

**PROSES MANAJEMEN RISIKO UNTUK MENGURANGI
KETERLAMBATAN *CLOSING TIME* PADA PENGIRIMAN BARANG
EKSPOR PT DHANA PERSADA MANUNGGAL SEMARANG**

TUGAS AKHIR

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Pendidikan Program
D-IV (Sarjana Terapan) Manajemen dan Administrasi Logistik Sekolah Vokasi

Universitas Diponegoro



Disusun Oleh:

Nama : Dini Liya Aryanti

NIM : 40011322650079

**PROGRAM STUDI D-IV (SARJANA TERAPAN)
MANAJEMEN DAN ADMINISTRASI LOGISTIK
DEPARTEMEN BISNIS DAN KEUANGAN
SEKOLAH VOKASI
UNIVERSITAS DIPONEGORO**

2026

MOTTO

... حَسْبُنَا اللَّهُ وَنِعْمَ الْوَكِيلُ

“Cukuplah Allah (menjadi penolong) bagi kami dan Dia sebaik-baik pelindung.”

(QS. Ali Imran: 173)

وَمَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ

“Siapa yang menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah akan mudahkan baginya jalan menuju surga.”

(HR Muslim)

PERSEMBAHAN

Tugas Akhir ini saya persembahkan kepada:

Allah SWT atas segala rahmat, nikmat, dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan lancar, baik, dan dalam keadaan sehat.

Orang tua saya tercinta yang senantiasa memberikan doa, dukungan, serta semangat tanpa henti kepada saya. Terima kasih atas cinta, perhatian, pengorbanan, serta ilmu dan kasih sayang yang telah diberikan selama ini.

Semoga pencapaian ini dapat menjadi kebanggaan bagi mereka.

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Tugas Akhir : Manajemen Risiko untuk Mengurangi Keterlambatan
Closing Time pada Pengiriman Barang Ekspor di PT
Dhana Persada Manunggal Semarang

Nama : Dini Liya Aryanti

Nim : 40011322650079

Program Studi : D-IV Manajemen dan Administrasi Logistik

Telah disetujui oleh dosen pembimbing sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan D-IV (Sarjana Terapan) Manajemen dan Administrasi Logistik Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro.

Dosen Pembimbing



Dr. Dra. Luluk Fauziah, M. Si.

NIP.H.7.196705142018082001

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Tugas Akhir : Proses Manajemen Risiko untuk Mengurangi Keterlambatan *Closing Time* pada Pengiriman Barang Ekspor PT Dhana Persada Manunggal Semarang

Nama : Dini Liya Aryanti

Nim : 40011322650079

Program Studi : D-IV Manajemen dan Administrasi Logistik

Dinyatakan sah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan D-IV (Sarjana Terapan) Manajemen dan Administrasi Logistik Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro.

Dosen Pembimbing:

Dr. Dra. Luluk Fauziah, M. Si.

NIP. H.7.196705142018082001



(.....)

Dosen Penguji 1:

Dr. Edy Raharja S.E., M.Si.

NIP. 197004251997021001



(.....)

Dosen Penguji 2:

Dr. Nurul Imani Kurniawati, S.E., M.M.

NIP. H.7.198510312018072001



(.....)

Semarang, 16 Juni 2026

Ketua Program Studi



Dr. Titik Djumianti, S.Sos., M.Si.

NIP. 197009251994032001

SURAT PERNYATAAN
KEASLIAN KARYA ILMIAH TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

1. Nama : Dini Liya Aryanti
2. Nomor Induk Mahasiswa : 40011322650079
3. Tempat/Tanggal Lahir : Kudus, 12 Oktober 2003
4. Program Studi : D-IV Manajemen dan Administrasi Logistik
5. Alamat : Kedungsari Sendang RT 07/RW 02,
Kecamatan Gebog, Kabupaten Kudus, Jawa
Tengah.

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah tugas akhir yang saya tulis dengan judul **“Proses Manajemen Risiko untuk Mengurangi Keterlambatan Closing Time pada Pengiriman Barang Ekspor PT Dhana Persada Manunggal Semarang”** adalah benar-benar hasil karya ilmiah tulisan saya sendiri, bukan hasil karya ilmiah orang lain.

