



**STUDI KASUS:
Studi Kemitraan PT Pos Logistik Indonesia: Menuju
Keberlangsungan Usaha Sebagai Strategic Business Unit**

**Dr. Iin Mayasari
Dr. Fatchiah E.Kertamuda**

**Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas
Paramadina
Jakarta 2018**

LEMBAR PENGESAHAN

**Penelitian dengan Judul
Studi Kemitraan PT Pos Logistik Indonesia: Menuju Keberlangsungan Usaha Sebagai
Strategic Business Unit**

**Telah disahkan dan disetujui oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat
Universitas Paramadina, pada:**

Hari /Tanggal: 18 November 2018

Yang mensahkan dan menyetujui:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Alfikalia', with a small '2' above the 'i'.

Alfikalia, MPsi

Studi Kemitraan PT Pos Logistik Indonesia: Menuju Keberlangsungan Usaha Sebagai Strategic Business Unit

Iin Mayasari, Fatchiah Kertamuda

PENDAHULUAN

PT Pos Logistik Indonesia (Poslog) merupakan anak perusahaan PT Pos Indonesia sebagai pengembangan strategi bisnis pada tahun 2004 hingga menjadi *Strategic Business Unit* (SBU) pada tahun 2007. Poslog dengan PT Pos Properti Indonesia dan PT Bhakti Wasantara Net sebagai unit bisnis PT Pos Indonesia memiliki peran masing-masing untuk meningkatkan kinerja yang pada akhirnya akan memberikan implikasi bisnis yang baik untuk Poslog sendiri maupun PT Pos Indonesia secara menyeluruh.

Dengan menjadi SBU, Poslog memiliki otoritas untuk mengelola bisnis, menetapkan target pencapaian kinerja, memiliki pasar sasaran sendiri, dan memiliki pesaing pada bidang yang sama. Pada 2009, Poslog mengalami revitalisasi untuk menjadi unit bisnis yang lebih memiliki orientasi pasar dan memfokuskan pada peningkatan keunggulan bersaing di industri logistik dan fokus dalam peningkatan kompetensi pengelolaan bisnis logistik. Sejalan dengan hal tersebut, Poslog mengalami dinamika organisasi dan bisnis baik di dalam dan di luar.

Dinamika bisnis yang dialami oleh Poslog terkait dengan peluang pasar yang dimiliki oleh Poslog. **Pertama**, peluang pasar ini merupakan kesempatan bagi Poslog untuk mengoptimalkannya dan memiliki dampak yang besar bagi perkembangan Poslog di masa yang akan datang. Kebutuhan terhadap distribusi barang mengalami peningkatan sejalan dengan perkembangan ekonomi domestik Indonesia. Setiap perusahaan dan setiap kehidupan memerlukan logistik. Menurut riset Frost dan Sullivan, potensi bisnis riil di Indonesia itu tidak kurang dari 14% total *Gross Domestic Product* dari Pemerintah Indonesia yaitu sekitar Rp 14000 triliun. Besaran angka tersebut merupakan angka rasional yang menunjukkan adanya proses aliran barang-barang dari produsen sampai ke konsumen yang semuanya membutuhkan dukungan distribusi logistik.

Kedua, Indonesia memiliki kekayaan geografi yang sangat luas dan terbentang dari Sabang sampai Merauke dengan luas wilayah daratan 1,904,569 km²; luas wilayah laut 3.273.810 km² serta dengan jumlah 17.508 pulau yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Kondisi geografi ini menjadikan Indonesia memiliki cakupan distribusi yang luas dan setiap penduduk di sebaran wilayah tersebut membutuhkan adanya layanan logistik barang pokok dan penting untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari atau mendukung aktivitas bisnis di daerah. Dengan luas wilayah geografi tersebut, kemungkinan terjadi adanya kelangkaan barang bisa terjadi. Sistem manajemen logistik yang baik akan mampu mengantisipasi kelangkaan barang sebagai akibat dari adanya ketimpangan antara satu wilayah dan wilayah lain. Selain itu, permasalahan yang ada juga muncul dari kesenjangan harga yang tinggi, karena adanya kelangkaan barang dan akses distribusi yang jauh dari suatu tempat tertentu. Oleh karena itu, sistem manajemen logistik yang lancar akan mendukung pengurangan kesenjangan tersebut.

Ketiga, program pemerintah di bawah Pemerintahan Presiden Jokowi juga memberikan dukungan dan prioritas pada pembangunan infrastruktur yang otomatis membutuhkan dukungan manajemen logistik prasarana dan sarana yang optimal. Pemerintah saat ini menguatkan pembangunan infrastruktur agar memudahkan kelancaran aktivitas bisnis yang selama ini terkendala adanya infrastruktur baik darat, laut maupun udara.

Dinamika bisnis yang dialami oleh Poslog ini menjadikan organisasi harus tumbuh menjadi anak perusahaan yang mampu bergerak lincah, bersaing dan cekatan dalam mengembangkan strategi. Dengan menjadi entitas usaha tersendiri, Poslog mampu mengikuti perubahan lingkungan bisnis yang bisa menjadikan Poslog sebagai entitas bisnis yang mampu menangkap peluang pasar dan ikut serta memberikan kontribusi kinerja PT Pos Indonesia secara keseluruhan.

