

## STRATEGI ALIANSI PERUSAHAAN JASA PENGIRIMAN DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING GLOBAL (STUDI PADA PT. HIJAU ABADI)

**Abdul Ro'uf Farizki**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga, Surabaya

Kampus-B, Univ Airlangga, Gedung Sekolah Pascasarjana

Jl. Airlangga 4-6, Surabaya 60286 Indonesia

Email : [abdulrouffarizki@gmail.com](mailto:abdulrouffarizki@gmail.com)

**Abstrak** Dewasa ini perusahaan dituntut selalu berkembang dan terus melakukan perubahan. Pengembangan organisasi atau organizational development merupakan salah satu sistem manajemen untuk meningkatkan, mengembangkan, dan mengubah operasional internal perusahaan. Dalam era industri 4.0, perusahaan dituntut untuk terus melakukan perubahan, jika tidak akan berefek fatal pada susunan operasional perusahaan dan berdampak pada penurunan kinerja. Salah satu jenis organizational development yang saat ini marak adalah dengan cara melakukan kerjasama strategi aliansi. Strategi aliansi dapat dilakukan dengan perusahaan yang memiliki visi misi yang sama serta perlu adanya sharing capabilities dan core competences. Hal inilah yang diterapkan oleh Hijau Abadi, menerapkan strategi aliansi global dengan perusahaan jasa pelayaran yang memiliki pengalaman 58 tahun dalam industri. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti yaitu, dengan melakukan observasi dan metode in depth interview. Penelitian ini bertujuan untuk mendapat informasi dampak dari Hijau abadi menerapkan strategi aliansi dan bagaimana perusahaan dapat meningkatkan keunggulan bersaing dari kerjasama ini, serta apakah kerjasama aliansi yang diterapkan merupakan mitra yang tepat, dan apakah kerjasama aliansi yang diterapkan berhasil diaplikasikan oleh Hijau Abadi.

**Kata Kunci** : organizational development, strategi aliansi, keunggulan bersaing, jasa pelayaran.

**Abstract** : Today, companies are demanded to always develop and continuously changes. Organizational development is one of the management systems to improve, develop, and change the company's internal operations. In the era industrial 4.0, companies are required to continue to make changes, if not, it will incur a fatal effect on the company's operational structure and impact on performance degradation. One type of organizational development that is currently rife is alliancesstrategic. The alliance strategy canapplied with companies that have the same vision & mission and need to sharing capabilities & core competences. This is what is implemented by Hijau Abadi, implementing a global alliance strategy with shipping service companies that have 58 years of experience in the industry. This research is a descriptive study with a qualitative approach. Data collection techniques used by researchers are observing and in depth interview methods. This study aims to obtain information on the impact of Hijau Abadi implementing the alliance strategy and how the company can improve competitive advantage of this collaboration, and whether the alliance collaboration implemented with right partner, and whether the alliance collaboration implemented has been successfully applied by Hijau Abadi.

**Key word:** *organizational development, alliance strategy, competitive advantage, shipping line service.*

## **Latar belakang**

*Organizational development* merupakan proses berkelanjutan untuk memperbarui dan memperbaiki organisasi menjadi lebih baik dan mengikuti jaman. Dari sisi eksternal juga dengan adanya *organizational development* dapat melayani kebutuhan akan pasar dan pelanggan yang selalu berubah, sedangkan dari sisi internal akan menciptakan budaya pekerja dalam organisasi yang lebih baik. Menurut Wu dan Chu (2014) *Organizational development* menjelaskan mengenai dinamika internal dalam suatu lembaga atau organisasi yang melibatkan individu yang berkumpul dalam organisasi untuk terus melakukan pengembangan dan perubahan.

