

ANALISIS STRATEGI ALIANSI UNTUK MERAHAI KEUNGGULAN KOMPETITIF DALAM JASA PENGIRIMAN PAKET BERSKALA INTERNASIONAL DI INDONESIA

(Studi pada PT. Pos Indonesia)

Tito Hanif Mustafa

M. Al Musadieq

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

Email: mustafahaniftito@gmail.com

ABSTRACT

This research is descriptive research using qualitative approach. The focus of this research is an alliance strategy model that companies apply in international scale package delivery services to achieve competitive advantage from their competitors, and consideration of companies in choosing an alliance strategy. This research was conducted at PT. Pos Indonesia Bandung, West Java. Data collection technique is done by interview, observation and documentation. The results showed that alliance strategy model conducted by PT. Pos Indonesia with DHL is just in outgoing activity. The company's considerations for an alliance strategy include: both companies are in the same association, both companies have similar understandings and views of the contract, and the DHL has more direct access to the targeted countries and has better facilities than PT. Pos Indonesia. The alliance strategy was successful enough because it has been extended 6 times since 2005 with the improvement of the quality of EMS products, but there has been a sharp decline in production since 2015 and needs to be reviewed.

Keywords: *Alliance Strategy, Competitive Advantages, Service Delivery*

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian ini adalah model strategi aliansi yang diterapkan perusahaan dalam layanan pengiriman paket berskala internasional untuk mencapai keunggulan kompetitif dari para pesaingnya, dan pertimbangan perusahaan dalam memilih strategi aliansi. Penelitian ini dilakukan di kantor pusat PT. Pos Indonesia Bandung, Jawa Barat. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model strategi aliansi yang dilakukan PT. Pos Indonesia dengan DHL mencakup dalam kegiatan *outgoing* atau pengiriman ke luar. Pertimbangan perusahaan melakukan strategi aliansi antara lain: kedua perusahaan berada dalam satu asosiasi yang sama, kedua perusahaan memiliki kesamaan paham dan pandangan mengenai kontrak, dan pihak DHL memiliki akses langsung yang lebih banyak ke negara yang dituju dan memiliki sarana yang lebih baik dibandingkan PT. Pos Indonesia. Strategi aliansi yang dijalankan cukup sukses karena telah diperpanjang 6 kali semenjak tahun 2005 dengan adanya peningkatan kualitas dari produk EMS, namun terjadi penurunan produksi yang tajam semenjak tahun 2015 dan perlu dikaji ulang kerjasamanya.

Kata Kunci: *Strategi Aliansi, Keunggulan Kompetitif, Jasa Pengiriman*

PENDAHULUAN

Monopoli PT. Pos Indonesia akhirnya benar-benar berakhir ketika terbit UU No. 38 Tahun 2009 tentang pos. Peraturan baru tersebut menyebutkan bahwa segala bentuk badan usaha mulai dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), pihak swasta, ataupun koperasi bisa masuk ke bisnis pos tanpa pembatasan berat. Pelaku bisnis pos juga boleh melakukan kerja sama dengan pihak mana pun untuk meningkatkan kompetisi, mulai dari yang berkecimpung di bisnis pos atau nonpos, hingga dengan pihak asing (UU Republik Indonesia no. 38 tahun 2009 tentang pos). Berbagai peraturan tersebut dimunculkan agar BUMN yang ada tidak terlena dengan statusnya sehingga terus berinovasi dan dapat bersaing dengan pihak swasta.

Perusahaan swasta akhirnya mulai bermunculan karena melihat potensi pangsa pasar yang menjajikan. Para kompetitor tersebut diantaranya ada perusahaan swasta dalam negeri seperti JNE, perusahaan asing yang beroperasi di Indonesia seperti FedEx dan DHL hingga perusahaan penyedia jasa transportasi online seperti GoJek. Perusahaan-perusahaan ini menyediakan pelayanan yang sangat baik, mulai dari layanan kilat dalam kota, antar daerah, hingga ada yang menyediakan jasa pengiriman lintas negara hanya dalam hitungan hari.

