

Strategi Optimalisasi Keuntungan Jangka Panjang Startup Teknologi Baru (Studi Kasus: Gojek Tahun 2017-2021)

Samuel Hasudungan Tampubolon¹

¹Program Studi Manajemen Rekayasa Institut Teknologi Del

¹E-Mail: samuelhasudungant@gmail.com, samuel.tampubolon@del.ac.id

Article History

Received: 30-9-2024

Revised: 19-10-2024

Published: 21-11-2024

Keywords:

Disruptive Technology,
Startup Business
Strategy, Competitive
Advantage, Business
Sustainability

Abstract: *This research aims to examine the strategy that technology-based startups can use in 2024 to ensure long-term profitability while managing operational costs, external risks, and regulatory changes. By reviewing the development of Gojek (2017-2021) as a case study, this research explores how disruptive technologies, such as automation and artificial intelligence, can be used to improve operational efficiency and market competitiveness. In addition, this research examines the role of continuous innovation, strategic partnerships, and adaptation to regulatory-legal changes as essential factors in maintaining business sustainability. Startups are also faced with challenges in creating added value through the use of technology that enables measurable growth. Through the Resource-Based View (RBV), Market Efficiency, Market Forces, Industry Structure, Competitive Advantage, and SWOT approaches, this research offers practical guidance for startups in managing the dynamics of a rapidly evolving market. The results of this research are expected to provide valuable insights for technology-based startups to achieve sustainable profitability amidst economic uncertainty and global regulatory-legal changes.*

Kata Kunci:

Teknologi Disruptif,
Strategi Bisnis Startup,
Keunggulan
Kompetitif,
Keberlanjutan Bisnis

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan rintisan yang berbasis pada teknologi baru pada tahun 2024 untuk memastikan profitabilitas jangka panjang sambil mengelola biaya operasional, risiko eksternal, dan perubahan peraturan. Dengan meninjau perkembangan Gojek (Tahun 2017-2021) sebagai studi kasus, penelitian ini mengeksplorasi bagaimana teknologi disruptif, seperti otomatisasi dan kecerdasan buatan, dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing pasar. Selain itu, penelitian ini mengkaji peran inovasi berkelanjutan, kemitraan strategis, dan adaptasi terhadap perubahan regulasi-legal sebagai faktor penting dalam menjaga keberlanjutan bisnis. Perusahaan rintisan juga dihadapkan pada tantangan dalam menciptakan nilai tambah melalui penggunaan teknologi yang memungkinkan pertumbuhan yang dapat diskalakan. Melalui pendekatan Resource-Based View (RBV), Market Efficiency, Market Forces, Industry Structure, Competitive Advantage, dan SWOT, penelitian ini menawarkan panduan praktis bagi perusahaan rintisan dalam mengelola dinamika pasar yang berkembang pesat. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan berharga bagi perusahaan rintisan yang berbasis teknologi baru agar mencapai profitabilitas yang berkelanjutan di tengah ketidakpastian ekonomi dan perubahan regulasi-legal global.

PENDAHULUAN

Gojek, platform pemesanan dan transportasi terkemuka di Indonesia, lahir pada Tahun 2010 di Jakarta, kota yang padat penduduk namun dengan infrastruktur terbatas. Tantangan mobilitas harian yang dihadapi jutaan penduduk memberikan peluang bagi Gojek untuk menawarkan solusi inovatif. Gojek merupakan solusi lengkap yang sangat dibutuhkan masyarakat perkotaan di kota-kota besar seperti Jakarta karena tidak hanya mengatasi masalah transportasi tetapi juga memenuhi berbagai kebutuhan melalui berbagai layanan yang ditawarkannya (Ernawati and Lutfi, 2022). Platform Gojek telah berhasil dengan mengatur jaringan pengemudinya, menawarkan alternatif yang lebih andal dan tepercaya daripada pengemudi ojek tradisional, dan dengan cepat mendapatkan kepercayaan dari penduduk kota (Satriadi *et al.*, 2022). Penelitian yang dilakukan di tahun 2024 ini mengkaji kebangkitan Gojek, khususnya dari tahun 2017 hingga 2021, untuk memberikan wawasan lebih mendalam tentang kewirausahaan, strategi bisnis, dan bisnis baru berbasis teknologi baru. Periode tersebut dipilih untuk menganalisis kondisi Gojek sebelum pandemi COVID-19 dan sebelum *merger* dengan Tokopedia, yang kemudian membentuk GoTo. Fenomena tersebut dibahas secara mendalam menggunakan literatur



terkini dan mutakhir, sehingga memberikan perspektif yang komprehensif tentang perkembangan Gojek dalam lanskap bisnis yang dinamis.

Pertumbuhan Gojek berpusat pada aplikasinya, yang menyediakan kemudahan akses bagi pengguna ke berbagai layanan, menjadikannya solusi praktis dan terintegrasi (Ginting, Wijaya and Jung, 2021; Perwito, Rahayu and Hendrayati, 2021; Furqon, 2023; Nasution and Sumanti, 2023). Keunggulan teknologi tersebut memungkinkan Gojek untuk membedakan dirinya dari opsi pemesanan tumpangan informal lainnya dan mengamankan posisi pasar yang dominan selama bertahun-tahun (Kurniawati and Khoirina, 2020; Dewi and Sundiman, 2022). Meskipun pertumbuhannya mengesankan, Gojek menghadapi tantangan terkait keberlanjutan jangka panjang, terutama karena pendapatan negatif bertahun-tahun dan biaya operasional tinggi, yang dapat mengancam profitabilitas bisnis secara signifikan (Munandar, Efendi and Mahadika, 2021; Dewi and Sundiman, 2022; Furqon, 2023).

Penelitian ini berfokus pada keberlangsungan jangka panjang dari model bisnis Gojek, dengan mengingat tantangan finansial dan eksternal yang dihadapi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi bagaimana seharusnya Gojek dapat menavigasi risiko yang teridentifikasi pada sudut pandang tahun 2024, untuk mempertahankan tingkat pertumbuhan. Pertanyaan penelitian utama yang dibahas adalah: "Bagaimana Gojek seharusnya dapat memastikan profitabilitas jangka panjang sambil mengelola biaya operasional, risiko eksternal, dan perubahan peraturan?" Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan penting untuk memastikan keberlanjutan Gojek di masa mendatang.

Penelitian ini juga mengkaji peran Jakarta sebagai tempat asal dan lokasi operasional pertama Gojek. Perkembangan pesat Jakarta, meskipun infrastrukturnya relatif belum terstruktur dan sistematis pada saat itu, menciptakan lingkungan yang ideal bagi pertumbuhan Gojek. Jakarta memberikan peluang yang sangat baik bagi Gojek untuk menawarkan layanan yang dapat mengatasi tantangan sehari-hari yang dihadapi oleh populasi yang besar dan kepadatan yang tinggi. Sebagai salah satu perusahaan lokal pertama yang menawarkan solusi tersebut, Gojek memanfaatkan tingginya permintaan dan banyaknya tenaga kerja di Jakarta, yang memungkinkan Gojek untuk merekrut mitra pengemudi dengan cepat. Jaringan yang terorganisasi dan transparan juga membangun kepercayaan dan loyalitas pelanggan.

KAJIAN LITERATUR

Analisis Motivasi dan Keunggulan Kompetitif Gojek

Nadiem Makarim dan Michaelangelo Moran mendirikan PT GoJek Indonesia pada tahun 2010. Awalnya merupakan perusahaan rintisan kecil, namun Gojek telah berkembang menjadi Unicorn pertama di Indonesia dan satu-satunya perusahaan dari Asia Tenggara yang masuk dalam daftar "50 Perusahaan yang Mengubah Dunia" versi Fortune pada tahun 2017 dan 2019 (The Jakarta Post, 2019). Gojek memulai bisnisnya dengan layanan berbasis pusat panggilan/*call center*, yang menghubungkan penumpang dengan pengemudi. Penumpang akan memesan layanan sewa mobil atau pengiriman, dan Gojek akan mengirimkan pengemudi ke lokasi konsumen. Sistem yang sederhana namun efektif tersebut menjadi fondasi bagi pertumbuhan Gojek yang pesat di masa mendatang (Radhi and Pramuditya, 2021; Asih, Nugroho and Budiawan, 2022; Furqon, 2023).

Menanggapi permintaan yang terus meningkat, Gojek meluncurkan aplikasi selulernya pada tahun 2015, sebagai sebuah inovasi disruptif yang memperluas jangkauan layanan (Cosseboom, 2015). Aplikasi digital-internet tersebut selanjutnya memperkenalkan GoRide untuk transportasi penumpang, GoSend untuk pengiriman barang, GoShop untuk layanan belanja, dan GoFood untuk pengiriman makanan. Meningkatnya penggunaan telepon pintar (*smartphone*) dan akses internet seluler yang meluas secara signifikan meningkatkan kemampuan Gojek untuk menangkap lebih banyak permintaan, dibandingkan dengan model pusat panggilan telepon sebelumnya. Inovasi tersebut mengubah Gojek dari perusahaan rintisan yang sederhana menjadi pemain utama dalam ekonomi digital Indonesia (Radhi and Pramuditya, 2021). Gojek terus beradaptasi dan mengembangkan berbagai layanan untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang terus meningkat, yang pada hakikatnya adalah menciptakan 'Blue Ocean' dan inovasi disruptif dengan potensi untuk terus bertumbuh (Furqon, 2023).

Pada tahun 2020, Gojek melayani sekitar 170 juta pengguna di seluruh Asia Tenggara, yang tumbuh dari layanan pemesanan kendaraan menjadi platform multilayanan dengan lebih dari 20 layanan (Jakarta Globe, 2020). Kompetensi inti (*Core Competencies*) Gojek diakui oleh pelanggan dan investor, menjadikannya *one-stop-shop* bagi masyarakat Indonesia. Pelanggan dapat memesan transportasi, mengirim paket, memesan makanan, bahan makanan, dan obat-obatan, menggunakan dompet digital, membayar tagihan, dan bahkan melakukan *streaming* acara. Selama bertahun-tahun, Gojek telah

bermitra dengan lebih dari 2 juta pengemudi dan menjadi salah satu perusahaan Fintech (melalui GoPay) terbesar di Asia Tenggara (Kumparan, 2019). Pada tahun 2020, Gojek diperkirakan divalusi sekitar sebesar \$10 miliar dan mempekerjakan lebih dari 3.000 orang. Gojek telah berhasil memanfaatkan rantai nilai dan peningkatan nilai dalam model bisnisnya untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Sara and Nurwulan, 2021; Furqon, 2023).

Penting untuk memperdalam analisis lebih lanjut dan kritis terhadap keunggulan kompetitif Gojek, lanskap industrinya, dan keberlanjutan posisi kompetitifnya (Ginting, Wijaya and Jung, 2021; Ernawati and Lutfi, 2022; Arief, Munir and Qoriani, 2023). Fokus penelitian ini adalah pada empat sub-aplikasi utama Gojek (GoRide, GoSend, GoShop, dan GoFood) dengan mengevaluasi prospek pertumbuhan masing-masing, serta tantangan dan ancaman yang dihadapi di pasar. Analisis ini diharapkan dapat memberikan wawasan mendalam tentang strategi bisnis jangka panjang Gojek dan potensinya untuk meraih kesuksesan yang berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi contoh dan inspirasi bagi startup-startup yang bercita-cita menjadi Unicorn berikutnya dalam ekosistem teknologi dan bisnis.

