

Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Aliansi Strategik terhadap Keunggulan Kompetitif

Mulki Maulana Rahman, Nurleli

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung,
Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116.

maulanamulki80@gmail.com, lelinur@yahoo.com

Abstract—Competitive advantage is an achievement of a company's position that is able to outperform its competitors. The external environment and strategic alliances will greatly affect competitive advantage. Competitive advantage will be achieved if the company is able to handle the external environment and implement strategic alliances properly. This study aims to understand whether there is an influence of the external environment on competitive advantage, strategic alliance on competitive advantage, and external environment on strategic alliance in shipping service companies in Bandung. The research method applied in this study is the verification method through a quantitative approach. In this study data were obtained through primary data sources. The use of a questionnaire in this study was used as a data collection technique with a total sample of 16 shipping service companies and path analysis was used as an analysis tool. The results of the analysis of the study concluded that the external environment affects competitive advantage, strategic alliances affect competitive advantage, and the external environment influences strategic alliances.

Keywords— *External Environment, Strategic Alliance, Competitive Advantage.*

Abstract—Keunggulan kompetitif adalah suatu capaian posisi perusahaan yang mampu untuk mengungguli pesaing-pesaingnya. Lingkungan eksternal dan aliansi strategik akan sangat mempengaruhi keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif akan dapat dicapai apabila perusahaan mampu untuk menangani lingkungan eksternal dan menerapkan aliansi strategik dengan baik. Penelitian ini bertujuan untuk memahami apakah terdapat pengaruh lingkungan eksternal terhadap keunggulan kompetitif, aliansi strategik terhadap keunggulan kompetitif, dan lingkungan eksternal terhadap aliansi strategik pada perusahaan jasa pengiriman di Kota Bandung. Metode penelitian yang diterapkan dalam penelitian ini yaitu metode verifikasi melalui pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian ini data diperoleh melalui sumber data primer. Adapun penggunaan kuesioner dalam penelitian ini digunakan sebagai teknik pengumpulan data dengan jumlah sampel sebanyak 16 perusahaan jasa pengiriman dan analisis jalur digunakan sebagai alat analisis. Hasil analisis dari penelitian menyimpulkan bahwa lingkungan eksternal mempengaruhi keunggulan kompetitif, aliansi strategik mempengaruhi keunggulan kompetitif, dan lingkungan eksternal mempengaruhi aliansi strategik.

Kata kunci— *Lingkungan Eksternal, Aliansi Strategik, Keunggulan Kompetitif.*

1. PENDAHULUAN

Dewasa ini laju ilmu pengetahuan dan teknologi kian pesat, yang menyebabkan pergeseran atau perubahan pemikiran masyarakat yang mulanya tidak memperhatikan teknologi, kini sangat memperhatikan teknologi. Perubahan dari sudut pandang teknologi mengubah pola bisnis secara signifikan, salah satunya dengan hadirnya *e-commerce*. Perdagangan elektronik atau *e-commerce* yaitu penggunaan internet dan media elektronik lain untuk transaksi ritel dan business to business, telah menciptakan hubungan pasar yang baru di seluruh dunia [1].

E-commerce akan berdampak pada cara bertransaksi yang mulanya transaksi dilakukan secara tatap muka, kini cukup hanya dengan jari tangan. McKinsey (2017) mencatat setidaknya ada 30 juta *online shoppers* atau pembelanja online dari 15% populasi orang dewasa di Indonesia. Pasar *e-commerce* pun diprediksi tumbuh delapan kali lipat, yakni dari US\$ 8 miliar pada 2017 menjadi US\$ 55 miliar hingga US\$ 65 miliar pada 2020. Apabila prediksi itu terealisasi maka akan ada 4,4 juta paket pengiriman yang harus diantarkan kepada konsumen setiap harinya. Feriadi (Prasetyo, 2017:1) mengemukakan bahwa hal tersebut menjadi faktor penyebab berkembangnya pasar jasa kurir saat ini.

