

# PERUMUSAN STRATEGI PADA PT. OKE JACK MALANG UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

Email : [briendarizky@gmail.com](mailto:briendarizky@gmail.com)

Bayu Ilham Pradana, SE., MM

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

Email : [bayuilham@ub.ac.id](mailto:bayuilham@ub.ac.id)

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis lingkungan internal dan eksternal dan merumuskan strategi bersaing pada PT. Oke Jack Malang. Penelitian ini digolongkan sebagai penelitian kualitatif deskriptif. Metode analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis perumusan strategi dengan tiga tahap yaitu tahap input, pencocokan dan keputusan.

Hasil analisis matriks IFE menunjukkan total nilai tertimbang matriks IFE milik PT. Oke Jack Malang lemah secara internal. Hasil Analisis Matriks EFE mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki banyak peluang yang dapat dimanfaatkan. Hasil dari matriks Profil Kompetitif (CPM) mengidentifikasi bahwa PT. Oke Jack berada pada posisi yang lemah dalam industri yang serupa namun masih memiliki beberapa keunggulan yang tidak jauh berbeda dengan pesaing. Hasil matriks SWOT diketahui bahwa perusahaan memiliki kelemahan internal dalam hal pemasaran, sumber daya manusia dan operasional. Sedangkan peluang pasar yang menjanjikan dan lingkungan eksternal juga mendukung perusahaan untuk berkembang. Strategi yang direkomendasikan pada perusahaan yang berada pada sel ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Analisis QSPM menghasilkan strategi Penetrasi Pasar sebagai strategi utama dari PT. Oke Jack guna meningkatkan daya bersaingnya.

*Kata Kunci : Perumusan Strategi dan Keunggulan Bersaing*

## I. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi ini perkembangan teknologi sangatlah pesat. Pesatnya perkembangan teknologi membuat masyarakat sangat mudah mengakses informasi apa pun. Hal tersebut juga mengubah gaya hidup masyarakat yang ingin selalu mendapat segala sesuatunya dengan cepat, praktis, dan instan. Selain kebutuhan teknologi komunikasi, transportasi juga tidak kalah penting. Transportasi kini

sebagai kebutuhan utama penunjang aktivitas masyarakat, oleh karena itu masyarakat saat ini mengharapkan sarana transportasi yang cepat, mudah, dan juga aman tentunya.

Transportasi merupakan alat yang membantu manusia untuk mencapai suatu tempat tujuan agar lebih cepat. Transportasi sendiri juga terdiri dari 3 sektor yaitu transportasi darat, udara, dan laut. Di setiap sektor terdapat berbagai jenis transportasi,

baik yang bersifat transportasi publik maupun privat. Di Indonesia terdapat berbagai macam transportasi yang bisa digunakan masyarakat. Misalnya di Malang yang merupakan kota wisata dan juga pelajar tersedia berbagai macam transportasi di antaranya kereta api, taksi, ojek, angkot, dan lain-lain. Banyaknya jumlah penduduk di Kota Malang, membuat angkutan umum menjadi tidak nyaman karena harus berdesak-desakan dan menunggu lama jika ingin menggunakannya, sedangkan masyarakat selalu menginginkan kenyamanan dalam menggunakan transportasi tersebut, meskipun harus membayar lebih atas jasanya.

Jasa transportasi saat ini dirasa sebagai sarana yang sangat penting di dalam kehidupan masyarakat, transportasi digunakan setiap masyarakat untuk memperlancar aktivitas sehari-harinya, setiap orang tentu membutuhkan transportasi dalam berbagai kegiatannya seperti bekerja, bersekolah, bepergian, maupun aktivitas lainnya. Semakin banyak jenis jasa transportasi dan berbagai macam inovasi yang ditawarkan, membuat konsumen sebagai pengambil keputusan menjadi lebih selektif dalam proses pengambilan keputusannya. Perusahaan pun harus melakukan usaha-usaha dalam menarik konsumen agar konsumen mau membeli atau menggunakan jasanya.