Pendirian, Pertumbuhan, dan Ekspansi Tim Gojek

Sebelum mendirikan Gojek, Nadiem Makarim menempuh pendidikan Hubungan Internasional di Brown University dan bekerja sebagai konsultan manajemen di McKinsey & Company di Jakarta dari tahun 2006 hingga 2009 (Cosseboom, 2015). Pada tahun 2010, Nadiem dan Michaelangelo Moran mendirikan Gojek. Sebagai pengguna Ojek, Nadiem menyadari bahwa pengemudi sering menghabiskan waktu menunggu pelanggan, sementara pelanggan kesulitan menemukan pengemudi yang tersedia. Untuk mengatasi masalah tersebut, Gojek diciptakan sebagai platform efisien yang menghubungkan pengemudi dan penumpang sekaligus meningkatkan pendapatan pengemudi secara signifikan (Chen, 2018; Asih, Nugroho and Budiawan, 2022; Furqon, 2023).

Michaelangelo, teman SMA Nadiem, memiliki latar belakang di bidang pemasaran dan desain web. Ia memainkan peran penting dalam membangun *branding* Gojek dan mendesain logo ikonik pertamanya. Pada tahun 2014, Kevin Aluwi bergabung dengan Gojek, membawa keahliannya di bidang keuangan. Kevin berkontribusi pada penerapan data intelijen bisnis untuk mengoptimalkan harga, melacak pendapatan mitra pengemudi, dan mengembangkan strategi retensi pelanggan yang efektif.

Seiring dengan ekspansi bisnis, Gojek menjalin sejumlah kemitraan strategis dan melakukan akuisisi penting. Pada tahun 2016, Gojek mengakuisisi dua perusahaan rintisan di bidang teknologi, yang salah satunya berfokus pada pengembangan aplikasi seluler. Gojek juga berkolaborasi dengan perusahaan taksi terkemuka di Indonesia, Blue Bird. Secara strategis, Gojek memanfaatkan ancaman pendatang baru dan ancaman substitusi, dengan memastikan bahwa baik pengemudi (sebagai pemasok) maupun penumpang (sebagai pembeli) terus menggunakan aplikasi Gojek, bahkan ketika mereka memilih layanan Blue Bird. Strategi tersebut memungkinkan Gojek untuk mempertahankan posisi dominan di tengah persaingan yang semakin ketat (Ernawati and Lutfi, 2022).

Gojek bermula dari 20 pengemudi ojek dan telah meningkat hingga lebih dari 3.000 karyawan pada tahun 2020. Gojek berkantor pusat di Jakarta, dengan kantor sains data di Singapura dan fasilitas teknik/*engineering* di India. Pada tahun 2020, Gojek beroperasi juga di luar Indonesia, yaitu Vietnam, Thailand, Singapura, Filipina, India, dan Malaysia, sehingga menjadikan Gojek sebagai pemain penting di pasar Asia Tenggara. Selain ekspansi internasional, Gojek juga telah memperluas layanan ke berbagai wilayah di Indonesia, termasuk di luar kota-kota besar, bahkan hampir ke pelosok. Gojek mampu beradaptasi dengan berbagai situasi politik, regulasi, legalitas, dan dinamika sosial ekonomi di setiap daerah. Meskipun tantangan-tantangan tersebut memengaruhi rantai nilai dan rantai pasokan dalam model bisnis, namun Gojek telah berhasil mengatasinya untuk terus tumbuh (Angreani *et al.*, 2021; Radhi and Pramuditya, 2021; Furqon, 2023).

Transformasi Gojek

Ide untuk Gojek lahir dari pengalaman Nadiem Makarim sebagai pengguna ojek tradisional di Indonesia. Ketidakpuasan dengan kurangnya transparansi harga, kesulitan mencari tumpangan saat jam sibuk, dan masalah keandalan, bergabung menjadi sebuah peluang perbaikan. Di Indonesia, di mana transportasi umum seringkali relatif tidak memadai, sepeda motor adalah cara tercepat untuk bepergian. Gojek hadir untuk menawarkan solusi transportasi yang lebih baik dengan mengatasi tantangan tersebut sekaligus menyediakan cara tercepat untuk pergi dari titik A ke titik B (Amalia, Gunawan and Nasution, 2021; Mariana *et al.*, 2023).

Nadiem menyadari bahwa pengemudi ojek memiliki banyak waktu luang antara jam sibuk pagi dan sore, sehingga menciptakan peluang yang sangat besar. Untuk memaksimalkan produktivitas pengemudi sepanjang hari, Gojek meluncurkan layanan GoRide, GoSend, GoShop, dan GoFood pada tahun 2015, yang bertujuan untuk meningkatkan Share of Wallet/Wallet Share. Layanan-layanan tersebut memungkinkan pengemudi untuk memanfaatkan waktu dengan mengantar penumpang ke tempat kerja di pagi hari, mengantarkan makanan untuk pekerja kantor saat makan siang, menangani pengiriman paket di sore hari, berbelanja, dan mengantar orang pulang di malam hari. Tingkat utilisasi yang tinggi tersebut secara signifikan meningkatkan pendapatan pengemudi dan mengurangi waktu luang. Signifikansi dari Gojek juga tercermin dari berubahnya perilaku masyarakat yang secara masif mengikuti dan menggunakan berbagai layanan tersebut. Hal tersebut menunjukkan bahwa Gojek tidak hanya mengembangkan pasar dan produk tetapi juga telah memasuki ranah diversifikasi layanan (Ginting, Wijaya and Jung, 2021; Suhelmi, Susilowati and Zumrotul, 2021; Furqon, 2023).

Peningkatan efisiensi pengemudi memungkinkan Gojek untuk menawarkan harga yang kompetitif, yang pada gilirannya menguntungkan pelanggan. Pendekatan terpadu Gojek, yang menyediakan berbagai layanan pada satu platform, dengan cepat mendapatkan popularitas. Berkat keberhasilan dari aplikasi seluler, Gojek telah berevolusi dari layanan pemesanan tumpangan menjadi platform multilayanan yang dirancang untuk memenuhi berbagai kebutuhan sehari-hari. Keberhasilan dan keunggulan kompetitif Gojek berasal dari keterlibatan pengemudi dalam proses bisnis, yang menunjukkan pemahaman dalam menyelaraskan berbagai kepentingan di seluruh organisasi internal, pelanggan, keuangan, pembelajaran, pengembangan, dan pertumbuhan (Hardati, 2021; Ernawati and Lutfi, 2022).

Seiring berkembangnya platform digital, Gojek memperkenalkan GoPay, dompet digital yang memungkinkan pengguna membayar ongkos perjalanan dan layanan lainnya, secara *cashless*. GoPay telah memainkan peran penting dalam menjangkau populasi "*unbanked*" dan "*underbanked*" (masyarakat yang tidak memiliki rekening bank atau akses terbatas ke transaksi digital) di Indonesia. Dengan mengaktifkan *top-up* GoPay di toko fisik, Gojek memampukan ke jutaan calon pelanggan. Pengenalan GoPay memainkan peran penting dalam transformasi Gojek menjadi platform bernilai miliaran Dollar, dan memperkuat posisi sebagai perusahaan teknologi terkemuka di Asia Tenggara (Chen, 2018). Terlepas dari adanya pro dan kontra, kehadiran Gojek berdampak positif terhadap masyarakat, baik kepada pengemudi/ojek, pelanggan, dan perusahaan kecil dan mikro dengan cara memampukan dan menginkluskannya (Tampubolon and Manik, 2018). Inovasi disruptif tersebut tidak hanya mengatasi tantangan rantai nilai, tetapi juga menghilangkan persaingan. Peran GoPay menjadi lebih revolusioner selama pandemi COVID-19 ketika orang cenderung menghindari uang tunai fisik (*physical cash money*, *paper money*, *metal coin*) dan beralih ke teknologi keuangan *cashless* seperti GoPay (Dwijayanti, Santoso and Hantono, 2021; Nugroho, 2021; Setiawan and Trianasari, 2023).

Infrastruktur bagi Super-Apps di Asia Tenggara

Aplikasi Gojek sering disebut sebagai salah satu 'aplikasi super' atau '*Super-Apps*' karena kemampuannya untuk menjalankan lebih dari dua lusin fungsi yang sebelumnya biasanya memerlukan aplikasi terpisah-pisah, silo, dan individualis (WellFound, 2018). Aplikasi tersebut berfungsi sebagai platform tunggal untuk berbagai layanan, termasuk pemesanan makanan, perjalanan, pembayaran digital, belanja, pengiriman lokal, pemesanan pijat, dan banyak lagi. Sebagai Unicorn pertama dan dengan pertumbuhan tercepat di Indonesia, Gojek telah memperluas layanan sesuai permintaannya di seluruh Asia Tenggara (Gojek, 2024), menjadi pemain kunci di kawasan tersebut (Radhi and Pramuditya, 2021; Surya, Sukresna and Mardiyono, 2021; Furqon, 2023).

Untuk mendukung berbagai fungsinya, Gojek memanfaatkan berbagai teknologi, termasuk aplikasi Android dan iPhone, GPS, dan sistem pembayaran seluler digital. Aplikasi tersebut memungkinkan interaksi yang lancar antara pelanggan, pengemudi, dan penyedia layanan pada satu platform terpadu. Meskipun antarmuka pengguna (*user interface/UI*) mungkin sedikit berbeda tergantung pada jenis pengguna, aplikasi yang sama dapat diakses melalui Google Play Store untuk perangkat Android dan App Store untuk iPhone. Gojek memahami proses penciptaan nilai dan rantai nilainya di dalam Core Competencies yang dimiliki Gojek (Mar'i and Pangestu, 2021; Razak and Utomo, 2022).

Selain itu, aplikasi Gojek menyertakan fitur-fitur canggih, pada masanya, yaitu misalnya seperti teknologi rekomendasi, opsi penyortiran, dan filter, yang meningkatkan kualitas pengalaman pengguna. Aplikasi Gojek juga menyediakan pemberitahuan dan pengingat tentang diskon dan promosi,

memastikan pengguna tetap mendapat informasi tentang penawaran yang sedang berlangsung. Fungsionalitas yang komprehensif dan desain yang mudah digunakan tersebut berkontribusi pada status Gojek sebagai aplikasi super yang terkemuka di Asia Tenggara. Sebagai Core Competencies, maka operasional dari Superapp pastinya membutuhkan keseimbangan dari perspektif finansial, pengguna, organisasi internal, pengembangan, pembelajaran, dan inovasi, agar dapat menjadi Competitive Advantage (Maharani, Chan and Tresna, 2017; Khuntari, 2022; Mahardika, Larasati and Muid, 2022).

Teknologi Mutakhir Algoritma Pencocokan

Inti dari aplikasi Gojek adalah integrasinya dengan GPS dan Google Maps, yang memungkinkan pelanggan melihat jarak antara mereka dan penyedia layanan yang mereka pilih. GPS (Global Positioning System) membantu melacak jarak dan menghitung durasi, memberikan informasi penting bagi pelanggan dan pengemudi. Teknologi ini memungkinkan kedua belah pihak untuk memperkirakan waktu perjalanan secara akurat, transparan, adil, terutama jika terintegrasi dengan Google Maps, yang juga memperhitungkan kondisi lalu lintas. Pada akhirnya, pada saat itu, Gojek memadukan GPS dan Algoritma Pencocokan (Matchmaking Algorithms) untuk memutakhirkan berbagai teknologi solusi yang diberikannya (Liu *et al.*, 2020; Mar'i and Pangestu, 2021).

Aplikasi Gojek juga dilengkapi dengan algoritma pencocokan mutakhir yang menghubungkan pengguna dengan layanan berdasarkan jarak, durasi, dan preferensi pengguna. Misalnya, dalam layanan GoFood, algoritma memperhitungkan preferensi (*makanan, restoran*) pengguna sebelumnya, diskon terkini, dan promosi restoran. Pendekatan yang dipersonalisasi tersebut membantu pengguna dengan cepat menemukan opsi yang paling sesuai, sehingga meningkatkan pengalaman secara keseluruhan. Melalui integrasi GPS dan algoritma canggih, Gojek memastikan interaksi yang lancar dan efisien antara pelanggan dan penyedia layanan. Gojek memahami hal tersebut sebagai nilai tambah atau manfaat tambahan yang penting bagi para pengguna (Patma *et al.*, 2021; He *et al.*, 2022; Kausaha, Hidayanti and Damayanti, 2023).

