



Perancangan Model Bisnis Pelabuhan Menggunakan *Typology Miles and Snow*

(Studi Kasus : Pelabuhan Balige dan Ajibata)

Renatha Hutajulu¹, Mariana Simanjuntak²

^{1,2}Manajemen Rekayasa, Institut Teknologi Del, Indonesia

Alamat: Sitoluama, Kec. Balige, Toba, Sumatera Utara 22381, Indonesia

Email: renatahutajulu1212@gmail.com, anna@del.ac.id

Korespondensi penulis: renatahutajulu1212@gmail.com

Abstract. *Business model design is a strategy for creating, delivering and capturing value so that companies can compete in the business environment. The port as an important point that allows business, services, and trade to take place has a changeable environment. The research aims to identify environmental factors that affect the port's business model, and provide strategy recommendations based on Miles and Snow's typology strategy analysis. Data analysis techniques using RBV, SWOT and Miles and Snow typology. The results of RBV analysis show that the port has 50% sustainable resources, 40% temporarily competitive and 10% less competitive. The results of SWOT analysis, the ports of Balige and Ajibata are in quadrant I position and it is recommended to use strategies based on the strength-opportunity matrix. The existing alternative strategies are analyzed using the Miles and Snow typology, obtaining three types of strategies that can be used, namely prospector, defender and analyzer. The strategy is expected to increase the port's competitiveness, operational efficiency and flexibility in the face of environmental changes.*

Keywords: *Business model design, Miles and Snow Typology, Port, RBV, SWOT*

Abstrak. Perancangan model bisnis adalah suatu strategi untuk menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai agar perusahaan dapat bersaing di lingkungan bisnis. Pelabuhan sebagai titik penting yang memungkinkan bisnis, jasa, dan perdagangan berlangsung namun memiliki lingkungan yang dapat berubah. Penelitian bertujuan untuk mengidentifikasi faktor lingkungan yang mempengaruhi model bisnis pelabuhan, dan memberikan rekomendasi strategi berdasarkan analisis strategi tipologi Miles dan Snow. Teknik analisis data menggunakan RBV, SWOT dan Tipologi *Miles* dan *Snow*. Hasil analisis RBV menunjukkan bahwa pelabuhan memiliki 50% sumberdaya berkelanjutan, 40% kompetitif sementara dan 10% kurang kompetitif. Hasil analisis SWOT, pelabuhan Balige dan Ajibata berada di posisi kuadran I dan disarankan untuk menggunakan strategi yang didasarkan pada matriks kekuatan-peluang. Strategi alternatif yang ada dianalisis menggunakan tipologi *Miles* dan *Snow*, diperoleh tiga jenis strategi yang dapat digunakan yaitu *prospector*, *defender* dan *analyzer*. Strategi tersebut diharapkan dapat meningkatkan daya saing, efisiensi operasional, dan fleksibilitas pelabuhan menghadapi perubahan lingkungan.

Kata kunci: Perancangan model bisnis, Tipologi Miles dan Snow, Pelabuhan, RBV, SWOT

1. LATAR BELAKANG

Model bisnis merupakan kerangka kerja yang penting bagi perusahaan dalam menetapkan tujuan untuk memperoleh keuntungan yang optimal (Almi et al., 2021). Model bisnis dikembangkan untuk perencanaan, komunikasi, dan analisis sistem bisnis (Doleski, 2015). Model bisnis digunakan untuk menyampaikan ide bisnis (Fitriani & Sultan, 2019) dan menggambarkan aspek inti suatu usaha (Prayudi, 2021). Aspek inti yaitu tujuan bisnis, produk/jasa yang ditawarkan, strategi, infrastruktur, dan proses operasional.

Strategi bisnis merupakan suatu rencana yang disusun oleh sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan, dengan mempertimbangkan perubahan lingkungan (Yasa et al., 2018). Strategi bisnis merupakan cara pengusaha untuk menganalisis lingkungan, membuat strategi, dan menerapkannya untuk mencapai tujuan perusahaan (Anggreani, 2021). Strategi bisnis yang digunakan yaitu promosi, inovasi, diferensiasi, pelayanan, dan kemitraan. Perencanaan strategis digunakan untuk memungkinkan perusahaan memperoleh keunggulan yang dapat dipertahankan atas saingan (Juliansyah, 2017).

