

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

PT SSL adalah perusahaan subholding dari PT Pelabuhan Indonesia (Persero) yang bergerak di bidang logistik dan pengembangan kawasan pelabuhan (*hinterland development*). Fokus bisnisnya meliputi layanan kepelabuhanan, transportasi, pergudangan, serta layanan end-to-end yang terintegrasi untuk memaksimalkan ekosistem logistik, dimana salah satu strategi dalam mengembangkan bisnis adalah melalui pengelolaan kawasan hinterland pelabuhan. Sebagai *strategic subholding* yang memiliki peran mengambil inisiatif untuk memaksimalkan aset khususnya yang berkaitan dengan kegiatan logistik dan pengembangan kawasan pelabuhan, saat ini PT SSL telah mengelola beberapa kawasan pelabuhan yang merupakan aset PT Pelabuhan Indonesia (Persero). Kawasan Pelabuhan yang dikelola PT SSL saat ini antara lain Kawasan Industri Kuala Tanjung (KIKT) yang berada di Provinsi Sumatera Utara, Kawasan Industri Kijing yang berada di Provinsi Kalimantan Barat, Kawasan Penunjang Bisnis Kepelabuhanan di Pelabuhan Tanjung Emas yang berada di Provinsi Jawa Tengah dan Kawasan Bali Maritime Tourism Hub (BMTH) yang berada di Provinsi Bali. Selain kawasan PT SSL juga mengelola aset lainnya yaitu berupa Gudang, lapangan penumpukan yang tersebar juga di beberapa daerah yang dioperasikan oleh Anak Perusahaan PT SSL. Pengelolaan ini tidak hanya bertujuan pada optimalisasi aset fisik, tetapi juga pada mitigasi risiko untuk menjamin keberlanjutan operasional di tengah volatilitas lingkungan maritim (Bagus & Hanaoka, 2022).

Kawasan Kepelabuhanan di Pelabuhan Tanjung Emas yang berada di Provinsi Jawa Tengah merupakan kawasan khusus dimana kawasan ini berada dibawah pengawasan dari Direktorat Jenderal Bea & Cukai Semarang karena status kawasan ini adalah kawasan berikat. Kawasan ini sebelumnya dikelola oleh PT Lamicitra Nusantara yang dikhususkan untuk kegiatan industri pengolahan bahan mentah sampai menjadi barang jadi untuk kemudian diekspor kembali ke luar negeri atau lebih dikenal sebagai Kawasan Tanjung Emas Export Processing Zone

(TEPZ), serta mayoritas industri pengolahan pada kawasan ini adalah industri tekstil. PT Lamicitra Nusantara telah mengelola kawasan ini selama kurang lebih 30 tahun dengan skema kerjasama sewa lahan dengan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) sebagai pemilik lahan. Setelah mengelola selama kurang lebih 30 tahun PT Lamicitra Nusantara menunjukkan performansi yang tidak baik bagi para tenant yang menyewa di area kawasan tersebut, hal tersebut dibuktikan dengan tidak adanya pembaharuan/renovasi bangunan bagi para tenant, tidak adanya pembaharuan fasilitas umum seperti jalan akses dan tanggul laut, drainase yang tidak diperbaiki dan sering terjadi banjir baik ketika rob ataupun hujan deras, tumbuhnya kawasan industri di sekitar kota Semarang seperti Kawasan Industri Wijayakusuma, Kawasan Industri Kendal, Kawasan Industri Terpadu Batang yang menawarkan lokasi dan harga sewa yang lebih kompetitif yang menyebabkan berkurangnya daya tarik kawasan ini. Hal ini dibuktikan dengan Tarif yang dikenakan oleh PT Lamicitra Nusantara kepada para tenant sebagai berikut : Tarif Sewa Bangunan adalah Rp. 49.600,-/m², Tarif Sewa Halaman Pabrik adalah Rp. 18.400,-/m², Tarif *Service Charge* adalah Rp. 11.200,-/m². Pada tahun 2022 (Antara (2022, Mei), Diakses 4 Februari 2026) terjadi jebolnya tanggul laut di kawasan lamicitra yang menyebabkan semua tenant yang berada di kawasan tersebut mengalami kerugian yang cukup parah dan menyebabkan kerusakan bangunan dan fasilitas pelabuhan lainnya.

