

## Analisis *disruptive marketing* pada perusahaan *startup* (PT. Gojek Indonesia)

Ridlwana Muttaqin

STIE 'Indonesia Membangun' INABA, Bandung, Indonesia

### INFO ARTIKEL

Diterima 10 September 2020  
Disetujui 15 Oktober 2020  
Diterbitkan 2 Desember 2020

#### Kata Kunci:

Disruptif, pemasaran disruptif,  
gojek.

DOI:10.24036/jkmb.10981400

#### Keywords:

Disruptive, disruptive marketing,  
gojek.

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh temuan mengenai kondisi internal Gojek, memperoleh temuan mengenai eksternal Gojek, dan memperoleh temuan hasil strategi yang perlu dilakukan Gojek dalam meningkatkan penjualan jasa melalui konsep *Disruptive Marketing*. Objek dalam penelitian ini adalah PT. Gojek Indonesia. Variabel dalam penelitian ini adalah *Disruptive Marketing*. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif. Dengan metode kualitatif dan analisis SWOT. Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan dengan analisis SWOT menunjukkan bahwa arah manajemen Gojek dalam meningkatkan penjualan jasa melalui konsep *Disruptive Marketing* berada pada kondisi *Stable Growth Strategy* artinya Gojek sedang mengejar pertumbuhan maksimal dengan memperkuat pangsa pasar, mengejar laba, dan strategi ini mampu untuk mengejar pertumbuhan yang berkelanjutan dengan cara selalu melakukan inovasi.

### ABSTRACT

This study aims to obtain findings regarding the internal conditions of Gojek, regarding Gojek's externalities, and on the strategic results that Gojek needs to do in increasing service sales through the concept of *Disruptive Marketing*. The object of this research is PT. Indonesian Gojek. The variable in this study is *Disruptive Marketing*. This type of research is descriptive. With qualitative methods and SWOT analysis. Based on the overall research results with SWOT analysis shows that the direction of Go-Jek's management in increasing service sales through the concept of *Disruptive Marketing* is in a *Stable Growth Strategy*, meaning that Gojek is pursuing maximum growth by strengthening market share, pursuing profit, and this strategy can pursue growth. sustainable by always making innovations.

**How to cite:** Muttaqin, Ridlwana. (2020). Analisis *disruptive marketing* pada perusahaan *startup* (PT. Gojek Indonesia). *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, Vol. 9 (2), 101-113. DOI: <https://doi.org/10.24036/jkmb.10981400>



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2020 by author.

\* Corresponding author: [ridlwana3@gmail.com](mailto:ridlwana3@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Perkembangan industri jasa transportasi saat ini memegang peranan penting dan berkembang pesat dalam hal angkutan jasa yang ditujukan kepada konsumen di suatu negara. Jasa transportasi yang diberikan oleh perusahaan mempunyai keunggulan yang ditawarkan kepada konsumen. Strategi pemasaran menjadi hal penting yang harus dilakukan perusahaan untuk mewujudkan tingkat kepuasan konsumen yang maksimal selain itu juga untuk mempertahankan konsumen agar tidak berpindah ke perusahaan jasa transportasi lain. Dalam industri jasa transportasi kita mengenal tiga jenis transportasi, yaitu: transportasi darat, transportasi laut dan transportasi udara.

Secara nasional perkembangan jumlah penumpang angkutan transportasi darat lebih besar dibanding dengan transportasi laut dan udara. Salah satu pendorong industri alat transportasi darat adalah meningkatnya kebutuhan alat transportasi untuk penumpang. Pertumbuhan jumlah penduduk dan kondisi ekonomi yang positif memacu kenaikan permintaan transportasi darat.

Transportasi darat memiliki peran yang sangat penting di dalam kehidupan masyarakat. Sesuai dengan fungsinya, transportasi darat dituntut untuk dapat menyediakan jasa transportasi jalan, kereta api, sungai, danau dan penyeberangan serta angkutan perkotaan, angkutan lingkungan, sehingga mampu menunjang pengembangan sektor-sektor lainnya. Sejak awal peranan transportasi darat sangat dominan dalam segala aspek kehidupan masyarakat. Pada perkembangannya saat ini *kendaraan bermotor* yang merupakan alat transportasi yang *paling* sering digunakan oleh masyarakat Indonesia.

Transportasi digunakan setiap masyarakat untuk memperlancar aktifitas sehari-harinya, setiap orang tentu membutuhkan transportasi ini dalam berbagai kegiatannya seperti bekerja, bersekolah, bepergian maupun aktifitas lainnya. Semakin banyak jenis jasa transportasi dan berbagai macam merek yang ditawarkan, membuat konsumen menjadi lebih selektif dalam proses pengambilan keputusannya. Perusahaan pun harus melakukan usaha-usaha dalam menarik konsumen agar membeli dan menggunakan jasanya.

Usaha dalam bidang jasa transportasi umum saat inipun menjadi prospek usaha yang menguntungkan terutama di daerah kota-kota besar dan sekitarnya, masyarakat membutuhkan jasa transportasi yang praktis dan juga cepat. Terobosan baru dimunculkan oleh para pengusaha muda yang mengembangkan inovasi baru dalam penyediaan jasa transportasi *online*. Alasan masyarakat saat ini lebih memilih dalam menggunakan layanan jasa online adalah persepsi masyarakat yang menilai bahwa layanan jasa berbasis smartphone ini lebih praktis. Para penggunanya dapat memesan via aplikasi tanpa harus terjun ke lapangan. Pelanggan juga merasa aman karena telah terintegrasi dibawah naungan institusi sehingga kepercayaan pelanggan akan lebih besar, serta tarif yang telah terstandarkan sehingga pelanggan tidak perlu melakukan tawar menawar.