Perancangan model bisnis merupakan keputusan penting bagi pengusaha untuk memikirkan kembali model lama perusahaan agar cocok untuk masa depan (Zott & Amit, 2010). Perancangan model bisnis memiliki komponen konten, struktur dan tata kelola yang menjadi ciri aktivitas. Konten aktivitas berkaitan dengan pemilihan kegiatan yang dilakukan. Struktur sistem aktivitas menunjukkan bagaimana kegiatan terhubung dan berurutan. Tata kelola sistem aktivitas merujuk pada penentuan siapa yang bertanggung jawab atas pelaksanaan suatu aktivitas.

Perusahaan perlu mulai mempertimbangkan keberlanjutan saat konsep model bisnis berkembang. Keberlanjutan bisnis merujuk pada aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan perusahaan untuk bertahan dalam jangka waktu yang lama. Bisnis yang beroperasi sepanjang tahun disebut berkelanjutan (Jørgensen & Pedersen, 2022). Salah satu istilah yang memiliki tiga sektor pendorong keberlanjutan bisnis adalah triple bottom line. Triple bottom line yaitu sosial (people), lingkungan (planet), dan ekonomi (profit) (Michael et al., 2019).

Ketiga aspek dijelaskan sebagai berikut (Ratna & Hasanah, 2019):

1. People: Perusahaan memperhatikan kesejahteraan manusia.
2. Planet: Perusahaan terlibat untuk memastikan keberlanjutan lingkungan hidup dan keanekaragaman hayati.
3. Profit: Perusahaan harus berfokus menghasilkan keuntungan untuk tetap beroperasi dan berkembang demi memenuhi kebutuhan masa depan.

Pelabuhan memiliki bagian penting untuk kegiatan ekonomi yang didalamnya terjadi berbagai kegiatan bisnis seperti penyimpanan, distribusi, naik turun penumpang, dan layanan logistik. Keterlibatan pelabuhan dalam logistik khususnya transportasi multimoda semakin meningkat seiring dengan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi (Mandasari et al., 2017). Pelabuhan di Indonesia terdiri dari umum dan khusus yang tersebar di seluruh penjuru negeri. Pelabuhan khusus dibangun untuk kegiatan perindustrian, pertambangan, atau pertanian sedangkan yang

umum dibangun untuk kepentingan masyarakat umum. Pelabuhan penyeberangan merupakan pelabuhan umum yang melayani penyeberangan untuk masyarakat umum. Pelabuhan Balige dan Ajibata merupakan pelabuhan penyeberangan yang terletak di Kabupaten Toba. Pelabuhan Balige dan Ajibata berada dalam lingkungan yang selalu berubah seperti perubahan permintaan pasar dan teknologi. Pelabuhan perlu beradaptasi dengan teknologi baru untuk meningkatkan layanan dan produktivitas. Fenomena lain yang diketahui yaitu pelabuhan memiliki satu loket pembelian tiket. Selain itu, waktu pelayanan dan fasilitas yang ditawarkan pelabuhan masih kurang. Waktu tunggu penumpang mempengaruhi kelancaran operasional karena terdapat satu loket pembelian tiket. Perkembangan teknologi belum diterapkan, kepadatan lalu lintas, serta kondisi cuaca yang berubah-ubah menjadi masalah pelabuhan.

Perancangan model bisnis berupa proses perusahaan menggambarkan cara untuk menciptakan dan memberikan nilai sehingga dapat beroperasi dengan baik. Perancangan model bisnis digunakan untuk membantu pelabuhan mencapai tujuan yang sudah ditetapkan (Darwisyah et al., 2021). Dalam melakukan perancangan model bisnis perlu mencari apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan usaha yang dijalankan, sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan dan memaksimalkan keuntungan (Soputan et al., 2021). Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal sebelum merumuskan strategi dengan menggunakan analisis RBV, SWOT dan Tipologi Miles and Snow.

