BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Penelitian

Industri pos[1] (disebut jasa titipan, jasa kurir, jasa ekspres, atau eskpedisi) merupakan salah satu jenis logistik multimoda yang mengalami pertumbuhan signifikan seiring dengan pertumbuhan ekonomi. Berdasarkan data dari Frost & Sullivan (2013), sebagai bagian dari industri logistik, industri transportasi, pergudangan, dan pos pada akhir 2012 mencapai omset sebesar Rp287,4 triliun dan tumbuh sekitar 13,1% pada tahun 2014, angka tersebut mencapai dua kali lipat pertumbuhan PDB tahun 2013 yang diperkirakan sebesar 6,5%. Pada tahun 2014, Industri pos memiliki porsi 7,5% (atau senilai Rp 21,6 triliun) dari pasar transportasi, pergudangan dan pos. Hal tersebut menunjukkan bahwa industri pos mengalami pertumbuhan.

Pertumbuhan industri pos (dalam bahasan selanjutnya disebut industri jasa kurir), secara umum dipicu oleh pertumbuhan ekonomi nasional. Mobilitas penduduk yang semakin tinggi, perluasan dan perbaikan infrastruktur, peningkatan lalu lintas angkutan darat, laut maupun udara, dan literasi teknologi informasi masyarakat yang semakin tinggi merupakan sejumlah faktor pendorong pertumbuhan industri jasa kurir. Peningkatan jumlah kelompok masyarakat kelas

[1]Istilah pos digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan UU No. 38 Tahun 2009 Tentang Pos, yang didalamnya mengatur tentang jasa kurir dan jasa terkait lainnya

Hana Suryana, 2015
KREASI NILAI SEBAGAI STRATEGI DALAM MENINGKATKAN KINERJA BISNIS JASA KURIR DI INDONESIA
Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

menengah juga meningkatkan kebutuhan akan pengiriman barang dan pada akhirnya mendorong pertumbuhan industri jasa kurir. Perusahaan jasa kurir di Indonesia mengalami peningkatan yang sangat signifikan sekitar tahun 1995. Kompetisi berjalan ketat, dengan peta sebagai berikut:

1. *International Market Players*: baik perusahaan multinasional seperti DHL, FedEx, UPS maupun perusahaan nasional yang sudah bermain di arena internasional seperti Elteha, Tiki JNE.
2. *Local Market Leaders*: seperti Pandu Siwi, Tiki, Tiki JNE, Kerta Gaya Pusaka, dll.
3. *Small Players*: mengingat bisnis kurir yang tidak membutuhkan biaya investasi besar, banyak pemain-pemain kecil yang tumbuh sehingga menggerogoti pangsa pasar yang sama. (Asperindo 2012),

Ditinjau dari proses bisnis, ketiga kelompok perusahaan jasa kurir tersebut di atas melaksanakan tiga kegiatan utama yaitu: collecting (pengumpulan atau penerimaan kiriman dari pelanggan), prosessing (memproses kiriman di kantor asal), transporting (pengangkutan kiriman ke masing-masing kota tujuan) dan *delivery* (penyampaian kiriman kepada alamat atau penerima). Hal yang membedakan di antara mereka adalah bagaimana pelayanan yang diberikan dapat memuaskan pelanggan dengan harga yang menurut pelanggan wajar sesuai dengan layanan yang diberikan.

Besarnya potensi pasar dan tingginya pertumbuhan pasar menjadi daya tarik bagi para pemain baik pemain yang ada untuk ekspansi maupun pemain baru. Selain itu, mudahnya memasuki industri, baik karena regulasi Pemerintah

yang telah memberikan kelonggaran untuk mendirikan perusahaan pos maupun karena modal yang diperlukan tidak terlalu besar, merupakan faktor pendorong meningkatnya intensitas persaingan di industri ini. Menurut Asosiasi Perusahaan Ekspres Indonesia (Asperindo) tahun 2013, jumlah perusahaan jasa kurir yang terdaftar di Asperindo, waktu itu adalah sebanyak 935 perusahaan. Sedangkan perusahaan pos yang tidak tergabung dalam Asperindo belum dapat dipastikan jumlahnya mengingat mudahnya berbisnis jasa tersebut. Adapun saat ini, hampir setiap perusahaan jasa transportasi memiliki portofolio bisnis jasa kurir, baik secara resmi maupun tidak resmi, karena adanya kapasitas dari jasa angkutannya.

