

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Ride-hailing adalah alternatif transportasi berbasis *online* yang berkerja dengan mencocokkan pengemudi dan pengguna melalui aplikasi menggunakan navigasi GPS (*Global Positioning System*). Kemunculan *ride-healing* pertama kali pada tahun 2004 sebagai upaya meningkatkan produktivitas, nilai kegunaan, dan reduksi biaya transaksi. Keberadaan penyedia layanan berbasis *ride-hailing* memberikan dampak positif terhadap re-distribusi pendapatan berupa penyediaan pekerjaan alternatif untuk masyarakat dengan tingkat ekonomi bawah, menengah, dan atas untuk mengakses layanan transportasi, layanan jasa murah atau sebagai lahan pekerjaan sampingan (Y. Li et al., 2018).

Gojek milik perusahaan PT. Aplikasi Karya Anak Bangsa adalah penyedia layanan transportasi, pembayaran digital, pengiriman makanan dan logistik, belanja, berita, dan hiburan (pitchbook, 2020). Gojek pertama kali didirikan di Jakarta pada bulan Agustus 2010 hingga bertransformasi sebagai penyedia *ride-hailing* pada awal 2011 untuk menjangkau lebih banyak mitra dan pengguna.

Pada abad ke- 21, kegiatan ekonomi yang memanfaatkan informasi, pengetahuan, dan perkembangan teknologi telah menjadi pendorong utama pertumbuhan ekonomi global. Kegiatan ekonomi atau dikenal dengan *digital economy* telah meningkatkan produk domestik bruto Singapura sebanyak 13,5 miliar SGD pada tahun 2021 (Virtual Reality Insider, 2020). Pasar ekonomi digital

Singapura tumbuh tercepat secara global berdasarkan penelitian yang diterbitkan oleh Google dan Temasek pada Desember 2017.

Dengan 330 juta pengguna internet aktif bulanan pada akhir tahun 2017 dengan perkembangan lebih dari 70 juta pengguna baru sejak 2015 (Daga, 2018). Singapura sebagai negara kawasan Asia tenggara memfasilitasi pertumbuhan *ride-hailing* dan taksi konvensional dalam satu jaringan. Singapura memberlakukan peraturan industri pihak ketiga sebagai peraturan terlengkap dengan keterlibatan pakar kebijakan transportasi *pencocokan online* dan pemangku kepentingan negara dalam memfasilitasi kepentingan berupa kebijakan (Palliyani & Lee, 2021)

Asia Tenggara sebagai kawasan dengan jumlah populasi sebesar 642,1 juta orang atau 8,5% dari populasi dunia dengan pertumbuhan PDB sebesar US\$2,8 triliun atau 3,5% dari PDB dunia adalah pasar besar bagi perusahaan penyedia layanan *ride-hailing* (Chalermpong et al., 2022). Pasar *ride-hailing* didominasi oleh dua perusahaan besar yaitu, Gojek dengan *PT Aplikasi Karya Anak Bangsa* dan Grab.

Gojek sebagai perusahaan *ride-hailing*, berkembang menjadi penyedia layanan multi layanan (terdapat 20 macam layanan dalam satu aplikasi) dengan akselerasi permintaan terbesar di Asia Tenggara. Gojek adalah salah satu dari 11 *unicorn* aplikasi *ride-hailing* secara global perusahaan penyandang status *decacorn*, dengan valuasi pasar Gojek sebesar 12,5 miliar (Chandler, 2019). Perkembangan pesat Gojek sebagai penyedia multi layanan *ride-hailing* pada akhir tahun 2014 karena keberadaan investor dalam menginvestasikan *capital*

dan memperkerjakan karyawan berpengalaman sebagai penggerak perluasan bisnis sekaligus melakukan ekspansi ke luar negeri (Widyastuti, 2018). Dengan perolehan valuasi dari beberapa pihak dan investor seperti *DST Global*, *NSI Ventures*, dan *Sequoia Capital* dan *Warburg Pincus* serta investor dan Grup Formasi lain yang sudah ada seperti *Grup Northstar*, dan *Rakuten*, *Farallon Capital Management* terhadap perkembangan Gojek. Hingga Gojek memiliki valuasi diatas 10 miliar Dollar Amerika dan menyandang predikat sebagai *decacorn* sebagai penyedia *ride-hailing* asal Indonesia.

