

**STRATEGI BISNIS BERBASIS RISIKO PADA
PENGELOLAAN KAWASAN
KEPELABUHANAN
PELABUHAN TANJUNG EMAS**

TESIS

Oleh

**WAHYU HARDIYANTORO
2404190006**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2026**

**STRATEGI BISNIS BERBASIS RISIKO PADA
PENGELOLAAN KAWASAN
KEPELABUHANAN
PELABUHAN TANJUNG EMAS**

TESIS

Diajukan untuk memenuhi persyaratan akademik guna memperoleh gelar
Magister Manajemen (M.M) pada Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia

**Oleh:
WAHYU HARDIYANTORO
2404190006**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2026**



PERNYATAAN KEASLIAN PENULISAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : WAHYU HARDIYANTORO

NIM : 2404190006

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Program Pascasarjana

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul “STRATEGI BISNIS BERBASIS RISIKO PADA PENGELOLAAN KAWASAN KEPELABUHANAN PELABUHAN TANJUNG EMAS” adalah :

1. Dibuât dan diselesaikan sendiri dengan menggunakan hasil kuliah, tinjauan lapangan, buku-buku dan jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada tesis saya.
2. Bukan merupakan duplikasi tesis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar Magister di universitas lain, kecuali pada bagian-bagian sumber informasi yang dicantumkan dengan cara referensi yang semestinya.
3. Bukan merupakan karya terjemahan dari kumpulan buku atau jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada tugas.

Kalau terbukti saya tidak memenuhi apa yang dinyatakan di atas, maka tesis ini dianggap batal.

Jakarta, 29 Juni 2026



(WAHYU HARDIYANTORO)



UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TUGAS AKHIR
STRATEGI BISNIS BERBASIS RISIKO PADA PENGELOLAAN KAWASAN
PELABUHAN TANJUNG EMAS

Nama : WAHYU HARDIYANTORO

NIM : 2404190006

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Program Pascasarjana

Telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dan dipertahankan dalam Sidang Tugas Akhir guna mencapai gelar Magister pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia,

Jakarta, 29 Juni 2026

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II

(Dr. M.L Denny Tewu, S.E, M.M.)

NIP/NIDN: 121952/0311076306

(Dr. Indra Gunawan, S.T, M.E.)

NIP/NIDN: 151230/0307117403

Ketua Program Studi Magister Manajemen

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Kristen Indonesia

(Dr. M.L Denny Tewu, S.E, M.M.)

NIP/NIDN: 121952/0311076306

(Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M.Pd., PA.)

NIP/NIDN: 00147370320116402



UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA PROGRAM PASCASARJANA

PERSETUJUAN TIM PENGUJI TUGAS AKHIR

Pada hari Senin, 29 Juni 2026 telah diselenggarakan Sidang Tugas Akhir untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Magister pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia, atas nama

Nama : WAHYU HARDIYANTORO

NIM : 2404190006

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Program Pascasarjana

Termasuk Ujian Tugas Akhir yang berjudul “STRATEGI BISNIS BERBASIS RISIKO PADA PENGELOLAAN KAWASAN KEPELABUHANAN PELABUHAN TANJUNG EMAS” oleh tim penguji yang terdiri dari:

- | Nama Penguji | Jabatan dalam Tim Penguji | Tanda Tangan |
|--|---------------------------|---|
| 1 Dr. Indra Gunawan, S.T.,M.E. | Sebagai Ketua |  |
| 2 Dr. Denny Tewu, S.E., M.M. | Sebagai Anggota |  |
| 3 Dr. Martua Eliakim Tambunan, S.E.,Ak., M.Si. | Sebagai Anggota | |