Belakangan ini beberapa merek ojek *online* berhasil merebut pasar, di Indonesia sendiri mulai muncul perusahaan ojek *online* lain yang telah aktif beroperasi dan tentu memiliki strategi pemasaran yang berbeda beda, diantaranya: Gojek, Grab Bike dan Uber. Berdasarkan hasil survei *Sharing Vision* pada Januari 2017, Gojek banyak dipilih untuk jasa pengantaran sebesar 61 persen pengguna ojek *online*, kemudian diikuti oleh Grab Bike sebesar 43 persen. Sementara itu, Uber berjumlah 12 persen responden pengguna. Dalam hal ini merek Gojek telah melekat di benak masyarakat.

Gojek sudah menjadi transportasi yang di gemari oleh seluruh lapisan masyarakat, mode ini yang menawarkan jasa transportasi menggunakan kendaraan bermotor, Gojek dapat secara mudah di pesan melalui aplikasi yang telah di download pada *smartphone*. Dalam hal ini pengguna sangat dimudahkan dengan adanya Gojek, karena Gojek saat ini sudah memiliki 17 Jasa unggulan yang akan dapat memanjakan seluruh kebutuhan pelanggannya. Namun dari beberapa keunggulan produk dari layanan ojek unik ini banyak yang lebih mengemuka perihal adanya konflik antara pengemudi Gojek dengan tukang ojek pangkalan dan pengendara angkutan umum. Keberadaan layanan Gojek di Indonesia mulai memicu konflik, mereka menganggap eksistensi Gojek mengganggu keberadaan mereka dan membuat mereka dirugikan.

Pendekatan pemasaran tradisional, perusahaan mengembangkan produk atau layanannya yang kemudian menerapkan strategi untuk membantu menarik pelanggan baru ke bisnis mereka. Namun waktu telah berubah, saat ini konsumen yang menggerakkan pasar. Oleh karena itu, perusahaan harus memasuki suasana pasar dan memberikan apa yang diinginkan konsumen, disinilah *Disruptive Marketing* pada Gojek yang mengambil isyaratnya.

Persaingan antara pengemudi Gojek dengan pengemudi ojek pangkalan dan angkutan umum memang tidak dapat dihindari. Satu pihak keberadaan ojek *online* dapat memberikan kenyamanan bagi konsumen dan di pihak lain menjadi ancaman bagi jenis transportasi konvensional. Kesenjangan ekonomi menjadikan alasan utama, para Gojek dengan mudahnya mendapatkan konsumen karena sudah mengandalkan kemajuan teknologi, tanpa harus menunggu nomor antrian untuk mendapat penumpang.

Gojek merupakan solusi transportasi yang aman dan modern. Kendaraan ini telah dilengkapi dengan fitur GPS, dengan fitur GPS ini posisi Gojek dapat langsung dipantau oleh *smartphone*. Penawaran harga yang ada di aplikasi Gojek sangat jelas dan transparan, konsep modern dari Gojek ini juga terlihat dari cara pembayarannya dengan credit (Go-Pay). Saat ini Gojek berkembang pesat di kota-kota besar Indonesia yang siap memberikan ancaman dan gangguan pada pasar yang sudah ada. Kehadiran Gojek ini didorong oleh berkembangnya penggunaan Internet dan *smartphone mobile* oleh masyarakat setempat.

Pendekatan sebenarnya pada konsep *Disruptive Marketing* lebih merupakan model bisnis daripada pendekatan pemasaran. Sebagian besar perusahaan masih cenderung memasarkan melalui cara tradisional, yang memberi banyak kesempatan bagi perusahaan pesaing. Dalam mengatasi hal ini, produk perusahaan harus berinovasi dan memperhatikan yang diinginkan pasar.

*Disruptive Marketing* memiliki satu dari dua tujuan: merancang produk layanannya agar sesuai dengan permintaan pasar yang sedang berkembang, atau membentuk kembali produk layanan yang ada untuk memenuhi permintaan pelanggan yang tidak puas dengan penawaran saat ini. Dari titik awal ini, tim pemasaran merancang kampanye periklanan dengan pesan yang mengganggu pemikiran konvensional di pasar yang ada atau berbicara dengan yang baru.

Perusahaan Gojek mencoba menerapkan *Disruptive Marketing* yang mengubah model bisnis mereka, produk atau layanan *outbound* mereka, dan pesan yang mereka kirim kepada konsumen. Gojek berupaya untuk berinovasi pada model bisnis yang sama dengan mengembangkan produknya dari waktu ke waktu sesuai kebutuhan dan perkembangan zaman. Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, diidentifikasi masalah ke dalam tema sentral sebagai berikut:

*Disruptive Marketing* pada industri jasa transportasi mengalami perkembangan yang sangat pesat pada tahun terakhir ini. Hal ini dikarenakan tingkat kebutuhan pasar yang sangat tinggi. Merek Gojek sudah menjadi jasa yang paling dibutuhkan oleh semua kalangan. Banyak faktor yang membuat pengguna mengejar pasar ini terutama memilih Gojek sebagai sarana transportasinya. Hal ini tidak terlepas dengan perkembangan teknologi *smartphone*, pengguna hanya melakukan download aplikasi Gojek, maka pengguna dengan mudah dapat bertransaksi. Gojek dapat menciptakan inovasi pada pasar baru melalui konsep *Disruptive Marketing*, namun juga perlu diperhatikan lebih *intens* untuk mempertahankan konsumen lama dan membuatnya tetap menggunakan dengan produk dan mereknya. Kirchner *et al.*, (2012) yang menemukan bahwa Dimensi *Disruptive Marketing* berupaya dalam menciptakan sesuatu yang baru.

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, maka dirasakan perlu untuk melakukan penelitian tentang "Analisis *Disruptive Marketing* pada PT Gojek Indonesia". Memperhatikan konsumen sebagai faktor utama, perusahaan perlu mengetahui perilaku konsumen dalam melakukan pemesanan, karena hal tersebut sangat penting untuk pemasar atau perusahaan, sehingga secara efektif dapat mengembangkan strategi yang diterapkan.

