



SKRIPSI

**STRATEGI *BRANDING* PADA PERSAINGAN JASA TRANSPORTASI
ONLINE DI INDONESIA BERDASARKAN KONSEP *BLUE OCEAN*
STRATEGY (BOS)**

RENDA SHAFIRA GATTI

NRP. 09111440000006

DOSEN PEMBIMBING

DR. IR. ARMAN HAKIM NASUTION, M.ENG

KO-PEMBIMBING

VARAH NUZULFAH, S.M., MBA

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2018



SKRIPSI

**STRATEGI *BRANDING* PADA PERSAINGAN JASA TRANSPORTASI
ONLINE DI INDONESIA BERDASARKAN KONSEP *BLUE OCEAN*
STRATEGY (BOS)**

RENDA SHAFIRA GATTI

NRP. 0911144000006

DOSEN PEMBIMBING

DR. IR. ARMAN HAKIM NASUTION, M.ENG

KO-PEMBIMBING

VARAH NUZULFAH, S.M., MBA

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2018



UNDERGRADUATE THESIS

**BRANDING STRATEGY ON ONLINE TRANSPORTATION SERVICE
COMPETITION IN INDONESIA BASED ON THE CONCEPT OF BLUE
OCEAN STRATEGY (BOS)**

RENDA SHAFIRA GATTI

NRP. 09111440000006

SUPERVISOR

DR. IR. ARMAN HAKIM NASUTION, M.ENG

CO-SUPERVISOR

VARAH NUZULFAH, S.M., MBA

DEPARTEMENT OF BUSINESS MANAGEMENT

FACULTY OF BUSINESS MANAGEMENT TECHNOLOGY

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2018

LEMBAR PENGESAHAN

STRATEGI *BRANDING* PADA PERSAINGAN JASA TRANSPORTASI
ONLINE DI INDONESIA BERDASARKAN KONSEP
BLUE OCEAN STRATEGY (BOS)

Oleh:

Renda Shafira Gatti
NRP. 0911144000006

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen

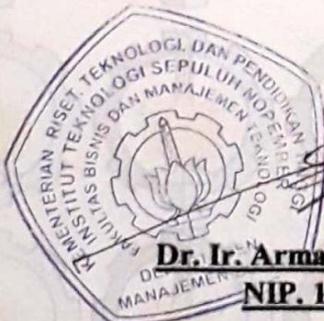
Pada

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis
Departemen Manajemen Bisnis
Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Tanggal Ujian : 20 Juli 2018

Disetujui Oleh :
Dosen Pembimbing Skripsi

Pembimbing



Dr. Ir. Arman Hakim Nasution, M.Eng
NIP. 196608131994021001

Ko-Pembimbing

Varah Nuzulfah, S.M., MBA
NIP. 1993201712062

Seluruh tulisan yang tercantum pada Skripsi ini merupakan hasil karya penulis sendiri, dimana isi dan konten sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Penulis bersedia menanggung segala tuntutan dan konsekuensi jika di kemudian hari terdapat pihak yang merasa dirugikan, baik secara pribadi maupun hukum.

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi Skripsi ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh isi Skripsi dalam bentuk apa pun tanpa izin penulis.

STRATEGI BRANDING PADA PERSAINGAN JASA TRANSPORTASI ONLINE DI INDONESIA BERDASARKAN KONSEP BLUE OCEAN STRATEGY (BOS)

ABSTRAK

Dewasa ini, jasa transportasi *online* kian menunjukkan atmosfer persaingannya yang semakin ketat. Di Indonesia sendiri, awalnya terdapat tiga pemain utama yaitu Gojek, Grab dan Uber. Namun, karena ketatnya persaingan yang ada, Uber memutuskan untuk melakukan *merger* dan akuisisi terhadap *brand competitor*nya sendiri yaitu Grab sebagai strategi bisnis yang dipilih untuk beroperasi di kawasan Asia Tenggara. Menyisakan dua pemain di Indonesia, ternyata Go-Jek maupun Grab belum memiliki loyalis *user* untuk bisa berpotensi penuh menjadi *brand* paling unggul pada persaingan yang ada berdasarkan *brand positioning* yang terbentuk. Untuk itu, diperlukan strategi *branding* yang tepat sebagai salah satu *tools* untuk mendeterminasi *value added* perusahaan dengan berdasarkan pada konsep *Blue Ocean Strategy*. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui peta persaingan yang ada dan merumuskan strategi *branding* dengan konsep dasar *Blue Ocean Strategy* (BOS) serta dilanjutkan dengan penyusunan diagram afirmasi untuk mengetahui hubungan sebab-akibatnya. Desain penelitian yang digunakan adalah eksploratif-kualitatif. Data didapatkan dengan menggunakan metode wawancara kepada 3 *branding expertise* dan studi literatur terhadap kondisi eksternal terkait *branding positioning*. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis persaingan melalui *branding positioning map*, *Blue Ocean Strategy* dan diagram afirmasi. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa masih ada inovasi *branding* yang bisa dilakukan oleh pelaku jasa transportasi *online* di Indonesia untuk meningkatkan citra yang ada dan menjadikannya perusahaan yang unggul diantara yang lain. Implikasi manajerial dari penelitian ini dapat digunakan oleh perusahaan jasa transportasi *online* untuk meningkatkan *branding* perusahaan dalam memunculkan ceruk pasar baru, sehingga mampu menguasai pasar yang ada dan menjadi *top of mind* dimata *user*.

Kata Kunci: *Online Transportation, Positioning, Blue Ocean Strategy, dan Branding.*

(halaman ini sengaja dikosongkan)

**BRANDING STRATEGY ON ONLINE TRANSPORTATION SERVICE
COMPETITION IN INDONESIA BASED ON
THE CONCEPT OF BLUE OCEAN STRATEGY (BOS)**

ABSTRACT

Nowadays, online transportation services increasingly shows the atmosphere of fierce competition. In Indonesia alone, there are three main players, which are Gojek, Grab and Uber. However, due to the tight competition, Uber did a merge and acquisition to its own competitor, Grab, as a business strategy chosen to operate in Southeast Asia. Leaving two players in Indonesia, it turns out Go-Jek or Grab does not have user loyalists to possibly being the lead in the existing competition based on brand positioning that is formed. For that, proper branding strategy is needed as one of the tools to determine the value added of the company based on the concept of Blue Ocean Strategy. This research was conducted to find out the existing competition and building strategy by the concept of Blue Ocean Strategy (BOS) and continued by making diagram to know the cause and effect relationship. The research design used was explorative-qualitative. Data collection using interview method to 3 branding expertise and literature study on external condition related to branding positioning. Data analysis used is positioning map analysis, Blue Ocean Strategy and affirmation diagram. The results of this study indicate that there are still innovations that can be done by online service transportation in Indonesia to improve the existing image and make it a superior company among others. The managerial implications of this research can be done by online service companies to improve corporate branding in generating new niche markets, so it can lead the existing market and become top of mind users.

Keywords: Online Transportation, Brand Positioning, Blue Ocean Strategy, and Branding.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada kehadiran Allah SWT yang telah memberikan berkat, rahmat, hidayah, serta karunia-Nya kepada peneliti sehingga peneliti bisa berhasil menyelesaikan tugas akhir yang berjudul “Strategi *Branding* pada Pesaingan Jasa Transportasi *Online* di Indonesia Berdasarkan Konsep *Blue Ocean Strategy* (BOS)” dengan baik. Penyelesaian tugas akhir ini merupakan syarat yang harus dilalui peneliti dalam menyelesaikan pendidikan pada tingkat Sarjana (S1) pada Departemen Manajemen Bisnis ITS. Penulis tak lupa memanjatkan salawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW. Banyak halangan yang peneliti alami selama proses pengerjaan. Akan tetapi, dukungan, bantuan, doa serta motivasi dari semua pihak amat sangat membantu dalam proses penyelesaian tugas akhir ini. Atas segala dukungan dan bantuan dari semua pihak yang telah membantu peneliti dalam penyelesaian tugas akhir ini, peneliti ucapkan terimakasih dari dalam lubuk hati. Adapun pihak-pihak yang telah membantu dan memberi motivasi dalam menyelesaikan tugas akhir ini yaitu:

1. Imam Baihaqi S.T., sebagai Ketua Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah menginspirasi, memfasilitasi dan memberikan banyak pelajaran berharga dengan selama masa perkuliahan.
2. Nugroho Priyo Negoro S.T., S.E., M.T. selaku Sekretaris Departemen Manajemen Bisnis ITS yang sering memberi arahan selama masa perkuliahan dan sekaligus menjadi *advisor* yang sangat baik selama proses perkuliahan peneliti.
3. Dr. Ir. Arman Hakim Nasution selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah membimbing, memberikan saran maupun ilmu untuk menyelesaikan penelitian ini.
4. Varah Nuzulfah, S.M., MBA selaku Dosen Ko-Pembimbing penulis yang seringkali memberikan arahan dan bantuan tiada henti dan tanpa lelah membimbing peneliti hingga tugas akhir ini terselesaikan.
5. Ayah, Mama, Dek Izzul dan Dek Dinda yang selalu memberikan bantuan dukungan dan doa yang sangat bermanfaat pada peneliti selama proses penelitian tugas akhir.
6. Seluruh Dosen pengajar Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah mengajari ilmu-ilmu penting selama periode perkuliahan.

7. Nabila dan Adhit, sebagai teman diskusi dan tak pernah henti mengingatkan peneliti akan hal-hal penting terkait tugas akhir.
8. Teman-teman G-Qusent yang sering memberikan dukungan dan semangat dalam masa perkuliahan.
9. Ajeng, Aula, Rita, Mas Michael dan Mas Fadil selaku teman – teman satu bimbingan Pak Arman dan Bu Varah yang senantiasa saling membantu proses pengerjaan tugas akhir.
10. Ojak, Ayuk, Talitha, Pipit, Linda, Intan dan Vega (HIMANJA) sebagai basis *supporting system* peneliti selama masa perkuliahan.
11. Winas, Tatak, Bima dan Ucha sebagai teman-teman yang rela menemani penulis berprogress dalam proses TA.
12. Fauzan Syaikhu Islam, *best partner* penulis yang selalu ada.
13. Presidium ITS 2016/2017, khususnya bagian FTI dan sekitarnya yang senantiasa memberikan dobrakan semangat peneliti untuk menyelesaikan tugas akhir.
14. Keluarga Mahasiswa Manajemen Bisnis ITS dan BMSA ITS atas bantuan, dukungan motivasi serta saran yang diberikan dalam proses perkuliahan peneliti.

Peneliti berharap isi penelitian tugas akhir ini dapat memberikan manfaat mengenai wawasan pada strategi *branding* dalam persaingan jasa transportasi *online* di Indonesia dan informasi terkait hasil penelitian kepada semua pihak, baik pihak perusahaan, departemen maupun pembaca nantinya.

Surabaya, 17 Juli 2018

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|--------------------------------------------|-------------|
| LEMBAR PENGESAHAN | vii |
| ABSTRAK | ix |
| ABSTRACT | xi |
| KATA PENGANTAR | xiii |
| DAFTAR ISI | xv |
| DAFTAR GAMBAR | xvii |
| DAFTAR TABEL | xix |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2 Perumusan Masalah..... | 3 |
| 1.3 Tujuan..... | 4 |
| 1.4 Manfaat..... | 4 |
| 1.4.1 Manfaat Praktis..... | 4 |
| 1.4.2 Manfaat Keilmuan..... | 4 |
| 1.5 Ruang Lingkup Penelitian | 5 |
| 1.5.1 Batasan | 5 |
| 1.5.2 Asumsi..... | 5 |
| 1.6 Sistematika Penulisan | 5 |
| BAB II LANDASAN TEORI | 7 |
| 2.1 <i>Sharing Economy</i> | 7 |
| 2.2 <i>Online Transportation</i> | 10 |
| 2.3 <i>Branding</i> | 12 |
| 2.3.1 <i>Brand Positioning</i> | 12 |
| 2.3.2 <i>Optimalizing Brand</i> | 12 |
| 2.3.3 <i>Customer Path</i> | 13 |
| 2.4 <i>Blue Ocean Strategy (BOS)</i> | 14 |
| 2.5 Diagram Afirmasi | 18 |
| 2.5 Kajian Penelitian Terdahulu | 18 |
| 2.6 <i>Research Gap</i> | 21 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 25 |
| 3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian | 25 |

| | |
|-------------------------------------------------|-----------|
| 3.2 Metode dan Tahapan Penelitian | 25 |
| 3.3 Subjek dan Objek Penelitian | 26 |
| 3.4 Desain Penelitian..... | 27 |
| 3.4.1 Jenis Penelitian..... | 27 |
| 3.4.2 Data Penelitian | 27 |
| 3.5 Teknik Pengumpulan Data | 28 |
| 3.6 Teknik Pengolahan Data | 29 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN | 33 |
| 4.1 Pengumpulan Data | 33 |
| 4.1.1 Profil Perusahaan | 35 |
| 4.2 Identifikasi Faktor | 39 |
| 4.3 Analisis Data | 40 |
| 4.3.1 Analisis <i>Brand Positioning</i> | 40 |
| 4.3.2 Analisis <i>Blue Ocean Strategy</i> | 42 |
| 4.3.3 Analisis Diagram Afirmasi | 52 |
| 4.4 Implikasi Manajerial | 53 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN..... | 59 |
| 5.1 Kesimpulan..... | 59 |
| 5.2 Saran | 61 |
| DAFTAR PUSTAKA | 63 |
| LAMPIRAN | 65 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gambar 1. 1 <i>Brand positioning</i> pada persaingan..... | 2 |
| Gambar 2. 1 Model bisnis sharing economy (Kumar et al, 2014)..... | 8 |
| Gambar 2. 2 Contoh Strategy Canvas (Kim & Mauborgne, 2005)..... | 16 |
| Gambar 2. 3 The Four Action Framework (Kim & Mauborgne, 2005) | 17 |
| Gambar 3. 1 Flowchart Penelitian..... | 32 |
| Gambar 4. 1 Logo Go-Jek..... | 36 |
| Gambar 4. 2 Logo Grab. | 38 |
| Gambar 4. 3 Diagram Brand Loyalty..... | 43 |
| Gambar 4. 4 Customer Path | 45 |
| Gambar 4. 5 Hubungan Nilai Nyata, Nilai Tidak Nyata dan Merek Dagang Terhadap Branding..... | 47 |
| Gambar 4. 6 Strategi Kanvas Persaingan Jasa Transportasi di Indonesia | 49 |
| Gambar 4. 7 Diagram Afiriasi Rumusan Strategi Blue Ocean | 52 |
| Gambar 5. 1 Daftar Responden..... | 93 |
| Gambar 5. 2 Daftar Prioritas dan Skor Kriteria Responden 1 (Brian)..... | 93 |
| Gambar 5. 3 Daftar Prioritas dan Skor Kriteria Responden 2 (Dian)..... | 93 |
| Gambar 5. 4 Daftar Prioritas dan Skor Kriteria Responden 3 (Lia) | 94 |
| Gambar 5. 5 Daftar Prioritas dan Skor Kriteria Ketiga Responden (Combined) .. | 94 |

(halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 2. 1 Kerangka Kompetisi Jasa Transportasi Online di Indonesia | 10 |
| Tabel 2. 2 Perbedaan Red Ocean Strategy dan Blue Ocean Strategy | 15 |
| Tabel 2. 3 Peta penelitian..... | 21 |
| Tabel 2. 4 Kajian Penelitian Terdahulu | 23 |
| Tabel 4. 1 Brand Positioning Go-Jek dan Grab | 42 |
| Tabel 4. 2 Tabel positioning Go-Jek dan Grab | 42 |
| Tabel 4. 3 Implikasi Manajerial | 57 |

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB I

PENDAHULUAN

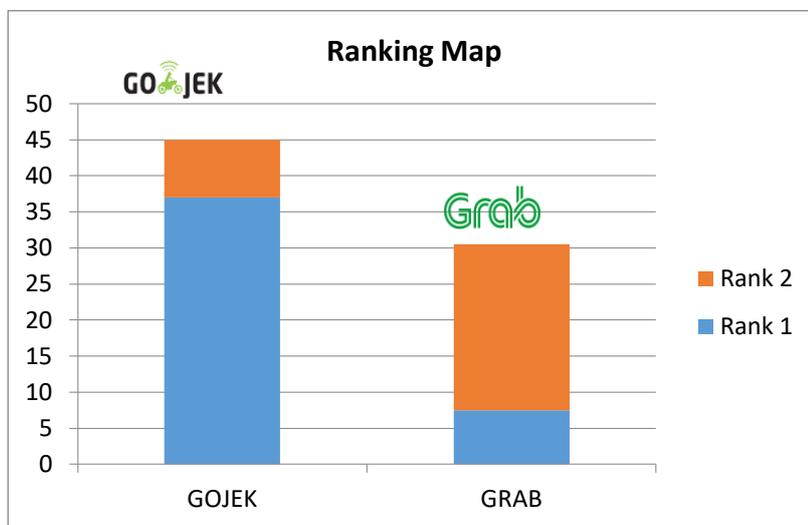
Bab I akan membahas mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan, manfaat, ruang lingkup penelitian serta sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini..

