

## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Berdasarkan hasil analisis pada bab sebelumnya, pada bab ini penulis akan mencoba mengambil kesimpulan serta memberikan saran dan menuliskan beberapa keterbatasan pada penelitian ini.

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data, penulis mengambil beberapa kesimpulan mengenai empat perspektif *balanced scorecard* di J&T Express Yogyakarta. Hasil kinerja J&T Express Yogyakarta dengan menggunakan *balanced scorecard* menunjukkan perspektif keuangan yang baik, perspektif pelanggan yang kurang baik karena ada dua kategori yang kurang terpenuhi, perspektif proses bisnis internal yang sudah dijalankan dengan baik dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang cukup baik dikarenakan ada dua indikator yang hasilnya masih kurang mampu memberikan kepuasan terhadap karyawan perusahaan,

Adapun hasil penelitian masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

##### 1. Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh hasil yang baik terhadap perspektif keuangan J&T Express Yogyakarta. Dari pengukuran pada rasio ROI, *net profit margin* dan *operating expense to sales ratio* selama tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 menunjukkan kenaikan. Hal ini terbukti

dari rasio ROI dan *net profit margin* yang setiap tahun mengalami kenaikan yang berarti perusahaan dapat memanfaatkan asset nya serta menghasilkan penjualan yang tinggi untuk menghasilkan laba yang tinggi. Walaupun dilihat pada ratio operating expense to sales ratio rata-rata cukup tinggi namun ditahun 2018 menunjukkan bahwa perusahaan sudah melakukan pengelolaan beban-beban perusahaan secara efisien.

## 2. Perspektif Pelanggan

Berdasarkan analisis data pada perspektif pelanggan, didapat hasil yang kurang baik dikarenakan pada kuesioner perusahaan masih kurang mampu dalam memberikan kepuasan kepada pelanggannya. Hal tersebut didapat dari hasil perhitungan data kuesioner yang menghasilkan kesimpulan bahwa pelanggan masih kurang puas terhadap harga yang diberikan dan ketepatan waktu pengiriman barang. Harga yang diberikan dinilai lebih tinggi dibandingkan kompetitor sejenis serta estimasi waktu yang dijanjikan dengan real paket yang dikirim sampai kepada penerima kurang sesuai. Walaupun pelanggan sudah merasa puas dengan kualitas pelayanan yang diberikan karyawan perusahaan namun pelanggan juga mengharapkan harga yang dibayarkan sesuai dengan jenis pelayanan yang didapatkan, artinya pelanggan menginginkan kualitas pelayanan yang lebih cepat.

## 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran kinerja pada proses bisnis internal J&T Express Yogyakarta menghasilkan hasil yang baik. Hal tersebut terbukti dari

ketika proses bisnis internal yaitu proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual yang mampu dilaksanakan secara baik dan memberikan kepuasan terhadap pelanggannya. Terlihat dari inovasi-inovasi yang selalu dimunculkan dan pengembangan-pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka menghasilkan proses bisnis yang bertujuan untuk semakin meningkatkan kualitas pelayanan pengiriman barang yang cepat dan berkualitas. Dari hasil kuesioner yang diberikan kepada pelanggan terhadap proses layanan purna jual juga menunjukkan hasil yang memuaskan, pelanggan sudah merasa puas terhadap penanganan setiap keluhan yang terjadi dan pelanggan juga merasa aman akan barang yang dikirimkan karena J&T Express Yogyakarta selalu memberikan garansi dan proses penggantian yang cepat terhadap barang-barang yang dikirimkan apabila terjadi kerusakan atau kehilangan. Perspektif proses bisnis internal J&T Express Yogyakarta yang baik mampu memberikan dorongan pada perspektif keuangan. Hal tersebut terlihat dari adanya peningkatan penjualan yang terjadi dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2019.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan J&T Express Yogyakarta menunjukkan hasil yang cukup baik. Hal tersebut terlihat Produktivitas karyawan setiap tahun mengalami kenaikan, dilihat dari kuesioner yang dibagikan kepada para karyawan juga menunjukkan bahwa karyawan merasa puas pada indikator dukungan

dan komunikasi Namun dari segi penghargaan terdapat karyawan yang kurang puas, hal ini dimungkinkan terjadi karena karyawan merasa apa yang dikerjakan tidak sesuai dengan apa yang didapatkan. Hal tersebut mengakibatkan retensi pelanggan yang cukup tinggi ditahun 2017 dan 2019 yang artinya adanya kenaikan jumlah karyawan yang berhenti dari perusahaan.

