

## ANALISIS STRATEGI EKSPANSI INTERNASIONAL LION PARCEL

Nicholas Exel Anvito <sup>1)</sup>

A.Y. Agung Nugroho <sup>2)</sup>

Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya

exelanvito@gmail.com<sup>1)</sup>

agung.nugroho@atmajaya.ac.id<sup>2)</sup>

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan internal dan lingkungan eksternal terhadap strategi ekspansi Lion Parcel serta proses keputusan, pemilihan pasar dan strategi entry mode yang diterapkan untuk masuk kembali ke pasar internasional pasca pandemi Covid-19. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan pendekatan kualitatif. Teknik analisis data dalam penelitian ini melalui 3 tahap: (1) Tahap *input stage* yaitu identifikasi dan evaluasi faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan, dilanjutkan dengan analisis Matrik IFAS dan EFAS; (2) Tahap *matching stage* yaitu mencocokkan faktor internal dan eksternal kunci yang kemudian dianalisis menggunakan alat analisis matriks SWOT dan matriks IE; (3) Tahap *decision stage* yaitu peneliti menggunakan hasil alternatif strategi dari setiap alat analisis sebagai pertimbangan untuk menganalisis proses keputusan, pemilihan pasar dan strategi *entry mode* Lion Parcel masuk kembali ke pasar internasional pasca pandemi Covid-19. Berdasarkan hasil Matriks IFAS dan EFAS, total nilai faktor internal dan eksternal perusahaan adalah (3,08, 3,02). Hasil analisis matriks IE menempatkan perusahaan dengan titik koordinat (3,08, 3,02) berada di Kuadran I yang menghasilkan rekomendasi strategi *Growth and Build* dengan alternatif strategi Pengembangan Pasar dan Integrasi Vertikal ke Depan. Sementara hasil analisis matriks SWOT di strategi Weaknesses-Threat (WT) merekomendasikan perusahaan untuk memilih strategi entry mode yang beresiko rendah dengan tidak berbasis ekuitas dan membutuhkan modal yang tidak besar. Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal, terdapat empat faktor kekuatan dan dua faktor peluang sebagai dasar pertimbangan bagi perusahaan dalam mengambil keputusan untuk masuk ke pasar internasional. Hasil pemikiran teori “Model Internasionalisasi Uppsala” dan “The Right Reasons for Internationalization” merekomendasikan perusahaan untuk memilih pasar negara tujuan secara bertahap dengan kriteria geografis berdasarkan jarak psikis yang terdekat, yaitu Malaysia yang merupakan negara tetangga terdekat dengan kesamaan geografis dan budaya dengan Indonesia. Sementara berdasarkan hasil pemikiran teori “Model Internasionalisasi Uppsala” serta hasil analisis matriks SWOT dan IE merekomendasikan perusahaan untuk menerapkan Strategi International Cooperative Alliances (ICA) melalui aliansi kerjasama dengan mitra lokal dengan produk atau layanan serupa di Malaysia untuk memperluas jalur distribusi armada kurir pengiriman yang dapat menjangkau seluruh wilayah di pasar negara tujuan.

**Kata Kunci:** Analisa SWOT, Strategi Ekspansi Pasar Internasional, Lion Parcel, Malaysia

### ABSTRACT

*This study aims to determine the influence of the internal environment and external environment on Lion Parcel's expansion strategy as well as the decision process, market selection and entry mode strategy applied to re-enter the international market after the Covid-19 pandemic. This research uses descriptive methods and qualitative approaches. The data analysis technique in this study went through 3 stages: (1) The input stage is the identification and evaluation of the company's internal and external environmental factors, followed by the analysis of the IFAS and*

*EFAS Matrix; (2) The matching stage is to match key internal and external factors which are then analyzed using SWOT matrix and IE matrix analysis tools; (3) The decision stage is where researchers use the results of alternative strategies from each analysis tool as a consideration to analyze the decision process, market selection and entry mode strategy lion parcel re-enters the international market after the Covid-19 pandemic. Based on the results of the IFAS and EFAS Matrix, the total value of the company's internal and external factors is (3.08, 3.02). The results of the IE matrix analysis place the company with coordinate points (3.08, 3.02) in Quadrant I which results in recommendations for the Growth and Build strategy with alternative Market Development and Vertical Integration strategies going forward. Meanwhile, the results of the SWOT matrix analysis in the Weaknesses-Threat (WT) strategy recommend companies to choose an entry mode strategy that is low-risk with not being equity-based and requiring not large capital. Based on the results of the analysis of the internal and external environment, there are four factors of strength and two factors of opportunity as the basis for consideration for the company in making decisions to enter the international market. The results of "Uppsala Internationalization Model" and "The Right Reasons for Internationalization" theory recommend companies to select the host country market in stages with geographical criteria based on the closest psychic distance, namely Malaysia which is the closest neighboring country with geographical and cultural similarities with Indonesia. Meanwhile, based on the results of the theoretical thinking "Uppsala Internationalization Model" as well as the results of the SWOT and IE matrix analysis recommends the company to implement the International Cooperative Alliances (ICA) Strategy through cooperation alliances with local partners with similar products or services in Malaysia to expand the distribution channels of the delivery courier fleet that can reach all regions in the host country's market.*

**Keywords:** *SWOT Analysis, International Expansion Strategy, Lion Parcel, Malaysia*

## **PENDAHULUAN**

Lion Parcel mulai beroperasi pada tanggal 14 Februari 2013 adalah anak perusahaan Lion Air Group yang bergerak di bidang jasa kurir dan logistik dan memiliki area layanan pengiriman baik di pasar domestik maupun pasar internasional. Lion Parcel memiliki misi berinvestasi pada pertumbuhan. Meskipun cakupan pasar domestik di seluruh Indonesia sudah terjangkau, perusahaan tidak pernah berhenti berinvestasi untuk memaksimalkan pertumbuhan bisnisnya.

Lion Parcel mulai merintis program ekspansinya ke pasar internasional sebagai bagian dari strategi pertumbuhannya dengan menjalin kemitraan strategis dengan Line Clear Express untuk kerjasama jalur distribusi dan logistik lintas batas antara Indonesia dan Malaysia di bulan November 2019. Namun kerjasama yang baru berjalan selama 5 bulan tersebut terhenti di bulan Maret 2020 karena Pandemi Covid-19 yang menyebabkan penerbangan internasional ditutup dan jalur pengiriman barang domestik maupun internasional terhambat. Saat ini, ketika pandemi Covid-19 sudah mereda, dan jalur penerbangan internasional dibuka kembali, maka inilah saat yang tepat bagi Lion Parcel untuk melanjutkan kembali ekspansi bisnisnya masuk ke pasar internasional.

Ekspansi bisnis ke pasar internasional harus dilakukan dengan pertimbangan dan perencanaan yang matang. Hal ini disebabkan banyaknya perbedaan antara negara tujuan dan negara asal, mulai dari perbedaan budaya, lingkungan demografi dan geografis, hingga karakteristik pasar dan perilaku konsumen. Untuk itu, perencanaan dan pemilihan strategi yang tepat sangat diperlukan untuk mendapatkan manfaat yang maksimal dari ekspansi bisnis ke pasar internasional.