2. METODE PENELITIAN

Pendekatan kuantitatif dan kualitatif digunakan dalam studi ini. Penggabungan simultan kedua jenis data tersebut secara signifikan meningkatkan akurasi dan kelengkapan data yang diperoleh. Hal ini memungkinkan diperolehnya kesimpulan yang lebih komprehensif, reliabel, dan objektif. Data yang diperlukan terdiri dari studi literatur dan hasil observasi, wawancara, dan kuesioner.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi model bisnis pelabuhan menggunakan analisis RBV dan SWOT. Keputusan strategis dalam penelitian ini dianalisis menggunakan tipologi Miles and Snow. Objek penelitian yang diteliti yaitu Pelabuhan Balige dan Ajibata berlokasi di Jl. Bukit Barisan No.15, Kec. Balige, dan Jl. D.I. Panjaitan, Tiga Raja, Kec. Ajibata. Penulis memilih objek berdasarkan kemudahan aksesibilitas dan observasi kepada petugas pelabuhan.

Populasi dalam penelitian ini mencakup petugas yang bekerja di Pelabuhan Balige dan Ajibata. Untuk sampel yang pilih sebesar 102 responden yang bekerja di pelabuhan.

Pengumpulan data dilakukan melalui angket secara langsung dan membagikan link kuesioner kepada petugas pelabuhan.

Selanjutnya, software IBM SPSS 29 digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas kuesioner. Setelah data yang relevan dikumpulkan, metode SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) dan Miles and Snow digunakan untuk memproses dan menganalisis data tersebut. Dalam proses pengolahan data SWOT, beberapa matriks digunakan. Matriks IFE menganalisis faktor internal pelabuhan, matriks EFE menganalisis faktor eksternal, dan matriks IE menganalisis posisi pelabuhan dalam hubungannya dengan IFE dan EFE. Matriks SWOT menggabungkan hasil evaluasi internal dan eksternal untuk menentukan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi pelabuhan. Analisis Miles and Snow digunakan untuk merancang strategi yang dapat digunakan di pelabuhan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Kuesioner

Variabel	Indikator	Simbol	r hitung	r tabel	Keterangan
<i>Business Model</i>	<i>Value Proposition</i>	BM1	0,493	0,194	Valid
	<i>Channels</i>	BM3	0,465	0,194	Valid
	<i>Key activities</i>	BM4	0,438	0,194	Valid
	<i>Key Resources</i>	BM5	0,596	0,194	Valid
<i>Business Strategy</i>	<i>Competitive advantage</i>	BS1	0,481	0,194	Valid
	<i>Customer satisfaction</i>	BS2	0,617	0,194	Valid
	<i>Financial performance</i>	BS3	0,600	0,194	Valid
	<i>Employee engagement</i>	BS4	0,755	0,194	Valid
<i>Business Model Design</i>	<i>Goal</i>	BD1	0,468	0,194	Valid
	<i>Templates</i>	BD2	0,428	0,194	Valid
	<i>Stakeholder Activities</i>	BD3	0,542	0,194	Valid
	<i>Environmental Constrains</i>	BD4	0,523	0,194	Valid
	<i>Adaptability and innovation</i>	BD5	0,777	0,194	Valid
<i>Business Sustainability</i>	<i>Economy</i>	BU1	0,404	0,194	Valid
	<i>Social</i>	BU2	0,425	0,194	Valid
	<i>Environment</i>	BU3	0,477	0,194	Valid
	<i>Technology</i>	BU4	0,596	0,194	Valid
	<i>Institutional</i>	BU5	0,740	0,194	Valid

Semua indikator penelitian dalam kuesioner adalah valid, karena Tabel 1 menunjukkan bahwa setiap pertanyaan yang digunakan untuk menghitung variabel penelitian memiliki r hitung yang lebih besar dari r tabel sebesar 0,094.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner

Variabel	Cronbach's Alpha hitung	Cronbach's Alpha tabel	Keterangan
<i>Business Model</i>	0,643	0,60	Reliabel
<i>Business Strategy</i>	0,637	0,60	Reliabel
<i>Business Model Design</i>	0,652	0,60	Reliabel
<i>Business Sustainability</i>	0,625	0,60	Reliabel

Seperti yang ditunjukkan dalam tabel 2 di atas, dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner adalah kredibel karena setiap variabel memiliki nilai *Cronbach Alpha* yang lebih besar dari 0,60 (Rosita et al., 2021), akurat dan memiliki kesamaan data dalam waktu yang berbeda.

Selanjutnya dilakukan pemetaan dan analisis faktor internal yang sudah dikumpulkan untuk menentukan kondisi relevan dengan kekuatan dan kelemahan di pelabuhan, kemudian digunakan untuk membangun strategi baru. Kondisi internal pelabuhan dianalisis dengan rangka kerja VRIO (Aisyah et al., 2022). Kondisi internal yang menunjukkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dikategorikan sebagai kekuatan, dan kondisi internal yang menunjukkan kurang kompetitif dikategorikan sebagai kelemahan.