Perkembangan teknologi yang semakin pesat juga menjadi salah satu penyebab eksistensi PT. Pos Indonesia semakin tergerus. Masyarakat yang dulunya hanya dapat berkomunikasi melalui surat sekarang dapat melakukannya dengan *sms*, telepon dan *e-mail*. Hal tersebut menyebabkan penggunaan surat berkurang drastis untuk era ini karena tidak dapat menyaingi kecepatan dan harga dari layanan tersebut.

Semakin banyaknya kompetitor di bisnis pos dan juga telekomunikasi dari pihak swasta hingga asing yang beroperasi di Indonesia, membuat PT. Pos Indonesia harus melakukan suatu perubahan. PT. Pos Indonesia harus memiliki keunggulan kompetitif agar unggul dari para kompetitornya. Jika perusahaan tidak bertindak akan banyak pelanggan mengalihkan perhatian dan kepercayaannya dari PT. Pos Indonesia.

PT. Pos Indonesia tidak tinggal diam melihat peluang pasar yang besar itu. PT. Pos Indonesia juga memiliki produk-produk andalan untuk melayani jasa pengiriman dokumen dan barang ke luar negeri, seperti Express Mail Service (EMS), Paket Cepat Internasional, Pos Ekspor, Pos Tercatat

Internasional, Paket Biasa Internasional, Pos Udara Internasional. Berbagai perbedaan layanan tersebut dibedakan berdasarkan lamanya dokumen atau barang sampai ke tujuan, berat barang itu sendiri, juga harga tiap layanan pengiriman (<http://www.posindonesia.co.id>).

Pertimbangan konsumen dalam memilih suatu jasa pengiriman dokumen dan barang ke luar negeri juga tidak hanya berdasarkan harganya yang murah. Sebab konsumen juga memperhatikan kualitas, ketepatan dan kecepatan dari suatu layanan, bukan hanya sekedar harga. Sampainya suatu paket pengiriman tersebut haruslah dalam keadaan aman dan tepat waktu dan juga tepat sasaran. PT. Pos Indonesia harus bijak dalam menanggapi konsumennya yang menginginkan hal tersebut.

Salah satu strategi dari PT. Pos Indonesia untuk meraih keunggulan kompetitif adalah dengan cara melakukan kerjasama dengan pihak DHL, dan pada Januari 2016 memperpanjang kontrak kerja sama tersebut. DHL sudah hadir di sekitar 220 negara dan memiliki kekuatan *network* internasional yang luar biasa. Sementara di dalam negeri, Pos Indonesia memiliki kekuatan *network* yang kuat (<http://www.pikiran-rakyat.com>).

Bagi PT. Pos Indonesia, kerja sama tersebut memiliki nilai strategis untuk meningkatkan dan memperbaiki akses jaringan global agar lebih efektif dan efisien. Pertumbuhan *e-commerce* yang juga sangat pesat, sehingga membutuhkan dukungan logistik yang andal, baik di dalam maupun luar negeri. Direktur utama PT Pos Indonesia (Persero), Gilarsi Wahyu Setijono mengatakan "PT Pos, dalam posisi sebagai *frontline*-nya UKM membutuhkan DHL untuk pengiriman ke luar negeri, karena *network* Pos Indonesia relatif terbatas untuk internasional (<http://www.pikiran-rakyat.com>).

Berdasarkan uraian tersebut mengenai strategi perusahaan dalam meraih keunggulan kompetitif, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul "Analisis Strategi Aliansi untuk Meraih Keunggulan Kompetitif dalam Jasa Pengiriman Paket Berskala Internasional di Indonesia (Studi pada PT. Pos Indonesia)".

KAJIAN PUSTAKA

Strategi Aliansi

Strategi aliansi merupakan salah satu strategi internasional perusahaan dalam memasuki pasar luar negeri. Vyas dkk., (1995:58) mendefinisikan aliansi sratejik sebagai kesepakatan

(*agreement*) antara dua atau lebih rekan untuk berbagi pengetahuan atau sumber daya sehingga akan memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang melakukannya. Dalam bentuk yang paling sederhana, aliansi strategik dapat berupa kerjasama antar dua perusahaan yang berbagai teknologi atau sumber daya pemasaran. Secara luas, aliansi strategik dapat menjadi lebih kompleks dan melibatkan beberapa perusahaan yang berlokasi di negara yang berbeda. Aliansi strategik digunakan untuk memperkuat posisi perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang makin ketat. Udaya, Wennadi, dan Lembana, (2013:88) mendefinisikan aliansi strategik sebagai kerjasama (*partnership*) dua atau lebih perusahaan untuk mencapai tujuan melakukan kombinasi antara sumber daya, keuangan, manajerial, teknologikal, dan keunggulan-keunggulan bersaing mereka dalam menghasilkan produk atau jasa.