Sebagaimana yang sudah dikemukakan bahwa jasa kurir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Layanan Jasa Logistik. Menurut Frost & Sullivan (dalam Investor Daily, 2011), pendapatan industri logistik Indonesia tahun 2011 diprediksikan tumbuh 8,3% atau Rp 1,414 triliun dibandingkan dengan tahun 2010 sebesar Rp 1.306 triliun dan tahun 2009 sebesar Rp 1.151 triliun. Prediksi itu didasarkan pada perkiraan pertumbuhan ekonomi Indonesia yang tidak stabil tahun ini dimana pertumbuhan pasar logistik sangat terkait dengan pertumbuhan produk domestik bruto (PDB) dengan asumsi saat ini biaya logistik Indonesia sebesar 25% - 30% dari total PDB Nasional yang sekitar Rp 4.000 triliun. Hal tersebut berarti bahwa Indonesia memberikan peluang besar bagi para penyedia jasa logistik karena kebanyakan segmen bisnis telah menunjukkan pertumbuhan pendapatan yang cukup besar dalam beberapa tahun terakhir. Selain itu, pertumbuhan ekspor barang dan jasa di Indonesia yang

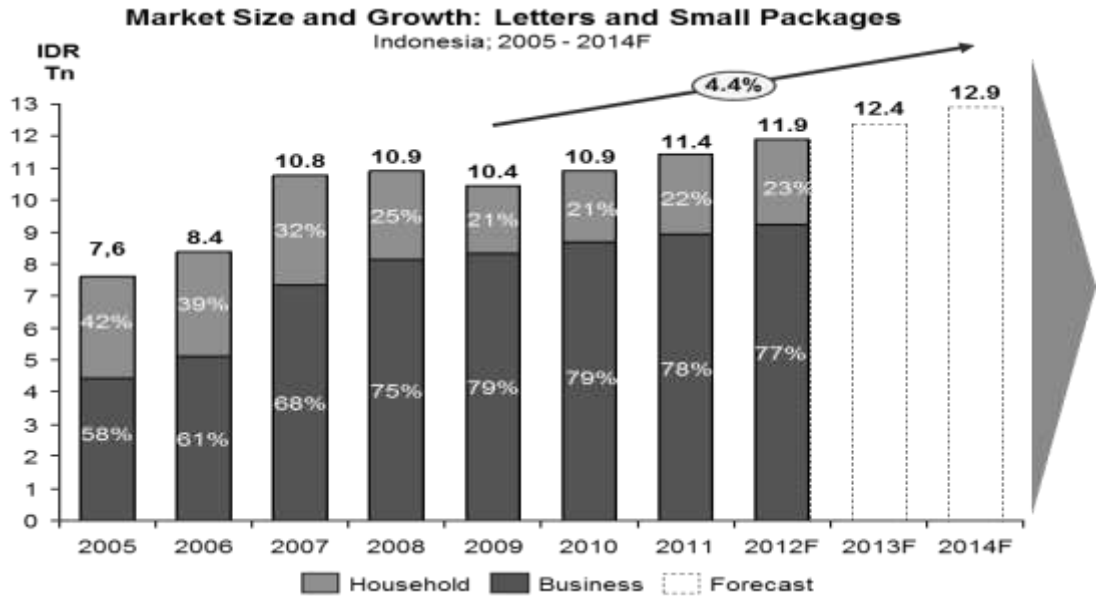
diperkirakan meningkat sekitar 9,7-10,8 persen pada 2011 juga dinilai akan menjadi salah satu faktor pendorong pertumbuhan industri logistik dan transportasi di Indonesia.

Berdasarkan hasil riset majalah Swa Edisi 19 September 2011 dengan tegas dinyatakan bahwa salah satu jenis layanan logistik yang paling banyak dibutuhkan adalah layanan kurir dan express, yaitu sebanyak 90%¸ dibandingkan dengan layanan logistik lainnya yaitu: pengiriman udara 60%, pengiriman darat 55%, pengiriman lewat laut 55%, *freight forwarding* 45% dan *warehousing* dan distribusi sebanyak 45%.