Sebagai tahap awal perencanaan ekspansi diperlukan analisa lingkungan internal dan eksternal perusahaan, atau lebih dikenal dengan istilah Analisa SWOT, untuk mengukur posisi strategis perusahaan serta kesiapan dan kelayakan perusahaan untuk masuk ke pasar internasional. Analisa SWOT adalah suatu metode analisis perencanaan strategi yang bermanfaat untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Melalui ke-empat aspek tersebut, perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan dan meminimalkan kelemahannya, serta menghindari ancaman dan membangun peluang-peluang yang ada di pasar.

Tahap selanjutnya dari strategi ekspansi adalah menetapkan pasar negara tujuan yang akan dipilih dan cara menjalankan operasi bisnis di pasar negara tujuan tersebut. Untuk itu diperlukan analisis pemilihan *entry mode* atau mode masuk, yaitu alternatif untuk memperhitungkan derajat resiko dan kesesuaian lingkungan bisnis dalam kawasan maupun negara tujuan yang potensial (Harrison, 2011). Perencanaan dan pemilihan strategi yang tepat sangat penting bagi perusahaan untuk mendapatkan manfaat yang maksimal dari ekspansi bisnisnya di pasar internasional.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, peneliti tertarik untuk melakukan kajian mengenai strategi ekspansi masuk ke pasar internasional yang akan dijalankan kembali oleh Lion Parcel untuk menyambut pulihnya perekonomian pasca pandemi Covid-19. Kajian dijalankan dengan meneliti faktor-faktor pengaruh lingkungan internal dan eksternal perusahaan serta menganalisis proses keputusan, pemilihan pasar negara tujuan dan jenis strategi *entry mode* yang diterapkan untuk masuk ke pasar internasional.

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Teori *International Entry Mode***

Menurut Devilla, Rajwani & Lawton et al 2015, ada 5 (lima) model teori yang melandasi pemilihan *entry mode* untuk masuk pasar internasional. Teori pertama adalah Model Internasionalisasi Uppsala yaitu suatu proses dimana perusahaan secara bertahap dan perlahan meningkatkan aktivitas bisnisnya di lingkup internasional, mulai dari *mode of entry* yang paling rendah resikonya dan dekat jarak kulturalnya (*low psychic distance*), kemudian meningkatkannya secara bertahap ke *mode of entry* yang lebih beresiko dan lebih jauh jarak kulturalnya. *Psychic distance* didefinisikan sebagai perbedaan bahasa, budaya, sistem politik, tingkat pendidikan dan lainnya yang dapat menghambat arus internasionalisasi. Pengetahuan mengenai *psychic distance* akan memampukan perusahaan untuk melihat peluang dengan lebih baik dan tidak perlu terlalu khawatir terhadap ketidakpastian pasar internasional. Teori kedua adalah *Transaction Cost Approach* (TCA) yaitu teori yang berfokus pada frekuensi transaksi, ketidakpastian, dan *asset specificity* yang menentukan *mode of entry* yang paling efisien untuk digunakan dalam suatu transaksi. Teori ini memandang bahwa semakin besar investasi yang dikeluarkan untuk suatu transaksi bisnis, maka semakin besar pula kecenderungan perusahaan untuk memilih bentuk *entry mode* yang memiliki kendali yang lebih besar atas transaksi tersebut. Teori ketiga adalah *Paradigma Eclectic* atau dikenal sebagai teori FDI (*Foreign Direct Investment*) yaitu penyempurnaan dari teori *Transaction Cost Approach* dan terdapat tiga hal yang menentukan pemilihan mode of entry di pasar asing oleh perusahaan, yaitu *Ownership Specific Advantages*, *Locational Advantages*, dan *Internalisation Advantages*. Teori keempat adalah *Organizational Capability Perspective* yaitu teori yang berpedoman kepada *bounded rationality* dan berakar kepada *resource-based theory*. Dalam hal ini perusahaan dipandang sebagai sekelompok sumberdaya yang statis dan dapat ditransfer secara dinamis dan interaktif menjadi kemampuan perusahaan. Perspektif ini membatasi *mode of entry* pada dua jenis, yaitu internalisasi dan kolaborasi. Teori kelima adalah *Network Perspective* yaitu teori yang didasarkan atas pembentukan hubungan formal dan informal dengan peserta jaringan di pasar luar negeri dan memelihara dan mengembangkan hubungan ini untuk mendapatkan akses ke sumber daya eksternal. Menurut Johanson dan Mattson (1988: 115-132), mengusulkan bahwa internasionalisasi dapat dicapai melalui ekstensi internasional, penetrasi atau integrasi.

### **Entry Mode Strategy**

Menurut (Cullen dan Praveen, 2010: 244-258), terdapat 4 pilihan strategi *entry mode* yang bisa digunakan untuk masuk ke pasar internasional. Pilihan strategi pertama adalah Ekspor yang dibedakan menjadi dua jenis, yaitu ekspor langsung dan ekspor tidak langsung. Ekspor langsung dijalankan oleh perusahaan tanpa melalui perantara. Sementara untuk ekspor tidak langsung, perusahaan menggunakan perantara untuk memberi mereka bantuan dan kontak yang diperlukan

untuk mengekspor ke berbagai negara. Pilihan strategi kedua adalah Lisensi dan Waralaba, Lisensi internasional adalah perjanjian kontraktual antara pemberi lisensi di satu negara dan penerima lisensi di negara lain dan menyediakan salah satu mekanisme yang lebih mudah, berbiaya lebih rendah, dan paling tidak berisiko berupa paten, merek dagang, pengetahuan teknologi, atau nama perusahaan. Sementara itu Waralaba internasional adalah perjanjian lisensi yang komprehensif antara pemberi waralaba (licensor) dan penerima waralaba (licensee) berupa penggunaan model bisnis secara keseluruhan yang mencakup merek dagang, struktur organisasi bisnis, teknologi dan pengetahuan, dan pelatihan. Pilihan strategi ketiga adalah *International Strategic Alliances* yaitu suatu kesepakatan antara dua atau lebih perusahaan dari negara berbeda untuk bekerja sama dalam di beberapa bidang seperti R&D hingga pemasaran dan penjualan bersama. Untuk itu, perusahaan dapat memilih dua alternatif dari aliansi strategis internasional yaitu *International Joint Venture (IJV)* dan *International Cooperative Alliance (ICA)*. *International Joint Venture* adalah perjanjian kerjasama antara dua atau lebih perusahaan dari negara berbeda yang memiliki posisi ekuitas (atau kepemilikan) di perusahaan baru yang terpisah, dimana setiap perusahaan memiliki kepemilikan mayoritas, minoritas, atau setara. Sementara *International Cooperative Alliance* adalah perjanjian kerjasama antara dua atau lebih perusahaan dari negara berbeda yang berbasis non-ekuitas dan tidak mendirikan perusahaan yang terpisah secara hukum. Sebaliknya, para peserta biasanya menandatangani kontrak setuju untuk bekerja sama dalam beberapa bidang usaha. Pilihan strategi keempat adalah *Foreign Direct Investment* yaitu kepemilikan perusahaan multinasional, sebagian atau seluruhnya, dari suatu operasi di negara lain untuk mendirikan segala jenis anak perusahaan di sepanjang *value chain*, mulai dari penjualan, manufaktur, dan lainnya di negara lain selain negara kantor pusat. Perusahaan dapat menjalankan strategi ini dengan 2 cara, yaitu akuisisi yang dilakukan dengan membeli perusahaan atau merger dengan perusahaan yang ada di negara lain.