Latar belakang yang mendasari perubahan dalam suatu organisasi adalah mengenai kemampuan organisasi untuk bertahan dalam persaingan dan mengembangkan lini bisnis untuk dapat menjadi organisasi yang lebih baik dan luas. Perealisasian perubahan sebelumnya harus menggunakan analisa rencana dan evaluasi yang perlu pertimbangan serius. Manajemen perubahan erat kaitannya dengan pengembangan organisasi. Disisi lain, kompetitor yang lebih berkembang di industri yang sama bisa jadi menutup dan menggerus eksistensi dari suatu perusahaan. Sehingga perlu adanya strategi perusahaan bagi perusahaan untuk lebih meningkatkan daya saing dan keunggulan bersaing global. Perubahan yang didesain tidak saja untuk menuju kesuksesan saat ini saja, melainkan juga kesuksesan di masa depan. Salah satu strategi untuk meningkatkan keunggulan bersaing global adalah dengan melakukan Strategi Aliansi.

Strategi Aliansi adalah perjanjian formal antara dua atau lebih organisasi untuk mengejar serangkaian tujuan pribadi. Strategi aliansi saat ini sangat banyak sekali dilakukan dalam segala aspek bidang. Salah satu industri yang saat ini sangat populer dalam mengoperasikan strategi aliansi adalah industri pelayaran. Industri pelayaran saat ini sangat erat kaitannya dengan strategi aliansi, dimana sebuah perusahaan pelayaran akan memiliki beberapa kantor cabang dan agen yang tersebar di seluruh dunia.

Heung-A shipping merupakan salah satu perusahaan besar yang menjalankan bisnisnya di industri pelayaran. Saat ini Heung-A memiliki 10 kantor lokal dan 70 agen untuk menyediakan layanan ke pelabuhan intra asia. Salah satu sub agen internasional dari Heung-A adalah Hijau abadi. Hijau Abadi berstatus sub agent, karena penandatanganan kerja sama aliansi melalui perantara Haspul yaitu agen Heung-A untuk wilayah Indonesia. Penandatanganan kerjsama melibatkan direktur Hijau Abadi dengan *president director* Heung-A Indonesia. Hijau abadi adalah salah satu agen dari Heung-A yang berdomisili di wilayah Indonesia, untuk meng-cover pengiriman di daerah jawa timur dan sekitar. Bagi Hijau Abadi, kerja sama dengan Heung-A adalah untuk lebih mengembangkan dan meningkatkan serta membuka akses untuk menyediakan layanan berjejaring internasional. Selain itu, adanya kerja sama ini, juga berguna meningkatkan keunggulan bersaing untuk memberikan layanan pengiriman baik transportasi maupun

*container* yang digunakan sebagai wadah pengiriman barang. Hijau abadi yang merupakan perusahaan logistik domestik membutuhkan Heung-A dalam hal penyediaan jasa kapal dan *container*.

Uraian diatas mengenai strategi perusahaan untuk meningkatkan keunggulan bersaing, membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Strategi Aliansi Perusahaan Jasa Pengiriman dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Global (Studi pada PT. Hijau Abadi)”

## **Landasan teori**

### **Strategi Aliansi**

Strategi aliansi adalah suatu strategi perusahaan dengan melakukan kolaborasi dengan perusahaan lain untuk menjangkau dan masuk dalam pasar internasional. Strategi aliansi adalah perjanjian formal antara dua atau lebih organisasi untuk mengejar serangkaian tujuan pribadi dan bersama melalui berbagi, pertukaran, atau pengembangan kode sumber daya, termasuk kekayaan intelektual, orang, modal, teknologi, kemampuan, atau aset fisik. (Cumings & Worley, 2015)

Selain memberikan keuntungan satu sama lainnya, juga ada risiko yang ditanggung bersama. Strategi aliansi juga memberikan fasilitas untuk lebih mengembangkan kompetensi inti agar memberikan kontribusi pada daya saing perusahaan. Selain itu juga perusahaan - perusahaan yang menerapkan strategi aliansi perlu adanya saling membangun kepercayaan. Perusahaan harus menyadari bahwa membangun kepercayaan di antara mitra sangat penting untuk mengembangkan dan mengelola kemampuan berbasis teknologi sambil menggunakan aliansi strategis. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2016)

### **Competitive Advantage**

*Competitive advantage* atau keunggulan bersaing adalah suatu strategi yang digunakan untuk membuat sebuah barang atau jasa menjadi entitas yang lebih unggul dibandingkan pilihan lain yang disediakan untuk pelanggan. Kotler & Keller (2015) menyampaikan bahwa keunggulan bersaing adalah keunggulan dibandingkan pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai yang lebih kepada konsumen daripada pesaing.