Banyaknya penyedia jasa pengiriman membuat persaingan pada bisnis ini akan lebih ketat (Sofiah, 2018). Sehingga ada syarat yang harus dipenuhi oleh perusahaan yaitu perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif seperti yang diungkapkan oleh (Jogiyanto (Ingga, 2008: 284)). Pendapat tersebut didukung oleh Ferdinand [2] menyatakan bahwa pada persaingan pasar, tingkat keunggulan kompetitif erat kaitannya dengan kemampuan perusahaan menghasilkan kinerja, terutama kinerja keuangan. Begitu juga Porter [3] mengungkapkan keunggulan bersaing dapat dicapai melalui bermacam strategi diantaranya strategi bisnis *cost leadership*, *differentiation* maupun *focus*.

SVP PT Pos Indonesia, Purnama (2019) mengungkapkan bahwa PT Pos Indonesia mengalami kegagalan dalam mencapai keunggulan kompetitif dan berdampak pada kondisi keuangan perusahaan.

Banyak faktor yang mempengaruhi keunggulan kompetitif salah satunya adalah lingkungan eksternal. Lingkup lingkungan eksternal itu meliputi operasional perusahaan yang dapat memunculkan ancaman (*threats*) maupun peluang (*opportunities*) bisnis [4].

Selain faktor lingkungan eksternal keunggulan

kompetitif juga dipengaruhi oleh aliansi strategik seperti yang diungkapkan oleh Ohmae dan Saxenian (Prasetya, 2008: 42) aliansi strategik merupakan kunci dari keberhasilan kompetitif. Dalam menghadapi ketatnya iklim persaingan dalam sebuah industri, perusahaan dapat bekerja sama dengan pesaingnya dalam memperkuat posisi pasar. Pembentukan aliansi strategik dilatarbelakangi oleh keinginan untuk meraih keunggulan kompetitif (Bleeke dan Ernst [5])

Rumuskan identifikasi masalah yang dibuat oleh peneliti dalam bentuk pertanyaan berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas yaitu sebagai berikut:

1. Apakah lingkungan eksternal berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif dalam bisnis jasa pengiriman di Kota Bandung?
2. Apakah aliansi strategik berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif dalam bisnis jasa pengiriman di Kota Bandung?
3. Apakah lingkungan eksternal berpengaruh terhadap aliansi strategik dalam bisnis jasa pengiriman di Kota Bandung?

Melalui rumusan pertanyaan penelitian di atas, penelitian ini mempunyai tujuan yang hendak dicapai yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan eksternal terhadap keunggulan kompetitif dalam bisnis jasa pengiriman di Kota Bandung.
2. Untuk mengetahui pengaruh aliansi strategik terhadap keunggulan kompetitif dalam bisnis jasa pengiriman di Kota Bandung.
3. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan eksternal terhadap aliansi strategik dalam bisnis jasa pengiriman di Kota Bandung.

II. LANDASAN TEORI

Berdasarkan pendapat (Griffin dan Ebert [6]); Glueck (Saladin, 2011: 46)) lingkungan eksternal adalah setiap faktor-faktor yang berada di luar lingkup perusahaan yang menimbulkan peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi perusahaan. Untuk mengukur variabel lingkungan eksternal berdasarkan pendapat [6],[7] maka dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini untuk variabel lingkungan eksternal yaitu:

1. Ekonomi dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Tingkat inflasi dan deflasi.
2. Geografi dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Lokasi, medan, dan jarak.
3. Hukum dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Peraturan perundang-undangan.
4. Pelanggan dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Perilaku konsumen.
5. Pesaing dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Jenis produk jasa pesaing.
 - b. Harga produk jasa yang ditawarkan oleh pesaing.
6. Teknologi dengan indikator sebagai berikut:

- a. Inovasi proses pelayanan.
- Teknologi komunikasi.

7. Pemasok dengan indikator sebagai berikut:

- a. Harga *raw material*.

Sedangkan pengertian aliansi strategik berdasarkan pendapat (Hitt, Ireland dan Hoskisson, 1996: 168; Wheelen dan Hunger, 2012: 196; Saladin, 2011: 110) adalah persekutuan antar perusahaan yang saling berbagi resiko, kemampuan dan sumber daya untuk mencapai kepentingan atau tujuan bersama. Untuk mengukur variabel aliansi strategik berdasarkan pendapat [8] maka dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini untuk variabel aliansi strategik yaitu:

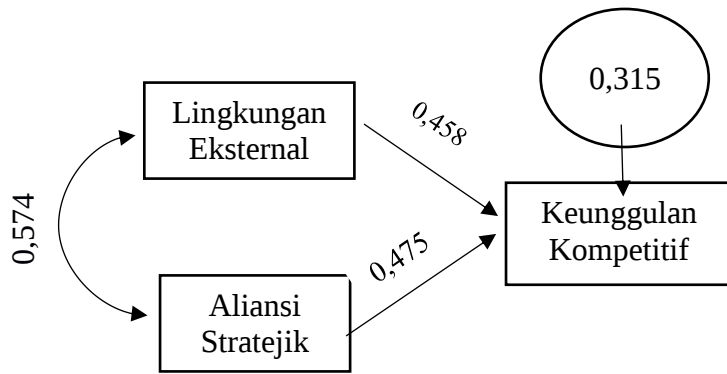
1. Modal relasional dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Tingkat timbal balik di antara para mitra.
 - b. Hubungan dengan pelanggan.
2. Pengetahuan/ pembelajaran dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Membagi/ memperoleh sumber daya dan kemampuan.
3. Efisiensi dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Memperbaiki waktu pengiriman.
4. Pasar dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Meningkatkan pangsa pasar.

Selanjutnya pengertian keunggulan kompetitif berdasarkan pendapat Susanto [9] ; Porter dan Ginnis [10] menyatakan bahwa keunggulan kompetitif adalah ketika perusahaan mampu untuk mencapai suatu posisi yang unggul/ pesaing-pesaingnya. Untuk mengukur variabel keunggulan kompetitif berdasarkan pendapat (Porter, 1986: 97; Dess dan Miller (Saladin, 2011: 73)) maka dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini untuk variabel keunggulan kompetitif yaitu:

5. Diferensiasi dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Produk jasa yang unik.
 - b. Keunggulan teknologi.
6. Keunggulan harga dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Melakukan kerja sama dengan pemasok.
 - b. Melakukan penekanan biaya dalam bidang riset dan pengembangan.
7. Responsif dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Pengembangan produk jasa yang baru.
 - b. Kecepatan dan ketepatan dalam pengiriman.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data yang telah terkumpul kemudian dilakukan pengujian dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk mengetahui bentuk hubungan antara ketiga variabel yang sedang diteliti. Gambaran diagram jalur secara keseluruhan dari variabel lingkungan eksternal dan aliansi strategik terhadap keunggulan kompetitif dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 1. Struktur Diagram Jalur Secara Keseluruhan

Selanjutnya untuk lebih jelasnya mengenai hasil penelitian dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini.

TABEL 1. HUBUNGAN ANTARA LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN ALIANSI STRATEGIK TERHADAP KEUNGGULAN KOMPETITIF

Variabel	Nilai Korelasi	Nilai Koefisien Jalur	Nilai Sig. t	Kriteria Pengujian	Keputusan	Derajat Keeratan	Koefisien Determinasi
Lingkungan Eksternal terhadap Keunggulan Kompetitif	0.731	0.458	0.031	0.05	Ha Diterima	Kuat	0.335
Aliansi Strategik terhadap Keunggulan Kompetitif	0.738	0.475	0.027	0.05	Ha Diterima	Kuat	0.35
Lingkungan Eksternal terhadap Aliansi Strategik	0.574	0.574	0.02	0.05	Ha Diterima	Sedang	0.329

Sumber: Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2020.

Berdasarkan tabel 1 di atas, dapat dilihat bahwa besarnya korelasi antara variabel lingkungan eksternal terhadap keunggulan kompetitif adalah 0.731 yang termasuk ke dalam kategori kuat menurut pedoman interpretasi nilai koefisien korelasi (Sugiyono, 2014: 184). Selanjutnya hasil pengujian hipotesis didapat nilai Sig. t sebesar 0.031 maka dapat dikatakan Ha diterima ($0.031 \leq 0.05$), artinya lingkungan eksternal mempengaruhi keunggulan kompetitif. Berdasarkan perhitungan pada tabel 1 juga dapat diketahui total kontribusi variabel lingkungan eksternal terhadap keunggulan kompetitif adalah sebesar 33,5% dan sisanya 66,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

Pemindaian lingkungan eksternal yang baik adalah ketika perusahaan mampu untuk mengidentifikasi segala peluang dan juga ancaman yang akan terjadi. Namun dalam penelitian ini yang paling mempengaruhi pada lingkungan

eksternal adalah tuntutan konsumen terhadap perusahaan untuk terus berinovasi dalam melayani konsumen. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa adanya pengaruh lingkungan eksternal terhadap keunggulan kompetitif, namun masih ada kelemahan yaitu pemahaman perusahaan tentang dampak dari peraturan dan kebijakan pemerintah terhadap perusahaan yang bisa menyebabkan perusahaan kesulitan dalam meraih keunggulan kompetitif.