Profil Pos Logistik

Pada 17 Februari 2012, Poslog resmi menjadi anak perusahaan dari PT Pos Indonesia. Poslog dapat beroperasi lebih mandiri dengan memanfaatkan jaringan yang sudah dimiliki oleh PT Pos Indonesia yang tersebar di seluruh Indonesia dengan 4367 kantor dan 33000 titik penjualan. **Visi Poslog** adalah menjadi perusahaan penyedia solusi logistik terbaik di Indonesia sedangkan **misi Poslog** adalah menjadi jawaban bagi tantangan logistik di Indonesia, dengan menggabungkan kemampuan perusahaan dalam memberikan solusi melalui pendekatan nasional yang disinergikan dengan solusi global untuk penggunaan teknologi yang tepat, sehingga kehadiran Poslog tidak hanya memberikan solusi bagi pelanggan tetapi juga memberikan keuntungan kepada investor dalam meningkatkan perekonomian Indonesia.

Poslog memiliki 7 nilai perusahaan dengan inisial "i-POSLOG" yaitu:

1. **Integrity:** Sekalipun Poslog menulis "i" untuk integritas dengan huruf kecil tetapi percaya ada nilai dan arti yang sangat besar dari definisi integritas itu sendiri sehingga menempatkan integritas di depan nilai-nilai lain untuk budaya bisnis, karena integritas bertahan selamanya. Poslog akan menjaga integritas dengan melakukan hal yang benar dalam segala situasi pada kegiatan bisnis.
2. **Profesional:** Poslog menyadari bahwa perilaku mencerminkan bisnis yang dijalankan. Sikap profesional membantu untuk meningkatkan kinerja dan meyakinkan pelanggan atas apa yang bisa dilakukan.
3. **Orientation to Customer:** Poslog tidak ingin menjanjikan hal berlebihan selain memberikan pelayanan yang optimal kepada pelanggan, sehingga tetap dapat memahami dan memuaskan pelanggan, untuk melakukan apa yang diperlukan demi memenuhi kebutuhan mereka.
4. **Safety:** Poslog selalu bertindak dengan sikap yang benar terhadap keselamatan semua pekerja vendor atau mitra kerja, pelanggan dan masyarakat sebagai landasan dasar kegiatan bisnis.
5. **Lean:** Poslog memberikan solusi layanan logistik agar pelanggan menjalankan bisnis secara efisien dan terus melakukan perbaikan berkelanjutan.
6. **Open-Minded:** Pemikiran yang terbuka adalah sikap yang tepat untuk mendapatkan lebih banyak ide, fakta, pengetahuan dan kebijaksanaan untuk mengembangkan bisnis.
7. **Great Result:** Poslog menggabungkan semua nilai-nilai yang dipercayai untuk meraih hasil yang besar pada akhirnya.

Untuk mendukung kinerja Poslog, Poslog memiliki penawaran solusi kepada konsumen yang terbagi menjadi empat lini bisnis yaitu *national transport, contract logistic, freight forwarding, dan e-commerce*.

1. Lini *national transport* memfokuskan solusi pada distribusi melalui darat, laut, udara, dan kereta api. Lini *national transport* terdiri atas *domestic land trucking, domestic air, domestic ocean, domestic rail, dan crossdock service*.
2. Lini *contract logistic* memfokuskan pada pelayanan solusi untuk proses rantai pasokan. Lini ini terdiri atas *manufacturing logistics, fulfillment logistics, after market logistics, reverse logistics, supply chain management*.
3. Lini *freight forwarding* memfokuskan pada pemberian solusi logistik bisnis ekspor dan impor melalui moda transportasi laut dan udara. Lini ini terdiri atas *international air freight, international ocean freight, customs clearance, dan projects logistics*.
4. Lini *e-commerce* memiliki komitmen untuk memberikan pelayanan dalam memenuhi kebutuhan *e-commerce*. Lini ini meliputi *fulfillment services, last mile deliveries, dan on demand transport service*.



Gambar 31: Profil Poslog
Sumber <http://www.poslogistics.co.id>

Perlunya Kemitraan

Poslog menyadari bahwa untuk mewujudkan sistem manajemen logistik yang efisien, masih terdapat sejumlah faktor yang menjadi kendala bagi perusahaan. Hal ini berupa proses dan biaya logistik yang tinggi yang disebabkan oleh adanya sistem yang belum terintegrasi dan koordinasi sektor logistik yang kurang baik. Untuk mendukung adanya pengembangan industri logistik dengan baik, Pemerintah juga perlu mengintegrasikan sistem dan meningkatkan koordinasi pengaturan sektor logistik untuk mengembangkan sistem transportasi yang memanfaatkan sistem informasi layanan yang terintegrasi sekaligus reformasi regulasi terkait dengan sistem perizinan dan transparansi pelayanan. Selain itu juga dukungan adanya sumber daya manusia dan jaringan kerja bisa mempengaruhi kinerja pengelolaan logistik.

Dukungan semua faktor untuk menunjang kinerja industri logistik disadari oleh Poslog. Namun, semua dukungan tersebut perlu diperkuat dengan adanya program kemitraan dengan semua *stakeholder* yang dimiliki oleh Poslog termasuk pemerintah, masyarakat, pemasok, rekan kerja, konsumen, karyawan, dan organisasi lain yang mendukung proses bisnis Poslog. Dukungan ini dibutuhkan karena Poslog menyadari tidak bisa menjalankan sendirian dalam pengelolaan

bisnis. Pengelolaan bisnis membutuhkan adanya kerjasama yang saling menguntungkan bagi semua pihak ekosistem lingkungan perusahaan.