1.1 Latar Belakang

Transportasi *online* adalah salah satu inovasi jasa terbaru di dunia *m-commerce*. Jasa transportasi *online* adalah sebuah jasa transportasi individu dimana pelanggan dapat memesan sebuah tumpangan (mobil, motor, dan lain sebagainya) melalui aplikasi *mobile* dan pengemudinya pun dapat merespon pengguna layanan melalui aplikasi yang ada (Wallsten, 2015). Di Indonesia sendiri pasar transportasi *online* sudah diisi oleh cukup banyak pemain, seperti Go-Jek, Grab, Uber, Bajaj App, Transjek, Wheel Line, Bangjek, Ojek Syar'I dan Blue-Jak (Okezone.com, 2015). Namun pada barisan pemain itu, Go-Jek, Grab dan Uber menduduki tiga posisi teratas yang memiliki pangsa pasar paling besar dan bersaing paling ketat satu sama lain (Pratama, 2016). Perkembangan pasar pada bidang jasa ini terserap dengan cepat karena adanya daya dukung penetrasi internet dan pengguna *smartphone* di Indonesia yang jumlahnya terus meningkat secara eksponensial setiap tahunnya. Akan tetapi, baru-baru ini muncul berita terkait kondisi kekinian persaingan jasa transportasi *online ride sharing*. Pada tanggal 26 Maret 2018 kemarin, Uber sebagai salah satu *platform online ride sharing* yang beroperasi di Indonesia, menyatakan bahwa mulai 8 April 2018 ini mereka akan meleburkan operasi transportasi *online* yang dimiliki dengan *brand* kompetitor mereka sendiri, yaitu Grab. Hal ini diberlakukan di seluruh Asia Tenggara termasuk Indonesia. Informasi atas *merger* dan akuisisi yang dilakukan ini disampaikan oleh pihak Uber kepada seluruh penggunanya melalui *blasting* email. Tak lama, banyak *website* dan berita harian yang mulai mengulas terkait berita Uber ini, seperti yang dilansir pada salah satu media *online* berikut ini, "Senin 26 Maret 2018, Uber secara resmi mengumumkan akuisisi bisnisnya, termasuk UberEats di Kamboja, Indonesia, Malaysia, Myanmar, Filipina, Singapura, Thailand, dan Vietnam oleh Grab. Sebagai gantinya, Uber pun mendapatkan 27,5 persen saham di bisnis Grab pada kawasan tersebut, dan CEO

Uber, Dara Khosrowshahi mendapatkan tempat di dewan direksi Grab.” (Akbar, Grab Ajak Uber Gempur Gojek, 2018).

Peneliti telah melakukan *preliminary study* untuk mengetahui kondisi eksisting yang ada pada persaingan jasa transportasi *online* di Indonesia, dengan responden yaitu pengguna jasa transportasi *online* di Indonesia secara *random sampling*. Responden yang dilibatkan berdomisili acak yang tersebar di kota-kota besar Indonesia. Dari *preliminary study* yang telah dilakukan, didapatkan sebuah grafik pemetaan *brand positioning* berdasarkan penilaian *user* jasa transportasi *online* terhadap nilai – nilai yang diberikan oleh perusahaan baik berupa nilai nyata (harga, promo/diskon dll) ataupun nilai tidak nyata (ketersediaan *driver*, kecepatan respon,dll). Berikut merupakan gambaran hasil dari *preliminary study* peneliti terkait pemetaan *brand* jasa transportasi *online* di Indonesia.



Gambar 1. 1 *Brand positioning* pada persaingan jasa transportasi *online* di Indonesia

Sumber : *preliminary study* oleh peneliti

Berdasarkan *preliminary study* yang telah dilakukan pada 130 responden yang pernah menggunakan jasa transportasi *online*, didapatkan posisi pemetaan jasa transportasi *online* terfavorit berbasis persepsi pelanggan seperti grafik diatas dengan aplikasi Go-Jek sebagai *brand* yang paling disukai. Penilaian *ranking* dari ketiga merek tersebut diambil dari persepsi pelanggan berdasarkan indikator masing-masing tanpa diarahkan oleh peneliti. Dari indikator-indikator yang menjadi alasan pelanggan dalam menentukan merek yang paling disukai, terdapat

2 indikator teratas yaitu: harga dan kualitas pelayanan. Hal ini diukur dari *rating* tertinggi berdasarkan pendapat responden yang pernah menggunakan ketiga merek jasa transportasi *online*. Meskipun mayoritas pengguna memilih Go-Jek sebagai aplikasi yang paling disukai, mereka tetap memiliki dan menggunakan lebih dari satu aplikasi jasa transportasi *online*. Hal ini mengindikasikan bahwa belum adanya determinasi keunikan yang signifikan antara ketiga *brand* yang ada. Hal itu pula yang mempermudah pengguna untuk melakukan *switching behavior* bergantung pada kinerja masing-masing aplikasi utamanya pada faktor harga dan kualitas pelayanan yang cenderung mudah berubah-ubah. Berikut merupakan salah satu kutipan hasil wawancara dari responden terkait alasan mereka tetap memiliki dan menggunakan lebih dari satu aplikasi jasa transportasi *online* dengan kondisi mereka sudah memutuskan aplikasi yang paling disukai: “Ya, meskipun Go-Jek paling enak digunakan, tapi harga yang dipasang itu kadang murahan Grab,. Aku sih cuma nyesuain sama kondisi yang paling menguntungkan buat aku pada saat itu. Misal ternyata di Go-Jek tarif yang dipasang Rp. 8000 tapi dengan Grab aku bisa dapat promo hingga harga Rp. 5000 atau bahkan gratis, maka saat itu aku akan pilih menggunakan Grab, begitu pula sebaliknya”, ujar Tamara, (2018). Untuk menjawab permasalahan yang ada, diperlukan adanya analisis lebih mendalam terkait persaingan yang ada sehingga perusahaan dapat melakukan perumusan strategi *branding* yang tepat pada persaingan jasa transportasi *online* di Indonesia saat ini dan perusahaan mampu mengetahui strategi untuk memenangkan pasar berdasarkan konsep *Blue Ocean Strategy* (BOS).

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan kajian yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya, diketahui bahwa kondisi persaingan jasa transportasi *online* belum mengunggulkan salah satu *brand* dengan tingkat keunikan yang tinggi. Meskipun ditemukan asumsi *brand* terfavorit yaitu Go-Jek, namun pengguna jasa transportasi *online* masih banyak yang memiliki dan menggunakan lebih dari satu aplikasi penyedia jasa. Hal ini juga diiringi dengan tingkat *switching brand* yang cukup tinggi dikarenakan dua faktor yang paling mempengaruhi pengambilan keputusan dalam menggunakan *brand* penyedia jasa transportasi *online* yaitu, harga dan kualitas,

memiliki tingkat perbedaan yang kurang signifikan sehingga menghasilkan *gap positioning* yang kurang jelas pada persaingan jasa transportasi. Oleh karena itu, rumusan masalah yang ingin diselesaikan dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi *branding* yang tepat pada persaingan jasa transportasi *online* sehingga perusahaan mampu mengetahui bagaimana cara memenangkan pasar berdasarkan konsep *Blue Ocean Strategy* (BOS) dan diagram afirmasi.

1.3 Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditemukan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui peta persaingan jasa transportasi *online* di Indonesia.
2. Merancang strategi *branding* pada persaingan jasa transportasi *online* berdasarkan konsep *Blue Ocean Strategy* (BOS) sehingga perusahaan mampu mengetahui bagaimana cara memenangkan pasar.
3. Mengetahui hubungan dan korelasi sebab-akibat secara komprehensif pada rumusan strategi melalui diagram afirmasi.

1.4 Manfaat

Manfaat yang muncul pada penelitian ini terdiri dari 2 macam manfaat yaitu manfaat praktis dan keilmuan. Berikut adalah manfaat yang muncul dalam penelitian ini.

1.4.1 Manfaat Praktis

Manfaat praktis pada penelitian ini adalah:

1. Memberikan analisis mengenai faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi persaingan pada sektor bisnis jasa transportasi *online* di Indonesia utamanya pada aspek *branding*.
2. Memberikan analisis mengenai strategi pengembangan bisnis melalui inovasi *branding* yang dapat digunakan untuk mengatasi persaingan pada bisnis jasa transportasi *online* berbasis lokasi di Indonesia

1.4.2 Manfaat Keilmuan

Manfaat keilmuan pada penelitian ini adalah:

1. Mendapatkan pandangan dan wawasan baru terkait persaingan jasa transportasi *online* di Indonesia beserta strategi *branding* melalui pengimplementasian teori *Blue Ocean Strategy*.

2. Sebagai penelitian lanjutan bagi penelitian-penelitian yang sudah ada terkait objek penelitian perusahaan jasa transportasi *online* di Indonesia.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu batasan dan asumsi penelitian. Berikut batasan dan asumsi yang ada pada penelitian ini.

1.5.1 Batasan

Batasan yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Objek amatan yang mewakili jasa transportasi *online ride sharing* di Indonesia terbatas pada Go-Jek dan Grab.
2. Data diambil dari persepsi pelanggan terhadap merek jasa transportasi *online ride sharing* pada tahap *preliminary study* serta melibatkan pakar *branding* dibidang *e-commerce* dalam proses perumusan strategi *branding*.
3. Penelitian ini hanya difokuskan pada perumusan strategi *branding* pada perusahaan jasa transportasi *online ride sharing*.
4. Jawaban responden secara keseluruhan bersifat konseptual / strategik, bukan teknis.
5. Penelitian dilakukan sejak bulan April 2018 hingga Juli 2018.

1.5.2 Asumsi

Pada proses penelitian ini diasumsikan bahwa tidak ada perubahan informasi selama penelitian dilakukan..

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah proses penelitian, penulis merancang sistematika penulisan yang berisikan tentang pedoman-pedoman pada masing-masing bab yang akan dibahas pada penelitian ini. Berikut sistematika penulisan yang digunakan pada penelitian ini.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai latar belakang penelitian yang meliputi alasan mengapa penelitian ini perlu dilakukan, perumusan masalah yang dirancang, tujuan dan manfaat dari penelitian, ruang lingkup penelitian yang terdiri dari batasan dan asumsi yang digunakan dalam penelitian ini, dan sistematika penulisan digunakan dalam penelitian ini.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menjabarkan seluruh teori yang digunakan dalam penelitian ini. Seperti teori *Brand Positioning* dan *Blue Ocean Strategy* (BOS) yang menjadi teori dasar pada penelitian ini. Selain itu, bab ini juga mengkaji penelitian-penelitian terdahulu untuk dijadikan sebagai acuan dalam melakukan proses penelitian dan menjelaskan *research gap* dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini dibahas mengenai jenis dan penggunaan metode pada penelitian ini, waktu dan lokasi penelitian, tahap proses penelitian, sampel penelitian, dan teknik pengumpulan data, serta teknik pengolahan data yang akan digunakan dalam menganalisis data yang telah dikumpulkan.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini membahas terkait pengumpulan, pengolahan dan analisis data penelitian, serta implikasi manajerial. Pengumpulan data yang dilakukan antara lain profil perusahaan, kondisi internal dan eksternal perusahaan melalui metode *in-depth interview*. Kemudian pengolahan dan analisis data yang dilakukan adalah analisis persaingan pada jasa transportasi *online* di Indonesia melalui *brand positioning analysis*, analisis *Blue Ocean Strategy* dan analisis diagram afirmasi.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini menguraikan tentang simpulan dari hasil penelitian yang sesuai dengan tujuan yang sudah ditentukan pada penelitian. Saran yang diberikan pada penelitian ini dapat digunakan untuk dijadikan masukan bagi perusahaan manapun yang saat ini tengah berada pada persaingan jasa transportasi *online* di Indonesia dan untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

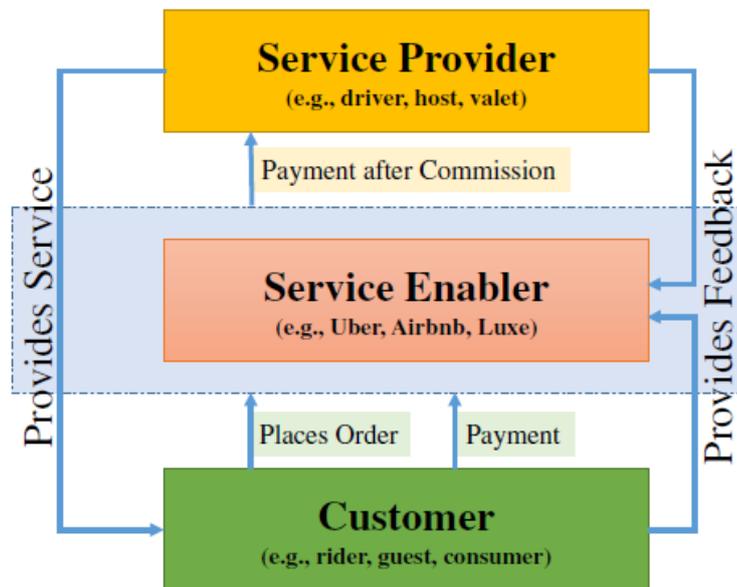
LANDASAN TEORI

Bab ini terdiri atas bekal pemahaman yang dibutuhkan peneliti dalam menjawab permasalahan pada penelitian, yaitu mengenai tinjauan pustaka dan landasan teori yang akan digunakan. Kajian pada penelitian-penelitian terdahulu juga akan dipaparkan sebagai acuan penelitian, yang kemudian akan menunjukkan *research gap* antara penelitian terdahulu dan yang dilakukan saat ini.

2.1 *Sharing Economy*

Menurut Payne (2000), jasa adalah kegiatan dalam ekonomi dengan nilai dan manfaat yang tidak terwujud, dimana dalam aktivitasnya memiliki keterlibatan berupa interaksi antara operator jasa dengan konsumen ataupun dengan barang kepemilikan yang tidak mengubah status kepemilikan dalam kondisi apapun. Sedangkan menurut Kotler & Keller (2012), jasa adalah segala aksi atau kinerja yang ditawarkan oleh suatu pihak ke pihak lain yang pada dasarnya bersifat tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan terhadap apapun.

Sementara, kegiatan dan proses dalam mendistribusikan apa yang kita miliki kepada orang lain dan proses menerima sesuatu dari orang lain untuk kepentingan kita merupakan keterlibatan yang disebut *sharing activity* (Belk, 2017). Sehingga ada keterkaitan antara kegiatan *sharing* tersebut utamanya pada sektor jasa, yang dewasa ini mulai dikenal dengan istilah *sharing economy*. *Sharing economy* dilakukan melalui persewaan jangka pendek terhadap sebuah jasa/layanan tertentu (contoh: transportasi pada Uber, akomodasi pada Airbnb) (Kumar et al, 2014). Model bisnis pada *sharing economy* terdiri atas sebuah perusahaan (*service enabler*) yang berperan sebagai penjemputan antara *suppliers* produk atau jasa (*service provider*) dan pelanggan yang menginginkan produk dan jasa yang kurang dimanfaatkan tersebut (*customer*) (Kumar et al, 2014).



Gambar 2. 1 Model bisnis sharing economy (Kumar et al, 2014)

Sharing economy juga sering disebut *collaborative consumption* atau kolaborasi ekonomi yang diartikan sebagai model sosio-ekonomi berdasarkan pada penggunaan bersama terhadap komoditas yang telah digunakan sebelumnya atau bahkan yang sebenarnya sudah tidak diinginkan (Botsman & Rogers, 2011). Sundararajan (2016) mengartikan *sharing economy* sebagai kapitalisme berbasis orang banyak karena adanya perpindahan kepemilikan melalui *on-demand access*. Belk (2014) mendefinisikan konsumsi kolaboratif sebagai tindakan masyarakat dalam mengkoordinasikan akuisisi dan mendistribusikan sumber daya menjadi uang atau kompensasi *non-monetary* seperti pertukaran barang, *trading* dan *swapping*.

Pada penelitian kali ini, peneliti akan membahas mengenai *sharing economy* yang belakangan ini telah menjadi *trend* model bisnis baru baik di Indonesia maupun di mancanegara. Hal ini dikarenakan *sharing economy* mampu menawarkan kenyamanan dengan *budget* minimal tanpa harus memiliki hak kepemilikan atas produk/jasa yang dinikmati (Eckhardt & Bardhi, 2015). Model bisnis ini mulai diadopsi di berbagai industri seperti Uber (*ride sharing*), Airbnb (akomodasi), TaskRabbit (*on-demand freelance labor*), Lendico (*P2P lending*), Machinerylink (peralatan pertanian) dan Gwynnie Bee (baju bekas). Uber, pada saat ini menduduki posisi *start-up* dengan valuasi bisnis tertinggi yaitu \$70 M (Beales, 2016) sedangkan Airbnb memiliki valuasi bisnis \$31 M (Thomas, 2017).

Pada sektor jasa, *brand* yang kuat dapat mempermudah pelanggan dalam melihat kualitas pelayanan yang ditawarkan (Berry, 2000). Tingginya gejala pada peran *service provider* dan ketidakkonsistensian performa *service provider* dapat mengancam keberhasilan model bisnisnya. Faktor-faktor ini menyebabkan tingkat resiko yang lebih tinggi pada *service enablers*, yang mana model bisnis tanpa tingkat konsistensi yang tinggi pada kualitasnya, maka akan dengan mudah diimitasi oleh kompetitornya. Sistem *crowdsourcing* pada *sharing economy* yang selalu meminimalisir aset perusahaan lah yang pada akhirnya justru membuat si perusahaan mudah untuk diimitasi (Kumar et al, 2014). *Sharing economy* memberikan *value exchange* dengan adanya ketepatan dalam menyesuaikan pertukaran waktu dan uang baik dari segi *customer* dan *service provider*. (Kumar et al, 2014).

Berdasarkan Kumar et al (2014), ciri – ciri *sharing economy* adalah:

- a. Terfokus pada sektor jasa
- b. Pendapatan diperoleh dari peminjaman/persewaan jangka pendek
- c. Interaksi *face-to-face* dengan pelanggan memegang peran yang besar
- d. Kualitas pelayanan sangat penting bagi penilaian bisnis

Pertumbuhan *sharing economy* dari sudut pandang lingkungan makro telah menggeser sikap dan perilaku pelanggan terhadap pola konsumsi secara umum (contohnya hubungan penyedia layanan pelanggan sebagai basis dalam evaluasi layanan), (Brown et al, 1989; Solomon et al, 1985; Bardhi et al, 2012; Botsman, 2010; Gansky, 2010). Seperti adanya turbulensi makro-ekonomi pada akhir tahun 2000, yang secara tidak langsung telah mengakibatkan tingkat pengangguran yang cukup masiv, kesenjangan kesejahteraan ekonomi dan stagnasi gaji (Guichard & Rusticelli, 2010). Hal ini memicu adanya tekanan sosial dan ekonomi layaknya keinginan untuk membentuk sebuah komunitas, untuk memenuhi sifat konsumtif yang berkelanjutan, dan dengan difasilitasi oleh jaringan sosial serta teknologi yang semakin canggih (Owyang et al, 2013; Guttentag, 2013). Begitu pula seperti yang telah disampaikan oleh Sheth (2011) & Walsh et al (2011) pada penelitiannya, bahwa P2P yang mengarah pada *sharing economy* dan diawali pada bidang akomodasi, kini juga dapat diaplikasikan pada layanan yang ditawarkan oleh para pengendara motor pada sistem transportasi *online ride sharing* dengan

kebutuhan yang beragam (seperti: *availabilitas driver*, cepat tanggap, reliabilitas waktu dan tempat serta segera tiba di lokasi tujuan) yang mana sukar ditemukan pada sistem transportasi tradisional.