Inovasi Pembayaran Digital melalui GoPay

Gojek menggunakan teknologi pembayaran seluler digital untuk menyederhanakan transaksi. GO-Pay adalah sub-aplikasi yang memungkinkan pengguna, penumpang, pengemudi, kurir, dan pedagang melakukan pembayaran tanpa meninggalkan aplikasi atau menggunakan dompet fisik. Fitur ini memperkuat posisi Gojek sebagai aplikasi super, memenuhi permintaan yang terus meningkat akan solusi pembayaran non-tunai, cepat, dan nyaman (Nugroho, 2021; Ghofar, Putra and Hamidah, 2022; Setyawati and Polar, 2022). Pada tahun 2019, hampir 300.000 pedagang offline dan online di Indonesia menggunakan GoPay, yang menunjukkan adopsi yang meluas (Gojek, 2021b).

Gojek menggunakan bahasa pemrograman sumber terbuka (*open-source programming language*) dari Google, yaitu Golang/GO-Lang, terkhususnya untuk meningkatkan integrasi dengan Android dan Google Maps. Struktur dari Golang yang efisien, andal, dan bertipe statis mendukung pengembangan perangkat lunak Gojek, terutama di pasar Indonesia yang didominasi Android (Google, 2021). Ketika aplikasi lain pada umumnya lebih bagus di ekosistem Apple iOS, Gojek memperhatikan pula ekosistem Android di pasar/Masyarakat Indonesia. Kecocokan dan kemampuan konkurensi dan sinkronisasi Golang, yang dioptimalkan untuk lingkungan Google, memberikan Gojek keunggulan teknis. Kemampuan Gojek dalam mengorganisir sumber dayanya yang berharga, berujung pada terciptanya keunggulan bersaing (Kalyuzhny *et al.*, 2021; Mar'i and Pangestu, 2021; Yuan *et al.*, 2021; Chabbi and Ramanathan, 2022).

Selain pemesanan makanan dan transportasi, Gojek memfasilitasi pembayaran tagihan melalui sub-aplikasi GoTagihan, yang menghubungkan pengguna dengan penyedia listrik, air, dan layanan lainnya. Hal tersebut menandakan Gojek masuk ke dalam Blue Ocean dan mengintegrasikan kebutuhan masyarakat ke dalam rantai nilainya. Fitur-fitur GoTagihan mengukuhkan Gojek sebagai platform pembayaran (*billing, invoice, utility*) daring yang andal dan memudahkan transaksi keuangan rutin berkat dukungan Go-Pay dan kemitraan dengan 28 lembaga keuangan (Gojek, 2021b). Sehingga demikian menjadikannya salah satu pusat pilihan, 'powerhouse', dalam pembayaran online (Sailawati and Wulansari, 2021; Ghofar, Putra and Hamidah, 2022; Furqon, 2023).

Putaran Pendanaan Utama dan Pertumbuhan Valuasi

Hingga 2020, Gojek telah mengumpulkan dana yang signifikan melalui berbagai putaran pendanaan dari perusahaan-perusahaan terkemuka seperti Google, Mitsubishi, Astra International, Northstar, Telkomsel, Facebook, dan PayPal (Crunchbase, 2021). Meskipun pertumbuhannya mengesankan, hingga tahun 2020, Gojek belum meluncurkan Penawaran Umum Perdana (*initial public offering/IPO*) (Daga and Wu, 2020). Pada bulan Maret 2016, Gojek memiliki uang tunai sebesar \$104 juta dan telah menghabiskan \$73 juta selama enam bulan sebelumnya (Russell, 2016). Pada bulan April 2016, Gojek mengumpulkan \$550 juta dalam pendanaan baru dari investor, termasuk KKR, Warburg Pincus, Farallon Capital, dan Capital Group Private Markets, bersama dengan investor yang sudah ada Sequoia India, Northstar Group, DST Global, NSI Ventures, Rakuten Ventures, dan Formation Group (Russell, 2016).

Tencent, perusahaan internet besar Tiongkok yang telah menginvestasikan \$150 juta dalam bisnis ini, memimpin putaran pendanaan yang signifikan sebesar \$1,2 miliar untuk Gojek pada bulan Mei 2017 (Salikha, 2017). Pada akhir tahun 2017, Gojek telah mencapai valuasi sebesar \$3 miliar (Itani, 2017). Pada tahun 2018, Gojek memproses lebih dari \$9 miliar dalam nilai transaksi bruto (*gross transaction value/GTV*) tahunan di seluruh pasarnya di Singapura, Thailand, dan Vietnam (Gojek, 2024). Diluncurkan pada tahun 2015, aplikasi Gojek telah menjadi platform teknologi transaksi konsumen terbesar di Asia Tenggara, berdasarkan GTV, dan terus memperluas pengaruhnya di Kawasan ASEAN (WellFound, 2018). Dalam kisah suksesnya, Gojek memadukan kemampuan diversifikasi sumber daya dan pasar; dengan kemampuan untuk mengarungi dinamika politik-regulasi-legal dan sosio-ekonomi (Sabaris, Nugrahanti and Mardiana, 2020; Tiranda and Rizki, 2022).

Pencapaian Pendanaan dan Profitabilitas

Pada bulan Februari 2019, Gojek berhasil mengumpulkan lebih dari US\$1 miliar (S\$1,36 miliar) dari investor-investor besar, termasuk Google, JD.com, Tencent Holdings Ltd., dan Mitsubishi Corp., sebagai bagian dari putaran pendanaan Seri F yang sedang berlangsung (Gojek, 2021b). Pada bulan April 2019, Gojek bergabung dengan klub valuasi pasar senilai US\$10 miliar (S\$13,6 miliar), atau yang dikenal juga sebagai 'Decacorn'.

Hingga tahun 2020, Gojek belum meluncurkan Penawaran Umum Perdana (IPO) (Daga and Wu, 2020). Karena perusahaan masih belum menguntungkan hingga tahun 2020, Gojek mengandalkan investasi sebagai dukungan finansial. Namun, lima tahun setelah meluncurkan aplikasinya, Gojek akhirnya menghasilkan laba pada akhir tahun 2020, yang menandakan prospek yang lebih menjanjikan bagi calon investor, sembari memasuki tahun 2021 (Yu, 2020). Meskipun demikian, perlu diperhatikan bagaimana Gojek secara hati-hati mengambil langkah di tengah berbagai resiko, ancaman, dan tantangan di dunia bisnis (Kurniawan and Arini, 2021; Juliansyah *et al.*, 2023; Yadav, Prosad and Singh, 2023).

Pertumbuhan Pengguna dan Pengemudi yang Pesat

Gojek didirikan pada tahun 2010 sebagai layanan transportasi sepeda motor berbasis pusat panggilan (*call-center*) dan sesuai permintaan (*on-demand*) di Jakarta, Indonesia. Perusahaan meluncurkan aplikasinya pada bulan Januari 2015, dan dalam 14 bulan pertamanya, dari Januari 2015 hingga Februari 2016, Gojek menyelesaikan 100 juta pemesanan, dengan rata-rata sekitar 230.000 pemesanan per hari (Coutinho, 2017). Pertumbuhan pesat tersebut berlanjut, dengan 7,9 juta pemesanan bulanan (256.000 setiap hari) pada bulan April 2016 (Russell, 2016) Pada bulan Juni 2016, Gojek memproses 20 juta permintaan pemesanan, atau sekitar 667.000 per hari (Lee, 2016). Pada bulan Mei 2017, Gojek melampaui 1 juta transaksi harian (Salikha, 2017), dan pada tahun 2019 memecahkan tonggak sejarah 100 juta dan 200 juta transaksi bulanan (Gojek, 2021a).

Meningkatnya jumlah pengemudi yang menggunakan aplikasi Gojek memainkan peran penting dalam ekspansi ini. Hingga April 2016, terdapat 220.000 pengemudi di platform Gojek, yang meningkat menjadi 250.000 pada Mei 2017 dan 300.000 pada September 2017 (Coutinho, 2017). Pada 2018, jumlah pengemudi meningkat lebih dari dua kali lipat, mencapai 654.000 (The Jakarta Post, 2018). Pertumbuhan pengemudi ini tidak terbatas di Jakarta, karena Gojek telah memperluas layanannya ke kota-kota lain di seluruh Indonesia, yang mendorong pertumbuhan lebih lanjut, yaitu baik dalam jumlah pengguna maupun jumlah transaksi. Diversifikasi yang dilakukan oleh Gojek terdapat pada sisi sumber daya, dan juga dari sisi rantai nilai (Putri and Kasri, 2018; Budiono, 2023).

Ekspansi Geografis dan Internasional

Pada tahun 2016, Gojek beroperasi di 25 kota di seluruh Indonesia (Salikha, 2017). Pada tahun 2017, layanannya telah meluas ke 51 kota, dan pada tahun 2018 (Coutinho, 2017), Gojek telah mendirikan 52 kantor regional di seluruh Indonesia, sehingga totalnya menjadi 53 kota (Noormega, 2018), termasuk Jakarta. Pada tahun yang sama, Gojek mulai berekspansi secara internasional. Pada tahun 2019, Gojek dan afiliasinya beroperasi di lima negara dan 204 kota dan kabupaten di seluruh Asia Tenggara (Smith, 2021).

Perluasan pesat dalam basis pengguna, lokasi layanan, dan kantor regional tersebut, juga berkontribusi pada peningkatan signifikan dalam tenaga kerja Gojek. Pada tahun 2018, Gojek mempekerjakan 1.894 staf penuh waktu (*full-time, permanent*) di 60 departemen (Noormega, 2018). Karyawan didistribusikan antara kantor regional Gojek dan kantor pusat di Jakarta. Seiring pertumbuhan perusahaan, jumlah karyawan juga berpengaruh terhadap pengelolaan layanan dan peningkatan jumlah pengguna, termasuk pelanggan, pengemudi, dan penyedia layanan, di seluruh jejak geografis Gojek yang terus berkembang (Hu and Zuo, 2010; Laghi, Amoretti and Conte, 2010; Andersson, Hjalmarsson and Avital, 2013; Nasution and Syahputra, 2022; Ikhtiarti, Sari and Sutabri, 2023).

Pertumbuhan Jumlah Pengguna dan Nilai Transaksi yang Menakjubkan

Pada bulan Agustus 2016, Gojek mencapai 20 juta unduhan aplikasi (Russell, 2016), angka yang tumbuh menjadi 45 juta pada akhir Mei 2017 (Salikha, 2017). Pada tahun 2019, aplikasi Gojek telah diunduh hampir 170 juta kali (Gojek, 2021a). Aplikasi Gojek digunakan tidak hanya oleh penumpang tetapi juga oleh pengemudi dan penyedia layanan. Namun, adalah penting untuk melacak pertumbuhan pengguna aktif dan transaksi sebenarnya, karena unduhan aplikasi tidak selalu sama dengan penggunaan reguler. Pada bulan Desember 2017, Gojek memiliki lebih dari 9,7 juta pengguna aktif di Indonesia (The ASEAN Post, 2019), dan pada tahun 2019 jumlah tersebut telah tumbuh menjadi 27 juta (Gojek, 2021b). Pengemudi, kurir, dan penyedia layanan juga menggunakan aplikasi yang sama untuk mendapatkan keuntungan dari basis pengguna Gojek yang besar dan mengakses layanan seperti belanja dan pengiriman makanan.