Keunggulan Kompetitif

Setiap perusahaan yang berada dalam industri yang sama akan berusaha bersaing agar menjadi yang terkuat dan menghasilkan profit yang lebih banyak dibanding kompetitor dalam industri yang sama. Keadaan dimana suatu perusahaan memiliki nilai lebih yang tidak dimiliki oleh para pesaingnya dinamakan keunggulan kompetitif. Udaya dkk., (2013:7) mengemukakan keunggulan bersaing atau kompetitif sebagai suatu keadaan dalam memperoleh keuntungan rata-rata yang lebih tinggi daripada pesaingnya. Keunggulan tersebut tidak berlaku hanya untuk satu tahun saja, melainkan diusahakan agar selalu berkesinambungan selama bertahun-tahun (*sustained competitive advantage*).

Salah satu hal terpenting dalam pencapaian kesuksesan strategi yang diterapkan adalah dengan melalui identifikasi aset-aset perusahaan yang sesungguhnya yang dalam hal ini adalah *tangible* dan *intangible traits and resources*. Porter (1980:35) menjelaskan adanya tiga bentuk strategi dalam mencapai keunggulan kompetitif yaitu strategi diferensiasi produk, keunggulan biaya, dan strategi fokus. Ketiga hal itu bila dicapai oleh perusahaan maka akan mendorong kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan bersaingnya. Amirullah (2015:11) mengemukakan terdapat tiga syarat perusahaan bisa memiliki keunggulan bersaing, yaitu:

1. Memiliki keunikan yang tidak dimiliki pesaing, keunikan dapat dicapai dengan memfokuskan pada aspek-aspek penting seperti pelayanan, desain produk, sistem pembayaran, dan hal-hal

yang dipandang konsumen memiliki perbedaan dengan yang lain.

2. Melakukan sesuatu yang lebih baik dari perusahaan lain, keunikan tidak cukup karena bisa diduplikat pesaing. Perusahaan juga harus melakukannya dengan baik misalnya memberikan nilai tambah bagi pelanggan.
3. Mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh pesaing dimana perusahaan menempatkan diri pada posisi yang paling kuat dengan segala kemampuan yang ada sehingga apabila perusahaan pesaing ingin melakukan hal yang sama maka mereka terdapat hambatan untuk mencapainya.

Menurut Porter (1994:11) terdapat dua jenis dasar keunggulan yang dapat dimiliki oleh perusahaan yakni biaya rendah dan diferensiasi. Kedua hal itu dapat dihasilkan dari kemampuan perusahaan dalam menanggulangi ancaman yang datang. Selanjutnya kedua jenis dasar keunggulan bersaing tersebut digabungkan dengan cakupan kegiatan yang berusaha dicapai oleh setiap perusahaan maka menghasilkan tiga strategi generik yakni keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Permasalahan yang akan dibahas adalah manajemen strategi dari PT. Pos Indonesia, terfokus pada Strategi Aliansi yang telah diterapkan perusahaan. Posisi keunggulan kompetitif akan bergantung pada bagaimana penerapan strategi aliansi yang diterapkan oleh PT Pos Indonesia dalam menghadapi persaingan sehingga meraih keunggulan kompetitif

Fokus Penelitian

1. Model Strategi Aliansi yang Diterapkan Menciptakan Keunggulan Kompetitif.
2. Pertimbangan perusahaan dalam memilih strategi aliansi.
3. Kesuksesan aliansi dalam meningkatkan keunggulan kompetitif

Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di Kantor PT. Pos Indonesia yang terletak di Jl. Banda No. 30 Bandung, Jawa Barat.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti antara lain: Observasi, Wawancara, dan Dokumentasi. Adapun instrument penelitian yang digunakan ialah: peneliti, pedoman wawancara, pedoman dokumentasi, catatan lapangan.