2.2 *Online Transportation*

Pada kasus transportasi *online*, aset kapital (mobil) selalu berdampingan dengan aset tenaga kerja (pengemudi). Kualitas aset yang terasa rendah oleh pelanggan, dapat mengurangi tingkat kepercayaan pelanggan pada penyedia jasa yang mana dapat mempengaruhi *brand equity* yang dimiliki. (Aaker, 1996; Ambler, 1997). Kurangnya tingkat kepercayaan pelanggan pada sistem dapat mengakibatkan perpindahan pelanggan kepada merek bisnis lain milik kompetitor (Kumar et al, 2014). Apalagi, dinamika yang dimiliki oleh model bisnis *sharing economy* cenderung membuat kebiasaan berpindah merek jasa bagi pelanggan sangat mudah untuk dilakukan (*effortless*). Menurut Hieber (2016), pada *sharing economy*, perpindahan merek jasa seringkali terjadi karena sedikitnya *effort* yang dibutuhkan untuk berpindah merek dikarenakan konsumerisasi teknologi digital dan tidak adanya *loyalty* yang benar-benar mutlak terhadap merek jasa tertentu baik dari segi pelanggan maupun mitra usaha (*service providers*). Di Indonesia sendiri, terdapat persaingan kuat antara 3 merek jasa *online ride sharing transportation* yaitu: Go-Jek, Grab dan Uber. Berikut merupakan tabel perbandingan kondisi kekinian ketiga merek jasa tersebut.

Tabel 2. 1 Kerangka Kompetisi Jasa Transportasi *Online* di Indonesia

| Bidang Jasa | Merek | <i>Customer</i> | <i>Est.</i> | <i>Visi / Objective / Value</i> |
|-------------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jasa Transportasi <i>Online Ride Sharing</i> | Go-Jek | 50 kota di Indonesia | 2010 | Kecepatan, inovasi dan dampak sosial |
| Jasa Transportasi <i>Online Ride Sharing</i> | Grab | Malaysia, Singapura, Indonesia, Thailand, Vietnam, dan Filipina | 2012 | Suatu hari setiap orang di Asia Tenggara akan bisa bepergian dengan aman, nyaman, dan mudah menuju kantor, kampus, dan minum teh bersama teman |
| Jasa Transportasi <i>Online Ride Sharing</i> | Uber | San Francisco dan 632 kota lain di seluruh dunia | 2008 | Menciptakan kesempatan bagi penumpang, pengemudi, dan kota |

Meratanya pertumbuhan komersial bisnis P2P pada bidang transportasi *online* dipelopori oleh Go-Jek pada tahun 2015. Sebelumnya pada tahun 2010 hingga 2012, Go-Jek telah memulai bisnisnya namun gagal memenangkan pasar karena kurangnya tingkat kecanggihan teknologi yang digunakan pada aplikasinya. Meskipun Go-Jek menggunakan sistem P2P, namun karena mereka hanya mengandalkan telepon dan *call center*, mereka gagal mengedukasi masyarakat di Indonesia untuk menggunakan jasanya. Pada tahun 2015, Go-Jek mulai menerapkan sistem konsumsi kolaboratif (contoh: menyewakan dan meminjamkan motor beserta pengemudinya yang biasa disebut “ojek”) dan menggunakan *platform* yang dapat diunduh melalui Google Play Store dan Apple Store. Ketika pengguna merasa dimudahkan dalam proses pemesanan pengemudi motor (ojek), maka kemudian atmosfer konsumsi kolaboratif dari *sharing economy* mulai dirasakan yang mana menjadi solusi baik bagi pengguna (pelanggan) maupun pengemudi (mitra usaha). Selain Go-Jek, ada beberapa kompetitor yang juga menyediakan jasa transportasi *online* terutama menggunakan jasa ojek motor seperti Uber Motor, Grab-Bike, Blue Jack dan lain sebagainya. Namun, hanya tiga merek jasa (GO-JEK, GRAB dan UBER) yang mampu menjadi “pemain utama” di Indonesia, terutama di Jakarta dan kota-kota besar lainnya (Kumar et al, 2014). Dari segi dukungan finansial sendiri, Grab dan Uber didukung oleh Softbank Jepang sementara Gojek didukung oleh Google Alphabet Inc dan Tencent Holdings Ltd milik China. (Akbar, Caplok Uber Grab Punya Senjata Baru, 2018). Pada tanggal 26 Maret 2018, Uber melakukan deklarasi *merger* dan akuisisi yang dilakukan dengan Grab pada operasi bisnisnya di kawasan Asia Tenggara, termasuk Indonesia. Hingga akhirnya pada persaingan jasa transportasi *online ride sharing* di Indonesia menyisakan dua pemain utama yaitu Gojek dan Grab. Hal ini dilakukan Uber sebagai bentuk strategi bisnis dimana ketika posisi Uber mulai *declining* pada area operasi Asia Tenggara, CEO Uber memutuskan untuk melakukan *merger* dan akuisi dengan Grab dengan kesepakatan pembagian 27,5% saham untuk Uber dan kedudukan CEO Uber dalam jajaran dewan direksi Grab.

2.3 **Branding**

American Marketing Association (AMA) mendefinisikan *brand* sebagai “sebuah nama, istilah, tanda, simbol, desain atau sebuah kombinasi itu semua, yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi produk atau jasa dari salah satu orang/kelompok penjual dan untuk mendiferensiasikan mereka dari para pesaing yang ada. (Kotler & Keller, 2012). *Branding* merupakan kegiatan memperkenalkan produk atau jasa dengan berani melalui kekuatan merek yang dimiliki. Tentang bagaimana menciptakan diferensiasi antar produk. *Branding* membangun *mental structures* yang membantu konsumen mengatur pemahaman mereka mengenai produk dan jasa melalui cara yang pada akhirnya akan mempermudah mereka dalam pengambilan keputusan dan dalam prosesnya, menyediakan nilai bagi perusahaan (Kotler & Keller, 2012).

2.3.1 **Brand Positioning**

Brand positioning adalah jantung dalam strategi pemasaran. Dalam menentukan *brand positioning* diperlukan adanya identifikasi target pasar dan kondisi persaingan pada pasar tersebut. Kemudian dilakukan pengukuran pada masing-masing *brand* untuk mengetahui perbedaan dan *gap positioning* antar-*brand* (Kotler & Keller, 2012). Pengukuran itu dilakukan melalui analisis persamaan dan perbedaan antar-*brand* pada pasar persaingan yang ada. Setelah ditemukan persamaan dan perbedaan antar-*brand*, maka kita dapat memetakan posisi masing-masing *brand*.

2.3.2 **Optimalizing Brand**

Untuk melakukan optimalisasi *brand*, perusahaan perlu mengetahui kriteria dalam menentukan *brand element* yang sesuai. Menurut buku *Strategic Brand Management* oleh Keller (2013), terdapat 6 kriteria dalam menentukan elemen suatu *brand*, yaitu:

1. *Memorable*, mudah dikenali dan mudah diingat.
2. *Meaningful*, deskriptif dan persuasif.
3. *Likable*, menyenangkan dan menarik, visualisasi dan penggambaran merek bagus serta memiliki nilai estetika.
4. *Transferable*, berada dalam lingkup kategori produk.
5. *Adaptable*, fleksibel dan mudah diperbarui.

6. *Protectable*, sah dan kompetitif.

Setelah mengetahui kriteria *brand element* yang harus dipilih, maka hal lain yang menjadi bagian penting dalam strategi *branding* adalah memilih langkah yang tepat dalam eksekusi komunikasi pemasaran atas produk atau jasa yang dimiliki. Berikut merupakan Empat Komunikasi Pemasaran Penting menurut Keller (2013).

1. *Advertising* dan *Promotion*

Advertising adalah segala macam bentuk promosi atau pengiklanan berbayar atas sebuah ide, barang ataupun jasa oleh sponsor tertentu.

Promotion adalah insentif jangka pendek untuk meningkatkan jumlah pengguna sebuah produk atau jasa.

2. *Interactive Marketing*

Interactive Marketing dapat mencapai sistem komunikasi pemasaran secara objektif khususnya dalam membangun hubungan pelanggan yang solid. Dapat dilakukan melalui (1) *Web-sites*, (2) *online ads and videos*, dan (3) *social media*.

3. *Events* dan *Experiences*

Sama pentingnya dengan adanya *online marketing (interactive)*, *events* dan *experiences* memegang peran yang cukup penting dalam proses pembentukan *brand*. Membanun *brand* di dunia maya sudah selayaknya diimbangi dengan pembentukan *brand* secara nyata di dunia nyata.

4. *Mobile Marketing*

Opsi terakhir ini belakangan justru menjadi *tools* yang sangat berdampak dalam mempengaruhi masyarakat dan menyentuh elemen pelanggan secara langsung. *Mobile marketing* diprediksi akan memegang peran yang semakin besar dalam pembentukan *branding* yang lebih baik di masa mendatang.apalagi ditunjang dengan pertumbuhan jumlah *smartphone* yang semakin tinggi dan diiringi dengan kenaikan penetrasi internet serta teknologi yang semakin canggih secara signifikan.

2.3.3 Customer Path

MarkPlus, Inc mencetuskan *customer path* terbaru, yaitu Konsep 5A, menggantikan tahapan konsumen 4A yang secara umum digunakan oleh hampir

seluruh sektor industri. Perubahan tersebut terjadi karena konsumen masa kini sudah tidak bisa fokus terhadap dirinya sendiri. Sehingga, pembelian pun bukan semata-mata adalah kehendak pribadi, melainkan menjelma sebagai keputusan bersama. Di era Internet saat ini, konsep 4A, yang terdiri dari *Aware*, *Attitude*, *Act*, dan *Act Again* dianggap bersifat terlalu individual. Sebab, hampir semua pembelian yang dilakukan konsumen saat ini sangat dipengaruhi oleh pihak eksternal. Sebelum membeli, mereka kerap bertanya kepada orang lain, baik secara langsung kepada teman dan keluarga, maupun melalui bantuan media sosial. Dengan konsep 5A, dapat dikatakan *Aware*, *Appeal*, dan *Ask* merupakan *input*, sedangkan *Act* dan *Advocate* adalah output dari suatu proses operasional pemasaran.

Attitude yang dulu diartikan sebatas seseorang suka atau tidak, kini terpecah menjadi *Appeal* dan *Ask*. Alasannya, setelah konsumen mengenal (*Aware*) suatu merek, belum tentu ia akan tertarik (*Appeal*) dengan merek itu. Sedangkan apabila ia tertarik, konsumen akan memiliki rasa penasaran, sehingga berusaha untuk mencari tahu lebih dalam tentang merek itu (*Ask*). Beberapa industri, seperti properti dan otomotif, memiliki produk yang sulit menerapkan pola pembelian berulang (*Act Again*). Perilaku konsumen dalam melakukan pembelian lagi sebagian besar akan terjadi dalam waktu yang lama. Karena itu, *Act Again* sudah tidak relevan lagi di beberapa kategori industri. Pola yang tepat adalah *Advocacy*. Konsumen tidak dituntut untuk membeli lagi, akan lebih penting ketika konsumen mampu merekomendasikan sekaligus membela produk itu. Efeknya berujung pada peningkatan *sales* dan pertumbuhan konsumen baru. (MarkPlus, Inc, 2015).

2.4 Blue Ocean Strategy (BOS)

Red Ocean adalah bagian yang penuh sesak (*overcrowded*) dimana parameter-parameter seperti harga, biaya, persaingan dan diferensiasi memegang peran yang sangat signifikan dalam hal pengurangan *profit margin* perusahaan dan menciptakan “peperangan berdarah-darah” hanya untuk menghasilkan profit yang lebih tinggi (Pavinen et al, 2011). Kebalikannya, *blue ocean* adalah bagian yang masih belum tereksplor, sebuah tempat dimana belum terjadi kompetisi disana (Burke et al, 2009). Persaingan *red ocean* digambarkan sebagai sikap

menentang dan mengalahkan kompetitor dari teritori persaingan yang terbatas. Sedangkan *blue ocean* adalah tentang menjalani bisnis dimana tidak ada kompetitor disana. Lebih mengenai bagaimana menciptakan teritori baru, bukannya membagi teritori yang ada saat ini (Kim et al, 2004). Strategi *blue ocean* diciptakan pada area dimana kebanyakan tindakan perusahaan berdampak baik kepada struktur biayanya maupun *value proposition* terhadap konsumen. Penyederhanaan biaya didapatkan dari eliminasi dan pengurangan faktor-faktor persaingan yang digunakan. *Value* konsumen ditingkatkan dengan menaikkan dan menciptakan elemen-elemen yang belum pernah ditawarkan oleh perusahaan sebelumnya. Seiring berjalannya waktu, biaya akan tereduksi sejauh skala ekonomi yang dicapai, disebabkan oleh tingginya volume penjualan yang mempertegas *value* yang ingin dicapai (Kim et al, 2014). Menurut Kim et al (2004), perbedaan *Red Ocean Strategy* dan *Blue Ocean Strategy* adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 2 Perbedaan Red Ocean Strategy dan Blue Ocean Strategy

| <i>Red Ocean Strategy</i> | <i>Blue Ocean Strategy</i> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Berkompetisi pada ruang pasar yang sudah ada | Menciptakan ruang pasar yang belum memiliki pesaing |
| Memenangkan kompetisi yang ada | Mengubah situasi kompetisi tidak relevan |
| Mengeksploitasi <i>demand</i> dari yang sudah ada saat ini | Menciptakan dan menangkap <i>demand</i> yang baru |
| Membuat <i>value-cost-trade-off</i> | Menghancurkan <i>value-cost-trade-off</i> |
| Menghubungkan keseluruhan sistem kegiatan dari persahaan dengan pilihan secara strategis antara difeensiasi atau biaya yang rendah | Menghubungkan keseluruhan sistem kegiatan dari persahaan dalam mengejar difeensiasi dan biaya yang rendah |

Poin penting dalam merancang strategi *blue ocean* adalah bahwa konsep ini menolak konsep fundamental perancangan strategi pada umumnya yaitu: perdagangan hanya akan terjadi ketika terdapat pertukaran antara nilai (*value*) dan biaya (*cost*). Akan tetapi, pada konsep ini perusahaan dapat menciptakan *value* yang lebih tinggi kepada pelanggan pada tingkat harga yang lebih tinggi atau bahkan dapat menciptakan *value* yang sesuai dengan harga yang lebih rendah. Namun, ketika merancang strategi *blue ocean*, banyak bukti menunjukkan bahwa perusahaan berhasil meraih diferensiasi dan biaya rendah secara bersamaan. Ada dua cara untuk menciptakan *blue ocean*, pertama dengan benar-benar

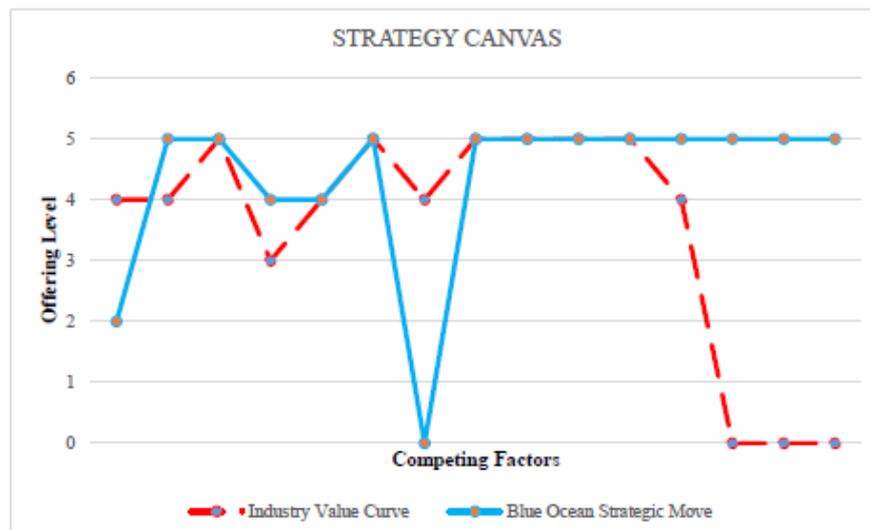
meluncurkan strategi baru atau yang kedua yaitu dengan menciptakan *blue ocean* itu sendiri dari persaingan yang sebelumnya dialami oleh perusahaan yang merupakan persaingan *red ocean* (Kim & Mauborgne, 2004).

Terdapat beberapa perangkat analisis yang dapat digunakan untuk menganalisis strategi *blue ocean* berdasarkan Chan Kim dan Mauborgne (2005), yaitu sebagai berikut:

1. Kanvas Strategi (*The Strategy Canvas*)

Suatu kerangka yang berisi tindakan yang digunakan untuk mendiagnosis rancangan strategi *blue ocean* yang baik. Informasi yang diberikan pada kanvas strategi berupa grafik yang memiliki dua fungsi sebagai berikut:

- a. Situasi terbaru dalam ruang pasar yang telah dikenal secara umum dan dirangkum untuk lebih memahami kompetisi yang ada.
- b. Tingkat penawaran yang diterima oleh konsumen harus dirangkum untuk mendapatkan gambaran jelas dan memberikan masukan indikator mana yang harus lebih diperhatikan untuk memberikan penawaran yang baru dan lebih baik dari pelaku bisnis lainnya.