## METODE PENELITIAN

### Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan tahapan berawal dari pengumpulan data yang kemudian dianalisis dan hasilnya dibuatkan penulisan laporan dan kesimpulan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat post positivisme untuk meneliti suatu objek yang alamiah dengan peneliti sebagai instrumen kunci. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung oleh peneliti dari pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan penelitian. Penelitian ini mengumpulkan data primer melalui 2 (dua) cara, yaitu observasi dan wawancara. Sementara itu, data sekunder diperoleh secara tidak langsung dari obyek penelitian yang bersifat publik. Penelitian ini mengumpulkan data sekunder melalui 2 (dua) cara, yaitu studi pustaka dan data perusahaan.

### Teknik Analisis Data

Teknik Analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui 3 tahap yaitu:

1. *Input Stage*

Tahap identifikasi dan evaluasi faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan, dilanjutkan dengan analisis Matrik IFAS dan EFAS. Analisis matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary).

2. *Matching Stage*

Tahap mencocokkan faktor internal dan faktor eksternal kunci yang kemudian dianalisis dengan menggunakan alat analisis matriks SWOT dan matriks IE. Matriks SWOT adalah alat untuk menyusun faktor strategis organisasi untuk menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.

	IFAS	<u>Strengths (S)</u> Daftar semua kekuatan yang dimiliki	<u>Weakness (W)</u> Daftar semua kelemahan yang dimiliki
EFAS	<u>Opportunities (O)</u> Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi	<u>STRATEGI SO</u> strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<u>STRATEGI WO</u> strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
	<u>Threats (T)</u> Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi	<u>STRATEGI ST</u> strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<u>STRATEGI WT</u> strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

**Gambar I. Model Matriks SWOT**  
Sumber: Rangkuti (2004)

Matriks IE merupakan pengembangan dari model General Electric (GE- Model) yang didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu total skor bobot IFAS pada sumbu horizontal dan total skor bobot EFAS pada sumbu vertikal. Tujuan penggunaan matrik ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat divisi unit bisnis yang lebih detail.

		<b>Strong</b> 3.0 to 4.0	<b>Average</b> 2.0 to 2.99	<b>Weak</b> 1.0 to 1.99
		3.0	2.0	1.0
<b>High</b> 3.0 to 4.0	4.0	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>
<b>Medium</b> 2.0 to 2.99	3.0	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>
<b>Low</b> 1.0 to 1.99	2.0	<b>VII</b>	<b>VIII</b>	<b>IX</b>
	1.0			

**Gambar II. Model Matriks IE**  
Sumber: David & David (2015)

### 3. Decision Stage

Tahap dimana peneliti menggunakan hasil alternatif strategi dari setiap alat analisis sebagai pertimbangan untuk menganalisis proses keputusan, pemilihan pasar dan strategi entry mode Lion Parcel masuk kembali ke pasar internasional pasca pandemi Covid-19.

## ANALISIS HASIL PENELITIAN

### Analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan melalui tahapan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, analisis pembobotan dan penilaian menggunakan matriks IFAS dan matriks EFAS, dan kemudian dilanjutkan dengan analisis matriks SWOT dan matriks IE.

### Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Perusahaan

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal perusahaan didapatkan 6 faktor kekuatan yang menjadi keunggulan kompetitif perusahaan dan 3 faktor kelemahan yang harus diminimalisir oleh perusahaan dalam bersaing di pasar internasional. Faktor kekuatan yang menjadi keunggulan

kompetitif perusahaan adalah harga produk yang kompetitif dan terjangkau, jaringan armada pengiriman yang luas di seluruh wilayah Indonesia, memiliki armada pesawat sendiri, kualitas pelayanan yang unggul, infrastruktur digital yang terintegrasi, dan inovasi produk yang unggul. Sementara faktor kelemahan yang harus diminimalisir perusahaan adalah brand awareness yang masih rendah, tidak memiliki armada kurir sendiri, dan belum agresif menyasar segmen marketplace.

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal perusahaan didapatkan 4 faktor peluang yang dapat dimanfaatkan perusahaan serta 4 faktor ancaman yang harus dihindari oleh perusahaan dalam bersaing di pasar internasional. Faktor peluang yang dapat dimaksimalkan perusahaan di pasar negara tujuan adalah tingginya permintaan konsumen terhadap layanan kurir, meningkatnya pertumbuhan jasa pengiriman internasional, rute penerbangan internasional yang telah dibuka, dan transformasi digital di pasar negara tujuan. Sementara itu faktor ancaman harus dihindari perusahaan di pasar negara tujuan adalah banyaknya pesaing jasa layanan kurir, persaingan harga yang ketat antar pesaing, peningkatan biaya operasi di pasar negara tujuan, serta meningkatnya kesadaran konsumen di pasar negara tujuan terhadap kualitas layanan.

**Analisis Matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary)**

Setelah analisis lingkungan internal perusahaan selesai, maka tahap selanjutnya adalah melakukan pembobotan dan penilaian terhadap masing-masing faktor internal dengan menggunakan metode IFAS (Internal Factor Analysis Summary) sebagai berikut:

**Tabel I. Analisis Matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary) Perusahaan**

Sumber: Hasil Wawancara dan Olahan Penulis

Faktor Internal		Bobot	Rating	Total
<b>Kekuatan (Strengths)</b>				(Bobot x Rating)
1.	Harga produk yang kompetitif dan terjangkau	0,15	4	0,60
		0,13	3	0,39
2.	Jaringan logistik dan armada pengiriman yang luas dan menjangkau seluruh wilayah di Indonesia	0,15	4	0,60
		0,11	3	0,33
3.	Memiliki armada pesawat sendiri (Lion Air Group)	0,13	3	0,39
		0,11	3	0,33
4.	Kualitas pelayanan yang unggul			
5.	Infrastruktur Digital yang Lengkap dan Terintegrasi			
6.	Inovasi Produk yang Unggul			
<b>Total (Strengths)</b>		<b>1,00</b>		<b>2,64</b>
<b>Kelemahan (Weakness)</b>		Bobot	Rating	Total
				(Bobot x Rating)
1.	Brand awareness masih rendah	0,06	2	0,12
2.	Minimnya armada kurir sendiri	0,08	2	0,16
3.	Belum agresif menyasar segmen marketplace (e-commerce)	0,08	2	0,16
<b>Total (Weaknesses)</b>		<b>1,00</b>		<b>0,44</b>
<b>Total Matriks IFAS</b>				<b>3,08</b>

Berdasarkan hasil analisis Matriks IFAS, total nilai kekuatan 2,64 dan total nilai kelemahan 0,44. Untuk itu, total nilai faktor internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) adalah 3,08 yang

menunjukkan bahwa posisi strategis internal kuat walaupun masih ada kelemahan yang harus diminimalisir.