Singapura dalam memfasilitasi pasar *ride-hailing* yang kompetitif berkepentingan untuk menerapkan gagasan intervensi negara di persaingan pasar untuk tujuan memperkuat keamanan negara dan bangsa termasuk keamanan ekonomi. Berkembangnya perusahaan penyedia layanan dengan teknologi inovatif menyesuaikan kebutuhan manusia dan pasar untuk menyediakan kebutuhan secara efektif atau mendapatkan keuntungan. Singapura sekaligus sebagai pusat perkembangan teknologi inovatif dunia berkepentingan untuk mendukung perkembangan ekonomi melalui kebijakan pemerintah seperti dukungan memberikan keluasaan dan menjamin kompetisi antar perusahaan *ride-hailing* di Singapura.

Gojek dalam berekspansi ke Singapura bukan tanpa pesaing. Keberadaan penyedia layanan *ride-hailing* besar telah lebih dulu ada seperti Uber dan Grab. Masuknya Uber pada tahun 2013 ke Singapura dan Grab pada tahun 2014 sekaligus mengawali kemunculan bisnis *ride-hailing* di Singapura. Tidak mudah dalam mengembangkan dan mengoperasikan bisnis bagi Gojek akibat posisi dominan yang

dimainkan Grab setelah kepergian Uber di Singapura setelah *merger* dengan Grab. Praktik penyalahgunaan posisi dominan yang dilakukan Grab setelah melakukan *merger* dengan Uber perusahaan asal Amerika pada 26 Maret 2018 ternyata merugikan mitra, pengemudi, dan pengguna dan memperkecil cangkupan pasar Gojek di Singapura.

Penyalahgunaan posisi dominan yang terjadi di Singapura dimanfaatkan oleh Gojek, mengutip dari CEO Gojek Andre Soelistyo menyatakan sebagai kesempatan besar Gojek dapat berekspansi ke Singapura “(*great opportunity*) since fewer players meant a smoother path to market leadership”. Penyalahgunaan posisi dominan dilakukan Grab sebagai perusahaan penyedia layanan *ride-hailing* setelah penggabungan perusahaan pesaing sebelumnya Uber di Singapura, merugikan pengguna berupa penarikan insentif bagi pengemudi, karena Grab sebagai pemain dominan dengan mudah mengatur tarif layanan tanpa adanya alternatif serupa dengan Grab. Tindakan tersebut berakibat diberikannya sanksi terhadap Grab dan Uber oleh *Competition and Consumer Commission of Singapore* sejumlah 13 juta dolar Singapura karena melanggar pasal 54 dari *Competition Act* (Competition & Consumer Commission of Singapore, 2018).

CCCS sebagai lembaga otoritas Singapura memiliki wewenang untuk menganalisis kemungkinan munculnya praktik monopoli setelah penggabungan dua platform digital besar yang beroperasi di Singapura antara Grab dan Uber. Kedua platform ini merugikan pengguna setelah Grab menguasai 80% pasar *ride-hailing* di Singapura setelah merger yang dilakukannya dengan Uber. Dengan 63% penumpang mengalami

dampak pada pengalaman berkendara dengan layanan *ride-hailing* dan 87% pengemudi mengalami penurunan pendapatan setelah merger Grab dan Uber. Transaksi penggabungan tersebut memberlakukan akuisisi aset tertentu oleh Grab seperti karyawan, kontrak, dan data dari Uber dan anak perusahaannya di Asia Tenggara. Aset ini terkait dengan semua bisnis Uber di Asia Tenggara, termasuk penyediaan fasilitas transportasi dalam kota dan layanan pengiriman makanan tidak termasuk kekayaan intelektualnya (Khoo, 2020).