## KAJIAN LITERATUR

*Entrepreneurial Marketing* merupakan kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh usaha baru dan usaha kecil. Tidak semua pemilik usaha kecil adalah *entrepreneur*, sehingga fokus telah bergeser ke arah pemasaran yang dilakukan oleh *entrepreneur*. Menurut Schumpeter, *Entrepreneur* adalah mereka yang menciptakan sesuatu yang baru atau mereka yang jeli melihat peluang, sedangkan menurut Kirzner (Metcalf, 2006 dalam IONITA, 2012). *Entrepreneurship* dan *marketing* merupakan dua bidang studi yang berbeda. Istilah *entrepreneurial* dapat diartikan sebagai orientasi strategi yang mempengaruhi fungsi organisasi pemasaran. Demikian konsep *entrepreneurial marketing* merupakan penggabungan konsep dari *entrepreneurship* dan *marketing*. *Entrepreneurial Marketing* memiliki cakupan yang sangat luas dan sampai saat ini belum ada definisi yang baku untuk pengertian *Entrepreneurial Marketing*. Bjerke dan Hultman (2006), menyatakan *entrepreneurial marketing* dalam usaha kecil menargetkan organisasi atau individu yang memiliki efek positif atau negatif terhadap produk, harga, promosi dan saluran distribusi versus *marketing* interaktif dan berita dari mulut ke mulut.

Menurut Kirchner *et al.*, (2012) *Disruptive Marketing is a strategic approach that attempts to eliminate product and market boundaries and allows creativity to take center stage in the development of a radical new vision of the organization's product, brand, or service.* ahli, mendefinisikan *Disruptive Marketing* sebagai perusahaan yang membantu dalam menciptakan pasar baru. Gupta, (2016) menjelaskan bahwa *disruptive marketing* melalui diferensiasi merek yang cerdas menjadi taktik penting untuk memerangi persaingan di pasar yang tidak bersahabat. Hal ini dapat dikatakan bahwa *Disruptive Marketing* merupakan pendekatan strategis yang mencoba menghilangkan batasan pasar dan memungkinkan kreativitas untuk menjadi pusat perhatian dalam pengembangan visi baru dari produk, merek, atau layanan organisasi untuk mengidentifikasi, memperoleh, dan mempertahankan pelanggan yang menguntungkan.

Berdasarkan definisi ini dimungkinkan ada hal yang sangat penting bagi organisasi kecil, yang seringkali tidak dapat beroperasi menggunakan pendekatan pemasaran tradisional, karena kendala keuangan, dan rentan terhadap risiko tinggi yang sering dikaitkan dengan pengambilan pendekatan nontradisional pemasaran kewirausahaan terdiri dari berbagai macam manifestasi.

Model konseptual dari *Disruptive Marketing* diusulkan, berdasarkan tinjauan *review* literatur tentang konsep dan topik terkait, melalui pengukuran delapan dimensi untuk memberikan kontribusi yang positif, diantaranya: *financial resources, entrepreneurial leadership, creativity, agility, proactiveness, risk tolerance, internal cooperation* dan *external cooperation* (Morris *et al.*, (2005) & Kirchner *et al.*, 2012).

1. *Financial resources*

*Financial resources* merupakan uang yang digunakan manajemen dan organisasi untuk membiayai pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi.

2. *Entrepreneurial leadership*

*Entrepreneurial leadership* merupakan kemampuan dalam mengorganisir sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama menggunakan perilaku proaktif kewirausahaan dengan mengoptimalkan risiko, berinovasi untuk memanfaatkan peluang, mengambil tanggung jawab pribadi dan mengelola perubahan dalam lingkungan yang dinamis untuk kepentingan organisasi.

3. *Creativity*

*Disruptive Marketing* menggabungkan kebutuhan untuk pendekatan kreatif untuk akuisisi pelanggan, retensi, dan pengembangan. *Disruptive Marketing* berfokus pada pendekatan inovatif untuk menciptakan hubungan baru atau menggunakan hubungan yang ada untuk menciptakan pasar baru (Morris *et al.*, 2005).

4. *Agility*

Organisasi yang memiliki ketangkasan atau kelihaihan dapat menyesuaikan setiap perubahan dengan cepat. Keberhasilan adopsi menjadi dasar strategi pemasaran digital bergantung pada teknologi, organisasi, dan lingkungan.

5. *Proactiveness*

Menurut Baker & Sinkula, (2009) *Proactiveness* mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengambil inisiatif dalam mengejar peluang pasar. Lumpkin & Dess (2001) *Proactiveness* adalah sebuah pencarian peluang, perspektif melihat kedepan meliputi pengenalan produk baru atau layanan untuk menghadapi kompetisi dan bertindak dalam mengantisipasi permintaan di masa mendatang untuk membuat perubahan dan membentuk lingkungan. Orientasi proaktif bagaimana para marketer mencoba mendefinisikan kembali kondisi eksternal untuk mengurangi ketidakpastian dan mengurangi ketergantungan dan kerentanan (Morris *et al.*, 2005).

6. *Risk tolerance*

Menurut Lumpkin & Dess (2001) *Risk tolerance* berarti "kecenderungan untuk mengambil tindakan yang berani seperti mencoba untuk masuk dalam pasar baru yang belum diketahui, mengerahkan sebagian besar sumber daya untuk usaha dengan hasil yang tidak pasti, dan atau melakukan pinjaman dalam jumlah besar." Itu adalah kemampuan untuk mengurangi resiko yang melekat pada kesempatan dengan melakukan tindakan yang telah

diperhitungkan (Becherer *et al.*, 2012). Yang berarti upaya terbuka untuk mengidentifikasi faktor resiko, dan kemudian untuk mengurangi atau menyebarkan resiko tersebut (Morris *et al.*, 2005).

7. *Internal cooperation*

*Internal Cooperation* merupakan kemampuan sumber daya yang ada di dalam perusahaan untuk saling melakukan kerja sama dengan cara menetapkan strategi guna mencapai tujuan organisasi.

8. *External cooperation*

*External cooperation* merupakan bentuk kerja sama dengan pihak kolega yang ada di luar perusahaan dengan tujuan meningkatkan eksistensi dan laba perusahaan.