Berdasarkan informasi yang didapatkan oleh penulis bahwa dalam praktik di lapangan, pengelolaan kawasan oleh PT Lamicitra Nusantara masih bersifat reaktif dan kurang mengadopsi pendekatan manajemen risiko yang terintegrasi. Pengelola lama yaitu PT Lamicitra Nusantara cenderung fokus pada operasional harian tanpa strategi bisnis risiko yang sistematis. Akibatnya, risiko lingkungan, operasional, dan bisnis tidak teridentifikasi dan dimitigasi secara dini, sehingga berdampak pada kerugian tenant dan penurunan okupansi yang berkepanjangan. Dari 6 tenant yang ada sebelum kejadian tanggul jebol, sampai saat ini tersisa 3 tenant yang masih tetap beroperasi di kawasan tersebut dengan pertimbangan permintaan dari tenaga kerja pabrik yang harus tetap bekerja. Total luasan *saleable area* Kawasan ini adalah seluas $\pm 203,552.71 \text{ m}^2$ dan saat ini okupansi yang dipakai oleh 3 tenant adalah seluas $\pm 67,370.84 \text{ m}^2$, dari data tersebut okupansi rasio lahan

yang digunakan adalah 33% dari total luas lahan. Padahal, di era persaingan kawasan industri yang semakin ketat, pengelolaan aset pelabuhan memerlukan pendekatan holistik yang mengintegrasikan strategi bisnis dengan manajemen risiko. Atas kejadian tersebut pada tahun 2025 PT Pelabuhan Indonesia (Persero) menyerahkan pengelolaan kepada PT SSL untuk kemudian berkoordinasi dengan PT Lamicitra Nusantara dalam hal proses peralihan pengelola kawasan.

Dari perspektif akademik, manajemen risiko di sektor kepelabuhanan sangat penting mengingat paparan terhadap risiko, seperti disrupsi rantai pasok (Bagus & Hanaoka, 2022), keterlambatan *cargo handling* (Fasih & Yuliyawati, 2024), dan tantangan infrastruktur di wilayah kepulauan (Machfudiyanto et al., 2023). Penelitian empiris menunjukkan bahwa strategi bisnis berbasis risiko dapat meningkatkan resiliensi, seperti dalam mitigasi *congestion* dan kapasitas pelabuhan (Verawati et al., 2023), risiko operasional spesifik seperti *berth allocation* (Verawati et al., 2023) atau *supply chain disruption* (Bagus & Hanaoka, 2022), tanpa adanya integrasi secara holistik dengan strategi bisnis berbasis ISO 31000 dan COSO ERM. Namun, di Indonesia implementasi sering terhambat oleh gap antara kebijakan dan praktik (Darwisman, 2025). Studi tentang kawasan kepelabuhanan di Indonesia lebih banyak menekankan pengembangan green port (Darwisman, 2025) atau LNG *supply chain* (Machfudiyanto et al., 2023), tetapi kurang mengeksplorasi pada pengelolaan kawasan berikat seperti kawasan kepelabuhanan yang ada di Pelabuhan Tanjung Emas, dimana risiko lingkungan (banjir) berinteraksi dengan risiko bisnis (rendahnya okupansi).

Oleh karena itu, penelitian ini menjadi sangat penting mengingat peran strategis kawasan kepelabuhanan dalam mendukung pertumbuhan ekonomi regional Jawa Tengah dan konektivitas logistik nasional. Tanpa strategi bisnis berbasis risiko yang tepat, aset-aset pelabuhan berpotensi menjadi tidak optimal, bahkan menjadi beban bagi subholding seperti PT SSL. Di sisi lain, integrasi pendekatan risiko dalam perumusan strategi bisnis diharapkan dapat meningkatkan resiliensi kawasan, menarik kembali investor/tenant, serta memberikan model referensi bagi pengelolaan kawasan pelabuhan lainnya di Indonesia. Penelitian ini juga relevan dengan agenda nasional pengembangan Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) dan peningkatan daya saing logistik Indonesia. Maka daripada itu penelitian

ini diperlukan untuk mengisi gap praktik dan gap penelitian tersebut melalui pendekatan yang integratif.

Penelitian ini mengembangkan model formulasi strategi bisnis berbasis risiko melalui integrasi SWOT, Diagram Fishbone, ISO 31000:2018, dan *COSO ERM-Integrated Framework* pada konteks pengelolaan kawasan kepelabuhanan berikat di Pelabuhan Tanjung Emas. Novelty penelitian terletak pada pendekatan holistik yang menggabungkan analisis strategi bisnis konvensional dengan kerangka manajemen risiko enterprise secara simultan, yang belum banyak dilakukan pada studi kasus kawasan berikat di Indonesia. Pendekatan ini diharapkan dapat mengisi gap antara strategi bisnis dan manajemen risiko yang selama ini masih berjalan secara terpisah.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut :

1. Rendahnya tingkat okupansi kawasan (33%) akibat infrastruktur usang, harga sewa tidak kompetitif, dan tidak adanya perbaikan fasilitas baik dari segi bangunan maupun fasilitas umum kawasan yang memperburuk daya saing terhadap kawasan industri sekitar.
2. Kurangnya respon pengelola sebelumnya yaitu PT Lamicitra Nusantara terhadap bencana (insiden jebolnya tanggul laut tahun 2022), termasuk minimnya komunikasi dan mitigasi yang menyebabkan hilangnya kepercayaan tenant.
3. Tidak adanya strategi bisnis berbasis risiko, yang mengakibatkan vulnerabilitas terhadap disrupsi rantai pasok dan lingkungan, sebagaimana diidentifikasi dalam studi *seaport risk* Indonesia (Bagus & Hanaoka, 2022).

