1 (2024): (JUNI 2024) JURNAL PARADIGMA: Journal of Sociology Research and Education):201–12.
- Wahyuningsih, Luh Gde Nita Sri, NLP Dina Susanti, Ni Luh Gede Hari Nugrahini, Putu Agus Putra Sujana, and Putu Sundari Dewi. 2024. “Implementasi Manajemen Risiko Pada Pelayanan Kesehatan: A Literature Review.” *Jurnal Ilmiah Permas: Jurnal Ilmiah STIKES Kendal* 12(2):561–70.
- Wulandari, Dewi Ayu, and Feronica Simanjorang. 2023. “Analisis Penerapan Manajemen Risiko Operasional Pada Fido Dido Guesthouse Dan Restaurant Bukit Lawang.” *Jurnal Price: Ekonomi Dan Akuntansi* 2(1):1–10.
- Zunaedi, Balqis Nagita Fillia, Hayyu Rachma Annisa, and Murdiyati Dewi. 2022. “Fungsi Internal Audit Dan Manajemen Risiko Perusahaan: Sebuah Tinjauan Literatur.” *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi* 24(1):59–70. doi: 10.34208/jba.v24i1.1159.