

Analisis Industri Bisnis Jasa Online Ride Sharing di Indonesia

Berto Mulia Wibawa¹, Yani Rahmawati², Mathias Rainaldo³

Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya

¹berto@mb.its.ac.id, ²yanirahmawati2012@gmail.com, ³mathiasrainaldo@gmail.com

Abstrak

Innovation in transportation sector with sharing economy principal has create new service sector which is named online ride sharing service. There are a lot of online ride-sharing service players in Indonesia such as Go-Jek, Grab, and Uber. Nowadays, government also have rules on changing the condition of online ride-sharing. Therefore, industry analysis is needed to be analyze further to know the industry attractiveness of the online-ride sharing service. This study aims to analyze the level of attractiveness in online ride-sharing industry in Indonesia. This study used descriptive-explorative method on identifying Porter's Five Forces as tools in industry analysis. Data collection is using ghost interview method to the selected driver. The conclusion is online-ride sharing industry in Indonesia is quite attractive to be developed in the future because the number of customers has not reached the maximum point, moreover the industry may offer a very diverse product differentiation

Keywords: *online ride-sharing service, Porter's five forces, transportation*

Abstrak

Inovasi pada sektor transportasi dengan prinsip sharing economy telah menciptakan sektor industri jasa baru yaitu jasa online ride-sharing. Terdapat banyak operator jasa online ride-sharing di Indonesia seperti Go-Jek, Grab, dan Uber. Saat ini, munculnya peraturan pemerintah sedikit mengubah peta persaingan dalam industri jasa online ride-sharing. Oleh karena itu, analisis industri perlu untuk dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui tingkat kemenarikan industri dari jasa online ride-sharing di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat kemenarikan dari jasa online-ride sharing. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif-eksploratif dalam mengidentifikasi Porter's Five Forces sebagai tools dalam analisis industri. Pengumpulan data menggunakan metode ghost interview kepada pengemudi terpilih. Kesimpulan dari penelitian ini adalah industri online-ride sharing di Indonesia cukup menarik untuk dikembangkan di masa depan karena jumlah pelanggan yang belum mencapai titik maksimal, terlebih industri ini dapat menawarkan diferensiasi produk yang sangat bervariasi.

Kata Kunci: *jasa online ride-sharing, Porter's five forces, transportasi*

Cara Mengutip:

Wibawa, B. M., Rahmawati, Y., & Rainaldo, M. (2018). Analisis Industri Bisnis Jasa Online Ride Sharing di Indonesia. *Esensi: Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Vol. 8 (1): 9 – 20. doi: 10.15408/ess.v8i1.5739.

PENDAHULUAN

Inovasi teknologi telah bermunculan di beberapa sektor, tidak terkecuali pada sektor transportasi umum seperti ojek dan taksi. Bukti inovasi dalam bidang bisnis transportasi ojek dan taksi tersebut adalah dengan munculnya operator *online ride-sharing* dengan mentransformasi layanan ojek dan taksi secara *online*. Hal ini juga sebagai bukti bahwa perintis bisnis di Indonesia mampu berinovasi di tingkat yang baik. Perubahan ini menjadi contoh bagaimana sistem *sharing economy* atau ekonomi berbagi berbasis teknologi telah muncul dan mewabah di masyarakat. Sistem *sharing economy* mengizinkan seseorang untuk meminjam ataupun menyewakan suatu aset yang dimiliki, termasuk dalam hal ini meminjamkan tenaga dan kendaraan dalam wujud jasa *online ride-sharing*. Tidak dapat dipungkiri bahwa munculnya jasa *online ride-sharing* memunculkan lapangan-lapangan kerja baru untuk masyarakat di kota besar seluruh dunia (Flores & Rayle, 2017), ditambah dengan tawaran pendapatan yang menarik bagi yang berminat untuk menjadi mitra di dalamnya (Dong dkk, 2017). Kemunculan operator transportasi *online ride-sharing* ini sukses untuk menarik berbagai kalangan, mulai tukang ojek pangkalan hingga pegawai swasta, untuk terlibat dalam bisnis ini. Jasa transportasi *online ride-sharing* sangat menolong bagi masyarakat, tidak hanya dari segi layanan yang memudahkan bagi pelanggan, melainkan juga karena jasa transportasi *online ride-sharing* mampu membuka lapangan kerja baru bagi masyarakat yang membutuhkan.

Go-Jek misalnya, perusahaan yang berdiri pada Februari 2011 ini berhasil menyelesaikan permasalahan transportasi ojek yang membuang waktu dengan mangkal di sebuah lokasi menjadi sebuah layanan transportasi eksklusif yang dapat dipesan melalui aplikasi dari *smartphone* sehingga lebih mudah dan menghemat waktu pelanggan maupun pengemudi. Pendiri Go-Jek telah memiliki pemahaman mengenai besarnya potensi bisnis pada sektor ini di era modern serta menangkap peluang dari besarnya penduduk Jakarta yang membutuhkan layanan transportasi yang cepat serta praktis. Menyatukan jasa ojek dan teknologi adalah solusi tepat bagi bisnis transportasi dan menjadi awal munculnya Go-Jek di Indonesia. Inovasi strategi yang dilakukan oleh Go-Jek selain berhasil menarik banyak sekali pengguna, juga berhasil merekrut ribuan pengemudi ojek dari berbagai kalangan, maupun juga dari pengemudi ojek konvensional seperti target dari pendiri Go-Jek sebelumnya.