Gambar 2. 2 Contoh Strategy Canvas (Kim & Mauborgne, 2005)

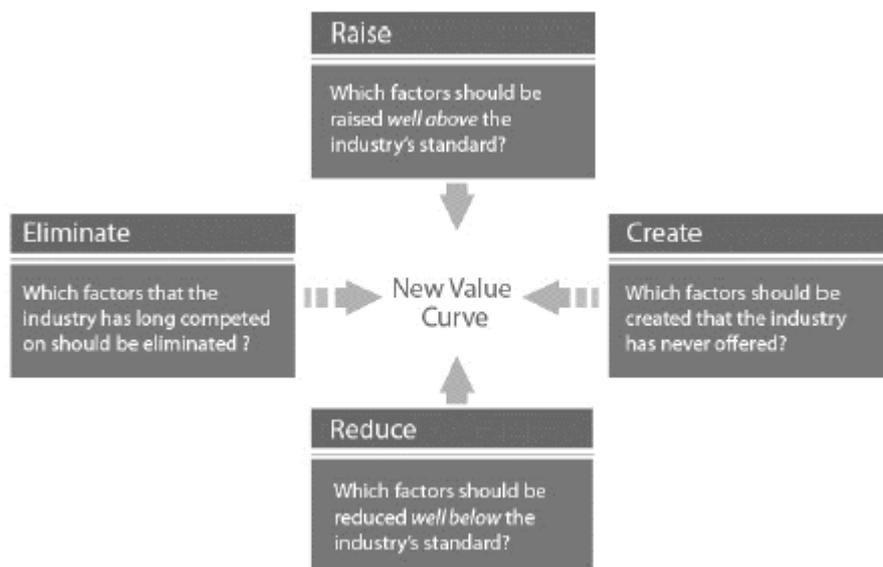
Secara horizontal, grafik *canvas* menunjukkan nilai-nilai kompetisi dari industri, sedangkan sisi vertical menangkap tingkat penawaran yang diterima oleh pembeli padasetiap nilai kunci tersebut. Kurva nilai atau profil strategi menjadi komponen dari *strategy canvas* dalam menunjukkan performa perusahaan dalam industri yang ada

berdasarkan pada nilai-nilai persaingan yang telah diidentifikasi (Kim & Mauborgne, 2005)

2. Kerangka Kerja 4 Langkah (*Four Action Framework*)

Tujuan dirancangnya kerangka kerja 4 langkah ini adalah untuk merekonstruksi elemen nilai pembeli dalam rangka menyusun kurva nilai baru (Kim & Mauborgne, 2005). Terdapat empat pertanyaan kunci yang harus terpenuhi untuk menjawab strategi industri dan model bisnis, sebagai berikut:

- Faktor yang telah diberikan oleh industri harus dihilangkan atau dihapuskan.
- Faktor yang harus dikurangi di bawah standar industri
- Faktor yang harus ditingkatkan sampai di atas standar industri
- Faktor yang diciptakan karena belum pernah ditawarkan oleh industri



Gambar 2. 3 The Four Action Framework (Kim & Mauborgne, 2005)

Pada *framework* diatas, bagian *eliminate* dan *reduce* akan memberikan petunjuk bagi manajerial perusahaan untuk mengurangi struktur biaya. Sedangkan pada bagian *raise* dan *create* akan menunjukkan bagaimana perusahaan mampu meningkatkan nilai untuk pelanggan dan mampu menciptakan jenis kebutuhan yang baru. Sehingga, perusahaan mampu memberikan eksplorasi dan merekonstruksi elemen nilai-nilai pelanggan pada industri alternatif yang berdampak pada adanya penawaran dan pengalaman baru baik dari pelanggan lama

maupun pada pelanggan baru. Selain itu, diharapkan pula struktur biaya dapat dipertahankan pada tingkatan yang rendah.

2.5 Diagram Afirmasi

Diagram Afirmasi adalah sebuah alat atau kerangka berpikir yang komprehensif, dimana ketika mampu diaplikasikan secara sistematis maka akan membantu proses pengambilan keputusan. Diagram afirmasi membantu menyediakan pemahaman yang lebih mendalam terhadap hubungan atau korelasi sebab-akibat yang kompleks, dan juga mampu menghasilkan penyelesaian masalah yang efektif (Jittrapirom et al, 2017). Pada penelitian ini, diagram afirmasi akan digunakan sebagai *mapping* dari konsep *blue ocean strategy* yang nanti didapatkan.

2.5 Kajian Penelitian Terdahulu

Kajian penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan dasar bagi penulis. Penelitian – penelitian terdahulu yang telah dikumpulkan akan dianalisis tujuan penelitian, teknik pengumpulan data, hasil penelitian dan *research framework*-nya. Berikut adalah penelitian–penelitian terdahulu yang dijadikan penulis sebagai acuan:

1. *User Satisfaction and Intention to Use Peer-to-Peer Online Transportation: A Replication Study* (Santoso et al, 2017)

Penelitian ini mereplikasi penelitian sejenis terdahulu milik Tussyadiah (2016) dalam menguji kepuasan pelanggan dan *future intention* pada konteks industri yang berbeda namun tetap pada tujuan yang sama. Digunakan pendekatan *Structural Equation Modelling* (SEM), melalui data yang disebar ke 115 responden (penduduk Jakarta dan masyarakat umum yang pernah menggunakan transportasi *online* P2P seperti Go-Jek, Grab, Uber dan yang lainnya lebih dari satu kali) yang memberikan hasil bahwa faktor *enjoyment* dan keuntungan ekonomis menjadi penentu kepuasan pelanggan sementara kepuasan itu sendiri memediasi variabel-variabel tersebut terhadap *future intention* pelanggan. Pada penelitian ini dibuktikan bahwa faktor determinan kepuasan pelanggan dan *future intention* pelanggan yang teruji pada konteks industri P2P akomodasi dapat diterapkan juga pada konteks industri lainnya seperti P2P transportasi *online* meskipun tetap terdapat beberapa temuan yang

berbeda terutama pada faktor yang mempengaruhi *future intention* pelanggan.

2. *Planning with Blue Ocean Strategy in the United Arab Emirates* (Butler, 2008)

Penelitian ini membuat pendekatan formulasi *Blue Ocean Strategy* dan implementasi baik bagi sektor UKM maupun perusahaan multinasional dan menganalisis perbedaan utama antara perusahaan dengan ukuran yang berbeda-beda. Sampel penelitian ini diambil dari kota-kota di Abu Dhabi dan Dubai.

3. Menciptakan Nilai Melalui Inovasi Untk Jasa *Online* Berbasis Lokasi Menggunakan *Blue Ocean Strategy* (Rainaldo, 2017)

Pada penelitian ini digunakan desain penelitian deskriptif eksploratif dengan metode wawancara kepada 45 mitra pengemudi jasa *online* berbasis lokasi di Surabaya dan studi literature kondisi eksternal dan model bisnis, serta survei *Blue Ocean Strategy* kepada 101 responden pengguna jasa. Metode analisis data yang digunakan adalah *Porter's Five Forces*, *Business Model Canvas*, serta *Blue Ocean Strategy*. Dengan hasil bahwa masih terdapat peluang-peluang layanan sekunder baru yang berguna bagi para pelaku bisnis jasa *online* berbasis lokasi dalam perkembangan jasa ini kedepannya.

4. Redesain *Business Model Canvas* Menuju Sistem Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*, Studi Kasus: PT. Boma-Bisma-Indra (Persero) (Pratiwi, 2017)

Bertujuan mengembangkan model redesign BMC PT. Boma-Bisma-indra (Persero) melalui *Expert Judgement* dengan *Blue Ocean Strategy* (BOS) dan menerjemahkan redesign tersebut menjadi sistem manajemen kinerja *Balanced Scorecard* (BSC) pada level korporat sebagai pedoman implementasi bisnis dengan hasil capaian yang terukur dan komprehensif, penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahap. Diawali dengan pengembangan konsep terjemahan BMC menuju BSC dengan mengidentifikasi sasaran strategis pada setiap perspektif BSC sesuai dengan blok bangunan BMC kemudian disusul

dengan penyusunan *Key Performance Indicator* (KPI) dengan metode wawancara kepada para manajer dan *Board of Director* PT. Boma-Bisma-Indra (Persero). Hingga pada akhirnya diidentifikasi sembilan faktor persaingan kluster *heavy industry* BUMNIS di Indonesia yang kemudian dinilai untuk mengetahui posisi persaingan saat ini dengan kanvas strategi. Selain itu didapatkan juga model BMC baru PT. Boma-Bisma-Indra (Persero) dengan 13 sasaran strategis dan 17 KPI BSC level korporat.

5. Identifikasi Karakteristik Konsumen dan Mitra Pengemudi Dalam Kategori Pengadopsi Pada Jasa Transportasi *Online Ride Sharing* (Pratama, 2017)

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif konklusif dan *multi cross-sectional* dengan metode survei kuesioner kepada 102 responden pengguna dan 56 responden mitra jasa transportasi *online ride sharing* di Jabodetabek. Dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi karakteristik demografis, karakteristik *opinion leader* serta karakteristik psikografis dari masing-masing kategori dalam komposisi difusi inovasi pada konsumen jasa transportasi *online ride sharing*. Didapatkan hasil berupa pembuktian bahwa terdapat perbedaan karakteristik demografi dan *opinion leader* pada kategori difusi inovasi pada responden konsumen dan terdapat perbedaan karakteristik demografi pada responden mitra.

2.6 Research Gap

Tabel 2. 3 Peta penelitian

| Kriteria | Penelitian terdahulu | | | Penelitian ini |
|--------------------------------|---------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|
| | Rainaldo (2017) | Pratiwi (2017) | Pratama (2017) | |
| Penelitian | | | | |
| Objek penelitian | <i>Online Ride Sharing Operator</i> | Perusahaan | <i>Online Ride Sharing Operator</i> | <i>Online Ride Sharing Operator</i> |
| Metode | | | | |
| Kualitatif | x | x | | x |
| Deskriptif | | | x | x |
| Studi kasus | | x | | |
| CBM | | | x | x |
| Wawancara semi- terstruktur | x | x | x | x |
| Difusi Inovasi | | | x | |
| BMC | x | x | | |
| BOS | x | x | | |
| Diagram Afirmasi | | | | x |

Pada penelitian-penelitian sebelumnya telah dibahas dan dieksplorasi terkait topik yang juga diangkat pada penelitian ini. seperti yang telah dikaji oleh Santoso et al (2017) dan Pratama (2017), penelitian ini memiliki kesamaan terhadap objek penelitian yang digunakan, serta sebagai penguat dasar alasan dilakukannya penelitian ini. Perbedaan tingkat kepuasan konsumen yang tidak terlalu signifikan menjadi alasan kuat untuk menggeser atau menemukan pasar baru dalam rangka perbaikan strategi persaingan melalui alternatif perancangan *Blue Ocean Strategy* (BOS). Yang kemudian dijumpai penggunaan metode penelitian yang sama pada jurnal milik Butler (2008), Rainaldo (2017) dan Pratiwi (2017). Pada penelitian Butler (2008) dan Pratiwi (2017) diangkat objek penelitian yang berbeda, sedangkan Rainaldo (2017) dan Pratama (2017) mengangkat objek penelitian sejenis. Penelitian ini kemudian dilakukan sebagai penyempurnaan penelitian-penelitian sejenis yang sudah ada. Namun, pada kenyataannya, belum banyak dilakukan penelitian pada objek transportasi *online* dengan menggunakan metode *Blue Ocean Strategy* (BOS). Kemiripan jenis

penelitian yang diangkat oleh Rainaldo (2017) mungkin dapat menjadi alternative dalam menjawab saran Rainaldo (2017) pada penelitiannya, yaitu adanya pengembangan topik penelitian dengan mengangkat analisis kebutuhan yang berbeda (diluar fitur layanan) yang diharapkan dapat tersampaikan melalui penelitian ini. Selain itu, adanya tindak lanjut *mapping* pada diagram afirmasi diharapkan mampu memberikan pandangan baru dan lebih mendalam pada penelitian ini.

Tabel 2. 4 Kajian Penelitian Terdahulu

| No | Penulis | Tujuan Penelitian | Analisis Data | Hasil |
|----|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Santoso, et al (2017) | Untuk menggeneralisasi hasil uji tingkat kepuasan konsumen terhadap keinginan penggunaan di masa mendatang pada konteks industri yang berbeda | <i>Structural Equational Modelling</i> | Beberapa temuan terkait faktor-faktor yang menjadi penentu kepuasan konsumen dan keinginan di masa mendatang pada konteks akomodasi P2P dapat digeneralisasikan untuk konteks industri lainnya seperti konteks transportasi <i>online</i> meskipun terdapat beberapa perbedaan pada temuannya, terutama pada faktor yang mempengaruhi keinginan penggunaan di masa mendatang. |
| 2 | Butler (2008) | Menginvestigasi pendekatan pada perumusan dan penerapan strategi <i>Blue Ocean</i> baik pada sektor UKM maupun perusahaan besar serta menganalisis perbedaan inti antar-perusahaan berdasarkan ukurannya. | SPSS, <i>Statistical Analysis</i> (regresi, korelasi dan <i>t-test</i>) | Hasil menunjukkan bahwa sector UKM lebih diutamakan dalam menggunakan prinsip <i>Blue Ocean Strategy</i> daripada perusahaan besar |

| | | | | |
|---|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Rainaldo (2017) | Menganalisis kondisi eksternal dari jasa <i>online</i> berbasis lokasi di Indonesia, menganalisis model bisnis dari ketiga operator pemimpin pasar pada jasa <i>online</i> berbasis lokasi di Indonesia dan merekomendasikan inovasi layanan baru yang dapat digunakan oleh para operator aplikasi <i>online</i> berbasis lokasi di Indonesia | <i>Porter's Five Forces, Business Canvas Model, Blue Ocean Strategy</i> | Masih terdapat peluang-peluang layanan sekunder baru yang berguna bagi para pelaku bisnis jasa <i>online</i> berbasis lokasi dalam perkembangan jasa ini ke depannya |
| 4 | Pratiwi (2017) | Mengembangkan model redesain BMC PT. Boma-Bisma-Indra (Persero) melalui <i>Expert Judgement</i> dengan BOS dan menerjemahkan redesain tersebut menjadi sistem manajemen kinerja BSC pada level korporat sebagai pedoman implementasi bisnis dengan hasil capaian yang terukur dan komprehensif | <i>Blue Ocean Strategy, Balanced Scorecard, Key Performance Indicator</i> | Identifikasi 9 faktor persaingan kluster <i>heavy industry</i> BUMNIS di Indonesia untuk mengetahui posisi persaingan, model BMC baru PT. Boma-Bisma-Indra (Persero) dengan 13 sasaran strategis dan 17 KPI BSC level korporat |
| 5 | Pratama (2017) | Mengidentifikasi karakteristik demografis, karakteristik <i>opinion leader</i> serta karakteristik psikografis dari masing-masing kategori dalam komposisi difusi inovasi pada konsumen jasa transportasi <i>online ride sharing</i> | Deskriptif, <i>Multi Cross-Sectional</i> , Model Difusi Inovasi | Terbukti bahwa terdapat perbedaan karakteristik demografi dan <i>opinion leader</i> pada kategori difusi inovasi pada responden konsumen dan terdapat perbedaan karakteristik demografi pada responden mitra |

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini akan membahas mengenai tahap pengerjaan penelitian yang meliputi jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, *flowchart*, teknik pengumpulan data, dan teknik pengolahan data yang akan dilakukan pada penelitian ini.

3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan terhadap persaingan perusahaan jasa transportasi *online ride sharing* di Indonesia yang sekiranya memerlukan inovasi dalam hal strategi *branding* yang diukur melalui peta persaingan jasa transportasi *online* di Indonesia yang direpresentasikan dalam bentuk *brand positioning*. Penelitian terdiri atas 3 tahap pengambilan data, yaitu (1) identifikasi kondisi *existing* objek penelitian dan analisis peta persaingan *brand positioning*; (2) perumusan inovasi strategi *branding*; (3) afirmasi hubungan sebab-akibat antar strategi. Tahapan-tahapan dalam penelitian ini dilakukan pada bulan Maret – Juli 2018.

3.2 Metode dan Tahapan Penelitian

Pada penelitian ini, digunakan kombinasi pendekatan kuantitatif dan kualitatif pada proses pengerjaannya. Pendekatan kuantitatif dilakukan melalui penyebaran kuesioner pada tahap *preliminary study* untuk melihat kondisi *existing* permasalahan yang ada. Sedangkan pendekatan kualitatif dilakukan melalui wawancara semi terstruktur kepada *expertise* di bidang *branding* dan strategi pemasaran pada proses perumusan strategi optimalisasi *brand* melalui alternative *Blue Ocean Strategy* (BOS). Secara keseluruhan, penelitian ini terdiri atas tiga tahapan.

Tahap pertama penelitian dimulai dengan adanya tahap identifikasi potensi penelitian yang dilakukan melalui studi literatur dan penyebaran kuesioner sebagai *preliminary study*. Dari studi literatur dan *preliminary study* yang dilakukan, akan didapatkan pemetaan *brand* yang ada pada persaingan pasar jasa transportasi *online ride sharing* di Indonesia. Tahapan ini menunjukkan adanya *gap positioning* antara ketiga *brand* serta permasalahan lain yang mungkin muncul pada peta persaingan yang ada.

Memasuki tahapan yang kedua yaitu perumusan strategi inovasi *branding* melalui *expert judgement* dengan metode alternatif *Blue Ocean Strategy* (BOS). Perumusan ini dilakukan dengan metode wawancara semi-terstruktur kepada *expertise* di bidang *branding* dan *marketing strategy*. Perumusan didasarkan pada hasil analisis kompetitor yang terbentuk dari *brand positioning* yang ada, dibenturkan dengan teori-teori ilmiah serta wawasan dan *experience* dari *expertise*.

Tahap yang terakhir adalah adanya afirmasi hubungan sebab-akibat pada inovasi strategi *branding* yang dirancang dengan adanya transformasi alternatif rumusan strategi yang ada kedalam diagram afirmasi yang diharapkan mampu menjadi *tools* bagi manajerial perusahaan agar memiliki pemahaman yang lebih komprehensif terutama terkait hubungan sebab-akibat antar alternatif strategi yang ada. Sehingga *decision making* yang dibuat dalam pengimplementasian alternatif rumusan strategi nantinya diharapkan sudah dalam keadaan ideal yang dipertimbangkan berdasarkan hubungan sebab-akibat pada masing-masing elemen dan mengarah pada keputusan yang efektif dan efisien. Secara gambar, tahapan penelitian ini akan dijelaskan pada Gambar 3.1 terkait *Flowchart* Penelitian.

3.3 Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian merupakan suatu bagian anggota dari sampel, seperti halnya elemen yang merupakan suatu bagian anggota dari populasi (Sekaran, 2003). Menurut Meleong (2010), subjek penelitian yang juga disebut informan, adalah orang yang dimanfaatkan pada penelitian untuk memberikan informasi sesuai dengan topic penelitian. Pada penelitian ini, subjek penelitian yang dilibatkan adalah beberapa pakar (*experts*) di bidang *branding* dan *marketing strategic* sebagai narasumber perumusan strategi *branding* pada persaingan jasa transportasi *online* di Indonesia (Go-Jek dan Grab).