Keunggulan bersaing ini berfungsi bagi perusahaan yang mana dalam industrinya tingkat kompetitifnya sangat tinggi. strategi keunggulan bersaing ini menjadi strategi yang efektif bagi perusahaan dimana industri yang berjalan telah mencapai titik jenuh, sehingga perlu adanya inovasi baik dari segi produk maupun dengan harga.

Menurut Porter (2008), terdapat dua jenis dasar dari keunggulan kompetitif yang perusahaan miliki, yaitu *low cost* dan diferensiasi. Dua jenis ini kemudian dapat dikombinasikan dengan kegiatan yang ingin dicapai oleh perusahaan, hal tersebut akan mengarah pada tiga strategi umum, yaitu *cost leadership*, diferensiasi dan fokus.

### **Metode penelitian**

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif yaitu metode penelitian dengan tujuan untuk memberikan deskripsi dan penjelasan dari objek penelitian, penelitian ini juga menggunakan pendekatan kualitatif. Dengan masalah yang dibahas adalah fenomena

manajemen strategi pada Hijau Abadi, dengan fokus pada strategi aliansi yang diterapkan oleh perusahaan. Serta keunggulan kompetitif dari perusahaan dipengaruhi pada bagaimana cara perusahaan dalam menerapkan strategi aliansi untuk menghadapi persaingan pada industri jasa pelayaran.

### **Fokus Penelitian**

1. Bagaimana dan apa yang membuat perusahaan memutuskan partner aliansi.
2. Bagaimana strategi aliansi yang diterapkan dapat menciptakan keunggulan kompetitif.
3. Apa saja kesuksesan strategi aliansi dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti yaitu, dengan melakukan observasi dan metode *in depth interview*. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan data primer serta data pendukung dari penelitian yang dilakukan.

### **Hasil dan pembahasan**

#### **Bagaimana dan apa yang membuat perusahaan memutuskan partner aliansi.**

Menurut Kanter (1994) yang dikutip pada Mustafa dan Musadieg (2017), dalam memutuskan untuk menggunakan strategi aliansi. Terdapat tiga aspek dasar dalam aliansi yang perlu perusahaan cermati :

1. Strategi aliansi harus saling memberi keuntungan bagi mitra yang terlibat.
2. Aliansi yang berhasil adalah aliansi yang melibatkan pertukaran dan kolaborasi antar keunggulan yang dimiliki mitra.
3. Aliansi tidak hanya dikontrol oleh sistem formal, namun, perlu adanya jaringan – jaringan yang mendukung dan dukungan dari infrastruktur internal.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan narasumber, peneliti mendapatkan informasi bahwa terdapat beberapa faktor alasan yang mempengaruhi Hijau Abadi untuk memilih mitra kerjasama aliansi dengan Heung-A, yaitu :

Pertama. Heung-A merupakan perusahaan shipping line dari korea. Berdiri pada tahun 1961, hal ini menjadikan Heung-A sebagai salah satu perusahaan *shipping line* tertua di dunia dengan pengalaman dalam menyediakan *service* kurang lebih selama 58 tahun. Dengan puluhan tahun memberikan pelayanan kepada pelanggan, terbukti hal ini menjadikan Heung-A dikenal dan dipercayai oleh masyarakat luas.

Kedua, Heung-A adalah perusahaan *shipping* pertama di korea yang memperoleh sertifikat ISO 9001:2000, yang berfokus pada efektivitas sistem manajemen mutu dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Pemenuhan akan kebutuhan pelanggan ini menjadikan Heung-A lebih kompetitif. Membuat Heung-A memiliki peran yang besar dalam perkembangan ekonomi korea.