Grab dan Uber menjadi pesaing serius bagi Go-Jek dalam bisnis *online ride-sharing* di Indonesia, dimana ketiga *online ride-sharing* tersebut mendominasi jalanan baik Jakarta maupun kota-kota besar Indonesia lainnya. Grab misalnya, merupakan layanan *online ride-sharing* yang dimiliki oleh perusahaan asal Malaysia dan didirikan oleh Anthony Tan pada tahun 2011, seperti halnya Go-Jek di Indonesia. Namun berbeda dengan Go-Jek, Grab terlebih dahulu lahir dan berkembang dengan layanan taksi *onlinenya* di Malaysia dan Asia Tenggara sebelum akhirnya berekspansi dengan meluncurkan GrabBike di Indonesia dan negara lainnya pada bulan Juni 2012. Grab mengawali proses operasinya di Indonesia sebagai aplikasi pemesanan taksi untuk kemudian berevolusi dan saat ini mampu memberi bermacam-macam pilihan transportasi yang tersedia seperti mobil dan ojek. Di Indonesia, Uber telah bergerak dalam bisnis *online ride-sharing* selama dua tahun dengan jumlah pengemudi yang siap untuk berkendara pada tahun 2015 mencapai 12 ribu mitra pada

segmen taksi *online*. Uber juga mulai ikut bersaing dalam bisnis ojek *online* dalam bentuk UberMotor sejak tahun 2016 yang lalu. Berikutnya, Uber sudah meluncurkan UberPool yang memungkinkan para pengguna di area berdekatan dengan tujuan searah untuk berbagi kendaraan. Berbagai inovasi yang dilakukan Uber membuatnya menjadi salah satu pemain kuat di bisnis *online ride-sharing* di Indonesia. Akibatnya, persaingan ketat pun terjadi, kompetisi dan daya saing perusahaan pada akhirnya menjadi andalan bagi setiap perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan dan memikat hati konsumen (Datta dkk, 2006; Hannigan dkk, 2015; Qiu dkk, 2017). Dengan persaingan yang terjadi, tentunya dibutuhkan terobosan inovasi model bisnis yang perlu dilakukan oleh perusahaan terkait (Wibawa & Baihaqi, 2014).

Terobosan-terobosan dalam layanan maupun tarif rendah pada jasa transportasi berbasis *ride-sharing* di Indonesia saat ini memaksa pemerintah untuk mulai mengatur jasa-jasa *online ride-sharing* yang beroperasi di Indonesia. Munculnya Peraturan Menteri Perhubungan (Permenhub) Nomor 32 Tahun 2016 tentang Penyelenggaraan Angkutan Orang dengan Kendaraan Bermotor Umum Tidak dalam Trayek badan Permenhub Nomor 26 Tahun 2017 tentang Penyelenggaraan Angkutan Orang dengan Kendaraan Bermotor Umum Tidak Dalam Trayek berhasil mendefinisikan transportasi *online* sebagai angkutan sewa khusus, dan memberikan beberapa regulasi untuk operator-operator jasa *online ride-sharing* terutama pada pemberlakuan aturan khusus mengenai tarif. Pemberlakuan peraturan-peraturan ini memberikan batas atas dan batas bawah pada angkutan transportasi *online* berdasarkan pembagian zona wilayah, dimana antara Wilayah I yaitu Sumatera-Jawa-Bali, serta Wilayah II yaitu Kalimantan-Sulawesi-Papua memiliki batas tarif berbeda yang telah disesuaikan. Penetapan batas tarif ini memberikan keuntungan kepada pengguna, dimana tarif antara jasa *online ride-sharing* dengan jasa transportasi konvensional menjadi tidak terlalu berbeda sehingga memberi tambahan pilihan alat transportasi yang relevan. Peraturan ini turut melindungi pengguna dari tarif *rush hour* yang lazim digunakan oleh jasa *online ride-sharing* dengan penetapan harga yang melonjak pada waktu tertentu. Namun dampak lainnya yang ditimbulkan adalah kemungkinan adanya penurunan bonus kepada pengemudi hingga promosi yang berkurang oleh karena penyesuaian tarif perjalanan. Oleh karena itu, perlu adanya pembahasan mengenai kondisi industri saat ini pada bisnis jasa *online ride-sharing* sebagai bahan pertimbangan bagi operator dalam menentukan kebijakannya, salah satunya menetapkan posisi tarif baik pada batas atas maupun pada batas bawah menurut aturan terkini.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana tingkat kemenarikan industri *online ride sharing* di Indonesia, sehingga dapat diketahui bagaimana pola persaingan dan kompetisi bisnis yang terjadi saat ini. Manfaat penelitian ini adalah memberikan informasi kepada perusahaan yang bergerak di industri *online ride sharing* agar dapat segera melakukan inovasi agar tidak kalah dalam persaingan bisnis yang diduga akan semakin sengit di masa depan.