Jakarta, 29 Juni 2026

PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : WAHYU HARDIYANTORO

NIM : 2404190006

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Program Pascasarjana

Jenis Tugas Akhir : Tesis

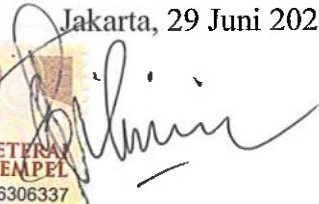
Judul : "STRATEGI BISNIS BERBASIS RISIKO PADA PENGELOLAAN
KAWASAN KEPELABUHANAN PELABUHAN TANJUNG EMAS"

Menyatakan bahwa :

1. Tugas akhir tersebut adalah benar karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar akademik di perguruan tinggi manapun;
2. Tugas akhir tersebut bukan merupakan plagiat dari hasil karya pihak lain, dan apabila saya/kami mengutip karya orang lain maka akan dicantumkan sebagai referensi sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
3. Saya memberikan Hak Noneksklusif Tanpa Royalti kepada Universitas Kristen Indonesia yang berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pengkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilih hak cipta.

Apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran Hak Cipta dan Kekayaan Intelektual atau Peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia lainnya dan integritas akademik dalam karya saya tersebut, maka saya bersedia menanggung secara pribadi segala bentuk tuntutan hukum dan sanksi akademis yang timbul serta membebaskan Universitas Kristen Indonesia dari segala tuntutan hukum yang berlaku.

Jakarta, 29 Juni 2026



(WAHYU HARDIYANTORO)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat, kasih dan karunia-Nya maka penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul **”Strategi Bisnis Berbasis Risiko Pada Pengelolaan Kawasan Kepelabuhanan Pelabuhan Tanjung Emas”**.

Penelitian ini dibuat dan disusun sebagai tugas akhir penulis, serta sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M.) pada Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia.

Pengelolaan Kawasan Kepelabuhanan di Pelabuhan Tanjung Emas saat ini tengah menghadapi tantangan yang kompleks. Transisi pengelolaan dari PT Lamicitra Nusantara ke PT SSL sebagai subholding PT Pelabuhan Indonesia (Persero) membawa harapan sekaligus kebutuhan akan pendekatan baru yang lebih strategis. Kawasan yang pernah beroperasi sebagai Tanjung Emas Export Processing Zone (TEPZ) ini mengalami penurunan okupansi yang signifikan akibat infrastruktur yang sudah usang, harga sewa tidak kompetitif, serta respons yang kurang memadai terhadap risiko lingkungan, terutama pasca insiden jebolnya tanggul laut tahun 2022. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya pergeseran dari pendekatan operasional reaktif menuju strategi bisnis yang berbasis risiko dan resilien.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi internal dan eksternal kawasan melalui analisis SWOT, mengidentifikasi serta menilai risiko menggunakan Diagram Fishbone, ISO 31000:2018, dan COSO ERM *Integrated Framework*, serta merumuskan strategi bisnis berbasis risiko yang holistik dan aplikatif. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi praktis bagi PT SSL dalam mengoptimalkan pengelolaan kawasan, meningkatkan tingkat okupansi, pendapatan, serta ketahanan operasional di tengah persaingan kawasan industri yang semakin ketat.

Penulis menyadari bahwa penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. M.L. Denny Tewu, SE., M.M. selaku Dosen Pembimbing 1 dan selaku Ketua Program Studi Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia yang sangat membantu dalam memberikan arahan penulisan Tesis ini.
2. Bapak Dr. Indra Gunawan, S.T., M.E. selaku Dosen Pembimbing 2 yang telah memberikan arahan, masukan dan bimbingan secara konsisten selama proses penyusunan tesis ini.