Layanan kurir diposisikan sebagai bagian dari layanan logistik dengan porsi dan pembedaan pada volume dan tonase yang ditangani serta waktu (*Lead Time)* layanan yang lebih cepat/pendek. Umumnya tonase/berat yang masuk dalam kategori layanan kurir adalah sampai dengan 30 kg, termasuk didalamnya *parcel, mail* dan *first class mail*. Layanan kurir sebagai bagian dari layanan logistik pada tahun 2011 diperkirakan mencapai angka sebesar Rp 11,4 triliun dengan pertumbuhan rata-rata sebesar 4,4 %, sehingga untuk tahun 2012 besarnya pasar untuk layanan kurir diprediksi mencapai angka Rp 11,9 triliun yang dihasilkan dari segmen *business* sebesar 77% (Rp 9,2 trilliun) dan *household* sebesar 23 % (Rp 2,7 triliun) (Booz&co, 2010).

Pasar layanan kurir sebesar 77% dari segmen bisnis tersebut terbagi menjadi B2B (*business to business*) sebesar 29 % dan B2C (*business to customer*)

sebesar 71%. Sedangkan dari segmen *household* terbagi menjadi C2B (*customer to business*) sebesar 33% dan C2C (*customer to customer*) sebesar 67%.



Sumber: Booz & Co 2010

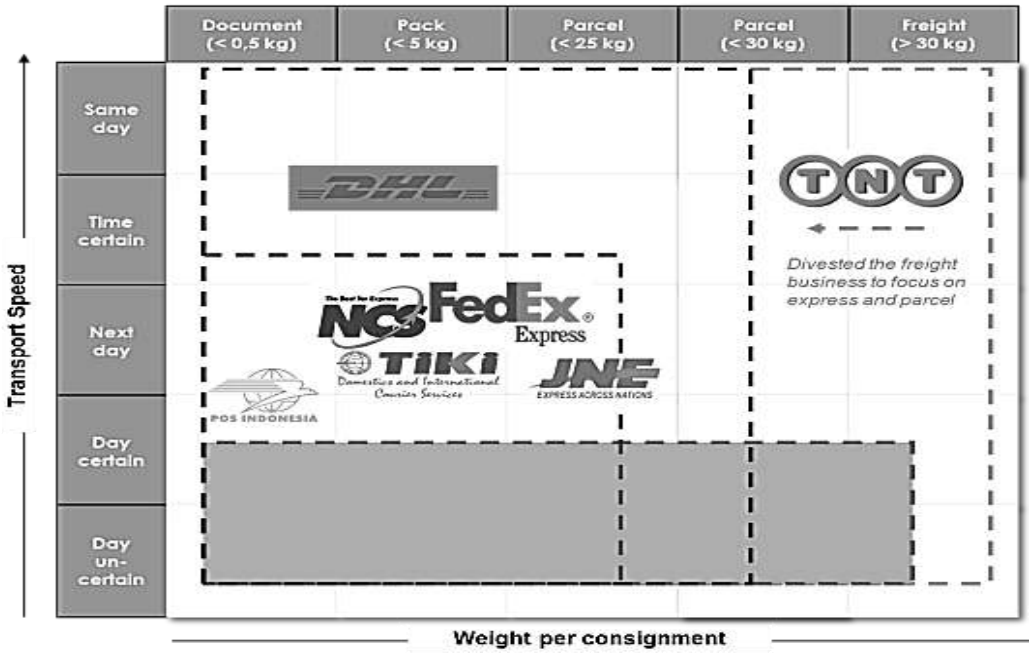
Grafik 1.1. Ukuran Pertumbuhan Pasar Industri Jasa Kurir

Kondisi geografis, distribusi sumber daya dan industri di Indonesia menjadikan tantangan terbesar untuk mengembangkan layanan kurir yang efisien. Hampir 60% populasi penduduk terkonsentrasi di Pulau Jawa, sedangkan 40% tersebar di luar Jawa (menempati hampir 6.000 pulau). Jawa juga merupakan pusat industri, sedangkan sumber daya tersebar di seluruh wilayah negara ini. Kondisi geografis dan ketersebaran sumber daya, penduduk, sumber daya alam, dan industri sangat menentukan pola *traffic* barang.

Berdasarkan data Asperindo (2013) terdapat 935 perusahaan yang tergabung secara resmi di ASPERINDO, baik sebagai kurir

lokal/regional/nasional, pengembangan dari bisnis angkutan/distribusi, maupun mitra lokal yang dibentuk oleh pemain global. Sedangkan perusahaan kurir yang tidak tercatat di ASPERINDO diyakini lebih banyak lagi. Hal ini selain menujukan besarnya potensi pasar layanan kurir di Indonesia, juga tingkat persaingan yang tinggi dalam industri jasa kurir.