## METODE

Metode dalam penelitian ini menggunakan analisis SWOT dengan melalui Matrik IFAS dan EFAS. Faktor-faktor strategis perusahaan yang didapat kemudian dimasukkan dalam bentuk Tabel IFAS dan EFAS sebelumnya dilakukan pembobotan terhadap masing-masing faktor strategi perusahaan. Fungsi dari pembobotan dan rating adalah untuk mengetahui faktor strategis perusahaan dan dapat memberikan dampak positif dan negatif. Dampak positif dapat menjadi faktor kekuatan dan peluang, sedang dampak negatif menjadi kelemahan dan ancaman.

Penelitian ini dilakukan di PT. Gojek Indonesia pada September hingga Desember 2017. Analisa data dilakukan di Sekolah Pasca Sarjana, Universitas Pendidikan Indonesia.

Batasan masalah penelitian ini hanya membahas mengenai faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang didapatkan melalui wawancara dengan pihak manajemen perusahaan PT. Gojek Indonesia:

1. Lingkungan internal perusahaan meliputi manajemen (*planning, organizing, actuating, controlling*), pemasaran (*pro-duct, price, place, promotion, process, person, physical evidence, productivity, and quality*) penelitian dan pengembangan serta sistem informasi.
2. Lingkungan eksternal perusahaan meliputi lingkungan mikro (pemasok, pelanggan, pesaing), lingkungan industri (ancaman produk substitusi, persaingan antar perusahaan, ancaman pendatang baru) dan lingkungan makro (demografi, ekonomi, sosial, politik, dan teknologi).
3. Tidak membahas permasalahan mengenai keuangan dan sistem produksi pada perusahaan PT. Gojek Indonesia.

Prosedur penelitian yang dilakukan sebagai berikut:

1. Survei Pendahuluan  
Survei pendahuluan digunakan untuk mengetahui kondisi perusahaan, sehingga penulis dapat mengetahui gambaran yang jelas mengenai PT. Gojek Indonesia.
2. Identifikasi Masalah  
Masalah diidentifikasi melalui wawancara langsung dengan pihak karyawan PT. Gojek Indonesia.
3. Studi Literatur  
Studi literatur digunakan untuk mencari informasi dan landasan teori yang mendukung penelitian. Studi literatur berasal dari buku, jurnal, Internet, website perusahaan, majalah dan lain-lain.
4. Identifikasi Variabel Penelitian  
Identifikasi variabel penelitian berupa variabel lingkungan eksternal dan variabel internal perusahaan. Identifikasi faktor-faktor internal diperoleh melalui wawancara dengan pihak manajemen perusahaan. Variabel internal perusahaan terdiri dari manajemen (*planning, organizing, actuating, controlling*), pemasaran (*product, price, place, promotion, process, person, physical evidence, productivity, and quality*) penelitian dan pengembangan serta sistem informasi. Variabel eksternal terdiri dari lingkungan mikro (pemasok, pelanggan, pesaing), lingkungan

industri (ancaman produk substitusi, persaingan antar perusahaan, ancaman pendatang baru) dan lingkungan makro (demografi, ekonomi, sosial, politik, dan teknologi).

5. Penentuan Responden

Responden dipilih secara *purposive* sebanyak dua orang, yaitu berasal dari pihak manajemen pusat dan perwakilan cabang tepatnya sebagai *City Head*, di mana responden tersebut dianggap mengetahui informasi mengenai faktor-faktor strategi internal dan eksternal dan mengetahui kondisi perusahaan pada saat ini secara menyeluruh.

6. Analisis Data

Teknik analisis data bertujuan untuk menyederhanakan seluruh data yang terkumpul, menyajikan secara sistematis, kemudian mengolah, menafsirkan, dan memaknai data tersebut. Analisis data merupakan upaya pemecahan permasalahan penelitian untuk memperoleh jawaban atas permasalahan yang diteliti. Permasalahan dalam penelitian ini akan dianalisis dengan metode analisis IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factors Analysis Summary*) serta analisis SWOT (*Strengths Weaknesses Opportunities Threats*). Dengan keempat analisis tersebut diharapkan akan dapat memecahkan permasalahan yang akan diteliti.

a) Analisis internal

Analisis internal dilakukan untuk mendapatkan faktor kekuatan yang akan dipergunakan dan faktor kelemahan yang akan diantisipasi. Untuk mengevaluasi faktor tersebut digunakan matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*). Penentuan faktor strategi internal dilakukan sebelum membuat matriks IFAS.

b) Analisis eksternal

Analisis eksternal dilakukan untuk mengembangkan faktor peluang yang kira kiranya dapat dimanfaatkan dan faktor ancaman yang perlu dihindari. Dalam analisis ini ada dua faktor lingkungan eksternal, yaitu: faktor lingkungan makro (politik, ekonomi, sosial, dan teknologi) dan lingkungan eksternal mikro (lingkungan usaha, distribusi, infrastruktur, sumber daya manusia). Hasil analisis eksternal dilanjutkan dengan mengevaluasi guna mengetahui apakah strategi yang dipakai selama ini memberikan respon terhadap peluang dan ancaman yang ada. Untuk maksud tersebut digunakan matriks EFAS (*External Factors Analysis Summary*).

Setelah memasukan data kedalam matriks *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factors Analysis Summary* (EFAS) dan memberi bobot dan rating untuk masing-masing point. Tahapan kerja yang selanjutnya dikerjakan oleh peneliti adalah menghitung jumlah skor yang didapat dari kedua matriks tersebut. Berikut tahapan kerja untuk menentukan *Positioning* Kuadran SWOT.

Berdasarkan matriks IFAS dan EFAS tersebut dapat diketahui posisi sumbu X dan posisi sumbu Y yang menentukan posisi di kuadran SWOT dapat dilihat pada gambar berikut.