Dalam upaya kenyamanan dan efisiensi waktu, jasa transportasi ojek dapat menjadi solusi yang efektif bagi masyarakat dalam beraktifitas. Ojek

merupakan transportasi umum informal berupa sepeda motor, disebut informal karena pengoperasiannya belum memiliki izin dari pemerintah, namun tetap diminati sebagian besar masyarakat karena kelebihanannya yaitu lebih cepat dan dapat melewati sela-sela kemacetan di kota serta mampu menjangkau daerah-daerah dengan gang-gang sempit yang sulit dilalui oleh kendaraan besar seperti mobil.

Terobosan baru dimunculkan oleh para pengusaha muda yang mengembangkan inovasi baru dalam penyediaan jasa transportasi *online*, yaitu ojek *online*. Ojek *online* di Indonesia menjadi sangat fenomenal seiring dengan pesatnya perkembangan *smartphone* yang mempermudah penggunaannya untuk mengakses dalam pemesanan makanan, barang, jasa dan lainnya. Perubahan sedang terjadi di dunia transportasi, hal ini terus menjadi perbincangan hangat diberbagai pihak di Indonesia khususnya di Kota Malang semakin banyaknya transportasi yang terintegrasi dengan aplikasi *online* di *smartphone* seperti Gojek, Grab, Uber, Oke Jack dan masih banyak inovasi ojek *online* lainnya yang masih mencoba dikembangkan. Ojek *online* memperoleh sambutan yang luar biasa di tengah masyarakat netizen untuk memudahkan dalam jasa transportasi dan logistik. Saat ini jumlah masyarakat yang tinggal di daerah urban semakin meningkat drastis. Dengan kondisi infrastruktur di Indonesia yang masih setengah

jalan dan melihat kemacetan di berbagai tempat, maka transportasi alternatif yang mengunggulkan keamanan dan kemudahan mulai mendapatkan posisi. Dasar inilah yang menjadi alasan utama mengapa keberadaan ojek aplikasi bisa sedemikian *booming*.

Ojek *online* itu sendiri resmi beroperasi di Kota Malang mulai Kamis, 26 Mei 2016 yang di pelopori oleh Gojek lalu kemudian di susul oleh Uber dan Grab. Tujuan utama masuknya ojek *online* di Malang selain mempermudah transportasi masyarakat juga untuk menciptakan lapangan pekerjaan, namun disisi lain justru menimbulkan konflik dengan pengemudi angkutan konvensional. Masyarakat mulai beralih pada ojek *online* yang di anggap lebih efektif dan efisien di banding dengan transportasi konvensional akibatnya mereka para *driver* konvensional merasa di rugikan karena pendapatannya menurun, menurut mereka transportasi *online* di nilai lebih murah, karena tidak harus membayar pajak, bayar asuransi dan lain-lain. Sedangkan, angkutan umum konvensional dan taksi harus memenuhi kewajiban untuk membayar pajak tersebut sehingga tarifnya cenderung lebih mahal. Kecemburuan itu memunculkan terjadinya demonstrasi untuk menuntut keadilan bagi keberlangsungan transportasi konvensional di Kota Malang.

Sedangkan dari persaingan jasa yang serupa melihat peluang masuknya Gojek, Uber, Grab dan

yang lainnya di Kota Malang masyarakat mulai termotivasi untuk melakukan inovasi dengan menciptakan aplikasi berbasis transportasi *online* yang serupa seperti Oke Jack dan masih banyak lagi lainnya yang masih mencoba dikembangkan oleh masyarakat Malang, inovasi-inovasi baru tersebut mulai menimbulkan persaingan sengit antar pelaku ojek online. Mereka semua berlomba-lomba untuk memenuhi kepuasan konsumen dan menjadi yang terbaik.

Perumusan strategi bersaing untuk PT. Oke Jack dilakukan dengan menemukan faktor-faktor internal maupun eksternal kunci yang dapat mempengaruhi keberhasilan strategi. Kekuatan perusahaan akan menjadi modal utama perusahaan untuk bersaing memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman. Analisis keunggulan bersaing perusahaan dilakukan dengan tiga tahap yang dilakukan secara objektif adalah Tahap Input, Tahap Pencocokan dan Tahap Keputusan. Tahap-tahap ini diharapkan mampu memberikan solusi tepat bagi perusahaan untuk bersaing dan meningkatkan pendapatan perusahaan.