Sedangkan objek penelitian itu sendiri adalah atribut, sifat, ataupun nilai dari seseorang, benda, ataupun kegiatan dengan variasi tertentu untuk kemudian diteliti dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2009). Pada penelitian ini, objek yang diamati adalah perusahaan jasa transportasi *online* di Indonesia yang saat ini dipelopori oleh dua nama, yaitu Go-Jek dan Grab seperti dilansir pada beberapa berita, jurnal ilmiah dan juga sesuai dengan hasil *preliminary study* yang telah

dilakukan peneliti sebelum penelitian ini dimulai. Dua merek jasa tersebut memang layak untuk diteliti karena menjadi pemain utama pada bidang pasar sejenis di Indonesia dan dinilai memiliki performansi jasa yang cukup mirip satu dengan yang lain.

3.4 Desain Penelitian

Berdasarkan Malhotra (2009), dalam melakukan sebuah penelitian, dibutuhkan bingkai kerja untuk melaksanakan proyek riset pemasaran yang biasanya disebut sebagai rancangan riset atau desain penelitian. Desain penelitian ini berisi tentang prosedur penting dalam mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk menyusun hasil penelitian seperti jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, data penelitian.

3.4.1 Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, desain penelitian yang digunakan adalah eksploratori. Desain penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi masalah dengan gambaran yang lebih tepat, kemudian merancang tindakan yang relevan serta mendapatkan gambaran tambahan sebelum pendekatan akan dikembangkan (Malhotra, 2009). Peneliti memilih menggunakan desain penelitian eksploratori dengan pendekatan kualitatif untuk mengolah dan menganalisis data yang didapat dalam mencapai tujuan penelitian sesuai dengan permasalahan yang ingin diselesaikan yaitu merancang inovasi strategi *branding* pada persaingan jasa transportasi *online ride sharing*. Menurut Malhotra (2009), pendekatan kualitatif merupakan metodologi riset yang tidak terstruktur dan bersifat menjelaskan yang didasarkan pada informan, serta meliputi adanya penambahan wawasan serta pemahaman baru terkait masalah tertentu.

3.4.2 Data Penelitian

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Sedangkan sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang dibuat oleh peneliti dengan tujuan khusus untuk menyelesaikan permasalahan yang ada dalam suatu penelitian (Malhotra, 2010).

Sedangkan, data yang dikumpulkan oleh peneliti yang mempunyai manfaat pendukung dalam memecahkan masalah dalam suatu penelitian disebut data sekunder (Malhotra, 2009). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari

hasil wawancara secara komprehensif kepada narasumber, yaitu pakar (*experts*) di bidang *branding* dan *marketing strategic* yang kemudian diolah. Wawancara yang dilakukan bersifat wawancara semi-terstruktur dengan beberapa pertanyaan utama yang ditanyakan kepada responden dan terdapat beberapa pertanyaan tambahan apabila dibutuhkan (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Data sekunder berupa jurnal/artikel/data terkait perusahaan kompetitor.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan untuk mendapatkan data yang dibutuhkan guna menyelesaikan permasalahan yang diangkat pada penelitian. Utamanya, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang mana memerlukan ketelitian dan ketepatan pengumpulan data pada prosesnya. Secara lebih spesifik, data akan dikumpulkan menggunakan metode alternatif *expert judgement* dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy* (BOS). Data akan diambil melalui *in-depth interview* terhadap narasumber terpilih dengan pertanyaan semi-terstruktur. *In-depth interview* atau wawancara secara mendalam merupakan sebuah teknik pengumpulan data dimana informasi yang didapat bersifat langsung dan tidak terstruktur. Menurut Malhotra (2010), *in-depth interview* merupakan sistem wawancara yang tidak terstruktur, langsung dan lebih bersifat pribadi/personal terhadap suatu responden. *In-depth interview* dilakukan melalui proses informasi secara tanya jawab secara langsung antar peneliti dan narasumber. Tujuan dari penggunaan teknik wawancara adalah mempermudah peneliti dalam menemukan dan mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam proses pengerjaan penelitian. *In-depth interview* yang dilakukan bersifat semi-terstruktur. Maksud dari wawancara semi-terstruktur adalah adanya pedoman-pedoman yang disusun untuk menjadi *guide* atau batasan yang akan dibahas selama proses wawancara berlangsung. Pedoman wawancara berisi tentang garis besar pertanyaan dan/atau pernyataan yang akan disampaikan oleh peneliti kepada respondennya. Apabila terdapat pertanyaan atau pernyataan yang belum lengkap selama proses wawancara, maka peneliti dapat menambahkan pertanyaan atau pernyataan yang sesuai/dibutuhkan selama tidak bertentangan dengan tujuan penelitian. Teknis wawancara dilengkapi dengan beberapa *tools* atau alat wawancara guna mempermudah proses yang ada serta meningkatkan keabsahan

dan merekap hasil wawancara secara jelas dan spesifik. Alat wawancara yang digunakan adalah perekam suara (*voice recorder*) untuk merekap hasil wawancara demi menghindari adanya *missing link* terkait informasi yang disampaikan.

Alur yang digunakan pada proses wawancara diawali dengan adanya proses perizinan dari peneliti kepada narasumber terkait kebutuhan dan urgensi ketersediaan narasumber dalam memberikan informasi sesuai topik dan tujuan penelitian. Apabila narasumber bersedia menjadi responden penelitian, maka peneliti akan mulai melakukan proses wawancara diawali dengan penjelasan terkait topik dan tujuan penelitian serta permasalahan yang diangkat. Kemudian dilanjutkan dengan pertanyaan-pertanyaan inti yang mengarah pada bagaimana strategi *branding* yang optimal pada jenis persaingan pasar jasa transportasi *online ride sharing* di Indonesia sesuai dengan kondisi kekinian yang ada berdasarkan sudut pandang masing-masing responden yang merupakan ahli/pakar di bidang *branding* dan *marketing strategic*.

3.6 Teknik Pengolahan Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengolah dan menganalisis data yang diperoleh. Beberapa metode dan *tools* digunakan dalam proses pengolahan data sesuai dengan tujuan penelitian. Berikut adalah metode yang digunakan dalam pengolahan data pada penelitian ini, diantaranya: analisis persaingan/kompetisi bisnis, analisis *Blue Ocean Strategy* melalui *expert judgement* dan analisis diagram afirmasi.

3.6.1 Analisis Persaingan/Kompetisi Bisnis

Proses pengolahan data diawali dengan adanya analisis terhadap hasil *preliminary study* yang telah dilakukan sebagai analisis potensi penelitian yang disajikan dalam bentuk analisis persaingan bisnis yang ada yaitu pada bidang jasa transportasi *online* di Indonesia. Hal ini dilakukan dengan cara mengolah data yang telah terkumpul melalui adanya *online survey* terhadap 130 responden yang dilengkapi yang kemudian diolah menjadi peta persaingan bisnis dalam bentuk *branding positioning*. Teori yang digunakan pada proses pengolahan berdasar pada buku *Marketing Management* oleh Kotler (2012). Adapun *output* yang didapat pada analisis persaingan bisnis ini adalah untuk mengetahui tingkat persaingan bisnis yang ada saat ini dan mencari tahu kemungkinan potensi

permasalahan lain terkait yang bisa diangkat dengan menilai posisi kekuatan masing-masing *brand* berdasarkan penelitian terdahulu yang diperkuat dengan hasil survei persepsi pelanggan.

Penilaian yang didapatkan dari pengolahan data menunjukkan bahwa pada persaingan bidang jasa transportasi *online* ini cukup ketat dengan kondisi belum signifikannya perbedaan (*uniqueness*) antar-*brand* yang saling berkompetisi. Maksudnya, berdasarkan persepsi pelanggan, mereka masih mudah berganti merek dalam hal penggunaan jasa transportasi *online* (*switching behavior*) dikarenakan faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan mereka dalam menentukan merek jasa yang akan digunakan masih belum dikuasai secara mutlak oleh salah satu *brand*. Dan kondisi performansi faktor-faktor tersebut yang masih sangat fluktuatif (unggul secara bergantian) membuat keadaan *switching behavior* tidak terbantahkan dan cenderung *effortless* sehingga tingkat perilaku ini cukup tinggi berdasarkan fenomena yang ada di kalangan pengguna.

3.6.2 Analisis Blue Ocean Strategy (BOS)

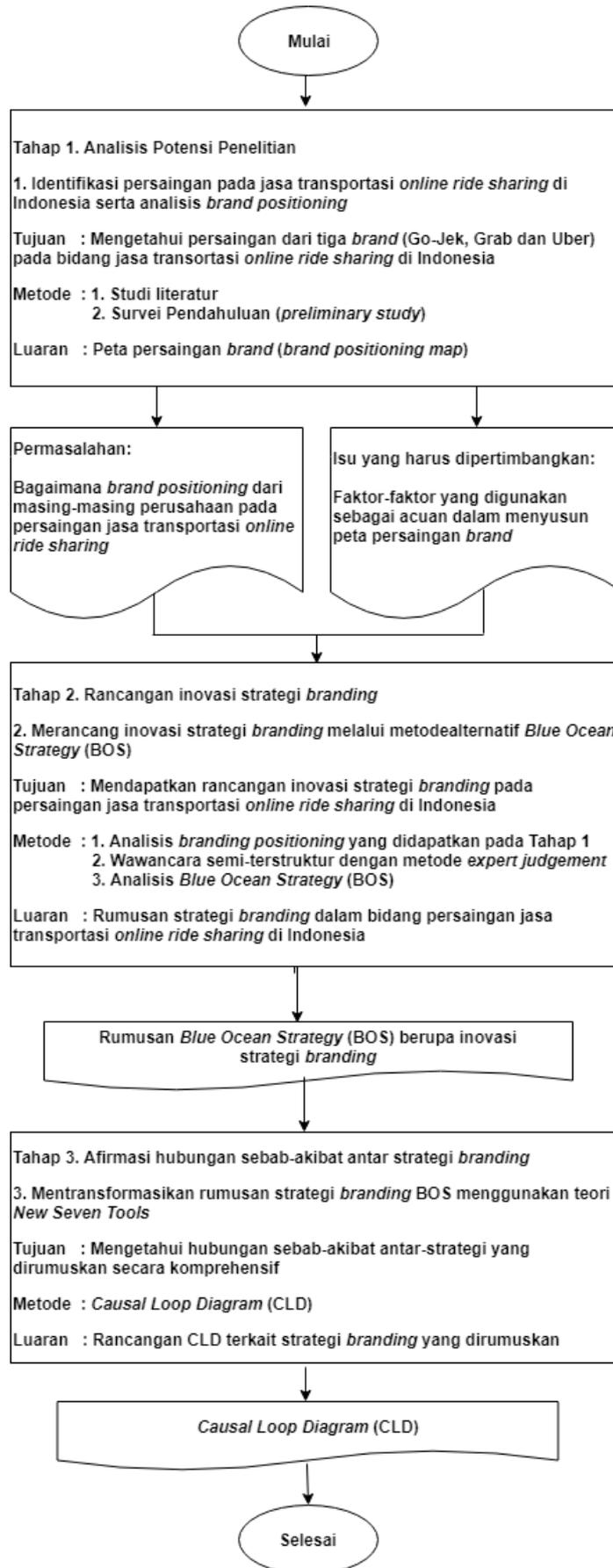
Setelah diketahui kondisi persaingan bisnis yang ada melalui hasil pengolahan data pada tahap 1 (analisis kondisi persaingan bisnis), maka peneliti akan melanjutkan pada tahap pengolahan data yang selanjutnya, yaitu data yang diperoleh melalui hasil *in-depth interview* terhadap responden yang merupakan ahli/pakar di bidang *branding* dan *marketing strategic*.

Analisis dilakukan menggunakan metode alternative *Blue Ocean Strategy* (BOS) yang merupakan sebuah metode dalam perumusan strategi yang memanfaatkan ruang pasar tanpa adanya pesaing dengan mengubah kondisi persaingan menjadi tidak relevan. Dalam hal ini, *Blue Ocean Strategy* (BOS) membantu peneliti dalam mengarahkan rumusan strategi *branding* pada persaingan jasa ini dengan mencari ceruk pasar baru yang belum tersentuh melalui teknik *branding* yang tepat sehingga berdampak pada kecondongan pengguna jasa terhadap salah satu merek jasa. Tahapan pada proses analisis ini diantaranya dengan adanya penilaian yang dilakukan pada *strategy canvas* yang akan memunculkan kondisi persaingan terkini khususnya pada strategi *branding* yang digunakan masing-masing merek jasa berdasarkan hasil wawancara terhadap para ahli/pakar bidang *branding* dan *marketing strategic*. Selanjutnya akan masuk pada

tahap penciptaan inovasi yang secara khusus diarahkan pada inovasi strategi *branding* yang lebih tepat menurut responden. Hasil rumusan-rumusan inovasi strategi *branding* yang didapat dari responden, nantinya akan diolah dan dikomparasi satu sama lain sehingga menjadisaatu rancangan strategi optimalisasi *branding* yang baru pada persaingan jasa transportasi *online* di Indonesia. Data tersebut didapatkan dari pembobotan inovasi strategi yang dimunculkan oleh masing-masing responden melalui hasil wawancara.

3.6.3 Analisis Afirmasi Hubungan Sebab-Akibat Antar Strategi

Tahapan yang terakhir adalah adanya analisis afirmasi hubungan sebab-akibat antar strategi yang dilakukan dengan bantuan *New Seven Tools* dalam ilmu *marketing* melalui diagram afirmasi. Diagram ini dibuat berdasarkan hasil rumusan inovasi strategi *branding* pada persaingan jasa transportasi *online* yang bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab-akibat antar-strategi yang terbentuk sehingga mempermudah perusahaan dalam memahami rumusan strategi *branding* secara komprehensif dan membantu mempermudah dalam mengatur implementasi strategi di masa mendatang. Pengolahan data dilakukan dengan cara mentransformasikan hasil rumusan strategi yang sudah final pada tahap sebelumnya yaitu *Blue Ocean Strategy* (BOS) ke dalam diagram afirmasi.



Gambar 3. 1 Flowchart Penelitian

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai proses dan hasil pengumpulan data penelitian. Objek yang diteliti meliputi informasi umum, teori dan konsep dasar serta kondisi eksisting dari beberapa aspek yang menjadi fokus penelitian yaitu terkait persaingan jasa transportasi *online* di Indonesia, utamanya pada aspek *branding* pada perusahaan. Bab ini juga menjelaskan terkait pengolahan data kualitatif dari data yang telah dikumpulkan tersebut. Penelitian didapatkan dari wawancara secara mendalam dengan *branding expertise* sebagai responden penelitian dan meninjau beberapa opini dari *user* jasa transportasi *online* di Indonesia.

4.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan pada bulan Juni – Juli 2018 di Kota Surabaya. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui teknik wawancara secara mendalam (*in-depth interview*). Peneliti melakukan pertemuan (*meeting*) dengan responden/informan untuk melakukan proses wawancara sesuai waktu dan tempat yang telah disepakati bersama. Wawancara dilakukan dengan adanya proses tanya jawab dan diskusi antara responden/informan dan peneliti. Pertanyaan yang diajukan bersifat terbuka. Peneliti membawa kuesioner yang berisikan *guideline* pertanyaan inti yang pasti diajukan selama proses wawancara, akan tetapi selama wawancara berlangsung, juga terdapat pertanyaan yang diajukan peneliti secara tiba-tiba kepada responden/informan, bergantung pada proses diskusi yang berlangsung. Responden/informan yang terlibat dalam penelitian ini memiliki beberapa kriteria, yaitu berpengalaman kerja (*expertise*) di bidang *marketing*, *branding*, atau *e-commerce* sebagai *consultant*, *strategic*, atau *organization development* setidaknya selama lima tahun.

Jumlah responden penelitian ini sebanyak 3 responden. Ketiganya lolos *screening*. Durasi wawancara yang dibutuhkan masing – masing responden berbeda satu dengan yang lainnya. Perbedaan durasi wawancara ini dipengaruhi oleh tingkat pemahaman responden terkait pertanyaan yang dilontarkan dan juga hal – hal lain yang terjadi selama proses diskusi berlangsung, mengingat pertanyaan peneliti bersifat terbuka. Wawancara pertama dilakukan dengan Ibu

Lia Sidik, pada tanggal 26 Juni 2018 pukul 11.00 – 12.00 WIB di kantor lia s. Associates Branding & Design. Ibu Lia sendiri adalah seorang *branding consultant* yang sudah berkecimpung selama 12 tahun lamanya yang juga sekaligus merangkap sebagai akademisi di Universitas Kristen Petra. Wawancara selanjutnya dilakukan dengan Bapak Dian Mukti, pada tanggal 13 Juli 2018 pukul 16.00 – 17.00 WIB di kantor MarkPlus, Inc. Bapak Dian Mukti saat ini diberikan amanah menjadi *regional head* di area Jawa Timur yang sudah berkecimpung di bidang *Marketing (Planning & Monitoring)* selama 14 tahun. Pengumpulan data yang terakhir gagal didapatkan melalui wawancara secara langsung, melainkan melalui *email* dikarenakan responden ketiga yang bernama Bapak Brian, ternyata saat itu sedang bertugas di Jakarta. Trianggulasi responden didapatkan dari pengulangan jawaban yang sama ketika peneliti menanyakan pertanyaan di waktu yang berbeda dan adanya kesamaan inti jawaban dari ketiga responden.

Hambatan yang dialami peneliti selama proses pengumpulan data adalah adanya beberapa calon responden yang semula terqualifikasi (lolos *screening*) sebagai responden penelitian tidak atau kurang memberikan respon positif untuk berpartisipasi dan bersedia menjadi responden penelitian, sehingga peneliti harus mencari calon responden lain sebagai pengganti. Selain itu, kesibukan responden yang sangat bervariasi, mengingat ketiganya merupakan praktisi bisnis di level korporat masing – masing, dan bahkan ada yang sekaligus merangkap sebagai akademisi, maka terkadang penentuan waktu pertemuan untuk proses wawancara harus beberapa kali tertunda (*reschedule*). Hambatan selanjutnya adalah adanya satu responden yang gagal ditemui secara langsung karena sedang bertugas di luar kota, sehingga proses wawancara pun tergantikan dengan proses tanya jawab melalui *email*. Peneliti mengirimkan kuesioner pertanyaan wawancara sama seperti *guideline* yang peneliti gunakan selama proses wawancara dengan responden lain, kemudian responden menjawab pertanyaan tersebut melalui *email* dalam bentuk *voice note*. Namun, berkat bantuan rekan – rekan dan dosen pembimbing peneliti, maka semua hambatan tersebut dapat terlewati dengan cukup baik hingga penelitian ini dapat terselesaikan.