**Analisis Matriks EFAS (External Factor Analysis Summary)**

Setelah analisis lingkungan eksternal perusahaan selesai, maka tahap selanjutnya adalah melakukan embobotan dan penilaian terhadap masing-masing faktor eksternal menggunakan metode EFAS (External Factor Analysis Summary) yaitu:

**Tabel II. Analisis Matriks EFAS (External Factor Analysis Summary) Perusahaan**  
Sumber: Hasil Wawancara dan Olahan Penulis

Faktor Eksternal		Bobot	Rating	Total (Bobot x Rating)
<b>Peluang (<i>Opportunities</i>)</b>				
1.	Pertumbuhan permintaan konsumen yang tinggi terhadap layanan kurir di pasar negara tujuan	0,14	3	0,42
		0,17	4	0,68
2.	Meningkatnya Pertumbuhan Jasa Pengiriman Internasional di Pasar Negara Tujuan	0,16	4	0,64
3.	Rute penerbangan internasional yang telah dibuka di pasar negara tujuan	0,13	3	0,39
4.	Transformasi Digital di Pasar Negara Tujuan			
<b>Total (<i>Opportunities</i>)</b>		<b>1,00</b>		<b>2,13</b>
<b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b>				
		Bobot	Rating	Total (Bobot x Rating)
1.	Banyaknya pesaing yang menawarkan layanan sejenis di pasar negara tujuan	0,10	2	0,20
2.	Persaingan harga yang ketat antar pesaing di pasar negara tujuan	0,10	2	0,20
3.	Peningkatan biaya operasi di pasar negara tujuan	0,11	3	0,33
4.	Meningkatnya kesadaran dari konsumen di pasar negara tujuan terhadap kualitas layanan.	0,08	2	0,16
<b>Total (<i>Threat</i>)</b>		<b>1,00</b>		<b>0,89</b>
<b>Total Matriks EFAS</b>				<b>3,02</b>

Berdasarkan hasil analisis Matriks EFAS, diperoleh total nilai peluang adalah 2,13 dan total nilai ancaman adalah 0,89. Untuk itu, total nilai faktor eksternal perusahaan (peluang dan ancaman) adalah 3,02 yang menunjukkan bahwa posisi eksternal perusahaan sangat baik dalam memanfaatkan peluang-peluang yang ada serta menghindari ancaman yang dapat menghambat perkembangan perusahaan ke depan.

**Analisis Matriks SWOT**

Berikut ini hasil analisis Matriks SWOT terhadap kombinasi dari masing-masing faktor internal dan eksternal yang menghasilkan empat alternatif strategi bagi Lion Parcel sebagai berikut:

<p style="text-align: center;"><b>IFE</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EFE</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Kekuatan (Strength)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harga produk yang kompetitif dan terjangkau.</li> <li>2. Jaringan logistik dan armada pengiriman luas menjangkau seluruh wilayah di Indonesia.</li> <li>3. Memiliki armada pesawat sendiri.</li> <li>4. Kualitas pelayanan unggul.</li> <li>5. Infrastruktur Digital yang Lengkap dan Terintegrasi.</li> <li>6. Inovasi Produk yang Unggul.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>Kelemahan (Weakness)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brand awareness masih rendah</li> <li>2. Belum memiliki armada kurir sendiri</li> <li>3. Belum agresif menasar segmen marketplace (<i>e-commerce</i>)</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b><u>Peluang (Opportunities)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertumbuhan permintaan konsumen yang tinggi terhadap layanan kurir di pasar negara tujuan</li> <li>2. Meningkatnya Pertumbuhan Jasa Pengiriman Internasional di Pasar Negara Tujuan</li> <li>3. Rute penerbangan internasional yang telah dibuka di pasar negara tujuan</li> <li>4. Transformasi Digital di Pasar Negara Tujuan</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>Strategi SO</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memaksimalkan armada pesawat sendiri (Malindo Air) di Malaysia.</li> <li>2. Mengadopsi infrastruktur digital dan model bisnis yang sukses di Indonesia di Malaysia.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>Strategi WO</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gencar melakukan promosi melalui <i>digital marketing</i> untuk meningkatkan <i>brand awareness</i> Lion Parcel di Malaysia.</li> <li>2. Cekatan dalam melakukan penetrasi di segmen marketplace Malaysia.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b><u>Ancaman (Threat)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Banyaknya pesaing yang menawarkan layanan sejenis di pasar negara tujuan</li> <li>2. Persaingan harga yang ketat antar pesaing di pasar negara tujuan</li> <li>3. Peningkatan biaya operasional di pasar negara tujuan</li> <li>4. Meningkatnya kesadaran konsumen di pasar negara tujuan terhadap kualitas layanan.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>Strategi ST</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menerapkan strategi yang berbeda dari pesaing di pasar Malaysia untuk menghindari persaingan harga.</li> <li>2. Mengadopsi kualitas pelayanan yang unggul di negara asal untuk diterapkan di pasar negara tujuan.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>Strategi WT</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menerapkan strategi entry mode yang beresiko rendah untuk menghindari persaingan harga yang ketat dan peningkatan biaya operasional yang tinggi di pasar negara tujuan.</li> <li>2. Menawarkan produk unggulan serta program promo dan loyalitas kepada <i>seller</i> dan <i>buyer</i> di online marketplace.</li> </ol>

**Gambar III. Analisis Matriks SWOT**

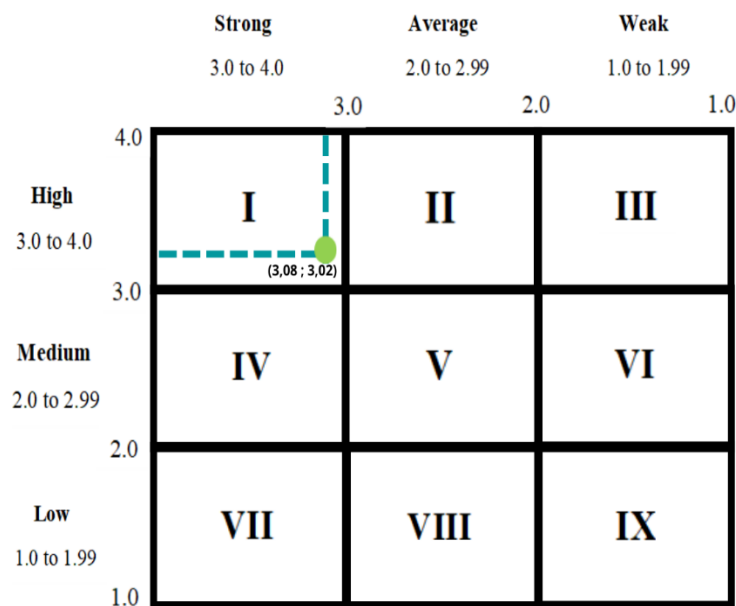
Sumber: Hasil Wawancara dan Olahan Penulis



### Analisis Matriks IE

Matriks Internal-Eksternal (IE) merupakan alat manajemen strategis yang digunakan untuk menganalisis posisi strategis bisnis perusahaan yang terdiri dari 9 kuadran. Matriks Internal-Eksternal (IE) merupakan kombinasi antara faktor bisnis internal dan eksternal menjadi satu model sugestif. Matriks IE diperoleh dari dua dimensi utama yaitu, total Matriks IFAS pada sumbu x dan total Matriks EFAS pada sumbu y.