Oke Jack sendiri merupakan layanan transportasi umum via online yang merupakan asli inovasi dari warga Malang yang perlu untuk didukung dan dikembangkan, berdiri pada tanggal 21 Desember 2015 yang berpusat di Jl. Aluminium No.6A, Purwantoro, Blimbing, Kota Malang, Jawa Timur 65126. Oke Jack juga telah beroperasi di beberapa kota

yaitu di Jakarta, Semarang, Yogyakarta, Cirebon dan Blitar. Rencananya Oke Jack akan memperluas lagi cabangnya di Bojonegoro, Tuban, Lamongan, Solo, Surabaya, dan Kalimantan. PT.Oke Jack sebagai jasa penyedia angkutan penumpang memiliki pesaing yang kuat, terutama pesaing antar transportasi *online* yang semakin pesat dan canggih. Persaingan yang ketat antar transportasi *online* mengharuskan PT. Oke Jack Malang proaktif dalam menghadapi persaingan ini agar ukur kinerja fungsional tetap dalam kondisi yang memuaskan dan agar tetap dapat bersaing. Tujuan penelitian ini adalah : Mengetahui dan Menganalisis Lingkungan Internal dan Eksternal pada PT. Oke Jack Malang dan Merumuskan Strategi Bersaing PT. Oke Jack Malang.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### Strategi

Menurut Glueck dan Jauch (2000) pengertian strategi adalah rencana yang disatukan menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Sedangkan menurut pakar strategi lain yaitu Pearce dan Robinson (2013) pengertian strategi adalah:

*"Strategic is mean managers large scale, future oriented*

*plans for interacting with the competitive environment to achieve company objectives".*

### Manajemen Strategi

Menurut pengertian yang diungkapkan Pearce dan Robinson (2013:2), definisi manajemen strategi adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan.

### Keunggulan Bersaing

Robert Grant menyatakan definisi keunggulan bersaing bahwa ketika dua perusahaan bersaing (pada pasar dan pelanggan yang sama), satu perusahaan memiliki keunggulan bersaing atas perusahaan lainnya terjadi ketika perusahaan tersebut mendapatkan tingkat keuntungan dan memiliki potensi mendapatkan laba lebih tinggi. Hunger dan Wheelen (2003) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan kumpulan strategi untuk menentukan keunggulan suatu perusahaan dari persaingan diantara perusahaan lain. Strategi bersaing meliputi biaya rendah (*low cost*) dan diferensiasi. Selanjutnya dikombinasikan kedua strategi tersebut disebut fokus.

### Analisis Lingkungan Industri

Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan

peluang-peluang atau ancaman terhadap perusahaan (Glueck dan Jauch, 2000:96). Lingkungan (*environment*) perusahaan meliputi berbagai faktor yang dapat mempengaruhi jalannya perusahaan. Secara umum, ada dua lingkungan bisnis yang harus diperhatikan oleh perusahaan, yaitu Lingkungan Internal dan Lingkungan Eksternal.

### **Tingkatan Perumusan Strategi**

Lingkungan perusahaan merupakan semua hal yang berhubungan dengan kegiatan operasional perusahaan. Lingkungan perusahaan terdiri atas berbagai faktor yang sangat kompleks dan luas. Untuk itu diperlukan alat analisis lingkungan bisnis guna memilih alternatif strategi yang paling tepat bagi perusahaan. Analisis lingkungan perusahaan terdiri atas tiga tahap utama yaitu:

- **Tahap I (Tahap Input)**, alat analisis yang digunakan adalah *Matriks External Factor Evaluation* (EFE), *Matriks Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *Competitive Profile Matrix* (CPM—Matriks Profil Kompetitif). Alat-alat input mendorong untuk menyusun subjektivitas selama tahap awal proses perumusan strategi. Membuat berbagai keputusan kecil dalam matriks input menyangkut signifikan relatif faktor-faktor eksternal dan internal yang memungkinkan untuk lebih efektif menciptakan serta mengevaluasi strategi alternatif.

