

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan evaluasi *Risk Priority Number* (RPN) terhadap risiko-risiko utama yang memengaruhi pengelolaan Kawasan Kepelabuhanan di Pelabuhan Tanjung Emas Semarang dan penelitian ini telah mencapai seluruh tujuan yang telah dirumuskan. Berikut adalah kesimpulan penelitian yang disusun berdasarkan tujuan penelitian:

1. Analisis Kondisi Internal dan Eksternal Berdasarkan SWOT

- a. Kondisi Internal

Kondisi internal Kawasan Penunjang Bisnis Kepelabuhanan di Pelabuhan Tanjung Emas menunjukkan kekuatan utama berupa status sebagai Kawasan Berikat yang memberikan fasilitas kepabeanan serta lokasi strategis yang sangat dekat dengan dermaga (200-300 meter). Namun, kelemahan yang paling dominan adalah infrastruktur yang sudah usang (tanggul, drainase, jalan), harga sewa yang tidak kompetitif (dalam USD dan relatif mahal), minimnya pemeliharaan fasilitas selama 30 tahun, serta keterbatasan SDM dan anggaran perbaikan.

- b. Kondisi Eksternal

Dari sisi eksternal, peluang yang tersedia meliputi pertumbuhan investor dari China, kebijakan pemerintah yang mendukung investasi asing, serta potensi integrasi dengan Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) terdekat. Sementara ancaman utama berasal dari persaingan ketat dengan kawasan industri baru (Wijayakusuma, Candi, Batang) yang menawarkan harga dan fasilitas lebih baik, serta risiko lingkungan pesisir (rob air laut, *subsidence*, dan banjir).

Analisis SWOT ini mengidentifikasi bahwa faktor kritis yang mempengaruhi pengelolaan kawasan adalah infrastruktur dan daya saing harga sewa.

2. Identifikasi dan Analisis Risiko Menggunakan Fishbone, ISO 31000, dan COSO ERM

Melalui diagram Fishbone (6M), penelitian ini berhasil mengidentifikasi akar penyebab masalah pengelolaan kawasan sebagai berikut:

- a. *Mother Nature* yaitu rob air laut, subsidence, banjir yang merupakan risiko paling dominan;
- b. *Method* yaitu Mitigasi penanganan bencana lambat;
- c. *Machine* yaitu Infrastruktur (tanggul, drainase, jalan) usang;
- d. *Man* yaitu Kurangnya SDM yang kompeten;
- e. *Material* yaitu Keterbatasan anggaran perbaikan;
- f. *Measurement* yaitu Model bisnis sewa kurang kompetitif.

Berdasarkan kerangka ISO 31000:2018 (identifikasi, analisis, evaluasi, dan treatment) serta COSO ERM (fokus pada *risk assessment* dan *risk response*), penilaian risiko dilakukan dengan menghitung *Risk Priority Number* ($RPN = \text{Peluang (P)} \times \text{Dampak (D)}$). Hasilnya adalah:

- a. Risiko R1 (Rob air laut, subsidence, banjir) memiliki RPN tertinggi (25 – kategori *Critical*);
- b. Risiko R2, R3, dan R6 berada pada kategori *Critical* (RPN 16);
- c. Risiko R5 berada pada kategori *Major* (RPN 12).
- d. Risiko R4 berada pada kategori *Major* (RPN 9)

Risk Matrix memperkuat bahwa risiko lingkungan dan infrastruktur menjadi prioritas utama.

3. Perumusan Strategi Bisnis Berbasis Risiko

Penelitian ini berhasil mengembangkan model formulasi strategi bisnis berbasis risiko melalui integrasi SWOT, Fishbone, ISO 31000:2018, dan COSO ERM pada pengelolaan Kawasan Kepelabuhanan. Model ini merupakan novelty penelitian karena memberikan kerangka operasional yang holistik dan aplikatif, yang sebelumnya belum banyak diterapkan dalam konteks kawasan berikat di Indonesia. Empat strategi utama yang dihasilkan adalah:

Tabel 5.1 Perumusan Strategis Bisnis Berbasis Risiko

Strategi	Tipe	Deskripsi Singkat
SO	<i>Aggressive</i>	Memanfaatkan status Kawasan Berikat dan lokasi strategis untuk menarik investor China secara agresif
WO	<i>Improvement</i>	Perbaikan infrastruktur secara masif dan fleksibilitas kontrak sewa
ST	<i>Defensive</i>	Memperkuat <i>customer retention</i> tenant eksisting
WT	<i>Survival</i>	Pengalihan pengelolaan ke PT SSL disertai investasi infrastruktur dan revisi model bisnis

Rekomendasi taktis menggunakan *Marketing Mix Strategy* 7P telah dirumuskan secara rinci, lengkap dengan risiko yang dimitigasi, waktu implementasi, dan indikator keberhasilan. Efektivitas mitigasi terbukti dari penurunan RPN (Tabel 4.9), di mana risiko R1 turun dari 25 menjadi 9, dan risiko lainnya turun signifikan ke level 4–6. Strategi ini diharapkan mampu meningkatkan okupansi kawasan, pendapatan perusahaan, serta ketahanan (resiliensi) operasional.

5.2 IMPLIKASI MANAJERIAL

Penelitian ini memberikan implikasi manajerial yang praktis dan strategis bagi berbagai pihak terkait.

1. Bagi PT SSL

a. Roadmap Transformasi Kawasan

PT SSL perlu menyusun Roadmap Transformasi Kawasan Tanjung Emas tahun 2025 sampai tahun 2030 dengan memprioritaskan strategi WO (*Improvement*) sebagai langkah jangka pendek, khususnya investasi infrastruktur kritis (tanggul, drainase, *early warning system*) untuk menurunkan risiko R1.

Berikut ini adalah rekomendasi yang mungkin dapat menjadi pertimbangan bagi PT SSL untuk mengelola kawasan kepelabuhanan Pelabuhan Tanjung Emas Semarang dengan konsep sebagai berikut:



Gambar 5.1 Saran Model Bisnis Pengelolaan Kawasan bagi PT SSL. Dengan konsep pada gambar 5.1 terlihat bahwa tidak seluruh kawasan dijadikan kawasan berikat namun terdapat area *logistic center* yang dapat dimanfaatkan PT SSL dalam menambah pendapatan bagi perusahaan yang tidak terbatas kepada Regulasi dari Kementerian terkait yang dapat membatasi ruang bisnis bagi PT SSL dalam mengelola sebuah kawasan.

b. Reformulasi Model Bisnis

Revisi model harga sewa menjadi hybrid (Rupiah-USD), pemberian insentif loyalitas, dan paket kawasan premium (*ready to use*) untuk meningkatkan daya saing dan okupansi.

c. Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi

Mengadopsi ISO 31000 dan COSO ERM secara penuh, termasuk pembentukan unit manajemen risiko, pembaruan *Risk Register*, dan monitoring RPN setiap semester.

d. Pengembangan SDM dan Operasional

Pembentukan *Emergency Response Team* khusus di Kawasan Kepelabuhanan ini, penyiapan SDM yang kompeten, serta digitalisasi proses (*Tenant Portal*) untuk mendukung strategi 7P.

- e. Strategi Pemasaran
Melaksanakan roadshow dan partisipasi aktif dalam kegiatan expo dengan target investor asing (khususnya investor dari China) dan memperkuat *customer retention* terhadap tenant eksisting.
- 2. Bagi Stakeholder Lainnya
 - a. PT Lamicitra Nusantara
Memberikan panduan proses transisi yang lebih baik dan meminimalkan dampak terhadap tenant.
 - b. Pemerintah Daerah dan Kementerian Perhubungan
Masukan kebijakan untuk integrasi dengan KEK Kendal Batang dan mitigasi risiko pesisir.
 - c. Investor dan Tenant
Meningkatkan kepercayaan melalui perbaikan secara transparan dan informasi terkait paket layanan yang lebih kompetitif.
 - d. Masyarakat Regional
Mendukung penciptaan lapangan kerja dan peningkatan daya saing logistik Jawa Tengah.
- 3. Manfaat Strategis Jangka Panjang
Implementasi strategi ini diharapkan menjadikan Kawasan Tanjung Emas sebagai model pengelolaan kawasan berikat berbasis risiko yang dapat direplikasi di kawasan PT SSL lainnya (Kuala Tanjung, Kijing, BMTH), sekaligus mendukung visi PT SSL sebagai penyedia solusi ekosistem logistik terintegrasi.

