



KERANGKA MODEL BISNIS UNTUK PELABUHAN KOMERSIAL DI INDONESIA DENGAN PENDEKATAN KONSEP LOGISTIK MARITIM

PENULIS

¹⁾Angela Dradjati Dewiatena, ²⁾Senator Nur Bahagia, ³⁾Darwin

ABSTRAK

Revolusi industri pelabuhan merupakan salah satu topik yang perlu diperhatikan bagi negara Indonesia yang merupakan negara maritim. Untuk dapat menghadapi daya saing pelabuhan kelas dunia, diperlukan pengembangan model bisnis pada pelabuhan-pelabuhan yang sudah diusahakan secara komersial. Penyusunan model bisnis pelabuhan dapat dilakukan dengan melakukan perancangan kerangka model bisnis berbasis *Business Model Canvas* (BMC). BMC sangat populer di kalangan pengusaha untuk inovasi model bisnis. BMC memberikan tiga hal konsep penyampaian model bisnis yaitu fokus, fleksibilitas dan transparansi. Pada penelitian ini dihasilkan kerangka model bisnis untuk pelabuhan komersial di Indonesia dengan pendekatan konsep logistik maritim. Dihasilkan 9 *block* yang berisikan karakteristik-karakteristik yang dapat dikembangkan dalam perancangan model bisnis pelabuhan di Indonesia kedepannya. Karakteristik-karakteristik yang terbentuk tersebut diharapkan dapat menjadi konsep dasar penyusunan untuk penelitian yang lebih spesifik pada pelabuhan-pelabuhan tertentu, terutama di Indonesia.

Kata Kunci

Business Model Canvas (BMC), Logistik Maritim, Model Bisnis Pelabuhan

ABSTRACT

The port industry revolution is one of the topics that need attention for Indonesia as a maritime country. To face the competitiveness of world-class ports, business model development is needed at ports that are already commercially operated. Port business modeling can be done by designing a business model framework based on Business Model Canvas (BMC). BMC is very popular among entrepreneurs for business model innovation. BMC provides three business model delivery concepts: focus, flexibility, and transparency. In this research, a business model framework for commercial ports in Indonesia was produced with a maritime logistics concept approach. Produced 9 blocks containing characteristics that can be developed in the design of port business models in Indonesia in the future. The characteristics formed are expected to be the basic concept of preparation for more specific research on certain ports, especially in Indonesia.

Keywords

Business Model Canvas (BMC), Maritime Logistics, Port Business Model

AFILIASI

Prodi, Fakultas
Nama Institusi
Alamat Institusi

^{1,2,3)}Program Studi Magister Logistik, Fakultas Teknologi Industri
^{1,2,3)}Institut Teknologi Bandung
^{1,2,3)}Jl. Ganesa No. 10, Lb. Siliwangi, Kecaatan Coblong, Bandung, Jawa Barat - 40132

KORESPONDENSI

Penulis
Email

Angela Dradjati Dewiatena
angela.dewiatena@gmail.com

LICENSE



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

PENDAHULUAN

Pelabuhan di Indonesia mayoritas masih berfungsi sebagai simpul transportasi, dimana aktivitas utama yang dilakukan adalah jasa layanan bongkar muat barang. Menurut Nijdam dan Van der Horst (2018), fungsi pelabuhan pada saat ini berkembang sebagai lokasi aktivitas industri dan aktivitas logistik. Hal tersebut mendorong perlunya pelabuhan komersial di Indonesia untuk mengembangkan fungsinya yang tidak hanya dijadikan simpul transportasi tapi juga menjadi simpul logistik, industri dan bisnis.

Salah satu karakteristik klasifikasi pelabuhan berdasarkan fungsinya dapat dilihat dari aktivitas yang berjalan pada pelabuhan seperti kegiatan penanganan kargo, penyimpanan, perdagangan, industri, distribusi dan aktivitas nilai tambah lainnya. Aktivitas bisnis eksisting mayoritas pelabuhan-pelabuhan di Indonesia masih terbatas pada penanganan kargo petikemas dan non petikemas beserta penyimpanannya. Dari sisi penelitian saat ini, model bisnis pelabuhan akan dirancang untuk dapat bisa menghadirkan fungsi pelabuhan sebagai lokasi aktivitas industri dan logistik.