- **Tahap II (Tahap Pencocokan)**, ada lima teknik yang dapat digunakan dengan urutan : Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE, dan Matriks Strategi Besar. Alat ini bergantung pada informasi yang diperoleh pada tahap input untuk memadukan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal.

- **Tahap III (Tahap Keputusan)**, alat analisis yang digunakan adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM—Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif). Semua alat analisis tersebut disusun berdasarkan faktor penentu tingkat keberhasilan strategi (*critical succes factor*) eksternal maupun internal.

### **III. METODE PENELITIAN**

Ditinjau dari pendekatannya, penelitian ini digolongkan sebagai penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang memiliki sasaran penelitian yang terbatas, tetapi dengan keterbatasan tersebut digali sebanyak mungkin data mengenai sasaran penelitian. Penelitian ini memiliki konsentrasi dalam bidang manajemen strategi dengan pendekatan analisis keunggulan bersaing yang dimiliki oleh PT. Oke Jack selaku perusahaan yang bergerak dalam bidang transportasi dalam persaingannya. Penelitian ini dilakukan dalam lingkup Oke Jack Malang khususnya

persaingan transportasi online di Kota Malang

Metode pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah case study (studi kasus), yaitu metode pengumpulan data dengan mengambil beberapa elemen dari PT. Oke Jack yang kemudian masing-masing elemen diselidiki secara mendalam. Data-data yang diperoleh dari penelitian pada PT. Oke Jack difokuskan pada bidang manajemen strategi, khususnya analisis strategi bersaing PT. Oke Jack dalam persaingan industri transportasi online. Metode analisis dan pilihan strategi dapat menentukan tindakan strategi alternatif dan memastikan perusahaan dapat mencapai visi dan misi perusahaan dengan cara terbaik. Menurut David (2009:324) teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka kerja, di mana pengambilan keputusan terdiri dari tiga tahap, yaitu: tahap input data, tahap pencocokan dan tahap tahap pencocokan.

### **Analisis Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)**

Dalam penetapan strategi maka analisis lingkungan internal perusahaan dengan menggunakan analisis *The Internal Factor Evaluation* (IFE) atau profil keunggulan strategi. Dengan menggunakan *The Internal Factor Evaluation* (IFE) dapat diketahui kekuatan dan kelemahan yang akhirnya dapat dipertemukan dengan strategi eksternal perusahaan. Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal tersebut maka dapat diuraikan sebagai berikut:

## **IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)**

<b>Faktor Internal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
------------------------	--------------	---------------	-------------

<b>Kekuatan</b>			
1. Mampu menjangkau ke wilayah yang tidak dapat dijangkau pesaing.	0.16	4	0,64
2. Struktur Organisasi yang masih simple sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat.	0.08	3	0,24
3. Kualitas layanan pada Oke Jack & Oke Food terjaga dengan baik.	0.10	4	0,40
4. Loyalitas driver yang tinggi terhadap perusahaan.	0.09	4	0,36
<b>Kelemahan</b>			
1. Brand Image Oke Jack kurang dikenal oleh masyarakat.	0.11	1	0,11
2. Ketersediaan sumber dana untuk ekspansi usaha yang kurang.	0.10	1	0,10
3. Harga cenderung lebih mahal dari pesaing	0.10	1	0,10
4. Aplikasi belum bisa di gunakan pada smartphone berbasis IOS	0.09	2	0,18
5. Perusahaan menetapkan kebijakan non target dan tidak menerapkan sistem rating sehingga menurunkan kinerja driver.	0.08	2	0,16
6. Kurangnya inovasi pelayanan yang ditunjukkan dengan kecenderungan mengikuti pelayanan pesaing	0.09	1	0,09
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,38</b>

Sumber: Data Diolah, 2017

Keterangan Peringkat :