METODE

Penelitian ini dilakukan di Kota Surabaya dengan mempertimbangkan alasan sebagai salah satu kota terbesar di Indonesia, dan menjadi salah satu basis operasi dari

tiga bisnis aplikasi *online ride-sharing* yang menjadi objek penelitian. Penelitian ini dilaksanakan sejak bulan September 2016 sampai dengan bulan Mei 2017. Pendekatan eksploratif dan deskriptif digunakan dalam rangka mendukung Porter's Five Forces yang dilakukan sebagai metode analisis industri. Analisis ini bertujuan untuk mengeksplorasi lingkungan eksternal organisasi untuk mengetahui nilai-nilai apa saja yang mendorong persaingan industri. Kondisi industri yang diamati adalah kondisi dari jasa *online ride-sharing* di Indonesia.

Data yang digunakan untuk menganalisis kondisi industri didapatkan dari hasil wawancara dengan *driver*, serta data sekunder dari beberapa sumber seperti berita, artikel, ulasan-ulasan secara *online* dan/atau *offline*, maupun *website* pendukung. Wawancara dilakukan kepada setiap mitra pengemudi selama 15-30 menit dengan cara peneliti berperan sebagai *ghost interviewer*, yang menanyakan segala informasi sambil menggunakan jasa *online ride-sharing*. Metode ini cukup efektif karena jika wawancara dilakukan secara terstruktur dengan menyebarkan kuesioner, akan diperoleh data yang bias karena pihak *online ride-sharing* enggan memberikan informasi yang spesifik dan tidak cukup terbuka untuk dijadikan objek penelitian. Total responden dalam penelitian ini berjumlah 45 responden. Kriteria responden dalam penelitian ini adalah telah menjadi *driver* dari *online ride-sharing* kategori mobil selama 3 bulan terakhir. Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara deskriptif, yang kemudian dikelompokkan berdasarkan lima poin dari *Porter's Five Forces* dan diterjemahkan sebagai kondisi industri jasa *online ride-sharing* secara umum. Penilaian terhadap kondisi internal dari industri ditentukan dari total ancaman yang berkategori rendah, sedang, maupun tinggi berdasarkan kelima ancaman dari *Porter's Five Forces* yaitu *threat of new entrants*, *rivalry of existing competitors*, *threat of the service substitutes*, *bargaining power of supplier*, serta *bargaining power of customers*.

Menurut Porter (1980), kekuatan kolektif menentukan potensi keuntungan dalam suatu industri. Namun teori *Porter's Five Forces* juga memiliki kelemahan dengan aplikasi praktikal yang dinamis. Porter (2008) berpendapat bahwa sering terjadi kesalahan penerapan secara praktikal pada metode ini. Allio & Fahey (2012) menyatakan bahwa terdapat beberapa masalah manajerial yang tidak dapat diterapkan ketika bersama bisnis kecil atau bisnis yang baru dimulai. Selain itu, Magretta (2012) juga berpendapat bahwa metode ini sulit diterapkan oleh manajer praktikal. Disisi lain, Lee dkk (2012) juga menjelaskan bahwa untuk bisnis rintisan mahasiswa dan akademik yang lain sulit menggunakan metode *Porter's Five Forces*. Tetapi menurut Dobbs (2014), metode Porter masih banyak diandalkan oleh banyak perusahaan karena jika dijelaskan dengan ilustrasi yang menarik, metode ini masih lebih mudah untuk dibaca dan dipahami. Intinya adalah metode ini membutuhkan deskripsi visual dan bukan penjelasan tulisan semata.

Sutherland (2014) berpendapat bahwa metode Porter telah menjadi suatu metode yang eksklusif dalam persaingan pasar yang dinamis. Kriteria yang dipertimbangkan antara lain harga, kualitas dan fitur dari barang atau jasa yang digunakan. Gap yang signifikan dapat terjadi pada model Porter karena metode ini tidak dapat digunakan untuk sektor ekonomi yang rumit, interaksi pasar yang kompleks, dan kebijakan pembuat peraturan pemerintah (Rajasekar & Al Rae, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis industri menurut Porter (1983) merupakan nilai-nilai penentu potensi keuntungan tertinggi di industri, di mana potensi keuntungan diukur dari segi jangka panjang pengembalian modal yang diinvestasikan. Untuk menganalisis hal tersebut, digunakan *Porter's Five Forces* sebagai kerangka kerja yang digunakan untuk melakukan analisis lingkungan industri kompetitif secara mikro yang memiliki pengaruh terhadap pemasaran suatu produk (Wheelen & Hunger, 2012). *Porter's Five Forces* dapat menjadi alat analisis awal yang memiliki peran untuk mengetahui dan mengevaluasi kondisi bisnis secara umum.

