

## KASUS PEMBUKA: APAKAH GOJEK MEMILIKI STRATEGI?

Beberapa tahun yang lalu tidak ada yang mengira jika revolusi *mobile payment* atau transaksi pembayaran via perangkat seluler yang terjadi di Indonesia saat ini, bukan berasal dari terobosan yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan dari industri perbankan. Melainkan diinisiasi oleh suatu perusahaan *start-up* (rintisan) yang bergerak di bisnis ojek dan taksi *online*. Kita semua sepakat bahwa Gojek, suatu perusahaan *start-up* yang berhasil mendorong revolusi *mobile payment* di Indonesia hingga begitu digemari saat ini. Sejak dirintis pada tahun 2010, Gojek terus tumbuh dan berhasil menjadi buah bibir di kalangan masyarakat seiring kesuksesannya dalam memunculkan inovasi-inovasi baru dalam bisnisnya secara berkelanjutan. Tidak hanya berinovasi untuk memunculkan sesuatu yang baru, Gojek berhasil berinovasi untuk menciptakan fitur layanan yang baru sekaligus diminati oleh pelanggan. Tokoh di balik kesuksesan Gojek tidak lain adalah pendirinya yaitu Nadiem Makarim. Berawal dari ide sederhananya yaitu bagaimana menghubungkan pengemudi ojek dengan calon penggunanya, mengingat banyaknya waktu yang kurang produktif dari para pengemudi ojek akibat terlalu lama waktu yang digunakan hanya untuk menunggu penumpang. Saat ini Gojek berhasil menjelma menjadi salah satu *start-up* tersukses karya anak bangsa. Berdasarkan hasil riset yang dilakukan oleh *ecommerceIQ*, Gojek berhasil menjadi aplikasi ojek online nomor satu, yang paling sering digunakan oleh masyarakat Indonesia, dengan pangsa pasar mencapai 56 persen. Dengan kualifikasi pelanggan yang didominasi oleh kaum wanita.

Di awal kemunculannya, Gojek masih menggunakan sistem pemesanan yang sangat sederhana, yaitu melalui telepon atau pesan singkat (SMS) dan beroperasi di wilayah kota Jakarta dan sekitarnya saja. Pada kala itu, ketika hendak memesan ojek, calon penumpang harus menelepon atau mengirimkan SMS secara langsung kepada *driver*, yang mana pada tahun 2010 hanya terdapat 20 mitra ojek saja. Namun, kemajuan teknologi memberikan kesempatan sekaligus membuka peluang bagi Gojek untuk terus berkembang dan berinovasi hingga seperti saat ini. Gojek meluncurkan aplikasi online pertamanya pada tahun 2015, yang hingga saat ini terus dikembangkan

hingga terdapat berbagai layanan lain seperti Go-Food, Go-Send, Go-Box, Go-Massage, Go-Glam, dan lain-lain. Aplikasi tersebut mengintegrasikan seluruh layanan Gojek, termasuk layanan pemesanan ojek online di dalamnya. Hingga tahun 2015, mitra ojek hanya bertambah total 30 orang saja. Namun dari segi jangkauan, mereka berhasil menambah jangkauan layanan hingga di luar kota Jakarta. Monetisasi bisnis ojek online yang dibentuk Gojek bersama mitranya dilakukan dengan skema bagi hasil. Gojek hanya mengambil 20% dari total pendapatan yang diterima dari pelanggan dan sisanya 80% adalah bagian mitra ojek. Selain itu, terdapat fasilitas lain yang diberikan kepada mitra ojek mulai dari handphone Android hingga perlindungan asuransi kesehatan dan kecelakaan.<sup>1</sup>