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat disusun sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi internal (kekuatan dan kelemahan) serta eksternal (peluang dan ancaman) dalam pengelolaan Kawasan Kepelabuhanan di Pelabuhan Tanjung Emas, dilihat dari perspektif SWOT?
2. Risiko apa saja yang mempengaruhi pengelolaan kawasan tersebut, termasuk identifikasi akar penyebab melalui Fishbone dan penilaian berdasarkan ISO 31000 serta COSO ERM?
3. Bagaimana formulasi strategi bisnis berbasis risiko yang optimal untuk meningkatkan kinerja kawasan, termasuk prioritas mitigasi dan implikasi terhadap resiliensi operasional?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis kondisi internal dan eksternal menggunakan SWOT untuk mengidentifikasi faktor kritis yang mempengaruhi pengelolaan Kawasan Kepelabuhanan di Pelabuhan Tanjung Emas Semarang.
2. Mengidentifikasi risiko secara mendalam menggunakan Fishbone (6M), ISO 31000, dan COSO ERM (fokus *risk assessment* dan *response*).
3. Merumuskan strategi bisnis berbasis risiko, termasuk rekomendasi mitigasi untuk meningkatkan okupansi, pendapatan, dan ketahanan kawasan.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen strategi dan risiko, khususnya integrasi SWOT dengan kerangka risiko di sektor kepelabuhanan (Bagus & Hanaoka, 2022). Selain itu juga dapat memberikan kerangka konseptual baru untuk mengatasi gap dalam penerapan ISO 31000 pada kawasan berikat (Fasih & Yuliawati, 2024).

1.5.2 Manfaat Praktis

- Bagi PT SSL

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi untuk meningkatkan efisiensi, seperti mitigasi risiko congestion (Verawati et al., 2023). Potensi peningkatan pendapatan melalui strategi adaptif.

- Bagi Pemerintah Daerah dan Kementerian Perhubungan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan kebijakan untuk pengembangan rencana induk pelabuhan, integrasi Tanjung Emas dengan Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) terdekat seperti KEK Kendal, serta mitigasi risiko lingkungan dan operasional yang sering menghambat pengembangan kawasan penunjang (Darwisman, 2025).

- Bagi Investor dan Mitra Usaha Swasta

Hasil penelitian dapat memberikan panduan praktis dalam mengidentifikasi, mengukur, dan memitigasi risiko dalam kerjasama pengelolaan kawasan (seperti risiko finansial, operasional, lingkungan, dan regulasi), sehingga meningkatkan minat investasi dan keberlanjutan kerjasama dengan skema BOT/BOOT/KPS di kawasan penunjang bisnis kepelabuhanan.

- Bagi Masyarakat dan Pelaku Ekonomi Regional

Penelitian ini secara tidak langsung mendukung peningkatan daya saing logistik Jawa Tengah, pertumbuhan ekonomi daerah, penciptaan lapangan kerja, serta optimalisasi kawasan penunjang sebagai pusat aktivitas bisnis dan industri di sekitar Pelabuhan Tanjung Emas.

- Bagi Akademisi dan Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi referensi empiris dan bahan studi lanjutan tentang aplikasi manajemen risiko di sektor maritim, seperti ekstensi ke dalam green port strategies (Darwisman, 2025).

1.6 Batasan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis membatasi ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

1. Fokus penelitian adalah bagaimana merumuskan strategi bisnis yang tepat bagi PT SSL dalam mengelola Kawasan Kepelabuhanan di Pelabuhan Tanjung Emas Semarang dengan melihat dari aspek risiko serta analisis SWOT dan diagram fishbone untuk mendapatkan rumusan yang tepat.
2. Penulis hanya membatasi ruang lingkup penelitian di area Kawasan Kepelabuhanan di Pelabuhan Tanjung Emas Semarang dan bisnis eksisting yang saat ini sedang berjalan.
3. Penulis juga akan mengumpulkan data berupa dokumen tahun 2025 (dokumen internal perusahaan) dan hasil wawancara dengan PT Lamicitra Nusantara dan tenant eksisting yang berada di Kawasan Kepelabuhanan di Pelabuhan Tanjung Emas Semarang.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika Penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Menjelaskan tentang latar belakang penelitian, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Berisi tentang teori-teori terkait dengan strategi, analisis SWOT, analisis *fishbone*, kerangka manajemen risiko, integrasi manajemen risiko dan COSO ERM. Kemudian dilanjutkan dengan melakukan penelitian terdahulu untuk mendapatkan referensi terkait penelitian dan tahap terakhir melakukan penyusunan kerangka pemikiran dalam penelitian

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Menjelaskan jenis dan pendekatan penelitian, lokasi dan objek penelitian, jenis dan sumber data yang diperlukan, teknik pengumpulan data, populasi, sampel/informan dan teknik analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Menyajikan gambaran umum kondisi kawasan, hasil analisis SWOT dan *fishbone*, analisis risiko, strategi mitigasi risiko dan membahasnya secara mendalam.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Menyajikan kesimpulan, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan saran bagi peneliti selanjutnya.