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan Lion Parcel, dari hasil Matriks IFAS diperoleh skor 3,08 sedangkan hasil Matriks EFAS diperoleh skor 3,02. Dengan demikian sumbu x (matriks IFAS) dan sumbu y (matriks EFAS) dengan titik koordinat (3,08, 3,02) menempatkan posisi Lion Parcel dalam matriks IE sebagai berikut:



**Gambar IV. Analisis Matriks IE**

Sumber: Sumber: Hasil Wawancara dan Olahan Penulis

Dari diagram Matriks IE di atas, dapat diketahui bahwa posisi Lion Parcel berada di Kuadran I dengan rekomendasi strategi *Growth and Build* yang menghasilkan dua alternatif strategi. Rekomendasi strategi pertama adalah pengembangan pasar secara geografis dengan membuka pasar baru melalui perluasan secara regional maupun internasional. Rekomendasi strategi kedua adalah integrasi vertikal ke depan yaitu perusahaan bekerjasama dengan mitra lokal di pasar negara tujuan untuk memperluas jalur distribusi armada kurir pengiriman yang dapat menjangkau seluruh wilayah di pasar negara tujuan.

### Strategi Ekspansi Lion Parcel Masuk ke Pasar Internasional

Ekspansi bisnis ke pasar internasional harus dilakukan dengan pertimbangan dan perencanaan yang matang. Saat ekspansi, model bisnis yang akan dijalankan tidak pernah sama dengan model bisnis sebelumnya. Hal ini disebabkan banyaknya perbedaan antara negara tujuan dan negara asal, mulai dari budaya, lingkungan demografi dan geografis, hingga karakteristik pasar dan perilaku konsumen.

Proses analisis strategi ekspansi Lion Parcel masuk ke pasar internasional dijalankan melalui 3 (tiga) tahap, yaitu analisis keputusan masuk ke pasar internasional, pemilihan pasar negara tujuan, dan pemilihan strategy entry mode masuk ke pasar internasional.

### **Analisis Keputusan Masuk ke Pasar Internasional**

Berdasarkan hasil analisis data lingkungan internal dan eksternal perusahaan, terdapat empat faktor kekuatan dan dua faktor peluang yang menjadi pertimbangan bagi perusahaan dalam mengambil keputusan untuk masuk ke pasar internasional. Faktor kekuatan tersebut adalah sebagai berikut: (1) Memiliki armada pesawat sendiri. Lion Parcel memiliki maskapai dan armada pesawat sendiri di dua negara Asia, yaitu Malaysia dan Thailand; (2) Infrastruktur digital yang lengkap dan terintegrasi. Lion Parcel telah membangun dan memiliki infrastruktur digital yang lengkap dan terintegrasi berupa core system (Genesis dan N-Gen) dan teknologi interface dengan pelanggan dan tenaga kurir nya (Lion Parcel Apps); (3) Kualitas pelayanan yang unggul. Lion Parcel memiliki keunggulan dan komitmen yang tinggi dalam memberikan pelayanan yang aman, responsif, dan terpercaya terhadap pelanggan. Hal itu dibuktikan dengan layanan yang dimilikinya antara lain yaitu Customer Service 24 Jam, Operation Control Tower (OCT), COD (Bayar di Tempat), jaminan uang kembali (Money Back Guarantee), dan layanan *free pickup*; (4) Inovasi produk yang unggul. Lion Parcel terus berinovasi menciptakan produk-produk yang unggul dan kompetitif. Contoh produk yang telah sukses di Indonesia yaitu One-Pack, yaitu layanan same day service dengan fitur Golden Route berupa rute pilihan utama berdasarkan jadwal pesawat paling optimal untuk memaksimalkan pengiriman di esok hari. Selain itu, One-Pack juga memiliki fitur tambahan yaitu Money-Back Guarantee serta promo diskon ongkir sesuai dengan minimum jumlah transaksi. Keunggulan inovasi produk ini menjadi modal kuat bagi Lion Parcel untuk bersaing di pasar internasional. Keempat faktor kekuatan tersebut menjadi keunggulan kompetitif dan modal kuat bagi Lion Parcel untuk mengembangkan bisnis jasa kurirnya di pasar internasional

Sementara faktor peluang tersebut adalah sebagai berikut: (1) Pertumbuhan permintaan konsumen yang tinggi terhadap jasa kurir. Pandemi Covid-19 pada tahun 2020 telah mengubah perilaku belanja konsumen dari yang awalnya offline menjadi online akibat pembatasan mobilitas masyarakat yang ketat. Hal ini memicu ledakan pertumbuhan transaksi belanja online melalui e-commerce dan meningkatnya kebutuhan akan jasa layanan kurir; (2) Rute penerbangan internasional yang telah dibuka di banyak negara. Dengan dibukanya jalur penerbangan internasional, hal ini akan memberikan dampak positif bagi industri penerbangan dalam menjalankan operasionalnya, salah satunya untuk bisnis logistik dan kurir, dimana layanan pengiriman internasional dapat kembali dibuka. Kedua faktor peluang besar bagi Lion Parcel untuk mengembangkan bisnis jasa kurirnya di pasar internasional

Selanjutnya berdasarkan hasil analisis Matriks Internal-Eksternal (IE), total skor bobot IFAS dan EFAS perusahaan dengan titik koordinat (3,08, 3,02) menempatkan posisi Lion Parcel berada di Kuadran I dalam sembilan strategi matriks IE. Kuadran I dalam matriks (IE), menghasilkan rekomendasi strategi “Tumbuh dan Kembangkan (Growth and Build),” dengan salah satu alternatif strateginya adalah “Pengembangan Pasar (Market Development)”. Strategi pengembangan pasar merekomendasikan kepada perusahaan untuk secara geografis membuka pasar tambahan, baik melalui perluasan secara nasional, regional maupun internasional. Rekomendasi strategi ini mendukung keputusan perusahaan untuk membuka pasar baru melalui perluasan secara regional maupun internasional.

Kesimpulan dari hasil analisis di atas adalah bahwa Lion Parcel memiliki modal yang kuat serta peluang yang besar untuk memaksimalkan pertumbuhan bisnisnya masuk ke pasar internasional. Hal ini diperkuat dari hasil analisis matriks IE yang memberikan rekomendasi bagi perusahaan untuk membuka pasar baru melalui perluasan secara regional maupun internasional

### **Analisis Pemilihan Pasar Negara Tujuan**

Pemilihan pasar negara tujuan merupakan salah satu strategi penting bagi perusahaan yang ingin masuk ke pasar luar negeri karena setiap alternatif pilihan memberikan manfaat sekaligus

resiko terkait dengan jarak psikis (*psychic distance*). Jarak psikis didefinisikan sebagai jarak antara pasar rumah dan pasar luar negeri dan merupakan konsep perilaku yang menangkap ketidakpastian pengambil keputusan karena kurangnya pengetahuan tentang pasar luar negeri. Ketidakpastian ini merupakan konsekuensi dari perbedaan dalam hal budaya, sistem politik, regulasi, kondisi ekonomi, struktur pasar, dan praktik bisnis di pasar luar negeri dan pengalaman para pengambil keputusan.