Hingga pada 24 September 2018 CCCS memberikan arahan perbaikan atas tindakan Grab. Langkah-langkah tersebut mengharuskan Grab untuk antara lain, menghapus kewajiban eksklusivitas apa pun yang berkaitan dengan pengemudi, mempertahankan harga pra-transaksi pada layanan, dan untuk menghapus batasan apa pun pada pihak pengakuisisi kepada perusahaan persewaan mobil lain. Merges yang dilakukan Grab dengan Uber bertentangan dengan Undang-undang CCCS pasal 54 dari *Competition Act*, yang mulai berlaku pada tanggal 1 Januari 2006, melarang tindakan apa pun yang dilakukan oleh satu atau lebih usaha, yang merupakan penyalah posisi dominan, di pasar mana pun di Singapura (Shiau, 2021). Pada analisis berikut, penulis mencoba menjelaskan bagaimana faktor yang mempengaruhi keberhasilan ekspansi Gojek ke Singapura.

1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana Gojek berhasil berekspansi ke Singapura pada tahun 2018?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis keberhasilan Gojek dalam berekspansi ke Singapura dengan tujuan sebagai berikut:

1. Gojek Sebagai MNC Penyedia layanan *Ride-Hailing* dan Perusahaan *Change The World* berhasil berekspansi ke Singapura
2. Gojek menargetkan pasar baru di Singapura dengan memanfaatkan kebijakan keterbukaan dan kompetisi pasar pemerintah Singapura
3. Bagaimana kerjasama Gojek dengan perusahaan lokal Singapura berperan pada keberhasilan dan peningkatan operasi Gojek di Singapura.

1.4 Kerangka Pemikiran

Penulis dalam menganalisis ekspansi ke Singapura menggunakan sumber jurnal ilmiah untuk mendukung temuan pemanfaatan kebijakan pemerintah Singapura.

1.4.1 Konsep *Multinational Corporation* (MNC)

Pada penelitian ini penulis menggunakan konsep *Multinational Corporation* (MNCs). Terdapat banyak definisi dari *Multinational Corporation* (MNCs). Menurut Thomas Oatley, MNC adalah sebuah perusahaan yang berbasis di sebuah negara yang kemudian menciptakan fasilitas produksi baru di negara asing atau membeli yang sudah ada dan memperluas kontrol hingga melintasi batas batas negara.”(Oatley, 2004). Keputusan MNC dalam melakukan transaksi internasional (berekspansi)

dipengaruhi oleh keadaan ekosistem ekonomi yang inklusif .

Dalam perspektif ekonomi politik internasional, MNCs adalah aktor baru dalam hubungan internasional, perkembangan MNC terbatas oleh studi bisnis internasional yang diperluas oleh masyarakat internasional melalui investasi asing langsung. Oleh karena itu, perkembangan studi hubungan internasional menempatkan MNC sebagai aktor non-negara dan menjadi salah satu aktor yang dominan. MNC memiliki kekuatan modal, teknologi, dan manajemen MNC di luar negeri. Menurut sejarah MNC, konsep ini juga memiliki hubungan erat dengan investasi asing langsung pada perdagangan dan investasi pasar. Selain itu, penanaman modal asing langsung dapat memudahkan pengembangan MNC pada negara penerima, jika penanaman modal asing memiliki kemampuan baik untuk menguasai pasar, maka hal itu akan mendukung lingkungan dan menguntungkan MNC sebagai pelaku usaha(Tolentino, 2003).

MNCs menjadi aktor yang diperhitungkan dalam ekonomi internasional dengan melakukan interaksi ekonomi antar aktor pada lingkup ekonomi internasional. Kemudian, keberadaan MNCs dapat melakukan transaksi internasional dan mengelola sistem pasar internasional dengan kegiatan seperti ekspor dan impor. MNC juga dapat melakukan kerjasama dengan pemerintah dan MNC lainnya untuk menciptakan zona investasi yang ramah. Yang dimaksud dengan zona ramah investasi adalah pasar bebas teregulasi dan memfasilitasi perkembangan Investasi MNCs oleh pemerintah berupa ditetapkannya kebijakan. Cohen menambahkan, dalam model yang menunjukkan berbagai alternatif yang dapat

