

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO PADA PROSES PENGEMBANGAN PROPERTI

Implementation of Risk Management on Property Development Process

I Wayan Muka¹, Agung Wibowo²

¹Fakultas Teknik, Universitas Hindu Indonesia, Jalan Sanggalangit Penatih Denpasar

²Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro, Jalan Prof. Soedarto, SH, Tembalang, Semarang
Surel: wayanmuka@unhi.ac.id; agungwibowo360@gmail.com

Diterima: 21 Oktober 2020; Disetujui: 22 Februari 2021

Abstrak

Kemampuan untuk mengelola risiko sangat tergantung pada karakteristik proyek dan harus memperhitungkan kerentanan dalam penilaian risiko. Dalam proses pengembangan properti, kerentanan merupakan karakteristik sistem yang akan menciptakan kemungkinan adanya pengaruh kerusakan, bahaya, dan kegagalan yang berpengaruh pada penilaian risiko. Proses manajemen risiko merupakan salah satu langkah yang dapat dilakukan untuk menciptakan perbaikan berkelanjutan. Tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi: identifikasi sumber risiko, tahap identifikasi faktor risiko, tahap identifikasi tingkat ancaman, tahap identifikasi tingkat kerentanan, tahap identifikasi tingkat kapasitas, tahap analisis risiko, dan penentuan risiko prioritas. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan pengisian kuesioner oleh narasumber yang terlibat dalam pengembangan properti pada Kawasan Garuda Wisnu Kencana Cultural Park (GWK). Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor risiko yang mendapat prioritas untuk dimitigasi dan dimonitoring secara terus menerus adalah: risiko investigasi dan perizinan, risiko analisis penyelidikan tanah, risiko pembelian lahan, risiko pengawasan anggaran proyek, dan risiko target pembiayaan pembangunan. Tingkat risiko pada pengembangan Garuda Wisnu Kencana Cultural Park kategori sedang. Proses manajemen risiko pada penelitian ini dapat diterapkan pada proyek pengelolaan properti untuk membantu pihak yang berkepentingan membuat keputusan dalam berinvestasi properti.

Kata Kunci: Manajemen risiko properti, tingkat ancaman, tingkat kerentanan, tingkat kapasitas, Garuda Wisnu Kencana

Abstract

Ability to manage risk is highly dependent on the characteristics of the project and must take into account vulnerabilities in the risk assessment. In the property development process, vulnerability is a characteristic of the system that will create the possibility of damage, hazard, and failure effects affecting the risk assessment. The risk management process is one of the steps that can be taken to create continuous improvement. The stages carried out in this research include: identification of risk sources, risk factor identification stage, threat level identification stage, vulnerability level identification stage, capacity level identification stage, risk analysis stage, and priority risk determination. Data collection was carried out through interviews and filling out the questionnaire by resource persons involved in property development in the Garuda Wisnu Kencana Cultural Park (GWK) area. The results showed that the risk factors that received priority to be mitigated and monitored continuously were: investigation and licensing risk, land investigation analysis risk, land purchase risk, project budget oversight risk, and development financing target risk. The level of risk in the development of the Garuda Wisnu Kencana Cultural Park is in the medium category. The risk management process in this study can be applied to property management projects to help interested parties make decisions in property investment.

Keywords : Property risk management, threat level, vulnerability level, capacity level, Garuda Wisnu Kencana

PENDAHULUAN

Bisnis properti adalah sebuah usaha yang berkaitan dengan semua hal yang berwujud kebendaan, terdapat hak atas kepemilikan, dan mempunyai masa

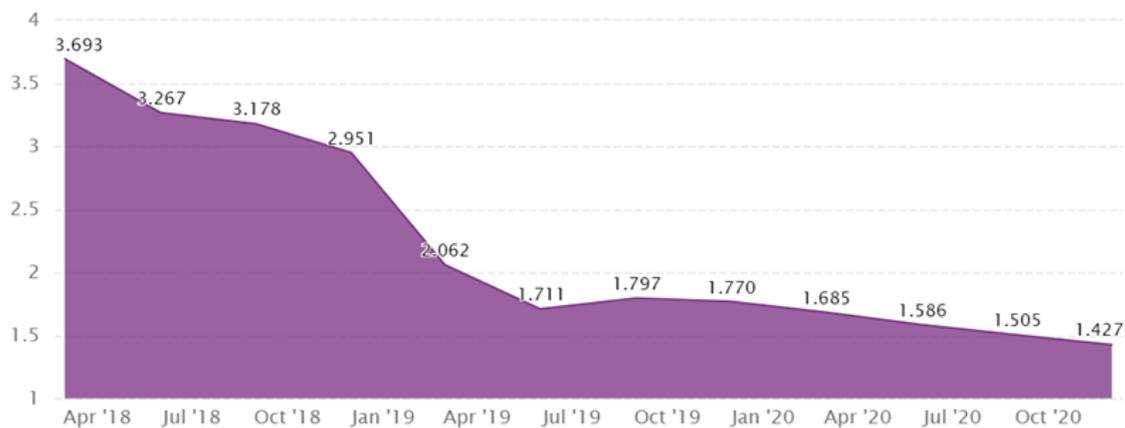
waktu dari pemakaian. Sedangkan investasi properti (*real estate*), secara sederhana berarti mengeluarkan atau menanamkan modal dalam asset yang berbentuk tanah atau bangunan di atasnya. Berinvestasi karena terdorong oleh harapan untuk mendapatkan

keuntungan (Marzuki dan Newell 2019). Bisnis properti merupakan salah satu bisnis yang paling dinamis, berisiko, dan menantang. Namun pengembangan properti memiliki reputasi buruk dalam mengelola risiko. Sebagai contoh, dalam kasus risiko bisnis properti residensial yang disebabkan oleh perubahan kebijakan pengembang (*developer*) tidak mengidentifikasi dan menilai risiko dengan benar. Oleh karena itu perusahaan mentransfer risiko kepada konsumen yang menyebabkan kerugian dari konsekuensi risiko yang ditimbulkan seperti; harga atau sewa rumah meningkat, kualitas bahan dan material rendah, dan terjadi perubahan sistem pembiayaan. Usaha di bidang properti, seperti halnya dengan usaha di semua bidang ekonomi lainnya, perlu mengelola setiap risiko yang dihadapinya agar hubungan yang seimbang antara rentabilitas (*rate of return*) dan likuiditas usahanya tidak terganggu oleh peristiwa-peristiwa, baik ekonomi maupun non-ekonomi, yang terjadi di luar usahanya. Semakin berhasil pengusaha untuk memitigasi risiko maka akan semakin tertarik untuk menanam modalnya, dan sebaliknya. Kemampuan mengelola risiko ini juga tergantung pada seberapa besar tingkat risiko, baik di bidang ekonomi maupun non-ekonomi yang dihadapinya pada lingkungan yang bersangkutan. Semakin kecil risiko lingkungan ini maka semakin kecil ancaman yang perlu dikelolanya sehingga akan semakin tertarik pengusaha untuk menanam modalnya, mengembangkan usahanya atau sebaliknya (Besley dan Ghatak 2010).