4.1.1 Profil Perusahaan

4.1.1.1 Profil Go-Jek

PT. Aplikasi Karya Anak Bangsa atau yang biasa disebut Go-Jek merupakan perusahaan berbasis teknologi informasi yang bergerak di bidang transportasi. Didirikan oleh Nadiem Makarim dan Michaelangelo Moran di Jakarta pada tahun 2010, Go-Jek kini sudah beroperasi di 50 kota yang tersebar di seluruh Indonesia. Tercatat untuk saat ini Go-Jek telah memiliki lebih dari 1 juta mitra pengemudi motor dan mobil online dan akan terus bertambah ke depannya. Go-Jek sendiri sudah memiliki puluhan juta pengunduh dari Play Store maupun App Store. Dengan segudang keunggulan tersebut, Go-Jek terhitung menekankan sisi *E-Commerce* nya pada banyaknya fitur dan layanan yang dimiliki.

Awalnya, Go-Jek beroperasi sebagai perusahaan transportasi roda dua melalui panggilan telepon. Kini, Go-Jek telah tumbuh menjadi *on-demand mobile platform* dan aplikasi yang menyediakan berbagai layanan transportasi, logistik, pembayaran, pesan – antar dan layanan *on-demand*. Selama bisnisnya berlangsung, Go-Jek mengklaim diri sebagai sebuah perusahaan teknologi berjiwa sosial yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan pekerja di berbagai sektor informal di Indonesia. Go-Jek sendiri mengaku bertumpu pada 3 pilar nilai pokok dalam menjalani bisnis, yaitu: kecepatan, inovasi dan dampak sosial. Salah satunya adalah dengan meningkatnya kesejahteraan mitra Go-Jek yang tergabung sebagai *driver* Go-Jek dengan adanya peningkatan pada pendapatan yang diperoleh dan juga tunjangan dan bantuan lain seperti santunan kesehatan dan kecelakaan, akses kepada lembaga keuangan dan asuransi, cicilan otomatis yang terjangkau dan fasilitas lainnya bagi para *driver*. Misi perusahaan ini adalah memberikan dampak sosial melalui teknologi.

Saat ini bahkan mulai terdengar kabar bahwa Go-Jek akan segera melebarkan sayapnya di kancah Asia Tenggara, seperti yang dilansir pada salah satu majalah bisnis terkenal milik MarkPlus, Inc., Marketeers berikut, “*Go-Jek resmi mengumumkan rencana ekspansi ke empat negara di Asia Tenggara, yaitu Vietnam, Singapura, Thailand, dan Filipina dalam beberapa bulan ke depan. Ekspansi ini ditujukan untuk menghadirkan kompetisi serta pilihan layanan ride-*

hailing bagi masyarakat di negara-negara tersebut.” (Marketeers, 2018). Adapun logo dari Go-Jek dapat ditinjau pada Gambar 4.1.



Gambar 4. 1 Logo Go-Jek

Go-Jek dipimpin oleh Nadiem Makarim, pria berkebangsaan Indonesia yang lahir pada 4 Juli 1984 di Singapura. Nadiem menempuh pendidikan dasar hingga SLTA berpindah – pindah dari Jakarta ke Singapura. Dilanjut dengan mengambil jurusan *International Relations* di Brown University, Amerika Serikat. Kemudian mengambil pasca-sarjana MBA di Harvard Business School. Perjalanan karier Nadiem dimulai sejak tahun 2006 ketika ia menjadi konsultan manajemen di McKinsey & Company. Setelah itu, ia menjadi *managing director* di Zalora Indonesia. Sempat menduduki *Chief Innovation Officer* di Katuku hingga akhirnya Nadiem mulai merintis bisnis Go-Jek ini pada tahun 2010. Sampai saat ini Go-Jek pun telah berkembang menjadi perusahaan rintisan terbesar di Indonesia. Dibarengi dengan kemampuan kapitalisasi yang kian meningkat sejak adanya suntikan dana dari berbagai sumber yang kuat. “*Suntikan dana yang diinvestasikan oleh Astra International kepada Go-Jek mencapai US\$150 juta atau sekitar Rp 2 triliun. Sementara dana yang disuntikan oleh GDN tidak dipublikasikan berapa besar nilainya. Namun, setidaknya dalam satu hari Go-Jek menerima suntikan dana hingga Rp 3,5 triliun.*” (MarkPlus, Inc, 2018)

Adapun layanan-layanan yang tertera dan dilayani oleh para mitra dari Go-Jek, per Juli 2018 adalah sebagai berikut:

- 1) Transportasi (*Transport*)
 - a. Go-Bluebird: Layanan transportasi taksi melalui kerja sama dengan pihak Blue Bird yang ada di wilayah operasionalnya
 - b. Go-Car: Layanan transportasi penumpang kendaraan pribadi berupa mobil
 - c. Go-Ride: Layanan transportasi penumpang kendaraan pribadi berupa motor

- 2) Pesan-antar (*Delivery*)
 - a. Go-Food: Layanan pesan antar makanan
 - b. Go-Send: Layanan pengiriman barang dengan motor
 - c. Go-Box: Layanan pengiriman barang dengan mobil box (*pick-up*)
 - d. Go-Mart: Layanan berbelanja di beberapa *supermarket* / toko
 - e. Go-Shop: Layanan *dropship* barang belanjaan
 - f. Go-Med: Layanan pembelian obat, bekerjasama dengan aplikasi Halodoc
- 3) Elektronik (*Electronic*)
 - a. Go-Tix: Layanan pemesanan (*booking*) tiket nonton/*event* secara *online*
 - b. Go-Pulsa: Layanan pengisian pulsa elektronik
 - c. Go-Bills: Layanan pembayaran tagihan elektronik (PLN, BPJS Kesehatan, Kode Voucher Google Play, Multifinance, TV Kabel & Internet)
- 4) Jasa sehari-hari (*Lifestyle*)
 - a. Go-Massage: Layanan pijat / *massage*
 - b. Go-Glam: Layanan kecantikan (*salon & spa*)
 - c. Go-Clean: Layanan kebersihan rumah
 - d. Go-Auto: Layanan reparasi kendaraan (montir)
- 5) Pembayaran & Penghargaan (*Payment & Rewards*)
 - a. Go-Pay: Uang elektronik untuk bertransaksi pada aplikasi Go-Jek
 - b. Go-Points: *Rewards* pengguna berupa points yang bisa ditukar menjadi *voucher*

4.1.1.2 Profil Grab

Berawal dari keresahan sekelompok teman yang mulai mnegeluhkan tentang sulitnya mendapatkan taksi di Malaysia, Anthony Tan bersama rekannya mulai mencari solusi atas permasalahan tersebut. Hingga akhirnya muncullah MyTeksi, yang merupakan bentuk awal dari Grab. Dalam format aplikasinya, Grab menggunakan format yang mirip seperti Uber, yang memanfaatkan prinsip

berbagi kendaraan antara satu pihak pemilik mobil dengan pihak yang ingin menumpang. Dalam menjalankan bisnisnya, Grab memiliki solusi untuk permasalahan transportasi yang terjadi di dunia nyata. Menurut Grab, solusi saja tidak cukup, untuk merealisasikannya butuh usaha lebih. Tentu saja Grab memiliki teknologi untuk memecahkan permasalahan transportasi, tetapi Grab juga harus mempertimbangkan kesiapan penumpang dan mitra pengemudi untuk mengimplementasikan teknologi tersebut. Dalam mewujudkannya, Grab bekerja sama dengan pemerintah di beberapa negara seperti Malaysia untuk mewujudkan transportasi yang mudah dan cepat. Serta Grab juga bekerja sama dengan



perusahaan-perusahaan sebagai moda transportasi utama yang digunakan. Logo Grab sendiri dapat dilihat pada Gambar 4.2.

Gambar 4. 2 Logo Grab.

Saat ini, Grab telah hadir di 8 negara di seluruh Asia Tenggara, yaitu Malaysia, Singapura, Indonesia, Thailand, Vietnam, Cambodia, Myanmar dan Filipina. Kantor pusat dari Grab terletak di kawasan Midview City, Singapura. Kawasan tersebut merupakan kawasan berteknologi tinggi serupa Silicon Valley di Amerika Serikat. Selain dari kantor utama tersebut, Grab juga memiliki beberapa kantor cabang pembantu di wilayah-wilayah operasionalnya seperti Indonesia. Di Indonesia sendiri, kantor cabang dari Grab dapat ditemukan di wilayah Jakarta, Bandung, Depok, Bekasi, Surabaya, dan beberapa kota metropolitan lain di Indonesia. Grab membuka kesempatan seluas-luasnya kepada masyarakat umum untuk menjadi mitra dengan memanfaatkan kendaraan pribadi yang dimiliki.

Adapun layanan-layanan yang tertera dan dilayani oleh para mitra dari Grab, per Juli 2018 adalah sebagai berikut:

6) Transportasi (*Transport*)

- a. GrabTaxi: Layanan memanggil taksi dengan bekerja sama dengan pihak taksi yang ada di wilayah operasionalnya

- b. GrabCar: Layanan menumpang kendaraan pribadi berupa mobil
 - c. GrabBike: Layanan menumpang kendaraan pribadi berupa motor
 - d. GrabHitch: Layanan berbagi kendaraan dengan prinsip yang mirip dengan GrabCar (*Nebeng*)
 - e. GrabCar 6: Layanan menumpang kendaraan pribadi berupa mobil dengan maksimal penumpang 6 orang
- 7) Makanan (*Food*)
- a. GrabFood: Layanan pengiriman makanan
- 8) Kurir Pengiriman (*Delivery*)
- a. GrabExpress: Layanan kurir pengiriman barang
- 9) Pembayaran (*Payment*)
- a. OVO: Uang elektronik untuk bertransaksi pada aplikasi Grab melalui *Top-Up OVO Balance*
 - b. *Credit / Debit Card*: Pembayaran elektronik yang langsung terhubung dengan kartu kredit / debit pengguna
 - c. Mandiri: Pembayaran elektronik melalui pengisian *Mandiri e-cash*

4.2 Identifikasi Faktor

Pada penelitian ini, faktor persaingan yang digunakan murni dinilai secara keutuhan aksi *branding* yang dilakukan oleh kedua objek penelitian. Peneliti memberikan pertanyaan yang bersifat terbuka kepada ketiga responden untuk menentukan faktor persaingan yang menurut responden paling sesuai dengan kondisi *existing* persaingan jasa transportasi *online* di Indonesia. Jawaban yang diberikan oleh responden pun tidak sama antara satu dengan yang lainnya dikarenakan sudut pandang (perspektif) yang digunakan dalam proses penentuan faktor persaingan tidak sama. Jawaban dari ketiga responden nantinya akan diakumulasi menjadi satu kemudian dilakukan pembobotan terhadap masing – masing faktor untuk selanjutnya dapat dilanjutkan pada proses skema *canvassing strategy* pada kedua objek penelitian. Batasan pada faktor persaingan yang dipilih adalah adanya keterkaitan secara mendasar pada faktor yang dipilih terhadap teori dasar / ilmiah pada ilmu *branding* atau *marketing*. Faktor persaingan juga dipilih

secara konseptual, bukan teknis. Sehingga keberlanjutan data yang diperoleh pun juga hanya mencakup pada pembahasan atau keputusan yang sifatnya konseptual atau strategik.

4.3 Analisis Data

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai analisis dan diskusi yang bertujuan untuk mengetahui tujuan, hasil serta pemecahan rumusan masalah dari penelitian ini. Analisis dilakukan sesuai dengan data yang telah didapatkan oleh peneliti. Keseluruhan data yang dijelaskan pada bagian ini murni adalah hasil pengolahan data yang didapatkan dari pendapat para ahli (responden) yang disesuaikan dengan konteks pembahasan.

4.3.1 Analisis *Brand Positioning*

Dalam mengetahui *brand positioning* milik kedua objek penelitian, peneliti mengkonfirmasi hasil *preliminary study* terkait grafik *branding positioning* yang ditemukan dengan pendapat para pakar *branding* (responden) mengenai *positioning* kedua *brand* saat ini di Indonesia, sehingga didapatkan hasil seperti yang tertera pada Tabel 4.1. Dalam merumuskan *positioning* dari kedua *brand*, *expertise* (responden) menjadikan beberapa faktor sebagai acuan dasar / pertimbangan untuk mengambil keputusan. Pertimbangan – pertimbangan yang digunakan dalam merumuskan *positioning* dari kedua objek penelitian diantaranya:

a. Asal bisnis (*origin*)

Dari mana bisnis itu lahir akan mempengaruhi segmentasi pasar yang diambil. Oleh karena itu penting untuk menilik kembali asal bisnis yang kita teliti. Contohnya bisnis yang berasal dari dalam negeri (local) cenderung bersegmentasi pasar di area Negara itu sendiri. Dengan begitu hal ini secara tidak langsung akan mempengaruhi *positioning* perusahaan di dalam pasar persaingannya. Misalnya adanya kecenderungan lebih dalam penyampaian *branding* yang akan lebih menyesuaikan *habit* atau *nature* masyarakat lokal yang menjadi segmentasi awal perusahaan. Begitu pula sebaliknya bagi perusahaan global yang mulai berinvansi di Indonesia.

b. Latar belakang *founder*

Latar belakang *founder* bisnis kini menjadi satu bagian penting untuk membaca dan menganalisis proses bisnis yang dilakukan. Mengapa demikian? Hal ini dikarenakan *background founder* seperti pendidikan yang diambil, kiprah bisnis atau karier yang dijalani, atau bahkan faktor keturunan atau rekan bisnis *founder* juga dapat mempengaruhi *positioning* perusahaan yang akan dibidik. Dan dari *founder*lah visi serta kepentingan umum perusahaan diturunkan dalam berbagai macam aksi yang salah satunya sendiri adalah *branding* perusahaan. Karakter *owner / founder* bisnis secara pribadi pun juga dapat mempengaruhi pengambilan keputusan dalam menjalani bisnisnya.

c. Fokus bisnis

Fokus bisnis disini bisa saja berupa visi perusahaan yang diusung, misi, *milestone* yang ingin dicapai atau bahkan *value* perusahaan yang dipertahankan. Dari sini dapat kita analisis kemungkinan pergerakan pemasaran atau *branding* apa yang akan dilakukan oleh perusahaan. Fokus bisnis yang dijalani juga menjadi acuan penentuan strategi – strategi yang dipilih oleh perusahaan, termasuk penetapan *positioning* yang diinginkan di mata pasar.

d. *Funding*

Terakhir adalah *funding*. Terkait dengan kapitalisasi pasar yang belakangan merupakan bagian paling vital yang dapat menentukan keberhasilan bisnis secara langsung maupun tidak langsung. Yang perlu kita ketahui disini adalah sumber pendanaan yang dimiliki oleh masing – masing perusahaan beserta nominal dan keberlanjutan kontrak pendanaan. Go-Jek dan Grab secara bergantian mendapat suntikan dana yang cukup besar dari perusahaan – perusahaan besar. Dari situlah nafas *branding* bisa bertiup lebih kencang atau bahkan lebih lemah, tergantung sekuat apa suntikan dana yang mereka dapatkan dari investor untuk terus memperbaiki *branding* perusahaan.

Tabel 4. 1 *Brand Positioning* Go-Jek dan Grab

| | Go-Jek | Grab |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Segmentation | Lokal (Indonesia) menuju ekspansi di 4 Negara Asia Tenggara | Global dan sudah melakukan ekspansi di 8 Negara di Asia Tenggara |
| Targetting | - <i>Millenials</i> - Pengguna <i>smartphone</i> | - <i>Millenials</i> - Pengguna <i>smartphone</i> |
| Positioning | Aplikasi digital yang paling mengerti kebutuhan (rutinitas) orang Indonesia | Keamanan dan kenyamanan dalam menggunakan transportasi <i>online-to-offline</i> |

Dari hasil analisis STP pada masing – masing perusahaan, diperoleh kesimpulan terhadap *trademark* masing – masing *brand* yang mungkin sekiranya adalah gambaran *value* yang dipertahankan oleh masing – masing perusahaan.

Tabel 4. 2 Tabel *positioning* Go-Jek dan Grab



Indonesia Banget



Kemudahan dalam layanan transportasi *online*

4.3.2 Analisis *Blue Ocean Strategy*

Bagian ini akan menjelaskan terkait proses perumusan strategi pada persaingan jasa transportasi *online* di Indonesia berdasarkan konsep dan kerangka berpikir pada *Blue Ocean Strategy*. Pada proses perumusannya juga akan dijelaskan mengenai faktor – faktor yang digunakan sebagai acuan dan pertimbangan dalam perumusan. Beberapa faktor dipilih kemudian dibobotkan untuk mengetahui urgensitas dan prioritas kepentingan masing – masing faktor.