Ketiga, Heung-A shipping merupakan salah satu perusahaan *shipping* yang memiliki 1.2 juta teu untuk dapat mengangkut *container*. Hal ini membuat Heung-A sebagai salah satu top perusahaan intra asia *container liner*.

Keempat, Heung-A memiliki kurang lebih 18 kapal milik sendiri, 18 kapal *charter*, kurang lebih 90 joint slot, 10 kantor lokal dan 70 agen yang beroperasi di wilayah seluruh Asia, hal ini menciptakan perusahaan memiliki banyak layanan dalam menjangkau berbagai negara dan kota serta jadwal kapal yang memberikan pilihan bagi pelanggan.

Dilain sisi pihak Heung-A juga memiliki beberapa pertimbangan dalam memutuskan Hijau Abadi sebagai partner Aliansi, dengan melihat beberapa faktor yaitu : Pertama, Heung-A belum memiliki kantor agen di wilayah Jawa Timur. Dimana wilayah Jawa Timur memiliki potensi pengembangan ekonomi yang cukup besar. Dalam hal adanya peluang dan kesempatan untuk memenuhi kebutuhan dari pelanggan, maka Heung-A berkeinginan untuk memenuhi kebutuhan industri di Jawa Timur dalam melaksanakan impor dan ekspor melalui jasa transportasi laut. Kedua, Hijau Abadi merupakan salah satu perusahaan yang berkembang dalam hal logistik di wilayah Surabaya. Ketiga, Hijau Abadi berlokasi di daerah dekat pelabuhan, sehingga akses antara perusahaan, pusat industri, dan terminal yang tidak terlalu jauh. Hal ini dapat menjadikan proses bisnis yang lebih baik. Keempat, Hijau Abadi memiliki depo *container* yang luas serta berlokasi dekat dengan pelabuhan. Dari sisi gudang pelanggan juga tidak terlalu jauh dan memiliki akses jalan yang baik.

Hal – hal yang disebutkan diatas merupakan keuntungan yang didapat oleh masing – masing mitra kerjasama. Untuk bersama – sama dalam melakukan pertukaran kompetensi inti dan juga kerja sama.

### **Bagaimana strategi aliansi yang diterapkan dapat menciptakan keunggulan kompetitif.**

Hijau Abadi menerapkan strategi aliansi dengan menjalin kerja sama dengan Heung-A. Meliputi kerja sama seluruh kegiatan proses bisnis yang dilakukan oleh Hijau Abadi. Dilihat dari jenis strategi aliansi, strategi yang diterapkan oleh Hijau Abadi adalah *Global Strategic Alliance*, dimana *global strategic alliance* adalah kerjasama antara dua atau lebih perusahaan lintas negara.

Hijau Abadi melakukan proses bisnisnya tentu saja mengikuti peraturan yang telah ditentukan oleh Heung-A. Peraturan yang ada berdasarkan dari perjanjian kontrak kerjasama yang ditanda tangani oleh kedua perusahaan.

Model strategi yang dilakukan oleh Hijau Abadi adalah strategi dengan mengembangkan layanan dan kapabilitas. Berikut adalah *sharing capabilities* dari kerjasama antara Hijau Abadi :

#### **Dukungan Container**

Hijau Abadi memungkinkan untuk menggunakan *container* milik Heung-A serta Heung-A *leasing container*. *Container* ini berfungsi sebagai wadah pengiriman untuk melindungi komoditas barang ekspor dan impor. Dalam hal ini, pihak Heung-A kantor pusat juga tetap memonitor *movement container*. Kestabilan jumlah *container* didukung dari *shipment* impor dari luar negeri menuju Surabaya. Setelah penerima barang melakukan pembongkaran barang dan *container* dikembalikan ke depo milik Hijau Abadi, maka *container* dapat digunakan untuk *shipment* ekspor.