**Gambar 1: Posisi dalam Kuadran SWOT**

Sumber: Pearce dan Robinson, 1998

Rumusan setiap kuadran yang secara khusus untuk penggunaan SWOT perusahaan sehingga dari rumusan sebagai berikut:

1. Kuadran I (Positif, Positif)  
Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah **Progresif**, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.
2. Kuadran II (Positif, Negatif)  
Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah **Diversifikasi Strategi**, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karenanya, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.
3. Kuadran III (Negatif, Positif)  
Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah **Ubah Strategi**, artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.
4. Kuadran IV (Negatif, Negatif)  
Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah **Strategi Bertahan**, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya organisasi disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan *Disruptive Marketing* pada PT. Gojek Indonesia terdiri dari delapan sub variabel yaitu *financial resources, entrepreneurial leadership, creativity, agility, proactiveness, risk tolerance, internal cooperation* dan *external cooperation*. Berdasarkan dimensi tersebut peneliti akan menganalisis kondisi Internal dan Eksternal PT. Gojek Indonesia, dapat dilihat sebagai berikut:

1. Analisis *Financial Resources* pada PT. Gojek Indonesia
  - a. Gojeksukses mengumpulkan uang investasi hingga Rp.13,13 triliun dan Gojek juga memiliki *pre-money valuation* atau nilai *star up* sebelum didanai investor, sekitar Rp32,84 triliun. (1A)
  - b. Gojek menjadi sponsor utama Liga Indonesia dengan nilai sponsor yang diberikan Gojek di Liga 1 adalah Rp180 miliar. (1B)
  - c. Manajemen Gojek telah memproyeksikan biaya promosi Liga 1 tersebut akan tertutupi dari kenaikan omzet. (1C)
  - d. Jutaan pengguna aplikasi Gojek di kota besar yang aktif bertransaksi untuk mendulang uang dari iklan yang ikut di aplikasinya. (1D)
2. Analisis *Entrepreneurial Leadership* pada PT. Gojek Indonesia
  - a. Sosok pendiri yang bernama Nadiem Makarim yang menjadi pucuk pimpinan yang mampu mendirikan Gojek. (2A)
  - b. Nadiem memposisikan PT Gojek Indonesia merupakan Penyedia jasa transportasi ojek di Indonesia yang berkembang pesat setelah meluncurkan aplikasi di ponsel pada awal 2015. (2B)
  - c. Nadiem mendapatkan ide awal untuk melakukan inovasi Gojek dari kebiasaan menggunakan jasa ojek. (2C)

- d. Nadiem Makarim pendiri Gojek telah membuktikan prestasi yang luar biasa, setidaknya ada lebih 200 ribu supir ojek yang tergabung dalam Gojek. (2D)
- e. PT. Gojek dapat membantu serta melayani seluruh masyarakat Indonesia dimanapun mereka berada. (2E)
3. Analisis *Creativity* pada PT. Gojek Indonesia
  - a. Pelopor pertama di Indonesia yang membuat aplikasi *online*. (3A)
  - b. Gojek mampu memudahkan masyarakat yang tidak perlu repot untuk menggunakan kendaraan umum. (3B)
  - c. Ide atau produk baru Gojek dapat diterima pasar dan memenuhi unsur *sustainability* yaitu Lingkungan, Sosial, dan Ekonomi. (3C)
  - d. Gojek tidak hanya melihat pasar yang sudah ada, tetapi juga mampu mengkombinasikan kebutuhan dan inovasi. (3D)
  - e. Pembayaran yang tidak hanya dilakukan dengan menggunakan uang *cash* tapi bisa juga menggunakan Go-Pay jadi lebih praktis. (3E)
  - f. Gojek cocok dimanfaatkan untuk mengantarkan barang, sarana transportasi, dan membantu kegiatan berbelanja di seluruh kota. (3F)
4. Analisis *Agility* pada PT. Gojek Indonesia
  - a. Gojek merupakan pionir penyedia jasa layanan ojek profesional yang berusaha menawarkan kecepatan, keamanan, dan kenyamanan bagi para pelanggannya. (4A)
  - b. Gojek tumbuh sebagai *startup* yang menjanjikan di berbagai kota seluruh Indonesia. (4B)
  - c. Para pengemudi Gojek memiliki tiga prinsip operasional Gojek yaitu *Speed, Innovation* dan *Social Impact*. (4C)
5. Analisis *Proactiveness* pada PT. Gojek Indonesia
  - a. Dalam hal ini Gojek menetapkan tarif yang cukup murah bagi pengguna jasanya sehingga konsumen yang tadinya menggunakan ojek biasa kemudian beralih ke Gojek. (5A)
  - b. Gojek sudah sangat familiar dikalangan artis sehingga dalam hal ini pihak Gojek memanfaatkan artis sebagai *brand ambassador* untuk menarik konsumen. (5B)
  - c. Gojek memberikan banyak manfaat bagi konsumen terlihat dari berbagai macam fitur pelayanan yang ditawarkan pihak Gojek seperti Go-Send, Go-Ride, Go-Food, Go-Mart, Go-Shop, Go-Pulsa, Go-Bluebird, Go-Busway, Go-Med, Go-Box, Go-Clean, Go-Tix, Go-Glam, Go-Message, Go-Auto, dan yang terbaru pada bulan November 2017 adalah Go-Bills. (5C)
6. Analisis *Risk Tolerance* pada PT. Gojek Indonesia.
  - a. Berani melakukan risiko peminjaman dana yang sangat besar kepada salah satu e-commerce paling besar di Tiongkok yaitu JD.com Inc dan Tencen Holding Ltd. (6A)
  - b. Gojek yang menggunakan aplikasi *online* dapat memasuki pasar persaingan sebagai jasa transportasi, dalam hal ini akan menjadi konflik dengan angkutan konvensional. (6B)
7. Analisis *Internal Cooperation* pada PT Gojek Indonesia
  - a. Meningkatnya minat konsumen terhadap Gojek, membuat pihak Gojek membuka cabang di berbagai kota di Indonesia. (7A)
  - b. Pihak IT di internal Gojek sering kedatangan aplikasi yang bermasalah misalnya ketika digunakan sering kali diminta untuk memasukkan email berulang-ulang yang dianggap sangat mengganggu. (7B)
  - c. Aplikasi yang masih belum bisa menjaga privasi konsumen sehingga sering terjadi teror. (7C)
  - d. Peta yang sering kali tidak akurat dalam menentukan lokasi. (7D)
  - e. Driver Gojek sering menggagalkan orderan konsumen. (7E)
8. Analisis *External Cooperation* pada PT. Gojek Indonesia
  - a. Penetapan media periklanan menggunakan media internet, sosial, brosur, radio, *direct selling*, event, media partner, dan juga melalui tradisional marketing seperti publikasi dari mulut ke mulut. (8A)