Threat of New Entrants

Jasa *online ride-sharing* merupakan jasa yang mengandalkan teknologi aplikasi demi melakukan pemesanan terhadap transportasi maupun layanan non transportasi yang dimiliki. Selain dari Go-Jek, Grab, Uber yang telah lebih dulu bermunculan di Indonesia, muncul juga berbagai operator lain seperti Jeger Taksi, TopJek, TeknoJek, dan lainnya dengan sistem dan tampilan aplikasi yang menyerupai para pemimpin pasar yang telah disebut sebelumnya. Hal tersebut membuktikan bahwa teknologi *online ride-sharing* cukup mudah untuk ditiru sehingga ancaman teknologi dianggap cukup tinggi. Kemudian dengan munculnya Peraturan Menteri Perhubungan (Permenhub) Nomor 32 Tahun 2016 serta Permenhub Nomor 26 Tahun 2017 membuat pengadaan jasa *online ride-sharing* baik yang sudah ada maupun untuk para penyedia jasa baru menjadi lebih sulit dengan adanya syarat-syarat yang diberikan oleh pemerintah terkait jasa angkutan motor maupun mobil. Peraturan dibentuk untuk mengatasi kekosongan yang terjadi sebelumnya atas ketiadaan peraturan terkait jasa motor dan mobil *online*. Selain itu, munculnya gesekan antara ojek pangkalan dengan para pelaku jasa *online ride-sharing* di banyak wilayah operasi jasa *online ride-sharing* menimbulkan permasalahan yang harus segera ditanggapi serius oleh pemerintah pada level daerah. Oleh karena itu, beberapa daerah pun mulai membatasi atau bahkan melarang operasional dari ojek dan taksi aplikasi yang diwadahi oleh jasa *online ride-sharing*. Di Jawa Barat misalnya, Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat secara resmi mengeluarkan larangan terhadap jasa *online ride-sharing* beroperasi di wilayah Jawa Barat. Beberapa Pemda di Jawa Barat memang tidak menunjukkan kesepakatan atau belum satu suara terhadap peraturan tersebut seperti yang ditunjukkan oleh Dinas Perhubungan Kota Bekasi. Akan tetapi munculnya aturan ini jelas menjadi pembatas ruang gerak terhadap para pelaku jasa *online ride-sharing* untuk mendapatkan penghasilannya. Hal tersebut membuat kebijakan pemerintah dianggap bernilai rendah.

Kekalahan para operator jasa sebelumnya yang mencoba masuk ke dalam bisnis ini seperti Blu-Jek dan LadyJek dikarenakan kurangnya promosi akibat minimnya dana yang dimiliki untuk bersaing dengan para pemimpin pasar seperti Go-Jek, Grab, dan Uber yang memiliki sumber dana bantuan besar dari para investor, terutama investor asing. Oleh karena itu, sulit untuk bersaing dengan para pemimpin pasar jasa *online ride-sharing* yang cenderung untuk mengeluarkan dana lebih untuk membiayai para *driver* sehingga mereka dapat menetapkan tarif angkutan dengan nilai yang sangat murah. Untuk menaklukkan atau menandingi kemampuan dari Go-Jek, Grab, dan Uber ini, para pelaku pasar baru harus

memiliki banyak bantuan dana dari para investor yang berminat untuk menanamkan dananya. Sehingga ancaman modal dan ancaman skala ekonomi dinilai rendah. Selain itu, diferensiasi produk dari jasa *online ride-sharing* juga tidak cukup luas, hanya berkisar pada layanan transportasi dengan mobil atau motor maupun layanan-layanan non transportasi sehingga dapat dianggap bernilai rendah. Namun untuk *switching cost* atau kemudahan bagi pengguna jasa untuk berpindah layanan, tidak ada biaya ataupun pengorbanan yang ditimbulkan oleh pengguna jasa untuk menggunakan layanan dari operator manapun, sehingga *switching cost* bernilai tinggi. Dengan demikian, maka secara keseluruhan ancaman dari pendatang baru dapat dianggap bernilai rendah dan tidak terlalu memengaruhi persaingan dari bisnis *online ride-sharing*.

Rivalry of Existing Competitors

Kompetitor yang berada pada jasa *online ride-sharing* ini meliputi operator-operator jasa *online ride-sharing* di Indonesia terutama para pemimpin pasar. Saat ini, pemuncak pasar dari operator jasa *online ride-sharing* di Indonesia adalah Go-Jek, Grab, serta Uber yang terus bersaing satu sama lain baik dalam segi tarif, layanan, hingga promo dengan kekuatan yang nyaris seimbang. Grab misalnya, operator jasa *online ride-sharing* ini sudah mengadaptasi beberapa layanan non transportasi seperti jasa *delivery* makanan. Hal ini dilakukan oleh Grab untuk ikut bersaing dengan Go-Jek dalam memperebutkan pasar penyuka layanan non transportasi. Sedangkan Uber saat ini berusaha bersaing dengan kode-kode promosi pada beberapa saat tertentu agar dapat bersaing dengan Go-Jek dan Grab dalam tarif layanan. Persaingan sengit antara ketiga pemimpin pasar tersebut menjadikan kekuatan daya tawar pesaing bernilai tinggi. Selain ketiga operator tersebut, adapula beberapa operator yang masih kecil dan belum terlalu diperhitungkan. Para pemimpin pasar seperti Go-Jek, Grab, serta Uber memiliki kompetitor dengan skala kecil namun menyimpan keunikan tersendiri seperti Lady Jek yang merupakan jasa *online ride-sharing* eksklusif untuk wanita, OJESY yang menawarkan layanan transportasi dengan pengemudi berhijab, Pro-Jek yang memperbolehkan pengguna untuk memilih gender pengemudi yang diinginkan sesuai dengan batasan, hingga Ojek ARGO dengan argo yang dapat dipantau secara *real-time* dari *smartphone* pengguna. Dengan demikian, maka daya tawar ragam pesaing bernilai tinggi. Masing-masing pesaing pun memiliki kepentingan strategis masing-masing, baik Go-Jek, Grab, maupun Uber. Go-Jek saat ini bertekad untuk melakukan ekspansi ke Asia melalui pembukaan cabang di wilayah India. Grab juga memiliki strategi untuk mengembangkan usaha *start-up* lain yang menjadi anak perusahaan dari Grab sendiri. Sedangkan Uber saat ini berfokus menatap masa depan melalui proyek taksi tanpa awak yang akan diluncurkan segera di negara-negara besar seperti Singapura, sehingga daya tawar kepentingan strategis dari para pesaing bernilai tinggi.