## **Sistem Opus dan Ebiz**

Dijaman industri 4.0 ini sistem informasi menjadi sarana paling dibutuhkan bagi perusahaan untuk menjalankan proses bisnisnya. Bahkan dalam *strategi aliansi global* pun fasilitas sistem informasi sangat diperlukan oleh perusahaan untuk bertukar data antar kantor pusat dan agen, serta agen dengan agen.

Sistem opus pun menjadikan pertukaran data akan diperbarui secara *real time*, sehingga tidak perlu khawatir lagi akan data yang terlewat.

Ebiz sendiri merupakan *website* milik Heung-A, dengan adanya Ebiz dapat memudahkan pelanggan dalam melakukan *tracking* pada *shipment* miliknya. Pelanggan secara mandiri dapat melakukan pengecekan kedatangan *shipment*-nya, *schedule* kapal, bahkan biaya yang ditagihkan baik ekspor dan impor.

Kedua sistem ini sangat membantu meringankan beban sumber daya manusia, serta dapat mengurangi fungsionalis sumber daya manusia di Hijau Abadi dengan adanya teknologi.

## **Tujuan yang Luas**

Dalam industri jasa pelayaran, tujuan memang salah satu poin yang penting. Saat ini Heung-A menawarkan tujuan ke 13 negara di Asia, dimana meng-*cover* ratusan pelabuhan di 13 negara tersebut. Dengan adanya hal ini, Hijau Abadi dapat menawarkan kepada pelanggan tujuan pelayanan yang cukup luas dan bervariasi. Memungkinkan ketertarikan pelanggan untuk menggunakan jasa pelayanan Hijau Abadi karena memiliki tujuan destinasi yang sangat luas.

## **Kapal**

Heung-A memiliki 3 *schedule* kapal setiap minggu dengan tujuan Surabaya, hal ini dapat dimaksimalkan oleh Hijau Abadi dalam mengisi penuh *space container* kapal dan berat maksimum yang dimiliki. Hal ini memungkinkan pelanggan untuk menentukan *schedule shipment*-nya yang berbeda – beda sesuai dengan kebutuhan dari pelanggan.

Dukungan *sharing capabilities* diatas menciptakan Hijau Abadi memiliki keunggulan bersaing. Hijau Abadi memungkinkan penggunaan keunggulan bersaing yaitu differensiasi dan *low cost*. Diferensiasi diciptakan dengan adanya dukungan tujuan destinasi yang lebih luas, dengan dukungan ini memungkinkan tujuan yang berbeda yang tidak di-*cover* oleh perusahaan jasa pelayaran lain. Serta *low cost* dapat dimaksimalkan dengan menekan biaya sumber daya manusia menggantinya dengan teknologi juga memaksimalkan *space* dan berat maksimum setiap kapalnya. Dengan memaksimalkan *space* dan berat, memungkinkan biaya operasional dapat ditekan dan menjadi lebih murah.

## **Apa saja kesuksesan strategi aliansi dalam menciptakan keunggulan kompetitif.**

Menurut Dussage, Garrete, dan Will (2004) terdapat beberapa indikator untuk mengukur kesuksesan strategi aliansi yaitu :

1. Kelanjutan Aliansi
2. Peningkatan kualitas
3. Kemampuan berkompetensi

### **Kelanjutan Aliansi**

Kelanjutan aliansi merupakan poin pertama indikator kesuksesan dalam menjalankan strategi aliansi. Strategi aliansi perlu adanya perjanjian kontrak diawal, dan jika memungkinkan untuk melanjutkan kerjasama maka memang strategi aliansi yang diterapkan berhasil dan menugntungkan untuk perusahaan dan mitra. Dalam hal ini Hijau Abadi telah menjalin kerjasama dengan Heung-A sejak tahun 2015.