PROGRAM KEMITRAAN POS LOGISTIK

Program kemitraan di Poslog merupakan program kerjasama dengan sejumlah mitra yang mendukung proses bisnis Poslog agar bisa melayani kebutuhan konsumen. Mitra-mitra ini merupakan pendukung rantai nilai dari proses bisnis Poslog yang dimulai dari pemasok, mitra dalam membantu Poslog untuk mendistribusikan produk, perusahaan angkutan udara, laut, maupun darat, mitra pendukung teknologi dan informasi, mitra penyediaan *material handling equipment* (MHE), serta pergudangan. Kemitraan ini dilakukan oleh Poslog karena mempertimbangkan sumber daya dan kompetensi yang tidak dimiliki sepenuhnya oleh Poslog. Dengan adanya kerjasama dengan mitra, Poslog dapat memfokuskan bisnis utama untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan, tanpa melakukan investasi dan pengembangan untuk aktivitas yang bukan bisnis utama.

Tujuan mengembangkan kemitraan ini adalah agar Poslog dapat meraih kinerja yang optimal. Program kemitraan yang dijalankan ini diselaraskan dengan strategi PT Pos Indonesia sebagai perusahaan inti. Poslog menyadari selain adanya kemampuan mengembangkan strategi bisnis sendiri, dengan dukungan sumber daya baik fisik maupun tidak fisik terkait reputasi, pengetahuan, relasi, dan keahlian karyawan, kemampuan untuk mengembangkan kemitraan dengan pihak luar dianggap sebagai faktor penting untuk mendukung pencapaian strategi bisnis yang sudah dirumuskan.

Dari tahun ke tahun, Poslog mengalami kemajuan usaha bisnis yang progresif, meskipun juga pernah mengalami penurunan laju bisnis. Penurunan kinerja bisnis ini biasanya terkait dengan permasalahan operasional, termasuk mendapatkan mitra yang tidak mampu bekerja untuk mencapai efisien maupun mendapatkan tenaga kerja yang tidak optimal. Poslog memandang kemitraan sebagai pilar penopang keberlangsungan bisnis. Poslog akan selalu mencari, memilih dan mempertimbangkan mitra sesuai kebutuhan dan perkembangan bisnis.

Tantangan untuk mengembangkan program kemitraan yang dimiliki oleh Poslog terkait dengan sejumlah aspek.

1. Poslog menghadapi tuntutan konsumen yang menginginkan pelayanan yang prima, karena pemain penyedia jasa logistik tidak hanya sendirian. Poslog dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang lebih baik dari pemain lainnya khususnya terkait dengan masalah ketepatan waktu, keutuhan distribusi barang dan *tracking* mengenai keberadaan barang. Untuk mendukung pelayanan kepada konsumen, mau tidak mau, Poslog mencari, memilih, dan mempertimbangkan mitra yang memiliki potensi yang mendukung. Kemampuan memilih mitra atau vendor menentukan kepuasan konsumen Poslog dalam jangka panjang.
2. Poslog juga harus memiliki kemampuan untuk memilih mitra yang bisa menampilkan keunggulan Poslog di mata konsumen selain mampu memberikan solusi layanan logistik terintegrasi, transportasi, pergudangan, dan distribusi, Poslog perlu untuk menciptakan *value proposition* yang unggul bagi konsumen. Hal ini didukung dengan kondisi terkait keberadaan

jumlah pemain dalam industri logistik di Indonesia yang relatif banyak. Sejumlah pemain dalam bidang penyedia jasa logistik baik dari perusahaan nasional maupun multinasional yang beroperasi di Indonesia antara lain: 1) Kamadaja Logistics, 2) SDV Logistics, 3) Panalpina, 4) Sinotrans, 5) DSV Logistics, 6) CEVA Logistics, 7) Nippon Express, 8) DB Schenker, 9) DHL.

Para mitra Poslog merupakan mitra-mitra yang mendukung lini bisnis Poslog sebagai berikut.

1. Lini *National Transport*

Lini *national transport* memfokuskan solusi pada distribusi melalui darat, laut, udara dan kereta api. Untuk mendukung proses logistik ini, Poslog mengembangkan mitra dengan perusahaan transportasi udara (*airfreight*) seperti Garuda Indonesia, Citilink, Sriwijaya, dan Lion untuk maskapai penerbangan domestik. Salah satu mitra pendukung Poslog dalam angkutan udara adalah PT Jovial Air Cargo. Untuk transportasi darat, Poslog mengembangkan kemitraan dengan perusahaan truk, DAMRI, dan Koperasi Karyawan Pos, dengan sistem ritase. Sementara untuk transportasi laut, Poslog mengembangkan kemitraan dengan Perusahaan Pelayaran Indonesia (Pelni). PT Pelni merupakan perusahaan pelayaran nasional yang menyediakan jasa transportasi laut yang bisa mendukung Poslog untuk mengantar muatan barang antar pulau. Dengan bekerja sama dengan PT Pelni, Poslog dapat memanfaatkan pelayanannya untuk mendistribusikan produk sampai dengan rute pulau-pulau kecil terluar. Poslog juga menjalin kemitraan dengan kereta api. Kerjasama dengan PT Kereta Api Indonesia sudah diinisiasi oleh PT Pos Indonesia. Dengan melanjutkan kerjasama ini, akan memudahkan pengiriman barang dari satu lokasi ke lokasi lain.