Setelah dianggap sukses dengan layanan ojek online-nya di tahun 2015, pada tahun 2016, Gojek menambah layanan taksi online atau yang dikenal dengan GoCar. Di tahun yang sama Gojek mengambil keputusan besar untuk melakukan investasi yang bernilai Rp7,2 triliun dan mendirikan fasilitas *research and development* (R&D) di India. Dengan pencapaian tersebut, Gojek dinobatkan menjadi *unicorn* pertama di Indonesia. Ekspansi Gojek terus berlanjut di tahun-tahun selanjutnya. Seakan tidak ada habisnya, mereka kembali menggelontorkan dana investasi yang bernilai hingga Rp16 triliun di tahun 2017 untuk melakukan sejumlah langkah strategis. Pada tahun itu, bisnis ojek online Gojek semakin berkembang pesat, mereka telah bermitra dengan 850 driver dan beroperasi di 50 kota di Indonesia. Prestasi yang tidak kalah membanggakannya, layanan *fintech* yang mereka kembangkan yaitu Go-Pay berhasil mencapai nilai transaksi 30% uang elektronik nasional. Di tahun 2018, mereka melakukan sejumlah akuisisi perusahaan *fintech* seperti Kartuku, Midtrans dan Mapan. Selain itu, Gojek juga mengambil langkah besar lainnya dengan melakukan ekspansi ke pasar internasional ke empat negara di Asia Tenggara.<sup>2</sup> Empat negara tersebut adalah Vietnam, Thailand, Singapura, dan Filipina. Dalam upaya ekspansi ke empat pasar barunya tersebut, Gojek menginvestasikan dana sebesar 500 juta dolar.<sup>3</sup>

Berdasarkan pernyataan CEO Nadiem Makarim dalam konferensi *The Wall Street Journal* di Hongkong, Gojek telah memiliki lebih dari 10 juta pengguna aktif setiap pekannya, dan untuk aplikasi Gojek sendiri telah diunduh lebih dari 40 juta kali pada tahun 2017. Pria lulusan Harvard University ini juga mengklaim bahwa Gojek telah menguasai 50 persen pangsa pasar ojek online dan 95 persen pangsa pasar jasa pengantaran makanan online di Indonesia.<sup>4</sup> Bisnis Gojek tumbuh begitu pesat 8 tahun terakhir, dimulai dari perusahaan start-up yang bermitrakan 20 pengemudi ojek, hingga saat ini berhasil menjadi salah satu *unicorn* terbesar di Asia Tenggara dengan nilai pasar mencapai 2,5 miliar dolar.<sup>5</sup> Perkembangan bisnis yang cepat ini memberikan dampak begitu signifikan bagi masyarakat, terlebih bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia. Dari segi ekonomi, di tengah semakin meningkatnya kebutuhan akan lapangan kerja, layanan ojek online yang diinisiasi oleh Gojek tentunya telah membuka lapangan kerja baru bagi masyarakat yang ingin menjadi mitra pengemudi Gojek.

Selain itu, kerja sama yang terjalin antara Gojek dengan para pengusaha UMKM melalui layanan Go-Food misalnya, tentunya akan mendorong volume penjualan pengusaha UMKM yang bekerja sama dengan Gojek, karena usaha mereka akan ditampilkan dalam salah satu fitur di aplikasi Gojek yang secara tidak langsung akan membuka akses pasar baru bagi para mitra UMKM tersebut. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Lembaga Demografi Universitas Indonesia, Gojek berkontribusi Rp8,2 triliun per tahun dalam perekonomian Indonesia melalui penghasilan mitra pengemudi dan Rp1,7 triliun per tahun melalui penghasilan mitra UMKM.<sup>6</sup> Bukan jumlah yang sedikit tentunya untuk membantu pertumbuhan ekonomi negara.

Bisnis Gojek berawal dari jasa pemesanan transportasi ojek online, kemudian mereka memperluas penawaran transportasi dari yang awalnya hanya kendaraan roda dua ke roda empat, sekarang semakin melebarkan sayapnya hingga menyediakan layanan pengantaran makanan, perawatan kecantikan dan pijat, jasa bersih-bersih, pemesanan tiket, dan masih banyak lainnya. Termasuk terobosan barunya yang cukup menyedot antusiasme masyarakat yaitu Go-Pay. Gojek mulai merambah sektor teknologi keuangan (*fintech*) dengan meluncurkan *e-wallet* tersebut untuk memfasilitasi transaksi seluruh layanan dalam naungan Gojek tanpa uang tunai. Bahkan rencananya Go-Pay tidak hanya digunakan untuk transaksi dalam aplikasi ponsel Gojek saja, melainkan akan dikembangkan agar dapat digunakan di luar aplikasi, tutur CEO Gojek Nadiem Makarim.<sup>7</sup>