Mencermati perjalanan siklus bisnis industri properti di Indonesia dari tahun ke tahun, memang mengalami pasang surut. Pada era tahun 1980-an, bisnis properti sempat mencapai puncak (*booming*), kemudian pada tahun 1983 anjlok di titik terbawah, dan pada tahun 1986 terimbas krisis minyak. Selanjutnya pada tahun 1989, sektor properti kembali menemui masa

keemasannya. Sayangnya kondisi itu tak bertahan lama sebab pada tahun 1993 kembali anjlok. Bisnis properti kembali menemukan posisi puncaknya pada 1997, sebelum krisis ekonomi menghantam Asia. Begitu krisis menerpa, sektor properti terjun bebas ke level terendah. Setelah masa krisis, industri properti mulai pulih kembali khususnya sejak tahun 2000 dan mengalami peningkatan pesat sehingga sampai dengan tahun 2004 telah mencapai kapitalisasi Rp.66,18 triliun dari Rp.9,88 triliun pada tahun 2000, atau meningkat sekitar 570 % dalam 4 tahun terakhir. Suatu lonjakan yang cukup spektakuler (Wayan Muka, Tamin, dan Wibowo 2015). Pada Gambar 1 menunjukkan grafik rata-rata kenaikan harga properti residensial di Indonesia telah turun dari 14% di tahun 2013 menjadi 3% di tahun 2017 dan 2018, bahkan di kuartal kedua tahun 2019 rata-rata kenaikan harga pun lebih rendah yaitu sekitar 2.5%. Pertumbuhan pasar perumahan Indonesia telah mengalami perlambatan pertumbuhan sejak tahun 2014 dan kemungkinan akan menuju masa pemulihan dari tahun 2020. Gambar 1 menunjukkan trend harga baik nominal, maupun riil dari pasar *property residensial* (CEIC 2020). Di akhir 2019, rata-rata pertumbuhan nominal hanya sekitar 1.77%. Periode perlambatan yang terjadi sekarang merupakan konsekuensi alamiah dari adanya *booming property* yang terjadi pada tahun 2012 dan 2014, sebuah proses stabilisasi yang terbentuk ketika adanya gelombang kedua dari *booming property*, hal tersebut merupakan suatu keharusan untuk membantu sektor properti bergerak ulang dengan pondasi fundamental yang lebih kuat (Mourouzi-Sivitanidou dan Sivitanides 2020).

Lemahnya struktur permodalan juga menjadi masalah dalam bisnis properti. Seperti disampaikan dalam artikel berjudul *Five Strong Signals of Japans Coming Crash* oleh Kenichi Ohmae mengatakan,



Gambar 1 Pertumbuhan Harga Properti Residensial Indonesia

Sumber: (CEIC 2020).

kejatuhan properti (*property crash*) di Jepang terjadi karena pondasi *financial* rata-rata perusahaan properti tidak sehat. Di Indonesia hal ini juga terjadi bahwa struktur permodalan pengembang nasional tidak sehat, karena rasio utang terhadap modal (*debt equity ratio*) sangat timpang yakni 75%:25%. Di Amerika Serikat terakumulasinya dana besar di sektor perumahan (properti) telah melahirkan stagnasi yang berakibat melambatnya pertumbuhan ekonomi pada tahun 2007 yang diperkirakan tumbuh 2,3%, padahal tahun 2006 tumbuh 3,3%. Keadaan ini juga diikuti dengan memburuknya keadaan sosial dengan tingkat angka pengangguran sebesar 4,9%, sementara pada tahun 2006 sebesar 3%. Inflasi pada tahun 2006 sebesar 2,1% dan tahun 2007 meningkat menjadi 4,3%. Inflasi di Amerika Serikat tahun 2017 sebesar 2,0% dan sangat berpengaruh pada industri properti (Santosa 2017).

Tujuan dari manajemen risiko adalah untuk menciptakan tingkat perlindungan yang meringankan kerentanan terhadap ancaman dan potensi konsekuensi, sehingga mengurangi risiko ke tingkat yang dapat diterima. Pelaksanaan manajemen risiko harus merupakan bagian integral dari pelaksanaan sistem manajemen perusahaan. Proses manajemen risiko merupakan salah satu langkah yang dapat dilakukan untuk menciptakan perbaikan berkelanjutan. Proses manajemen risiko juga sering dikaitkan dengan proses pengambilan keputusan dalam sebuah perusahaan. Proses ini dapat diterapkan di semua kegiatan, jabatan, proyek, produk atau *asset*. Manajemen risiko terintegrasi merupakan suatu proses dimana berbagai risiko diidentifikasi, diukur, dan dikendalikan di seluruh bagian organisasi atau perusahaan. Melalui pengelolaan risiko terintegrasi, setiap keputusan strategik yang diambil selalu berdasarkan atas informasi yang *valid* dan *reliable* (Eaton 2015). Dalam proses pengembangan properti perlu merujuk pendapat yang menyatakan bahwa kerentanan (*vulnerability*) merupakan karakteristik sistem yang akan menciptakan kemungkinan adanya pengaruh kerusakan, bahaya, dan kegagalan (Ezell 2007). Kerentanan (*vulnerability*) adalah sistem yang berfungsi sebagai pengendalian dan pengelolaan. Risiko merupakan fungsi dari nilai ancaman (*hazard*), kerentanan (*vulnerability*) dan kapasitas (*capacity*) (Zhang 2007).