1 = Kelemahan Utama

2 = Kelemahan Minor

3 = Kekuatan Minor

4 = Kekuatan Utama

**Keterangan Hasil Analisis Matriks IFE :**

1. Faktor Internal Kunci PT Oke Jack Malang didapat dari hasil wawancara dan observasi data yang dikeluarkan oleh PT Oke Jack mengenai kondisi lingkungan internal perusahaan.
2. Bobot diberikan atas analisis kualitatif pengamatan secara langsung terhadap PT. Oke Jack yang sesuai dengan hasil wawancara dengan beberapa karyawan dan manager dalam perusahaan. Bobot atau tingkat pengaruh faktor terhadap perusahaan muncul akibat analisis internal perusahaan.
3. Nilai rata-rata tertimbang diperoleh dengan mengalikan bobot pengaruh faktor dengan peringkat yang dimiliki perusahaan.
4. Peringkat diberikan kepada PT Oke Jack dilakukan dengan menganalisis data dan pengamatan terhadap perusahaan secara langsung, mengenai apa yang menjadi kelemahan dan kekuatan perusahaan dengan masukan berupa analisis internal pada awal penyusunan matriks IFE.
5. Total nilai tertimbang matriks EFE milik PT Oke Jack Malang adalah sebesar 2,38. Artinya, PT Oke Jack Malang lemah secara Internal. Akan tetapi total rata-rata tertimbang tersebut masih mendekati angka 2,5 yang dapat di artikan

perusahaan masih memiliki banyak kekuatan internal yang belum di maksimalkan.

**Analisis Faktor Lingkungan Eksternal Pada Oke Jack**



**Matriks eksternal Faktor Evaluation (EFE)**

<b>Faktor Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Skor</b>
<b>Peluang</b>			
1. Tingkat pertumbuhan penduduk di Kota Malang yang Tinggi	0.08	1	0.08
2. Tingkat pendapatan penduduk di Kota Malang yang terus meningkat	0.10	2	0.20
3. Kemajuan teknologi yang pesat	0.13	3	0.39
4. Perubahan gaya hidup masyarakat yang cenderung modern.	0.07	3	0.21
5. Tuntutan masyarakat untuk memiliki sarana transportasi yang mudah, cepat dan aman.	0.11	4	0.44
6. Banyaknya jalan alternatif di Kota Malang yang hanya dapat dilalui oleh sepeda motor.	0.07	1	0.07
7. Sepeda motor sebagai alat transportasi alternatif untuk mengatasi kemacetan.	0.06	3	0.18
8. Kota Malang sebagai Kota Tujuan wisata, industri dan pendidikan yang padat mobilitas.	0.03	3	0.09
<b>Ancaman</b>			
1. Banyak dan ketatnya persaingan pada industri yang serupa	0.15	4	0.60
2. Kebijakan pemerintah daerah yang membatasi kegiatan operasional Transportasi online di Kota Malang.	0.07	1	0.07
3. Adanya transportasi konvensional yang mengancam keamanan Driver maupun pelanggan	0.07	2	0.14
4. Peningkatan inflasi yang tinggi di Kota Malang	0.06	1	0.06
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,53</b>

Sumber : Data diolah 2017

Keterangan Peringkat :

4 = respon perusahaan superior

3 = respon perusahaan di atas rata-rata

2 = respon perusahaan rata-rata

1 = respon perusahaan jelek

**Analisis Persaingan**

Matriks Profil Kompetitif (CPM) PT Oke Jack dapat disusun sebagai berikut :

**Matriks Profil Kompetitif (CPM) PT Oke Jack**

No.	Faktor Penentu	Bobot	Oke Jack		Gojek		Grab	
			Rating	Skor Bobot	Rating	Skor Bobot	Rating	Skor Bobot
1	Jangkauan	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
2	Kualitas layanan	0.14	4	0.56	4	0.56	3	0.42
3	Loyalitas <i>driver</i>	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
4	Brand Image	0.16	2	0.32	4	0.64	3	0.48
5	Sumber dana	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36
6	Harga	0.16	1	0.16	3	0.48	2	0.32
7	Aplikasi	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30
8	Inovasi	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Total		1		2.54		3,72		2,84

Sumber: Data Diolah, 2017

Keterangan Peringkat :

- 4 = kekuatan utama,
- 3 =kekuatan minor,
- 2 =kelemahan minor, dan
- 1 =kelemahan utama

**Analisis dan Pilihan Strategi**

Berdasarkan nilai rata-rata tertimbang matriks EFE dan IFE, maka matriks IE dapat disusun sebagai berikut :