Tabel 3. Hasil Analisis Kerangka Kerja VRIO

Resource or Capability	Value	Rare	Inimitable	Organized	Competitive Implication
Lokasi pelabuhan mudah dijangkau	Ya	Ya	Ya	Ya	Kompetitif berkelanjutan
Loket penjualan tiket pelabuhan tersedia untuk menjangkau pengguna	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Keunggulan kompetitif sementara
Kegiatan layanan penyeberangan pelabuhan memenuhi kebutuhan pengguna	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Keunggulan kompetitif sementara
Petugas yang berpengalaman menjadi salah satu sumber daya pelabuhan	Ya	Ya	Ya	Ya	Kompetitif berkelanjutan
Fasilitas pelabuhan menjadi salah satu keunggulan yang menunjang kegiatan operasional	Ya	Ya	Tidak	Ya	Kompetitif berkelanjutan
Petugas pelabuhan terlibat dalam	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Keunggulan kompetitif sementara

<i>Resource or Capability</i>	<i>Value</i>	<i>Rare</i>	<i>Inimitable</i>	<i>Organized</i>	<i>Competitive Implication</i>
memberikan pelayanan dengan baik					
Tujuan pelabuhan memberikan layanan penyeberangan dengan baik	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Keunggulan kompetitif sementara
Standar operasional prosedur pelabuhan dilaksanakan dengan konsisten	Ya	Ya	Ya	Ya	Kompetitif berkelanjutan
Petugas pelabuhan bekerja sesuai dengan tugas yang diberikan	Ya	Ya	Ya	Ya	Kompetitif berkelanjutan
Budaya kerja petugas pelabuhan kurang memberi motivasi untuk bekerja	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Kurang kompetitif

Untuk mendapatkan skor, faktor strategis IFE dan EFE yang telah diidentifikasi akan diberi bobot dan rating. Bobot menunjukkan tingkat kepentingan relatif masing-masing faktor strategis yang berkaitan dengan peluang dan ancaman yang dihadapi oleh Pelabuhan Balige dan Ajibata, sedangkan rating menunjukkan sejauh mana pelabuhan mampu menangani faktor-faktor strategis tersebut dengan menggabungkan mereka.

Tabel 4. Hasil Pembobotan Matriks IFE dan EFE

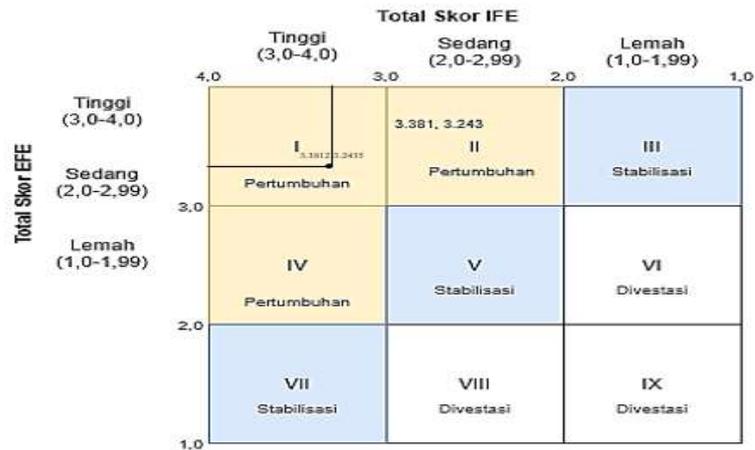
Hasil Pembobotan Matriks IFE					
Item	Faktor Internal	Jumlah	Rating	Bobot	Bobot X Rating
<i>Strength</i>					
S1	Lokasi pelabuhan mudah dijangkau	682	6,6863	0,1021	0,6824
S2	Petugas yang berpengalaman menjadi salah satu sumber daya pelabuhan	664	6,5098	0,0994	0,6469
S3	Tujuan pelabuhan memberikan layanan penyeberangan dengan baik	674	6,6078	0,1009	0,6665
S4	Standar operasional prosedur pelabuhan dilaksanakan dengan konsisten	677	6,6373	0,1013	0,6725
S5	Petugas pelabuhan bekerja sesuai dengan tugas yang diberikan	671	6,5784	0,1004	0,6606
S6	Kegiatan layanan penyeberangan pelabuhan memenuhi kebutuhan pengguna	689	6,7549	0,1031	0,6965
S7	Petugas pelabuhan terlibat dalam memberikan pelayanan dengan baik	679	6,6569	0,1016	0,6764