Pemahaman tentang transformasi manajemen risiko portofolio properti atau *real estate* di seluruh tahapan siklus hidup sangat penting bagi manajer *real estate* untuk meminimalkan risiko, memindahkan risiko dan perumusan strategi mitigasi dalam portofolio properti atau *real estate* (Gupta dan Newell 2021). Penerapan manajemen risiko pada pengembangan properti di Indonesia saat ini masih belum maksimal,

dimana sebagian besar masih memutuskan suatu keputusan yang berkaitan dengan risiko berdasarkan intuisi, penilaian personal dan pengalamannya daripada menggunakan pendekatan manajemen risiko yang formal dan sistematis. Pada dasarnya ada 4 (empat) pendekatan perilaku dari pihak manajemen terhadap risiko yang selama ini berkembang dalam industri properti dan *real estate* di Indonesia, yaitu: pendekatan yang dilakukan dengan membiarkan setiap kemungkinan untuk terjadi dengan menambahkan alokasi dana untuk premi risiko yang cukup besar pada nilai investasi, pendekatan dengan mengabaikan semua risiko yang mungkin terjadi dengan pengandaian bahwa semuanya akan berjalan dengan lancar dan bagaimanapun juga risiko yang terjadi akan mampu diatasi, pendekatan yang dilakukan dengan mengambil sikap tidak percaya pada analisis yang bersifat perkiraan dan lebih percaya kepada intuisi dan ketajaman perasaan dan pendekatan yang dilakukan dengan memfokuskan diri pada risiko yang sebenarnya tidak dapat dikontrol dengan mengembangkan sikap percaya diri bahwa semua keadaan yang terjadi akan dapat dikendalikan (Basuki 2012). Berdasarkan pada permasalahan di atas, penelitian ini mengembangkan model penerapan manajemen risiko pada pengembangan properti dengan memasukkan tingkat ancaman (*hazard*), kerentanan (*vulnerability*), kapasitas (*capacity*) pada analisis risiko sehingga dapat diketahui indeks risiko prioritas yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam investasi bisnis properti

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan metode survei dan wawancara. Metode survei yaitu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi untuk mewakili populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Survei dilakukan dalam tiga tahapan yang meliputi; persiapan survei, pelaksanaan survei; analisis dan sintesa. Persiapan survei meliputi; membuat rancangan kuesioner untuk mengumpulkan informasi tingkat risiko pengembangan properti di lokasi penelitian, pemilihan responden yang menjadi target survei. Pada penelitian ini, pemilihan responden melalui pertimbangan tertentu saja. Secara ringkas, target responden untuk survei adalah bersifat individual yang meliputi perusahaan developer di bidang pengembangan industri properti. Untuk pertimbangan dalam pemilihan survei didasarkan pada tiga hal, sebagai berikut; di tempat tersebut sudah dibangun proyek properti, di tempat tersebut

akan atau sedang dibangun proyek properti, di tempat tersebut teridentifikasi ada masalah dalam pengelolaan proyek properti. Sesuai Gambar 2 studi kasus penelitian ini adalah kawasan Garuda Wisnu Kencana Cultural Park (GWK). Adapun pertimbangan pemilihan Garuda Wisnu Kencana sebagai studi kasus karena kawasan Garuda Wisnu Kencana Cultural Park (GWK) merupakan salah satu kawasan pariwisata terpadu dan menjadi ikon pariwisata Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menilai risiko pada setiap tahap proses pengembangan properti dengan memperhitungkan tingkat ancaman (*hazard*), tingkat kerentanan (*vulnerability*) dan tingkat kapasitas (*capacity*). Tahapannya dimulai dari identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko. Identifikasi risiko bertujuan untuk membuat daftar risiko secara luas yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Metode identifikasi risiko yaitu wawancara dengan Manajemen PT. Alam Sutra Realty Tbk yang mempunyai tanggungjawab dan memahami sumber risiko, area dampak, peristiwa, penyebab dan potensinya. Tahapannya yaitu: (1) pendataan seluruh peristiwa risiko negatif yang mungkin terjadi dengan penyebaran kuesioner, wawancara, studi literatur dan observasi lapangan, dan (2) pemetaan risiko dan daftar risiko (*risk register*). Analisis risiko bertujuan untuk menilai risiko dari daftar risiko yang telah dikonfirmasi.

Analisis Risiko

Analisis risiko ini menggunakan semi-kuantitatif, yang menggunakan faktor pembobotan dan nilai-nilai indeks. Indikator yang digunakan untuk analisis risiko semi-kuantitatif akan dipilih didasarkan pada kesesuaian dan ketersediaan. Rumus $R = H \times V / C$ yang dijelaskan di atas masih berlaku, namun akan berisi nilai indeks bukan nilai riil. Dalam analogi *Human Development Index* (HDI) dari UNDP, untuk membuat indeks sebanding setidaknya dalam dimensi, indeks yang digunakan dalam analisis yang dikonversi menjadi nilai antara 0 dan 1, dimana 0 merupakan nilai minimum indikator asli, dan 1

merupakan nilai maksimum. Dalam kasus dengan angka rendah yang banyak dan beragam dalam jumlah yang kadang-kadang tinggi, akan dilakukan konversi logaritmik (Log10) daripada konversi linier.

Pada penelitian ini untuk mengukur risiko digunakan persamaan 1 (Villagrán de León 2006) sebagai berikut:

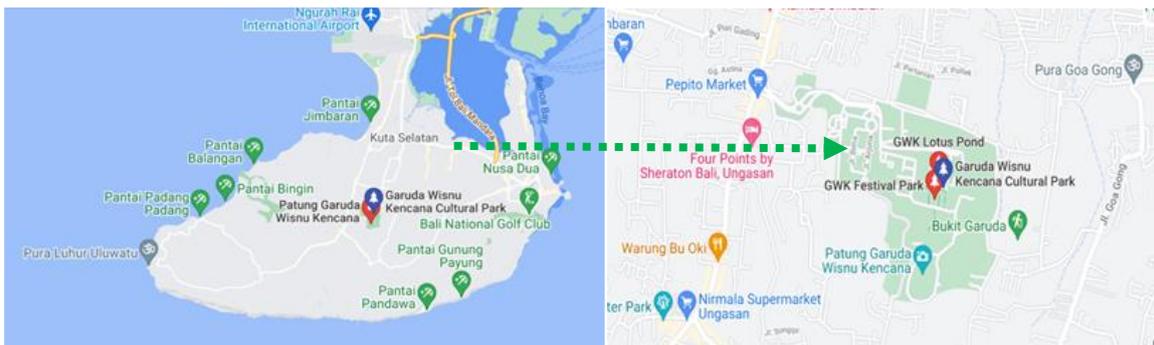
$$R_{pi} = H_{pi} \times \frac{V_{pi}}{C_{pi}} \dots\dots\dots(1)$$

Dimana:

- R_{pi} adalah Risiko dalam pengembangan properti,
- H_{pi} adalah Ancaman pengembangan properti,
- V_{pi} adalah Kerentanan pengembangan properti,
- C_{pi} adalah Kapasitas pengembangan properti.