Apabila dikemudian hari ternyata karya ilmiah yang saya tulis ini terbukti bukan hasil karya ilmiah saya sendiri melainkan hasil menjiplak karya orang lain, maka saya sanggup menerima sanksi berupa pembatalan karya ilmiah dengan seluruh implikasinya sebagai akibat dari kecurangan yang telah saya lakukan.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan dengan penuh kesadaran serta tanggung jawab.

Semarang, 16 Juni 2026

Pembuat Pernyataan



Dini Liya Aryanti

NIM 40011322650079

ABSTRAK

Industri logistik memegang peranan strategis dalam mendukung kegiatan perdagangan internasional, terutama dalam pengiriman barang ekspor melalui perusahaan *freight forwarding*. PT Dhana Persada Manunggal Semarang merupakan salah satu perusahaan *freight forwarding* yang bergerak di bidang jasa pengiriman barang ekspor. Namun, dalam operasionalnya, perusahaan menghadapi permasalahan keterlambatan *closing time* yang terus meningkat, tercatat sebanyak 34 kejadian pada tahun 2024 dan meningkat menjadi 43 kejadian pada tahun 2025, dengan konsekuensi biaya *open closing* sebesar Rp 832.500,00 per kontainer. Kondisi ini terjadi karena perusahaan belum memiliki sistem manajemen risiko yang terstruktur dalam proses pengiriman barang ekspor sehingga penanganan risiko masih bersifat reaktif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses manajemen risiko dalam upaya mengurangi keterlambatan *closing time* serta mengidentifikasi kendala dalam penerapannya di PT Dhana Persada Manunggal Semarang. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan dokumentasi. Proses manajemen risiko mengacu pada ISO 31000 yang mencakup empat tahap, yaitu identifikasi, analisis, evaluasi, dan perlakuan risiko. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 15 risiko penyebab keterlambatan *closing time* yang teridentifikasi melalui *fishbone diagram* pendekatan 5M. Berdasarkan penilaian *risk matrix* 5×5, kekurangan armada truk dan keterlambatan *stuffing* merupakan risiko tertinggi berkategori *very high*, diikuti kurangnya koordinasi antar divisi, *downtime* sistem CEISA & TPKS, dan *port congestion* berkategori *high*. Selain itu, ditemukan empat kendala dalam penerapan manajemen risiko, yaitu keterbatasan sumber daya, penggunaan teknologi, belum tersedianya panduan terstandarisasi, dan rendahnya kesadaran budaya risiko.

Kata Kunci: Manajemen Risiko, *Closing Time*, EMKL, *Fishbone Diagram*, ISO 31000

ABSTRACT

The logistics industry plays a strategic role in supporting international trade activities, particularly in export shipment delivery through freight forwarding companies. PT Dhana Persada Manunggal Semarang is one such freight forwarding company engaged in export cargo delivery services. However, in its operations, the company faces an increasing number of closing time delays, recorded at 34 incidents in 2024 and rising to 43 incidents in 2025, with an open closing fee consequence of IDR 832,500 per container. This condition occurs because the company has not yet established a structured risk management system in its export shipment process, resulting in a reactive approach to risk handling. This study aims to analyze the risk management process in an effort to reduce closing time delays and to identify the obstacles in its implementation at PT Dhana Persada Manunggal Semarang. The method used is a descriptive qualitative approach with data collected through in-depth interviews, field observations, and documentation. The risk management process refers to the ISO 31000 framework, encompassing four stages: risk identification, analysis, evaluation, and treatment. The results show that 15 risk factors contributing to closing time delays were identified through a Fishbone Diagram using the 5M approach. Based on a 5×5 risk matrix assessment, insufficient truck fleet and stuffing delays are the highest risks categorized as very high, followed by lack of inter-divisional coordination, CEISA & TPKS system downtime, and port congestion categorized as high. Additionally, four obstacles were identified in the implementation of risk management, namely resource limitations, technology constraints, the absence of standardized guidelines, and low risk culture awareness among employees.