**Matriks Internal Eksternal PT. Oke Jack Malang**  
**Total Rata-Rata Tertimbang IFE**

	4,0	Kuat	3,0	rata-rata 2,38	2,0	lemah	1,0
E F E	tinggi	I	II	III			
	3,0	2,53					
	2,0	IV	V	VI			
rendah	VII	VIII	IX				
1.0							

Sumber : Data diolah, 2017

**Keterangan Hasil Analisis Matriks IE:**

1. Sumbu Vertikal merupakan total rata-rata tertimbang dari matriks EFE sebesar 2,53.
2. Sumbu Horizontal Matriks IE merupakan total rata-rata tertimbang IFE sebesar 2,38.
3. Titik pertemuan antara total rata-rata tertimbang matriks EFE dan IFE merupakan titik yang terlihat bahwa PT. Oke Jack berada pada posisi internal yang sedang dan eksternal yang sedang juga. Titik tersebut berada pada posisi sel V, divisi-divisi yang masuk pada sel III, V, atau VII dapat ditangani

dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*). Strategi yang direkomendasikan pada perusahaan yang berada pada sel ini adalah *Penetrasi Pasar dan Pengembangan Produk*.

**Pemilihan Strategi**

Dari dua pilihan strategi yang muncul maka PT. Oke Jack Malang dapat menghitung tingkat ketertarikan perusahaan terhadap masing-masing strategi diatas dengan menggunakan matriks QSPM sebagai berikut:

**Analisis Matriks QSPM**

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi			
		Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk	
		AS	TAS	AS	TAS
<b>Faktor Internal Kunci</b>					
1. Mampu menjangkau ke wilayah yang tidak mampu dijangkau oleh pesaing.	0.14	3	0.42	<b>1</b>	<b>0.14</b>
2. Kualitas Layanan pada Oke ride dan Oke food terjaga dengan baik.	0.16	3	0.48	3	0.48
3. Loyalitas <i>drivery</i> yang tinggi terhadap perusahaan.	0.12	2	0.24	2	0.24
4. Brand Image Oke Jack yang kurang dikenal masyarakat.	0.15	4	0.60	<b>2</b>	<b>0.30</b>
5. Harga cenderung lebih mahal dari pada pesaing.	0.16	4	0.64	<b>2</b>	<b>0.32</b>
6. Aplikasi belum bisa digunakan pada smartphone berbasis IOS.	0.13	3	0.39	<b>2</b>	<b>0.26</b>
7. Kurangnya Inovasi pelayanan pada aplikasi yang ditunjukan dengan kecenderungan mengikuti pelayanan pesaing.	0.14	1	0.14	<b>3</b>	<b>0.42</b>
TOTAL	1.00				
<b>Faktor Eksternal Kunci</b>					
1. Tingkat pertumbuhan penduduk di Kota Malang	0.14	3	0.42	<b>3</b>	<b>0.42</b>
2. Kemajuan teknologi yang pesat.	0.14	3	0.42	<b>3</b>	<b>0.42</b>

3.Perubahangaya hidup masyarakat yang cenderung modern.	0.13	3	0.39	<b>3</b>	<b>0.39</b>
4.Tuntutaan masyarakat untuk memiliki sarana transportasi yang mudah,cepat, dan aman.	0.12	4	0.48	<b>4</b>	<b>0.48</b>
5. Sepeda motor sebagai alat transportasi alternatif untuk mengatasi kemacetan.	0.14	2	0.28	<b>2</b>	<b>0.28</b>
6. Malang sebagai Kota Tujuan wisata, industri dan pendidikan yang padat akan mobilitas	0.10	4	0.40	<b>4</b>	<b>0.40</b>
7.Banyak dan ketatnya persaingan pada industtri yang serupa.	0.15	3	0.45	3	0.45
8. Adanya transportasi konvensional yang mengancam keamanan driver maupun konsumen.	0.08	1	0.08	1	0.08
TOTAL	1.00		5,83		<b>5,08</b>
Total					

Sumber : Data Diolah, 2017

Keterangan Nilai Attractiveness Score (AS/Daya Tarik):