Pada perjanjian awal, kerjasama dilakukan dengan perpanjangan kontrak setiap tahun. Saat ini kerjasama yang dilakukan telah berjalan 4 tahun. Hal ini menandakan bahwa kerjasama aliansi yang dilakukan memberikan dampak yang positif. Baik sisi Hijau Abadi dan Heung-A masih membutuhkan adanya kerjasama. Selain itu dari adanya kerjasama ini menandakan bahwa profit yang diterima dari kedua perusahaan ini baik, serta pangsa pasar yang meningkat.

### **Peningkatan Kualitas**

Peningkatan kualitas adalah salah satu poin penting bagi perusahaan penyedia jasa. Adanya kerjasama aliansi meningkatkan kualitas perusahaan dalam pemenuhan keinginan pelanggan. Dengan variasi *schedule* memungkinkan pelanggan untuk menentukan waktu yang pas untuk mempersiapkan *shipment*. Serta dukungan teknologi yang membantu sumber daya manusia Hijau Abadi lebih terbantu, sehingga lebih maksimal dalam melakukan pelayanan kepada pelanggan.

Peningkatan keamanan dan jaminan juga merupakan salah satu peningkatan kualitas. Dengan kepemilikan sertifikat penjaminan mutu yang dimiliki Heung-A, menciptakan rasa aman dan kepercayaan dari pelanggan Hijau Abadi.

### **Kemampuan Berkompetisi**

*Sharing capabilities* dibidang teknologi yang diterapkan oleh Hijau Abadi terbukti efektif untuk membantu pekerjaandan melayani permintaan pelanggan. Dengan adanya teknologi ini memungkinkan manajemen Hijau Abadi untuk tidak perlu menambah sumber daya manusia, karena dapat di-cover dengan adanya teknologi tersebut. Hal ini dapat menekan biaya operasional gaji karyawan. Yang berdampak pada harga yang di *offer* kepada pelanggan juga akan lebih murah.

*Low cost* yang dilakukan oleh Hijau Abadi juga karena pemanfaatan maksimal teu *container* dan berat pada setiap kapal. Dengan pemanfaatan maksimal ini, margin dari keuntungan juga akan lebih besar sehingga profit yang didapat juga maksimal.

Perusahaan jasa layanan umumnya menerapkan strategi yang mirip. Namun, karenanya Heung-A memiliki *service* yang menjangkau ratusan pelabuhan, sehingga tujuan destinasi merupakan salah satu diferensiasi, dimana Hijau Abadi dapat menarik pelanggan dengan tujuan pengiriman ke destinasi yang tidak dimiliki oleh perusahaan pelayaran lainnya.

### **Kesimpulan**

Strategi aliansi yang diterapkan oleh Hijau Abadi untuk bekerjasama dengan Heung-A sangat tepat dan efektif. Adanya kerjasama ini meningkatkan kemampuan Hijau abadi untuk memiliki daya saing dan keunggulan bersaing. Sehingga dapat memenuhi kebutuhan dari industri dan pelanggan. Kerjasama ini juga menjadikan Hijau abadi untuk

mendapat kapabilitas dan pembelajaran *core competences* dari perusahaan yang telah berpengalaman.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Cummings, Thomas G dan Christopher G.Worley. (2015). *Organization Development & Change*. Canada. Cengage Learning
- Dussage, Pierre dkk. 2004. Asymmetric Performance: The Market Share Impact of Scale and Link Alliances in the Global Auto Industry, in: *Strategic Management Review*, Jurnal, 2004
- Hitt, Michael A dkk. (2016). *Strategic Management: competitiveness & Globalization: Concept and cases*. Canada. Cengage Learning
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. (2015). *Marketing Management*. Pearson Prentice Hall
- Mustafa, Tito Hanif dan M. Al Musadieg. 2017. Analisis Strategi Aliansi Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif Dalam Jasa Pengiriman Paket Berskala Internasional Di Indonesia (Studi pada PT. Pos Indonesia), Jurnal, 2017
- Porter, Michael. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.
- Wu, Ya-ke dan Nain-Feng Chu. 2014. Introduction of the transtheoretical model and organisational development theory in weight management: A narrative review. *Obesity Research & Clinical Practice*, Jurnal, 2014