Dalam konteks penelitian ini diasumsikan bahwa tingkat ancaman, kerentanan, dan kapasitas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Ancaman (*hazard*) adalah merupakan kondisi yang memiliki potensi penyebab timbulnya kerugian bagi perusahaan yang disebabkan oleh aktifitas dalam proses pengembangan properti seperti aktifitas pengembangan lahan, desain, pembiayaan, perizinan, konstruksi, pemasaran dan penjualan.
- 2) Kerentanan (*vulnerability*) adalah merupakan kondisi yang rentan bagi perusahaan dan sebagai kelemahan dalam melaksanakan aktifitas proses pengembangan properti yang dapat berupa kerentanan ekonomi, lingkungan, fisik, dan hubungan sosial. Sesuai dengan definisi kerentanan, dalam hubungan dengan pengembangan properti.
- 3) Kapasitas (*capacity*) merupakan kekuatan atau kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan dengan mengurangi kemungkinan risiko yang akan timbul dengan menggunakan sumber daya yang ada. Penentuan tingkat risiko prioritas dilakukan tahapan-tahapan sebagai berikut: penilaian tingkat ancaman, penilaian tingkat



Gambar 2 Lokasi Penelitian

kerentanan, penilaian tingkat kemampuan, penilaian tingkat kepentingan kriteria tujuan para pihak, dan perhitungan indeks prioritas risiko (IPR).

(berdasar analisa responden); A1, A2, ,D5 adalah Bobot Alternatif level 3 (berdasar analisa responden); nilai risiko a1, nilai risiko a2,, nilai risiko d5 adalah Nilai risiko.

Tingkat Risiko

Tingkat Risiko ditentukan dengan menggabungkan Tingkat Kerugian dengan Tingkat Kapasitas. Penentuan Tingkat Risiko dilaksanakan untuk setiap ancaman yang teridentifikasi. Penentuan Tingkat Risiko dilakukan dengan menggunakan matriks seperti yang terlihat pada Tabel 1. Penentuan dilaksanakan dengan menghubungkan Tingkat Kerugian dan Tingkat Kapasitas dalam matriks tersebut (BNPB 2012).

Tingkat Kepentingan Kriteria

Berdasarkan permasalahan yang ada, struktur dari kriteria beserta alternatif dapat disusun dalam sistem hirarki. Terkait pemikiran ini, maka metode *Analytical Hierarchy Process* dipilih sebagai metode yang tepat untuk mengetahui tingkat kepentingan (Darmanto, Latifah, dan Susanti 2014).

Penilaian indeks prioritas risiko dapat dilakukan setelah bobot tingkat kepentingan kriteria-kriteria tujuan para pihak didapatkan. Perhitungan indeks risiko prioritas (IPR) merupakan hasil analisis bobot tingkat kepentingan masing-masing level dan besarnya nilai risiko berdasarkan tingkat ancaman, tingkat kerentanan dan tingkat kapasitas. Penilaian tingkat risiko prioritas diawali dengan penilaian tingkat ancaman, tingkat kerentanan, tingkat kapasitas dan mempertimbangkan bobot relatif kepentingan dari kriteria-kriteria yang ditentukan. IPR dihitung menggunakan rumus sesuai dengan Persamaan 2 sebagai berikut: $IPR = A (A1 \times \text{nilai risiko } a1 + \dots + A6 \times \text{nilai risiko } a6 + \dots + D1 \times \text{bobot } d1 + \dots + D5 \times \text{nilai risiko } d5)$. Dimana IPR adalah Indeks Prioritas Risiko; A s/d D adalah Bobot Alternatif level 2

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penilaian Risiko

Pada tahap ini narasumber diberikan kuesioner. Kuesioner tahap ini bertujuan untuk menilai tingkat urgensi atau kekritisitas risiko potensial. Penilaian kuesioner tahap pertama dilakukan oleh narasumber dengan memberikan angka untuk setiap faktor yang ditinjau pada kolom-kolom kriteria menggunakan skala linkert antara 1 sampai 5. Secara berturut turut, angka 1 mempresentasikan tingkat risiko tidak penting/tidak kritis atau dapat diabaikan, angka 2 mempresentasikan kurang penting atau tidak dapat diabaikan, angka 3 mempresentasikan cukup penting/cukup kritis, angka 4 mempresentasikan penting/kritis, dan angka 5 mempresentasikan sangat penting/sangat kritis. Selanjutnya data jawaban responden diuji validitas dan reliabilitas. Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel ancaman (*hazard*), kerentanan (*vulnerability*), kapasitas (*capacity*) mengindikasikan seluruh pernyataan yang terdapat dalam kuesioner memiliki korelasi yang kuat satu sama lain, ini ditunjukkan oleh nilai *Corrected Item Total Correlation* (r_{hitung}) lebih besar dari $r_{tabel} = 0,834$, menunjukkan bahwa kuesioner mampu mengukur tingkat ancaman (*hazard*), tingkat kerentanan (*vulnerability*), dan tingkat kapasitas (*capacity*) yang mempengaruhi nilai risiko dalam pengembangan properti. Sedangkan hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha Item* untuk keseluruhan atribut penilaian yang terdapat dalam kuesioner adalah lebih besar dari 0,834 dan hasil ini mengindikasikan bahwa jawaban narasumber atau responden mempunyai konsistensi

Tabel 1 Penentuan Tingkat Risiko

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

Keterangan:

	Tingkat Risiko Tinggi (>0,7)
	Tingkat Risiko Sedang (0,4-0,7)
	Tingkat Risiko Rendah(<0,4)

Sumber: BNPB, 2012

internal yang baik (*good*) hingga sangat baik (*excellent*).