Posisi persaingan bisnis jasa pos/kurir saat ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini (Booz & Co 2010):

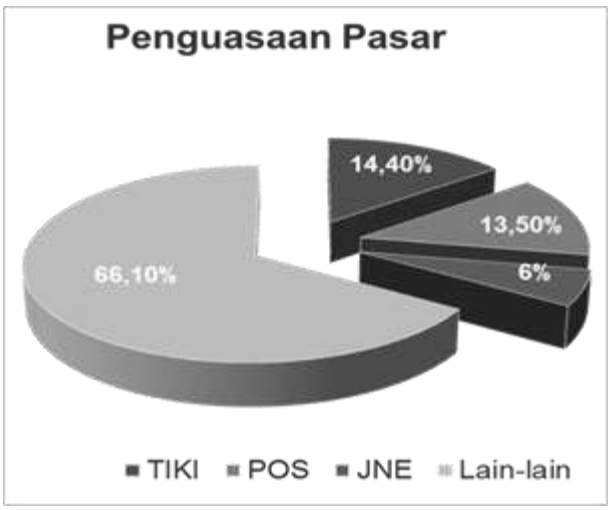


Sumber: Booz & Co 2010

Gambar 1.1 Peta Posisi Pesaing Industri Jasa Kurir

Berdasarkan gambar tersebut dapat dipahami bahwa pemain yang sudah terlebih dahulu eksis dalam bisnis kurir memberikan layanan kepada pelanggan dengan mengedepankan kecepatan waktu penyampaian kiriman. Layanan Hari Esok Sampai (*next day delivery)* sudah menjadi hal biasa dan merupakan faktor

keharusan dalam memberikan layanan. Nilai tambah baru akan terjadi untuk layanan yang lebih cepat dari *next day*, yaitu *same day* dan *time certain*. Hal ini sangat dimungkinkan terjadi karena interkoneksi antar kota besar di Indonesia khususnya jalur udara sudah semakin baik dengan banyaknya penerbangan yang terkoneksi. *Global player*-perusahaan logistik global yang memiliki kantor pusat di luar negeri-yang masuk ke Indonesia (FedEx, DHL, UPS, TNT) juga sudah semakin agresif dalam mengembangkan bisnis kurir dengan cara bermitra dengan para pemain lokal.



Sumber: Booz & Co 2010
Gambar 1.2 : Penguasaan Pasar

Dari data Booz&Co tahun 2010, pada tahun 2009 besarnya pasar kurir terdeteksi sebanyak Rp 10,4 triliun yang diperebutkan oleh para pemain kurir dengan dominasi Tiki sebesar 14,4%, PT Pos Indonesia sebesar 13,5%, JNE sebesar 6 % dan para pemain lain menguasai sebesar 66,1%. Hal ini menunjukan

pangsa pasar yang diperebutkan oleh kurir lokal, regional bahkan global relatif sangat besar.

Tabel 1.1.
Perkembangan Kinerja Bisnis Industri Jasa Kurir di Indonesia

		Tahun				
No	**Kinerja Bisnis**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
1	Target Penjualan	79228 09	97657 86	107480 82	3722508	16814664
2	Realisasi Penjualan	72298 93	85281 46	101879 78	12183745	15025552
	Persentase Ketercapaian Penjualan	**91.3%**	**87 .3%**	**94 .8%**	**88.8%**	**89.4%**
3	Target Laba	3 5802 41	7427 75	9373 58	1041448	1170474
4	Realisasi Laba	5442 87	5826 38	8916 83	1058699	1194494
	Persentase Ketercapaian Laba	**93.8%**	**78 .4%**	**95 .1%**	**101.7%**	**102.1%**

Sumber :Diolah dari Asosiasi (2014)

Dari tabel di atas terungkap bahwa pertumbuhan kinerja bisnis jasa kurir di Indonesia dalam kurun waktu 5 tahun cenderung stagnan. Persentase ketercapaian kinerja penjualan masih sulit mencapai target, sedangkan ketercapaian target laba dalam dua tahun terakhir terdapat kenaikan, akan tetapi kenaikan pertumbuhan laba itu relatif kecil. Padahal menurut Wheelen dan

Hunger (2012) kinerja bisnis dikatakan optimal apabila perusahaan tersebut memiliki tingkat pertumbuhan sales dan profitabilitas yang tinggi.