Tabel 1. Perbandingan Pelabuhan Komersial Beberapa Negara

Pelabuhan di Beberapa Negara	Fungsi Pelabuhan		
	Sebagai Simpul Transportasi	Sebagai Lokasi Aktivitas Industri	Sebagai Lokasi Aktivitas Logistik
Singapura	√	√	√
Rotterdam	√	√	√
Busan	√	√	√
Shanghai	√	√	√
Pelabuhan Komersial di Indonesia (Eksisting)	√		

(Sumber: diolah oleh penulis)

The Port Working Group of the European Commission (1975) mendefinisikan pelabuhan sebagai wilayah daratan dan perairan untuk area perizinan, terutama, penerimaan kapal, bongkar muat, penyimpanan barang, penerimaan dan pengiriman barang-barang tersebut dengan angkutan darat dan dapat juga meliputi kegiatan usaha terkait dengan transportasi laut. Pelabuhan mengalami perubahan seiring berjalannya waktu bersangkutan dengan beberapa faktor seperti demografi, teknologi, dan keberlanjutan yang akan mempengaruhi model bisnis dari pelabuhan (Deloitte, 2020). Riset mengenai model bisnis di pelabuhan masih minim, tetapi beberapa penelitian mengenai perkembangan pelabuhan dari aspek lainnya sudah pernah dilakukan oleh beberapa peneliti. Beberapa penelitian pelabuhan yang dibahas seperti studi tata kelola Otoritas Pelabuhan dan model konseptual analisis organisasi pelabuhan (De Langen dan Van der Lugt, 2007), kerangka

konseptual integrasi hubungan organisasi rantai pasok pelabuhan (Denktas-Sakar et al., 2012), konsep nilai tambah di pelabuhan (Nitsenko dkk., 2017), strategi pemasaran pelabuhan (Deerod, 2018), perkembangan digitalisasi pelabuhan (Cancelas dkk., 2020), dan rancangan model bisnis Pelabuhan (Salsas et al., 2022).

Penelitian pada saat ini dilakukan untuk menyusun kerangka model bisnis pelabuhan dengan pendekatan terhadap konsep logistik maritim. Konsep kajian logistik maritim menghasilkan tiga pemain kunci utama yaitu pelayaran, pengoperasian pelabuhan/terminal, dan pengiriman barang (Song et al., 2015). Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2009 tentang Kepelabuhanan, dalam Penetapan Rencana Induk Pelabuhan Nasional, Hierarki Peran dan Fungsi Pelabuhan Laut yang melayani angkutan laut dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Hierarki, Peran, dan Fungsi Pelabuhan

1. Pelabuhan Utama	2. Pelabuhan Pengumpul	3. Pelabuhan Pengumpulan Regional	4. Pelabuhan Pengumpulan Lokal
Definisi			
Fungsi pokoknya melayani kegiatan angkutan laut dalam negeri dan internasional, alih muat angkutan laut dalam negeri dan internasional dalam jumlah besar, dan sebagai tempat asai tujuan penumpang dan/atau barang, serta angkutan penyeberangan dengan jangkauan pelayanan antarprovinsi.	Fungsi pokoknya melayani kegiatan angkutan laut dalam negeri, alih muat angkutan laut dalam negeri dalam jumlah menengah, dan sebagai tempat asai tujuan penumpang dan/atau barang, serta angkutan penyeberangan dengan jangkauan pelayanan antarprovinsi.	Fungsi pokoknya melayani kegiatan angkutan laut dalam negeri, alih muat angkutan laut dalam negeri dalam jumlah terbatas, merupakan pengumpulan bagi Pelabuhan Utama dan Pelabuhan Pengumpul, dan sebagai tempat asai tujuan penumpang dan/atau barang, serta angkutan penyeberangan dengan jangkauan pelayanan antar kabupaten/kota dalam provinsi.	Fungsi pokoknya melayani kegiatan angkutan laut dalam negeri, alih muat angkutan laut dalam negeri dalam jumlah terbatas, merupakan pengumpulan bagi Pelabuhan Utama dan Pelabuhan Pengumpul, dan sebagai tempat asai tujuan penumpang dan/atau barang, serta angkutan penyeberangan dengan jangkauan pelayanan dalam kabupaten/kota.

