



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

PENGEMBANGAN MODEL STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN PT PERUSAHAAN BONGKAR MUAT (PBM) KRAKATAU JASA SAMUDERA, CILEGON

FARID ZUHRI



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA *

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Pengembangan Model Strategi Peningkatan Pendapatan PT Perusahaan Bongkar MuaT (PBM) Krakatau Jasa Samudera, Cilegon” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Agustus 2025

Farid Zuhri
K1501222210

* Pelimpahan hak cipta atas karya tulis dari penelitian kerja sama dengan pihak luar IPB harus didasarkan pada perjanjian kerja sama yang terkait.



RINGKASAN

FARID ZUHRI. Pengembangan Model Strategi Peningkatan Pendapatan PT Perusahaan Bongkar Muat (PBM) Krakatau Jasa Samudera, Cilegon. Dibimbing oleh YUDHA HERYAWAN ASNAWI dan HETI MULYATI.

Latar belakang penelitian ini berangkat dari permasalahan penurunan pendapatan yang dialami oleh PT PBM Krakatau Jasa Samudera (KJS), sebuah perusahaan bongkar muat di kawasan industri Cilegon. Penurunan tersebut terjadi di tengah persaingan industri yang semakin ketat serta perubahan dinamika eksternal pascapandemi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi model bisnis yang diterapkan oleh perusahaan, menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pendapatan, serta mengembangkan dan memprioritaskan strategi peningkatan pendapatan yang relevan dan aplikatif.

Penelitian ini didasarkan pada teori model bisnis (*Business Model Canvas*), analisis faktor internal melalui pendekatan THIO, serta analisis faktor eksternal menggunakan metode PESTLE. Hasil dari kedua analisis tersebut kemudian diintegrasikan dalam analisis SWOT dengan matriks IFE dan EFE memiliki beberapa fungsi krusial dalam proses perumusan strategi. Selanjutnya, strategi yang dirumuskan dievaluasi dan diprioritaskan melalui pendekatan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* guna menentukan strategi prioritas yang paling sesuai dengan kondisi aktual perusahaan. Validasi dilakukan melalui proses *member check* yang melibatkan lima ahli dari berbagai bidang seperti akademisi, praktisi logistik pelabuhan, asosiasi industri, konsultan SDM, dan regulator sektor maritim.

Penelitian dilakukan pada periode Juni hingga September 2024 menggunakan data primer dari wawancara mendalam dan observasi lapangan, serta data sekunder berupa dokumen internal perusahaan. Teknik analisis data mencakup deskriptif kualitatif, SWOT, matriks IFE EFE dan QSPM.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kelemahan dalam proposisi nilai dan efisiensi operasional menjadi faktor internal yang paling memengaruhi pendapatan, sementara persaingan industri dan regulasi menjadi faktor eksternal utama. Strategi prioritas yang dihasilkan melalui QSPM adalah pengembangan layanan terpadu bongkar muat dan logistik berbasis digital, diikuti oleh efisiensi operasional melalui optimalisasi aset dan SDM. Strategi tersebut dinilai paling relevan untuk memperbaiki posisi daya saing perusahaan dan meningkatkan pendapatan secara berkelanjutan.

Penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi manajemen PT KJS dalam merumuskan arah strategi bisnis yang lebih adaptif terhadap dinamika industri dan kebutuhan pasar. Selain itu, hasil penelitian ini juga memperkaya literatur mengenai pengembangan strategi bisnis di sektor jasa logistik dan pelabuhan, khususnya dalam konteks perusahaan bongkar muat di Indonesia.

Kata Kunci: Business Model Canvas (BMC), Matriks IFE& EFE, Pendapatan, PESTLE, PT PBM Krakatau Jasa Samudera, QSPM, Strategi Bisnis, SWOT, THIO.



SUMMARY

FARID ZUHRI. Development of a Strategic Model for Revenue Enhancement at PT Perusahaan Bongkar Muat (PBM) Krakatau Jasa Samudera, Cilegon. Supervised by YUDHA HERYAWAN ASNAWI and HETI MULYATI.

This research is motivated by the issue of declining revenue at PT PBM Krakatau Jasa Samudera (KJS), a stevedoring company located in the industrial area of Cilegon. The decline occurred amidst increasing industry competition and changing external dynamics in the post-pandemic era. The objective of this study is to identify the business model applied by the company, analyze internal and external factors affecting its revenue, and develop as well as prioritize relevant and applicable strategies to improve revenue performance.