Analisis Data

Analisis data yang digunakan oleh peneliti berupa *data collection* (pengumpulan data), *data condensation* (kondensasi data), *data display* (penyajian data), dan *conclusion drawing* (penarikan kesimpulan).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model Strategi Aliansi yang Diterapkan Menciptakan Keunggulan Kompetitif

Penerapan strategi aliansi yang diterapkan PT. Pos Indonesia dengan mitranya yaitu DHL hanya mencakup 1 kegiatan dalam proses bisnis yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia yaitu dalam kegiatan *outgoing*. Peran PT. Pos Indonesia hanya sebagai pihak yang mengumpulkan paket dari konsumen hingga sampai dikantor tukar pembantu yang ada di 9 kota, yaitu di Batam, Medan, bandara Soekarno Hatta, Bandung, Semarang, Surabaya, Denpasar, Makasar, dan Balikpapan. Langkah selanjutnya yaitu pihak DHL melakukan kegiatan pengangkutan dan pengantaran paket hingga sampai ke taman konsumen.

Jika melihat teori Dussauge dan Garratte mengenai jenis-jenis strategi aliansi, kerjasama yang dilakukan antara pihak PT. Pos Indonesia dengan DHL adalah model strategi aliansi antara pesaing. PT. Pos Indonesia dan DHL merupakan kompetitor yang kuat dalam bisnis jasa penyedia pengiriman ke luar negeri khususnya di Indonesia. Tingkat konflik yang dapat terjadi dalam kerjasama model ini sangat tinggi, oleh karena itu kerjasama semacam ini membutuhkan tingkat kooperasi yang tinggi pula. Pada kondisi ini meskipun kedua perusahaan pesaing langsung, perusahaan memilih untuk beraliansi pada suatu geografis tertentu saja.

Kerjasama PT. Pos Indonesia dengan PT. DHL dalam produk EMS meliputi benua Amerika, Eropa dan Afrika. Kualitas angkutan yang dimiliki oleh DHL sangat baik untuk ketiga benua itu sudah sangat bagus, sementara kualitas angkutan milik PT. Indonesia masih belum memadai. Lebih khusus dalam strategi aliansi antara pesaing, kerjasama antara PT. Indonesia dan DHL tergolong *Complementary alliances*.

Dussauge dan Garratte (1999:64) berujar bahwa *Complementary alliances* adalah kerjasama aliansi strategis antara dua perusahaan ataupun lebih dimana suatu perusahaan melakukan kegiatan produksi suatu produk dan kegiatan distribusinya dilakukan oleh perusahaan yang lain yang sudah memiliki jaringan yang baik. Produk EMS tetap diketahui masyarakat sebagai layanan milik PT. Pos Indonesia walaupun pihak yang mengantarkan hingga sampai ke tangan adalah DHL. Karena yang mengantarkan adalah pihak DHL, maka yang akan mengganti kerugian ketika terjadi masalah dalam proses pengiriman adalah pihak DHL namun pembayaran dilakukan tetap lewat PT. Pos Indonesia karena itu merupakan bagian dari produknya.

Pengembangan produk EMS yang dilakukan PT. Pos Indonesia dengan DHL termasuk juga dalam strategi intensif. David (2009:257) mengemukakan strategi intensif adalah jenis strategi yang mengharuskan adanya upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik. Narasumber juga turut mengemukakan pendapat yang mendukung alasan perusahaan melakukan strategi intensif:

“Kita (PT. Pos Indonesia) terus meningkatkan layanan pengiriman dokumen yang tidak bisa dilakukan oleh *via digital*. Karena masih banyak dokumen yang harus dikirim secara langsung.”

Model strategi intensif yang dilakukan PT. Pos Indonesia adalah strategi pengembangan produk. David (2009:259) mengemukakan pengembangan produk adalah salah satu strategi yang mengupayakan peningkatan jumlah dari penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang sudah ada. Produk yang sudah ada disini adalah EMS, dan perusahaan memperbaiki produk dengan cara bekerja sama dengan DHL supaya kualitas produk meningkat terutama dalam hal kecepatan pengiriman paket.