Kriteria Teknis		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kedekatan secara geografis dengan tujuan pasar internasional; 2. Berada dekat dengan jalur pelayaran internasional kurang dari 500 mil dan jalur pelayaran nasional kurang dari 50 mil; 3. Memiliki jarak dengan pelabuhan utama lainnya minimal 200 mil; 4. Kedalaman kolam pelabuhan minimal -9 m LWS; 5. Memiliki dermaga dengan kapasitas minimal 10.000 DWT; 6. Panjang dermaga minimal 350 m; 7. Luas lahan pelabuhan minimal 50 Ha; 8. Berperan sebagai tempat alih muat penumpang dan barang internasional; 9. Diproyeksikan melayani Angkutan petikemas minimal 100.000 TEUs/tahun atau angkutan lain yang setara; 10. Memiliki peralatan bongkar muat sesuai jenis angkutan barang. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berada dekat dengan jalur pelayaran nasional kurang dari 50 mil; 2. Memiliki jarak dengan pelabuhan pengumpul lainnya minimal 50 mil; 3. Kedalaman kolam pelabuhan mulai -7 sampai dengan -9 m LWS; 4. Memiliki dermaga dengan kapasitas minimal 3.000 DWT; 5. Panjang dermaga 120 - 350 m; 6. Luas lahan pelabuhan sesuai kebutuhan; 7. Memiliki peralatan bongkar muat sesuai jenis angkutan barang. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki jarak dengan pelabuhan regional lainnya minimal 20-50 mil; 2. Kedalaman kolam pelabuhan mulai 5 sampai dengan -7 LWS; 3. Kapasitas dermaga maksimal 3.000 DWT; 4. Panjang dermaga 80 -120 m; 5. Luas lahan maksimal 5 Ha; 6. Memiliki peralatan bongkar muat sesuai jenis angkutan barang.

(Sumber: PP Nomor 61 Tahun 2009)

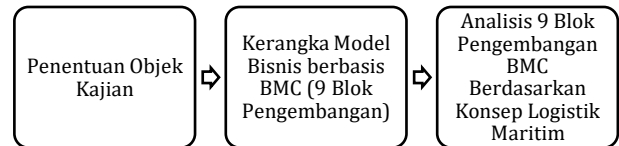
Mayoritas pelabuhan-pelabuhan komersial di Indonesia hanya masih memiliki fungsi utamanya sebagai simpul transportasi. Oleh karena perihal tersebut, model bisnis perkembangan pelabuhan komersial di Indonesia akan dilakukan dengan merancang kerangka model bisnis. Model bisnis digunakan untuk mengidentifikasi dan menciptakan produk atau layanan yang akan dijual, pengguna yang akan dijadikan target pasar, dan biaya yang perlu diantisipasi. Penelitian pada saat ini, akan merancang kerangka model bisnis pelabuhan berbasis *Business Model Canvas* (BMC). BMC merupakan alat perencanaan strategis yang dapat mengilustrasikan dan mengembangkan model bisnis. Kerangka dasar dari BMC yang terdiri dari 9 blok pengembangan akan dilakukan pendekatan melalui konsep logistik maritim, agar penelitian pada saat ini menghasilkan rangka acuan dalam pengembangan model bisnis pelabuhan komersial di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian pada saat ini akan merancang kerangka konseptual model bisnis pelabuhan berbasis *Business Model Canvas* (BMC). Kerangka model bisnis pelabuhan ini diposisikan terhadap pelabuhan-pelabuhan yang ada di Indonesia. Hierarki Pelabuhan Indonesia dipaparkan pada Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor Kp 432 Tahun 2017 Tentang Rencana Induk Pelabuhan Nasional. Hierarki Pelabuhan di Indonesia terdiri dari pelabuhan utama, pelabuhan pengumpul, pelabuhan pengumpan regional, dan pelabuhan pengumpan lokal.