Hasil jawaban narasumber untuk kawasan Garuda Wisnu Kencana *Cultural Park* selanjutnya dianalisis menggunakan rumus $R = H \times V/C$, dengan ketentuan nilai risiko (R) dirata-ratakan dengan angka yang telah dinormalisasi. Sebagai contoh: penilaian narasumber #1 pada tahap manajemen untuk risiko target pembiayaan pembangunan (E1) sebagai berikut: $H5.1 = 4$, $V5.1 = 3$, $C5.1 = 4$, $R1 = 4 \times (3/4) =$

3 ; dinormalisasi $3/25 = 0,120$; $H5.2 = 3$, $V5.2 = 4$, $C5.2 = 5$, $R2 = 3 \times (4/5) = 2,4$; dinormalisasi $2,4/25 = 0,096$. Rata-rata nilai risiko $A1 = (R1 + R2)/2 = (0,120 + 0,096) / 2 = 0,108$. Penilaian risiko sesuai dengan persamaan 1. Nilai risiko Garuda Wisnu Kencana *Cultural Park* seperti Tabel 2. Berdasarkan Tabel 2 untuk kawasan Garuda Wisnu Kencana *Cultural Park* nilai risiko paling tinggi adalah tahap manajemen 0,848; selanjutnya tahap konstruksi 0,673; tahap komitmen 0,514; tahap kelayakan 0,445; dan tahap gagasan 0,425.

Tabel 2 Nilai Risiko Kawasan Garuda Wisnu Kencana *Cultural Park*

No.	Tahapan (Fase)	Faktor Risiko (Risk Factor)	Nilai Risiko Per Narasumber					Nilai Risiko
			N1	N2	N3	N4	N5	
I	Gagasan (<i>initiation</i>)	A1. Risiko pemilihan lokasi dan kepemilikan lahan	0,031	0,041	0,074	0,014	0,119	0,279
		A2. Risiko desain pendahuluan	0,031	0,017	0,091	0,306	0,034	0,437
		A3. Risiko investigasi zonasi dan perizinan	0,019	0,062	0,076	0,093	0,187	0,479
		A4. Risiko suku bunga dan inflasi	0,104	0,015	0,069	0,100	0,107	0,395
		A5. Risiko segmen pasar dan peluang pasar	0,016	0,039	0,053	0,026	0,173	0,307
		A6. Risiko kebijakan ekonomi	0,084	0,096	0,102	0,032	0,341	0,655
							0,425	
II	Kelayakan (<i>feasibility</i>)	B1. Risiko analisis penyelidikan tanah	0,010	0,049	0,128	0,094	0,105	0,386
		B2. Risiko analisis desain	0,076	0,082	0,139	0,047	0,062	0,406
		B3. Risiko analisis hukum dan politik	0,033	0,104	0,017	0,133	0,092	0,379
		B4. Risiko analisis kelayakan ekonomi	0,055	0,120	0,031	0,190	0,078	0,474
		B5. Risiko analisis biaya pembangunan	0,104	0,030	0,112	0,100	0,188	0,534
		B6. Risiko analisis pemasaran dan penjualan	0,035	0,043	0,164	0,171	0,079	0,492
							0,445	
III	Komitmen (<i>commitment</i>)	C1. Risiko pembelian lahan	0,117	0,095	0,217	0,082	0,266	0,777
		C2. Risiko desain akhir	0,036	0,020	0,070	0,055	0,090	0,271
		C3. Risiko pengurusan perizinan	0,040	0,131	0,068	0,037	0,019	0,295
		C4. Risiko pembiayaan proyek	0,112	0,042	0,157	0,153	0,164	0,628
		C5. Risiko kontrak konstruksi	0,090	0,088	0,076	0,046	0,215	0,515
		C6. Risiko perjanjian pemasaran	0,109	0,177	0,097	0,009	0,211	0,603
							0,514	
IV	Konstruksi (<i>construction</i>)	D1. Risiko pematangan lahan	0,211	0,107	0,192	0,119	0,101	0,730
		D2. Risiko perizinan pembangunan	0,136	0,044	0,151	0,193	0,137	0,661
		D3. Risiko pengawasan anggaran proyek	0,109	0,113	0,174	0,179	0,160	0,735
		D4. Risiko pengawasan pekerjaan konstruksi	0,133	0,107	0,217	0,109	0,148	0,714
		D5. Risiko persaingan pasar	0,129	0,084	0,104	0,091	0,117	0,525
							0,673	
V	Manajemen (<i>management</i>)	E1. Risiko target pembiayaan pembangunan	0,136	0,147	0,209	0,180	0,266	0,938
		E2. Risiko pemeliharaan	0,112	0,166	0,196	0,118	0,210	0,802
		E3. Risiko target pemasaran	0,181	0,121	0,228	0,170	0,181	0,881
		E4. Risiko target penjualan	0,105	0,141	0,019	0,277	0,229	0,771
							0,848	

Penilaian Tingkat Kepentingan

Penentuan level hirarki

Penilaian tingkat kepentingan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dimulai dengan menyusun level hirarki. Dalam penelitian ini level hirarki terdiri dari 4 (empat) level yaitu:

- 1) Level I (Tujuan), mengetahui tingkat kepentingan penanganan risiko
- 2) Level II (Kriteria), lima tahap proses pengembangan properti yaitu: tahap gagasan (A), tahap kelayakan (B), tahap komitmen (C), tahap konstruksi (D), tahap manajemen (E).
- 3) Level III (sub kriteria), tujuh sumber risiko pengembangan properti menurut Gehner, Halman, dan de Jonge (2006) yaitu; tahap gagasan (A) terdiri dari: risiko pemilihan lokasi dan kepemilikan lahan (A1), risiko desain pendahuluan (A2), risiko investigasi zonasi dan proses perizinan (A3), risiko suku bunga dan inflasi (A4), risiko segmen pasar dan peluang pasar (A5), risiko kebijakan ekonomi (A6). Tahap kelayakan (B) terdiri dari: Risiko analisis penyelidikan tanah (B1), Risiko analisis desain (B2), Risiko analisis hukum dan politik (B3), Risiko analisis kelayakan ekonomi (B4), Risiko analisis biaya pembangunan (B5), Risiko analisis pemasaran dan penjualan (B6). Tahap Komitmen (C) terdiri dari: Risiko pembelian lahan (C1), Risiko desain akhir (C2), risiko pengurusan perizinan (C3), risiko pembiayaan proyek (C4), risiko kontrak konstruksi (C5), risiko perjanjian pemasaran (C6). Tahap Konstruksi (D) terdiri dari: Risiko pematangan lahan (D1), Risiko perizinan pembangunan (D2), Risiko pengawasan anggaran biaya proyek (D3), Risiko pengawasan pekerjaan konstruksi (D4),