David (2009:260) juga menjelaskan pedoman tentang kapan pengembangan produk dapat dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

1. Ketika perusahaan memiliki produk-produk yang berhasil masuk dalam tahap kematangan dari siklus hidup produk. Konsumen merasa terpuaskan terhadap suatu produk sehingga produk baru yang lebih baik sebagai hasil pengalaman positif dalam menggunakan produk dari perusahaan saat ini.

2. Ketika perusahaan berkompetisi di industri dimana memiliki perkembangan teknologi yang pesat.
3. Ketika kompetitor utama menawarkan produk berkualitas lebih baik dengan harga yang lebih kompetitif.
4. Ketika perusahaan bersaing dalam industri dengan pertumbuhan yang tinggi.
5. Ketika perusahaan memiliki kemampuan penelitian dan pengembangan yang sangat kuat.

Tarif yang kompetitif dibandingkan kompetitor merupakan keunggulan kompetitif utama milik PT. Pos Indonesia khususnya layanan EMS. Keunggulan kompetitif lainnya yang menunjang dalam Layanan EMS yaitu ketersediaan *insurance*, ketersebaran titik layanan dalam negeri, dan fitur tambahan dalam layanan seperti dapat di lacak. Penulis pun mencoba membuktikan tarif yang lebih murah dari DHL dengan melakukan perbandingan di situs masing-masing penyedia jasa pengiriman ke luar negeri. Berat barang yang dipilih adalah 1kg dengan tujuan negara ke USA.

Perbandingan yang dilakukan penulis membuktikan bahwa EMS jauh lebih murah dibandingkan dengan semua kompetitornya, terutama dengan mitranya yaitu DHL. Sumber dari keunggulan kompetitif dari produk EMS karena PT. Pos Indonesia termasuk dalam Asosiasi Pos Dunia (UPU) hingga akhirnya memiliki akses ke ratusan negara di dunia yang termasuk dalam UPU. Keunggulan kompetitif yang dimiliki PT. Pos Indonesia termasuk dalam model keunggulan biaya jika melihat berdasarkan tiga strategi generik dari Michael Porter.

Keunggulan biaya yang dimiliki oleh produk EMS didukung dengan berbagai nilai tambah lainnya seperti layanan yang dapat dilacak, dan ketersebaran titik layanan paling banyak di dalam negeri sebanyak 58.700 titik layanan dengan ketersediaan layanan EMS hampir di seluruh Kantorpos yang ada. Produk EMS juga dapat dilacak keberadaan pakatnya, seperti tertahan di bea cukai ataupun sudah dalam proses pengantaran ke lokasi yang dituju. Jangkauan produk EMS mencapai 232 negara dengan waktu standar pengiriman dari 3 sampai dengan 5 hari setelah paket dikirim. Ketersediaan *insurance* ketika terjadi masalah dalam paket EMS seperti hilang atau rusak paket turut menjadi nilai tambah dalam keunggulan kompetitif milik EMS.

David (2009:276-277) mengatakan ketika perusahaan ingin menerapkan strategi keunggulan

biaya secara berhasil, perusahaan perlu memerlukan dua cara agar strategi tersebut dapat sukses. Pertama, Perusahaan perlu menjalankan aktivitas-aktivitas rantai nilai lebih efektif dibandingkan kompetitor dan mengontrol berbagai faktor yang dapat mendongrak biaya aktivitas rantai nilai. Kedua, perusahaan memperbarui keseluruhan rantai nilai perusahaan untuk mengeliminasi atau memangkas aktivitas-aktivitas yang menambah biaya. PT. Pos Indonesia telah menerapkan cara itu salah satunya dengan melakukan strategi aliansi dengan DHL.

Pertimbangan Perusahaan dalam Memilih Mitra Aliansi

Hasil wawancara penulis dengan narasumber menunjukkan bahwa PT. Pos Indonesia memiliki 3 pertimbangan memilih DHL sebagai mitranya dalam strategi aliansi yang dilakukan. Pertama, DHL merupakan perusahaan milik Pos Jerman (Deutsche Post World). Deutsche Post World dan PT. Pos Indonesia termasuk dalam *Universal Postal Union* (UPU) atau Kesatuan Pos Dunia yaitu salah satu organisasi di bawah PBB yang secara khusus mengawasi serta mengatur aktivitas pengiriman barang dalam skala internasional.