Kerangka model bisnis pelabuhan pada saat ini akan lebih condong terhadap tipe pelabuhan utama. Fungsi pokok dari pelabuhan utama adalah melayani kegiatan angkutan laut dalam negeri dan internasional, alih muat angkutan

laut dalam negeri dan internasional dalam jumlah besar, dan sebagai tempat asal tujuan penumpang dan/atau barang, serta angkutan penyeberangan dengan jangkauan pelayanan antar provinsi. Kerangka model bisnis penelitian ini dapat dikembangkan dan disesuaikan kedepannya sesuai fungsi pokok/karakter dari setiap pelabuhan masing-masing.

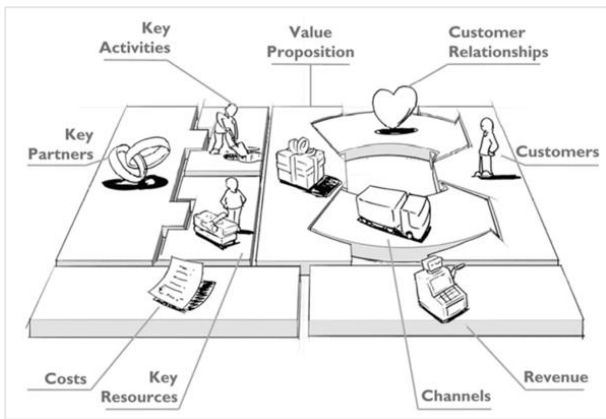


Teknik analisis data yang dilakukan dalam penyusunan kerangka model bisnis pelabuhan dilakukan dengan pendekatan konsep BMC berdasarkan studi literatur logistik maritim dan *benchmarking* pelabuhan beberapa negara terbaik dunia yang sudah menjalankan model bisnisnya masing-masing.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Kerangka model bisnis pelabuhan dirancang berbasis *Business Model Canvas* (BMC). BMC menganalisis model bisnis dengan fokus terhadap 9 blok pengembangan (Gambar 1) yaitu segmentasi pelanggan (*customer segment*), proporsi nilai (*value proposition*), saluran (*channel*), pengelolaan hubungan pelanggan (*customer relationship*), aliran pendapatan (*revenue stream*), sumber daya utama (*key resource*), aktivitas utama (*key activity*), mitra utama (*key partnership*), dan struktur biaya (*cost structure*). Pengembangan pertanyaan dari 9 blok BMC diambil dari riset yang telah dilakukan oleh Salsas, et al. (2022).



Gambar 1. Business Model Canvas (BMC)
(Sumber: Pigneur dan Osterwalder, 2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Salsas dkk. (2022) mengembangkan BCM pada sektor pelabuhan, sehingga terdapat 9 blok khusus berupa pertanyaan yang berkaitan dengan pelabuhan. Pertanyaannya adalah sebagai berikut:

1. *Value Proposition*: Nilai apa yang diberikan pelabuhan kepada pelanggan? Manakah dari masalah pelanggan yang dipecahkan oleh pelabuhan? Bundel apa produk dan layanan yang pelabuhan tawarkan kepada setiap segmen pelanggan? Kebutuhan pelanggan apa yang membuat pelabuhan memuaskan?
2. *Customers Segments*: Untuk siapa nilai tambah diciptakan di pelabuhan? Siapa pelanggan terpenting? Jenis pelanggan apa yang ada? Jenis hubungan apa yang diharapkan untuk membangun dan memelihara hubungan antara pelabuhan dan pelanggan oleh masing-masing segmen pelanggan pelabuhan?
3. *Channels*: Melalui saluran mana segmen pelanggan pelabuhan ingin dijangkau? Bagaimana pelabuhan menjangkau mereka sekarang? Bagaimana sistem saluran pelabuhan yang terintegrasi? Mana yang bekerja paling baik? Yang mana paling hemat biaya? Bagaimana pelabuhan mengintegrasikannya dengan rutinitas pelanggan?
4. *Customer relationship*: Jenis hubungan apa yang diharapkan untuk membangun dan memelihara hubungan antara pelabuhan dan pelanggan oleh masing-masing segmen pelanggan pelabuhan? Bagaimana mereka terintegrasi dengan yang lainnya dalam model bisnis pelabuhan?
5. *Revenues*: Nilai pelabuhan apa yang benar-benar ingin dibayar oleh pelanggan? Apa yang mereka bayar saat ini? Bagaimana mereka membayar saat ini? Bagaimana cara mereka lebih suka membayar? Berapa banyak

masing-masing arus pendapatan berkontribusi terhadap pendapatan keseluruhan?

6. *Key Sources*: Sumber daya utama apa yang dibutuhkan dalam membuat proposisi nilai pelabuhan? Dan saluran distribusi pelabuhan?
7. *Key Partners*: Siapa mitra utama pelabuhan? Siapa pemasok utama pelabuhan? Sumber daya utama apa yang diperoleh pelabuhan dari mitra? Kegiatan utama apa yang dilakukan mitra?
8. *Key Activities*: Aktivitas utama apa yang dibutuhkan dalam proposisi nilai pelabuhan? Saluran distribusi pelabuhan yang mana?
9. *Cost*: Biaya apa yang paling signifikan melekat pada model bisnis pelabuhan? Sumber daya utama mana yang paling mahal? *Key activities* mana paling mahal?

Pembahasan

Pada Tabel 3. dapat dilihat kerangka model bisnis berbasis BMC untuk Pelabuhan Komersial di Indonesia dengan pendekatan konsep logistik maritim. Pada masing-masing 9 blok BMC dirancang perkiraan aspek-aspek yang dapat dijadikan acuan dalam penyusunan lebih lanjut dalam model bisnis pelabuhan dengan karakteristik yang dimiliki setiap pelabuhan.

Berikut adalah penjelasan lebih terperinci mengenai kategori-kategori yang merupakan bagian dari 9 Block dari *Business Model Canvas (BMC)* yang dapat dijadikan kerangka rancangan model bisnis logistik pelabuhan komersial di Indonesia.

1. Segmentasi Pelanggan (*Customer Segment*)

- a. Pengguna/Mitra Layanan Pelayaran (*Shipping Service Users/Partners*). Pengguna/perusahaan yang membutuhkan layanan atau memiliki bisnis pada bidang pemindahan kargo antar Pelabuhan, dokumentasi yang berkaitan dengan perdagangan laut; pelacakan kontainer dan informasi dan layanan antar moda.
- b. Pengguna/Mitra Layanan Operasional Pelabuhan (*Port Operations Service Users/Partners*). Pengguna/perusahaan yang membutuhkan layanan atau memiliki bisnis pada bidang penerimaan pengiriman, memuat/membongkar kargo, bongkar muat, menghubungkan ke transportasi darat, pergudangan;

penawaran pusat distribusi, pengujian, perakitan, perbaikan, *Inland connection*.

2. Pengguna/Mitra Layanan Pengiriman (Freight Forwarder Service Users/Partners).

Pengguna/perusahaan yang membutuhkan layanan atau memiliki bisnis pada bidang pemesanan kapal, persiapan dokumen yang diperlukan untuk pengangkutan laut dan perdagangan, atas nama pengirim, pengelolaan inventori, kemasan, pergudangan.