Kemitraan Gojek dengan penyedia layanan dan pengiriman makanan tumbuh secara signifikan selama periode ini. Pada tahun 2016, Gojek memiliki 35.000 mitra pengiriman makanan dan 3.000 penyedia layanan (Russell, 2016). Pada tahun 2017, Go-Food, sub-aplikasi dalam platform Gojek, mendaftarkan 90.000 restoran (Coutinho, 2017). Pada tahun 2019, hampir 300.000 pedagang daring (*online*) dan luring (*offline*) di Indonesia menerima platform pembayaran Gojek, yaitu GO-PAY (Gojek, 2021b). Selain itu, GO-PAY bermitra dengan 28 lembaga keuangan pada tahun 2019, memperluas akses ke layanan keuangan bagi jutaan keluarga Indonesia yang sebelumnya kurang terlayani infrastruktur keuangan. Gojek telah mengalami pertumbuhan transaksi yang mengesankan sebesar 1.100% antara tahun 2016 dan 2019 (Gojek, 2021a), menjadikannya pemain dominan dalam ekonomi digital Asia Tenggara. Hal tersebut merupakan hasil dari diversifikasi pada sumber daya dan rantai penciptaan/pertambahan nilai (Hafidz, Ningsih and Fajri, 2021; Suhelmi, Susilowati and Zumrotul, 2021; Wulandari, 2021; Ghofar, Putra and Hamidah, 2022).

Bakar Uang dalam Perencanaan, Pemodelan, dan Strategi Bisnis

Untuk layanan GoRide, Gojek telah mematuhi batasan harga yang ditetapkan oleh Kementerian Perhubungan Indonesia sejak 2018. Pada 2018, Tarifnya berkisar antara Rp3.000 hingga Rp6.000 (sekitar \$0,23 – \$0,45) per kilometer di Jawa, Bali, dan Sumatera, sedangkan di Kalimantan, Sulawesi, Nusa Tenggara, Maluku, dan Papua, tarifnya sedikit lebih tinggi yaitu Rp3.700 hingga Rp6.500 (sekitar \$0,28 – \$0,49) per kilometer (Jayabuana, 2018). Gojek menghasilkan pendapatan dengan mengenakan komisi atas transaksi yang dilakukan melalui aplikasinya. Tidak seperti banyak platform digital, Gojek tidak bergantung pada iklan dalam aplikasi. Antarmuka aplikasinya, termasuk beranda, hanya berfokus pada promosi layanan yang bermitra dengan Gojek. Untuk tetap kompetitif melawan pesaing seperti Grab dan Uber, Gojek menawarkan kode promo dan momen/acara diskon.

Sebuah strategi “bakar uang” oleh Gojek, yang berinvestasi besar-besaran pada diskon dan promosi, memainkan peran penting dalam memenangkan pelanggan dan menembus pasar. Perihal “bakar uang” tersebut, baik secara langsung atau tidak langsung, entah secara masif atau tidak signifikan, sudah lazim dan sering dilakukan oleh Unicorn dan Decacorn terdahulu asal Silicon Valley maupun di belahan dunia lainnya seperti Shenzhen, Zhongguancun, Bengaluru, dll. Meskipun strategi tersebut beresiko tidak

berkelanjutan dalam jangka panjang, strategi tersebut membantu Gojek membangun basis pengguna yang besar dan loyal, yang pada gilirannya dapat menarik lebih banyak pendanaan. Selain itu, diskon, promosi, dan kemajuan teknologi Gojek yang berkelanjutan telah menjadi faktor penting dalam pertumbuhannya. Karena bagaimanapun, superioritas teknologi juga membutuhkan pendanaan. Meskipun Gojek membutuhkan waktu sepuluh tahun untuk meraih laba pada tahun 2020 (Yu, 2020), atau 5 tahun setelah aplikasi online-digital, dapat dikatakan bahwa pendekatan akuisisi pelangganlah yang meletakkan dasar bagi peluang masa depan. Karena menciptakan basis pengguna yang besar yang telah menjadi salah satu aset perusahaan yang paling berharga pada bidang industri yang digeluti oleh Gojek. Gojek mengorganisir sumber daya agar dapat terus menerus menciptakan inovasi disruptif, dalam berbagai wujud dan cara, yang berujung pada keunggulan bersaing (Bryan and Alvin, 2023).

METODOLOGI

Metodologi penelitian yang digunakan dalam studi kasus Gojek ini berfokus pada pendekatan kualitatif, dengan memanfaatkan sumber data sekunder. Format studi kasus ini dirancang untuk menganalisis strategi bisnis Gojek, infrastruktur teknologi, dan posisi pasar dalam lanskap teknologi yang berkembang pesat. Penelitian ini mengeksplorasi area-area utama seperti prinsip-prinsip dasar Gojek, integrasi teknologi, dan model pendanaan melalui bukti-bukti terdokumentasi, termasuk laporan bisnis, artikel ilmiah, laporan wawancara (sekunder), internet, dan data perusahaan. Riset ini memberikan analisis kritis tentang perjalanan Gojek dari perusahaan rintisan menjadi perusahaan multi-miliar dolar, dengan mengkaji keunggulan kompetitifnya, keberlanjutan industri, dan strategi retensi pelanggan. Kajian yang dilakukan pada tahun 2024 ini mengkaji kebangkitan Gojek, khususnya pada kurun waktu 2017 hingga 2021, untuk menambah wawasan mengenai dunia kewirausahaan, strategi bisnis, dan bisnis yang berpusat pada teknologi baru.

Metodologi penelitian yang bertumpu pada data sekunder dan analisis kualitatif tersebut digunakan karena memungkinkan analisis yang komprehensif dan lebih bernuansa tentang dinamika bisnis Gojek yang kompleks dalam lanskap teknologi yang berkembang pesat. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan memanfaatkan sumber data sekunder, peneliti dapat menggali lebih dalam prinsip-prinsip pendirian perusahaan, integrasi teknologi, dan model pendanaan melalui bukti terdokumentasi yang kredibel seperti laporan bisnis dan laporan wawancara. Metodologi tersebut memungkinkan sintesis berbagai data—mulai dari kondisi pasar dan faktor demografi hingga kerangka kerja teknologi seperti GPS dan pembayaran digital—untuk menilai secara kritis perjalanan Gojek dari perusahaan rintisan menjadi perusahaan multi-miliar Dollar, bahkan Decacorn. Hal ini memfasilitasi evaluasi menyeluruh terhadap keunggulan kompetitif perusahaan, keberlanjutan industri, dan strategi retensi pelanggan, yang pada akhirnya memberikan kesimpulan yang tepat tentang keberlanjutan jangka panjang dan posisi kompetitif Gojek dalam ekosistem teknologi Asia Tenggara.

Dalam hal pengumpulan data, penelitian ini sangat bergantung pada data sekunder dari berbagai sumber yang kredibel, seperti artikel ilmiah, laporan wawancara (sekunder), dan laporan industri. Sumber-sumber tersebut memberikan wawasan tentang operasi, keuangan, dan keputusan strategis Gojek. Analisis tersebut mencakup evaluasi kondisi pasar di Jakarta, faktor demografi, dan kerangka kerja teknologi Gojek, khususnya penggunaan GPS, algoritma pencocokan, dan sistem pembayaran digital. Dengan mensintesis data tersebut, para peneliti bertujuan untuk menyimpulkan keberlanjutan jangka panjang dan posisi kompetitif Gojek dalam ekosistem teknologi Asia Tenggara.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Peran Ideal Jakarta dalam 'Kelahiran' Gojek

Provinsi DKI Jakarta, Ibu Kota dari Indonesia, telah mengalami pertumbuhan penduduk yang pesat selama beberapa dekade terakhir. Sebagai salah satu pusat ekonomi utama negara Indonesia, Jakarta menawarkan banyak peluang kerja dan bisnis, yang menarik orang-orang yang mencari kehidupan yang lebih baik. Namun, infrastruktur Jakarta belum mampu mengimbangi laju pertumbuhan penduduk dan penglaju (*commuter*) yang signifikan, yang mengakibatkan kelebihan penduduk dan berbagai tantangan bagi pengelolaan kota (Cox, 2011).

Kepadatan penduduk Jakarta, seperti kota besar dan padat lainnya, telah menimbulkan tantangan yang signifikan bagi pemerintah, terutama dalam mengembangkan infrastruktur, termasuk transportasi umum (Rahmadhani, Rifai and Handayani, 2022; Christian, Bachtiar and Candi, 2023). Jumlah kendaraan umum sering tidak mencukupi untuk memenuhi permintaan, sehingga mengakibatkan bus

dan kereta api menjadi penuh sesak. Perjalanan pulang-pergi di Jakarta sering kali memakan waktu berjam-jam, dan kemacetan lalu lintas menjadi masalah sehari-hari, membuat perjalanan dengan mobil menjadi lambat dan tidak efisien. Indeks tahun 2015 bahkan menempatkan Jakarta sebagai kota dengan lalu lintas terburuk di dunia, dengan pengemudi diperkirakan harus menghentikan dan menyalakan mobil mereka hingga 33.240 kali per tahun (Toppa, 2015). Gojek melihat tantangan sosial-ekonomi tersebut sebagai peluang untuk menawarkan solusi pengganti bagi masalah transportasi yang ada, dengan menyediakan alternatif yang lebih efisien bagi penduduk kota (Rahmadhani, Rifai and Handayani, 2022; Christian, Bachtiar and Candi, 2023).

Dalam kondisi tersebut, sepeda motor roda dua menjadi moda transportasi yang paling efektif di Jakarta. Sepeda motor dapat dengan mudah bermanuver di tengah kemacetan, terhindar dari ketidaknyamanan transportasi umum yang padat, dan relatif murah dari segi perawatan. Bagi banyak warga, baik yang menggunakan sepeda motor pribadi, sewaan, maupun ojek, moda sepeda motor roda dua menawarkan solusi praktis terhadap tantangan lalu lintas dan transportasi di wilayah yang padat. Sepeda motor roda dua muncul sebagai solusi karena kelebihan populasi dan tingginya arus penumpang. Fenomena tersebut dapat dianggap sebagai peluang, tetapi memerlukan studi rantai nilai yang menyeluruh untuk diterjemahkan menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Faktor Demografis yang Berperan Penting

Kemacetan lalu lintas Jakarta menjadi dasar kuat bagi pengembangan berbagai layanan Gojek, termasuk layanan taksi daring (*online car ride hailing*). Sebelumnya telah dibahas mengenai kelebihan populasi dan tingginya arus penglaju (*commuter*). Karena kemacetan yang terus-menerus, tugas sehari-hari seperti berbelanja, mengambil makanan, atau mengurus keperluan malah menjadi tantangan tersendiri. Layanan Gojek membantu pelanggan menghemat waktu perjalanan dengan menyediakan pengiriman makanan, bahan pokok, dan kebutuhan lainnya langsung ke rumah atau kantor. Gagasan Nadiem Makarim untuk memanfaatkan waktu luang pengemudi di antara jam sibuk dengan pekerjaan produktif, sekaligus mengatasi tantangan sehari-hari masyarakat, berkontribusi signifikan terhadap kesuksesan Gojek dan dampaknya bagi pola perilaku masyarakat luas.

Pertumbuhan jumlah penduduk Jakarta yang pesat telah meningkatkan angka pengangguran di Jakarta. Sebelumnya, banyak orang datang ke Jakarta untuk mencari pekerjaan. Namun, seiring waktu, ada lebih banyak bakal calon pekerja daripada lapangan pekerjaan, dan itupun kalau sesuai dengan kriteria yang diperlukan oleh para pengusaha perusahaan. Dalam situasi tersebut, menjadi pengemudi Gojek menawarkan peluang yang menarik, terutama bagi mereka yang tidak memiliki kualifikasi tinggi, mahasiswa yang mencari penghasilan tambahan, atau individu yang membutuhkan pekerjaan kedua karena pendapatan utama mereka tidak cukup untuk hidup layak di Jakarta. Proses menjadi pengemudi relatif mudah, dan mitra Gojek mendapatkan manfaat seperti asuransi kesehatan, pelatihan keselamatan, dan akses ke layanan keuangan mikro (Azzuhri and Syarafina, 2018). Fenomena serupa terjadi dengan Uber di Amerika Serikat dan Eropa, yang menawarkan pendapatan alternatif bagi penduduk lokal setelah krisis keuangan pada tahun 2009 dan 2012. Gojek berhasil mengatur sumber daya yang ada menjadi solusi yang lebih kompetitif dan efisien daripada opsi sebelumnya.