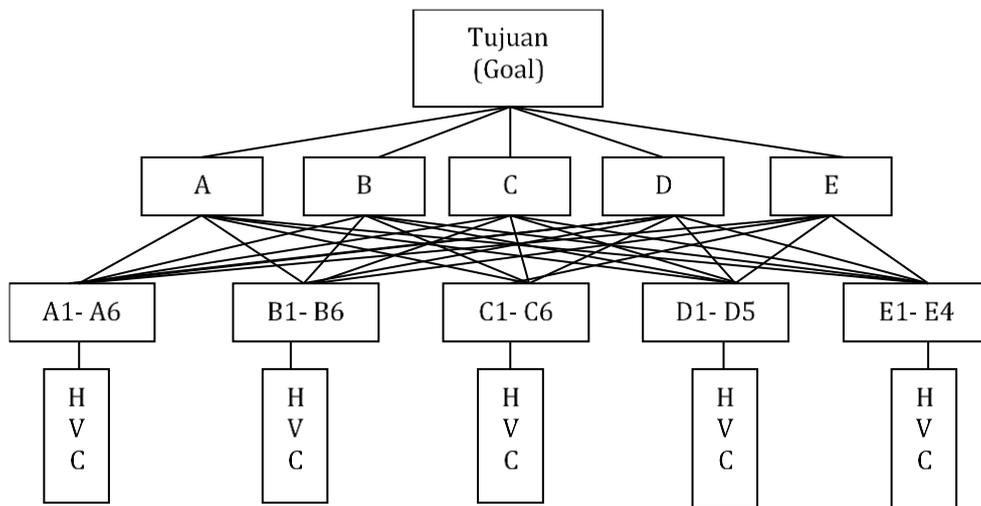
Risiko persaingan pasar (D5). Tahap Manajemen (E) terdiri dari: Risiko target pembiayaan pembangunan (E1), Risiko pemeliharaan dan penyerahan pekerjaan (E2), Risiko target pemasaran (E3), Risiko target penjualan (E4).

- 4) Level IV (Alternatif) nilai indeks yang mempengaruhi nilai risiko terdiri dari: tingkat ancaman (H.), tingkat kerentanan (V), tingkat kapasitas (C).

Gambar 3 menggambarkan struktur hirarki tingkat kepentingan para pihak. Setelah struktur hirarki tingkat kepentingan para pihak dibuat langkah selanjutnya adalah menyusun pertanyaan setiap level hirarki. Daftar pertanyaan yang telah tersusun selanjutnya dinilai oleh narasumber. Pada tahap ini narasumber dipilih berdasarkan tingkat keahlian dan kepakaran dalam bidang pengembangan properti. Narasumber pada tahap ini terdiri dari: Direksi PT. Alam Sutra Realty Tbk 1 orang, akademisi 2 orang, dan praktisi properti 1 orang.

Penentuan Indeks Prioritas Risiko (IPR) Masing-masing Level

Selengkapnya Indeks Prioritas Risiko (IPR) pada kawasan Nusa Dua Resort masing-masing level dapat diilustrasikan sesuai Gambar 4. Pada kawasan Garuda Wisnu Kencana *Cultural Park* menyimpulkan tahapan pengembangan yang paling berisiko adalah tahap manajemen (IPR = 0,061), disusul tahap konstruksi (IPR = 0,059), kemudian tahap studi komitmen (IPR = 0,052), tahap kelayakan (IPR = 0,041), dan tahap gagasan (IPR = 0,022). Berdasarkan nilai Indeks Prioritas Risiko (IPR) tersebut, tahap manajemen dan tahap konstruksi merupakan tahap yang



Gambar 3 Struktur Hirarki Tingkat Kepentingan

direkomendasikan untuk diprioritaskan mendapatkan penanganan.

Kebijakan Respon dan Mitigasi Risiko

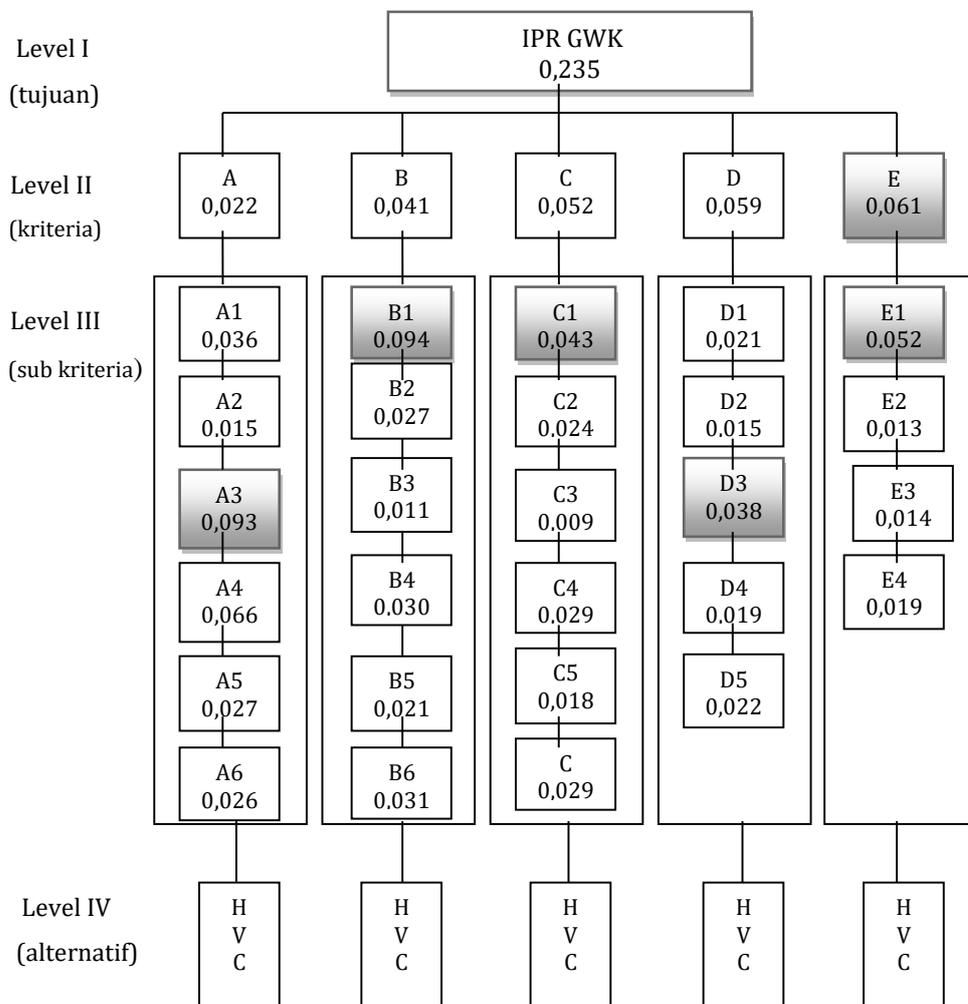
Kebijakan respon risiko dilakukan setelah faktor risiko diidentifikasi dan ditetapkan rankingnya (*risk level*). Risiko yang direpson adalah risiko yang dominan saja atau risiko yang mempunyai IPR tertinggi setiap tahap pengembangan properti. Strategi mengelola risiko penelitian ini digunakan menurut PMBOK (2017) adalah sebagai berikut:

- 1) Menerima risiko (R1)
Alternatif respon risiko ini dipilih dengan menanggung atau menerima risiko karena bagian dari keputusan manajemen perusahaan.
- 2) Mengurangi atau mitigasi risiko (R2)

Risiko dapat dikurangi dengan mengurangi kemungkinan bahwa kejadian risiko akan terjadi dan mengurangi dampak peristiwa yang dimiliki perusahaan.

- 3) Menghindari risiko (R3)
Menghindari risiko ketika dari hasil analisis kemungkinan kerugian yang ditimbulkan tinggi.
- 4) Memindahkan atau mentransfer risiko (R4)
Memindahkan risiko dapat dilakukan dengan metode konvensional seperti membayar pihak ketiga untuk mengambil risiko.

Sedangkan ukuran penentuan jenis respon digunakan pengembangan skala penerimaan risiko yang telah dinormalisasi. Kebijakan respon dan mitigasi risiko ditunjukkan sesuai data di Tabel 3.



Gambar 4 Indeks Risiko Prioritas Garuda Wisnu Kencana Cultural Park

Tabel 3 Respon dan Alokasi Risiko Garuda Wisnu Kencana *Cultural Park*

Tahap	Faktor Risiko	IPR	Respon Risiko
1. Gagasan(<i>initiation</i>)	A3. Risiko investigasi dan perizinan	0,093	Diterima/diabaikan
2. Kelayakan(<i>feasibility</i>)	B1. Risiko analisis penyelidikan tanah	0,094	Diterima/diabaikan
3. Komitmen(<i>commitment</i>)	C2. Risiko pembelian lahan	0,043	Diterima/diabaikan
4. Konstruksi(<i>construction</i>)	D1. Risiko pengawasan anggaran proyek	0,038	Diterima/diabaikan
5. Manajemen(<i>management</i>)	E1. Risiko target pembiayaan pembangunan	0,052	Diterima/diabaikan

Pembahasan Hasil Penilaian Risiko

PT. Alam Sutera Realty Tbk adalah perusahaan pengembangan properti terintegrasi yang mengutamakan inovasi untuk mewujudkan kehidupan yang berkualitas. Perusahaan memiliki fokus kegiatan usaha dalam bidang pembangunan serta pengelolaan perumahan, kawasan komersial, kawasan industri, pengelolaan pusat perbelanjaan, area rekreasi, perhotelan dan pengembangan kawasan terpadu. Demi memperkuat posisi sebagai perusahaan properti terintegrasi, pada 18 Desember 2007 perusahaan menjadi emiten melalui pencatatan saham di bursa efek Indonesia dengan kode ASRI dan sejak saat itu perusahaan resmi dikenal sebagai perusahaan publik dengan nama PT. Alam Sutera Realty Tbk. Garuda Wisnu Kencana *Cultural Park* atau yang sering disebut juga Garuda Wisnu Kencana merupakan salah satu Kawasan pariwisata terpadu yang dimiliki dan dikelola oleh PT. Alam Sutera Realty pada tahun 2013. Taman Budaya Garuda Wisnu Kencana *Cultural Park* (GWK) adalah sebuah taman wisata di bagian selatan pulau Bali. Di areal taman budaya ini, didirikan sebuah landmark atau maskot Bali, yakni patung Dewa Wisnu yang sedang menunggangi Garuda. Area Taman Budaya Garuda Wisnu Kencana *Cultural Park* berada di ketinggian 146 meter di atas permukaan tanah atau 263 meter di atas permukaan laut. Patung Garuda Wisnu Kencana ini merupakan simbol dari misi penyelamatan lingkungan dan dunia. Patung ini terbuat dari campuran tembaga dan baja seberat 4.000 ton, dengan tinggi 75 meter dan lebar 60 meter.

Sesuai hasil penelitian didapatkan nilai risiko kawasan Garuda Wisnu Kencana *Cultural Park* (Tabel 2) sebagai berikut:

- (1) Nilai risiko tertinggi pada tahap gagasan (*initiation*) adalah risiko investigasi zonasi dan perizinan dengan skor 0,479.
- (2) Nilai risiko tertinggi pada tahap kelayakan (*feasibility*) adalah risiko analisis biaya pembangunan dengan skor 0,534.

- (3) Nilai risiko tertinggi pada tahap komitmen (*commitment*) adalah risiko pembelian lahan dengan skor 0,777
- (4) Nilai risiko tertinggi pada tahap konstruksi (*construction*) adalah risiko pengawasan anggaran proyek dengan skor 0,735.
- (5) Nilai risiko tertinggi pada tahap manajemen (*management*) adalah risiko target pembiayaan pembangunan dengan skor 0,938.