menjelaskan dalam sistem Foreign Direct Investment (FDI) berkaitan dengan perusahaan MNC dalam beroperasi. Terdapat empat karakter dasar yaitu; (1) Negara penerima (*Host Country*), (2) Negara asal (*Home Country*), (3) *Multinational Corporations*, (4) Pemangku kepentingan (*Stakeholders*) secara terbuka maupun tertutup (Gilpin, 1976) Serupa dengan Gojek, perusahaan yang terkategori dalam MNC, *decacorn* milik Indonesia dapat melakukan ekspansi usahanya pada tahun 2018 di Vietnam, Thailand, dan Singapura. Ekspansi ini menjadikan Gojek sebagai Perusahaan Multinasional atau MNC yang menciptakan fasilitas produksi (transportasi) di negara asing hingga memperluas manajerialnya.

Dengan mempertimbangkan faktor yang mempengaruhi terhadap keberhasilan ekspansi Gojek terutama di Singapura. Terdapat setidaknya dua unsur yang dapat menjelaskan Gojek dalam berekspansi ke Singapura diantaranya sebagai berikut;

1. Market Size

Menurut Artige dan Nicoli penentu *market size* dapat diukur dengan PDB dan PDB per kapita. Ukuran pasar menjadi pengaruh ketertarikan investor untuk memberikan pendanaan kepada perusahaan untuk berpindah negara dan melakukan ekspansi. Besarnya ukuran pasar menjadi alasan ketertarikan investor dalam mengharapkan keuntungan dari besar nilai investasi.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap ekspansi gojek yaitu keuntungan lokasi bagi MNC yang berasal dari karakteristik negara tertentu yang menyediakan berbagai kesempatan. Terdapat tiga karakteristik negara tertentu yang menjadi dasar

keuntungan lokasi yang diperoleh MNC, yaitu sumber daya alam yang besar, pasar lokal yang besar dan kesempatan untuk menambah efisiensi operasi perusahaan. Sehingga keuntungan lokasi ini membuat perusahaan di suatu negara memiliki motivasi untuk melakukan transaksi ekonomi dengan negara lain.

2. *Government Policies*

Pendapat dari George M. Agiomirgianakis, menyatakan bahwa kebijakan pemerintah berpengaruh terhadap ekosistem bisnis yang memudahkan pelaku usaha. Tersedianya kepastian ekosistem yang dimaksud adalah besaran tarif, pajak, subsidi, peraturan pemerintah dan kebijakan privatisasi. Hal tersebut sangat berpengaruh dalam kegiatan investasi, seperti pengenaan tarif tertentu yang akan membebankan biaya investasi. Dalam konteks interaksi negara dengan MNC Seperti *Foreign Direct Investmen* (FDI) yang dilakukan MNC yang berpotensi memberikan manfaat positif bagi pencapaian kepentingan nasional karena kegiatan operasi MNC di *host country* berkontribusi terhadap industrialisasi negara (Gilpin, 1976).

Kajian Doremus menemukan bahwa struktur domestik dan ideologi ekonomi negara asal berpengaruh cukup kuat terhadap strategi dan aktivitas sebuah MNC. Dasar dari argumen kajian Doremus adalah *nation – state* masih menjadi aktor utama dalam ekonomi internasional. MNC merupakan pendukung posisi *state – centric* yang merupakan perusahaan nasional yang beroperasi di

luar negeri dan terkait erat dengan masyarakat *home country*.

Meskipun terjadi banyak perubahan, namun beberapa elemen penting masih berada di *home country* dan strategi perusahaan dipengaruhi oleh kebijakan *home country* (Gilpin, 1976). Pemikiran utama dari Doremus adalah bagaimana kebijakan *home country* mempengaruhi strategi MNC beroperasi hingga ekspansi. Dimana hal tersebut diungkapkan oleh Peter Dicken yang mengatakan bahwa perubahan cepat yang terjadi dalam aktivitas industri sejak berakhirnya perang dunia kedua disebabkan oleh beberapa alasan. Pertama yaitu pertumbuhan, *internalization* dan strategi organisasi MNC ke seluruh dunia. Kedua yaitu peran dari nation – state dan pemerintah melalui perdagangan, investasi, pembangunan regional dan kebijakan makro ekonomi.