- b. Kerja sama bisnis antara Blue Bird dengan Gojek melalui layanan Go-Car dan Go Blue Bird merupakan terobosan baru di tengah persaingan transportasi konvensional dan *online* yang semakin kompetitif. (8B)
- c. Adanya regulasi pemerintah yang menyatakan bahwa kendaraan plat hitam menjadi simpang siur untuk mengangkut penumpang. (8C)
- d. Kerjasama dengan berbagai mitra seperti asuransi, toko-toko *offline*, bengkel kendaraan, KPR, Tabungan Haji. (8D)

Berdasarkan gambaran kondisi internal dan eksternal diatas, maka hasil tersebut telah dikelompokkan kepada empat kondisi diantaranya: kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dapat dilihat pada keterangan berikut:

- a. Kekuatan (*Strenght*) : (1A), (1B), (1C), (2A), (2B), (2D), (3A), (3D), (3E), (4A), (4B), (4C), (5B), (6A).
- b. Kelemahan (*Weakness*) : (7B), (7C), (7D), (7E).
- c. Peluang (*Opportunity*) : (1D), (2C), (2E), (3B), (3C), (3F), (5A), (5C), (7A), (8A), (8B), (8D).
- d. Ancaman (*Threat*) : (6B), (8C).

### Solusi Pemecahan Masalah

Faktor-faktor strategis perusahaan yang didapat kemudian dimasukkan dalam bentuk tabel IFAS dan EFAS sebelumnya dilakukan pembobotan terhadap masing-masing faktor strategi perusahaan. Fungsi dari pembobotan dan rating adalah untuk mengetahui faktor strategis perusahaan dan dapat memberikan dampak positif dan negatif. Dampak positif dapat menjadi faktor kekuatan dan peluang, sedang dampak negatif menjadi kelemahan dan ancaman. Berikut ini tabel pemberian nilai dan bobot serta pemberian bobot dan *rating*:

Pembobotan dan *rating* di atas berdasarkan hasil wawancara dan observasi ke lapangan, yaitu: Kantor GojekBandung, Kantor GojekGarut, dan Kantor Pusat GojekJakarta melalui email yang telah dilakukan peneliti. Dilihat dari faktor internal diatas bahwa dari faktor kekuatan (*Strenght*) dan faktor kelemahan (*Weakness*) adalah sumbu X. Hal ini menunjukkan bahwa *Strenght* pada internal Gojeklebih kuat daripada *Weakness* yang dimiliki Go-Jek.

Berdasarkan hasil susunan faktor-faktor internal dan eksternal di atas, menghasilkan rangkaian skor sebagai berikut:

- a. Kekuatan (*Strenghts*) = 2,94
- b. Kelemahan (*Weaknesses*) = 0,26
- c. Peluang (*Opportunities*) = 2,97
- d. Ancaman (*Threats*) = 0,20

Hasil Matriks IFAS dapat diketahui posisi sumbu X dengan rumus sebagai berikut:

$$X = \text{Total Kekuatan} - \text{Total Kelemahan}$$

$$X = 2,94 - 0,26$$

$$X = 2,68$$

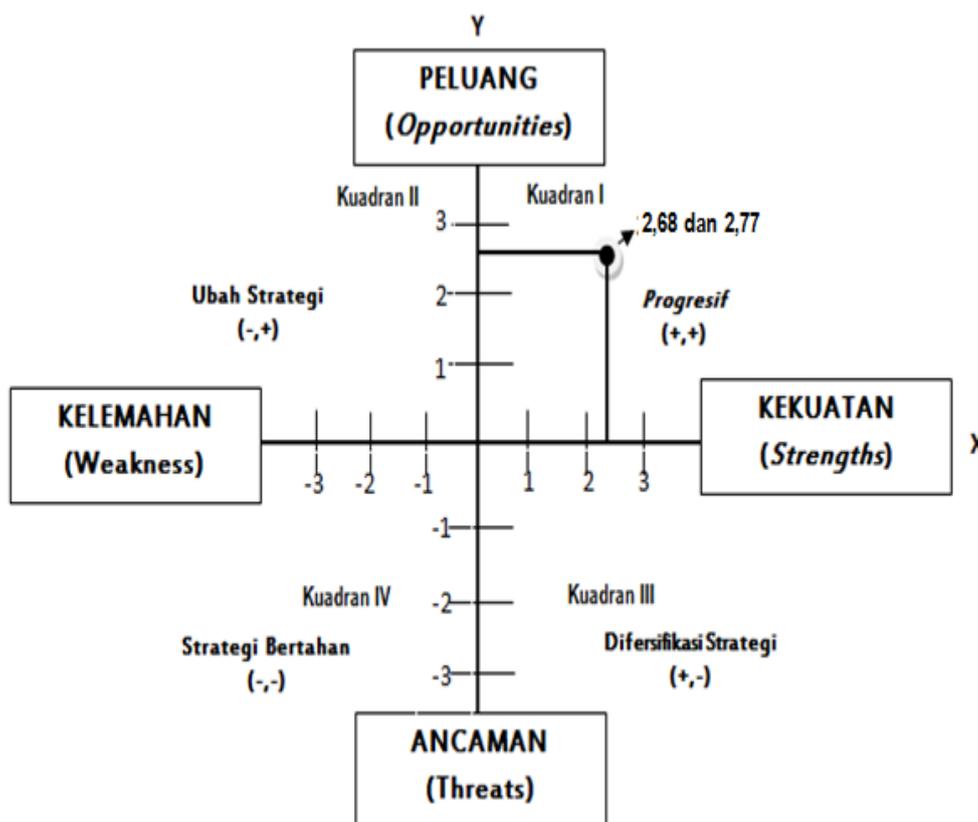
Kemudian hasil matriks EFAS dapat diketahui posisi sumbu Y dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = \text{Total Peluang} - \text{Total Ancaman}$$

$$Y = 2,97 - 0,20$$

$$Y = 2,77$$

Berdasarkan skor matriks IFAS dan matriks EFAS di atas sumbu X pada titik 2,68 dan posisi sumbu Y berada pada titik 2,77 yang hasilnya terlihat pada diagram Gambar 2.



