BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis kajian strategi dalam upaya membangkitkan kinerja bisnis pada industri jasa kurir yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dari kekuatan lingkungan eksternal dan sumber daya perusahaan terhadap orientasi strategis di industri jasa kurir di indonesia, dalam hal ini pengaruh dari kekuatan lingkungan eksternal lebih besar dibandingkan dengan sumber daya perusahaan terhadap orientasi strategis. dimensi lingkungan industri menunjukkan pengaruh tertinggi dalam merefleksikan kekuatan lingkungan eksternal pada industri jasa kurir di indonesia. perkembangan industri jasa kurir menunjukkan tingkat persaingan yang signifikan. persaingan tidak hanya dihadapkan pada perusahaan swasta lokal bahkan dengan perusahaan luar negeri sehingga menuntut orientasi strategis yang lebih sesuai.
2. Terdapat pengaruh positif kekuatan lingkungan eksternal dan sumber daya perusahaan terhadap kapabilitas serap di industri jasa kurir di indonesia. sumber daya perusahaan memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan kekuatan lingkungan eksternal dalam mempengaruhi kapabilitas serap. dimensi yang paling besar pengaruhnya dalam merefleksikan sumber daya

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

perusahaan dan mempengaruhi kapabilitas serap di industri jasa kurir di indonesia, adalah asset berwujud. hal itu menunjukkan bahwa fasilitas produksi, sarana dan prasarana, serta peralataan teknologi berperan lebih besar dalam membentuk kapabilitas serap. keberadaan teknologi informasi yang mampu diadaptasi dengan baik oleh pihak perusahaan membantu dalam meningkatkan kapabilitas serap.

3. terdapat pengaruh positif kekuatan lingkungan eksternal dan sumber daya perusahaan terhadap kreasi nilai. sumber daya perusahaan berpengaruh lebih besar terhadap kreasi nilai di industri jasa kurir di indonesia, dibandingkan kekuatan lingkungan eksternal. hal itu menunjukkan bahwa penciptaan nilai pada industri jasa kurir di indonesia lebih dipengaruhi oleh adanya sumber daya perusahaan dibandingkan pengadaptasian kekuatan lingkungan eksternal. penciptaan nilai bagi pelanggan ditunjang oleh tersedianya berbagai sarana dan prasarana, sumber daya manusia yang handal, serta teknlogi informasi yang mampu diadaptasi oleh pihak pengelola dan pegawai di perusahaan jasa kurir.
4. Terdapat pengaruh positif kekuatan lingkungan eskternal terhadap kinerja bisnis di industri jasa kurir di Indonesia, sementara tidak terdapat pengaruh dari sumber daya perusahaan terhadap kinerja bisnis. Pengadaptasian terhadap kekuatan lingkungan eksternal yang baik menyebabkan perusahaan mampu

mengantisipasi dan mengadaptasi perubahan pasar, teknologi, dan persaingan industri yang menjadikan meningkatnya kinerja bisnis .

5. Terdapat pengaruh positif orientasi strategis terhadap kapabilitas serap di industri jasa kurir di Indonesia. Adapun dimensi yang memberikan pengaruh paling tinggi dalam merefleksikan orientasi strategis dalam mempengaruhi kapabilitas serap adalah *customer orientation,* diikuti oleh *interfunctional coordination, entrepreneurial coordination,* dan orientasi pesaing. pemahaman perusahaan akan kebutuhan dan keinginan pelanggan yang ditunjang oleh koordinasi antarfungsi serta peningkatan koordinasi kewirausahaan dan orientasi pesaing memberikan kontribusi dalam peningkatan kapabilitas serap.
6. Terdapat pengaruh positif secara simultan dari orientasi strategis dan kapabilitas serap terhadap kreasi nilai di industri jasa kurir di indonesia. secara parsial ditunjukkan bahwa pengaruh dari orientasi strategis lebih besar dibandingkan dengan pengaruh dari kapabilitas serap terhadap kreasi nilai. implementasi orientasi strategis yang diiringi dengan peningkatan kapabilitas serap memberikan kontribusi terhadap penciptaan nilai pada industri jasa kurir. namun demikian implementasi orientasi strategis akan memberikan pengaruh lebih besar dalam menciptakan nilai bagi pihak terkait. hal itu dikarenakan orientasi strategis berkaitan dengan cara pandang perusahaan terhadap pelanggan, pesaing, kewirausahaan dan koordinasi internal yang jika

diimplementasikan dengan baik akan mampu menciptakan manfaat lebih bagi pelanggan, mengokohkan domain bisnis dan meningkatkan kemitraan bisnis untuk menunjang kinerja bisnis yang lebih baik.