Kedua, karena berada dalam asosiasi yang sama dan merupakan perusahaan penyedia jasa layanan pos di negaranya masing-masing, PT. Pos Indonesia dan DHL memiliki pandangan dan paham yang sama. Kesamaan paham dan pandangan juga berlaku terhadap kontrak yang dijalankan antara kedua perusahaan. Kontrak dengan model penerapan strategi yang hanya mencakup kegiatan *outgoing* sesuai dengan apa yang kedua perusahaan butuhkan.

Ketiga, DHL dipilih sebagai mitra aliansi karena DHL memiliki cakupan negara yang mampu dituju lebih banyak dibandingkan PT. Pos Indonesia. Banyaknya cakupan negara yang mampu DHL tuju turut ditunjang dengan terdapatnya akses langsung dan sarana yang mendukung ke negara tersebut. PT. Pos Indonesia belum mampi memiliki akses *direct flight* ke sebanyak negara yang mampu dicakup DHL.

Hasil riset juga membuktikan bahwa DHL merupakan pemimpin pangsa pasar sebesar 55,9%. Meskipun DHL memiliki tarif yang mahal, namun

pelaku usaha terutama yang menengah (korporat) lebih mengenali DHL sebagai penyedia jasa layanan pengiriman ke luar negeri yang paling terkenal karena cakupan negaranya yang paling luas.

Pihak DHL juga memiliki pertimbangan hingga mau melakukan strategi aliansi dengan PT. Pos Indonesia. Selain karena memiliki kesamaan paham dan pandangan juga berada dalam satu asosiasi yang sama, PT. Pos Indonesia dinilai sebagai perusahaan penyedia jasa layanan pos dan pengiriman yang terbesar dengan 58.700 titik layanan dalam negeri. Pihak DHL akan dapat semakin banyak melakukan kiriman ke luar negeri karena titik *collecting* yang semakin banyak pula.

Jika dilihat berdasarkan berbagai pertimbangan tersebut, penulis berpendapat bahwa pemilihan mitra dalam strategi aliansi yang dilakukan sudah tepat. Masing-masing perusahaan telah memperhatikan aspek-aspek fundamental yang ada dalam menjalankan strategi. Kanter (1994) dikutip dalam Lataruva (2008:4-5), menjelaskan terdapat beberapa aspek fundamental yang harus dipertimbangkan dalam melaksanakan strategi aliansi yaitu :

1. Aliansi harus mampu menghasilkan manfaat bagi setiap partner dan bukan hanya sekedar deal bisnis saja.
2. Keberhasilan aliansi bisnis akan banyak bertumpu pada rasa kesatuan dan kebersamaan melalui proses penciptaan nilai bersama-sama, bukan hanya sekedar proses pertukaran atas sejumlah nilai investasi tertentu.
3. Aliansi yang terbentuk tidak dapat sepenuhnya dikendalikan oleh sistem formal yang ada, tetapi membutuhkan suatu jaringan atau hubungan antar manusia yang kokoh dan didukung dengan infrastruktur internal yang mampu memperkuat proses belajar dari masing-masing pihak.

Kesuksesan Aliansi dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif

Kesuksesan dari sebuah aliansi dapat dinilai berdasarkan beberapa indikator yang ada. Handoko (2008:25) menjelaskan mengenai indikator kesuksesan aliansi yang digunakan untuk mengukur variabel. Indikator-indikator tersebut yaitu

kelanjutan aliansi, peningkatan kualitas, dan kemampuan berkompetisi.

