

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Munculnya Zendo sebagai *platform* transportasi *online* lokal di Tulungagung menjadi salah satu bentuk inovasi digital yang berkembang di tengah meningkatnya persaingan industri transportasi *online*. Persaingan tersebut tidak hanya melibatkan *platform* berskala nasional seperti Gojek dan Grab, tetapi juga usaha transportasi *online* lokal yang pernah berkembang di Kabupaten Tulungagung seperti OMJEK (Om Jek Nusantara). Kondisi ini menuntut Zendo untuk memiliki strategi yang mampu mempertahankan daya saing serta keberlangsungan usahanya di tengah kompetisi yang semakin ketat. Namun, kajian mengenai strategi bersaing *platform* transportasi *online* lokal khususnya Zendo, masih relatif terbatas dibandingkan penelitian yang berfokus pada *platform* nasional.

Zendo merupakan *platform* transportasi *online* lokal yang mulai beroperasi sejak tahun 2015 dan berkembang sebagai inisiatif wirausaha berbasis kebutuhan masyarakat daerah. Nama Zendo merupakan kepanjangan dari “Zen Delivery Order”. Pada awal operasionalnya, layanan Zendo hanya dapat diakses melalui *WhatsApp* agar lebih mudah dijangkau oleh masyarakat yang belum terbiasa menggunakan aplikasi pemesanan digital. Seiring berkembangnya perusahaan, Zendo kemudian menyediakan aplikasi resmi di *Playstore* untuk menghadirkan sistem pemesanan yang lebih terstruktur, cepat, dan efisien. Kedua sistem ini tetap digunakan agar layanan Zendo dapat menjangkau seluruh segmen pengguna, baik

yang terbiasa dengan aplikasi maupun yang lebih nyaman memesan melalui *WhatsApp*.

Tidak hanya layanan jasa transportasi saja, pada tahun 2018 Zendo memperluas usaha di bidang jasa *cleaning service* harian bagi masyarakat yang tidak sempat membersihkan rumah, kantor, atau lokasi lainnya. Ekspansi ini menunjukkan upaya Zendo dalam memperluas jenis layanan sebagai bagian dari strategi diversifikasi layanan untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Selain itu, ekspansi Zendo tidak hanya terjadi pada perluasan jenis layanan, tetapi juga pada wilayah operasional.

Hingga saat ini, Zendo telah membuka sejumlah cabang di berbagai provinsi di Indonesia yang menunjukkan bahwa perusahaan ini aktif melakukan perluasan pasar dan berupaya memperluas jangkauan layanan digitalnya. Kehadiran cabang-cabang tersebut sekaligus menjadi bukti meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan transportasi *online* berbasis lokal serta mencerminkan keberhasilan strategi ekspansi perusahaan dalam memperluas jangkauan pasar. Hal ini memperkuat relevansi penelitian mengenai bagaimana strategi bersaing yang dilakukan oleh pihak Zendo khususnya di Kabupaten Tulungagung.

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan memerlukan manajemen strategi yang tepat agar mampu mempertahankan keberlangsungan usaha dan mencapai tujuan perusahaan. Barney menyatakan bahwa manajemen strategi merupakan proses pemilihan dan penerapan strategi dalam pengelolaan organisasi, sedangkan strategi dipahami sebagai pola alokasi

sumber daya yang memungkinkan organisasi mampu mempertahankan kinerjanya.² Dengan adanya manajemen strategi, perusahaan dapat menentukan langkah yang tepat dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, meningkatkan daya saing, serta mempertahankan keberlanjutan usaha. Maka dari itu, strategi menjadi aspek penting bagi *platform* transportasi *online* lokal seperti Zendo agar mampu bertahan dan bersaing di tengah dominasi *platform* transportasi *online* berskala nasional.

Tabel 1.1 Daftar Provinsi Lokasi Cabang Zendo di Seluruh Indonesia

Daftar Provinsi Lokasi Zendo di Indonesia			
Tulungagung	Kudus	Kab. Tangerang	Kulon Progo
Surabaya	Kebumen	Kota Tangerang	Banjarbaru
Kediri	Malang	Bali	Bangkalán
Lumajang	Situbondo	Batam	Garut
Yogyakarta	Wonosobo	Purwokerto	Pekanbaru
Sidoarjo	Klaten	Indramayu	Bekasi