3. Bapak Dr. Martua Eliakim Tambunan, SE., Ak., M.Si selaku Dosen Penguji yang telah memberikan arahan dan masukan dalam penelitian ini sehingga penelitian ini dapat bermanfaat bagi ilmu pengetahuan dan wawasan serta referensi dalam pengelolaan Kawasan Kepelabuhanan.
4. Istri tercinta Dinda Arlita Dewi, A.md.Keb atas doa, pengertian, dan dukungan moral serta material selama penulis menyelesaikan studi.
5. Anak-anak kami Fabrizio Leander Hartama Rotta dan Keinarra Gracia Rosedale Rotta yang selalu memberikan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan studi.
6. Bapak dan Ibu Mertua dan Orang Tua kami yang senantiasa memberikan support dalam menempuh perkuliahan selama kurang lebih 2 tahun di Universitas Kristen Indonesia.
7. Seluruh dosen pengajar dan civitas akademika Program Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan wawasan kepada penulis selama menempuh studi.
8. Pimpinan PT SSL dan segenap Pimpinan, Karyawan PT Lamicitra Nusantara beserta seluruh informan yang telah berkenan memberikan data dan meluangkan waktu untuk melakukan wawancara dalam penelitian ini.
9. Teman-teman Mahasiswa satu angkatan tahun 2024/2025 dan rekan kerja serta atasan langsung di PT SSL yang telah memberikan semangat, support dan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan studi.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, segala kritik, saran, dan masukan yang membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan karya ini di masa mendatang.

Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis bagi pengembangan strategi bisnis berbasis risiko di sektor kepelabuhanan Indonesia pada khususnya, dan dunia usaha pada umumnya. Akhir kata, dengan segala rasa syukur penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak. Tuhan Yesus Memberkati.

Jakarta, 29 Juni 2026

Penulis,



WAHYU HARDIYANTORO
NIM : 2404190006

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING	iii
HALAMAN PERSETUJUAN TIM PENGUJI	iv
HALAMAN PERNYATAAN PUBLIKASI	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
ABSTRAK.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	4
1.3 Rumusan Masalah.....	5
1.4 Tujuan Penelitian.....	5
1.5 Manfaat Penelitian.....	5
1.5.1 Manfaat Teoretis.....	5
1.5.2 Manfaat Praktis.....	6
1.6 Batasan Penelitian.....	7
1.7 Sistematika Penulisan	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Kajian Teori Utama	9
2.1.1 Definisi, Tujuan dan Perencanaan Strategi.....	9
2.1.2 Konsep Strategi Pemasaran	11
2.1.3 Pengertian dan Perumusan Strategi dengan Analisis SWOT	13

2.1.4 Diagram Fishbone.....	15
2.1.5 Kerangka Kerja ISO 31000:2018	16
2.1.6 COSO ERM- <i>Integrated Framework</i>	17
2.1.7 Integrasi Analisis SWOT, ISO 31000:2018, dan COSO ERM dalam Strategi Bisnis Berbasis Risiko.....	22
2.1.8 Risiko Iklim dan Pengungkapan Keberlanjutan Berdasarkan Pernyataan Standar Pengungkapan Keberlanjutan 1 (PSPK 1) dan PSPK 2 (IFRS S1 dan IFRS S2)	24
2.2 Penelitian Terdahulu.....	26
2.3 Sintesis Teori	33
2.4 Kerangka Pemikiran	36
2.4 Definisi Operasional Variabel	39
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	40
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	40
3.2 Lokasi dan Objek Penelitian.....	40
3.3 Jenis dan Sumber Data	40
3.4 Teknik Pengumpulan Data	41
3.5 Populasi, Sampel/Informan	41
3.6 Teknik Analisis Data	41
3.6.1 Triangulasi dan <i>Member Checking</i>	42
3.6.2 Analisis Pengolahan Data	42
3.6.2 Analisis Data Kualitatif	45
BAB IV	46
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	46
4.1 Gambaran Umum Perusahaan Pengelola Kawasan.....	46
4.1.1 Profil PT Lamicitra Nusantara.....	46
4.1.2 Profil PT SSL.....	46
4.2 Hasil Analisis Kualitatif	47
4.2.1 Analisis SWOT.....	47
4.2.2 <i>Internal Factor Analysis Summary</i> (IFAS)	50