7. Terdapat pengaruh positif orientasi strategis dan kapabilitas serap secara simultan terhadap kinerja bisnis di industri jasa kurir di indonesia. namun secara parsial menunjukkan bahwa pengaruh dari orientasi strategis lebih besar dibandingkan pengaruh dari kapabilitas serap terhadap kinerja bisnis. implementasi orientasi strategis yang diiringi dengan peningkatan kapabilitas serap memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja bisnis pada industri jasa kurir. namun demikian implementasi orientasi strategis akan memberikan pengaruh lebih besar dalam meningkatkan kinerja bisnis. hal itu dikarenakan orientasi strategis berkaitan dengan cara pandang perusahaan terhadap pelanggan, pesaing, kewirausahaan dan koordinasi internal yang jika diimplementasikan dengan baik akan mampu meningkatkan penjualan ,profitabilitas, dan pangsa pasar.
8. Terdapat pengaruh positif kreasi nilai terhadap kinerja bisnis di industri jasa kurir di Indonesia. Adapun dimensi yang merefleksikan kreasi nilai dalam mempengaruhi kinerja bisnis adalah *business partner*, diikuti oleh *business domain, dan customer benefit*. Peningkatan kerelasian dengan pelanggan dalam meningkatkan loyalitas pelanggan serta kehandalan perusahaan dalam mengembangkan jaringan bisnis mampu meningkatkan tingkat penjualan dan

profitabilitas karena meningkatnya kepercayaan pelanggan. Selain itu penguatan domain bisnis melalui peningkatan produk layanan yang berbeda, peningkatkan ketepatan waktu pengiriman, dan pemahaman perusahaan atas trend produk di masa yang akan datang, yang ditunjang oleh peningkatan manfaat pelanggan memberikan pengaruh terhadap peningkatan penjualan, profitabilitas dan pangsa pasar industri jasa kurir.

9. Penelitian ini menghasilkan model yang ditampilkan dalam Gambar 4.12, mempunyai makna sbb: Untuk mencapai kinerja yang baik, perusahaan jasa kurir harus melakukan Kreasi Nilai, yang bisa diwujudkan oleh perusahaan karena adanya dukungan orientasi strategis dan kapabilitas serap. Untuk meningkatkan orientasi strategis perusahaan harus mengoptimalkan adaptasi terhadap kekuatan lingkungan eksternal, sementara untuk mengoptimalkan kapabilitas serap perusahaan harus mengoptimalkan pengembangan sumber daya perusahaannya.
10. Sangat kecil pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan apabila perusahaan tidak mempunyai kreasi nilai, orientasi strategis dan kapabilitas serap, walaupun memahami kekuatan lingkungan eksternal dan mempunyai sumber daya perusahaan yang baik.

5.2. Saran-saran

Berdasarkan uraian pada bagian pembahasan serta kesimpulan di atas, maka direkomendasikan beberapa saran akademis dan saran praktis sebagai berikut.

5.2.1. Saran Akademik

1. Temuan penelitian dalam tulisan ini, diharapkan dapat dijadikan rujukan bagi kalangan akademisi dalam melakukan pengembangan penelitian, dimana hasil temuan ini sebagai bagian dari premis dalam menyusun kerangka pemikiran.
2. Berdasarkan hasil penelitian disertasi ini dan temuan keterbatasan, maka disarankan terhadap peneliti selanjutnya:
   a. Melibatkan unit analisis yang relatif lebih banyak untuk dijadikan sampel dengan memperhatikan strafikasi masing-masing skala perusahaan ataupun jenis/variasi jasa yang ditawarkan pada jasa kurir yang diteliti.
   b. Menggunakan pendekatan multidisplin ilmu, melibatkan disiplin ilmu lainnya baik sosial, psikologi atau pun ilmu lainnya

5.2.2. Saran praktis

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kekuatan Lingkungan Eksternal lebih besar pengaruhnya dibandingkan Sumber Daya Perusahaan terhadap Orientasi