3. Proposi Nilai (Value Proposition)

a. Kinerja (*Performance*). Meningkatkan kinerja produk/layanan dengan melakukan penciptaan nilai dari produk/layanan tradisional.

b. Kustomisasi (*Customization*). Menyesuaikan produk/layanan dengan kebutuhan pelanggan individu atau segmen pelanggan.

c. Merk/Status (*Brand/Status*). Tanda yang dapat ditampilkan secara grafis untuk membedakan barang dan/atau jasa yang diproduksi oleh orang atau badan hukum dalam kegiatan perdagangan barang dan/atau jasa.

d. Harga (*Price*). Menawarkan nilai yang sama dengan harga yang lebih rendah.

e. Pengurangan Biaya (*Cost Reduction*). Membantu pelanggan mengurangi biaya.

f. Aksesibilitas (*Accessibility*). Membuat produk dan layanan tersedia bagi pelanggan yang sebelumnya tidak memiliki akses.

Tabel 3. Kerangka Rancangan Model Bisnis Logistik Pelabuhan Berbasis Business Model Canvas (BMC)

Key Partner	Key Activity	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
▪ Mitra Pemerintah	▪ Layanan Pelayaran	▪ Kinerja (<i>Performance</i>)	▪ Transaksional (<i>Transactional</i>)	▪ Pengguna/perusahaan Jalur Pelayaran (<i>Shipping Line User</i>)
▪ Mitra Bisnis	▪ Layanan Pelabuhan	▪ Kustomisasi (<i>Customization</i>)	▪ Kolaboratif (<i>Collaborative</i>)	▪ Pengguna/perusahaan Operator Pelabuhan (<i>Port Operator User</i>)
	▪ Layanan Logistik	▪ Merk/Status (<i>Brand/Status</i>)		▪ Pengguna/perusahaan Pengiriman Barang (<i>Freight Forwarder User</i>)
	▪ Layanan Bisnis	▪ Harga (<i>Price</i>)		
		▪ Pengurangan Biaya (<i>Cost Reduction</i>)		
		▪ Aksesibilitas (<i>Accessibility</i>)		
Key Resources			Channels	
▪ Sarana dan Prasarana			▪ Saluran Langsung (<i>Direct Channel</i>)	
▪ Sumber Daya Manusia			▪ Saluran Tidak Langsung (<i>Indirect Channel</i>)	
▪ Teknologi Sistem Informasi				
Cost Structures		Revenue Streams		
▪ Biaya untuk Sumber Daya Utama		▪ Biaya Penggunaan (<i>Usage Fee</i>)		
▪ Biaya untuk Aktivitas Utama		▪ Biaya Sewa (<i>Renting</i>)		
▪ Biaya untuk Kemitraan Utama		▪ Biaya Perantara (<i>Brokerage Fee</i>)		

4. Saluran (Channel)

a. Saluran Langsung (*Direct Channel*). Jenis saluran yang menghubungkan transaksi dari pengelola langsung ke pengguna.

b. Saluran Tidak Langsung (*Indirect Channel*). Jenis saluran yang menghubungkan transaksi dari pengelola ke pengguna dengan melalui perantara.

5. Pengelolaan Hubungan Pelanggan (Customer Relationship)

a. Transaksional (*Transactional*). Hubungan aktor eksternal (perusahaan) dan internal (dalam perusahaan) melengkapi tujuan bisnis dengan menjalin hubungan secara transaksional (proses lelang dan sebagainya).

b. Kolaboratif (*Collaborative*). Perancangan serangkaian strategi di mana dua atau lebih aktor eksternal (perusahaan) dan internal (dalam perusahaan) saling melengkapi tujuan bersama dalam lingkungan yang kompetitif.

6. Aliran Pendapatan (Revenue Stream)

a. Biaya Penggunaan (*Usage Fee*). Biaya atas penggunaan layanan tertentu.

b. Peminjaman/Penyewaan (*Lending/Renting*). Memberikan seseorang hak eksklusif untuk menggunakan aset tertentu untuk jangka waktu tertentu dengan imbalan biaya.

c. Biaya Perantara (*Brokerage fees*). Pendapatan ini berasal dari perantara

yang dilakukan atas nama dua pihak atau lebih.