4.2.3	<i>External Factor Analysis Summary (EFAS)</i>	51
4.2.4	<i>Internal-External (IE) Matrix</i>	52
4.2.5	TOWS Matrix	52
4.3	Hasil Identifikasi dan Analisis Risiko	53
64.3.1	Identifikasi Risiko Menggunakan Diagram Fishbone	53
64.3.2	Analisis dan Penilaian Risiko	55
64.3.3	<i>Risk Matrix</i>	57
4.4	Strategi Mitigasi Risiko	58
64.4.1	Prioritas Risiko Berdasarkan RPN	58
64.4.2	Rekomendasi Mitigasi Risiko Utama Dan Strategi Berbasis Risiko..	59
4.5	Pembahasan Temuan	66
BAB V		69
KESIMPULAN DAN SARAN		69
5.1	KESIMPULAN	69
5.2	IMPLIKASI MANAJERIAL	71
5.3	KETERBATASAN PENELITIAN	73
5.4	SARAN.....	75
DAFTAR PUSTAKA		76

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kriteria Penilaian Probabilitas Risiko	19
Tabel 2.2 Kriteria Penilaian Dampak Risiko Kualitatif	19
Tabel 2.3 Kriteria Penilaian Dampak Risiko Kuantitatif	20
Tabel 2.4 Kriteria Pemilihan Respon Risiko	21
Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu	21
Tabel 2.6 Skala Risiko dan Level Risiko.....	38
Tabel 3.1 Matriks SWOT	42
Tabel 3.2 Skala Likert	21
Tabel 4.1 Hasil Analisis SWOT berdasarkan Wawancara.....	49
Tabel 4.2 Internal Factor Analysis Summary.....	50
Tabel 4.3 External Factor Analysis Summary.....	50
Tabel 4.4 Identifikasi Risiko dengan Diagram Fishbone.....	53
Tabel 4.5 Penilaian Tingkat Dampak Risiko Kualitatif.....	55
Tabel 4.6 Penilaian Tingkat Probabilitas/Peluang Kemungkinan Terjadi.....	56
Tabel 4.7 Hasil RPN	57
Tabel 4.8 Estimasi Biaya Investasi atas Mitigasi Risiko Rob.....	59
Tabel 4.9 Strategi Bisnis Berbasis SWOT	61
Tabel 4.10 Hasil RPN setelah dilakukan Mitigasi	64
Tabel 5.1 Perumusan Strategi Bisnis Berbasis Risiko	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kuadran SWOT	15
Gambar 2.2 Diagram Fishbone (diagram Tulang Ikan)	16
Gambar 2.3 Prinsip, Kerangka Kerja dan Proses Manajemen Risiko	16
Gambar 2.4 COSO <i>Cube</i>	17
Gambar 2.5 Peta Risiko (<i>Heatmap</i>)	20
Gambar 2.6 Kerangka Pemikiran	36
Gambar 2.7 Peta Risiko (<i>Heatmap</i>)	38
Gambar 3.1 Diagram Fishbone	43
Gambar 3.2 Peta Risiko (<i>Heatmap</i>)	44
Gambar 4.1 <i>Internal-External Matrix</i>	52
Gambar 4.2 <i>TOWS Matrix</i>	52
Gambar 4.3 Diagram Fishbone	53
Gambar 4.4 <i>Risk Matrix (Heatmap)</i>	58
Gambar 4.5 <i>Risk Matrix</i> setelah dilakukan Mitigasi	66
Gambar 5.1 Saran Model Bisnis Pengelolaan Kawasan bagi PT SSL	72

ABSTRAK

PT SSL, sebagai subholding PT Pelabuhan Indonesia (Persero), mengelola Kawasan Kepelabuhanan di Pelabuhan Tanjung Emas. Kawasan ini, sebelumnya dikelola PT Lamicitra Nusantara yang menghadapi tantangan seperti harga sewa tidak kompetitif, fasilitas usang, dan strategi bisnis kurang adaptif. Insiden jebolnya tanggul laut tahun 2022 memperburuk situasi, menyebabkan kerugian tenant dan penurunan okupansi menjadi 33%, dibandingkan kawasan kompetitor.