Keywords: *Risk Management, Closing Time, EMKL, Fishbone Diagram, ISO 31000*

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul **“Proses Manajemen Risiko untuk Mengurangi Keterlambatan *Closing Time* pada Pengiriman Barang Ekspor PT Dhana Persada Manunggal Semarang.”** Tugas Akhir ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Studi D-IV Manajemen dan Administrasi Logistik, Sekolah Vokasi, Universitas Diponegoro.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan Tugas Akhir ini tidak terlepas dari bantuan, dukungan, serta motivasi dari berbagai pihak sehingga Tugas Akhir ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Suharnomo, S.E., M.Si. selaku Rektor Universitas Diponegoro.
2. Prof. Dr. Ir. Budiono, M.Si. selaku Dekan Fakultas Sekolah Vokasi.
3. Dr. Titik Djumiarti, S.Sos., M.Si. selaku Ketua Program Studi D-IV Manajemen dan Administrasi Logistik, Sekolah Vokasi, Universitas Diponegoro.
4. Dr. Dra. Luluk Fauziah, M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang dengan sabar telah memberikan arahan, bimbingan, serta dukungan kepada peneliti sehingga Tugas Akhir ini dapat diselesaikan dengan baik.
5. Dr. Edy Raharja S.E., M.Si. selaku Dosen Penguji 1 yang telah menguji dan memberikan kritik serta saran yang membangun untuk Tugas Akhir peneliti yang lebih baik.

6. Dr. Nurul Imani Kurniawati, S.E., M.M. selaku Dosen Penguji 2 dan Dosen Wali yang telah menguji dan memberikan kritik serta saran yang membangun untuk Tugas Akhir peneliti yang lebih baik.
7. Segenap dosen Program Studi D-IV Manajemen dan Administrasi Logistik yang telah memberikan ilmu semasa perkuliahan, serta seluruh staf yang telah membantu dalam pelayanan administrasi selama penelitian ini berlangsung.
8. Bapak Hery Soegiarto selaku Manager Operasional PT Dhana Persada Manunggal Semarang beserta seluruh staff yang telah membantu peneliti dengan memberikan data, informasi, serta dukungan selama pelaksanaan penelitian Tugas Akhir ini.
9. Kedua orang tua tercinta, Ibu Fatmawati dan Bapak Maryono, yang menjadi sosok paling berjasa dalam kehidupan peneliti serta senantiasa memberikan semangat dan dukungan di setiap keadaan. Terima kasih atas kepercayaan, pengorbanan, kasih sayang, dan doa tulus tanpa henti diberikan kepada peneliti, termasuk dalam mendukung peneliti melanjutkan pendidikan di perantauan. Terima kasih telah selalu berjuang demi kehidupan dan masa depan peneliti.
10. Bapak Ikhsan yang telah peneliti anggap sebagai ayah kedua, atas segala doa, dukungan, perhatian, serta motivasi yang senantiasa diberikan kepada peneliti selama proses penyusunan Tugas Akhir ini.
11. Djarum Beasiswa Plus dan Djarum Foundation yang telah memberikan dukungan, pengalaman, serta kesempatan berharga kepada peneliti untuk pengembangan diri selama masa perkuliahan.

12. Sahabat dan teman-teman Angkatan 22 Program Studi D-IV Manajemen dan Administrasi Logistik yang senantiasa memberikan semangat, kebersamaan, dan dukungan kepada peneliti selama masa perkuliahan hingga penyusunan Tugas Akhir ini.
13. Seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu, yang telah memberikan bantuan, dukungan, serta kontribusi dalam berbagai bentuk selama proses penyusunan dan penyelesaian Tugas Akhir ini.

Peneliti menyadari bahwa Tugas Akhir ini belum sepenuhnya sempurna. Oleh karena itu, peneliti dengan terbuka mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak guna menyempurnakan penelitian ini. Akhir kata, peneliti berharap Tugas Akhir ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca.