Gambar 32. Poslog Bekerjasama dengan Go-Jek khususnya Go-Box untuk Distribusi Barang

Sumber <http://www.poslogistics.co.id>

Kemitraan lain adalah terkait dengan pergudangan. Poslog bisa melakukan penyewaan gudang tanpa harus membangun bangunan gudang tersendiri. Hal ini mempertimbangkan keberadaan konsumen Poslog yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Poslog hanya mempunyai 10% dari total aset dan sebagai bentuk investasi sendiri sebagai modal dan *showcase*. Poslog sebenarnya memiliki gudang, namun untuk memenuhi kebutuhan gudang lebih luas, Poslog bisa melakukan sewa sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan oleh konsumen. Aset di Poslog cukup sedikit dan hal ini berbeda dari BUMN lain yang cenderung menguatkan investasi pada aset. Kondisi ini menyebabkan Poslog lebih fleksibel apabila konsumen pindah tempat atau memiliki proyek di tempat lain. Terkait dengan hal ini misalnya, Poslog menandatangani kontrak kerjasama

dengan Unilever untuk menangani penyimpanan dan distribusi *ice cream cabinet* (ICC). Unilever menginginkan agar distribusi ICC mampu menjangkau dari satu kota ke kota lain. Poslog akan memiliki risiko bila membangun pergudangan yang bersifat permanen. Dengan melakukan penyewaan gudang dari pihak lain, Poslog bisa melakukan *resource sharing* dengan mitra lain, sehingga bisa lebih efisien.

Poslog juga bekerja sama dengan agen pengecekan kargo atau Regulated Agent Adhya Avia Prima (AAP) untuk membuka fasilitas gudang logistik di Pelabuhan Udara Halim Perdana Kusuma. Poslog berperan sebagai operator gudang karena dianggap memiliki pengalaman. Di sisi lain, AAP berperan sebagai penyedia tempat dan sarana inspeksi di dalamnya. Gudang yang digunakan bisa sebagai pengecekan logistik yang akan keluar dan masuk melalui jalur udara.

2. Lini Contract Logistic

Poslog juga memfokuskan pada pelayanan solusi untuk proses rantai pasokan. Lini ini terdiri atas *manufacturing logistics, fulfillment logistics, after market logistics, reverse logistics, supply chain management*. Terkait dengan lini bisnis ini, Poslog menawarkan solusi dalam industri manufaktur untuk mengantar barang mentah sampai dengan pengiriman barang. Konsumen membutuhkan stabilitas dan ketepatan waktu dalam pengiriman. Selain itu, Poslog juga memiliki mitra strategis yang mendukung kemampuan Poslog dalam memberikan solusi atas proses distribusi produk atau jasa dari pemasok ke konsumen.

3. Lini freight forwarding

Lini ini memfokuskan pada *pemberian* solusi logistik bisnis ekspor dan impor melalui moda transportasi laut dan udara. Poslog menawarkan solusi pelayanan untuk mengirim barang atau cargo dengan moda transportasi udara dan laut secara langsung atau konsolidasi. Poslog menguatkan kualitas pelayanan untuk pengiriman kargo ini melalui monitoring setiap pergerakan barang dari gudang eksportir atau importir ke pelabuhan udara atau laut dan ke pelabuhan udara atau laut penerima barang. Salah satu mitra pendukung Poslog adalah Cargo Partner dan TNT.

4. Lini e-commerce

Lini ini memiliki komitmen untuk memberikan pelayanan dalam memenuhi kebutuhan *e-commerce*. Lini ini meliputi *fulfillment services, last mile deliveries, dan on demand transport service*. Poslog menawarkan solusi *e-commerce* mulai dari penerimaan barang, kualitas kontrol sampai penyimpanan, *outbound management* dan penerimaan pengembalian. Poslog memiliki mitra untuk mendukung kemampuan Poslog memberikan solusi dari *fulfillment center* hingga menuju konsumen akhir dengan fasilitas yang menunjang terciptanya ketepatan waktu dan status *real time delivery* melalui *interface data*. Poslog bekerja sama dengan perusahaan teknologi informasi. Dalam hal ini, Poslog bekerja sama dengan Telkom untuk mengembangkan aplikasi pendukung bisnis inti logistik yang mencakup data *warehouse*, aplikasi transportasi, aplikasi keuangan yang hal ini juga dapat dikembangkan untuk proses bisnis logistik di Pos Indonesia. Poslog juga bekerjasama dengan mitra teknologi informasi yaitu Sumosor IT. Mitra ini berperan untuk mendukung penyedia rantai nilai teknologi yaitu mendukung proses yang dimulai dari pengiriman dari pabrik ke konsumen. Sumosor membantu dalam menciptakan efisiensi pengiriman mulai dari waktu pengiriman,

kapasitas kiriman, sumber daya yang ada dengan cara meningkatkan *visibility*, *traceability*, dan perencanaan yang baik untuk proses tersebut.

5. Outsourcing Sumber Daya Lain

Selain mengembangkan kemitraan untuk menguatkan lini bisnis Poslog mulai dari lini *national transport*, *lini contract logistic*, *lini freight forwarding*, dan *lini e-commerce*, Poslog juga mengembangkan mitra untuk memenuhi kebutuhan Poslog khususnya kebutuhan akan sumber daya manusia lain untuk bisa menjalankan tugas misalnya bongkar muat dan sejenisnya. Poslog dalam ini melakukan *outsourcing* tenaga kerja dengan pembayaran total kilogram yang ditangani. Mitra Poslog adalah Koperasi Pos Indonesia dan Dinamika.

Ide Kemitraan

Poslog menyadari bahwa kemitraan berangkat dari kebutuhan bisnis dan kebutuhan konsumen. Dari kebutuhan konsumen, Poslog mampu merancang pelayanan dengan standar yang sama dengan level tertentu dan membutuhkan modifikasi pelayanan. Untuk memenuhi kebutuhan ini, dibutuhkan sumber daya, sesuai dengan yang proses bisnis yang dimiliki terkait jumlah kapasitas yang dibutuhkan, lokasi, dan kebutuhan orang. Ketika melakukan pertimbangan sumber daya internal, Poslog bisa memutuskan sumber daya mana yang bisa dipenuhi oleh Poslog sendiri, dan sumber daya mana yang harus dipenuhi dari pihak lain. Dari pertimbangan ini, Poslog memutuskan untuk mencari mitra yang mampu untuk mengisi kekosongan atau kelemahan yang dimiliki oleh Poslog, baik kurang sumber daya yang ada maupun kompetensi.