Sumber: Akun Instagram @Zendo.id, 2025

Dari tabel 1.1 tersebut dapat dilihat bahwa hingga akhir tahun 2025, Zendo telah tersebar di 24 kota di seluruh Indonesia. Pengembangan ini dilakukan melalui sistem lisensi, dimana setiap daerah dikelola oleh pihak mitra dengan tetap mengikuti standar operasional yang ditetapkan Zendo. Berdasarkan dari hasil observasi awal dan informasi dari media lokal, hingga Januari 2025 Zendo telah memiliki 700 mitra pengemudi secara nasional. Sedangkan jumlah tenaga kerja atau karyawan Zendo (termasuk mitra *driver*) di Kabupaten Tulungagung kurang lebih

² Dana, Budiman, dkk. Manajemen Strategi: Teori dan Implementasi dalam Dunia Bisnis dan Perusahaan. Jambi: Sonpedia Publishing Indonesia. 2023. Hal. 1

sekitar 115 mitra *driver* per Mei 2025.³ Perkembangan tersebut menunjukkan adanya upaya perusahaan dalam memperluas pasar dan meningkatkan kapasitas layanan sebagai bagian dari strategi pengembangan usaha.

Seiring dengan perkembangan tersebut, Zendo juga menghadapi persaingan yang semakin kompetitif dalam industri transportasi *online*. Persaingan tidak hanya berasal dari *platform* nasional seperti Gojek dan Grab yang telah memiliki jaringan luas, teknologi yang berkembang, serta kekuatan merek yang kuat, tetapi juga dari usaha transportasi *online* lokal yang pernah berkembang di Kabupaten Tulungagung, seperti OMJEK (Om Jek Nusantara). Keberadaan berbagai *platform* tersebut menunjukkan bahwa pasar transportasi *online* di Kabupaten Tulungagung memiliki tingkat persaingan yang tinggi sehingga Zendo dituntut memiliki strategi yang tepat untuk mempertahankan eksistensi dan meningkatkan daya saingnya. Beberapa usaha sejenis yang menjadi bagian dari dinamika persaingan layanan transportasi *online* di Kabupaten Tulungagung sebagai berikut:

Tabel 1.2. Platform Layanan Transportasi Online yang Beroperasi di Kabupaten Tulungagung

No.	Nama Usaha Sejenis di Kab. Tulungagung	Asal Perusahaan	Tahun Berkembang di Kab. Tulungagung
1.	Zendo (Zen Delivery Order)	Kab. Tulungagung	2015
2.	Gojek	Nasional (Indonesia)	2023
3.	Grab	Regional (Malaysia)	2017
4.	Omjek (Om Jek Nusantara)	Kab. Tulungagung	2017

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2026

³Dahlan, Iskan. Berita Harian Disway. Edisi 30 Mei 2025. Hal. 19. <https://disway.id/catatan-harian-dahlan/877111/lutfy-azizah>. Diakses pada 28 November 2025

Dari tabel 1.2 tersebut, dapat diketahui bahwa persaingan layanan transportasi *online* di Kabupaten Tulungagung melibatkan *platform* berskala nasional maupun lokal. Kehadiran Gojek dan Grab memberikan tantangan bagi Zendo karena kedua *platform* tersebut memiliki jaringan operasional yang luas, teknologi yang berkembang, serta variasi layanan yang lengkap. Di sisi lain, keberadaan OMJEK menunjukkan bahwa inovasi transportasi *online* berbasis lokal juga pernah berkembang di Kabupaten Tulungagung. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Zendo perlu memiliki strategi yang mampu memanfaatkan kekuatan internal dan merespons dinamika lingkungan eksternal agar tetap mampu bersaing di tengah perkembangan industri transportasi *online*.

Tabel 1.3 Data Perkembangan Tenaga Kerja di Kab. Tulungagung Tahun 2022- 2024

Tahun	Penduduk Usia Kerja (PUK)	Penduduk yang Bekerja	Jumlah Pengangguran	Tingkat Pengangguran Terbuka
2022	839.511	563.849	40.148	6,65%
2023	890.993	627.978	37.579	5,65%
2024	897.558	650.391	27.923	4,12%
2025	903.776	648.111	27.202	4,03%

Sumber: tulungagungkab.bps.go.id, 2025

Dari tabel 1.3 tersebut dapat dilihat bahwa tingkat pengangguran terbuka di Kabupaten Tulungagung menunjukkan tren penurunan dari tahun ke tahun. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa aktivitas ekonomi daerah terus berkembang termasuk pada sektor jasa berbasis digital. Perkembangan tersebut menciptakan peluang pasar yang semakin besar bagi perusahaan transportasi *online*, baik berskala nasional maupun lokal. Di sisi lain, meningkatnya aktivitas ekonomi juga mendorong persaingan antar penyedia layanan transportasi *online* untuk menarik

konsumen dan mempertahankan keberlangsungan usahanya. Sehingga perusahaan seperti Zendo memerlukan strategi yang tepat agar mampu memanfaatkan peluang pasar sekaligus menghadapi dinamika persaingan yang semakin kompetitif di Kabupaten Tulungagung.