- 1 = tidak memiliki daya tarik
- 2 = daya tarik rendah
- 3 = daya tarik sedang
- 4 = daya tariknya tinggi

#### Penjelasan Analisis QSPM:

1. Faktor kunci dibedakan dari faktor kunci eksternal maupun internal dari Matriks EFE dan IFE. Faktor kunci dalam matriks QSPM merupakan turunan dari faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal yang mungkin mempengaruhi pemilihan strategi bersaing. Pemilihan faktor kunci strategis eksternal dan internal dilakukan secara kualitatif dengan mempertimbangkan matriks EFE, IFE dan CPM.
2. Bobot diperoleh dengan analisis kualitatif terhadap faktor-faktor kunci eksternal maupun internal dengan melakukan pengamatan langsung dan analisis data primer yang ada.
3. Nilai Daya Tarik diperoleh dengan mempertimbangkan pengaruh yang akan diberikan oleh faktor kunci eksternal maupun internal terhadap alternatif strategi yang ditawarkan. Pertimbangan dilakukan dengan analisis kualitatif berdasarkan wawancara dan diskusi dengan pihak PT. Oke Jack Malang.
4. Alternatif strategi yang memiliki total TAS lebih tinggi akan direkomendasikan sebagai strategi yang utama untuk pilih. Untuk itu PT. Oke Jack disarankan menerapkan Alternatif strategi I yaitu **Penetrasi Pasar** guna meningkatkan daya saing.
5. Strategi yang direkomendasikan adalah Penetrasi Pasar. Penetrasi Pasar merupakan strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar dan perbaikan untuk jasa yang sudah ada pada PT. Oke Jack saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih baik dan besar. Pada era

modern ini jasa pelayanan Transportasi merupakan kebutuhan pokok bagi masyarakat (Pasar tidak akan jenuh). Kejelasan atas pasar dan adanya peluang dalam pengembangan usaha menjadikan strategi penetrasi pasar dapat secara tepat untuk mendukung upaya perusahaan untuk mampu bersaing dengan perusahaan sejenis. Strategi penetrasi pasar juga sejalan dengan lingkungan eksternal dan internal perusahaan pada PT. Oke Jack yang berada pada lingkungan internal yang lemah namun memiliki peluang yang sangat besar adapun upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah :

1. Memperkuat brand image pada PT. Oke Jack Malang di masyarakat agar lebih dikenal lagi dengan melakukan promosi secara efektif dan efisien.
2. Menambah jumlah driver untuk meratakan kegiatan operasional pada wilayah yang belum terjangkau.
3. Melakukan kajian ulang terhadap harga dan memberikan promo-promo yang dapat menarik customer.
4. Melakukan perbaikan terhadap sistem aplikasi yang sudah ada agar menjadi lebih baik lagi/ memperbaiki agar aplikasi dapat digunakan pada handphone berbasis IOS.
5. Menjaga dan meningkatkan kualitas terhadap pelayanan dengan memberikan pelatihan terhadap driver dan karyawan.
6. Menjalani kerjasama dengan Pihak terkait seperti cafe, resto, warung dll dengan baik untuk memperlancar kegiatan operasional dan agar kualitas

tetap terjaga dengan baik.

7. Memperbaiki kebijakan-kebijakan yang sudah ada menjadi lebih baik lagi.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan dari hasil analisis dan pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Hasil Analisis Matriks IFE menunjukkan total nilai tertimbang matriks IFE milik PT Oke Jack Malang adalah sebesar 2,38. Artinya, PT. Oke Jack Malang lemah secara Internal. Akan tetapi total rata-rata tertimbang tersebut masih mendekati angka 2,5 yang dapat di artikan perusahaan masih memiliki banyak kekuatan internal yang belum di maksimalkan.
2. Hasil Analisis Matriks EFE menunjukkan total nilai tertimbang matriks EFE milik PT. Oke Jack Malang adalah sebesar 2,53. Artinya, respon perusahaan masih berada di atas rata-rata nilai tertimbang yang mengindikasi bahwa perusahaan mempunyai beberapa ancaman namun PT. Oke Jack belum dapat memanfaatkan banyak peluang yang ada.
3. Hasil dari matriks Profil Kompetitif (CPM) menunjukkan urutan nilai dari yang tertinggi adalah 1) Gojek (3,72), 2) Grab (2,94), dan Oke Jack (2,54). Hal ini mengidentifikasikan bahwa PT Oke Jack berada pada posisi yang lemah dalam industri yang serupa namun

memiliki keunggulan kualitas pelayanan, jangkauan Operasional, dan loyalitas driver yang tidak jauh berbeda dengan pesaing.