Strategis. Untuk itu disarankan agar pihak perusahaan jasa kurir meningkatkan pengadaptasian terhadap :

a. Lingkungan industri: dengan cara meningkatkan pemahaman manajemen terhadap bermunculannya perusahaan lokal dan global yang bergerak dalam bidang ekspedisi, sebagai pengganti pengiriman surat secara fisik, keragaman karakteristik konsumen pribadi dan konsumen bisnis, mitra perusahaan untuk menunjang jasa kurir, dan optimalisasi *advertising media*. Melalui pelatihan, berkolaborasi dengan perusahaan lain atau benchmarking.
b. Lingkungan teknologi : dengan cara meningkatkan pemahaman karyawan terhadap teknologi internet, teknologi EDC untuk pembayaran non tunai, Teknologi *GPS tracking*, pengaplikasian peralatan operasional untuk efisiensi operasi, penggunaan barcode untuk meningkatkan akurasi proses sortir dan mempercepat proses distribusi, pemahaman manajemen terhadap ancaman internet terhadap penurunan pengiriman jasa surat fisik. Melalui pelatihan, berkolaborasi dengan perusahaan lain, benchmarking dan menerima tenaga yang sudah memahami teknologi dengan segala aspek perkembangannya.
c. Lingkungan makro : dengan cara meningkatkan pemahaman manajemen terhadap kemudahan berinvestasi, nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing, kenaikan harga BBM, stabilitas politik dalam dan luar negeri,

regulasi pemerintah tentang jasa kurir, regulasi pemerintah mengenai perbankan yang dapat mendorong permodalan perusahaan, kondisi dan situasi budaya masyarakat pengguna jasa, kondisi topografis wilayah kerja, dan kondisi geografis kepulauan di Indonesia. Melalui pelatihan, mengirimkan karyawan untuk mengikuti workshop.

2. Sumber Daya Perusahaan memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan Kekuatan Lingkungan Eksternal dalam mempengaruhi Kapabilitas Serap dan Kreasi Nilai. Untuk itu disarankan agar pihak perusahaan jasa kurir meningkatkan :
   a. Asset berwujud : dengan cara meningkatkan kemampuan manajemen dalam mengembangkan fasilitas komputer dan printer, alat timbangan yang akurat, ATK, gedung kantor yang representatif, peningkatan jumlah armada pengangkut barang, kualitas armada pengangkut barang yang memadai dan layak pakai, kursi tunggu, tempat parkir, pesawat telepon, fax, email dan website, EDC, saluran komunikasi antar karyawan, *Web tracking, GPS tracking, delivery technology system*.
   b. Asset tidak berwujud : dengan cara meningkatkan kemampuan manajemen dalam mengembangkan citra perusahaan, pusat informasi tentang profil unit/divisi bisnis, tenaga pengantar ekspedisi yang menguasai karakteristik unik dari wilayah antarnya masing-masing, kualitas merek jasa kurir,

internal business process, dan pengalaman kerja pegawai yang sudah matang dalam operasional jasa kurir.

c. Kapabilitas organisasi: dengan cara meningkatkan kemampuan manajemen dalam peningkatan pengembangan karir karyawan, budaya kerja yang dapat meningkatkan kinerja bisnis, danprogram pendidikan dan pelatihan karyawan.

3. Pengaruh Orientasi Strategis lebih besar dibandingkan Kapabilitas Serap terhadap Kreasi Nilai dan Kinerja Bisnis di industri jasa kurir di Indonesia. Untuk itu disarankan agar pihak perusahaan jasa kurir meningkatkan :

a. Orientasi pelanggan : dengan cara meningkatkan kemampuan manajemen dalam memenuhi harapan konsumen untuk ketepatan waktu pengiriman, memenuhi harapan konsumen akan jaminan barang pengiriman dan asuransi, harga yang kompetitif dan pengiriman yang cepat.

b. Koordinasi interfungsional: dengan cara meningkatkan kemampuan manajemen dalam mengembangkan jaringan atau interkoneksi antar cabang yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia dan antar unit pelaksana dalam internal kantor, dan sistem informasi terintegrasi yang memudahkan pelacakan kiriman di seluruh Indonesia.

c. Orientasi enterpreneurial: dengan cara meningkatkan kemampuan manajemen dalam pencarian peluang baru terkait jasa kurir, pengadaptasian manajemen mengenai layanan baru bagi pelanggan,

koordinasi sumber daya perusahaan, mengambil keputusan dalam situasi *fource majeure,* kemampuan karyawan dalam mengadopsi ide-ide baru dan metode baru dalam pengiriman barang kiriman pelanggan.

d. Orientasi pesaing : dengan cara meningkatkan kemampuan manajemen dalam memahami kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia pesaing, kekuatan dan kelemahan sarana armada pengangkutan pesaing, kekuatan dan kelemahan asset fisik pesaing, kekuatan dan kelemahan kemitraan pesaing, kekuatan dan kelemahan citra perusahaan pesaing, serta kekuatan dan kelemahan produk layanan pesaing