Hasil Pembobotan Matriks IFE					
Item	Faktor Internal	Jumlah	Rating	Bobot	Bobot X Rating
<i>Strength</i>					
S8	Fasilitas pelabuhan menjadi salah satu keunggulan yang menunjang kegiatan operasional	682	6,6863	0,1021	0,6824
Sub Total Kekuatan		5418	53,118	0,8109	5,3842
<i>Weakness</i>					
W1	Loket penjualan tiket pelabuhan tersedia belum menjangkau pengguna	664	6,5098	0,0993	0,6469
W2	Budaya kerja petugas pelabuhan kurang memberi motivasi untuk bekerja	600	5,8823	0,0897	0,5282
Total skor kelemahan		1264	12,392	0,1891	1,1751
Total IFE		6682	65,51	1	6,559

Hasil Pembobotan Matriks EFE

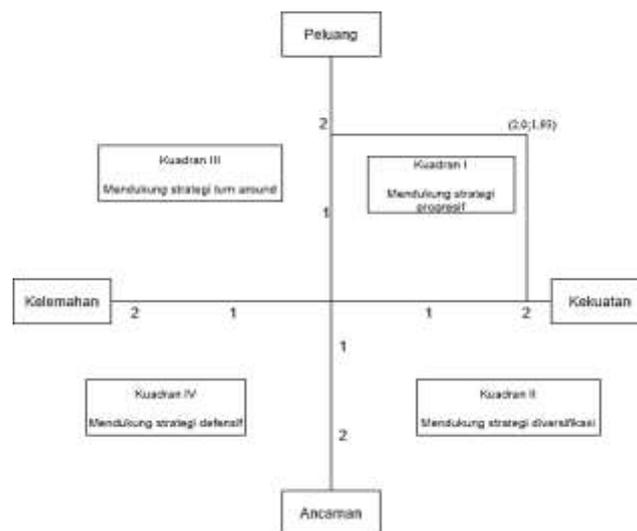
Hasil Pembobotan Matriks EFE					
<i>Opportunity</i>					
O1	Pengguna layanan pelabuhan tetap menggunakan jasa penyeberangan	680	6,6667	0,1143	0,7618
O2	Jumlah pengguna pelabuhan mengalami peningkatan	673	6,5980	0,1131	0,7462
O3	Lingkungan sekitar pelabuhan mendukung adanya aktivitas penyeberangan	672	6,5882	0,1129	0,7440
O4	Masyarakat sekitar pelabuhan memperoleh dampak positif	664	6,5098	0,1116	0,7264
O5	Peraturan pemerintah yang berlaku untuk pelabuhan jelas dan mudah dipahami	671	6,5784	0,1128	0,7417
O6	Pengguna layanan pelabuhan adalah pemangku kepentingan yang melakukan penyeberangan	661	6,4804	0,1111	0,7198
O7	Pengguna layanan pelabuhan mengalami peningkatan peminat	669	6,5588	0,1124	0,7373
Total skor peluang		4690	45,98	0,788	1,306
<i>Threat</i>					
T1	Teknologi pelabuhan belum dapat digunakan oleh pemangku kepentingan	634	6,2156	0,1065	0,1651
T2	Teknologi pelabuhan semakin berkembang	627	6,1470	0,1053	0,1634
Total skor ancaman		1261	12,363	0,212	1,3099
Total EFE		5951	58,343	1	6,487

Matriks Internal Eksternal (IE) dan matriks Grand Strategy digunakan untuk menunjukkan posisi Pelabuhan Balige dan Ajibata. Matriks IE menunjukkan perbandingan total rata-rata faktor internal dan eksternal untuk menentukan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.