Gambar 2. Diagram SWOT

Sumber: Data diolah Peneliti 2017

Hasil perhitungan di atas dapat digambarkan bahwa posisi PT. Gojek berada di kuadran I yang dimana sumber pada tanda panah sumbu X dan Y bernilai positif. Keberadaan posisi ini menunjukkan perusahaan memiliki kekuatan dan peluang. Pergerakan strategis perusahaan bersifat Progresif, artinya perusahaan dalam kondisi berkembang, sehat dan maju. Hal ini memungkinkan perusahaan dapat memperbesar pertumbuhan dan meraih pencapaian yang terbaik.

Berdasarkan hasil identifikasi lingkungan internal dan lingkungan eksternal, dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan. Dalam penelitian ini, analisa SWOT dapat digunakan untuk mengetahui strategi apa yang seharusnya diterapkan oleh PT. Gojek Indonesia dalam memanfaatkan peluang pasar yang sudah ada dan pasar baru melalui analisis terhadap faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi usaha. Maka diperoleh hasil analisis SWOT strategi pemasaran PT. Gojek Indonesia pada dimensi *Disruptive Marketing* dalam peningkatan daya saing adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Matriks SWOT PT. GojekIndonesia

IFAS EFAS	Kekuatan ( <i>Strenght</i> ) (1A), (1B), (1C), (2A), (2B), (2D), (3A), (3D), (3E), (4A), (4B), (4C), (5B), (6A)	Kelemahan ( <i>Weakness</i> ) (7B), (7C), (7D), (7E)
<b>Peluang</b> ( <i>Opportunity</i> ) (1D), (2C), (2E), (3B), (3C), (3F), (5A), (5C), (7A), (8A), (8B), (8D).	1. Mengelola seluruh dana investasi secara optimal dengan menambah jaringan kerjasama dengan perusahaan transportasi konvensional lain melalui produk pelayanan terbaru yang ditawarkan.	1. Mengembangkan ide dan kreativitas Gojek dengan memanfaatkan produk jasa dari mulai penetapan tarif, transportasi penjemputan, mengantar barang, dan berbelanja yang kemudian

IFAS EFAS	Kekuatan ( <i>Strenght</i> ) (1A), (1B), (1C), (2A), (2B), (2D), (3A), (3D), (3E), (4A), (4B), (4C), (5B), (6A)	Kelemahan ( <i>Weakness</i> ) (7B), (7C), (7D), (7E)
	<p><b>S(1A, 1B, 1C, 6A) - O(5C, 7A, 8B)</b></p> <p>2. Meningkatkan <i>skill</i> dan <i>knowledge</i> pengemudi melalui tiga prinsip operasional Gojek yaitu; <i>Speed</i>, <i>Innovation</i> dan <i>Social Impact</i> dengan selalu memberikan pelayanan yang terbaik kepada seluruh pelanggan di Indonesia. <b>S(4C) - O(3C, 3F)</b></p> <p>3. Meningkatkan kesejahteraan para pengemudi Gojek dengan memberikan fasilitas perusahaan melalui kerjasama yang dilakukan, seperti: cicilan rumah, asuransi pengemudi, service kendaraan, dan tabungan haji. <b>S(4C) - O(8D)</b></p> <p>4. Memanfaatkan <i>brand ambassador</i> artis dengan cara mengombinasikan seluruh periklanan Gojek di berbagai media sebagai daya tarik supaya pengguna terdorong untuk mengaktifkan jasa layanan ini di aplikasi Gojek, sehingga perusahaan mendapatkan laba yang maksimal. <b>S(5B) - O(1D, 8A)</b></p> <p>5. Meningkatkan kemudahan bertransaksi melalui pembayaran <i>cash</i> atau Go-Pay serta menambah jaringan bisnisnya di seluruh Indonesia, sehingga pengguna Gojek dapat terlayani secara optimal dimana <i>pun</i> masyarakat membutuhkannya. <b>S(3E) - O(2E, 3B)</b></p> <p>6. Memperkuat posisi Gojek sebagai pionir bisnis yang mampu memberikan sebuah pelayanan terbaik dalam hal menyediakan jasa ojek yang profesional dengan berusaha menawarkan kecepatan, keamanan, dan kenyamanan bersamaan dengan penetapan tarif murah bagi pengguna jasa, sehingga konsumen lain akan berpindah untuk menggunakan</p>	<p>dikombinasikan pada inovasi kebutuhan pasar.</p> <p><b>W(3D) - O(3C, 3F, 5A)</b></p> <p>2. Memperluas jaringan mitra Gojek ke seluruh Indonesia, dengan mengantisipasi peningkatannya konsumen yang signifikan. <b>W(7E) - O(2E, 5C, 7A, 8B)</b></p>

IFAS EFAS	Kekuatan ( <i>Strenght</i> ) (1A), (1B), (1C), (2A), (2B), (2D), (3A), (3D), (3E), (4A), (4B), (4C), (5B), (6A)	Kelemahan ( <i>Weakness</i> ) (7B), (7C), (7D), (7E)
	jasa Gojek. <b>S(2A, 2B, 2D, 3A, 4A, 4B) - O(5A)</b>	
<b>Ancaman</b> ( <i>Threats</i> )(6B), (8C).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kualitas pelayanan terbaik kepada pengguna dalam hal kecepatan, keamanan, dan kenyamanan sehingga tercipta kepuasan pelanggan. <b>S(4A) - T(7B, 7C, 7D, 7E)</b></li> <li>2. Menumbuhkan kekuatan Gojeksebagai perusahaan pelopor pertama yang mampu membaca peluang pasar yang ada dan menciptakan pasar yang terbaru yang dikombinasikan oleh kebutuhan dan inovasi. <b>S(3A, 4B) - T(3D)</b></li> </ol>	Meningkatkan intensitas edukasi, informasi dan tebar manfaat kepada sesama angkutan konvensional dengan mencari <i>win-win solution</i> bersama, serta mampu memperkuat tali persaudaraan baik organda maupun para pengemudi konvensional supaya bisa saling bekerja sama dengan cara apapun, guna untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan pasar. <b>W(3D) - T(6B)</b>