Ketiga yaitu pemakaian teknologi pada transportasi, komunikasi, produksi organisasi dan internasionalisasi yang berdampak cukup besar yang menjadikan peran negara tetap menjadi penting terutama dalam kebijakan makro ekonomi. Menurut Ravi (Ramamurti, 2001), hubungan antara *host country* dengan MNC telah mengalami perubahan yang cepat dimana hubungan antara keduanya terjalin secara dinamis dan multi aktor. Terdapat pula kesamaan pandangan dari Dicken dan Ramamurti yaitu telah terjadi perubahan peran negara dalam aktivitas ekonomi dan industri internasional. Dimana negara berperan aktif dalam proses negosiasi terutama dalam membuka atau meningkatkan kerjasama antara MNC baik dari *home* maupun *host country*.

1.4.2 Model Ekspansi Internasional

Johanson dan Vahlne (1997) mengembangkan model ekspansi internasional yang didasarkan pada pengetahuan dan komitmen bertahap. Ekspansi internasional adalah proses yang melibatkan serangkaian keputusan bertahap yang dilakukan perusahaan untuk berekspansi secara internasional dalam beberapa tahap, tidak dengan melakukan investasi asing berskala besar sekaligus. Pengalaman operasi sebelumnya mempengaruhi perusahaan dalam mendirikan dan mengelola perusahaan di negara lain. Kepemilikan pengetahuan tentang negara asing dapat mengurangi biaya dan ketidakpastian operasi pada pasar baru (Johanson & Vahlne, 2017).

Asumsi dasar model ekspansi internasional adalah dengan pengetahuan (pengalaman) meminimalisir hambatan dalam mengembangkan operasi internasional, dan bahwa pengetahuan yang diperlukan dapat diperoleh terutama melalui pengalaman sebelumnya. Davidson (1980) juga berpendapat dengan pengalaman yang dimiliki, perusahaan memperoleh kepercayaan yang lebih besar dalam kemampuan untuk menentukan kebutuhan konsumen, memperkirakan biaya dan pendapatan, dan menakar pertumbuhan ekonomi. Dan Erramilli (1991) dalam penelitiannya tentang pengaruh pengalaman internasional pada pemilihan pasar luar negeri oleh perusahaan jasa, menemukan bahwa ketika perusahaan memiliki

peningkatan pengalaman akan menjadi lebih terdiversifikasi secara geografis, dengan sifat perusahaan jasa yang cenderung memilih pasar baru dengan mempertimbangkan kemiripan dengan *home country* (J. Li, 1994).

1. *International Experience*

Pengalaman perusahaan dengan wilayah operasi secara internasional memiliki hubungan positif dengan keputusan MNC menargetkan pasar baru. Pembelajaran yang dimiliki perusahaan terjadi akibat dari pengalaman sebelumnya, dengan perbandingan perusahaan dengan sedikit pengalaman beroperasi di wilayah tertentu akan sulit untuk mendirikan dan mengelola anak perusahaan baru di lingkungan yang asing. Perusahaan dengan operasi di sejumlah wilayah tertentu diuntungkan dengan lingkungan operasi yang hampir sama. Pengalaman internasional membantu MNC untuk meningkatkan kehadirannya di wilayah tersebut.

2. *Firm Size*

Horst (1972) menemukan bahwa ukuran perusahaan adalah karakteristik signifikan yang dapat mempengaruhi keputusan perusahaan untuk berekspansi ke luar negeri. Ukuran perusahaan memainkan peran dalam aktivitas layanan internasional pada sektor keuangan dan perbankan dan periklanan (J. Li, 1994). Sejalan dengan pasar secara global tumbuh, perusahaan perusahaan pada bidang jasa perlu untuk memperluas perusahaan secara internasional untuk memenangkan bisnis baru atau mempertahankan bisnis yang sudah ada.