Dengan sejumlah inovasinya yang merambah lini bisnis hingga pasar baru, tentu ke depannya Gojek akan dihadapkan dengan semakin bertambah dan beragamnya pesaing yang harus dihadapi dalam peta persaingan bisnisnya. Strategi ekspansinya ke pasar negara-negara tetangga di Asia Tenggara misalnya, hal ini akan semakin menambah persaingan ketat dengan pesaing bisnis serupa asal Singapura, Grab. Dari sektor *fintech*, saat ini Go-Pay masih berada di posisi keempat sebagai layanan *e-wallet* terbesar di Indonesia, di bawah *e-Money* milik Bank Mandiri, Flazz milik Bank Central Asia, dan T-cash milik Telkomsel.<sup>8</sup> Gojek harus mempersiapkan dengan matang tantangan seperti apa yang akan mereka hadapi ke depannya. Jangan sampai inovasi-inovasi tersebut hanya berakhir sebagai beban perusahaan yang telah memakan biaya investasi yang

besar, tetapi tidak memberikan keuntungan yang berarti bagi perusahaan. Namun Gojek masih dapat bernafas lega, karena dapat dikatakan hingga saat ini mereka masih mendapatkan penilaian positif dari para investor, terbukti dengan banyaknya investor besar yang telah menyuntikan dana investasi untuk kelangsungan bisnis Gojek. Sebelumnya, mereka telah mendapatkan dukungan perusahaan-perusahaan besar level internasional seperti raksasa teknologi asal China, Tencent dan JD.com, selain itu juga ada perusahaan ekuitas swasta terkemuka KKR dan Warburg Pincus.

Selain dengan menggunakan strategi akuisisi dan partnership, Gojek juga dapat kembali mengandalkan strategi *word of mouth*-nya yang terbukti beberapa kali sukses untuk menarik perhatian pelanggan. Pada April 2016 lalu, Gojek sempat menjadi *trending topic* di dunia maya melalui video yang mereka unggah di Youtube. Dalam video tersebut Gojek mempublikasikan fitur baru dalam aplikasinya, yaitu Go-Date. Go-Date merupakan layanan baru yang ditujukan untuk mencari pasangan. Video tersebut langsung disampaikan oleh CEO mereka, Nadiem Makarim dan Piotr Jakobowski, CMO Gojek. Namun, fitur layanan tersebut hanyalah *boax* yang dibuat oleh Gojek dalam rangka menyambut April Mop dan ternyata mampu untuk menarik perhatian publik menjadi viral di Youtube dan Facebook. Strategi yang dalam dunia marketing sering disebut dengan *word of mouth* (WOM) ini diandalkan oleh perusahaan jasa transportasi berbasis *mobile application* tersebut untuk membangun *brand awareness*.<sup>9</sup> Gojek menyadari, meskipun mereka telah berhasil menguasai pangsa pasar dari jasa pemesanan transportasi online di Indonesia, serta dianggap mampu menjadi solusi dari berbagai masalah sehari-hari yang dihadapi masyarakat di kota-kota besar melalui berbagai fitur layanannya, mereka tetap membutuhkan komunikasi pemasaran yang berkelanjutan, agar dapat tetap menjaga respons positif pasar untuk penetrasi layanan-layanan baru Gojek selanjutnya. Selain kampanye Go-Date pada April Mop 2016, kampanye lain yang dilakukan oleh Gojek adalah "Ramadhan Bersama Gojek" dan "Untuk Bangsaku pada Hari Raya Kemerdekaan RI." Kampanye-kampanye Gojek di media sosial ini salah satu tujuan utamanya adalah untuk membangun *brand engagement* dan *product education*.

Seperti yang telah diceritakan di awal, Gojek tumbuh menjadi salah satu start-up tersukses di Indonesia sampai saat ini, dengan nilai pasar mencapai \$2,5 miliar di tahun 2018.<sup>10</sup> Semua itu tentunya tidak lepas dari strategi bisnis yang mereka terapkan. Dalam menentukan strategi, pastinya tidak muncul dan diputuskan begitu saja. Ada proses-proses yang harus dilalui hingga terpilihnya suatu strategi yang nantinya akan diterapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Lantas bagaimana proses terciptanya strategi? Untuk menjawab pertanyaan