Dari perspektif kewirausahaan (*entrepreneurship*), peluang demografi tersebut tidak hanya memberikan pendapatan bagi pengemudi tetapi juga membantu Gojek meningkatkan skala operasinya untuk memenuhi permintaan yang terus meningkat dari jutaan pelanggan. Dengan mengatasi tantangan lalu lintas dan kebutuhan tenaga kerja, Gojek telah berhasil mengambil posisi sebagai penyedia layanan yang vital di Jakarta, yang berkontribusi pada keberhasilan dan popularitas Gojek. Selain mengatasi kemacetan lalu lintas dan pengangguran, Gojek telah memberikan dampak yang luas hingga dianggap sebagai aplikasi yang berkontribusi pada pengentasan kemiskinan (Hutahaean *et al.*, 2019; Silaban *et al.*, 2019; Tampubolon and Manik, 2019). Gojek menerapkan strategi Blue Ocean, menciptakan pasar baru tanpa persaingan langsung. Selain itu, Gojek mampu memahami dan mengelola rantai nilai yang terlibat secara efektif, yang memperkuat posisinya di pasar.

Diferensiasi dari Ojek Tradisional

Sebelum adanya Gojek, sudah ada ojek tradisional/konvensional yang telah beroperasi di Indonesia selama bertahun-tahun dengan tujuan yang sama yaitu untuk menyediakan transportasi cepat. Namun, seperti yang diidentifikasi oleh pendiri Gojek Nadiem Makarim, terdapat masalah signifikan dengan ojek tradisional. Secara diksi sekalipun, istilah 'tradisional/konvensional' sendiri muncul mengacu pada

ojek yang tidak menggunakan aplikasi digital seperti Gojek, Grab, Maxim, InDriver, atau Anterin, dll. Ojek tradisional sering kali tidak dapat diandalkan terutama selama jam sibuk, sehingga sulit bagi pelanggan untuk mendapatkan tumpangan saat mereka membutuhkannya. Terlebih lagi, pelanggan juga tidak memiliki cara untuk memeriksa ketersediaan ojek di daerah mereka, dan menemukan ojek di jalanan-jalanan yang ramai bisa saja menjadi tantangan. Selain itu, penetapan harga sering kali tidak konsisten dan tidak transparan, dengan tarif yang berbeda untuk rute yang sama tergantung pada pengemudi (Chen, 2018).

Gojek awalnya mencoba memecahkan masalah ojek tradisional melalui layanan berbasis pusat panggilan, tetapi terobosan inovasi nyata datang dengan peluncuran aplikasi selulernya pada tahun 2015. Aplikasi digital tersebut memudahkan pelanggan untuk memesan perjalanan, melihat lokasi pengemudi secara real-time, dan mengetahui biaya perjalanan yang tepat sebelum memesan. Tingkat transparansi dan kenyamanan tersebut memberikan pengalaman yang jauh lebih baik daripada sistem ojek tradisional. Aplikasi Gojek terus ditingkatkan, hingga menjadi platform yang mendukung inovasi yang disruptif dan memperkuat keunggulan kompetitif perusahaan Gojek secara berkelanjutan.

Diferensiasi Berekolusi menjadi Kunci Sukses

Kualitas layanan Gojek dapat diukur melalui berbagai dimensi, termasuk pengalaman kognitif yang dirasakan, inovasi situs web, kemudahan penggunaan, transparansi penagihan, keandalan, desain situs web, kegunaan konten, daya tanggap, personalisasi, ketepatan waktu, ketersediaan sistem, privasi, interaktivitas, dan kepercayaan (Silalahi, Handayani and Munajat, 2017). Faktor-faktor tersebut sangat berbeda dengan standar layanan ojek konvensional. Misalnya, "ketersediaan sistem" hanya dapat dievaluasi saat pengemudi menggunakan aplikasi seluler seperti Gojek. Hal tersebut menunjukkan bahwa teknologi memegang peranan penting dalam meningkatkan transparansi, keandalan, dan pengalaman pelanggan, yang tidak dapat ditemukan dalam layanan ojek tradisional. Beberapa elemen lain juga turut menyumbang keberhasilan Gojek. Misalnya terkait *branding*, pelanggan melihat seragam hijau khas perusahaan, yang menyampaikan *brand identity* yang kuat dan bersemangat sebagai simbol keandalan dan kepercayaan, yang membedakan dari ojek tradisional. Representasi *brand* yang bereputasi baik memungkinkan pengemudi Gojek memperoleh kepercayaan pelanggan, sehingga pelanggan mempercayai Gojek untuk urusan transportasi, pengiriman, dan paket. Pergeseran ke arah akuntabilitas dan profesionalisme tersebut memainkan peran penting dalam membangun basis pelanggan Gojek dan membedakan dari layanan ojek tradisional. Hal tersebut menunjukkan keseimbangan dalam kompetensi inti (*core competencies*) Gojek, yang tidak hanya unggul secara teknis tetapi juga berhasil menciptakan *brand* yang solid dan khas. Sebagai mahakarya asli Indonesia, Gojek telah membantu mengentaskan kemiskinan, meningkatkan kehidupan, dan berdampak secara langsung atau tidak langsung kepada jutaan orang di Indonesia (Hutahaean *et al.*, 2019; Silaban *et al.*, 2019; Tampubolon and Manik, 2019).

Loyalitas dan Retensi

Terdapat banyak Perusahaan yang mengadopsi strategi '*Blitz-scaling*' untuk mendapatkan pangsa pasar yang signifikan, dengan menawarkan diskon besar untuk membangun posisi dominan dengan cepat. Gojek dapat dianggap menjadi salah satunya. Nilai fungsional, pendapatan, dan biaya adalah tiga faktor utama yang memengaruhi model bisnis perusahaan. Pertumbuhan pesat Gojek menggambarkan efektivitas pendekatan tersebut dalam jangka pendek. Namun, untuk menilai keberlanjutan jangka panjangnya, ada baiknya untuk melihat perusahaan-perusahaan transportasi daring yang lebih tua seperti Uber dan Lyft.

Untuk *startup* Decacorn seperti Uber dan Lyft, diskon besar untuk layanan diperlukan untuk mendapatkan pangsa pasar lebih cepat daripada pesaing (Liu and Kim, 2022; Marwah, 2022). Namun, agar strategi tersebut menghasilkan laba di atas rata-rata normal, biaya penerapan taktik tersebut harus jauh lebih rendah daripada nilai ekonomi yang diciptakannya. Meskipun perusahaan-perusahaan tersebut mungkin tidak selalu memberikan nilai fungsional yang jauh lebih besar daripada perusahaan tradisional, *Blitzscaling* dapat mengeluarkan biaya tinggi melalui diskon untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*), bahkan *unfair advantage*. Gojek menyadari bahwa di *Blue Ocean* sekalipun, menjadi salah satu perusahaan pertama saja tidak cukup bila tidak dibarengi dengan disrupti inovasi terus menerus (Liu and Kim, 2022; Marwah, 2022).

Tujuan *Blitzscaling* adalah bergerak sangat cepat untuk mencapai posisi hampir monopoli. Selain diskon, yang sudah dibahas sebelumnya, terdapat juga aspek pemekaran cabang-cabang hingga ke kota-kota lain bahkan negara-negara lain, untuk meningkatkan kehadiran pasar (*market presence*) (Sainaghi and Baggio, 2021; Narayan, 2022). Pada beberapa sektor, seperti transportasi daring atau berbagi akomodasi, situasi di saat ‘pemenang pertama mengambil segalanya’ (*‘first winner takes all/everything’*) sangat sering terjadi, sehingga sulit bagi pendatang baru untuk menantang pemimpin pasar (Narayan, 2022). Misalnya, Airbnb mendominasi pasar berbagi akomodasi, dan ekspansi geografis yang pesat, sehingga menciptakan hambatan signifikan bagi pesaing potensial baru untuk masuk (Sainaghi and Baggio, 2021). Hambatan tersebut dapat mencakup skala ekonomi, biaya awal yang tinggi, infrastruktur teknologi, dan basis pengguna yang luas. Gojek juga melakukan ekspansi yang dibarengi dengan diversifikasi, secara *Blitzscaling*, salah satunya agar dapat tetap beradaptasi di tengah dinamika persaingan, substitusi, dan sumber daya pada setiap pasar dan geografi yang berbeda (Sainaghi and Baggio, 2021; Narayan, 2022).

Akibat dari *Blitzscaling*, pemodal ventura (*venture capital/VC*) cenderung lebih suka berinvestasi di perusahaan yang dominan daripada mendukung perusahaan baru yang menawarkan layanan serupa. Sementara itu, konsumen mendapat keuntungan dari diskon dan harga yang lebih rendah, investor menghadapi pilihan yang terbatas. Investor sering kali dipaksa untuk terus berinvestasi di perusahaan dominan yang sama, meskipun perusahaan itu belum menguntungkan, karena berinvestasi di perusahaan kecil justru berisiko lebih tinggi untuk gagal. Sedangkan investor yang sudah berinvestasi di perusahaan dominan pertama, setuju atau tidak setuju, akan terus mengucurkan dana hingga (entah kapan) perusahaan tersebut menghasilkan keuntungan finansial nyata. Di sisi lain, investor tetap berharap bahwa perusahaan-perusahaan dengan strategi *Blitzscaling* dan *burning money rate* yang tinggi tersebut pada akhirnya akan menghasilkan laba yang signifikan. Namun di sisi lain, fokus untuk mempertahankan dominasi pasar dapat berpotensi menunda profitabilitas hingga beberapa tahun. Alhasil, agar dapat bersaing dari segi harga dan diferensiasi, serta menghasilkan profit tinggi, Gojek harus mampu menyerap sumber daya yang bernilai, namun langka, dan sulit ditiru. Tujuannya adalah agar pesaing tidak mendapatkan sumber daya tersebut. Namun sekali lagi, perebutan sumber daya tersebut (misalnya *advanced hardware technology*, serta *war for talented human capital*) membutuhkan danayang besar pula.

Pengaruh Strategi Jaringan Bisnis

Masalah penting yang dihadapi oleh Unicorn seperti Gojek saat bersaing untuk mendapatkan pangsa pasar adalah tantangan menciptakan efek ikut-ikutan (*bandwagon effects*) dan eksternalitas jaringan (*network externalities*) yang berdampak positif dan signifikan. Hal tersebut merupakan mekanisme dari sisi permintaan yang secara signifikan memengaruhi cara pengguna memandang nilai atau manfaat dari sebuah solusi. Bagi perusahaan teknologi seperti Gojek, pangsa pasar merupakan faktor strategis yang penting. Di sisi lain, raksasa teknologi seperti Facebook telah berhasil memanfaatkan efek *bandwagon effects*, *network effects*, dan *network externalities* untuk mengembangkan basis pengguna mereka. Dominasi Facebook di ruang media jejaring sosial, dengan pangsa pasar sebesar 67%, berasal dari kemampuan untuk menciptakan *networking medium* tempat para pengguna menemukan nilai yang lebih baik saat lebih banyak teman dan keluarga mereka bergabung. Sesuai namanya, selain ikut-ikutan, *bandwagon effects* juga menciptakan situasi ajak-mengajak. Sehingga, bila semakin banyak pengguna yang dikenal seseorang di Facebook, makin akan semakin besar pula kemungkinan mereka untuk mengadopsi platform tersebut, yang berujung pada menghasilkan ketidakpastian yang lebih rendah dan peningkatan nilai yang dirasakan secara nyata. Tidak heran dan tidak sulit untuk mempercayai bahwa Facebook sudah digunakan oleh lebih dari dua miliar akun.