Selanjutnya besarnya korelasi antara variabel aliansi strategik terhadap keunggulan kompetitif adalah 0.738 yang termasuk ke dalam kategori kuat menurut pedoman interpretasi nilai koefisien korelasi (Sugiyono, 2014: 184). Kemudian hasil pengujian hipotesis didapat nilai Sig. t sebesar 0.027 maka dapat dikatakan Ha diterima ($0.027 \leq 0.05$), artinya aliansi strategik mempengaruhi keunggulan kompetitif. Berdasarkan perhitungan pada tabel 1 juga dapat diketahui total kontribusi variabel aliansi strategik terhadap keunggulan kompetitif adalah sebesar 35% dan sisanya 65% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

Aliansi strategik yang baik adalah ketika perusahaan mampu untuk saling bekerja sama dengan membagi sumber daya dan juga kompetensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan bersama. Namun dalam penelitian ini yang paling mempengaruhi pada aliansi strategik adalah hubungan timbal balik antara perusahaan dengan para mitra. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa adanya pengaruh aliansi strategik terhadap keunggulan kompetitif, namun masih ada kelemahan yaitu masih kurangnya keinginan perusahaan untuk saling berbagi sumber daya dan kemampuan dengan para mitra.

Kemudian besarnya korelasi antara variabel lingkungan eksternal terhadap aliansi strategik adalah 0.574 yang termasuk ke dalam kategori sedang menurut pedoman interpretasi nilai koefisien korelasi (Sugiyono, 2014: 184). Selanjutnya hasil pengujian hipotesis didapat nilai Sig. t sebesar 0.02 maka dapat dikatakan Ha diterima ($0.02 \leq 0.05$), artinya lingkungan eksternal mempengaruhi aliansi

strategik. Berdasarkan perhitungan pada tabel 1 juga dapat diketahui total kontribusi variabel lingkungan eksternal terhadap aliansi strategik adalah sebesar 32,9% dan sisanya 67,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

Perusahaan yang ingin *survive* dalam menghadapi iklim persaingan di sebuah industri dapat menerapkan berbagai macam strategi bisnis, salah satunya yaitu dengan cara melakukan aliansi strategik. namun untuk mendapatkan hasil yang maksimal terhadap penerapan aliansi strategik perusahaan perlu untuk memindai lingkungannya terutama lingkungan eksternal. Dalam penelitian ini yang paling mempengaruhi pada lingkungan eksternal adalah tuntutan konsumen terhadap perusahaan untuk terus berinovasi dalam melayani konsumen. Sedangkan yang mempengaruhi perusahaan untuk melakukan aliansi strategik yaitu hubungan timbal balik antara perusahaan dengan para mitra. Oleh karena itu untuk memenuhi kebutuhan perusahaan mengenai tuntutan konsumen terhadap perusahaan untuk terus berinovasi dalam melayani konsumen dapat diantisipasi dengan saling menjalin hubungan timbal balik yang baik dengan para mitra.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian lingkungan eksternal dan aliansi strategik terhadap keunggulan kompetitif dalam industri jasa pengiriman di Kota Bandung, maka kesimpulan yang dibuat adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh lingkungan eksternal terhadap keunggulan kompetitif pada perusahaan jasa pengiriman yang berdomisili di Kota Bandung yang diukur dengan menggunakan dimensi ekonomi, geografi, hukum, pelanggan, pesaing, teknologi, dan pemasok juga telah melewati tahapan pengujian menghasilkan kesimpulan bahwa lingkungan eksternal berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif
2. Pengaruh aliansi strategik terhadap keunggulan kompetitif pada perusahaan jasa pengiriman yang berdomisili di Kota Bandung yang diukur dengan menggunakan dimensi modal relasional, pengetahuan/ pembelajaran, efisiensi, dan pasar juga telah melewati tahapan pengujian menghasilkan kesimpulan bahwa aliansi strategik berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif
3. Pengaruh lingkungan eksternal terhadap aliansi strategik pada perusahaan jasa pengiriman yang berdomisili di Kota Bandung setelah melalui tahapan pengujian menghasilkan kesimpulan bahwa lingkungan eksternal berpengaruh signifikan terhadap aliansi strategik

V. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian maka saran

yang akan diberikan dalam penelitian ini berupa saran operasional dan saran pengembangan ilmu pengetahuan.