Tujuan Penelitian ini adalah: (1) menganalisis kondisi internal dan eksternal pengelolaan kawasan menggunakan SWOT; (2) mengidentifikasi dan menganalisis risiko menggunakan *Fishbone*, ISO 31000:2018 (proses identifikasi, analisis, evaluasi, dan *treatment*), serta COSO ERM (komponen *risk assessment* dan *response*); (3) merumuskan strategi bisnis berbasis risiko untuk optimalisasi pengelolaan, termasuk mitigasi prioritas. Data primer diperoleh dari wawancara dengan 9 informan (5 karyawan PT Lamicitra Nusantara, 3 tenant aktif, 1 pengelola kawasan kompetitor) menggunakan purposive sampling, observasi lapangan, dan studi literatur sekunder. Analisis data mengadopsi model interaktif Miles dan Huberman: reduksi data, display data, serta *conclusion drawing/verification*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa risiko rob air laut, subsidence, dan banjir (R1) merupakan risiko prioritas utama dengan RPN 25 (*Critical*). Melalui integrasi SWOT, Fishbone, ISO 31000, COSO ERM, dan PSPK 2, penelitian ini berhasil merumuskan strategi berbasis risiko dengan prioritas strategi WO (*Improvement*) berupa investasi infrastruktur kawasan (tanggul, drainase, *early warning system*). Mitigasi tersebut mampu menurunkan RPN Risiko Rob menjadi 9 (*Major*) dengan dampak dan frekuensi kejadian yang terkendali. Model strategi bisnis berbasis risiko yang dihasilkan diharapkan dapat meningkatkan okupansi, pendapatan, dan resiliensi operasional kawasan.

Kata Kunci : strategi bisnis berbasis risiko, pengelolaan kawasan kepelabuhanan, Pelabuhan Tanjung Emas, PT SSL, manajemen risiko, COSO ERM, analisis SWOT, *hinterland development*

ABSTRACT

PT SSL, as a subholding of PT Pelabuhan Indonesia (Persero), manages the Port Area at Tanjung Emas Port. This area, previously managed by PT Lamicitra Nusantara, faced challenges such as uncompetitive rental prices, outdated facilities, and less adaptive business strategies. The incident of the collapse of the sea embankment in 2022 worsened the situation, causing tenant losses and a 33% decrease in occupancy compared to competitor areas. The objectives of this research are: (1) to analyze the internal and external conditions of regional management using SWOT; (2) identify and analyze risks using Fishbone, ISO 31000:2018 (identification, analysis, evaluation, and treatment processes), and COSO ERM (risk assessment and response components); (3) formulate risk-based business strategies for management optimization, including priority mitigation. Primary data were obtained from interviews with 9 informants (5 employees of PT Lamicitra Nusantara, 3 active tenants, 1 competitor area manager) using purposive sampling, field observation, and secondary literature study. The data analysis adopts the interactive model of Miles and Huberman: data reduction, data display, and conclusion drawing/verification. The results showed that the risk of seawater rob, subsidence, and flooding (R1) was the top priority risk with RPN 25 (Critical). Through the integration of SWOT, Fishbone, ISO 31000, COSO ERM, and PSPK 2, this study succeeded in formulating a risk-based strategy with the priority of the WO (Improvement) strategy in the form of investment in regional infrastructure (embankments, drainage, early warning system) of Rp17,038,500,000,-. This mitigation is able to reduce the RPN Risk Rob to 9 (Major) with a controlled impact and frequency of events. The resulting risk-based business strategy model is expected to increase the region's occupancy, revenue, and operational resilience.

Keywords : risk-based business strategy, port area management, Port of Tanjung Emas, PT SSL, risk management, COSO ERM, SWOT analysis, hinterland development