5.3 KETERBATASAN PENELITIAN

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan, penelitian ini juga memiliki keterbatasan antara lain :

1. Penelitian bersifat kualitatif deskriptif dengan jumlah responden terbatas (9 orang), sehingga bersifat eksploratif. Berikut ini adalah profil 9 orang responden tersebut :

- a. Bapak Saragih : Beliau adalah Legal Manager yang sekaligus merangkap sebagai GA (*General Affair*) dari PT Lamicitra Nusantara Cabang Semarang yang telah bekerja sejak 17 November 1997.
- b. Ibu Kristin : Beliau adalah *Marketing & Tenant Relations Manager* PT Lamicitra Nusantara Cabang Semarang yang telah bekerja mulai bulan Januari 1995.
- c. Bapak Setiawan Saputro : Beliau adalah *Technical Manager* PT Lamicitra Nusantara Cabang Semarang yang telah bekerja sejak bulan Mei tahun 1993.
- d. Bapak AP (tidak ingin disampaikan namanya) : Beliau adalah *Assistant Manager Infrastructure & Maintenance* PT Lamicitra Nusantara Cabang Semarang yang telah bekerja dari tahun 2020.
- e. Ibu R.W (tidak ingin disampaikan namanya) : Beliau adalah Senior Marketing & Tenant Relation Officer PT Lamicitra Nusantara Cabang Semarang yang telah bekerja dari tahun 2018.
- f. Ibu Yeni : Beliau adalah *Administration Manager Senior* PT Victory Apparel Indonesia yang adalah tenant dari PT Lamicitra Nusantara Cabang Semarang dan beliau telah bekerja sekitar 18 tahun di PT Victory Apparel Indonesia.
- g. Bapak A (tidak ingin disampaikan namanya) : Beliau adalah *Production Manager* PT Grandbest Indonesia yang adalah tenant dari PT Lamicitra Nusantara Cabang Semarang dan beliau telah bekerja sekitar 12 tahun di PT Grandbest Indonesia.
- h. Ibu R (tidak ingin disampaikan namanya) : Beliau adalah HR (*Human Resources*) & GA (*General Affair*) Supervisor di PT Glory Industrial yang adalah tenant dari PT Lamicitra Nusantara Cabang Semarang dan beliau telah bekerja sekitar 10 tahun di PT Glory Industrial.
- i. Bapak D (tidak ingin disampaikan namanya) : Beliau adalah *Customer Relation Officer* PT Kawasan Industri Wijayakusuma dan telah bekerja sekitar 10 tahun di PT Kawasan Industri Wijayakusuma.

2. Fokus hanya pada satu kawasan studi kasus di Pelabuhan Tanjung Emas.
3. Data primer bergantung pada persepsi responden pada masa transisi tahun 2025.
4. Belum dilakukan pengujian empiris kuantitatif terhadap efektivitas implementasi strategi.

5.4 SARAN

Berikut ini adalah saran yang dapat diberikan oleh penulis :

1. Bagi PT SSL
Perusahaan dapat segera mengimplementasikan strategi WO dan ST sebagai prioritas, diikuti strategi SO untuk jangka pendek dan disesuaikan dengan kondisi saat ini serta melakukan evaluasi berkala terhadap penurunan RPN risiko.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya
 - Melakukan penelitian lanjutan dengan pendekatan kuantitatif untuk mengukur efektivitas strategi.
 - Melakukan studi komparatif antar kawasan hinterland yang dikelola oleh PT SSL.
 - Menambahkan analisis finansial (*Cost-Benefit Analysis*) dan integrasi konsep *green port*.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi nyata bagi optimalisasi pengelolaan kawasan kepelabuhanan di Indonesia serta memperkaya literatur manajemen risiko di sektor maritim.