4. Kapabilitas Serap memberikan kontribusi dalam mengembangkan Kreasi Nilai. Untuk itu disarankan agar pihak perusahaan jasa kurir meningkatkan :

a. Penerapan pengetahuan : dengan cara meningkatkan kemampuan pihak perusahaan dalam melakukan implementasi pengembangan pengetahuan yang berorientasi pada proses bisnis dan berorientasi pada tujuan perusahaan.

b. Evaluasi pengetahuan : dengan cara meningkatkan kemampuan pihak perusahaan dalam mengembangkan program evaluasi pengetahuan konseptual pegawai dan program evaluasi pengetahuan operasional pegawai

c. Perolehan pengetahuan : dengan cara meningkatkan kemampuan pihak perusahaan dalam memperkaya pengetahuan yang bersumber dari

internet, surat kabar, majalah, dan memperkaya pengetahuan yang bersumber dari internal perusahaan

d. Transfer pengetahuan : dengan cara meningkatkan kemampuan pihak perusahaan dalam mengembangkan program pendidikan dan pelatihan/ training terhadap pegawai dan dalam melakukan sosialisasi pengembangan pengetahuan secara tidak formal.

5. Kreasi Nilai memberikan pengaruh paling tinggi terhadap Kinerja Bisnis di industri jasa kurir di Indonesia. Untuk itu disarankan agar pihak perusahaan jasa kurir meningkatkan :

   a. *Business partner*: dengan cara meningkatkan kemampuan pihak perusahaan dalam memberikan diskon/harga khusus kepada pelanggan tetap yang terikat kontrak, mengembangkan program *customer gathering*, memberikan kemudahan dalam pelacakan barang kiriman, kemudahan dalam berhubungan dengan bagian *customer service*, kemitraan dengan perbankan/BPR dalam pembayaran pengiriman paket, kemitraan dengan institusi pendidikan terkait jasa e kurir, kemitraan dengan institusi pemerintah, kemitraan dengan asosiasi jasa kurir, kemitraan dengan maskapai penerbangan, kemitraan dengan perusahaan armada laut, kemitraan dengan perusahaan kereta api barang, kemitraan dengan agen/cabang, kemitraan dengan lembaga asuransi, optimalisasi *franchising model.*

b. *Business domain:* dengan cara meningkatkan kemampuan pihak perusahaan dalam peningkatan layanan *top urgent service, Two day service, Regular service, Charter service, Document service*, jemput barang ke pelanggan tetap, pelayanan *city courier*, jaminan ketepatan waktu sesuai kontrak, layanan peningkatan standarisasi kompetensi, program pelatihan jasa kurir kepada karyawan.

c. *Customer benefit:* dengan cara meningkatkan kemampuan pihak perusahaan dalam pengembangan layanan baru selain yang sudah ada saat ini, pengembangan variasi dari manfaat produk layanan yang sesuai harapan konsumen, meningkatkan standar mutu waktu pengiriman, standar mutu jaminan/garansi kerusakan barang, kemudahan klaim asuransi pengiriman, dan pengembangan layanan baru selain yang sudah ada saat ini.

5.2.3 Saran kepada Pemerintah.

Jasa kurir yang terdiri dari lima layanan utama yaitu: surat, dokumen dan yang sejenis termasuk surat elektronik, paket, logistik, layanan keuangan dan jasa keagenan berada dalam satu payung pembinaan departemen teknis yaitu Depkominfo, Direktur Jendral Pos dan Telekomunikasi, dalam hal ini Direktur Pos. Kondisi saat ini sudah tidak tepat karena pada hakekatnya yang masih relevan adalah hanya tinggal surat dan yang sejenis, layanan lain sebaiknya berada dalam pembinaan departemen teknis lain misalnya paket dan logistik lebih pas

berada dalam binaan Kementrian Perhubungan. Sedangkan jasa keuangan di bawah OJK. Selanjutnya jasa keagenan mengikuti layanan yang diberikan. Untuk ijin usaha sebaiknya diterbitkan oleh BKPM dalam satu pintu dengan mendapat rekomendasi dari departemen teknis. Bisnis kurir yang volumenya sangat besar dan turut menentukan kesejahteraan rakyat serta daya saing bangsa perlu ditata dengan baik sehingga tercipta *fairnes* dan persaingan yang sehat, menuju layanan prima yang efisien sehingga dapat mendorong perkembangan bisnis.