1. Kelanjutan aliansi

Kelanjutan aliansi merupakan keberhasilan perusahaan dalam memelihara kerjasama yang telah terjalin baik. PT. Pos Indonesia memulai aliansi dengan DHL di tahun 2005. Perjanjian kerjasama antara dua perusahaan terus diperpanjang setiap 2 tahun hingga saat ini masih berlangsung. Hal itu membuktikan bahwa aliansi terus berlanjut dan perusahaan masih membutuhkan satu sama lain. PT. Pos Indonesia masih membutuhkan DHL karena sampai saat ini PT. Indonesia masih belum memiliki sarana yang memadai dan akses langsung ke beberapa negara di benua Amerika, Afrika, dan Eropa. DHL juga masih membutuhkan kerjasama ini karena masih lumayan banyaknya kiriman untuk ketiga benua itu. Hal itu berarti perusahaan akan masih mendapat laba tambahan dari adanya kerjasama ini.

2. Peningkatan kualitas

Peningkatan kualitas pelayanan perusahaan merupakan tujuan awal perusahaan melakukan strategi aliansi. EMS sebagai layanan *premium* milik PT. Pos Indonesia menjanjikan waktu pengiriman barang yang cepat ke tujuan. Melalui kerjasama dengan DHL tentu cakupan negara tujuan menjadi lebih banyak, dan waktu tempuh pengiriman menjadi lebih singkat karena memanfaatkan akses dan sarana yang dimiliki DHL.

3. Kemampuan berkompetisi

Produk EMS memiliki kemampuan berkompetisi yang baik di pasar bermodalan keunggulan biaya yang dimilikinya. Tarif EMS terbukti jauh lebih murah dibandingkan kompetitor dengan waktu tempuh yang cepat dan berbagai nilai tambah lainnya. Posisi produk EMS sangat kuat di pelaku usaha mikro kecil dan hanya memiliki sedikit selisih dengan pemimpin pasar yaitu DHL, sedangkan untuk pelaku usaha menengah (korporat) posisi DHL jauh diatas para kompetitornya.

Namun berdasarkan *annual report* yang penulis dapatkan dari narasumber, produksi EMS

mengalami penurunan tajam sejak tahun 2015. Produksi bisnis Pos Internasional pada tahun 2016 tumbuh 99% dengan pertumbuhan tertinggi pada produk Registered Luar Negeri, sedangkan penurunan terbesar pada produk Pos Cepat Luar Negeri dengan penurunan 21% jika dibandingkan dengan realisasi 2015, untuk produk EMS realisasi hanya tercapai 382 ribu koli atau 76 % dari target 500 ribu koli.

Penulis berpendapat bahwa terjadi perubahan kecenderungan pelaku usaha dalam mengirimkan produknya ke luar negeri. Pelaku usaha yang produknya tergolong tidak cepat kadaluarsa lebih memilih jasa pengiriman yang lebih murah dengan waktu tempuh pengiriman yang lebih lama, meskipun pada dasarnya tarif EMS jauh lebih murah dibandingkan kompetitor. PT. Pos Indonesia perlu mencari tahu mengenai alasan penurunan produksi EMS beserta kelayakan kelanjutan kerjasamanya. Berdasarkan 3 faktor kesuksesan aliansi, penulis menilai strategi aliansi yang dijalankan sudah cukup sukses dan diperlukan beberapa peningkatan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Model Strategi Aliansi yang Diterapkan Menciptakan Keunggulan Kompetitif

Strategi aliansi yang diterapkan PT. Pos Indonesia dengan mitranya DHL termasuk dalam strategi intensif, strategi aliansi antara pesaing, dan *complementary alliances*. Kerjasama hanya mencakup 1 kegiatan dalam proses bisnis yang dilakukan yaitu dalam kegiatan *outgoing atau* pengiriman ke luar. Peran PT. Pos Indonesia hanya sebagai pihak yang mengumpulkan paket dari konsumen hingga sampai dikantor tukar pembantu, lalu pihak DHL melakukan kegiatan pengangkutan dan pengantaran paket hingga sampai ke tangan konsumen. Sedangkan keunggulan kompetitif dari produk EMS adalah biaya yang rendah dibandingkan kompetitor

2. Pertimbangan perusahaan dalam memilih mitra aliansi

Terdapat 3 pertimbangan PT. Pos Indonesia memilih DHL sebagai mitra aliansinya:

- PT. Pos Indonesia dan Pos Jerman (pemilik DHL) berada dalam satu asosiasi yang sama yaitu *Universal Postal Union (UPU)*.