4. Hasil analisis lingkungan eksternal dan internal yang dimasukan kedalam matriks SWOT diketahui bahwa PT. Oke Jack berada pada posisi WO (Weakness-Opportunity) yang memiliki kelemahan internal dalam hal pemasaran, sumberdaya manusia dan operasional. Sedangkan peluang pasar yang menjanjikan dan lingkungan eksternal juga mendukung perusahaan untuk berkembang.
5. Hasil titik pertemuan antara total rata-rata tertimbang matriks EFE dan IFE merupakan titik yang terlihat bahwa PT. Oke Jack berada pada posisi internal yang sedang dan eksternal yang sedang juga. Titik tersebut berada pada divisi yang masuk pada posisi sel V (III, V, atau VII) yang berarti jaga dan pertahankan. Strategi yang direkomendasikan pada perusahaan yang berada pada sel ini adalah *Penetrasi Pasar dan Pengembangan Produk*.
6. Hasil Alternatif strategi yang memiliki total TAS lebih tinggi akan direkomendasikan sebagai strategi yang dipilih. Berdasarkan analisis QSPM diketahui total TAS pada strategi Penetrasi Pasar adalah 5,83 sedangkan untuk

Pengembangan Produk adalah 5,08. Untuk itu PT. Oke Jack disarankan menerapkan Alternatif strategi I yaitu **Penetrasi Pasarguna** memenangkan persaingan dengan Gojek dan Grab.

7. Pertimbangan dalam memilih penetrasi pasar terhadap PT. Oke Jack yaitu mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar produk ini di Kota Malang. Strategi penetrasi pasar dilakukan untuk menjaga agar dominasi pertumbuhan pasar yang dicapai oleh PT. Oke Jack semakin meningkat dan penetrasi pasar juga dapat digunakan sebagai upaya menjaga loyalitas konsumen maupun *driver* yang telah ada dengan menjaga harapan dan pemenuhan kebutuhan pelanggan yang lebih baik.

Berdasarkan dari hasil penelitian secara keseluruhan yang dilakukan pada Oke Jack, maka peneliti ingin memberikan saran yang nantinya dapat lebih mengembangkan dan meningkatkan kinerja instansi di masa yang akan datang. Berikut merupakan saran yang diberikan diantaranya adalah :

- a) PT. Oke Jack sebaiknya menerapkan kebijakan-kebijakan baru untuk mengatasi kelemahan demi mengisi peluang seperti :

- 1) Memperkuat Brand Image dengan melakukan Promosi secara berkala agar lebih dikenal oleh masyarakat di Kota Malang.
- 2) Melakukan kajian ulang terhadap harga dan memberikan promo-promo yang dapat menarik customer.

- 3) Melakukan perbaikan terhadap sistem aplikasi yang sudah ada agar menjadi lebih baik lagi.
  - 4) Menjaga Kualitas dan melakukan Inovasi terhadap pelayanan yang sudah ada.
- b) PT. Oke Jack sebagai penyedia jasa pelayanan sebaiknya menjaga hubungan yang baik serta memperluas jaringan dengan partner pihak ketiga yang terlibat didalam jasa pelayanan PT. Oke Jack agar kegiatan operasional semakin lancar.
- c) Strategi Penetrasi Pasar merupakan salah satu solusi kompleksitas permasalahan perusahaan. Melalui perbaikan jasa yang telah tersedia dan perluasan pangsa pasar diharapkan dapat meningkatkan penjualan pada PT. Oke Jack setelah kualitas pelayanan dan inovasi pelayanan dalam kondisi yang baik barulah perusahaan dapat melakukan Pengembangan Produk.