Pertumbuhan jasa *online ride-sharing* sendiri saat ini masih terus berkembang dimana meskipun kemunculan operator-operator *online ride-sharing* yang sanggup bersaing dengan pemimpin pasar sangat sedikit, namun perkembangan layanan dari *online ride-sharing* masih membuka banyak kesempatan baik dari sisi transportasi seperti kendaraan tanpa awak, maupun layanan non transportasi yang masih sangat luas, sehingga pertumbuhan

jasa masih sangat luas dan berdampak rendah bagi ancaman terhadap industri. Dengan demikian, maka ancaman dari daya tawar kompetitor eksisting bernilai tinggi dan sangat berpengaruh terhadap jasa *online ride-sharing*.

Threat of Substitutes

Jasa substitusi dari jasa *online ride-sharing* merupakan transportasi-transportasi umum seperti becak, angkutan umum, jasa transportasi bus, mobil pribadi, ojek dan taksi konvensional, serta jasa-jasa lain yang menggantikan fungsi jasa *online ride-sharing*. Khusus untuk taksi konvensional, pangsa pasarnya akan tetap ada walaupun banyak tergerus oleh keberadaan *online-ride sharing* karena adanya kerjasama dengan pihak kantor-kantor tertentu (Nie, 2017). Terkait produk substitusi, pengguna memang dapat dengan mudah mendapatkan jasa substitusi dengan kualitas yang lebih baik dan nyaman seperti mobil pribadi maupun bus, namun biaya yang dikeluarkan pun bervariasi dan tarif yang dikeluarkan pun dapat melampaui biaya dari jasa *online ride-sharing* sehingga bernilai sedang. Pertimbangan lainnya, pengguna juga dapat dengan mudah beralih dari satu layanan ke layanan substitusi lainnya dengan mudah dan tidak mengeluarkan biaya apapun, namun atas dasar itulah mulai muncul kesadaran dari jasa *online ride-sharing* untuk membentuk layanan yang mendukung jasa substitusi seperti yang dilakukan Go-Jek dengan mengeluarkan Go-Busway yang menjadi penyambung antara jasa Go-Jek dan akses halte Transjakarta khusus wilayah Jakarta saja, maupun Grab dan Go-Jek yang mengikat kerja sama dengan taksi konvensional seperti O-Renz Taxi dan Blue Bird terkait pemesanan taksi konvensional dengan aplikasi, sehingga dapat dianggap bernilai sedang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ancaman produk substitusi bernilai sedang dan cukup memengaruhi jasa *online ride-sharing*.

Bargaining Power of Suppliers

Supplier atau pemasok yang utama pada jasa *online ride-sharing* merupakan mitra pengemudi kendaraan roda 2 maupun roda 4 yang biasa beroperasi mengangkut para pengguna jasa *online ride-sharing*. Saat ini sendiri, operator jasa *online ride-sharing* tidak memiliki pilihan lain atau produk substitusi terkait pengadaan mitra pengemudi kendaraan roda 2 maupun roda 4, serta keberadaan mitra pengemudi sangat vital untuk bisnis jasa *online ride-sharing* sehingga untuk daya tawar substitusi pemasok bernilai tinggi. Namun kerja sama dengan para mitra pengemudi dapat diputus kapan saja dikarenakan adanya peraturan-peraturan mengikat terhadap mitra pengemudi yang membuat mereka kehilangan ikatan dengan operator jasa *online ride-sharing* tersebut, tambah lagi operator tidak perlu mengeluarkan biaya banyak untuk mempekerjakan mitra pengemudi pengganti lain sehingga dampak dari daya tawar *switching cost* dinilai rendah. Adapun ketersediaan mitra pengemudi roda 2 dan roda 4 juga tersedia dalam jumlah yang sangat banyak di Indonesia. Apabila dikalkulasi dari jumlah kendaraan, jumlah kendaraan roda 2 berjumlah 86 juta unit pada tahun 2014 dan roda 4 berjumlah 10,5 juta unit pada tahun 2014. Dengan jumlah tersebut, maka operator mampu mendapatkan pasokan tenaga mitra pengemudi dengan mudah sehingga tingkat kelangkaan pasokan bernilai rendah. Dengan menyimpulkan beberapa fakta tersebut, maka disimpulkan bahwa daya tawar pemasok bernilai rendah dan kurang memengaruhi kondisi jasa *online ride-sharing*.