This study is grounded in the Business Model Canvas (BMC) framework, internal factor analysis using the THIO approach, and external factor analysis through the PESTLE method. The results of these analyses were then integrated into a SWOT analysis, with the Internal Factor Evaluation (IFE) and External Factor Evaluation (EFE) matrices serving key functions in the strategy formulation process. Subsequently, the strategies were evaluated and prioritized using the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) to determine the most appropriate strategic priorities based on the company's current conditions. Validation of the strategy formulation was conducted through a member check process involving five experts from various relevant fields: academics, port logistics practitioners, industry association representatives, HR consultants, and maritime sector regulators.

The study was conducted from June to September 2024, using primary data collected through in-depth interviews and field observations, along with secondary data sourced from the company's internal documents. Data analysis techniques included descriptive qualitative analysis, SWOT, IFE-EFE matrices, and QSPM.

The findings reveal that weaknesses in value propositions and operational efficiency are the most influential internal factors affecting revenue, while industry competition and regulatory challenges represent the dominant external factors. The priority strategy identified through QSPM is the development of integrated digital-based stevedoring and logistics services, followed by operational efficiency through asset and HR optimization. These strategies are considered the most relevant for enhancing the company's competitive position and sustainably increasing revenue.

This research provides practical insights for PT KJS management in formulating business strategies that are more adaptive to industry dynamics and market demands. Moreover, it contributes to the academic literature on strategic business development in the logistics and port services sector, particularly within the context of stevedoring companies in Indonesia.

Keywords: Business Model Canvas (BMC), Business Strategy, IFE & EFE Matrix, , PESTLE, PT PBM Krakatau Jasa Samudera, QSPM, Revenue, SWOT, THIO.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2025
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

PENGEMBANGAN MODEL STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN PT PERUSAHAAN BONGKAR MUAT (PBM) KRAKATAU JASA SAMUDERA, CILEGON

FARID ZUHRI

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

IPB University

Penguji Luar Komisi pada Ujian Tesis:

1. Dr. Raden Dikky Indrawan, S.P., M.M
2. Dr. Siti Jaroh, B.Sc, M.Sc



IPB University
— Bogor Indonesia —

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University



Judul Tesis : Pengembangan Model Strategi Peningkatan Pendapatan
PT Perusahaan Bongkar Muat (PBM) Krakatau Jasa Samudera,
Cilegon

Nama : Farid Zuhri
NIM : K1501222210

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Dr.Drs. Yudha Heryawan Asnawi,MM

Pembimbing 2:
Dr. Heti Mulyati, S.T.P, MT



Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
NIP 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.
NIP 196812291992031016



Tanggal Ujian Tesis: 27 Agustus 2025

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini dapat diselesaikan dengan baik. Penulisan karya ilmiah ini dilakukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Bisnis pada Program Pascasarjana di Sekolah Bisnis IPB University.

Judul yang penulis angkat dalam penelitian ini adalah *Pengembangan Model Strategi Peningkatan Pendapatan PT Perusahaan Bongkar Muat (PBM) Krakatau Jasa Samudera, Cilegon*, yang dilatarbelakangi oleh tantangan pendapatan di tengah persaingan industri bongkar muat yang semakin dinamis.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan, dukungan, dan bimbingan dari berbagai pihak, penyelesaian tesis ini tidak akan berjalan dengan lancar. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati,

Penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada Yth. Bapak **Dr. Yudha Heryawan Asnawi, S.Pi., MM** dan Yth. Ibu **Dr. Heti Mulyati, S.P., MM** selaku Komisi Pembimbing yang telah memberikan arahan, ilmu, serta masukan yang sangat berarti dalam penyusunan karya ilmiah ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada seluruh jajaran manajemen dan staf PT PBM Krakatau Jasa Samudera (KJS) yang telah memberikan akses data, wawancara, serta dukungan penuh selama proses penelitian berlangsung. Tidak lupa, apresiasi mendalam penulis sampaikan kepada keluarga tercinta yang senantiasa mendoakan, memberikan semangat, dan menjadi sumber kekuatan dalam setiap langkah perjalanan ini. Terakhir, penghargaan yang tulus ditujukan kepada teman-teman seperjuangan Angkatan E86 Sekolah Bisnis IPB University atas kebersamaan, dukungan moral, dan inspirasi yang selalu menguatkan hingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.

Akhir kata, penulis berharap karya ilmiah ini dapat memberikan manfaat, baik bagi dunia akademik maupun praktisi bisnis, khususnya dalam pengembangan strategi perusahaan jasa bongkar muat di Indonesia. Semoga karya ini juga menjadi sumbangsih kecil bagi kemajuan ilmu pengetahuan di bidang manajemen strategis.