Startup seperti Gojek, Uber, dan Airbnb telah berjuang untuk meniru efek *bandwagon effects* dan *network externalities* tersebut. Namun, tidak seperti Facebook, di mana nilai meningkat saat lebih banyak orang bergabung, layanan Gojek tidak secara inheren/intinsik mendapat manfaat dari dinamika yang sama. Belum tentu bila seorang teman menggunakan Uber atau AirBnB maka secara langsung memengaruhi keputusan teman lainnya untuk menggunakan platform Uber atau AirBnB. Jika Gojek tidak tersedia pada suatu situasi/kondisi, maka pelanggan dapat dengan cepat beralih ke alternatif seperti Grab, Maxim, InDriver, Anterin, dll., atau bahkan taksi konvensional atau ojek tradisional. Akibatnya, perusahaan-perusahaan *online ride hailing* kesulitan menciptakan efek jaringan yang kuat, sehingga

sulit untuk memprediksi berapa banyak pangsa pasar (*market share*) dan pangsa dompet (*wallet share/share of wallet*) yang pada akhirnya akan mereka kuasai.

Blitzscaling untuk Dominasi Pasar

Kompleksitas strategi bisnis menjadi lebih rumit ketika muncul perdebatan tentang intervensi pemerintah di pasar (Rawling and Munton, 2022; Wolf, 2022). Ekonom atau penganut dari Chicago School of Thought (*business strategy/corporate strategy*) berpendapat bahwa pemerintah tidak boleh ikut campur dalam perusahaan sektor swasta, karena percaya bahwa perihal swasta murni tersebut memungkinkan kinerja dan kualitas yang optimal, yang pada akhirnya mendorong kemakmuran ekonomi. Dengan logika tersebut, pemerintah harus memungkinkan pasar transportasi seperti Gojek untuk beroperasi secara bebas untuk memaksimalkan kesejahteraan sosial. Seiring dengan semakin kuatnya *startup* Unicorn seperti Gojek, semakin banyak pula perdebatan tentang regulasi yang lebih ketat. Misalnya, pada tahun 2020, The New York Times melaporkan bahwa pengadilan California memerintahkan Uber dan Lyft untuk mengklasifikasi ulang pengemudi mereka sebagai karyawan, agar memastikan mereka menerima tunjangan sosial yang sama dengan karyawan tradisional (Conger, 2020). Putusan tersebut menyoroti tren yang berkembang menuju regulasi perusahaan ekonomi pertunjukan, tantangan yang mungkin akan segera dihadapi juga oleh Gojek (Rawling and Munton, 2022; Wolf, 2022).

Karena Unicorn seperti Gojek terus mendominasi pangsa pasar dengan diskon besar dan berupaya mendapatkan keuntungan, Gojek dan saingannya mungkin akan segera menghadapi regulasi yang bertujuan untuk memastikan keadilan bagi sisi pasokan mereka, seperti pengemudi Gojek yang menghadapi masalah dengan tarif yang diatur; serupa pemilik kamar pada Airbnb. Meskipun regulasi tersebut mungkin tidak sejalan dengan strategi pertumbuhan Unicorn yang agresif, adalah penting juga untuk melindungi pengguna dan penyedia pada platform. Suatu saat nanti, setelah investasi besar-besaran dan diskon massif yang mendorong pertumbuhan pesat Gojek tersebut mereda dan surut, maka pelanggan, pemasok, dan mitra Gojek mungkin akan merasakan harga yang lebih akurat dan berpotensi lebih tinggi/mahal, walaupun sebenarnya itulah harga nyata pada dasarnya. Pergeseran tersebut akan mengharuskan Gojek untuk menyeimbangkan posisi pasarnya dengan kebutuhan akan praktik bisnis yang berkelanjutan dalam lingkungan yang lebih diatur. Gojek harus memperlihatkan pemahamannya yang baik terhadap situasi industrinya, mulai dari posisi para pesaing, variasi substitusi solusi, dinamika pasar dan perebutan sumber daya, agar dapat memampukan Gojek bersaing secara dominan selama bertahun-tahun ke depan.

KESIMPULAN DAN PENUTUP

Sebagai kesimpulan, Gojek seharusnya berfokus pada optimalisasi efisiensi operasional melalui teknologi seperti otomatisasi dan kecerdasan buatan untuk mengurangi biaya operasional secara signifikan. Selain itu, Gojek perlu membangun kemitraan strategis dan terus meningkatkan inovasi produk untuk memperluas pangsa pasar dan menciptakan nilai lebih bagi pelanggan. Terakhir, Gojek harus memantau perubahan regulasi secara ketat dan menyesuaikan model bisnisnya agar tetap sejalan dengan regulasi yang terus berkembang sekaligus mempertahankan profitabilitas yang berkelanjutan. Begitu juga dengan startup di tahun 2024, terkhususnya startup berbasis teknologi baru, seharusnya mengoptimalkan efisiensi operasional melalui teknologi yang dapat diskalakan seperti otomatisasi dan kecerdasan buatan untuk mengurangi biaya operasional. Startup juga harus berfokus pada inovasi berkelanjutan dan membangun keunggulan kompetitif yang substansial untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan memperluas pasar mereka. Selain itu, perusahaan rintisan perlu secara proaktif memantau perubahan peraturan, politik, legal, regulasi, serta menyesuaikan model bisnis mereka agar tetap patuh sambil mengelola risiko eksternal secara efektif.

Startup pada tahun 2024 perlu memprioritaskan strategi bisnis yang menciptakan diferensiasi pasar yang signifikan melalui penggunaan teknologi baru, seperti yang telah dilakukan Gojek lewat aplikasi digital-selulernya, yang memberikan keunggulan kompetitif atas pesaing/substitusi tradisional/konvensional. Mengadopsi strategi fokus atau diferensiasi berdasarkan Porter's Generic Strategy sangat penting untuk menarik dan mempertahankan pelanggan, terutama di pasar yang masih baru namun sedang berkembang pesat. Memahami Porter's Five Forces dan PESTEL Analysis sangat penting untuk menjaga stabilitas di tengah dinamika ketidakpastian dan kompleksitas ambigu tentang masa depan. Teknik Blitzscaling, seperti ekspansi cepat melalui diskon, dan pembukaan cabang,

mampu secara efektif merebut pangsa pasar dengan cepat. Namun, tetap penting pula untuk memantau arus kas dan menghindari tingkat pembakaran (*money burning rate*) yang tidak berkelanjutan dalam jangka panjang (*long-term sustainability*). Startup di 2024 juga harus menggunakan sumber daya strategis secara bijak dengan membangun sistem dan kemitraan yang dapat diskalakan, diandalkan, dan yang memperkuat model bisnis tanpa mengorbankan keberlanjutan atau kesehatan keuangan jangka panjang.

Untuk menghindari kegagalan, startup di 2024 harus fokus pada dampak dari efek *bandwagon effect* dan *network externalities* (penciptaan nilai dan manfaat yang semakin meningkat seiring dengan pertumbuhan jumlah pengguna), bahkan dalam industri jasa yang kompleks seperti transportasi daring. Resource Based View (RBV) menyarankan untuk memanfaatkan aset unik, (seperti jaringan pengemudi tepercaya pada Gojek), untuk membangun keunggulan kompetitif. Selain itu, *startup* harus menyadari dinamika regulasi, karena undang-undang mengenai *gig economy* dapat sewaktu-waktu berubah semakin ketat di seluruh dunia dan dapat memengaruhi profitabilitas. Menerapkan analisis SWOT secara berkala, tidak boleh dianggap remeh agar tetap unggul dalam menghadapi ancaman seperti regulasi dan kenaikan biaya, sekaligus mengidentifikasi peluang untuk inovasi dan penetrasi pasar yang lebih luas lagi.

Terakhir, meskipun *startup* di 2024 harus mempertimbangkan perspektif Chicago School of Thought tentang non-intervensi pemerintah, *startup* juga harus siap menghadapi tantangan regulasi, terutama di sektor seperti transportasi atau *Fintech*. Teknologi baru sering kali memiliki keuntungan berupa kebebasan karena regulasi spesifik belum berlaku sejak awal. Namun, hal itu tidak selamanya, karena cepat atau lambat, pasti akan ada regulasi. Selain itu, membangun loyalitas dan kepercayaan pelanggan melalui transparansi dan keandalan sangat penting untuk meningkatkan skala, seperti yang terlihat dalam keberhasilan Gojek. Namun, *startup* perlu mengingat bahwa skalabilitas tanpa keberlanjutan dapat mengancam kesuksesan jangka panjang. Oleh karena itu, penting untuk mengelola biaya operasional dan posisi pasar secara cermat agar tetap kompetitif di tengah regulasi yang terus berkembang.

REFERENSI

- Amalia, A., Gunawan, D. and Nasution, K. (2021) 'Sentiment analysis of GO-JEK services quality using Multi-Label Classification', *Journal of Physics: Conference Series*, 1830(1), p. 012003. Available at: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1830/1/012003>.
- Andersson, M., Hjalmarsson, A. and Avital, M. (2013) 'Peer-to-Peer Service Sharing Platforms: Driving Share and Share Alike on a Mass-Scale'.
- Angreani, N. *et al.* (2021) 'Comparing Drivers Cultural Sensitivity Value between Gojek and Goviet from Digital Ads', *CHANNEL: Jurnal Komunikasi*, 9(2), p. 113. Available at: <https://doi.org/10.12928/channel.v9i2.21581>.
- Arief, M., Munir, M. and Qoriani, H.F. (2023) 'Comparative Analysis of Gojek and Grab Excellence Strategies in Improving the Market in Jember Regency', *Jurnal Syntax Admiration*, 4(6), pp. 650–669. Available at: <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i6.598>.
- Asih, I.W., Nugroho, H. and Budiawan, B. (2022) 'Hegemonic dialectics between power and resistance in the Indonesian sharing economy: Study of Gojek', *Informasi*, 52(1), pp. 63–82. Available at: <https://doi.org/10.21831/informasi.v52i1.49348>.
- Azzuhri, A.A. and Syarafina, A. (2018) 'A Creative, Innovative, and Solutive Transportation for Indonesia with Its Setbacks and How to Tackle Them: A Case Study of the Phenomenal GOJEK', 7(1).
- Bryan and Alvin, S. (2023) 'The Impact of BTS-GOJEK Sales Promotion on Impulsive Buying Behavior among Indonesian ARMY (BTS Fanbase)', *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, 6(5), pp. 1150–1158. Available at: <https://doi.org/10.37275/oaijs.v6i5.185>.
- Budiono, M.F. (2023) 'MEASURING THE JOB PRECARIOUSNESS EXPERIENCED BY GOJEK DRIVERS IN INDONESIA', *AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional*, 5(2), pp. 56–64. Available at: <https://doi.org/10.54783/jin.v5i2.709>.
- Chabbi, M. and Ramanathan, M.K. (2022) 'A Study of Real-World Data Races in Golang', in *Proceedings of the 43rd ACM SIGPLAN International Conference on Programming Language Design and Implementation*, pp. 474–489. Available at: <https://doi.org/10.1145/3519939.3523720>.