Berdasarkan hasil observasi awal, rendahnya kinerja bisnis industri jasa kurir di Indonesia, berkaitan dengan adanya kelemahan antara lain produk yang dihasilkan cenderung belum sepenuhnya mengacu kepada tuntutan pasar, belum terciptanya keunikan produk yang lebih kompetitif bila dibandingkan dengan produk pesaing, masih sulitnya menciptakan inovasi produk yang sulit ditiru oleh pihak pesaing, masih belum kuatnya jalinan kerjasama industri dengan berbagai *stakeholders* terkait, serta masih lemahnya perusahaan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis. Kelemahan di atas tersebut berkaitan dengan klemahan kreasi nilai. Menurut Kotler & Keller (2012:58) kreasi nilai memiliki tiga langkah penting yakni penciptaan *benefit* bagi pelanggan, memiliki domain dalam bisnis dan terciptanya kemitraan yang memadai dengan berbagai pihak terkait.

Dewasa ini kemampuan umum perusahaan untuk mengevaluasi, mengasimilasi, dan memanfaatkan pengetahuan luar untuk tujuan komersial, relatif beragam, pihak manajemen belum secara optimal mempertimbangkan kondisi dan situasi lingkungan bisnis Menurut Tsai dan Chen (2008) pengembangan *absorptive capability* dalam perusahaan harus didukung oleh kemampuan perusahaan untuk mengevaluasi, mengasimilasi, dan memanfaatkan pengetahuan luar untuk tujuan komersial. Dalam kontek ini manajemen harus memahami analisis strateginya. Menurut Toften dan Hammervoll (2010:109)

"*Strategic orientation is here understood as the strategic directions implemented by a firm to create the proper behaviours for the continuous superior performance*" (Gatignon and Xuereb, 1997; Grinstein, 2008; Hitt et al., 1997). Orientasi Strategis dipahami sebagai arah strategis yang diterapkan oleh perusahaan untuk menciptakan perilaku yang tepat untuk kinerja yang unggul terus menerus. Para manajer dituntut untuk berorientasi strategis secara terus menerus dengan upaya-upaya seperti: peningkatan kinerja bisnis, peningkatan pendapatan, efisiensi biaya operasional, inovasi dalam mengatasi keterbatasan, pengembangan usaha secara terintegrasi.

Hasil survei menunjukkan bahwa pihak manajemen belum sepenuhnya mampu mengadaptasi dan mengantisipasi kekuatan lingkungan eksternal, yaitu dalam hal mengantisipasi peluang dan ancaman lingkungan eksternal. Faktor yang termasuk dalam lingkungan eksternal yaitu kondisi ekonomi global, kebijakan pemerintah, tuntutan pihak buruh, kondisi persaingan. Menurut Wheelen & Hunger (2012) keberlangsungan bisnis sangat ditentukan oleh kemampuan pihak manajemen perusahaan dalam mengadaptasi dan mengantisipasi kekuatan lingkungan eksternal, baik lingkungan makro maupun lingkungan mikro perusahaan.

Perusahaan jasa kurir hingga kini juga mengalami permasalahan dalam melakukan pengembangan sumber daya, dimana pada dasarnya sumber daya merupakan aspek input bagi perusahaan dalam melaksanakan kegiatan proses bisnis. Rendahnya kemampuan mengelola sumber daya, di dalam industri jasa

kurir, diindikasikan dengan masih adanya kelemahan dalam hal kepemilikan aset berwujud, seperti masih belum optimalnya modal kerja, kondisi kepemilikan teknologi yang masih belum memadai, dimana dalam menghadapi proses penyelesaian order kendalanya adalah kurangnya dana investasi, di samping itu kepemilikan aset tidak berwujud juga cenderung memiliki masalah khususnya dalam hal reputasi perusahaan yang relatif belum begitu baik di mata pasar bila dibandingkan dengan perusahaan jasa kurir asing, serta masih lemahnya pengelolaan kapabilitas organisasi khususnya dalam menciptakan budaya kerja yang superior. Padahal menurut Wheelen & Hunger (2012:138), dimana keunikan sumber daya menekankan kepada pemberdayaan sumber daya yang lebih unggul. Dimana sumber daya, menurut Wheelen & Hunger (2012:138) "*Resources are an organization's assets and are thus the basic building block of organization. They include tangible assets, such as its plant, equipment, finances, and location, human assets, in terms of the number of employees, their skill and motivation, and intangible assets, such as its technology (patents and copyrights) culture and reputation".*

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menilai penting untuk mengkaji dan menganalisis penelitian dengan judul "Kreasi Nilai sebagai Strategi Meningkatkan Kinerja Bisnis Industri Jasa Kurir di Indonesia".