## **B. Implikasi/Saran**

1. Perspektif Keuangan J&T Express Yogyakarta terlihat baik. Hal ini disebabkan langkah-langkah yang diambil perusahaan berhasil dijalankan sehingga menghasilkan *output* yang maksimal. Jika perusahaan ingin lebih meningkatkan pencapaian dari segi finansial, hendaknya meninjau kembali seberapa besar asset perusahaan agar dapat dimanfaatkan secara maksimal dan dalam pengelolaan beban operasinya perusahaan harus lebih efisien sehingga dapat menghasilkan laba yang besar dimasa yang akan datang.
2. Perspektif pelanggan J&T Express Yogyakarta menunjukkan hasil yang kurang baik, terbukti dari hasil kuesioner yang telah dilakukan diketahui bahwa pelanggan masih kurang puas terhadap harga dan ketepatan waktu pengiriman barang oleh perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu meningkatkan kualitas proses pengiriman paketnya sehingga paket yang dikirimkan pelanggan sesuai dengan estimasi waktu yang sudah dijanjikan dan sesuai pula dengan harga yang dibayarkan. Dengan meningkatnya

kepuasan pelanggan terhadap jasa yang diberikan, sehingga tentu hal ini akan berdampak baik pada perspektif keuangan.

3. Perspektif proses bisnis internal J&T Express Yogyakarta terlihat baik, berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan kepada pihak management dan dari hasil kuesioner yang telah dilakukan juga menunjukkan bahwa perusahaan sudah mampu melakukan proses inovasi dan operasi dan layanan purna jual dengan baik. Untuk hasil yang lebih baik lagi, perusahaan perlu melakukan analisis lebih dalam mengenai proses operasinya guna meningkatkan kualitas layanan jasa yang diberikan sehingga paket yang dikirimkan oleh pelanggan lebih cepat untuk diterima oleh penerima. J&T Express Yogyakarta juga harus terus melakukan pengembangan secara terus-menerus, karena dengan demikian akan semakin banyak pelanggan yang menggunakan jasa J&T Express Yogyakarta. Hal ini secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja perspektif pelanggan dan perspektif keuangan.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan J&T Express Yogyakarta terlihat cukup baik, hal ini didasari dengan kepuasan karyawan terhadap perusahaan dan produktivitas karyawan yang meningkat setiap tahunnya. Namun, untuk memaksimalkan kinerja karyawan dan mengurangi jumlah karyawan yang berhenti bekerja perusahaan perlu mengoptimalkan penciptaan kepuasan kerja karyawan dengan memperbaiki *system* pemberian gaji dan tunjangan agar karyawan semakin termotivasi untuk

bekerja dan terus menghasilkan produktifitas bagi perusahaan yang tentu akan mempengaruhi perspektif lainnya.

### **C. Keterbatasan Peneliti**

Terdapat keterbatasan yang cukup menjadi kesulitan penulis dalam mendapatkan data. Keterbatasan tersebut diantaranya:

1. Informasi aspek keuangan yang diperoleh sangat terbatas yaitu hanya data keuangan yang dibutuhkan saja sehingga penulis kesulitan dalam mengembangkan penelitiannya terutama dalam menganalisis penyebab perubahan rasio-rasio keuangan perusahaan.
2. Tidak adanya catatan mengenai jumlah pelanggan J&T Express Yogyakarta secara jelas dan terperinci dikarenakan banyaknya pelanggan yang pernah melakukan pengiriman menggunakan J&T Express yang sifatnya hanya sesekali dalam melakukan pengiriman barang. Pelanggan tetap yang ada hanya pelanggan besar seperti online shop, sehingga sulit untuk mengetahui jumlah retensi pelanggan ataupun akuisisi pelanggan.
3. Dalam perspektif pelanggan pada tingkat kepuasan pelanggan hanya dapat diukur berdasarkan harga, kualitas dan waktu, penulis tidak dapat mengukur berdasarkan retensi pelanggan, jumlah pangsa pasar, profitabilitas pelanggan dan akuisisi pelanggan dikarenakan jumlah pelanggan yang sangat banyak.