Dalam tahap awal analisis pemilihan pasar negara tujuan, penulis menggunakan dua pendekatan teori yaitu “Model Internasionalisasi Uppsala” dan konsep “*The Right Reasons for Internationalization*” menurut Johan F. Laman Trip. Teori model internasionalisasi Uppsala menerangkan bahwa ketika jarak psikis meningkat, konsekuensi dari perbedaan semakin besar sehingga akan meningkatkan risiko internasionalisasi perusahaan. Untuk memperkecil risiko jarak psikis (*psychic distance*), maka perusahaan sebaiknya menjalankan ekspansi ke pasar internasional secara bertahap, mulai dari *mode of entry* yang paling rendah risikonya dan dekat jarak kulturalnya (*low psychic distance*), kemudian meningkatkannya ke *mode of entry* yang lebih beresiko dan lebih jauh jarak kulturalnya. Teori di atas didukung oleh pernyataan Johan F. Laman Trip dalam konsepnya mengenai “the right reasons for internationalization” yang menjelaskan bahwa cara pertama dan paling sederhana untuk memilih pasar negara tujuan adalah menerapkan kriteria geografis dengan mengutamakan kedekatan jarak sebagai cara meminimalisir risiko. Semakin jauh jarak pasar negara tujuan, semakin sulit mengawasi, dan mengendalikan segala permasalahannya. Untuk itu, perusahaan memulai kegiatan pemasaran internasional dari pasar negara tetangga terdekat.

Berangkat dari pemikiran teori model internasionalisasi Uppsala dan konsep the right reasons for internationalization di atas, maka rekomendasi strategi yang tepat bagi Lion Parcel dalam ekspansi internasionalnya adalah memilih pasar negara tujuan secara bertahap dengan kriteria geografis berdasarkan jarak psikis yang terdekat dari Indonesia sebagai pasar rumah Lion Parcel. Untuk itu Malaysia sebagai negara tetangga terdekat yang memiliki kesamaan geografis dan budaya merupakan pilihan yang paling tepat sebagai pasar negara tujuan di tahap awal ekspansi internasional Lion Parcel.

Berdasarkan hasil analisis data lingkungan internal dan eksternal perusahaan terdapat satu faktor kekuatan dan dua faktor peluang yang mendukung keputusan Malaysia sebagai pasar negara tujuan. Faktor kekuatan tersebut adalah memiliki armada pesawat sendiri di Malaysia dengan bendera perusahaan Malindo Air. Dengan dukungan armada pesawat Malindo Air, Lion Parcel memiliki kesempatan untuk menguasai jalur kargo domestik maupun internasional dari dan ke Malaysia. Hal ini didukung juga oleh faktor peluang pertumbuhan permintaan yang tinggi terhadap jasa kurir dan rute penerbangan internasional yang telah dibuka di Malaysia. Berdasarkan hasil analisis data lingkungan internal dan eksternal tersebut, maka pemilihan Malaysia sebagai pasar negara tujuan bagi Lion Parcel dalam tahap awal ekspansi internasionalnya adalah keputusan yang tepat dimana perusahaan dapat memaksimalkan keunggulan kompetitif serta peluang pasar yang dimilikinya.

#### **Analisis Pemilihan Strategi *Entry Mode***

Setelah memilih pasar negara tujuan, langkah selanjutnya adalah pemilihan strategi *entry mode* yang akan digunakan untuk menjalankan operasi bisnis perusahaan di pasar Malaysia, dimana setiap modusnya memberikan manfaat dan risiko serta perbedaan dalam hal kendali, kebutuhan sumber daya, dan besarnya biaya investasi dan operasional yang dibutuhkan. Untuk menjawab permasalahan tersebut, penulis menggunakan pendekatan teori “Model Internasionalisasi Uppsala” dan hasil rekomendasi strategi dari matriks SWOT dan matriks IE sebagai dasar pertimbangan dalam memilih jenis strategi *entry mode* yang tepat bagi Lion Parcel dalam menjalankan operasi bisnisnya di pasar Malaysia.

Berangkat dari pemikiran teori model internasionalisasi Uppsala, langkah perusahaan untuk memperkecil risiko adalah dengan cara memasuki pasar asing secara bertahap, mulai dari

mode of entry yang berisiko rendah dan kemudian meningkatkannya secara bertahap ke mode of entry yang lebih berisiko. Hal ini didukung oleh hasil rekomendasi matriks SWOT, di bagian alternatif strategi Weaknesses-Threat (WT) yang merekomendasikan perusahaan untuk memilih strategi entry mode yang berisiko rendah untuk menghindari persaingan harga yang ketat dan peningkatan biaya operasional yang tinggi di pasar negara tujuan. Untuk itu perusahaan disarankan untuk tidak memilih mode masuk (entry mode) berbasis ekuitas yang membutuhkan biaya investasi dan biaya operasional yang besar terlebih dahulu. Oleh karenanya, di tahap awal ekspansi internasional, perusahaan disarankan untuk menggunakan entry mode yang tidak berbasis ekuitas dan membutuhkan modal yang tidak besar. Selanjutnya hasil analisis Matriks IE merekomendasikan perusahaan untuk menjalankan strategi integrasi vertikal ke depan sebagai pertimbangan dalam pemilihan strategi entry mode perusahaan, yaitu melalui kerjasama dengan mitra lokal di pasar negara tujuan untuk memperluas jalur distribusi armada kurir pengiriman yang dapat menjangkau seluruh wilayah di pasar negara tujuan.

Dari kesimpulan di atas maka jenis strategy entry mode yang paling tepat bagi Lion Parcel dalam memulai tahap ekspansi internasionalnya adalah menggunakan entry mode International Strategic Alliances dalam bentuk International Cooperative Alliances (ICA). International Cooperative Alliance atau disebut juga dengan aliansi kerjasama internasional adalah kemitraan antara dua atau lebih perusahaan dari negara berbeda dan berbasis non-ekuitas untuk mencapai tujuan strategis yang saling menguntungkan dan tidak mendirikan perusahaan yang terpisah secara hukum. Berdasarkan rekomendasi strategi matriks IE, yaitu menjalankan strategi integrasi vertikal ke depan, maka Lion parcel sebaiknya membentuk aliansi kerjasama internasional dengan mitra lokal dengan produk atau layanan serupa di Malaysia untuk memperluas jalur distribusi armada kurir pengiriman yang dapat menjangkau seluruh wilayah di pasar negara tujuan.

#### **Analisis Penerapan Strategi *International Cooperative Alliances***

Keberhasilan Strategi *International Cooperative Alliances* (ICA) sangat bergantung kepada pemilihan mitra yang tepat serta keterampilan dan sumber daya antar mitra yang saling melengkapi serta membawa kekuatan organisasi. Untuk itu, perusahaan harus menjalin kemitraan strategis dengan mitra lokal yang memiliki keterampilan dan sumber daya serta dapat menghasilkan keunggulan kompetitif di pasar negara tujuan. Berdasarkan analisis matriks IE, maka Lion Parcel sebaiknya membentuk aliansi dengan mitra lokal yang memiliki jaringan distribusi dan armada pengiriman yang lengkap di pasar negara tujuan. Dengan memilih dan menjalin kemitraan strategis dengan mitra lokal yang tepat, maka akan membawa manfaat bagi Lion Parcel untuk masuk ke pasar baru lebih cepat dengan biaya rendah karena tidak perlu membangun jaringan outlet distribusi dan tenaga kurir pengiriman dari awal serta tidak perlu mengeluarkan waktu dan biaya untuk membangun kompetensi pengetahuan dan wawasan tentang pasar lokal.