Setiap inisiasi kemitraan berangkat dari dasar atau tingkat pembuat keputusan. Dalam sebuah organisasi ada hierarki struktur organisasi. Ide kemitraan bisa berasal dari semua level. Kemitraan yang sifatnya strategis berasal dari level direktur karena akan memutuskan untuk bekerja sama dalam jangka panjang. Kemitraan juga bisa berangkat dari level manajerial, karena terkait dengan aspek operasional. Pada dasarnya pihak yang memutuskan untuk melakukan kemitraan bisa dari Vice President, direktur, atau kepala cabang. Hal ini didasarkan pada ukuran, cakupannya, atau nominalnya. Di bawah Rp 5 miliar, keputusan untuk melakukan kemitraan bisa dilakukan oleh kepala cabang.

Kriteria Pemilihan Mitra

Poslog dalam menentukan keputusan pemilihan mitra, akan menerapkan sejumlah proses. Tahapan awal dalam melakukan kerjasama dengan mitra adalah mengundang sejumlah calon mitra yang dianggap memiliki kompetensi untuk memenuhi kebutuhan Poslog. Poslog juga menggunakan kriteria *cost-benefit analysis*. Analisis ini merupakan pertimbangan rasionalitas perusahaan agar menghindari kerugian dalam memutuskan memilih mitra. Kualitas jasa dari mitra juga menentukan kualitas jasa dari Poslog kepada konsumen. Selain adanya *cost-benefit analysis*, Poslog juga menghendaki para mitra mampu melakukan presentasi untuk mengkomunikasikan kemampuan mereka untuk memberikan solusi pada Poslog. Kandidat mitra juga diarahkan untuk mampu menyampaikan profil perusahaan dengan meyakinkan, sehingga bisa menguatkan Poslog untuk menentukan keputusan. Kandidat yang diundang pastinya sudah memiliki kualifikasi yang menjadi

prasyarat. Kemudian, para mitra ini akan melakukan *beauty contest* terkait dengan penawaran produk atau jasa. Untuk menilai para mitra, Poslog menggunakan parameter terkait dengan:

1. Kualitas. Kualitas merupakan atribut terkait dengan spesifikasi yang menjadi standar umum yang harus dipenuhi oleh para kandidat.
2. Biaya. Atribut biaya dipertimbangkan karena terkait dengan penawaran yang lebih murah.
3. Pelayanan. Atribut pelayanan terkait dengan misalnya ketepatan pengiriman, keamanan barang, dan perlindungan barang.
4. Konsistensi. Atribut pelayanan yang konsisten menunjukkan adanya pelayanan yang prima dari waktu ke waktu. Konsistensi pelayanan ini akan menciptakan kepercayaan dari pihak konsumen.
5. Reputasi. Reputasi perusahaan juga menentukan pertimbangan dalam pemilihan mitra. Reputasi yang baik akan memberikan persepsi positif untuk memilih mitra, terkait dengan kinerja yang baik ataupun tidak memiliki permasalahan dalam pelayanan selama ini.
6. Kemampuan untuk mendukung Poslog untuk memiliki pertumbuhan bisnis dan ekspansi. Mitra yang dipilih oleh Poslog adalah mitra yang mampu memberikan kesempatan kepada Poslog untuk meningkatkan dan mengembangkan bisnis logistik di masa yang akan datang. Artinya, Poslog tidak hanya melayani satu perusahaan dengan satu pelayanan, tetapi bisa saja perusahaan tersebut meminta Poslog untuk memberikan pelayanan lainnya. Dengan demikian, bisnis Poslog akan lebih meningkat.

Perjanjian Kemitraan

Perjanjian kemitraan perlu dirumuskan di awal dalam memulai kerjasama dengan mitra. Perjanjian ini diharapkan mampu untuk menjadi dasar legalitas dalam mengembangkan usaha ke depannya dan menjaga kemungkinan terjadinya pelanggaran dalam perjanjian. Perjanjian ini dibuat agar menjamin adanya kenyamanan dalam menjalankan peran masing-masing. Dalam perjanjian kemitraan, masing-masing mitra membahas beberapa hal sebagai berikut.

1. Para pihak yang bertanggung jawab. Para pihak ini adalah antara Poslog dan mitra yang akan menandatangani kerjasama kemitraan dengan menyebutkan nama yang bertanggung jawab.
2. Ruang lingkup pekerjaan. Ruang lingkup pekerjaan terkait dengan hal yang spesifik yang akan dilakukan oleh Poslog dan mitra terkait dengan luaran yang akan dicapai. Luaran yang akan dicapai ini terkait dengan sesuatu yang bisa diukur misalnya pengiriman barang, kualitas, durasi pengiriman, dan keterlambatan.
3. Jangka waktu perjanjian. Jangka waktu ini menunjukkan lamanya kerjasama antara Poslog dan mitra dalam kurun waktu tertentu. Adanya durasi waktu tersebut akan memudahkan masing-masing pihak untuk menyusun *timeline* pencapaian kerja yang direncanakan.
4. Pelanggaran dan pengakhiran perjanjian. Dalam perjanjian, Poslog dan mitra juga menyepakati apabila terjadi adanya pelanggaran misalnya para pihak tidak melaksanakan kewajibannya berdasarkan perjanjian; para pihak mengundurkan diri dari perjanjian sebelum jangka waktu perjanjian berakhir; atau ada izin usaha atau izin-izin lain yang penting yang dimiliki oleh salah satu pihak dibatalkan atau dicabut oleh pihak yang berwenang.
5. Hak dan Kewajiban para pihak. Baik Poslog maupun mitra menyatakan dan menjamin kepada pihak lainnya bahwa dirinya telah memperoleh dan mempunyai dan akan senantiasa mematuhi

semua persetujuan, lisensi dan izin Pemerintah atau lembaga yang berwenang lainnya yang dipersyaratkan bagi masing-masing pihak untuk melaksanakan semua fungsi dan kewajiban yang disepakati di dalam perjanjian.