Gambar 1. Hasil Matriks IE

Gambar 1 di atas menunjukkan bahwa nilai IFE dan EFE pelabuhan berada di sel I matriks IE, yang menunjukkan kondisi pelabuhan saat ini cukup menguntungkan. Pelabuhan ini tampaknya cukup siap untuk pertumbuhan, hanya perlu beberapa pembenahan dan peningkatan untuk meningkatkan potensinya. Potensi internal memiliki tingkat reaksi yang kuat terhadap pengaruh variabel eksternal, yang membuat situasi ini menguntungkan bagi para pemangku kepentingan untuk mengembangkan pelabuhan. Matriks strategi besar menampilkan lokasi pelabuhan berdasarkan nilai titik koordinat di mana faktor internal dan eksternal berpotongan, seperti halnya matriks IE. Dalam rangka membantu mengintegrasikan variabel-variabel spesifik untuk mengembangkan rencana, matriks strategi besar menggambarkan dengan jelas posisi titik-titik yang berpotongan pada variabel-variabel setiap elemen (kekuatan, kelemahan, peluang, dan bahaya).



Gambar 2. Matriks Grand Strategy

Dari Gambar 2 di atas dapat diketahui bahwa posisi pelabuhan berada pada kuadran I yang menunjukkan adanya peluang untuk bertumbuh, memperluas target pasar dan meraih keuntungan yang maksimal. Artinya, pelabuhan berada dalam kondisi baik yang memungkinkan untuk terus berkembang hingga mencapai keuntungan dan memperluas segmen pasar. Kuadran I menunjukkan situasi dimana pelabuhan memiliki kekuatan yang kuat dan memiliki peluang besar. Pelabuhan dapat mengambil keuntungan dari kekuatan yang dimiliki pada kuadran I untuk tumbuh dan memperoleh keunggulan kompetitif.

Perumusan arahan strategis dilakukan dengan menggunakan matriks SWOT untuk mendapatkan alternatif S-O (Strength-Weakness), S-T (Strength-Threat), W-O (Weakness-Opportunity), dan W-T (Weakness-Threat) setelah diperoleh hasil dari analisis IFAS dan EFAS.

Tabel 5. Hasil Matriks SWOT

	<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi pelabuhan mudah dijangkau 2. Petugas yang berpengalaman menjadi salah satu sumber daya pelabuhan 3. Tujuan pelabuhan memberikan layanan penyeberangan dengan baik 4. Standar operasional prosedur pelabuhan dilaksanakan dengan konsisten 5. Petugas pelabuhan bekerja sesuai dengan tugas yang diberikan 6. Kegiatan layanan penyeberangan pelabuhan memenuhi kebutuhan pengguna 7. Petugas pelabuhan terlibat dalam memberikan pelayanan dengan baik 8. Fasilitas pelabuhan menjadi salah satu keunggulan yang menunjang kegiatan operasional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Loket penjualan tiket pelabuhan tersedia belum menjangkau pengguna 2. Budaya kerja petugas pelabuhan kurang memberi motivasi untuk bekerja
<i>Opportunity</i>	Strategi S-O	Strategi W-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengguna layanan pelabuhan tetap menggunakan jasa penyeberangan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperkuat layanan penyeberangan yang berkualitas tinggi untuk meningkatkan kepuasan pengguna 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan akses penjualan tiket untuk mengantisipasi peningkatan pengguna dengan menyediakan layanan