- PT. Pos Indonesia memiliki kesamaan paham dan pandangan mengenai kontrak dengan DHL.
- DHL memiliki akses langsung yang lebih banyak ke negara yang dituju dan memiliki sarana yang memadai untuk menunjang pengiriman paket.

Sedangkan pertimbangan DHL mau bekerja sama dengan PT. Pos Indonesia adalah karena PT. Pos Indonesia merupakan perusahaan penyedia jasa layanan pos terbesar dengan titik layanan terbanyak di Indonesia yaitu sebanyak 58.700 titik layanan.

3. Kesuksesan Aliansi dalam Meningkatkan Kompetitif

a. Kelanjutan aliansi

Kontrak kerjasama sudah berlangsung selama 12 tahun sejak 2005 dengan perpanjangan kontrak setiap 2 tahun.

b. Peningkatan kualitas

Setelah melakukan kerjasama dengan DHL, produk EMS memiliki akses tambahan ke negara-negara di benua Amerika, Afrika dan Eropa menggunakan sarana milik DHL.

c. Kemampuan berkompetisi

Keunggulan biaya yang dimiliki EMS dibanding kompetitornya seharusnya menjadi kekuatan perusahaan di dalam pasar. Namun, terjadi penurunan tajam produksi EMS yang perlu dikaji perusahaan.

Penulis menilai strategi aliansi yang dilakukan PT. Pos Indonesia dan DHL saat ini masih tergolong bagus dan cukup kuat namun perlu dilakukan peningkatan agar produksi EMS minimal dapat memenuhi target.

Saran

- Bagi PT. Pos Indonesia sebaiknya meningkatkan kerjasama yang dilakukan dengan DHL dalam produk EMS. Karena terjadi penurunan tajam dalam produksi EMS mulai tahun 2015. Perusahaan perlu merumuskan strategi agar produksi EMS dapat memenuhi target. Jika memang perlu memutuskan aliansi dengan DHL ataupun mencari mitra aliansi yang baru, perusahaan perlu melakukan itu untuk mengatasi masalah sarana dan akses yang belum memadai ke beberapa negara tujuan EMS.

2. Mengacu pada riset PT. Pos Indonesia, PT. Pos Indonesia perlu meningkatkan pemasaran dan promosi terutama kepada pelaku usaha menengah (korporat). Mayoritas pelaku usaha menengah (korporat) saat ini menggunakan DHL sebagai jasa layanan yang dipilih oleh mereka. Sedangkan untuk pelaku usaha mikro kecil, EMS sudah mampu bersaing secara ketat dengan DHL.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah. 2015. *Manajemen Strategi: Teori Konsep Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- David, F.R. 2009. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat .
- Porter, M. E. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York:Free Press.
- Udaya, J., Wennadi, L.Y., & Lembana, D.A.A. 2013. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Artikel lain

- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1995 tentang bentuk usaha Pos Indonesia
- UU no. 38 Tahun 2009 tentang pos
- UU Republik Indonesia no. 6 tahun 1984 tentang pos

Internet

- SWA. 2016. "CEO Pos Indonesia: Channel is The King" <http://swa.co.id/swa/ceo-interview/ceo-pos-indonesia-channel-is-the-king>
- Pikiran Rakyat. 2016. "PT Pos Indonesia-DHL Express Indonesia Perpanjang Kerja Sama".<http://www.pikiranrakyat.com/ekonomi/2016/01/21/357951/pt-posindonesia-dhl-express-indonesiaperpanjang-kerja-sama>

Penelitian Lain

- Handoko, Johannes. 2010. *Strategi aliansi: faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesannya serta implikasinya pada*

keunggulan bersaing (Studi Pada PT. Kahar Duta Sarana Semarang) . Thesis. Universitas Diponegoro.

- Lataruva, Eisha. 2004. *Pelaksanaan Strategi Aliansi dalam budaya perusahaan yang berbeda*. *Jurnal studi manajemen dan organisasi, Vol. 01*. Jurnal. Universitas Diponegoro.
- Vyas, Niren M., William L. Shelburn, dan Dennis C. Rogers. 1995. *An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Function and Framework, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 10, No. 3*.