Semarang, 16 Juni 2026

Peneliti



Dini Liya Aryanti

NIM 40011322650079

DAFTAR ISI

MOTTO	ii
PERSEMBAHAN.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN.....	v
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Kajian Teori	10
2.1.1 Risiko	10
2.1.1.1 Pengertian Risiko	10
2.1.1.2 Jenis-Jenis Risiko	11
2.1.1.3 Sumber Risiko	12
2.1.2 Manajemen Risiko	14
2.1.2.1 Pengertian Manajemen Risiko	14
2.1.2.2 Manfaat Manajemen Risiko	15
2.1.2.3 Prinsip Manajemen Risiko	16
2.1.2.4 Proses Manajemen Risiko	18
2.1.2.5 Teknik Penilaian Risiko.....	28

2.1.2.6	Tantangan dalam Manajemen Risiko	31
2.1.3	<i>Fishbone Diagram</i>	32
2.1.3.1	Pengertian <i>Fishbone Diagram</i>	32
2.1.3.2	Tujuan <i>Fishbone Diagram</i>	33
2.1.3.3	Kategori Faktor Penyebab	34
2.1.3.4	Tipe-Tipe <i>Fishbone Diagram</i>	36
2.1.4	Pengiriman Barang	36
2.1.4.1	Pengertian Pengiriman Barang	36
2.1.4.2	Jenis-Jenis Pengiriman Barang	37
2.1.4.3	Faktor Keterlambatan Pengiriman Barang	38
2.1.5	Ekspor	40
2.1.5.1	Pengertian Ekspor	40
2.1.5.2	Pihak yang Terlibat dalam Kegiatan Ekspor	41
2.1.5.3	Prosedur Ekspor	43
2.1.5.4	Kendala dalam Ekspor	43
2.1.6	<i>Closing Time</i>	45
2.1.6.1	Pengertian <i>Closing Time</i>	45
2.1.6.2	Faktor Penyebab Keterlambatan <i>Closing Time</i>	46
2.1.6.3	Dampak Keterlambatan <i>Closing Time</i>	47
2.2	Kajian Penelitian Terdahulu (KPT)	50
2.3	Alur Kerangka Penelitian	61
BAB III METODE PENELITIAN		63
3.1	Pendekatan Penelitian	63
3.2	Fokus dan Lokasi Penelitian	63
3.2.1	Fokus Penelitian	63
3.2.2	Lokasi Penelitian	64
3.3	Fenomena Penelitian	64
3.4	Sumber Data Penelitian	67
3.5	Penentuan Informan Penelitian	68
3.6	Instrumen Penelitian	70
3.7	Teknik Pengumpulan Data	71

3.8	Teknik Analisis Data.....	72
3.9	Triangulasi Data.....	74
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		76
4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	76
4.1.1	Profil Perusahaan	76
4.1.2	Sejarah Perusahaan.....	77
4.1.3	Visi dan Misi Perusahaan	78
4.1.3.1	Visi.....	78
4.1.3.2	Misi.....	78
4.1.4	Bidang Usaha	78
4.1.5	Struktur Organisasi Perusahaan	81
4.1.6	Tugas dan Fungsi Divisi.....	82
4.2	Hasil Penelitian dan Pembahasan	85
4.2.1	Proses Manajemen Risiko di PT Dhana Persada Manunggal Semarang.....	85
4.2.2	Proses Manajemen Risiko untuk Mengurangi Keterlambatan <i>Closing Time</i> pada Pengiriman Barang Ekspor PT Dhana Persada Manunggal Semarang.....	89
4.2.2.1	Identifikasi Risiko	89
4.2.2.2	Analisis Risiko.....	105
4.2.2.3	Evaluasi Risiko.....	112
4.2.2.4	Perlakuan Risiko	115
4.2.3	Kendala dalam Proses Manajemen Risiko untuk Mengurangi Keterlambatan <i>Closing Time</i> pada Pengiriman Barang Ekspor PT Dhana Persada Manunggal Semarang.....	123
4.2.3.1	Keterbatasan Sumber Daya	123
4.2.3.2	Penggunaan Teknologi	126
4.2.3.3	Belum Tersedianya Panduan Terstandarisasi .	128
4.2.3.4	Rendahnya Kesadaran Budaya Risiko	130
4.3	<i>Output</i> Penelitian Terapan	132