7. Sumber Daya Utama (*Key Resource*)

- a. Sarana dan Prasarana (*Facilities and Infrastructure*). Kategori ini mencakup aset fisik seperti fasilitas manufaktur, bangunan, kendaraan, mesin, sistem tempat penjualan, dan jaringan distribusi jaringan.
- b. Sumber Daya Manusia (*Human Resources*). Sumber daya manusia, yang memiliki keahlian dalam bisnis model tertentu.
- c. Teknologi Sistem Informasi (*Information Technology System*). Sumber daya teknologi digital pendukung pelabuhan.

8. Aktivitas Utama (*Key Activity*)

- a. Layanan Pelayaran (*Shipping Services*). Layanan menyediakan ruang kargo kapal bagi pengirim; menawarkan jadwal berlayar reguler untuk pengangkutan laut, masuk/keluar B/L; pelacakan dan informasi kontainer; layanan antar moda, dll.
- b. Layanan Operasional Pelabuhan (*Port Operational Services*). Layanan penerimaan pengiriman; bongkar muat; bongkar muat; bongkar muat; pengiriman barang melalui transportasi darat; pergudangan; pengemasan ulang; perakitan; pencampuran produk, dll.
- c. Layanan Logistik/Pengiriman (*Logistics/Freight Forwarder Services*). Layanan merencanakan rute pengiriman; mengatur pembayaran pengiriman; dokumentasi yang diperlukan untuk bea cukai atau asuransi, mengatur manajemen inventaris; pengepakan; pergudangan; transportasi darat, dll.
- d. Layanan Bisnis/Industri (*Business/Industry Services*). Layanan area bisnis yang dilakukan di dalam area Pelabuhan untuk dapat nilai tambah dari aktivitas bisnis di Pelabuhan.

9. Mitra Utama (*Key Partnership*)

- a. Mitra Pemerintah (*Government Partner*). Mitra pemerintah yang berhubungan dengan keberjalanan bisnis dan aktivitas Pelabuhan.
- b. Mitra Bisnis (*Business Partner*). Mitra bisnis yang dapat menghasilkan *revenue* dalam jumlah menguntungkan bagi perusahaan.

10. Struktur Biaya (*Cost Structure*)

- a. Biaya Untuk Sumber Daya Utama (*Key Resource Cost*). Biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk model bisnis sumber daya utama (*key resource*).
- b. Biaya Untuk Aktivitas Utama (*Key Activity Cost*). Biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk model bisnis aktivitas utama (*key activity*).
- c. Biaya Untuk Mitra Utama (*Key Partner Cost*). Biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk model bisnis mitra utama (*key partner*).

KESIMPULAN

Kerangka model bisnis pelabuhan dengan pendekatan teori logistik maritim dilakukan dengan tujuan untuk dapat mendukung perkembangan model bisnis pelabuhan di masa mendatang, dimana terdapat beberapa perubahan aktivitas bisnis yang fokus pada bidang logistik. *Business Model Canvas* (BMC) menjadi alat kerangka kerja yang digunakan dalam menganalisis 9 *block* dasar yang berkaitan dengan bisnis pelabuhan. Kebaruan dari penelitian saat ini adalah sembilan *block* dasar BMC pelabuhan dengan pendekatan logistik maritim agar model bisnis pelabuhan di Indonesia dapat dikembangkan tidak hanya sebagai fungsi transportasi tetapi juga sebagai lokasi aktivitas industri dan logistik. Sembilan *block* dasar tersebut dapat dijadikan acuan dalam penyusunan model bisnis di setiap pelabuhan yang memiliki karakteristik berbeda-beda.

Beberapa analisis tambahan diperlukan sebelum dapat melakukan penyusunan model bisnis pelabuhan menggunakan kerangka bisnis yang sudah di buat pada penelitian kali ini. Analisis mengenai pelabuhan tersebut dapat terdiri dari analisis pemangku kepentingan (*stakeholder*), analisis industri pelabuhan kompetitor, dan analisis SWOT (*Strength-Weakness-Opportunity-Threat*) yang terdiri dari analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal.