Di tengah dominasi *platform* transportasi *online* nasional seperti Gojek dan Grab yang beroperasi di berbagai wilayah Indonesia, Zendo sebagai *platform* transportasi *online* lokal menghadapi tantangan dalam mempertahankan daya saingnya. Selain bersaing dengan *platform* nasional Zendo juga berada pada lingkungan bisnis yang kompetitif dengan adanya usaha transportasi *online* lokal yang pernah berkembang di Kabupaten Tulungagung seperti OMJEK (Om Jek Nusantara). Perbedaan sumber daya, teknologi, jaringan mitra, dan kekuatan merek mendorong Zendo untuk menyusun strategi yang sesuai dengan karakteristik pasar lokal agar mampu mempertahankan eksistensi dan mengembangkan usahanya.

Dalam menghadapi kondisi persaingan tersebut, perusahaan memerlukan strategi yang mampu memanfaatkan kekuatan internal sekaligus merespons perubahan lingkungan eksternal. Strategi yang tepat menjadi faktor penting bagi perusahaan untuk mempertahankan keberlangsungan usaha, meningkatkan daya saing, serta menciptakan keunggulan kompetitif. Sehingga diperlukan analisis terhadap kondisi internal dan eksternal perusahaan sebagai dasar dalam merumuskan strategi yang sesuai.

Tabel 1.4 Data Perkembangan Jumlah Mitra Zendo dan Kondisi Ketenagakerjaan Kabupaten Tulungagung Tahun 2022–2025

Tahun	Penduduk Usia Kerja (PUK)	Penduduk yang Bekerja	Presentase Pekerja Jasa terhadap Total Penduduk yg Bekerja	Karyawan Zendo (termasuk mitra)
2022	839.511	563.849	39,35%	70 (0,03%)
2023	890.993	627.978	41,89%	80 (0,03%)
2024	897.558	650.391	41,58%	95 (0,04%)
2025	903.776	648.111	41,51%	115 (0,04%)

Sumber: tulungagungkab.bps.go.id dan wawancara manajer Zendo, 2025

Berdasarkan tabel 1.4 tersebut, dapat diketahui bahwa jumlah mitra Zendo di Kabupaten Tulungagung mengalami peningkatan dari 70 mitra pada tahun 2022 menjadi 115 mitra pada tahun 2025. Peningkatan tersebut menunjukkan adanya perkembangan operasional perusahaan dalam memperluas kapasitas layanan guna memenuhi kebutuhan masyarakat. Di sisi lain, persentase tenaga kerja sektor jasa di Kabupaten Tulungagung yang cenderung stabil di atas 40% menunjukkan bahwa sektor jasa masih menjadi salah satu sektor yang memiliki potensi pasar yang besar. Kondisi ini menjadi peluang bagi Zendo untuk terus mengembangkan strategi bisnisnya agar mampu meningkatkan daya saing di tengah persaingan layanan transportasi *online*. Dengan demikian, perkembangan jumlah mitra tidak hanya mencerminkan bertambahnya kapasitas operasional perusahaan tetapi juga menunjukkan upaya Zendo dalam memperkuat posisi kompetitifnya melalui perluasan jaringan layanan di Kabupaten Tulungagung.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kajian mengenai strategi persaingan transportasi *online* masih didominasi oleh penelitian pada *platform* nasional seperti Gojek dan Grab, baik dari aspek keunggulan kompetitif maupun strategi optimalisasi perusahaan. Sementara itu, penelitian mengenai strategi bersaing *platform* transportasi *online* lokal dalam menghadapi dominasi perusahaan

besar masih relatif terbatas. Sehingga penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis strategi bersaing Zendo sebagai *platform* lokal di Kabupaten Tulungagung dengan menggunakan pendekatan SWOT. Karena pendekatan analisis SWOT telah banyak digunakan dalam merumuskan strategi bisnis. Seperti halnya penelitian yang dilakukan oleh Eva Amalia, dkk.⁴ serta penelitian yang dilakukan oleh Rudiyanto dan Jacob⁵ yang menunjukkan bahwa analisis SWOT efektif dalam mengidentifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang mempengaruhi suatu usaha. Melalui analisis tersebut, perusahaan dapat merumuskan strategi yang tepat sesuai dengan kondisi yang dihadapi, baik untuk pengembangan usaha maupun dalam menghadapi persaingan pasar.

Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya dilakukan penelitian yang mengkaji secara lebih mendalam strategi bersaing yang diterapkan oleh platform transportasi *online* lokal dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan nasional maupun kompetitor lokal. Meskipun Zendo telah mampu memperluas wilayah operasional dan mengembangkan berbagai layanan, keberlangsungan usahanya tetap dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan kekuatan internal, mengatasi kelemahan, memanfaatkan peluang, serta menghadapi ancaman dari lingkungan bisnis yang terus berkembang. Dengan demikian, analisis strategi bersaing menjadi penting sebagai dasar untuk mengetahui posisi kompetitif

⁴ Eva Amalia, dkk. *Analisa SWOT Produk Kuliner Oleh-Oleh Khas Batam “Kue Semprong Kampung Resipi”*. Vol. 9 No. 1 (2023)

⁵ Rudiyanto, dan Jacob A. “*Analisis SWOT sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing pada Jasa Transportasi Online AO Rider di Kota Kupang*”, Jurnal Economina Vol.1, No.2, (2022)

perusahaan sekaligus merumuskan alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi yang dihadapi.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada objek, konteks, dan pendekatan analisis yang digunakan. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya mengkaji strategi persaingan pada platform transportasi online berskala nasional seperti Gojek dan Grab, penelitian ini berfokus pada platform transportasi online lokal, yaitu Zendo di Kabupaten Tulungagung. Selain itu, penelitian ini menggunakan analisis SWOT melalui penyusunan matriks IFAS dan EFAS untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan sehingga dapat dirumuskan strategi bersaing yang sesuai dengan karakteristik pasar lokal. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian manajemen strategi, khususnya mengenai strategi bersaing perusahaan transportasi *online* lokal di tengah dominasi *platform* nasional.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi bersaing yang diterapkan Zendo dalam menghadapi persaingan layanan transportasi *online* di Kabupaten Tulungagung melalui pendekatan SWOT. Analisis ini dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki perusahaan sehingga dapat dirumuskan alternatif strategi yang mampu meningkatkan daya saing dan mempertahankan keberlangsungan usaha di tengah persaingan yang semakin kompetitif. Berdasarkan latar belakang tersebut, sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Analisis Strategi Zendo (*Zen Delivery Order*) dalam Menghadapi Persaingan Layanan Transportasi *Online* di Kabupaten Tulungagung."**

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Untuk mempermudah dalam menganalisis hasil penelitian maka fokus penelitian dalam penelitian ini antara lain:

1. Bagaimana kondisi internal dan eksternal Zendo dalam menghadapi persaingan layanan transportasi *online* di Kabupaten Tulungagung berdasarkan pendekatan SWOT?
2. Bagaimana strategi yang diterapkan Zendo dalam menghadapi persaingan layanan transportasi *online* di Kabupaten Tulungagung?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis kondisi internal dan eksternal Zendo dalam menghadapi persaingan layanan transportasi *online* di Kabupaten Tulungagung dengan menggunakan pendekatan SWOT.
2. Untuk mendeskripsikan strategi yang diterapkan Zendo dalam menghadapi persaingan layanan transportasi *online* di Kabupaten Tulungagung.

D. Kegunaan Penelitian

Dari penelitian yang berjudul “Analisis Strategi Zendo (*Zen Delivery Order*) dalam Menghadapi Persaingan Layanan Transportasi *Online* di Kabupaten Tulungagung” ini dapat diharapkan memberikan manfaat berupa:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen, ekonomi, dan kewirausahaan. Secara teoritis, hasil penelitian

ini dapat memperkaya referensi mengenai strategi bersaing *platform* layanan berbasis digital lokal melalui pendekatan SWOT.

2. Manfaat Praktis

Pada penelitian ini, diharapkan dapat digunakan dan dimanfaatkan bagi:

a. Bagi Pihak Zendo Tulungagung

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan pertimbangan dalam merumuskan strategi yang lebih tepat dalam menghadapi persaingan layanan transportasi *online* melalui sistem kerja yang diterapkan.

b. Bagi Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi referensi keilmuan dan menambah wawasan akademik yang berkaitan dengan analisis strategi bersaing menggunakan pendekatan SWOT. Selain itu, penelitian ini dapat dijadikan acuan dalam pengembangan kurikulum atau studi kasus yang relevan di bidang ekonomi, manajemen, dan sosial.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti topik serupa, khususnya dalam mengkaji strategi bersaing yang dilakukan *platform* lokal.