Berdasarkan hasil analisis penilaian risiko tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa nilai risiko pada pengembangan kawasan Pariwisata Garuda Wisnu Kencana *Cultural Park* kategori sedang dari skor tertinggi 1,00. Hal ini menunjukkan tingkat ancaman, kerentanan dan kapasitas yang mempengaruhi faktor risiko pada masing-masing tahap pengembangan properti mempunyai nilai bervariasi. Sebagai contoh penilaian untuk tahap manajemen pada faktor risiko target pembiayaan pembangunan dengan nilai risiko = 0,20 (ancaman = 4, kerentanan = 3, kapasitas = 4), dapat diartikan bahwa pemilihan lokasi dan kepemilikan lahan mempunyai tingkat ancaman kategori tinggi, tingkat kerentanan kategori sedang dan tingkat kapasitas kategori tinggi. Demikian juga untuk faktor risiko lainnya pada setiap tahap pengembangan. Untuk mendapatkan nilai risiko yang lebih valid dan menentukan risiko prioritas perlu dimasukkan tingkat kepentingan para pihak berupa bobot kriteria masing-masing level pada penilaian risiko. Kombinasi nilai risiko dan bobot kriteria masing-masing level di dapat Indeks Prioritas Risiko (IPR) yang menunjukkan ranking risiko pada setiap tahap pengembangan yang dapat digunakan untuk menentukan prioritas risiko yang harus di mitigasi dan dapat digunakan untuk mengambil keputusan untuk langkah kegiatan berikutnya. Hasil penelitian ini mendapatkan penilaian risiko kawasan Garuda Wisnu Kencana *Cultural Park* (GWK) secara keseluruhan (Level I) dengan IPR sebesar 0,235. IPR tahap gagasan sebesar 0,022; IPR tahap kelayakan sebesar 0,041; IPR tahap komitmen sebesar 0,052; IPR tahap konstruksi sebesar 0,059 dan IPR tahap manajemen 0,061.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penilaian risiko disimpulkan bahwa nilai risiko pada kawasan pariwisata Garuda Wisnu Kencana *Cultural Park* kategori sedang (nilai risiko lebih dari 0,4) yaitu tahap gagasan sebesar 0,425, tahap studi kelayakan sebesar 0,445, tahap komitmen sebesar 0,514, tahap konstruksi sebesar 0,673 dan tahap manajemen sebesar 0,848. Hal ini menunjukkan tingkat ancaman, kerentanan dan kapasitas yang mempengaruhi faktor risiko pada masing-masing tahap pengembangan properti mempunyai nilai bervariasi. Faktor risiko yang mendapat prioritas untuk di mitigasi dan di monitoring secara terus menerus adalah; risiko investigasi dan perizinan, risiko analisis penyelidikan tanah, risiko pembelian lahan, risiko pengawasan anggaran proyek, dan risiko target pembiayaan pembangunan. Secara keseluruhan pengembangan Kawasan Pariwisata Garuda Wisnu Kencana *Cultural Park (GWK)* layak untuk dikembangkan dengan mereduksi risiko prioritas secara berkelanjutan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terimakasih kepada PT. Alam Sutra Realty Tbk dan Manajemen pengelola Garuda Wisnu Kencana *Cultural Park (GWK)* yang membantu memberikan data dan fasilitas sehingga penelitian ini dapat diselesaikan.

DAFTAR PUSTAKA

- [Perka BNPB]. 2012. "Peraturan Kepala BNPB No. 02 Tahun 2012." Badan Nasional Penanggulangan Bencana.
- Bank for International Settlements. 2020. "Indonesia Indeks Harga Properti Residensial Nominal." CEIC. 2020. www.ceicdata.com.
- Basuki. 2012. "Manajemen Risiko Investasi Pengembangan Perumahan." Universitas Islam Indonesia.
- Besley, Timothy, dan Maitreesh Ghatak. 2010. "Property Rights and Economic Development." *Handbook of Development Economics* 5 (C): 4525–95. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-52944-2.00006-9>.
- Darmanto, Eko, Noor Latifah, dan Nanik Susanti. 2014. "Penerapan Metode AHP (Analythic Hierarchy Process) untuk Menentukan Kualitas Gula Tumbu." *Simetris: Jurnal Teknik Mesin, Elektro dan Ilmu Komputer* 5 (1): 75. <https://doi.org/10.24176/simet.v5i1.139>.

- Eaton, Christopher. 2015. "Enterprise Risk Management." In *Canadian Nuclear Society - 35th Annual Conference of the Canadian Nuclear Society and 38th CNS/CNA Student Conference 2015*, 2:711–18. <https://doi.org/10.4018/ijrcm.2014040102>.
- Ezell, Barry Charles. 2007. "Infrastructure Vulnerability Assessment model (I-VAM)." *Risk Analysis* 27 (3): 571–83. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2007.00907.x>.
- Gehner, E, J.I.M. Halman, dan H. de Jonge. 2006. "Risk management in the Dutch Real Estate Development Sector: A Survey." In *6th International Postgraduate Research Conference*, 541–52. SCRI.
- Gupta, Ashish, dan Graeme Newell. 2021. "A Real Estate Portfolio Management Risk Assessment Framework for Nonlisted Real Estate Funds in India." *Property Management* 39 (1): 85–106. <https://doi.org/10.1108/PM-04-2020-0023>.
- Marzuki, Jufri, dan Graeme Newell. 2019. "Real Estate Finance and Investment." In *Real Estate Finance and Investment*. European Real Estate Society. https://doi.org/10.15396/eres2019_79.
- Mourouzi-Sivitanidou, Rena, dan Petros Sivitanides. 2020. "Real Estate Economics." In *Market Analysis for Real Estate*, 19–52. <https://doi.org/10.4324/9780429279409-3>.
- PMBOK. 2017. "Project Management Body of Knowledge (pmbok® guide)." In *Project Management Institute*.
- Santosa, Agus Budi. 2017. "Analisis Inflasi di Indonesia." In *Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu Unisbank 2017*. Stikubank University.
- Villagrán de León, Juan Carlos. 2006. "Vulnerability: A Conceptual and Methodological Review." *SOURCE United Nations University- EHS*. Bonn.
- Wayan Muka, I, Rizal Z Tamin, dan Agung Wibowo. 2015. "Property Development Risk: Case Study in Indonesia." *International Refereed Journal of Engineering and Science (IRJES) ISSN (Online) 4 (7): 2319–183*.
- Zhang, Hongliang. 2007. "A Redefinition of the Project Risk Process: Using Vulnerability to Open up the Event-Consequence Link." *International Journal of Project Management* 25 (7): 694–701. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.02.004>.