<p>2. Jumlah pengguna pelabuhan mengalami peningkatan</p> <p>3. Lingkungan sekitar pelabuhan mendukung adanya aktivitas penyeberangan</p> <p>4. Masyarakat sekitar pelabuhan memperoleh dampak positif</p> <p>5. Peraturan pemerintah yang berlaku untuk pelabuhan jelas dan mudah dipahami</p> <p>6. Pengguna layanan pelabuhan adalah pemangku kepentingan yang melakukan penyeberangan</p> <p>7. Pengguna layanan pelabuhan mengalami peningkatan peminat</p>	<p>(S2,S3,S4,S5,S6,S7,O1,O2,O4,O6,O7)</p> <p>2. Memanfaatkan lokasi pelabuhan yang strategis untuk memperluas jangkauan pasar dan kerjasama dengan masyarakat lokal (S1,S8,O3,O5)</p> <p>3. Optimalkan penggunaan fasilitas pelabuhan yang ada untuk menawarkan layanan tambahan, seperti area komersial, ruang tunggu yang nyaman, atau akses internet gratis (S2,S5,S7,S8,O1,O2,O7)</p>	<p>pembelian tiket online melalui website atau aplikasi mobile (W1,O2,O7)</p> <p>2. Meningkatkan motivasi petugas pelabuhan untuk mendukung kualitas layanan dengan melakukan evaluasi, memberikan penghargaan atas kinerja dan dedikasinya (W2,O1,O4,O6)</p> <p>3. Memperkuat budaya kerja dan kinerja petugas dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menyediakan program pelatihan serta pengembangan karir bagi SDM pelabuhan (W2,O2,O3,O5)</p>
<p>Threats</p> <p>1. Teknologi pelabuhan belum dapat digunakan oleh pemangku kepentingan</p> <p>2. Teknologi pelabuhan semakin berkembang</p>	<p>Strategi S-T</p> <p>1. Meningkatkan kapasitas dan kemampuan petugas untuk menghadapi persaingan dengan memberikan pelatihan serta pengembangan keterampilan menggunakan teknologi baru (S2,S4,S5,S6,S7,S8,T1,T2)</p> <p>2. Meningkatkan keahlian petugas pelabuhan melalui pelatihan pengetahuan dan keterampilan teknologi (S2,S4,S5,S8,T1,T2)</p>	<p>Strategi W-T</p> <p>1. Meningkatkan keterampilan dan motivasi petugas untuk menghadapi persaingan dan perkembangan teknologi dengan memberikan pelatihan, pengembangan dan membangun lingkungan kerja yang suportif kepada petugas (W2,T1,T2)</p>

Setelah hasil analisis matriks SWOT didapatkan, dilakukan kolerasi dengan tipologi Miles and Snow. Berdasarkan analisis yang dilakukan diperoleh tiga strategi yang berbeda yaitu *prospector*, *defender* dan *analyzer*.

- 1) *Prospector*, strategi yang memiliki fokus pada inovasi dan peluang pasar baru (Suwarno, 2020). Hasil kolerasi dengan analisis SWOT yakni pelabuhan dapat menyediakan platform untuk memesan tiket penyeberangan secara online, menyediakan dan menawarkan ruang tunggu premium dengan fasilitas yang lebih baik, seperti tempat duduk yang nyaman, wifi serta menyediakan layanan informasi *real-time* di terminal penumpang atau ruang tunggu

terkait jadwal keberangkatan, kondisi cuaca dan informasi terkini sehingga dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan.

- 2) *Defender*, strategi yang memiliki fokus pada efisiensi operasional dan mempertahankan pasar yang ada (Suwarno, 2020). Hasil kolerasi dengan analisis SWOT yakni pelabuhan dapat memanfaatkan layanan yang sudah ada untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Dengan melakukan perbaikan maka efisiensi operasional pelabuhan dapat ditingkatkan. Untuk mempertahankan pasar yang ada, perlu memastikan layanan tetap memenuhi kebutuhan pelanggan.
- 3) *Analyzer*, strategi yang menggabungkan *prospector* dan *defender* (Rahmanto & Lestari, 2020). Hasil kolerasi dengan analisis SWOT yakni pelabuhan dapat memanfaatkan fasilitas yang mendukung operasional dan melakukan perbaikan kelemahan dalam pelabuhan. Untuk mempertahankan efisiensi operasional dan mencari peluang baru, pelabuhan dapat meningkatkan fasilitas (dermaga, terminal, dan area parkir), memperbaiki sistem manajemen pelabuhan, memberikan pelatihan bagi petugas sehingga lebih baik saat bekerja.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis kerangka kerja VRIO, diketahui bahwa pelabuhan memiliki sumber daya kompetitif yang dapat dipertahankan dan dikembangkan untuk masa depan. Hasil analisis SWOT diperoleh empat strategi berbeda yang sesuai dengan kondisi pelabuhan. Yang kemudian dikolerasikan dengan tipologi Miles and Snow sehingga didapat tiga strategi alternatif yang berbeda. Strategi *prospector* berfokus ada inovasi dan perluasan pasar pelabuhan. Strategi *defender* berfokus pada efisiensi operasional dan stabilitas pasar yang ada dengan memanfaatkan layanan yang sudah ada untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan melakukan pemeliharaan serta peningkatan kualitas fasilitas dan layanan yang ada. Strategi *analyzer* berfokus pada inovasi dengan efisiensi operasional pelabuhan dengan meningkatkan fasilitas (dermaga, terminal, dan area parkir), memperbaiki sistem manajemen pelabuhan, memberikan pelatihan bagi petugas sehingga lebih baik saat bekerja.