4.3.2.1 Definisi Faktor Kompetisi *Branding*

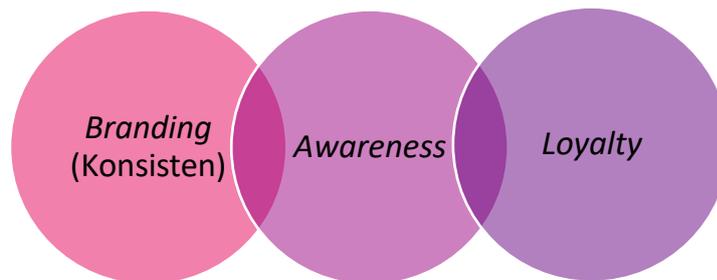
Faktor kompetisi *branding* ini didapatkan dari jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan peneliti terkait pandangan mereka terhadap *critical success factor* dalam perumusan strategi *branding* yang baik. Masing – masing responden telah memberikan jawaban sehingga didapatkan faktor – faktor sebagai berikut:

- 1) Responden I (Ibu Lia Sidik, *Brand consultant* – 12 tahun pengalaman kerja)

Data yang didapatkan diinterpretasikan dari jawaban Ibu Lia Sidik dalam proses wawancara, pada percakapan berikut:

“Renda : Berbicara mengenai branding, apa yang menjadi faktor kunci keberhasilan (*critical success factor*) di dalamnya? (*faktor persaingan*)

Lia : Konsistensi, Renda. Konsistensi itu bisa ada karena apa? Satu, karena Visi. Punya Visi apa tidak orangnya. Habis itu, kedua, SDM-nya. Kualitas SDM-nya dia. Ketiga, *funding*. *Funding* bisa macam-macam lagi, *funding* apakah dari *capital*-nya sendiri, apakah dari pinjaman bank, atau *crowdfunding* kan macam-macam kalau online itu. Kalau tidak ada akarnya ini, konsistensi komunikasi termasuk iklan, termasuk promosi, itu



Gambar 4. 3 Diagram *Brand Loyalty*

kan semua tindakan komunikasi untuk marketing ya, marketing communication. Kalau tiga ini tidak kuat, maka konsistensi ini tidak ada. Kalau konsistensi tidak ada, maka market tidak akan aware, bagaimana user bisa loyal kemudian? Ini salah satu juga penyebab switching behavior-nya tinggi.” (Sidik, 2018)

a. Konsistensi

Konsistensi menjadi salah satu kunci keberhasilan suatu *branding* perusahaan karena konsistensi berkaitan erat dengan visi perusahaan. Ketika suatu perusahaan telah menetapkan visi, maka ia akan berusaha untuk mem-*breakdown* nilai – nilai yang ingin disampaikan kepada *stakeholder* yang dimiliki. Proses *delivery* nilai tersebut terjadi melalui *branding* yang dilakukan. Bentuk konsistensi yang diperlukan biasanya terjadi pada kegiatan pengiklanan, promosi dan segala macam tindakan komunikasi yang terkait dengan *marketing communication plan*. Oleh karena itu, jika tidak ada konsistensi didalamnya maka *market* tidak akan *aware* dengan nilai yang ingin disampaikan melalui *branding*-nya. Sedangkan *brand awareness* merupakan tolok ukur yang kuat menuju terbentuknya *user* yang loyal.

b. Kualitas SDM

Selanjutnya yang menjadi faktor kunci keberhasilan *branding* adalah kualitas SDM yang dimiliki. Bagaimanapun juga pada akhirnya kecakapan kita dalam menyampaikan materi *branding* juga menjadi salah satu kunci penting apakah nilai yang diterima oleh masyarakat sesuai dengan apa yang telah direncanakan oleh perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu penting sekali bagi perusahaan untuk menempatkan SDM yang tepat (*right man to the right job*) pada bagian *branding* dengan bekal kompetensi yang mumpuni.

c. *Funding*

Dibalik konsistensi yang selalu diupayakan oleh SDM – SDM pilihan perusahaan, satu hal yang sangat krusial bagi keberhasilan *branding* perusahaan adalah kekuatan pendanaan yang dimiliki. Darimana asal *funding* yang dimiliki, apakah merupakan berasal dari kapitalnya sendiri, pinjaman bank, *crowdfunding* atau jenis pendanaan yang lain. Selain itu kontrak pendanaan juga penting untuk diperhatikan untuk disesuaikan dengan jangka waktu kebutuhan proses *branding* yang akan dilakukan. Kuat lemahnya sistem pendanaan yang dimiliki sangat mempengaruhi keberlangsungan *branding* perusahaan.

2) Responden II (Bapak Dian Mukti – *Marketing Consultant* – 14 tahun pengalaman kerja)

Data yang didapatkan diinterpretasikan dari jawaban Bapak Dian dalam proses wawancara, pada percakapan berikut:

“Renda : Berarti dari segi owner-nya kan satu dari lokal, Indonesia, satunya dari luar. Itu juga makanya mereka men-define tujuan juga beda. Yang satu lebih mengerti nature-nya orang Indonesia. Nah, berbicara mengenai branding, apa yang menjadi faktor kunci keberhasilan (critical success factor) di dalamnya? (faktor persaingan)

Dian : Campaign. Branding itu sukses kalau campaign-nya diterima oleh masyarakat. Jadi, branding itu kan satu proses dalam menterjemahkan/menyampaikan brand itu sendiri ke masyarakat. Value dalam brand itu sendiri. Ketika campaign-nya bagus, sesuai dengan misi

branding-nya, maka branding itu dikatakan sukses. Artinya KPI sukses itu adalah ketika berhasil men-drive konsumen dari yang semula tidak tahu, menjadi advocate. Sehingga orang itu mau loyal sama brand yang kita punya. Kembali lagi ke 5A ini. Branding sukses kalau dia skornya tinggi di 5A-nya ini.” (Wicaksono, 2018)

a. *Campaign*

Branding dapat dikatakan sukses ketika campaign-nya mampu diterima oleh masyarakat. Branding itu sendiri adalah proses menterjemahkan / menyampaikan brand value kepada masyarakat. Dikatakan sukses apabila campaign-nya bagus dan sesuai dengan misi branding perusahaan. KPI suksesnya ketika campaign-nya berhasil men-drive konsumen dari yang semula tidak tahu menjadi advocate. Sehingga konsumen memiliki loyalitas terhadap brand. Terdapat lima nilai yang harus dipenuhi oleh strategi branding sebagai dampak dari adanya branding itu sendiri.

“Begini, sebenarnya branding itu kan mengkampanyekan brand itu sendiri. Tujuannya sebenarnya dua. Create image dan create business. Percuma imagemu bagus tapi bisnismu jelek, ya itu hanya menaikkan pamormu saja. Image bagus tapi tidak bisa menjadi uang tuh. Nah, berarti image building-nya bagus tapi business building-nya jelek. Kalau memang mau survive, ya ketika kita berbicara branding, image bagus business bagus.



Gambar 4. 4 *Customer Path*

ATL itu image building. Orang tahu (aware), orang tertarik (appeal), orang bertanya-tanya (ask), berarti ketika ini sukses ya ini strategi ATL nya sukses. Above the line-nya bagus. Terus ketika ask ini generate sebuah bisnis. Act ini kan transaksi nih. Generate user dan segala macam, acquisition, ini kan act semua. Ketika ini sukses berarti BTL nya bagus. Ya sekarang gini, kalau memang kita mau

memenangkan persaingan ya otomatis kita harus masuk di 5 fase ini. karena 5 fase ini adalah apa yang dipikirkan oleh konsumen. Jadi menurutku strategi bisnisnya ya harus mengacu pada ini sih, perilaku konsumen ini. Istilahnya Customer path. Atau customer journey. Di buku-bukunya MarkPlus ada ini. Strategi branding yang bagus menurutku adalah strategi yang bisa mengarahkan orang kesini. Dari ini kan nothing. Di level dia tidak tahu apa-apa. Sampai dia di level ini, advocate.” (Wicaksono, 2018)

Lima nilai utama dalam *branding* itu adalah:

- *Aware*: membuat masyarakat yang semula tidak tahu menjadi tahu dan peka terhadap adanya *brand* tersebut (misal: iklan melalui media *offline* dan *online*)
- *Appeal*: setelah mengetahui *brand*, maka ia akan tertarik untuk mengetahui lebih dalam terkait *brand* tersebut
- *Ask*: masyarakat mulai bertanya - bertanya tentang *brand* tersebut (misal: melalui fitur *opt-in* pada iklan)
- *Act*: menelusuri lebih dalam dengan mulai meng-*install* aplikasi kemudian melakukan transaksi
- *Advocate*: ketika dia mulai terpengaruh untuk membela *brand* untuk diri sendiri (*repeat order*) atau dengan merekomendasikan ke lingkungannya (teman/relasi).

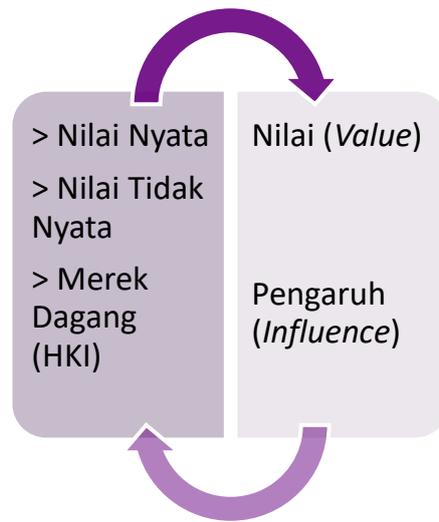
3) Responden III (Bapak Brian Arfi – *E-commerce expert* – 10 tahun)

Data yang didapatkan diinterpretasikan dari jawaban Bapak Brian dalam proses wawancara, pada percakapan berikut:

“Renda : Critical success factor dalam persaingan ini?”

Brian : Nilai Nyata, Nilai Tidak Nyata, Merek Dagang (HKI). Jadi sebetulnya kalau brand itu dua. Ada value (nilai) sama influence (pengaruh). Nah dari situ nilai nyata-nya diukur. Nilai tidak nyata-nya juga diukur. Merek dagang-nya juga diukur. Terkait mengukurnya bagaimana? Berdasarkan positioning sama top of mind. Tadi misalkan dia bilang, aku punya nilai nyata, secara uang aku paling murah. Terus ditanya secara top of mind, dikroscek ke user dia memang paling murah

atau tidak. Habis itu dari nilai muncul pengaruh, misalnya dari Go-Jek



pindah ke Grab karena lebih murah.” (Arfi, 2018)

Gambar 4. 5 Hubungan Nilai Nyata, Nilai Tidak Nyata dan Merek Dagang Terhadap *Branding*

a. Nilai nyata

Ada beberapa indikator yang menjadi faktor pengambilan keputusan pembelian pelanggan dalam memilih *brand* yang menyediakan produk/jasa yang dibutuhkan. Begitu pula pada pasar persaingan jasa transportasi *online* di Indonesia. Meski hanya ada 2 perusahaan yang merajai persaingan, akan tetapi tingkat persaingan yang terjadi cukup ketat. Oleh karena itu, nilai nyata yang ditawarkan oleh perusahaan menjadi pertimbangan yang cukup krusial bagi *user*. Contoh nilai nyata yang sangat mudah dibandingkan satu dengan yang lainnya adalah penawaran harga. Ketika salah satu *brand* secara jelas memberikan penawaran harga yang cukup realistis dan ekonomis, maka *market* akan secara mudah bergeser kearah perusahaan tersebut. Hal ini biasa dituangkan oleh perusahaan dalam bentuk *feature* dan *benefit* bagi *stakeholder* yang dimiliki. Semakin menguntungkan nilai nyata yang diberikan, maka *stakeholder* yang dimiliki cenderung lebih loyal terhadap perusahaan.

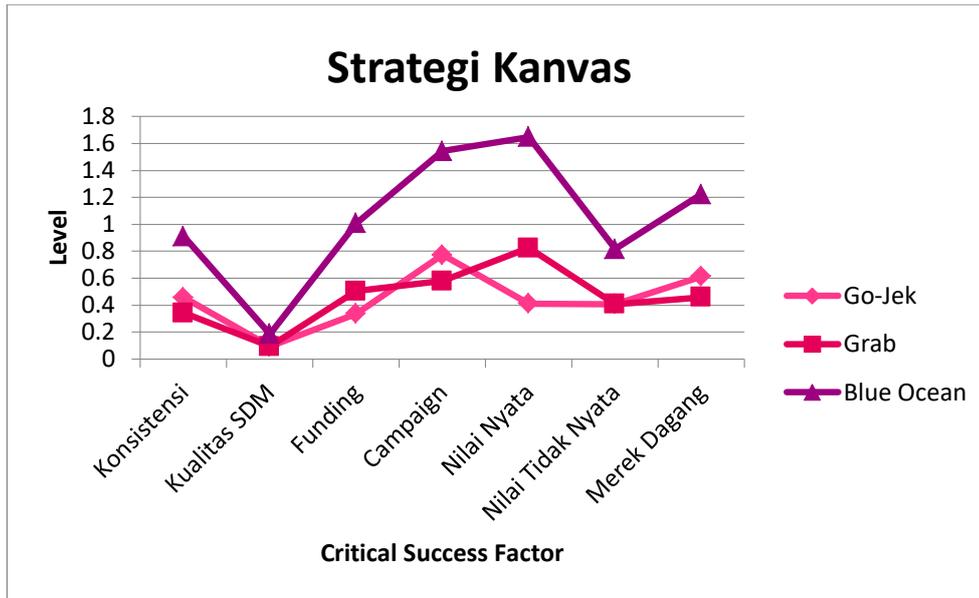
b. Nilai tidak nyata

Faktor persaingan selanjutnya yang tidak kalah penting adalah nilai tidak nyata yang diberikan perusahaan kepada *stakeholder*-nya. Hal ini menjadi penyeimbang *feature and benefit* yang ditawarkan. Contoh dari nilai tidak nyata adalah keramahan *driver*, ketersediaan armada, kemudahan bertransaksi dan lain sebagainya. Hal tersebut menjadi sangat krusial karena berdampak langsung pada *user experience* yang dirasakan oleh pengguna jasa transportasi *online*. Selain itu, dari performansi nilai tidak nyata yang diberikan juga akan menunjang penilaian atau *impressions* oleh *user* terhadap kenyamanan penggunaan produk/jasa perusahaan. Pada akhirnya hal ini akan berujung pada keputusan pengguna dalam melakukan *repeat order* pada perusahaan. Oleh karena itu, untuk membentuk *branding* yang kuat dimata masyarakat, maka perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan performansi yang baik pada nilai tidak nyata yang ia tawarkan melalui produk dan jasanya.

c. Merek dagang (HKI)

Terakhir, merek dagang (Hak Kekayaan Intelektual) yang dimiliki oleh perusahaan menjadi penilaian yang sangat mudah dibandingkan antara satu perusahaan dengan yang lain. Merek dagang muncul dalam bentuk logo atau simbol *brand*, *naming* atau penamaan yang dipilih serta atribut *branding* lainnya. Penting sekali bagi perusahaan yang menginginkan keberhasilan *branding* untuk menyelarasakan merek dagang yang dimiliki dengan nilai – nilai yang akan diberikan melalui proses *campaign* yang menarik.

4.3.2.2 Tahap Penciptaan Inovasi *Branding*



Gambar 4. 6 Strategi Kanvas Persaingan Jasa Transportasi di Indonesia

Berdasarkan faktor kompetisi yang telah dideterminasi oleh ketiga responden, maka peneliti mulai melakukan simulasi *strategy canvas* untuk mengetahui kondisi atau fenomena persaingan yang terjadi saat ini dibandingkan dengan prediksi penerapan *blue ocean* yang dirancang. Untuk mendapatkan grafik diatas, peneliti meminta responden untuk melakukan pembobotan pada masing – masing faktor kompetisi yang kemudian diberikan penilaian skor pada masing – masing *brand* (Go-Jek, Grab dan rancangan *Blue Ocean* pada penelitian). Dari hasil pengolahan data, ditunjukkan bahwa menurut para ahli *branding* (responden), dari segi *marketing / branding*, Go-Jek dan Grab bersaing cukup ketat pada satu dan sektor *branding* lainnya. Akan tetapi perbedaan yang ditunjukkan pun tidak terlalu signifikan. Oleh karena itu, untuk memenangkan persaingan ini memang diperlukan adanya inovasi – inovasi baru baik dari segi produk dan layanan dan juga proses penyampaian (*branding*).

Penghitungan bobot beserta nilai konsistensi masing – masing responden dijelaskan melalui Gambar 5.1 hingga Gambar 5.5 pada bagian Lampiran.

4.3.2.3 Strategi Inovasi *Branding* Direkomendasikan

Berdasarkan hasil *strategy canvas* yang telah dilakukan terhadap kedua objek penelitian, terdapat sebuah *gap* yang bisa kita lihat sebagai bentuk kekuatan *branding* oleh salah satu perusahaan. Jika ditinjau dari segi *marketing* dan

branding memang Go-Jek disini lebih unggul (berdasarkan *expert judgement*). Akan tetapi karena jenis persaingan yang kini tengah disalami sudah mulai berubah dari yang semula *blue ocean* kini mulai menjadi pertarungan *red ocean* dengan *brand* kompetitornya sendiri yaitu Grab, maka diperlukan strategi baru bagi Go-Jek untuk bisa *shifting* kembali ke persaingan *blue ocean*. Dari pendapat beberapa ahli *branding* berikut, didapatkan konklusi bagi siapapun yang ingin mendapatkan persaingan yang bersifat *blue ocean*. Konsep strateginya akan dituangkan kedalam Kerangka Kerja 4 Langkah dalam metode *Blue Ocean Strategy* (BOS) yang nantinya bisa dijadikan sebagai pola pikir konseptual dalam menentukan tindakan *branding* dan lain – lain demi memenangkan persaingan.

Kerangka Kerja 4 Langkah:

- *Eliminate*

“Begini, dimanapun juga, ketika brand itu dikasih insentif untuk konsumennya pasti itu pengaruh ke ketertarikan. Udah pasti itu. Tapi untuk orang itu mau pakai terus, ya itu kembali lagi tentang feature dan benefitnya dia. Benefit yang dia berikan. Ya kaya tadi aku bilang. Sesuatu yang yang didepan mata terkait harga ya pasti orang akan geser kesitu kan. Orang membandingkannya pun sangat mudah. Ya sama aja ketika kita bayar pakai Go-Pay. Sebenarnya Go-Pay ini kan projek ruginya Go-Jek. Insentif yang dia berikan kepada customer. Ya sebenarnya rugi loh. Tapi karena tujuannya dia untuk menjaring customer acquisition yang lebih tinggi, ya pasti ada pengaruhnya. Nah tapi kalau masalah membuat customer loyal itu ya balik lagi ke FAB, feature and benefit yang dia tawarkan apa ke customer. Untuk customer acquisition, new customer sih oke ya masalah payment incentive tadi. Tapi kalau membuat mereka berinteraksi di aplikasi itu terus, belum sampai lah ya.” (Wicaksono, 2018)

Tindakan *eliminate*: mengeliminasi tindakan – tindakan yang bersifat jangka pendek, seperti *user acquisition* yang sudah seharusnya mulai digeser dengan tindakan yang mengarah pada *improvement feature and benefit* sehingga bukan lagi mampu men-*generate* pengguna baru,

melainkan membuat *user* teradvokasi untuk tetap dan terus menggunakan aplikasi tersebut.