Bargaining Power of Customers

Buyers dalam jasa *online ride-sharing* merupakan para pengguna layanan transportasi berbasis aplikasi, dimana para pengguna tersebut memiliki aplikasi pemesanan jasa dari *smartphone* yang mereka miliki. *Customer* sendiri sebenarnya memiliki kemudahan dalam memilih jasa berdasarkan aksesibilitas mereka (Wang & Mu, 2017). Bila ditinjau dari alternatif dan substitusi dari jasa yang tersedia, tersedia beberapa operator seperti Go-Jek, Grab, Uber, maupun operator skala kecil seperti JegerTaksi maupun TopJek serta beragam angkutan umum konvensional seperti ojek, taksi, maupun angkutan kota dan beragam jasa substitusi lain seperti bus, sehingga daya tawar pengguna jasa terkait layanan alternatif terhitung tinggi. Pengguna jasa juga memiliki informasi lengkap yang tersedia pada masing-masing aplikasi, media sosial, maupun sumber informasi lainnya terkait keunggulan dan kekurangan dari masing-masing operator, hingga diskon dan promosi apa saja yang diberikan oleh masing-masing operator jasa saat ini (Laurell & Sandström, 2017), hal ini membuat pengguna jasa dapat dengan mudah berpindah dari operator satu dengan yang lainnya, sehingga daya tawar informasi pengguna jasa bernilai tinggi. Sensitivitas harga dari para pengguna jasa *online ride-sharing* juga sangat besar, dimana pengguna jasa akan mencari jasa *online ride-sharing* yang dianggap paling murah dan memberikan diskon atau promosi yang menguntungkan bagi pengguna jasa, ditambah lagi *switching cost* untuk berpindah jasa dapat dikatakan tidak ada sehingga sensitivitas harga daya tawar bernilai tinggi.

Pengguna jasa juga sangat memperhitungkan mutu layanan yang diberikan oleh operator jasa melalui mitra pengemudi roda 2 maupun roda 4. Pengguna jasa tidak segan-segan akan memberikan *rating* rendah bahkan akan cenderung untuk tidak lagi menggunakan jasa dari operator *online ride-sharing* tersebut apabila jasa yang diterima oleh pengguna tidak sesuai ekspektasi maupun dianggap tidak pantas untuk mereka terima. Dengan pertimbangan tersebut, maka mutu dianggap bernilai rendah. Sedangkan untuk jumlah peminat atau pengguna jasa *online ride-sharing* nampaknya akan semakin meningkat di Indonesia. Terbukti dengan semakin luasnya daerah operasional dari jasa *online ride-sharing* mulai dari Pulau Sumatera, Pulau Jawa, Pulau Bali, hingga mencapai Manado. Namun tetap, dengan jumlah jasa transportasi yang banyak di masing-masing daerah membuat operator jasa *online ride-sharing* perlu memperebutkan para pelanggan sesuai dengan kebutuhannya. Sehingga jumlah peminat dapat dikatakan sedang. Dapat disimpulkan bahwa terkait ancaman yang ditimbulkan oleh pengguna jasa bernilai tinggi dan sangat memengaruhi jasa *online ride-sharing*.

Tabel 1. Uraian Analisis Industri Porter's Five Forces

Kekuatan yang memengaruhi persaingan	Uraian singkat kondisi dan tren perkembangan kekuatan yang mempengaruhi organisasi	Kategori R/S/T
Ancaman Pendatang Baru		
Akses Teknologi	Teknologi <i>online ride-sharing</i> cukup mudah untuk ditiru dengan munculnya operator-operator sejenis seperti Jeger Taksi, TopJek, dan lainnya	Tinggi
Kebijakan Pemerintah	Permenhub No.32 Tahun 2016 membuat jasa <i>online ride-sharing</i> mendapatkan syarat-syarat operasional baru bagi angkutan motor maupun mobil	Rendah
Modal & Skala Ekonomi	Operator jasa kecil kalah bersaing dengan operator pemimpin jasa <i>online ride-sharing</i> karena kekurangan modal dan dana operasional	Rendah
Diferensiasi Produk	Produk jasa <i>online ride-sharing</i> tidak cukup luas dan hanya berkisar pada layanan transportasi dengan mobil dan motor	Rendah
<i>Switching Cost</i>	Tidak ada biaya yang perlu dikeluarkan pengguna jasa untuk berpindah operator	Tinggi
Kesimpulan Ancaman Pendatang Baru: RENDAH		
Ancaman Kompetitor Eksisting		
Kekuatan Pesaing	Pemimpin pasar dari jasa <i>online ride-sharing</i> di Indonesia adalah Go-Jek, Grab, dan Uber yang terus bersaing satu sama lain secara seimbang	Tinggi
Ragam Pesaing	Selain ketiga pemimpin pasar, terdapat beberapa operator jasa yang masih kecil dengan keunikan masing-masing yang dimiliki	Tinggi
Kepentingan Strategis	Masing-masing operator memiliki kepentingannya masing-masing, di antaranya Go-Jek dengan ekspansi Asia, Grab dengan pengembangan <i>start-up</i> , serta Uber dengan proyek taksi tanpa awak	Tinggi
Pertumbuhan Jasa	Jasa <i>online ride-sharing</i> masih terus berkembang meskipun sedikit dari operator-operator lain yang dapat bersaing dengan para operator pemimpin jasa <i>online ride-sharing</i>	Rendah
Kesimpulan Ancaman Kompetitor Eksisting: TINGGI		
Ancaman Jasa Substitusi		
Jumlah Jasa Substitusi	Pengguna dapat dengan mudah mendapatkan jasa substitusi dengan kualitas yang lebih nyaman dan baik seperti bus, angkutan umum, hingga ojek dan taksi konvensional, namun dengan biaya yang bervariasi dan bisa melampaui biaya penggunaan jasa <i>online ride-sharing</i>	Sedang
Persaingan Dengan Jasa Substitusi	Tidak ada halangan apapun bagi pengguna untuk beralih kepada jasa substitusi. Jasa <i>online ride-sharing</i> cenderung untuk membentuk layanan yang mendukung jasa substitusi	Sedang
Kesimpulan Ancaman Jasa Substitusi: SEDANG		
Daya Tawar Supplier		
Substitusi Pemasok	Operator tidak memiliki pilihan ataupun produk substitusi lain saat ini untuk pengadaan mitra pengemudi kendaraan roda 2 maupun roda 4.	Tinggi
<i>Switching Cost</i>	Operator dapat memutus kerja sama kapan saja karena peraturan yang mengikat terhadap mitra pengemudi, serta tidak perlu mengeluarkan biaya banyak untuk mempekerjakan mitra pengemudi lain	Rendah
Kelangkaan Pasokan	Ketersediaan pengemudi roda 2 dan roda 4 di Indonesia tersedia dengan jumlah yang sangat banyak sehingga operator dapat memperoleh pasokan tenaga mitra dengan mudah	Rendah
Kesimpulan Daya Tawar Supplier: RENDAH		