Saran

1. Saran kepada pihak pelabuhan
 - a) Melakukan inovasi dalam menciptakan layanan yang dapat menarik perhatian pelanggan pelabuhan.
 - b) Meningkatkan kemampuan petugas dengan memberikan pelatihan sehingga efisiensi operasional pelabuhan terjaga.
2. Saran kepada peneliti selanjutnya
 - a) Menambah variabel yang relevan dengan penelitian. variabel tambahan yang dapat membantu dalam mengidentifikasi aspek-aspek strategi pelabuhan dalam beradaptasi dengan lingkungan.
 - b) Melakukan penelitian lebih mendalam tentang kebutuhan dan preferensi dari pengguna pelabuhan

DAFTAR REFERENSI

- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. 43(2–3). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>
- Yasa, N. N. K., Sukaatmadja, I. P. G., & Giantari, I. G. A. K. (2018). Strategi bisnis usaha kecil menengah (1st ed., Vol. 4, Issue 1). CV Sastra Utama.
- Suwarno, B. (2020). Studi kelayakan bisnis-tujuan studi kelayakan bisnis. CV. Manhaji. <https://perpustakaan.stietotalwin.ac.id/pdf/50.pdf>
- Soputan, G. J., Paka, O., & Asina, I. (2021). Kinerja bisnis perempuan pelaku UMKM: Peran kognisi kewirausahaan dan model bisnis. *Manajemen & Kewirausahaan*, 2(2), 160–167.
- Ratna, L., & Hasanah, U. (2019). Triple Bottom Line Theory dalam perspektif Corporate Social Responsibility. *Majalah Keadilan FH UNHAZ*, 19(1), 11–23.
- Rahmanto, B. T., & Lestari, D. (2020). Komparasi kinerja keuangan dan reaksi pasar pada perusahaan prospector dan defender. *Journals of Economics and Business Mulawarman (JEBM)*, 16(1), 133–145. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/INOVASI/article/view/6649>
- Prayudi, D. (2021). Model bisnis canvas pada Teman Bunga. *Akrab Juara: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*, 6(1), 116–127. <https://doi.org/10.58487/akrabjuara.v6i1.1398>
- Michael, R., Raharjo, S. T., & Resnawaty, R. (2019). Program CSR Yayasan Unilever Indonesia berdasarkan teori Triple Bottom Line. *Focus: Jurnal Pekerjaan Sosial*, 2(1), 23. <https://doi.org/10.24198/focus.v2i1.23116>
- Mandasari, Kusumastanto, T., & Mulyati, H. (2017). Analisis kebijakan ekonomi pengembangan pelabuhan di Provinsi Aceh economic policy analysis for port

development in province of Aceh. *Jurnal Ekonomi Dan Pembangunan Indonesia*, 18(1), 92–108.

- Juliansyah, E. (2017). Strategi pengembangan sumber daya perusahaan dalam meningkatkan kinerja PDAM Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Ekonomak*, 3(2), 19–37.
- Jørgensen, S., & Pedersen, L. J. T. (2022). Inovasi model bisnis berkelanjutan: Teknologi, gaya hidup & keberlanjutan. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9–19.
- Fitriani, R., & Sultan, M. A. (2019). Model bisnis kanvas sebagai solusi inovasi bagi yang kecil bisnis. *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis*, 10(2).
- Doleski, O. D. (2015). *Integrated business model: Applying the St. Gallen management concept to business models*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-09698-4>
- Darwisyah, D., Imron Rosadi, K., & Ali, H. (2021). Berfikir kesisteman dalam perencanaan dan pengembangan pendidikan Islam. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(1), 225–237. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i1.444>
- Anggreani, T. F. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi SWOT: Strategi pengembangan SDM, strategi bisnis, dan strategi MSDM (Suatu kajian studi literatur manajemen sumberdaya manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(5), 619–629. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v2i5.588>
- Almi, F., Praptono, B., & Ma, R. (2021). Perancangan model bisnis dengan pendekatan Business Model Canvas pada usaha Lightmos. 8(5), 7684–7691.
- Aisyah, H., Puspita, S., & Elizamiharti, E. (2022). Resource-based view: Strategi UMKM di Sumatera Barat untuk mencapai keunggulan kompetitif. *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 5(2), 109–120. <https://doi.org/10.26533/jmd.v5i2.1029>