Melihat pengalaman sebelumnya, Lion Parcel sudah pernah menjalankan ekspansi internasional di Malaysia di akhir tahun 2019 hingga awal tahun 2020 dengan Line Clear Express sebagai mitra lokalnya di Malaysia. Namun, kerjasama tersebut sempat terhenti karena pandemi Covid-19 yang melanda dunia. Untuk itu, dalam rencana ekspansi masuk kembali ke pasar internasional dalam waktu dekat, penulis merekomendasikan Lion Parcel untuk melanjutkan kerjasamanya dengan Line Clear Express. Line Clear Express layak dan pantas untuk menjadi mitra lokal karena telah memenuhi persyaratan yaitu memiliki jaringan distribusi dan armada pengiriman yang luas berupa 15 hub, 29 gudang, 99 pitstop serta 800 armada kurir yang menjangkau seluruh wilayah di Malaysia serta didukung oleh sistem operasi dan infrastruktur untuk mendukung proses logistik dan layanan pengiriman. Selain itu, Line Clear Express juga memiliki pengetahuan dan wawasan yang luas mengenai karakteristik pasar, kebutuhan konsumen lokal, serta peraturan dan kebijakan pemerintah di pasar negara tujuan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan analisis lingkungan internal perusahaan, terdapat 6 (enam) faktor kekuatan dalam rangka melakukan ekspansi masuk ke pasar internasional yaitu: (1) Harga Produk yang Kompetitif dan Terjangkau; (2) Jaringan Logistik dan Armada Pengiriman yang Luas dan Menjangkau Seluruh Wilayah di Indonesia; (3) Memiliki Armada Pesawat Sendiri; (4) Kualitas Pelayanan yang Unggul; (5) Faktor Infrastruktur dan Jaringan Digital yang Lengkap dan Terintegrasi; (6) Kualitas Pelayanan yang Unggul. Disamping itu, terdapat 3 (tiga) faktor kelemahan perusahaan yang masih perlu diperbaiki perusahaan untuk masuk ke pasar internasional yaitu: (1) Faktor *brand awareness* yang Masih Rendah; (2) Belum Memiliki Armada Kurir Sendiri; (3) Belum Agresif Menyasar Segmen *Marketplace*.

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal perusahaan, terdapat 4 (empat) faktor peluang yang dapat dimaksimalkan perusahaan untuk ekspansi masuk ke pasar internasional yaitu: (1) Faktor Pertumbuhan Permintaan Konsumen yang Tinggi terhadap Layanan Kurir; (2) Meningkatnya Pertumbuhan Jasa Pengiriman Internasional di Pasar Negara Tujuan; (3) Rute Penerbangan Internasional yang telah dibuka di pasar negara tujuan; (4) Transformasi Digital di Pasar Negara Tujuan. Disamping itu, terdapat 4 (empat) faktor ancaman yang menghambat perusahaan dalam ekspansi masuk ke pasar internasional yaitu: (1) Banyaknya Pesaing yang Menawarkan Layanan Sejenis di Pasar Negara Tujuan (2) Persaingan Harga yang Ketat antar Pesaing; (3) Peningkatan Biaya Operasi di Pasar Negara Tujuan; (4) Transformasi Digital di Pasar Negara Tujuan.

Untuk mengetahui pengaruh lingkungan internal dan eksternal perusahaan terhadap penetapan strategi ekspansi perusahaan masuk ke pasar internasional, maka dilakukan analisis Matriks SWOT dan IE. Berdasarkan hasil analisis Matriks SWOT, terdapat empat alternatif pilihan strategi bagi perusahaan yaitu: (1) Strategi Strength-Opportunity (SO) dengan memaksimalkan armada pesawat sendiri (Malindo Air) dan mengadopsi infrastruktur digital dan model bisnis yang sukses di Indonesia di Malaysia; (2) Strategi Weakness-Opportunity (WO) dengan gencar melakukan promosi melalui digital marketing untuk meningkatkan brand awareness Lion Parcel dan cekatan dalam melakukan penetrasi di segmen marketplace di Malaysia; (3) Strategi Strengths-Threat (ST) dengan menerapkan strategi yang berbeda dari pesaing di pasar Malaysia untuk menghindari persaingan harga dan mengadopsi kualitas pelayanan yang unggul di negara asal untuk diterapkan di pasar negara tujuan; (4) Strategi Weaknesses-Threat (WT) adalah bahwa perusahaan sebaiknya memilih strategi entry mode yang beresiko rendah untuk menghindari persaingan harga yang ketat dan peningkatan biaya operasional yang tinggi di pasar negara tujuan.

Sementara, berdasarkan hasil Matriks IE menunjukkan bahwa posisi Lion Parcel dengan titik koordinat Matriks IFAS dan EFAS yaitu (3,08;3,02) berada di Kuadran I yang menghasilkan rekomendasi strategi *Growth and Build* dengan pilihan Strategi Pengembangan Pasar dan Integrasi Vertikal ke Depan. Strategi pengembangan pasar merekomendasikan kepada perusahaan untuk membuka pasar baru melalui perluasan secara regional maupun internasional. Sementara itu, strategi integrasi vertikal ke depan merekomendasikan kepada perusahaan untuk bekerjasama dengan mitra lokal untuk memperluas jalur distribusi armada kurir pengiriman yang dapat menjangkau seluruh wilayah di pasar negara tujuan.

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal, terdapat 4 (empat) faktor kekuatan sebagai dasar pertimbangan bagi perusahaan dalam mengambil keputusan untuk masuk kembali ke pasar internasional pasca pandemi Covid 19, yaitu: (1) Memiliki Armada Pesawat Sendiri; (2) Infrastruktur dan Jaringan Digital yang Lengkap dan Terintegrasi; (3) Kualitas Pelayanan yang Unggul; (4) Inovasi Produk yang Unggul dan 2 (dua) faktor peluang yaitu: (1) Pertumbuhan Permintaan Konsumen yang Tinggi terhadap Layanan Kurir; dan (2) Rute Penerbangan Internasional yang Telah Dibuka. Keputusan untuk masuk kembali ke pasar internasional juga diperkuat dari hasil analisis matriks IE dengan pendekatan strategi pengembangan pasar yang merekomendasikan perusahaan untuk membuka pasar baru melalui perluasan secara regional maupun internasional.