6. Kerahasiaan. Baik Poslog maupun mitra setuju dan menerima bahwa segala informasi dan keterangan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis yang berkaitan dengan data pribadi, usaha, produk dan pelayanan adalah bersifat rahasia dan karenanya para mitra berjanji untuk tidak memberitahukan kepada pihak ketiga atau badan/orang lain yang tidak berkepentingan dengan alasan apapun dan/atau tidak menggunakan Informasi Rahasia untuk tujuan apa pun juga kecuali dalam rangka melaksanakan kewajiban mitra berdasarkan Perjanjian.
7. Komunikasi. Poslog dan mitra menyepakati adanya bentuk komunikasi termasuk orang yang akan menjadi mediator untuk berkomunikasi.
8. Keadaan memaksa. Jika terjadi kegagalan atau penundaan pelaksanaan oleh salah satu pihak atas kewajibannya sesuai perjanjian ini yang disebabkan oleh kejadian di luar kemampuan pihak itu, baik mitra maupun Poslog akan bekerjasama untuk mencari cara-cara dalam menghindari kegagalan atau penundaan sehingga dapat memperkecil kerugian dan mencapai sejauh mungkin tujuan yang dimaksud.
9. Penyelesaian sengketa dan pilihan hukum. Apabila terjadi sengketa yang tidak bisa diselesaikan, Poslog dan mitra bisa menyelesaikan bersama di pengadilan.



Gambar 33. Wawancara dengan Bapak Dr. Zaroni, CISCP, CFMP sebagai Finance & Human Capital Director PT Pos Logistik

Tata Kelola dan Akuntabilitas Kemitraan

Dalam pengelolaan kemitraan, Poslog menguatkan adanya tatakelola yang menyangkut prosedur atau aturan terkait dengan pengiriman barang dan jasa kepada konsumen sesuai dengan kualifikasi yang sudah disepakati. Tata kelola ini bertujuan agar dalam setiap menjalankan aktivitas bersama pada semua lini agar berpegang pada prinsip transparansi (fair), tidak ada korupsi, nepotisme, dan masing-masing pihak memiliki integritas. Adapun prinsip-prinsip tata kelola yang dianut untuk menjaga kemitraan ini bisa memberikan manfaat bersama pada semua pihak, berikut ini.

1. *Accountable*, ada pertanggungjawaban setiap keputusan. Kerjasama Poslog dengan mitra didasarkan pada pertanggungjawaban yang sudah disepakati dalam perjanjian kerjasama. Setiap bulan, ada pertanggungjawaban yang terkait dengan pelaporan kinerja dari masing-

masing mitra yang menunjang pada produktivitas kerja, yang dinamakan *Monthly Business Review*.

2. *Transparent*, ada transparansi atau keterbukaan dalam mengembangkan kerjasama mitra. Ketika memulai adanya kebutuhan untuk mengadakan kerjasama dengan mitra, Poslog berangkat dari vendor list yang berisikan kualifikasi yang disyaratkan. Kemudian Poslog bisa mengundang mitra untuk melakukan *proposal bidding*. Dalam proses seleksi para mitra, Poslog akan mengumumkan informasi secara terbuka yang bisa diketahui semua pihak sampai dengan penyusunan perjanjian kerjasamanya.
3. *Follows the rule*, berusaha untuk mengikuti aturan yang ada. Dari sekian banyak kemitraan yang dibentuk, tidak ada kasus di Pos Logistik. Apabila ada kasus, maka hal ini berarti tidak menaati prosedur yang sudah dibuat di awal. Pada tahap awal, semua pihak yang bermitra dengan Poslog menyusun perjanjian kerjasama, sehingga sudah dilakukan langkah-langkah selanjutnya aman. Poslog akan melakukan *review* dengan para vendor dan konsumen, sebagai bentuk evaluasi kewajiban satu sama lain.
4. *Responsive*, berusaha untuk melayani kebutuhan masyarakat termasuk mitra dan konsumen. Tuntutan konsumen semakin meningkat, karena banyaknya penyedia jasa logistik yang bisa memberikan pelayanan yang relatif sama. Poslog berusaha membuka komunikasi dengan para mitra dan konsumen agar bisa mengetahui permasalahan dan mencari solusi sesegera mungkin.
5. *Equitable dan inclusive*, menyeimbangkan kepentingan semua pihak. Poslog berusaha untuk memperlakukan setiap vendor secara adil. Poslog berusaha untuk meniadakan kesempatan yang membuat salah satu vendor menjadi diperlakukan secara lebih eksklusif sehingga membuat kompetisi tidak sehat. Nepotisme yang mengarah pada kolusi dan korupsi diupayakan ditiadakan. Calon mitra bisa mengusulkan adanya referensi namun jika referensi membuat kolusi dan korupsi itu yang tidak diperbolehkan baik itu swasta maupun perusahaan negara/pemerintah. Ada prosedur yang memastikan bahwa mitra yang dipilih adalah yang pantas dan terbaik di antara yang mengajukan.
6. *Effective dan efficient*, mengupayakan optimalisasi sumber daya yang ada. Poslog mengupayakan untuk bermitra karena menyadari tidak adanya kompetensi untuk memenuhi kebutuhan dalam aktivitas bisnis. Dalam hal ini misalnya, Poslog memiliki mitra utama berdasarkan masing-masing kompetensi bisnis misalnya perusahaan kargo Jovial, Citilink, Lion dan Garuda. Penggunaan mitra ini dianggap dapat menciptakan efisiensi dan keefektifan kerja, mengingat aspek pertimbangan kepraktisan dan kompetensi.
7. *Participatory*, menguatkan partisipasi semua pihak dalam membuat keputusan. Peran masing-masing dari para mitra. Partisipasi masing-masing mitra dioptimalkan mulai dari hulu ke hilir dalam proses bisnis yaitu mitra menerima barang dari Poslog kemudian menyiapkan dokumen di bandara sampai barang naik pesawat kemudian diangkut sampai turun sampai diserahkan ke Poslog lagi. Peran masing-masing mitra adalah mendukung pelaksanaan masing-masing mata rantai proses pekerjaan bisnis.