Kekuatan yang memengaruhi persaingan	Uraian singkat kondisi dan tren perkembangan kekuatan yang mempengaruhi organisasi	Kategori R/S/T
Daya Tawar Pengguna		
Jumlah Operator	Terdapat banyak operator skala besar maupun skala kecil, angkutan umum konvensional seperti taksi dan ojek hingga angkutan kota, dan beragam jasa substitusi lain seperti bus yang tersedia untuk pengguna jasa	Tinggi
Informasi Pengguna	Pengguna jasa memiliki sumber informasi lengkap dari aplikasi, media sosial, maupun sumber lainnya mengenai keunggulan, kekurangan, maupun promosi dari tiap operator	Tinggi
Sensitivitas Harga	Pengguna jasa akan mencari jasa <i>online ride-sharing</i> yang bertarif paling murah dan memberikan diskon, serta tidak adanya <i>switching cost</i> untuk berpindah-pindah operator jasa	Tinggi
Mutu	Pengguna sangat memperhatikan mutu layanan yang diberikan operator serta tidak segan untuk memberikan <i>rating</i> rendah dan tidak menggunakan operator yang memberi pelayanan tidak memuaskan	Rendah
Jumlah Peminat	Jumlah peminat jasa akan semakin meningkat di Indonesia, namun dengan jumlah jasa transportasi yang banyak di setiap daerah membuat operator jasa perlu berebut pelanggan	Sedang

Kesimpulan Daya Tawar Pengguna: TINGGI

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa dari keseluruhan ancaman dinilai memiliki tingkat yang lemah atau tidak memiliki kekuatan yang cukup untuk diwaspadai dalam pasar jasa *online ride-sharing*. Beberapa ancaman yang termasuk dalam kategori rendah adalah ancaman dari pendatang baru dimana mayoritas pendatang baru sulit bersaing dengan pelaku pasar terkini dan kebutuhan akan modal yang besar, serta daya tawar dari pemasok dimana terdapat ketersediaan pasokan mitra pengemudi yang besar sehingga mudah bagi operator dalam mencari pemasok lain sesuai kebutuhan. Namun, masih terdapat beberapa ancaman yang memiliki nilai kuat seperti ancaman dari kompetitor yang sudah eksis pada pasar jasa *online ride-sharing* dimana terdapat beragam kompetitor dari operator jasa *online ride-sharing* dengan kekuatan setara, maupun kekuatan dari pengguna jasa yang dinilai kuat untuk mempengaruhi para operator jasa dalam berbenah. Adapun ancaman produk substitusi masih dianggap sedang dan belum mengancam jasa *online ride-sharing* dimana jumlah jasa substitusi dari jasa *online ride-sharing* cukup banyak, tetapi jasa *online ride-sharing* cenderung untuk membentuk layanan yang mendukung jasa substitusi tersebut. Dengan memperhitungkan kelima ancaman tersebut dimana ancaman yang berkategori tinggi dan rendah berjumlah seimbang sehingga disimpulkan berkategori sedang, maka industri *online-ride sharing* di Indonesia cukup menarik untuk dikembangkan di masa depan karena jumlah pelanggan yang belum mencapai titik maksimal, terlebih industri ini dapat menawarkan diferensiasi produk yang sangat bervariasi.