E. Penegasan Istilah

1. Definisi Konseptual

a. Zendo

Zendo merupakan jasa transportasi *online* yang diciptakan oleh warga Tulungagung yaitu Lutfy Azizah sejak tahun 2015. Zendo menyediakan berbagai layanan jasa, seperti ojek *online*, jasa antar barang, bahkan jasa *cleaning service*.

b. Platform Jasa Transportasi Online

Platform jasa transportasi *online* merupakan sistem layanan transportasi yang memanfaatkan teknologi digital berupa aplikasi untuk menghubungkan penyedia jasa (*driver*) dengan pengguna secara langsung melalui jaringan internet.⁶

c. Persaingan Layanan Transportasi Online

Persaingan layanan transportasi *online* merupakan kondisi di mana berbagai penyedia layanan berbasis digital saling berkompetisi dalam menarik dan mempertahankan pelanggan melalui strategi harga, kualitas layanan, inovasi, serta kemudahan akses.⁷ Dalam penelitian ini, persaingan terjadi antara *platform* lokal seperti Zendo dengan *platform* berbasis teknologi yang lebih besar.

⁶ Patiger Satria dan Kristina Dewi Dayanti, 'ANALISIS PENGARUH KUALITAS LAYANAN DAN HARGA TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN PADA PLATFORM', 3.2 (2024). Hal 451.

⁷ Febi, Tivani. dkk. *Persaingan Pengemudi Ojek Online dan Ojek Pangkalan dalam Perspektif Etika Bisnis Islam*. Jurnal Ekonomi dan Manajemen. Vol.2 Tahun 2025. Hal. 323

d. Analisis SWOT

Metode yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan.⁸

2. Definisi Operasional

Secara operasional dalam penelitian ini dengan judul “Analisis Strategi Zendo (*Zen Delivery Order*) dalam Menghadapi Persaingan Layanan Transportasi *Online* di Kabupaten Tulungagung”, definisi operasional digunakan untuk menjelaskan bagaimana variabel penelitian diukur dan diamati. Penelitian ini menitikberatkan pada strategi yang diterapkan Zendo dalam menghadapi persaingan layanan transportasi *online*. Analisis strategi dilakukan menggunakan pendekatan SWOT yang meliputi identifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang mempengaruhi keberlangsungan dan daya saing Zendo.

F. Sistematika Penulisan

Laporan penelitian ini dibuat dengan enam pembahasan. Dimana setiap bab terdiri dari beberapa sub bab. Tujuannya adalah untuk menghasilkan pembahasan secara sistematis sehingga pembaca dapat mengetahui pembahasan yang telah dibuat.

⁸ Mujito, Manajemen Strategik Dengan Pendekatan Analisis SWOT. Banyumas: Wawasan Ilmu. 2023. Hal. 43

Adapun sistematika penulisan yang dibuat adalah sebagai berikut:

1. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang konteks penelitian, pada konteks penelitian inilah yang akan menjadi dasar untuk menentukan bagaimana arah dari rumusan masalah yang digunakan sebagai acuan pada penelitian. Selanjutnya membahas tentang rumusan masalah, tujuan penelitian, definisi istilah, sistematika penulisan. Dimana pada pendahuluan ini berisi tentang unsur-unsur pokok yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam memahami bab berikutnya.

2. BAB II KAJIAN TEORI

Bab ini membahas tentang kajian teori yang membahas tentang variabel atau sub bab, penelitian terdahulu, dan kerangka konseptual berpikir.

3. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini membahas tentang metode penelitian yang terdiri dari delapan sub bab yaitu, pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan keabsahan temuan, dan tahap-tahap penelitian.

4. BAB IV HASIL PENELITIAN

Bab ini menyajikan deskripsi temuan penelitian di lapangan, termasuk gambaran umum Zendo Tulungagung, proses kerja *platform*, serta hasil wawancara dan observasi terkait strategi Zendo dalam menghadapi

persaingan. Bab ini murni berisi hasil temuan tanpa interpretasi atau penjelasan teoretis.

5. BAB V PEMBAHASAN

Memuat analisis mendalam terhadap hasil penelitian dengan mengaitkannya pada teori-teori dalam tinjauan pustaka. Bab ini menjelaskan bagaimana strategi Zendo dalam menghadapi persaingan layanan transportasi *online*. Pembahasan dilakukan secara analitis untuk memperlihatkan kesesuaian atau perbedaan antara temuan lapangan dengan konsep atau teori.

6. BAB VI PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan yang merangkum jawaban dari fokus masalah serta saran yang ditujukan kepada pihak Zendo, pemerintah daerah, dan peneliti selanjutnya. Setelah itu disertakan daftar pustaka dan lampiran yang berisi dokumen pendukung seperti pedoman wawancara, dokumentasi lapangan, dan data tambahan lainnya.