A. Saran Operasional

1. Disarankan bagi perusahaan untuk lebih memahami dampak dari peraturan dan kebijakan pemerintah terhadap perusahaan.
2. Disarankan bagi perusahaan untuk saling berbagi sumber daya dan kemampuan dengan para mitra untuk menciptakan hubungan timbal balik yang baik dan juga efektif.
3. Disarankan bagi perusahaan untuk melakukan efisiensi biaya dalam riset dan pengembangan untuk memaksimalkan sumber daya yang dimiliki.

B. Saran Pengembangan Ilmu Pengetahuan

1. Bagi kepentingan penelitian selanjutnya disarankan untuk lebih mengembangkan cakupan penelitian, seperti seluruh perusahaan yang berdomisili di wilayah jabodetabek. Diharapkan hal tersebut menghasilkan hasil yang sama untuk menambahkan keyakinan terhadap penelitian yang telah dilakukan dan dapat menggeneralisasi teori yang ada.
2. Bagi penelitian selanjutnya disarankan untuk menambah variabel penelitian seperti lingkungan internal, inovasi produk, kinerja perusahaan, dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ebert, R. J., & Griffin, R. W. (2015). *Pengantar Bisnis Edisi Kespuluh*. (D. B. Putera, Penerj.) Jakarta: Erlangga.
- [2] Prasetyo, F. A. (2017). Analisis Perbandingan Service Quality Antara JNE dan J&T Ekspres. *Jurnal Strategi Pemasaran*, 4(2).
- [3] Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- [4] Ingga, I. (2009). Pengaruh Lingkungan Eksternal, Lingkungan Internal, Strategi Kepemimpinan Biaya, Strategi Diferensiasi, terhadap Nilai Pelanggan, dan Keunggulan Bersaing. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 7(2).
- [5] Prasetya, H. (2008). Membangun Keunggulan Kompetitif Melalui Aliansi Strategik Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pos Indonesia Wilayah VI Jateng dan DIY). *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 4(2).
- [6] Saladin, D. (2011). *Manajemen Strategik*. Bandung: Agung Ilmu.
- [7] Hitt, M. A., Ireland, D. R., & Hoskisson, R. E. (1996). *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*. (A. Hediyo, T. Sihombing, & Y. Sumiharti, Penerj.) Jakarta: Erlangga.
- [8] Saxton, T. (1997). The Effect of Partner and Relationship Characteristics on Alliances Outcomes. *Academy of Management Journal*, 40(2).
- [9] Susanto, A. (2014). *Manajemen Strategik Komprehensif*. Jakarta: Erlangga.
- [10] Winata, D. J., & Devie. (2013). Analisa Pengaruh Aliansi Strategik Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Business Accounting Review*, 1.
- [11] Ferreira, A., & Franco, M. (2017). The Mediating Effect of Intellectual Capital in The Relationship Between Strategic

- Alliances and Organizational Performance in Portuguese Technology-Based SMEs. *European Academy of Management*. doi:10.1111/emre.12107
- [12] Gunadha, R., & Fauzi, A. (2019). *Suara.com*. Diambil kembali dari <https://www.suara.com/bisnis/2019/02/04/203454/pt-pos-indonesia-akui-kalah-bersaing-dengan-perusahaan-swasta>
- [13] Hediyanto, T. Sihombing, & Y. Sumiharti, (Penerj.) Jakarta: Erlangga.
- [14] Kusumajaya, E. (2018). *CNBC Indonesia*. Diambil kembali dari <https://www.cnbcindonesia.com/news/20181127154856-8-43917/e-commerce-dorong-pertumbuhan-jasa-pengiriman>
- [15] Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. Riyanto, S. (2018). Analisis Pengaruh Lingkungan Internal dan Lingkungan Eksternal Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Inovasi*, 5(3).
- [16] Wheelen, T. R., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. New Jersey: Pearson.