Penelitian ini menggunakan metode *Porter's Five Forces* yang memiliki kelemahan yaitu hasil analisis tidak bertahan dalam waktu yang lama, dan tidak mengikuti kondisi terkini yang dinamis. Model ini juga tidak mampu memberikan informasi berarti terkait bagaimana langkah preventif terbaik terhadap kondisi bisnis. Mengacu pada karakteristik inovasi yang selalu menuntut pembaruan layanan dan efektifitas pemasaran dalam industri *online ride-sharing*, terdapat peluang luas untuk pengembangan penelitian dengan menggunakan

metode lain seperti *Blue Ocean Strategy*. Penelitian selanjutnya dapat berfokus menganalisis salah satu operator jasa *online ride-sharing* secara khusus baik Go-Jek, Grab, maupun Uber untuk memaksimalkan *value creation* dari setiap merek. Jika penelitian ini direplikasi, sebaiknya melibatkan pimpinan perusahaan, dewan direksi, maupun *stakeholder* penting lain dari operator *online ride-sharing* sebagai responden, dengan tujuan untuk mendapatkan data dan penilaian yang lebih mencerminkan kondisi terkini operator tersebut dikarenakan jenis responden tersebut merupakan pihak kunci dari operator jasa sehingga hasil yang didapatkan akan lebih sesuai dengan karakteristik jasa *online ride-sharing* yang diteliti. Apabila penelitian selanjutnya menggunakan responden dari pihak konsumen, maka disarankan untuk mengembangkan wilayah penelitian untuk seluruh daerah operasional jasa *online ride-sharing* di Indonesia dan tidak terbatas di Kota Surabaya, sehingga dapat mewakili Indonesia untuk keseluruhan.

PUSTAKA ACUAN

- Allio, R., & Fahey, L. (2012). Joan Magretta: *What Executives Can Learn From Revisiting Michael Porter. Strategy & Leadership*. Vol. 40(2): 5-10.
- Datta, A., Malhotra, D. K., & Russel, P. S. (2006). Regional Trade Pacts and the Competitiveness of The US Textile Industry. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. Vol. 16(3/4): 262-276.
- Dong, Y., Wang, S., Li, L., & Zhang, Z. (2017). An Empirical Study on Travel Patterns of Internet Based Ride-sharing. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*. Vol. 86: 1-22.
- Dobbs, M. E. (2014). Guidelines for Applying Porter's Five Forces Framework: a Set of Industry Analysis Templates. *Competitiveness Review*. Vol. 24(1):32-45.
- Flores, O. & Rayle, L. (2017). How Cities Use Regulation for Innovation: The Case of Uber, Lyft and Sidecar in San Francisco. *Transportation Research Procedia*. Vol. 25: 3756-3768.
- Hannigan, T. J., Hamilton III, R. D., & Mudambi, R. (2015). Competition and Competitiveness in The US Airline Industry. *Competitiveness Review*. Vol. 25(2): 134-155.
- Karagiannopoulos, G., Georgopoulos, N., & Nikolopoulos, K. (2005). Fathoming Porter's Five Forces Model In The Internet Era. *Info*. Vol. 7(6): 66-76.
- Laurell, C. & Sandström, C. (2017) The Sharing Economy in Social Media: Analyzing Tensions Between Market and Non-Market Logic. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 125: 58-65.
- Lee, H., Kim, M., & Park, Y. (2012). An Analytic Network Process Approach to Operationalization of Five Forces Model. *Applied Mathematical Modeling*. Vol. 36(4): 1783-1795.
- Magretta, J. (2012). *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Moon, H. C. & Peery Jr, N. S. (1995). Competitiveness of Product, Firm, Industry, And Nation In A Global Business. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. Vol. 5(1):37-43.
- Newton, P., & Bristoll, H. (2013). *Porter's Five Forces Strategy Skills*. Stratford: Team FME.
- Nie, Y. M. (2017). How can the taxi industry survive the tide of ridesourcing? Evidence from Shenzhen, China. *Transportation Research Part C*. Vol. 79: 242-256.

- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1983). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (2001). *Strategy and the Internet*. Harvard Business Review. Vol. 89(2): 2-19.
- Qiu, X., Cano-Kollmann, M., & Mudambi, R. (2017). Competitiveness and Connectivity in Design Innovation: a Study of Norwegian Furniture Industry. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. Vol. 27(5): 533-548.
- Rajasekar, J. & Al Raee, M. (2013). An analysis of The Telecommunication Industry in The Sultanate of Oman using Michael Porter's Competitive Strategy Model. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. Vol. 23(3): 234-259.
- Rothaermel, F. T. (2016). Competitive Advantage in Technology Intensive Industries. *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation & Economic Growth*. Vol. 26(1): 233-256.
- Sutherland, E. (2014). Lobbying and Litigation in Telecommunications Markets- Reapplying Porter's Five Forces. *Info*. Vol. 16(5): 1-18.
- Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy, and Innovation. *Long Range Planning*. Vol. 43(2): 172-194.
- Thursby, M. C., & Berbari, M. (2016). Identifying and Evaluating Market Opportunities. *Technological Innovation: Generating Economic Result*. Vol. 26(1): 33-58.
- Wang, M. & Mu, L. (2017). Spatial disparities of Uber accessibility: An Exploratory Analysis in Atlanta, USA. *Computers, Environment and Urban Systems*. Vol. 67: 169-175.
- Wibawa, B. M. & Baihaqi, I. (2014). Desain Inovasi Model Bisnis Untuk Pengembangan Bisnis Vaksin HydroVac. *Konferensi Nasional Riset Manajemen VIII* : 1-13.