1.5 Hipotesis

Berdasarkan temuan sementara yang didapat terkait keberhasilan Gojek dalam melakukan ekspansi ke Singapura dapat dikemukakan sebagai berikut;

1. Gojek berhasil berekspansi ke Singapura karena pengalaman ekspansi Gojek sebelumnya di Vietnam dan Thailand
2. Gojek berhasil melakukan ekspansi ke Singapura karena strategi Gojek dengan memberikan insentif dan menjalin kerja sama dengan perusahaan lokal Singapura.

A. Metode Penelitian

Metode penelitian yang penulis gunakan pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Dimana penelitian kualitatif merupakan suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metode yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia (Iskandar, 2009). Tujuan penelitian kualitatif adalah untuk menjelaskan suatu fenomena secara mendalam dengan cara pengumpulan data secara lebih *detail*. Tahap-tahap penelitian yang dilakukan dalam teknik analisis kualitatif yaitu: (1) Mengangkat sebuah pertanyaan penelitian terkait isu yang ingin dianalisa. (2) Pemilihan sumber-sumber sesuai yang didapatkan dari proses kajian *literature review* (3) Mengumpulkan temuan berupa kutipan berbagai sumber yang relevan dengan penelitian yang sedang dilakukan dalam membantu penulis menjawab rumusan masalah. (4) Menafsirkan data-data yang didapat sehingga dapat menemukan hasil

pembaharuan atau penelitian baru. (5) Tahap konseptual dan teoritis, tahap ini peneliti menggunakan konsep atau teori yang sudah ada sebagai dasar pemikiran dalam menganalisis, dan (6) Tahap kesimpulan yang digabungkan bersama temuan-temuan yang didapat melalui penelitian. Kemudian sumber data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan sumber data sekunder. Dalam penelitian ini, yang menjadi sumber data sekunder adalah literatur, artikel, jurnal, berita serta berbagai *website* dan situs di internet yang terkait dengan penelitian ini (Sugiyono, 2009). Metode kualitatif dapat digunakan sebagai alat penjelasan mengenai analisis faktor dan upaya Gojek berekspansi ke Singapura yang akan dijelaskan dalam bab-bab selanjutnya.

B. Jangkauan Penelitian

Penulis menetapkan limitasi dalam penelitian sebagai upaya untuk memfokuskan pembahasan yang berdasarkan kategori level analisa dan waktu berlangsungnya kejadian untuk memudahkan tercapainya tujuan penelitian. Pertama berdasarkan level analisa, Gojek dan Singapura sebagai fokus utama dalam menjelaskan keterkaitan ekspansi Gojek memanfaatkan keterbukaan kebijakan untuk melakukan usaha. Dengan keterangan tahun 2018 digunakan sebagai rujukan waktu ekspansi.

C. Sistematika Penulisan

Bab I

Pada bab satu, penulis menjelaskan mengenai tentang latar belakang masalah dalam penelitian, kemudian rumusan masalah, kerangka pemikiran, hipotesa, dan metode penelitian.

Bab II

Pada bab kedua, penulis menjelaskan perkembangan ride-hailing sebagai alternatif transportasi berbasis online dan perkembangan Gojek sebagai penyedia layanan ride-hailing dengan jangkauan pasar yang besar.

Bab III

Pada bab ketiga, menjelaskan tahapan ekspansi dan motif, kebijakan pemerintah Singapura dalam mengatur kebijakan persaingan usaha, *status quo* persaingan *ride-hailing* di Singapura, dan keterbukaan pasar bagi Gojek.

Bab IV

Pada bab keempat penulis memfokuskan pada penjelasan bagaimana Gojek dapat berhasil berekspansi ke Singapura dengan beragam strategi yang akan diuraikan dalam pembahasan.

Bab V

Pada bab terakhir, mencantumkan kesimpulan dari hasil penelitian atau ringkasan secara keseluruhan tentang penelitian dari bab-bab pembahasan sebelumnya.