BAB V PENUTUP	138
5.1 Kesimpulan	138
5.2 Saran	139
DAFTAR PUSTAKA.....	140
LAMPIRAN.....	145

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Nilai Ekspor Tahunan di Indonesia 2023 – 2025	3
Gambar 2. 1 Matriks Risiko 3x3	24
Gambar 2. 2 Matriks Risiko 5x5	24
Gambar 2. 3 <i>Fishbone Diagram</i>	35
Gambar 2. 4 Alur Kerangka Penelitian	62
Gambar 3. 1 Teknik Analisis Data Kualitatif	72
Gambar 4. 1 Logo PT Dhana Persada Manunggal.....	76
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi PT Dhana Persada Manunggal	81
Gambar 4. 3 Surat Permohonan <i>Open Closing</i>	86
Gambar 4. 4 <i>Invoice Open Closing</i> dari Pelindo.....	88
Gambar 4. 5 <i>Fishbone Diagram</i> Keterlambatan <i>Closing Time</i>	90
Gambar 4. 6 Armada Truk Mengalami Kemogokan.....	96
Gambar 4. 7 Proses <i>Stuffing</i>	98
Gambar 4. 8 Kemacetan Armada di <i>Gate</i> TPKS.....	101
Gambar 4. 9 <i>Flowchart</i> Proses Pengelolaan Risiko.....	133
Gambar 4. 10 <i>Template Excel</i> Manajemen Risiko	137

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Frekuensi Pengiriman Barang Ekspor PT Dhana Persada Manunggal Tahun 2024 – 2025	4
Tabel 1. 2 Frekuensi Keterlambatan <i>Closing Time</i> PT Dhana Persada Manunggal Tahun 2024 – 2025	5
Tabel 1. 3 Total Laba Kotor dan Denda	6
Tabel 2. 1 Contoh Tingkat Eksposur Kemungkinan Risiko	21
Tabel 2. 2 Contoh Tingkat Eksposur Dampak Risiko	22
Tabel 2. 3 Contoh Kategori Level Risiko Berdasarkan Hasil Perhitungan	23
Tabel 2. 4 Kriteria Toleransi Risiko	25
Tabel 2. 5 Kriteria Perlakuan Risiko	27
Tabel 2. 6 Kajian Penelitian Terdahulu	56
Tabel 3. 1 Matriks Fenomena Penelitian	65
Tabel 3. 2 Informan Penelitian	70
Tabel 3. 3 Transkrip Hasil Wawancara	75
Tabel 4. 1 Register Risiko	102
Tabel 4. 2 Kriteria Tingkat Kemungkinan Risiko	106
Tabel 4. 3 Kriteria Tingkat Konsekuensi Risiko	107
Tabel 4. 4 Kategori Level Risiko Berdasar LxC	107
Tabel 4. 5 Hasil Analisis Risiko	109
Tabel 4. 6 Matriks Risiko 5x5	111
Tabel 4. 7 Kriteria Toleransi Risiko PT Dhana Persada Manunggal	112
Tabel 4. 8 Kriteria Perlakuan Risiko PT Dhana Persada Manunggal	115
Tabel 4. 9 Rencana Perlakuan Risiko Prioritas Kategori <i>High</i> dan <i>Very High</i>	118
Tabel 4. 10 Rencana Perlakuan Risiko Kategori <i>Moderate</i> dan <i>Small</i>	120

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Permohonan Izin Penelitian	145
Lampiran 2 Dokumentasi Wawancara Informan	146
Lampiran 3 Transkrip Wawancara Informan	147
Lampiran 4 Tabel Penilaian Probabilitas dan Dampak Risiko.....	156
Lampiran 5 Dokumentasi Penelitian.....	159
Lampiran 6 Biodata Peneliti.....	160
Lampiran 7 Hasil Turnitin.....	161