Teori “Model Internasionalisasi Uppsala” menjelaskan bahwa ketika jarak psikis meningkat,

konsekuensi dari perbedaan semakin besar dan ini akan meningkatkan risiko internasionalisasi perusahaan. Untuk memperkecil resiko tersebut, maka perusahaan menjalankan ekspansinya dengan cara masuk ke pasar internasional secara bertahap, mulai dari yang dekat jarak psikisnya (*low psychic distance*), kemudian meningkatkannya secara bertahap ke jarak psikis yang lebih jauh, sementara itu konsep “*The Right Reasons for Internationalization*” menjelaskan bahwa cara pertama dan paling sederhana untuk memilih pasar negara tujuan adalah dengan menerapkan kriteria geografis. Berdasarkan hasil pemikiran kedua teori dan konsep diatas, maka Lion Parcel sebaiknya memilih pasar negara tujuan secara bertahap dengan kriteria geografis berdasarkan jarak psikis yang terdekat dari Indonesia sebagai pasar rumah Lion Parcel. Untuk itu, Malaysia merupakan pilihan yang paling tepat di tahap awal ekspansi internasional Lion Parcel karena merupakan negara tetangga terdekat yang memiliki kesamaan geografis dan budaya dengan Indonesia.

Sementara itu berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal, terdapat satu faktor kekuatan dan dua faktor peluang yang menjadi dasar pertimbangan bagi perusahaan dalam memilih pasar negara tujuan. Faktor kekuatan tersebut adalah Memiliki Armada Pesawat Sendiri dan 2 (dua) faktor peluang tersebut adalah: (1) Pertumbuhan Permintaan Konsumen yang Tinggi terhadap Layanan Kurir; dan (2) Rute Penerbangan Internasional yang Telah Dibuka. Untuk itu, pemilihan Malaysia sebagai pasar negara tujuan juga merupakan pilihan yang tepat karena perusahaan dapat memaksimalkan keunggulan kompetitif serta peluang pasar yang dimilikinya.

Berdasarkan hasil pemikiran teori “Model Internasionalisasi Uppsala”, direkomendasikan bagi perusahaan untuk memperkecil resiko dengan cara memasuki pasar internasional secara bertahap, mulai dari *mode of entry* yang berisiko rendah dan kemudian meningkatkannya secara bertahap ke *mode of entry* yang lebih berisiko. Sementara itu, berdasarkan hasil matriks SWOT di bagian Weaknesses-Threat (WT) direkomendasikan bagi perusahaan untuk memilih strategi entry mode yang berisiko rendah dengan tidak berbasis ekuitas dan membutuhkan modal yang tidak besar. Berangkat dari pemikiran di atas, perusahaan sebaiknya memulainya dari jenis *mode of entry* yang berisiko rendah untuk memperkecil risiko perusahaan dan tidak memilih mode masuk (entry mode) berbasis ekuitas yang membutuhkan biaya investasi dan biaya operasional yang besar terlebih dahulu.

Selanjutnya berdasarkan hasil analisis matriks IE dengan pendekatan strategi integrasi vertikal ke depan, perusahaan direkomendasikan untuk bekerjasama dengan mitra lokal yang memiliki produk atau layanan serupa di Malaysia untuk memperluas jalur distribusi armada kurir pengiriman yang dapat menjangkau seluruh wilayah di pasar negara tujuan. Berdasarkan rekomendasi tersebut di atas, maka jenis strategi entry mode yang paling tepat bagi Lion Parcel dalam memulai tahap ekspansi internasionalnya adalah *International Strategic Alliances* dalam bentuk *International Cooperative Alliances (ICA)*, yaitu kemitraan antara dua atau lebih perusahaan dari negara berbeda dan berbasis non-ekuitas untuk mencapai tujuan strategis yang saling menguntungkan dan tidak mendirikan perusahaan yang terpisah secara hukum.

#### **BATASAN PENELITIAN**

Penulis fokus terhadap aspek-aspek yang sesuai dan terkait dengan rumusan masalah dan tujuan dari penelitian ini sehingga ruang lingkup masalah yang terlalu luas dibatasi. Dalam penelitian ini, penulis fokus menganalisis strategi ekspansi masuk ke pasar internasional yang akan dijalankan kembali oleh Lion Parcel pasca pandemi Covid-19 dan tidak membahas strategi ekspansi yang pernah dijalankan sebelumnya di tahun 2019 dengan mitranya Line Clear di Malaysia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dimana peneliti membatasi penelitian ini dengan menentukan narasumber hanya dari pihak internal perusahaan karena sulit untuk menentukan batasan sumber eksternal di mana tiap perusahaan di negara yang berbeda memiliki sudut pandang yang berbeda pula dalam industrinya. Peneliti menetapkan jumlah narasumber wawancara dari pihak manajemen Lion Parcel yang terdiri dari 3 (tiga) orang setingkat direktur dan kepala divisi dengan tujuan untuk mendapatkan kedalaman informasi dan analisis terkait dengan strategi dan kebijakan bisnis perusahaan.

## SARAN

Penelitian selanjutnya dapat melibatkan narasumber di pasar negara tujuan untuk memperoleh data penelitian yang lebih detail & akurat. Selain itu, penelitian ini dapat dilanjutkan dengan melakukan analisis strategi bersaing untuk menciptakan keunggulan bersaing perusahaan dalam jangka panjang di pasar internasional. Lion Parcel perlu mempersiapkan strategi digital marketing serta mempromosikan produknya secara agresif untuk meningkatkan brand awareness di pasar negara tujuan. Lion Parcel perlu melakukan penetrasi di segmen marketplace melalui kerjasama strategis dengan pemain e-commerce utama di pasar negara tujuan serta gencar menawarkan produk unggulannya untuk menarik dan meningkatkan loyalitas seller dan buyer di online marketplace.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agu, Nwoye, & Ogbuokiri et al. (2015). "Enhancing Courier Service with the Development of an Interactive Mobile App in Android Platform", 2(2), 56-61. <http://dx.doi.org/10.9790/0050-0225661>
- Cullen, J.B. & Praboteeah, P. (2010). *International Business: Strategy and the Multinational Company*. New York: Routledge.
- Devilla, Maria, Rajwani, T & Lawton, T et al. (2015). "Market Entry Mode in a Multipolar World: Untangling the Moderating Effect of the Political Environment", 24(3), 419-429. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.10.001>
- Haspiati, Yuyun. (2018). *Analisis Strategi Memasuki Pasar Internasional (Studi Kasus pada Wuling Motors Indonesia)*. (Skripsi Sarjana, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, 2013). <http://repositori.uinalauddin.ac.id/13631/1/ANALISIS%20STRATEGI%20MEMASUKI%20PASAR%20INTERNASIONAL.pdf>
- Hill, Charles W.L, (2021). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (13th ed.). New York: McGraw Hill Education.
- Hitt, Michael, Li, D. & Xu, K et al. (2016). "International Strategy from Global to Beyond". *Journal of World Business*, Elsevier, 51(1), 58-73. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.016>
- Iedarwati et al, (2010). *Buku Panduan Penulisan Skripsi dan Rencana Bisnis*. Jakarta: Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya.
- Jones, A.F & Wang, L. (2011). *Spectacular creatures: The Amazon rainforest* (2nd ed.). San Jose, Costa Rica: My Publisher
- Pantjadharma, Jennifer Yonathan. (2015). *Formulasi Strategi Berdasarkan Analisis SWOT dan Portofolio: Studi Kasus Pada PT Semen Indonesia TBK*. *Jurnal Universitas Kristen Petra Surabaya*, 3(1). 245-254. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/2800/2508>
- Welch, Catherine & Paavilaninen, E. (2014). "Putting Process (Back) in Research on the Internationalization Process of the Firm", 16(1), 2-23. <https://dx.doi.org/10.1111/ijmr.12006>