Komunikasi antar Mitra

Komunikasi Poslog dengan para mitra dilaksanakan secara rutin karena ini merupakan media untuk mengetahui semua perkembangan kinerja dan melaporkan adanya permasalahan yang terjadi. Komunikasi yang dikembangkan, untuk mitra sudah dilakukan dengan masing-masing

person in charge yang bisa mewakili dari semua level yaitu dari level operasi sampai manajemen atas. Komunikasi ini dimulai dari adanya transaksi awal sampai penutupan akhir sehingga para mitra terbiasa berinteraksi dan memahami pengembangan perencanaan, bisnis baru atau konsumen baru yang dilayani oleh Poslog.

Monitoring Program Kemitraan

Poslog memiliki rutinitas untuk melakukan monitoring pada pelaksanaan program kemitraan. Ukuran kriteria untuk melihat kesuksesan program kemitraan mengikuti aspek-aspek yang ada dalam *balanced score card*. Kriteria utama untuk melihat keberhasilan dalam mengembangkan kolaborasi mitra tentu saja kinerja Poslog mengalami peningkatan, dan memberikan kontribusi peningkatan kinerja para mitra sekaligus. Peningkatan kinerja ini juga ditunjukkan dengan meningkatnya pelayanan kepada pelanggan, menurunnya keluhan, dan kepuasan konsumen meningkat. Aspek-aspek dari *balanced score card* dalam penilaian kinerja sebagai berikut.

1. **Perspektif Keuangan.** Ukuran kinerja ini dijelaskan melalui *Return on Investment*, pemanfaatan aktiva Poslog dan berkurangnya biaya yang dikeluarkan untuk proses bisnis.
2. **Perspektif Pelanggan atau Konsumen.** Perspektif konsumen ini terkait dengan bertahannya konsumen Poslog, kecepatan dan ketepatan waktu pengiriman barang ke konsumen, bertambahnya konsumen Poslog yang menggunakan pelayanan Poslog di masa yang akan datang. Selain itu, peran konsumen yang loyal akan mendukung peningkatan pendapatan Poslog karena konsumen tentunya mendapatkan pelayanan sesuai dengan harapan. Dengan kata lain, Poslog berusaha untuk menciptakan *service excellence* kepada konsumen.



Gambar 34. Poslog melakukan Penandatanganan MOU dengan Tata Tani Indoensia dan Ketua Pengurus KISEL (Koperasi Telekomunikasi Seluler – Telkomsel) sebagai Konsumen.

Sumber <http://www.poslogistics.co.id>

3. **Perspektif Proses Bisnis atau Internal.** Kinerja Poslog dilihat dari kemampuan Poslog untuk mengelola proses bisnis dengan siklus pengiriman lebih cepat, kemampuan Poslog untuk dapat mengirim barang secara efisien dan efektif, ada interaksi yang baik antara konsumen dan

Poslog, serta siklus bisnis yang cepat. Kemampuan Poslog dalam mengelola proses bisnis mendukung kemampuan Poslog untuk menciptakan *service excellence*.

4. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.** Perspektif ini terkait dengan kemampuan sumber daya manusia internal dalam Poslog terkait dengan kemampuan untuk meningkatkan keahlian dan kualitas kerja.

Agar Poslog bisa melakukan monitoring untuk menjaga tingkat kesuksesan dalam kemitraan, Poslog melakukan review dan evaluasi rutin setiap bulan atau *Monthly Business Review* (MBR). Misalnya, dengan Pertamina secara rutin dilakukan MBR. Mereka menyepakati suatu *Service Level Agreement* yang berbentuk KPI (*Key Performance Indicator*). KPI ini mengatur indikator dan data apa saja yang perlu disampaikan kemudian bagaimana data ditayangkan; apakah sudah mencapai kinerja atau belum; dan mengapa belum terlaksana sehingga tujuannya setiap pihak bisa diselesaikan melalui ukuran yang jelas.

Apabila permasalahan terjadi di lapangan, maka solusi permasalahan akan mengacu dengan kontrak yang sudah disepakati. Kemudian, Poslog akan melakukan review dan bisa bersifat fleksibel agar mendapatkan kesepakatan bersama. Kontrak kerja bisa saja bersifat luas lingkungannya sehingga bisa dilakukan pembahasan untuk dapat dicari sejumlah indikator yang mewakili. Contoh dengan Pertamina Non-Good Rate (NGR/tingkat kerusakan barang), barang yang didistribusikan oleh Poslog, diketahui mengalami kerusakan. Hal ini kemudian dievaluasi pada setiap pertemuan, untuk melihat kontrak terkait kesepakatan minimal NGR yang diperbolehkan. Ada diskusi untuk melakukan perbaikan terkait dengan revisi NGR yang bisa ditoleransi.