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas, maka dapat diungkap rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kekuatan lingkungan eksternal dan sumber daya perusahaan berpengaruh terhadap Orientasi Strategis di industri jasa kurir di Indonesia?
2. Bagaimana kekuatan lingkungan eksternal dan sumber daya perusahaan berpengaruh terhadap kapabilitas serap di industri jasa kurir di Indonesia?
3. Bagaimana kekuatan lingkungan eksternal dan sumber daya perusahaan berpengaruh terhadap kreasi nilai di industri jasa kurir di Indonesia?
4. Bagaimana kekuatan lingkungan eksternal dan sumber daya perusahaan berpengaruh terhadap kinerja bisnis di industri jasa kurir di Indonesia?
5. Bagaimana orientasi strategis berpengaruh terhadap kapabilitas serap di industri jasa kurir di Indonesia?
6. Bagaimana orientasi strategis dan kapabilitas serap berpengaruh terhadap kreasi nilai di industri jasa kurir di Indonesia?
7. Bagaimana orientasi strategis dan kapabilitas serap berpengaruh terhadap kinerja bisnisdi industri jasa kurir di Indonesia?
8. Bagaimana kreasi nilai berpengaruh terhadap kinerja bisnis di industri jasa kurir di Indonesia?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menggali data dan informasi sserta menganalisis:

1. Pengaruh kekuatan lingkungan eksternal dan sumber daya perusahaan terhadap orientasi strategis di industri jasa kurir di Indonesia
2. Pengaruh kekuatan lingkungan eksternal dan sumber daya perusahaan terhadap kapabilitas serap di industri jasa kurir di Indonesia
3. Pengaruh kekuatan lingkungan eksternal dan sumber daya perusahaan terhadap kreasi nilai di industri jasa kurir di Indonesia
4. Pengaruh kekuatan lingkungan eksternal dan sumber daya perusahaan terhadap kinerja bisnis di industri jasa kurir di Indonesia
5. Pengaruh orientasi strategis terhadap kapabilitas serap di industri jasa kurir di Indonesia
6. Pengaruh orientasi strategis dan kapabilitas serap terhadap kreasi nilai di industri jasa kurir di Indonesia
7. Pengaruh orientasi strategis dan kapabilitas serap terhadap kinerja bisnis di industri jasa kurir di Indonesia
8. Pengaruh kreasi nilai terhadap kinerja bisnis di industri jasa kurir di Indonesia.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian diharapkan akan bermanfaat sebagai sumbangan ilmu pengetahuan dan operasional .

1.4.1 Kegunaan bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Diharapkan penelitian ini berguna untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan praktis.

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan dalam bidang ilmu manajemen khususnya manajemen jasa kurir, dalam upaya untuk meningkatkan dan sekaligus menciptakan bisnis jasa kurir yang berkelanjutan dengan memperhatikan faktor kekuatan lingkungan eksternal, sumber daya perusahaan, orientasi strategis, kapabilitas serap dan kreasi nilai.
2. Bagi peneliti lain, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna, referensi, dan motivasi untuk mengadakan penelitian lanjutan berkaitan dengan topik faktor kekuatan lingkungan eksternal, sumber daya perusahaan, orientasi strategis, kapabilitas serap dan kreasi nilaidalam menunjang kinerja bisnis industri pos yang berkelanjutan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat praktis sebagai berikut:

1. Bagi manajemen perusahaan jasa kurir untuk dijadikan acuan dan sumbangan pemikiran dalam meningkatkan adaptasi kekuatan lingkungan eksternal, orientasi strategis dalam meningkatkan kapabilitas serap dan kreasi nilai dan memperbaiki kinerja bisnisnya dalam kondisi bisnis jasa kurir yang kompetitif saat ini.

2. Bagi pemerintah dan regulator, menjadi masukan untuk penyempurnaan regulasi dan pengawasan lembaga industri jasa kurir. Bagi *stakeholde*, menjadi salah satu sumber informasi yang berguna bagi semua pihak dalam mencermati pengambilan keputusan-keputusan yang sesuai dengan dinamika perkembangan bisnis industri jasa kurir nasional di Indonesia.