- Chen, C. (2018) *CNBC Transcript: Nadiem Makarim, Founder And CEO, GO-JEK*, *CNBC Transcript: Nadiem Makarim, Founder And CEO, GO-JEK*. Available at: <https://www.cnb.com/2018/06/29/cnbctranscript-nadiem-makarim-founder-and-ceo-go-jek.html>.
- Christian, D.A., Bachtiar, A. and Candi, C. (2023) 'Analysis of Health-Based Transportation System for Health Transformation in DKI Jakarta', *Journal of Social Research*, 2(11), pp. 4103–4112. Available at: <https://doi.org/10.55324/josr.v2i11.1568>.
- Conger, K. (2020) *Uber and Lyft Get Reprieved After Threatening To Shut Down, Uber-Lyft California Shutdown*. Available at: <https://www.nytimes.com/2020/08/20/technology/uber-lyft-california-shutdown.html>.
- Cosseboom, L. (2015) *This Guy Turned Go-Jek From A Zombie Into Indonesia's Hottest Startup, Indonesia Go-Jek Nadiem Makarim Profile*. Available at: <https://www.techinasia.com/indonesia-go-jek-nadiem-makarim-profile>.
- Coutinho, N. (2017) *FAQ: How We Go About Recruiting A Developer, FAQ How We Go About Recruiting A Developer*. Available at: <https://www.gojek.io/blog/faq-how-we-go-about-recruiting-a-developer>.
- Cox, W. (2011) *The Evolving Urban Form: Jakarta (Jabotabek), The Evolving Urban Form: Jakarta (Jabotabek)*. Available at: <https://www.newgeography.com/content/002255-the-evolving-urban-form-jakarta-jabotabek>.
- Crunchbase (2021) *Gojek, go-jek/company_financials*. Available at: https://www.crunchbase.com/organization/go-jek/company_financials.
- Daga, A. and Wu, K. (2020) *New blank-check firms arm up for Asian unicorn hunt, New blank-check firms arm up for Asian unicorn hunt*. Available at: <https://www.reuters.com/article/us-asia-spacs-analysis-idCAKBN28W02U/>.
- Dewi, L.E. and Sundiman, D. (2022) 'Development of Sharing Economy Business Model for Company Sustainability: A Case Study on Gojek', *Binus Business Review*, 14(1), pp. 29–38. Available at: <https://doi.org/10.21512/bbr.v14i1.8598>.
- Dwijayanti, I., Santoso, P.I. and Hantono, B.S. (2021) 'User Experience Aspect Assessment Method for Digital Wallet Mobile Application in Indonesia: A Literature Review', in *2021 13th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering (ICITEE), 2021 13th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering (ICITEE)*, Chiang Mai, Thailand: IEEE, pp. 98–103. Available at: <https://doi.org/10.1109/ICITEE53064.2021.9611828>.
- Ernawati, D. and Lutfi, H. (2022) 'Gojek's Strategy to Win the Online Transportation Competition', *Jurnal Manajemen Bisnis*, 13(1), pp. 76–92. Available at: <https://doi.org/10.18196/mb.v13i1.11381>.
- Furqon, D.A. (2023) 'The Journey of GOJEK: Becoming Indonesia's First Decacorn Startup', *Jurnal TAMBORA*, 7(2), pp. 18–23. Available at: <https://doi.org/10.36761/jt.v7i2.2955>.
- Ghofar, A.L., Putra, R.N.P. and Hamidah, S.N. (2022) 'Implementation Of Gateway Technology (Go-Pay) In Increasing Transaction Efficiency In MSMEs Dapur Restu', *Journal of Information Systems, Digitization and Business*, 1(1), pp. 08–14. Available at: <https://doi.org/10.38142/jisdb.v1i1.651>.
- Ginting, P.J., Wijaya, F. and Jung, C. (2021) 'Improving Service Quality towards Consumer Satisfaction on Gojek Transportation Services Using the Importance Performance Analysis (IPA) Method', *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), pp. 3250–3257. Available at: <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.2075>.
- Gojek (2021a) *Gojek, Home*. Available at: <https://www.gojek.io/>.
- Gojek (2021b) *Google, JD.com, And Tencent Lead First Closing Of GOJEK's Series F Funding Round, Google, JD.com, And Tencent Lead First Closing Of GOJEK's Series F Funding Round*. Available at: <https://www.gojek.com/blog/gojek/first-closing-of-gojecks-series-f-funding-round>.
- Gojek (2024) *About Us, About Us*. Available at: <https://www.gojek.io/about>.
- Google (2021) *Go, Go*. Available at: <https://opensource.google/projects/go>.
- Hafidz, S., Ningsih, C. and Fajri, I. (2021) 'Dampak Pelayanan Gofood Terhadap Penjualan Unit Usaha Mikro Makanan Lokal Mitra Gofood di Kota Bandung', *Tourism Scientific Journal*, 6(2), pp. 251–262. Available at: <https://doi.org/10.32659/tsj.v6i2.137>.
- Hardati, R.N. (2021) 'PENGARUH KINERJA DRIVER DAN FASILITAS APLIKASI TERHADAP LOYALITAS MELALUI KEPUASAN PELANGGAN (Studi Kasus Gojek Kota Malang)', *Profit*, 15(01), pp. 74–83. Available at: <https://doi.org/10.21776/ub.profit.2021.015.01.8>.

- He, Y. *et al.* (2022) ‘An Improved Recommendation Based on Graph Convolutional Network’. Available at: <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-1737751/v1>.
- Hu, W.-C. and Zuo, Y. (eds) (2010) *Handheld Computing for Mobile Commerce: Applications, Concepts and Technologies*. IGI Global. Available at: <https://doi.org/10.4018/978-1-61520-761-9>.
- Hutahaean, R. *et al.* (2019) ‘The Influence of Prestige in Innovation Adoption’, *Journal of Physics: Conference Series*, 1175, p. 012200. Available at: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1175/1/012200>.
- Ikhtiarti, D., Sari, D.N. and Sutabri, T. (2023) ‘Penerapan Aplikasi 5G Untuk Mengevaluasi Layanan Penggunaan Aplikasi Gojek Menggunakan ITIL V3 Domain Service Design’, *Jurnal Teknologi Informasi*, 9(1), pp. 12–18. Available at: <https://doi.org/10.52643/jti.v9i1.3139>.
- Itani, H. (2017) *Indonesia’s Tech Companies Have Billion Dollar Valuations – And Social Media Is Key To That, Ride Sharing Apps Indonesia Social Media*. Available at: <https://www.sotrender.com/blog/2017/08/ride-sharing-apps-indonesia-social-media/>.
- Jakart Globe (2020) *Facebook, PayPal Invest in Gojek, Facebook, PayPal Invest in Gojek*. Available at: <https://jakartaglobe.id/business/facebook-paypal-invest-in-gojek>.
- Jayabuana, N.N. (2018) *Go-Jek Jadi Perusahaan Ride Hailing Urutan Teratas Di Indonesia, Go-Jek Jadi Perusahaan Ride Hailing Urutan Teratas Di Indonesia*. Available at: <https://ekonomi.bisnis.com/read/20180211/98/737259/go-jek-jadi-perusahaan-ride-hailing-urutan-teratas-di-indonesia->.
- Juliansyah, H. *et al.* (2023) ‘ANALYSIS OF FINANCIAL REPORTS AS PROOF OF PERFORMANCE MEASUREMENT AT PT. GOTO GOJEK TOKOPEDIA TBK IN 2021’, *Journal of Accounting Research, Utility Finance and Digital Assets*, 1(4), pp. 620–629. Available at: <https://doi.org/10.54443/jaruda.v1i4.92>.
- Kalyuzhny, E.R. *et al.* (2021) ‘Technologies and implementation of an integration with geolocation and maps in mobile application development’, *Journal of Physics: Conference Series*, 2094(3), p. 032029. Available at: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/2094/3/032029>.
- Kausaha, L.F., Hidayanti, I. and Damayanti, R. (2023) ‘INFLUENCE OF ONLINE CUSTOMER REVIEW AND ONLINE CUSTOMER RATING ON GOFOOD PURCHASE DECISIONS IN THE GOJEK APPLICATION’, *Journal of Management and Islamic Finance*, 3(1), pp. 20–33. Available at: <https://doi.org/10.22515/jmif.v3i1.6588>.
- Khuntari, D. (2022) ‘Analisis Pengalaman Pengguna Aplikasi Gojek dan Grab dengan Pendekatan User Experience Questionnaire’, *Jurnal Teknik Informatika dan Sistem Informasi*, 8(1). Available at: <https://doi.org/10.28932/jutisi.v8i1.4499>.
- Kumpanan (2019) *Evolusi Gojek: Dari Call Center hingga Punya 2 Juta Mitra Pengemudi, Evolusi Gojek: Dari Call Center hingga Punya 2 Juta Mitra Pengemudi*. Available at: <https://kumpanan.com/kumpananbisnis/evolusi-gojek-dari-call-center-hingga-punya-2-juta-mitra-pengemudi-1rfHtMokowd/full>.
- Kurniawan and Arini, R.E. (2021) ‘FACTORS AFFECTING ABNORMAL STOCK RETURNS ON LONG- TERM PERFORMANCE OF INITIAL PUBLIC OFFERING (IPO)’, 3(2).
- Kurniawati, D.E. and Khoirina, R.Z. (2020) ‘Online-Based Transportation Business Competition Model of Gojek and Grab’, in *Proceedings of the 1st Borobudur International Symposium on Humanities, Economics and Social Sciences (BIS-HESS 2019)*. 1st Borobudur International Symposium on Humanities, Economics and Social Sciences (BIS-HESS 2019), Magelang, Indonesia: Atlantis Press. Available at: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200529.220>.
- Laghi, M.C., Amoretti, M. and Conte, G. (2010) ‘Peer-to-Peer Service Sharing on Mobile Platforms’.
- Lee, T. (2016) *Go-Jek’s Critical Numbers Leaked. Here’s Its Response, Gojeks Numbers Leaked*. Available at: <https://www.techinasia.com/gojeks-numbers-leaked>.
- Liu, M. *et al.* (2020) ‘Map Matching for Urban High-Sampling-Frequency GPS Trajectories’, *ISPRS International Journal of Geo-Information*, 9(1), p. 31. Available at: <https://doi.org/10.3390/ijgi9010031>.
- Liu, Y. and Kim, D. (2022) ‘Why Did Uber China Fail? Lessons from Business Model Analysis’, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(2), p. 90. Available at: <https://doi.org/10.3390/joitmc8020090>.
- Maharani, M., Chan, A. and Tresna, P.W. (2017) ‘COMPARISON OF USER EXPERIENCE ON GOJEK AND GRAB MOBILE APPS (A STUDY ON PT. GO-JEK AND PT. GRAB INDONESIA CONSUMERS IN DKI JAKARTA)’.