Gambar 35. Montly Business Review Para Vendor Angkutan Dalam Membahas Upaya Preventif Dan Solusi Terjadinya Kecelakaan Angkutan Poslog Sebagai Bagian Dari Implementasi Review Kemitraan.

Kemitraan yang Berkesinambungan

Kemitraan dipertimbangkan sebagai salah satu cara untuk membuat sebuah bisnis bertahan dengan baik, karena akan menguatkan adanya berbagi sumber daya yang ada. Kemitraan yang berkelanjutan ini memperhatikan sejumlah aspek yang bisa memberikan manfaat satu sama lain.

1. Poslog dan mitra berusaha untuk menjaga konsistensi dengan kesepakatan yang disepakati. Hal ini penting karena masing-masing kesepakatan akan dapat memenuhi kebutuhan mitra. Masing-masing mitra juga menjaga kualitas, dan mengetahui masing-masing tanggung jawab. Masing-masing mitra bisa melakukan review untuk melakukan evaluasi terkait dengan pencapaian kinerja.
2. Setiap interaksi adanya pembelajaran, sharing keahlian, kompetensi, termasuk sharing bagaimana menyelesaikan masalah. Jadi, Poslog akan belajar dari masalah yang bisa diselesaikan dengan mitra. Misalnya ketika Poslog mengalami perselisihan dengan mitra terkait dengan suatu hal, dalam hal ini, yang penting adalah terciptanya fleksibilitas dalam menyelesaikan masalah bersama. Poslog dan mitra berusaha untuk tidak mengakhiri permasalahan ke ranah pengadilan. Poslog berusaha untuk berdiskusi dan melakukan negosiasi dalam mencari titik temu yang pada akhirnya dapat mencari kesepakatan yang menguntungkan semua pihak.
3. Untuk menjamin keberlangsungan kemitraan jangka panjang, mitra dan Poslog harus membangun kepercayaan. Masing-masing pihak meyakini bahwa tidak ada kecurangan atau kemungkinan terjadinya perselisihan lebih lanjut. Perselisihan yang ada perlu diselesaikan secara profesional.
4. Poslog terus mengembangkan komunikasi rutin secara rutin baik melalui dua saluran yaitu saluran formal dan informal. Saluran formal berupa Monthly Business Review yang mengevaluasi pencapaian KPI misalnya, *ontime delivery*, ketuhanan barang dan keselamatan berkendara. Hal ini dilakukan review rutin setiap sebulan sekali. Selain saluran formal, saluran informal bisa menggunakan telepon atau Whatsapps untuk melaporkan permasalahan yang terjadi di lapangan.

PENUTUP

Pembelajaran dari Kemitraan

Pengalaman berharga yang bisa menjadi pembelajaran bersama adalah melengkapi kompetensi, terciptanya kepercayaan, selalu bersedia untuk belajar, berbagi sumber daya, komunikasi, dan membangun jejaring bisnis yang lebih luas. Pertama, melengkapi kompetensi. Kolaborasi merupakan bentuk saling menyadari adanya sinergi dua unit yang saling memenuhi kebutuhan masing-masing. Tidak semua perusahaan memiliki kompetensi secara sempurna, karena hal ini membutuhkan modal yang besar untuk memenuhi semua kompetensi yang dibutuhkan. Oleh karena itu, kolaborasi dalam bentuk kemitraan penting dipertahankan agar semua pihak dapat mendapatkan manfaat.

Kedua, terciptanya kepercayaan. Kepercayaan adalah modal sosial yang perlu dipupuk untuk dapat mengembangkan kemitraan. Masing-masing mitra menaruh harapan besar untuk bisa memenuhi semua tanggung jawab yang sudah disepakati dalam kontrak. Kepercayaan ini mengurangi persepsi risiko akan ketidakpastian dalam bekerja sama. Untuk dapat mempertahankan kepercayaan dalam jangka panjang, masing-masing mitra perlu menjaga profesionalisme kerja.

Ketiga, bersedia untuk belajar. Poslog menyadari bahwa peta persaingan logistik di Indonesia bersifat terfragmentasi. Ada perusahaan yang khusus menangani hal tertentu karena industri logistik memiliki cakupan atau segmen yang luas. Karakteristik industri logistik bisa per industri atau segmen, dan setiap segmen memiliki tingkat persaingan yang tinggi pula. Saat ini, Poslog memasuki industri di bidang *fast moving goods*. Untuk bisa mengembangkan bisnis ke depan, Poslog perlu belajar untuk mendukung kemampuan menjalankan bisnis baru, termasuk nantinya mencari mitra baru karena Poslog berencana ke depan akan memasuki industri pertanian atau industri yang memiliki *perishable* misalnya produk pertanian.

Keempat, komunikasi. Kemampuan komunikasi diperlukan untuk mampu menyampaikan informasi atau perkembangan kegiatan di lapangan. Komunikasi ini memudahkan para mitra untuk memperbaiki kinerja masing-masing dan bisa membuat keputusan yang lebih baik. Dalam komunikasi, juga dituntut untuk bisa memiliki fleksibilitas dalam memahami permasalahan masing-masing.

Kelima, jejaring bisnis. Kemitraan akan memberikan kesempatan luas bagi Poslog untuk mengembangkan jejaring bisnis, yang diperoleh dari mitra dalam ekosistem lingkungan bisnis yang luas. Dengan jejaring bisnis yang lebih luas, memungkinkan Poslog untuk dapat mendapatkan peluang-peluang bisnis baru, inovasi, dan perbaikan berkelanjutan.

PUSTAKA ACUAN

.....