REFERENSI

- Cancelas, N. G., Serano, B. M., Soler-Flores, F., and Camarero-Orive, A. (2020): Using the SWOT Methodology to Know the Scope of the Digitalization of the Spanish Ports. *Logistic*, 4(3), 1-20. <http://dx.doi.org/10.3390/logistics4030020>

- Deerod, K. (2018): Developing Port Marketing Strategies: A Case Study For Bangkok Port, Thailand, Malmo, Sweden: World Maritime University (Dissertation). https://commons.wmu.se/all_dissertations/621/
- De Langen, P., dan Van der Lugt, L. (2007): Governance Structure Of Port Authorities In The Netherlands. *Transportation Economics*, Volume 17, 109 - 137. [https://doi.org/10.1016/S0739-8859\(06\)17005-5](https://doi.org/10.1016/S0739-8859(06)17005-5)
- Deloitte. (2020). *Global Port Trends 2030: The future port landscape*. Deloitte Global Port Advisory. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/consumer-business/deloitte-nl-cb-global-port-trends-2030.pdf>
- Denktas-Sakar, G., dan Karatas-Cetin, C. (2012): Port Sustainability and Stakeholder Management in Supply Chains: A Framework on Resource Dependence Theory. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 28(3), 301 - 319. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2013.01.002>
- Lee, E., Nam, H., & Song, D-W. (2012). Defining Maritime Logistics and its Value. In D-W. Song, & P. M. Panayides (Eds.), *Maritime logistics : a complete guide to effective shipping and port management* (pp. 9-21). Kogan Page. <https://researchportal.hw.ac.uk/en/publications/defining-maritime-logistics-and-its-value>
- Nijdam, M., dan Van der Horst, M. (2018): Port Definition, Concepts, And The Role Of Port In Supply Chain, *Port And Network (Strategies, Operations, And Respectives)*, 9-25. Routledge.
- Nitsenko, V., Nyenno, I., Kryukova, I., Kalyna, T., and Plotnikova, M. (2017): Business Model For A Sea Commercial Port As A Way To Reach Sustainable Development Goals. *Journal Of Security And Sustainability Issues*, 7(1), 155-166. [https://doi.org/10.9770/jssi.2011.1.1\(3\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2011.1.1(3))
- Osterwalder, A., dan Pigneur, Y. (2009): *Business Model Generation*. Amsterdam, The Netherlands. <https://eclass.aegean.gr/modules/document/file.php/TNEY202/businell%20mode1%20design.pdf>
- Presiden Republik Indonesia. (2009). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 61 Tahun 2009 Tentang Kepelabuhanan*. Indonesia. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/4987>
- Profil Pelabuhan Shanghai dari *Shanghai International Port Group (SIPG)*, data diperoleh melalui situs internet: <https://en.portshanghai.com.cn/>, diakses pada Agustus 2023.
- Profil Pelabuhan Singapura dari *Maritime and Port Authority of Singapore*, data diperoleh melalui situs internet: <https://www.mpa.gov.sg/>, diakses pada Agustus 2023.
- Profil Pelabuhan Rotterdam, data diperoleh melalui situs internet: <https://www.portofrotterdam.com/>, diakses pada Agustus 2023.
- Profil Pelabuhan Busan dari *Busan Port Authority (BPA)*, data diperoleh melalui situs internet: <https://www.busanpa.com/>, diakses pada 2023.
- Salsas, J. G., Sauri, S., Rua, C., dan Torrent, J. (2022): Conceptualisation of the Port of the Future based on the Business Canvas Model: Case study of the Vision 2040 for Barcelona. *Case Studies on Transport Policy*, 10(2), 1427-1437. <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2022.05.002>
- Song, D.-W., Lee, S.-W., & Ducruet, C. (2008). A tale of Asia's world ports: The spatial evolution in global hub port cities. *Geoforum*, 39(1), 372-385. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2007.07.010>