Bogor, Agustus 2025

Farid zuhri

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	7
II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Pengembangan	9
2.2 Model	9
2.3 Strategi	10
2.4 Pendapatan	11
2.5 <i>Business Model Canvas</i> (BMC)	12
2.6 Analisis <i>Technoware, Humanware, Infoware, Organware</i> (THIO)	13
2.7 Analisis <i>PESTLE</i>	14
2.8 Analisis SWOT dan Matriks IFE-EFE dalam Evaluasi Strategis	15
2.9 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)	17
2.10 Kajian Penelitian Terdahulu	18
2.11 Kerangka Pemikiran Konseptual	20
III METODE PENELITIAN	23
3.1 Waktu dan Lokasi Penelitian	23
3.2 Variabel dan Cara Pengukurannya	23
3.3 Teknik Pengambilan Sampel	25
3.4 Uji Validasi	25
3.5 Data dan Pengumpulan Data	26
3.6 Analisis Data	28
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	30
4.1 Gambaran Umum PT Krakatau Jasa Samudera	30
4.2 Model Binsis PT Krakatau Jasa Samudera	31
4.3 Analisis Faktor Lingkungan yang Mempengaruhi Penurunan Pendapatan PT Krakatau Jasa Samudera	36
4.4 Merumuskan strategi peningkatan pendapatan PT KJS berdasarkan hasil analisis lingkungan bisnis internal dan eksternal.	51
4.5 Rekomendasi Strategi Prioritas Dalam Peningkatan Pendapatan PT KJS	61
4.6 Implikasi Manajerial	72
V SIMPULAN DAN SARAN	78
5.1 Kesimpulan	78
5.2 Saran	78
5.3 Keterbatasan Penelitian	79

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

80
85

Hak cipta milik IPB University

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

DAFTAR TABEL

1	Volume barang yang dibongkar di pelabuhan (dalam ton)	2
2	Volume barang yang dimuat di pelabuhan utama (dalam ton)	3
3	Perkembangan impor dan ekspor non-migas di Pelabuhan Cigading (nilai dalam juta US\$)	4
4	Pendapatan PT KJS 2021-2024	4
5	<i>Evidence Gap</i>	5
6	Penelitian terdahulu	19
7	Profil responden	32
8	Karakteristik responden analisis THIO	37
9	Kriteria penilaian THIO	38
10	Pembobotan THIO	39
11	Skor dan SOTA	39
12	Tingkat kecanggihan	41
13	Pengumpulan Data PESTLE	45
14	Deskripsi data PESTLE	47
15	Hasil analisis PESTLE	50
16	Matiks IFE <i>Strengths and Weaknesses</i>	52
17	Matiks IFE <i>Opportunities and Threats</i>	53
18	<i>Strength</i> dan <i>weakness</i>	56
19	<i>Opportunity</i> dan <i>threats</i>	57
20	Integrasi THIO dan PESTLE	59
21	Matriks strategi alternatif	62
22	Alternatif strategi	65
23	Hasil analisis QSPM	67
24	Perbandingan BMC I vs BMC II (ringkas, ilustrasi evolusi model bisnis)	76

DAFTAR GAMBAR

1	Persentase perubahan volume barang yang dibongkar (impor) di pelabuhan utama Indonesia dari tahun 2020-2024	2
2	Persentase perubahan volume barang yang dimuat di pelabuhan utama Indonesia tahun 2020 - 2024	3
3	<i>Business Model Canvas</i>	12
4	Grafik radar teknometrik	13
5	<i>Political, Economic, Social, Technological, Legal, and Environment</i> (PESTLE)	15
6	Kerangka pemikiran penelitian	22
7	Struktur organisasi PT KJS	30
8	<i>Business Model Canvas</i>	34
9	Grafik radar teknometrik PT KJS	42
10	Klasifikasi <i>Technology Contribution Coefficient</i> (TCC)	43
11	Hasil analisis PESTLE	50
12	Peta posisi strategis PT KJS dalam kuadran IFE-EFE (	54
13	Strategi prioritas	69



DAFTAR LAMPIRAN

1	Uji Validasi Aiken's V BMC	86
2	Validasi Member Check BMC	87
3	Deskripsi Data BMC	87
4	Validasi Triangulasi Sumber Data (PESTLE)	88
5	Validasi Member Check (PESTLE)	88
6	Validasi Member Check (SWOT)	88
7	Desain Wawancara BMC	89
8	Kuesioner IFE & EFE	90
9	Kuesioner QSPM	91