Sumber : Data diolah Peneliti 2017

Setelah dilakukan analisa SWOT, selanjutnya akan dirumuskan rencana pengembangan inovasi melalui *Disruptive Marketing* pada PT Gojek Indonesia berdasarkan diagram dan Tabel 1 yang didasarkan pada penghitungan SWOT, PT. Gojek Indonesia dengan skor  $S < O$ , yakni peluang lebih besar dari pada kekuatan yang ada, dimana arah kebijakan PT. Gojek Indonesia dalam kondisi *Stable Growth Strategy*.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti melalui analisis deskriptif dengan menggunakan SWOT, maka berdasarkan penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kondisi internal pada kekuatan (*Strenght*) Gojek lebih kuat daripada kelemahan (*Weakness*). Maka kondisi internal Gojek ada tergolong perusahaan yang prima dan mantap.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peluang eksternal (*Opportunity*) Gojek lebih kuat daripada ancaman (*Treats*). Dengan kata lain kondisi eksternal Gojek lebih memiliki peluang untuk dikembangkan sesuai kebutuhan pasar.
3. Hasil penelitian dari analisis SWOT menunjukkan bahwa arah manajemen Gojek dalam meningkatkan penjualan jasa melalui konsep *Disruptive Marketing* berada pada kondisi *Stable Growth Strategy* artinya Gojek sedang mengejar pertumbuhan maksimal dengan memperkuat pangsa pasar, mengejar laba, dan strategi ini mampu untuk mengejar pertumbuhan yang berkelanjutan dengan cara selalu melakukan inovasi.

Berdasarkan hasil penelitian, maka penulis merekomendasikan beberapa hal mengenai analisis *Disruptive Marketing* pada PT. Gojek Indonesia, yaitu:

1. Mengelola seluruh dana investasi secara optimal dengan menambah jaringan kerjasama dengan perusahaan transportasi konvensional lain melalui produk pelayanan terbaru yang ditawarkan.
2. Meningkatkan *skill* dan *knowledge* pengemudi melalui tiga prinsip operasional Gojek yaitu; *Speed*, *Innovation* dan *Social Impact* dengan selalu memberikan pelayanan yang terbaik kepada seluruh pelanggan di Indonesia.

3. Meningkatkan kesejahteraan para pengemudi Gojek dengan memberikan fasilitas perusahaan melalui kerjasama yang dilakukan, seperti: cicilan rumah, asuransi pengemudi, *service* kendaraan, dan tabungan haji.
4. Memanfaatkan *brand ambassador* artis dengan cara mengombinasikan seluruh periklanan Gojek di berbagai media sebagai daya tarik supaya pengguna terdorong untuk mengaktifkan jasa layanan ini di aplikasi Gojek, sehingga perusahaan mendapatkan laba yang maksimal.
5. Meningkatkan kemudahan bertransaksi melalui pembayaran *cash* atau Go-Pay serta menambah jaringan bisnisnya di seluruh Indonesia, sehingga pengguna Gojek dapat terlayani secara optimal dimana *pun* masyarakat membutuhkannya.
6. Memperkuat posisi Gojek sebagai pionir bisnis yang mampu memberikan sebuah pelayanan terbaik dalam hal menyediakan jasa ojek yang profesional dengan berusaha menawarkan kecepatan, keamanan, dan kenyamanan bersamaan dengan penetapan tarif murah bagi pengguna jasa, sehingga konsumen lain akan berpindah untuk menggunakan jasa Gojek.
7. Meningkatkan kualitas pelayanan terbaik kepada pengguna dalam hal kecepatan, keamanan, dan kenyamanan sehingga tercipta kepuasan pelanggan.
8. Menumbuhkan kekuatan Gojek sebagai perusahaan pelopor pertama yang mampu membaca peluang pasar yang ada dan menciptakan pasar yang terbaru yang dikombinasikan oleh kebutuhan dan inovasi.
9. Mengembangkan Ide dan kreativitas Gojek dengan memanfaatkan produk jasa dari mulai penetapan tarif, transportasi penjemputan, mengantar barang, dan berbelanja yang kemudian dikombinasikan pada inovasi kebutuhan pasar.
10. Memperluas jaringan mitra Gojek ke seluruh Indonesia, dengan mengantisipasi peningkatannya konsumen yang signifikan.
11. Meningkatkan intensitas edukasi, informasi dan tebar manfaat kepada sesama angkutan konvensional dengan mencari *win-win solution* bersama, serta mampu memperkuat tali persaudaraan baik organda maupun para pengemudi konvensional supaya bisa saling bekerja sama dengan cara apapun, guna untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan pasar.

## REFERENSI

- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443–464. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00278.x>
- Becherer, R. C., Helms, M. M., & McDonald, J. P. (2012). The effect of entrepreneurial marketing on outcome goals in SMEs. *New England Journal of Entrepreneurship*, 15(1), 7–18. <https://doi.org/10.1108/neje-15-01-2012-b001>
- G.T Lumpkin, G. G. D. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 429–451.
- Gupta, R. (2016). Disruptive marketing and brand building—a case study of patanjali, Ayurveda Limited. *Advances in Economics and Business Management (AEBM)*, 3(2), 225–231.
- Ionita, Daniela. 2012. Entrepreneurial marketing: a new approach for challenging times. Management and Marketing Challenges For The Knowledge Society.
- Kirchner, T. A., Ford, J. B., & Mottner, S. (2012). Disruptive marketing and unintended consequences in the nonprofit arts sector. *Arts Marketing: An International Journal*, 2(1), 70–90.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>