- Mahardika, A.F.P., Larasati, A. and Muid, A. (2022) 'The Sentiment Analysis of Online Customer Review on Food and Beverages Delivery Services in the GOJEK Application Using K-Nearest Neighbors', in *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. The 3rd Asia Pacific Conference on Industrial Engineering and Operations Management in Jahor Baru, Malaysia*, Jahor Baru, Malaysia: IEOM Society International, pp. 854–862. Available at: <https://doi.org/10.46254/AP03.20220167>.
- Mar'i, F. and Pangestu, G. (2021) 'Classification of Fake GPS in GOJEK Application using Logistic Regression', in *6th International Conference on Sustainable Information Engineering and Technology 2021. SIET '21: 6th International Conference on Sustainable Information Engineering and Technology 2021*, Malang Indonesia: ACM, pp. 94–99. Available at: <https://doi.org/10.1145/3479645.3479657>.
- Mariana, N. *et al.* (2023) 'The Impact of System and Information Quality on User Satisfaction and Continuance Intention: An Analysis of Online Motorcycle Taxi (Ojek-Online) Applications', *Scientific Journal of Informatics*, 10(2). Available at: <https://doi.org/10.15294/sji.v10i2.43830>.
- Marwah, M. (2022) 'The Predatory Pricing Practice: The Challenges of Business Competition Law on Ride-Hailing Tariff's War', *Jurnal Akta*, 9(4), p. 425. Available at: <https://doi.org/10.30659/akta.v9i4.25511>.
- Munandar, A., Efendi, D. and Mahadika, A. (2021) 'Impact Of Online Transformation In Yogyakarta: PT Gojek Indonesia Through The Concept Of SDG Approach', *Sustainability (STPP) Theory, Practice and Policy*, 1(2), pp. 216–232. Available at: <https://doi.org/10.30631/sdgs.v1i2.1051>.
- Narayan, D. (2022) 'Platform capitalism and cloud infrastructure: Theorizing a hyper-scalable computing regime', *Environment and Planning A: Economy and Space*, 54(5), pp. 911–929. Available at: <https://doi.org/10.1177/0308518X221094028>.
- Nasution, A.E. and Syahputra, I. (2022) 'Building Customer Satisfaction Through Promotion And Service Quality To Gojek Service Users In Medan', *Journal of International Conference Proceedings*, 5(2), pp. 545–551. Available at: <https://doi.org/10.32535/jicp.v5i2.1717>.
- Nasution, W. and Sumanti, S.T. (2023) 'Application Marketing Strategy Using Social Media in the Technology Industry: A Case Study of Gojek, Medan City', *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 6(1), pp. 16–26. Available at: <https://doi.org/10.34007/jehss.v6i1.1797>.
- Noormega, R. (2018) 'GO-TROOPS By The Numbers', *GO-TROOPS By The Numbers*. Available at: <https://medium.com/life-at-go-jek/go-troops-by-the-numbers-8491d470a48b>.
- Nugroho, J. (2021) 'Gopay User Satisfaction Analysis in Semarang City during the Covid-19 Pandemic', 22.
- Patma, T.S. *et al.* (2021) 'Impact of Information Quality on Customer Perceived Value, Experience Quality, and Customer Satisfaction from Using GoFood Application', *Journal of Indonesian Economy and Business*, 36(1), p. 51. Available at: <https://doi.org/10.22146/jieb.59810>.
- Perwito, Rahayu, A. and Hendrayati, H. (2021) 'Integrated Marketing Communication Analysis and Its Effect Towards Brand Equity', in *5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2020)*, Bandung, Indonesia. Available at: <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210831.059>.
- Putri, A.C. and Kasri, R.A. (2018) 'The Behaviour and Welfare of Sharing-Based Transportation Workers Case Study of Go-Jek and Grab Drivers in Jakarta', in *Proceedings of the 2nd International Conference on Indonesian Economy and Development (ICIED 2017)*. *2nd International Conference on Indonesian Economy and Development (ICIED 2017)*, Jakarta, Indonesia: Atlantis Press. Available at: <https://doi.org/10.2991/icied-17.2018.29>.
- Radhi, F. and Pramuditya, F. (2021) 'Disruptive Innovation of Gojek indonesia', *JURNAL AKUNTANSI, EKONOMI dan MANAJEMEN BISNIS*, 9(1), pp. 47–59. Available at: <https://doi.org/10.30871/jaemb.v9i1.2963>.
- Rahmadhani, A.W., Rifai, A.I. and Handayani, S. (2022) 'The Perception of Travel Behavior on Public Transport Mode Choice: A Case of Depok-Jakarta Route', *Citizen: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 2(5), pp. 896–905. Available at: <https://doi.org/10.53866/jimi.v2i5.207>.
- Rawling, M. and Munton, J.R. (2022) 'CONSTRAINING THE UBER-POWERFUL DIGITAL PLATFORMS: A PROPOSAL FOR A NEW FORM OF REGULATION OF ON-DEMAND ROAD TRANSPORT WORK', 45.
- Razak, W.A. and Utomo, A.P. (2022) 'Analisa kualitas informasi, kualitas teknikal & fungsional, kualitas keamanan, kemudahan penggunaan mobile aplikasi Gojek terhadap kegunaan, kepuasan dan

loyalitas pengguna', *E-Bisnis : Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 15(1), pp. 39–54. Available at: <https://doi.org/10.51903/e-bisnis.v15i1.610>.

Russell, J. (2016) *Indonesia's Go-Jek Raises \$550 Million To Battle Uber And Grab*, *Indonesia's Go-Jek Raises \$550 Million To Battle Uber And Grab*. Available at: <https://techcrunch.com/2016/08/04/indonesias-go-jek-raises-550-million-to-battle-uber-and-grab/>.

Sabaris, S.A., Nugrahanti, A. and Mardiana, D.A. (2020) 'Comparative Analysis of Indonesia Gross Split PSC with Fiscal Terms of Several Southeast Asian Countries', *Journal of Earth Energy Science, Engineering, and Technology*, 3(3). Available at: <https://doi.org/10.25105/jeeset.v3i3.7964>.

Sailawati and Wulansari, K. (2021) 'Analysis of Strategy Implementation on Land and Building Tax Payment Via GoBills (Gojek) in New Normal', in: *3rd Annual International Conference on Public and Business Administration (AICoBPA 2020)*, Bogor, Indonesia. Available at: <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210928.064>.

Sainaghi, R. and Baggio, R. (2021) 'Airbnb Host Scaling, Seasonal Patterns, and Competition', in *The 7th International Conference on Time Series and Forecasting. International Conference on Time Series and Forecasting*, MDPI, p. 4. Available at: <https://doi.org/10.3390/engproc2021005004>.

Salikha, A. (2017) *Head To Head : Grab VS Go-Jek, Head To Head : Grab VS Go-Jek*. Available at: <https://seasia.co/2017/08/04/head-to-head-grab-vs-go-jek>.

Sara, C.D. and Nurwulan, N.R. (2021) 'Comparative Usability Evaluation of Novice and Expert Gojek Users', in *6th International Conference on Sustainable Information Engineering and Technology 2021. SIET '21: 6th International Conference on Sustainable Information Engineering and Technology 2021*, Malang Indonesia: ACM, pp. 16–22. Available at: <https://doi.org/10.1145/3479645.3479650>.

Satriadi, S. *et al.* (2022) 'Effect Of Trust And Risk On Purchase Intention Using Gojek Application', *International Journal of Islamic Business and Management Review*, 2(1), pp. 36–41. Available at: <https://doi.org/10.54099/ijibmr.v2i1.140>.

Setiawan, Y.A. and Trianasari, N. (2023) 'ANALYSIS OF DIGITAL WALLET SERVICE QUALITY DURING THE COVID-19 PANDEMIC TO MEASURE CUSTOMER SATISFACTION USING THE KANO MODEL (CASE STUDY ON GOPAY AND DANA DIGITAL WALLETS)', *International Journal of Social Sciences and Management Review*, 06(01), pp. 01–26. Available at: <https://doi.org/10.37602/IJSSMR.2022.6101>.

Setyawati, C.Y. and Polar, D.C. (2022) 'PENGARUH PERCEIVED USEFULNESS TERHADAP BEHAVIOR INTENTION TO USE E-WALLET GOPAY MELALUI MEDIASI ATTITUDE TOWARD USING DI KOTA TERNATE', *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, 22(2), p. 662. Available at: <https://doi.org/10.29040/jap.v22i2.3187>.

Silaban, H.F. *et al.* (2019) 'Improving Customer's Willingness to Buy: Choosing the Right Salesperson Activities', *Journal of Physics: Conference Series*, 1175, p. 012199. Available at: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1175/1/012199>.

Silalahi, S.L.Br., Handayani, P.W. and Munajat, Q. (2017) 'Service Quality Analysis for Online Transportation Services: Case Study of GO-JEK', *Procedia Computer Science*, 124, pp. 487–495. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.12.181>.

Smith, C. (2021) *Gojek Statistics And User Count, Go-Jek Statistics And Facts*. Available at: <https://expandedramblings.com/index.php/go-jek-statistics-and-facts/>.

Suhelmi, S., Susilowati, L. and Zumrotul, Z. (2021) 'THE EFFECT OF MARKET ORIENTATION ON GOFOOD PARTNER MARKETING PERFORMANCE IN SURABAYA', *Jurnal Ekonomi Balance*, 17(2), pp. 229–235. Available at: <https://doi.org/10.26618/jeb.v17i2.6277>.

Surya, A.P., Sukresna, I.M. and Mardiyono, A. (2021) 'Factors Affecting Intention to Use Food Order-Delivery Feature of Ride-Hailing Applications: The UTAUT Approach', *International Journal of Business and Society*, 22(3), pp. 1363–1383. Available at: <https://doi.org/10.33736/ijbs.4306.2021>.

Tampubolon, S. and Manik, Y. (2018) 'Inclusive business model in tapioca starch industry in Lake Toba area: a case study', *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 337, p. 012063. Available at: <https://doi.org/10.1088/1757-899X/337/1/012063>.

Tampubolon, S. and Manik, Y. (2019) 'To What Extend is Inclusive Business Model Adopted by Tourism-related Industries in Toba Samosir Regency?', in *Proceedings of the 2nd International Conference on Inclusive Business in the Changing World. The 2nd International Conference on Inclusive Business in the Changing World*, Jakarta, Indonesia: SCITEPRESS - Science and Technology Publications, pp. 395–399. Available at: <https://doi.org/10.5220/0008431703950399>.

The ASEAN Post (2019) *Go-Jek Prepared To Further Dominate Indonesia, Go-Jek Prepared To Further Dominate Indonesia*. Available at: <https://theaseanpost.com/article/go-jek-prepared-further-dominate-indonesia>.

The Jakarta Post (2018) *Go-Jek Most Popular Ride-Hailing App: Survey, Indonesias Most Popular Ride Hailing App Survey*. Available at: <https://www.thejakartapost.com/life/2018/02/20/indonesias-most-popular-ride-hailing-app-survey.html>.

The Jakarta Post (2019) *Go-Jek Becomes Indonesias First Decacorn, Go-Jek Becomes Indonesias First Decacorn*. Available at: <https://www.thejakartapost.com/news/2019/04/05/go-jek-becomes-indonesias-first-decacorn.html>.

Tiranda, Y.M. and Rizki, L.T. (2022) ‘The Legal Ethics in Financial Technology: How is it Regulated?’, *Jurnal Akta*, 9(3), p. 260. Available at: <https://doi.org/10.30659/akta.v9i3.24000>.

Toppa, S. (2015) *These Cities Have The Worst Traffic In The World, Says A New Index, Worst Cities Traffic Jams*. Available at: <https://time.com/3695068/worst-cities-traffic-jams/>.

WellFound (2018) *Company/Gojek, Company/Gojek*. Available at: <https://wellfound.com/company/gojek>.

Wolf, A. (2022) ‘City Power in the Age of Silicon Valley: Evaluating Municipal Regulatory Response to the Entry of Uber to the American City’, *City & Community*, 21(4), pp. 290–313. Available at: <https://doi.org/10.1177/15356841211066931>.

Wulandari, P.A. (2021) ‘Utilization of the E-Commerce Platform by Go Food Partners and Grab Food Partners in Banjarmasin’;, in. *3rd Annual International Conference on Public and Business Administration (AICoBPA 2020)*, Bogor, Indonesia. Available at: <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210928.053>.

Yadav, A., Prosad, J.M. and Singh, S. (2023) ‘Pre-IPO Financial Performance and Offer Price Estimation: Evidence from India’, *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), p. 135. Available at: <https://doi.org/10.3390/jrfm16020135>.

Yu, D. (2020) *After A Decade, Gojek Says It’s Generating Positive Gross Margins, Decade Down Gojek Looks Towards Path Profitability*. Available at: <https://www.techinasia.com/decade-down-gojek-looks-towards-path-profitability>.

Yuan, T. *et al.* (2021) ‘GoBench: A Benchmark Suite of Real-World Go Concurrency Bugs’, in *2021 IEEE/ACM International Symposium on Code Generation and Optimization (CGO)*. *2021 IEEE/ACM International Symposium on Code Generation and Optimization (CGO)*, Seoul, Korea (South): IEEE, pp. 187–199. Available at: <https://doi.org/10.1109/CGO51591.2021.9370317>.