- *Raise*

“Ya berarti melalui perbaikan user experience-nya. Atau menambah media-media yang sebelumnya belum tersentuh. Aku tidak bisa menyebut satu media, misal Instagram ya. Karena ya saat ini Instagram yang lagi in. Tapi nanti kita kan tidak tahu. Yang jelas konsep dasarnya ya tetap ini. Dari awalnya konsep produk dicerminkan dalam UIUX yang oke lanjut ke markom plan-nya. Itu berulang terus.” (Sidik, 2018)

“...jadi yang penting bagaimana pertukaran value dari perusahaan ke stakeholder. Stakeholder kan disini macam-macam kalau kita bicara aplikasi digital transportation. Customer-nya ya orang penggunanya, terus dibalik layar dia juga bekerjasama dengan tenant, pemilik kendaraan, ya seperti itu. Ujung-ujungnya adalah mereka yang menguasai stakeholder lebih banyak dan loyal terhadap perusahaan mereka, ya itulah yang menang. Logiknya gitu aja.” (Wicaksono, 2018)

Tindakan *raise*: meningkatkan *user interface* dan *user experience* untuk menambah nilai *engagement* antara aplikasi dengan *user*. Dan juga meningkatkan *added value* yang mampu ditawarkan kepada *user* karena tak lain hal itulah yang menjadi tolok ukur *user* dalam memilih aplikasi yang akan digunakan.

- *Reduce*

“...jangan sampai waktu, energi dan biayanya itu tersedot habis untuk mengurus yang kecil lain-lain itu terus kekuatan utamanya malah terabaikan.” (Sidik, 2018)

Tindakan *reduce*: mengurangi waktu, energi dan biaya yang terlalu banyak dikeluarkan pada hal – hal kecil yang bukan menjadi fokus bisnis.

- *Create*

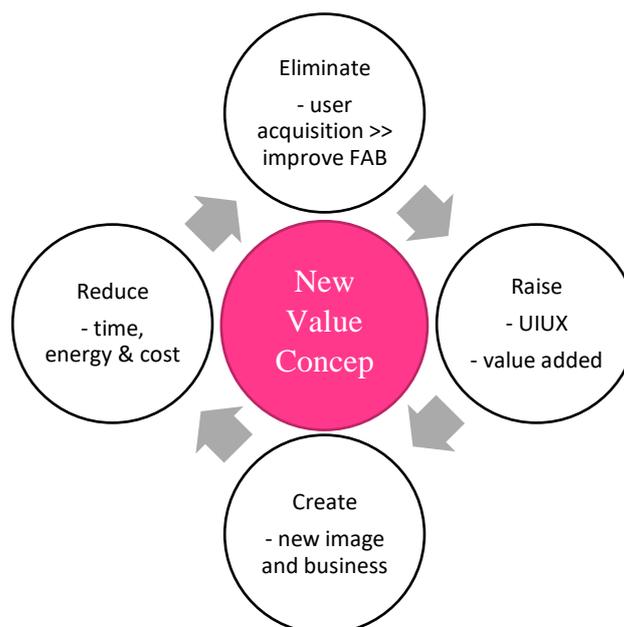
“Renda : Berarti kalau kita umpakan pemeran utamanya itu Go-Jek. Nah awalnya di blue ocean. Begitu ketemu Grab dia jadi red ocean. Bagaimana cara dia biar bisa shifting ke blue ocean lagi?”

Dian : Ya dia harus bisa create pasar baru. Ya kalau kamu mau pindah kolam ya bikin kolam baru, ya bikin mainan baru. Go-Jek dulunya ojek. Habis itu dia bikin Go-Car, Grab juga ada GrabCar. Nambah lagi Go-Food adalagi GrabFood. Ya kan diikuti terus. Tapi dia tetap menang. Karena dia menang satu set terus diawal sebagai pioneer. Dan dia berusaha mengerti apa yang dimau orang Indonesia.” (Wicaksono, 2018)

Tindakan *create*: selalu berusaha memikirkan cara untuk menciptakan konsep produk baru karena bagaimanapun juga untuk meraih persaingan *blue ocean* maka kita harus menciptakan persaingan yang *irrelevant* yaitu dengan menciptakan kolam kita sendiri dengan meluncurkan produk-produk baru yang disesuaikan dengan kebutuhan serta keinginan pasar.

4.3.3 Analisis Diagram Afiriasi

Setelah melalui beberapa proses analisis, akhirnya peneliti mampu merumuskan saran dan rekomendasi terkait strategi yang harus diambil oleh perusahaan yang ingin memenangkan persaingan jasa transportasi *online* di Indonesia. Dari strategi yang telah dirancang, peneliti mencoba menguraikan hubungan antara kinerja strategi yang dipilih dengan membuat diagram afiriasi.



Gambar 4. 7 Diagram Afiriasi Rumusan Strategi Blue Ocean

Diagram afirmasi ini dibuat berdasarkan hasil diskusi dengan ketiga responden. Dengan menilik hasil rumusan strategi *blue ocean* yang disesuaikan dengan kondisi eksisting dan teori ilmiah terkait ilmu *branding*.

“Jadi awalnya ketika masuk, diantara taxi Go-Jek itu blue ocean. Tapi kesalahannya dia menganggap dia blue ocean selamanya. Padahal tidak, sekarang dia sudah masuk ke red ocean, menurutku. So they need to do something, apa nih yang bisa diperbaiki lagi supaya dia punya positioning yang pas. And it’s never ending process” (Sidik, 2018)

Maksud dari diagram diatas adalah bahwa untuk tetap berada di persaingan *blue ocean*, maka perusahaan perlu melakukan proses pengkreasian nilai baru secara terus menerus (*never ending process*). Diawali dengan pengurangan biaya – biaya yang mungkin bisa dirampingkan dalam proses *branding*, kemudian dengan adanya pengeliminasian beberapa proses atau tindakan *marketing* yang semula hanya mengarah pada *user acquisition* dihapuskan dan diubah menjadi kegiatan atau tindakan *branding* yang lebih berdampak kepada loyalitas konsumen yaitu dengan meningkatkan *feature and benefit* yang dimiliki dimana terdapat kandungan nilai – nilai tambah (*value added*) yang hendak disampaikan kepada konsumen. *Value added* ini kemudian coba dituangkan melalui penyampaian yang menarik dan nyaman bagi pengguna dengan adanya *improvement* pula pada bagian *user interface* dan *user experience* produk layanan. Dengan begitu maka perusahaan akan selalu tergerak untuk menghasilkan / menciptakan bisnis – bisnis baru sehingga menjadikan persaingan yang ada menjadi *irrelevant*. Penciptaan produk layanan baru (inovasi) bukanlah akhir dari proses memenangkan persaingan ini, melainkan justru awal bagi bisnis untuk siap sedia melakukan perubahan – perubahan lagi seiring berjalannya bisnis kedepan. Karena tidak bisa dipungkiri bahwa kompetitor bisa muncul kapan saja dan dimana saja, itulah mengapa proses atau rumusan strategi ini disebut sebuah proses tiada akhir (*never ending process*).

4.4 Implikasi Manajerial

Penelitian ini dirancang untuk mengetahui kondisi persaingan jasa transportasi *online* di Indonesia. Utamanya menilai di bagian *branding* yang dilakukan oleh masing – masing objek penelitian. Menganalisis permasalahan

yang terjadi untuk kemudian dipecahkan dengan solusi perancangan strategi *branding* sebagai salah satu *tools* memenangkan persaingan jasa transportasi *online* di Indonesia dengan berdasarkan konsep *blue ocean strategy*.

Kondisi eksisting dari persaingan jasa transportasi *online* di Indonesia sendiri saat ini penuh sesak dengan peperangan yang kuat antara dua *brand* ternama yaitu Go-Jek dan Grab. Untuk melihat persaingan lebih jauh, diperlukan peninjauan pada beberapa aspek seperti dari segi *founder* bisnis, latar belakang dan kiprahnya, *origin* bisnis, dari mana bisnis ini berasal. Selain itu kita juga harus meninjau alasan mengapa bisnis itu masuk ke Indonesia serta *back-up funding* yang dimiliki. Untuk menilai mana yang lebih kompetitif antara Go-Jek dan Grab saat ini cukup susah untuk ditentukan, karena keduanya juga sama-sama melakukan dobrakan. Tetapi jika ditinjau dari daya tarik market, kuncinya ada di *campaign* yang dimiliki yang meliputi nilai berikut: 5A (*aware, appeal, ask, act, advocate*). Teori ini biasa disebut *Customer Path* atau *Customer Journey*. Penilaian dari kelima nilai ini kemudian yang menentukan keberhasilan *branding*. Teori ini digunakan untuk mengukur ketercapaian *branding* suatu perusahaan sehingga mampu mendorong masyarakat untuk menggunakan produk dan jasanya. Selain itu, kunci untuk memenangkan persaingan yang ada saat ini selain menjadi perusahaan *pioneer* adalah dengan menjadi *top of mind* bagi masyarakat.

Selanjutnya yang menjadi *critical success factor* dalam melakukan *branding* ada beberapa poin, yaitu konsistensi, kualitas SDM dan *funding* untuk basis *branding* yang baik bagi perusahaan. Kedua, *campaign* yang meliputi 5A (*aware, appeal, ask, act, advocate*) untuk mencapai kesuksesan *branding*. Dan terakhir adalah penyesuaian antara nilai dan pengaruh yang terbentuk akibat *branding* yang meliputi nilai nyata, nilai tidak nyata dan merek dagang. Ketika tiga unsur tersebut terpadukan dengan baik, maka perusahaan akan mendapatkan implementasi *branding* yang sukses. Keberhasilan *branding* menjadi salah satu kunci pokok kelancaran bisnis karena *branding* bertugas menyampaikan nilai kepada konsumen dengan tujuan akhir menjadikan *customer* loyal.

Melihat persaingan yang terjadi antara Go-Jek dan Grab di Indonesia, ternyata fenomena *switching behavior* cukup tinggi terjadi di antara kedua *brand*. Ditemukan pertama kali dari hasil *preliminary study* yang peneliti lakukan,

tingginya *switching behavior* ini dikonfirmasi oleh beberapa pengguna (*heavy user*) jasa transportasi *online* melalui wawancara ringan yang dilakukan peneliti. Menurut pendapat responden, tingginya *switching behavior* ini dipicu oleh beberapa hal. Pertama, dari *value added* yang diberikan oleh masing – masing *brand*. Jika melihat dari sisi *branding*, fenomena ini terkait dengan *indirect branding* yang dapat kita rasakan *value*-nya dari *feature and benefit* yang ditawarkan melalui produk dan layanan pada aplikasi. Posisi keduanya yang sangat mudah dibandingkan baik dari segi nilai nyata maupun nilai tidak nyata dengan mudah memicu adanya *switching behavior* terhadap merek kompetitor. Jadi ketika ditarik lagi apa penyebab dan latar belakang terjadinya *switching behavior* tersebut, akan kembali pada faktor *benefit* mana yang paling bagus dan menarik di mata konsumen. Secara gamblang, contoh yang bisa kita lihat adalah dari segi harga (*fare*), yang sangat mudah di-*compare* hanya dengan membandingkan harga final yang dipatok pada kedua aplikasi dengan tujuan lokasi yang sama, maka dengan mudahnya *user* dapat mengganti pilihan aplikasi yang akan digunakan. Setipis itu tingkat loyalitas yang sekiranya tergambar pada persaingan jasa transportasi *online* di Indonesia ini. Oleh karena itu, untuk benar – benar mampu menyita perhatian seluruh *user* agar tetap *keep* pada salah satu aplikasi maka dari pihak *operator* jasa transportasi *online* ini (Go-Jek dan Grab) harus mampu mengatur *feature and benefit* sesuai dengan kebutuhan pasar saat itu dan dengan penawaran yang berkiblat kepada *user* itu sendiri (*user beneficiary*).

Untuk mengakomodir permasalahan yang ada, kuncinya memang melalui strategi *branding* pada masing – masing perusahaan. Karena *branding* sendiri tujuannya adalah *creating image* dan juga *creating business*. Jadi sebagaimana mestinya, perusahaan harus memiliki *branding* yang *powerful* untuk bisa menyeimbangkan nilai *image* yang terbentuk selaras dengan nilai bisnis yang terhitung. Konsep dasar *branding* yang kuat dapat diukur dari keberhasilan *customer path* yang dijadikan acuan (*aware, appeal, ask, act, advocate*). Lima nilai itu yang nantinya akan membawa perusahaan ke arah *branding* yang sesuai dengan arah yang diinginkan oleh *customer* tapi juga menguntungkan secara bisnis bagi perusahaan.

Berikut contoh implementasi dari temuan penelitian terhadap objek:

1. *Customer Path (Campaign)*
 - a. *Aware*: menggunakan pendekatan yang paling mudah terjangkau oleh target pasar, misal penggunaan Instagram sebagai media promosi yang lebih intens, pemasangan *billboard* di area-area yang masih kurang tercerdaskan akan adanya *brand* yang dimiliki.
 - b. *Appeal*: bekerja sama dengan *public influencer* dalam melakukan *campaign*, sehingga masyarakat ter-*trigger* untuk mencari tahu tentang *brand*
 - c. *Ask*: media dan konten promosi dibuat lebih komunikatif
 - d. *Act*: menggunakan fasilitas *opt-in* sehingga *user* dapat langsung terarahkan untuk meng-*install* aplikasi ketika melihat *ads*
 - e. *Advocate*: memberikan *reward* pada *customer* (contoh: *points*)

Tabel 4. 3 Implikasi Manajerial

| No | Hasil Temuan | Implikasi Manajerial | Bobot Implikasi | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1 | <p>Analisis <i>Brand positioning</i> Indikator:</p> <p>a. Asal bisnis (<i>origin</i>)</p> <p>b. Latar belakang founder</p> <p>c. Fokus bisnis</p> <p>d. <i>Funding</i></p> | <p>Go-Jek: Aplikasi digital yang paling mengerti kebutuhan (rutinitas) orang Indonesia (T1)</p> <p>Grab: Keamanan dan kenyamanan dalam menggunakan transportasi <i>online-to-offline</i> (T2)</p> | <p>(I1) Perusahaan direkomendasikan untuk memantapkan <i>positioning</i> yang ingin dimiliki dimata masyarakat melalui <i>branding</i> (T1, T2)</p> | 0.2 |
| 2 | <p>Faktor Kompetisi <i>Branding</i>:</p> <p>a. Konsistensi</p> <p>a. Kualitas SDM</p> <p>b. <i>Funding</i></p> <p>c. <i>Campaign</i></p> <p>d. Nilai Nyata</p> <p>e. Nilai Tidak Nyata</p> <p>f. Merek Dagang</p> | <p>Kedua aplikasi sangat mudah dikomparasi secara langsung oleh <i>user</i> dari segi nilai – nilai yang ditawarkan, baik nilai nyata maupun tidak nyata (T3)</p> <p>Lemahnya loyalitas <i>user</i> masing – masing <i>brand</i> memicu tingginya <i>switching behavior</i> (T4)</p> | <p>(I2) Memaksimalkan 5A (<i>aware, appeal, ask, act, advocate</i>) dan menjaga konsistensi dalam <i>branding</i> (T3)</p> <p>(I3) Mengupayakan bisnis untuk bisa menjadi <i>pioneer</i> dan <i>top of mind</i> di mata <i>user</i> (T4)</p> | 0.3 |
| 3 | <p>Kerangka Kerja 4 Langkah (<i>Blue Ocean Strategy</i>)</p> <p>a. <i>Eliminate</i></p> <p>b. <i>Raise</i></p> <p>c. <i>Reduce</i></p> <p>d. <i>Create</i></p> | <p>a. <i>Eliminate</i>: mengeliminasi tindakan – tindakan yang bersifat jangka pendek sehingga bukan lagi mampu men-<i>generate</i> pengguna baru, melainkan membuat <i>user</i> teradvokasi untuk tetap dan terus menggunakan aplikasi tersebut (T5)</p> <p>b. <i>Raise</i>: menambah nilai <i>engagement</i> antara aplikasi dengan <i>user</i> (T6)</p> <p>c. <i>Reduce</i>: mengurangi waktu, energi dan</p> | <p>(I4) Mengeliminasi beberapa tindakan bisnis yang semula hanya berfokus pada <i>user acquisition</i> menjadi tindakan yang mengarah pada <i>improvement feature and benefit</i> bagi bisnis (T5)</p> <p>(I5) Melakukan peningkatan terhadap <i>value added</i> yang ditawarkan pada <i>user</i> yang diiringi dengan perbaikan <i>user interface</i> dan <i>user experience</i> sehingga keterikatan <i>user</i> terhadap aplikasi kian kuat (T6)</p> <p>(I7) <i>Time and cost reduction</i></p> | 0.5 |

biaya yang terlalu banyak dikeluarkan pada hal – hal kecil yang bukan menjadi fokus bisnis (T7)

dilakukan secara terus menerus (T7)

d. *Create*: selalu berusaha memikirkan cara untuk menciptakan konsep produk baru karena bagaimanapun juga untuk meraih persaingan *blue ocean* maka kita harus menciptakan persaingan yang *irrelevant* yaitu dengan menciptakan kolam kita sendiri dengan meluncurkan produk-produk baru yang disesuaikan dengan kebutuhan serta keinginan pasar (T8)

(I8) Berusaha menghadirkan sesuatu yang baru baik secara *imagery* (citra) maupun dari segi bisnis yaitu dengan merancang konsep produk/layanan (T8)

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan analisis serta serangkaian proses penelitian yang telah dilakukan, didapatkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- 2) Tahun 2010 Go-Jek mulai masuk ke Indonesia menjalani persaingan *Blue Ocean* yang ia ciptakan sendiri diantara pesaing jenis transportasi yang ada di Indonesia. Go-Jek menjadi perusahaan *pioneer* sebagai aplikasi digital berbasis lokasi di bidang transportasi *online*. Berjalan dua tahun, mulai muncul pesaing Go-Jek yaitu Grab, sebuah jasa *ride-hailing* yang berasal dari Negara seberang, Malaysia. Kedua perusahaan kemudian mulai giat mengungguli satu sama lain dengan penyampain terbaik akan produk layanan yang ingin disampaikan. Belum lama berkompetisi, kemudian masuklah Uber dalam jajaran pemain pada persaingan jasa transportasi *online* di Indonesia. Sama dengan Grab, Uber juga mulai berekspansi di Indonesia pada tahun itu. Melihat animo masyarakat Indonesia yang cukup positif menyambut sektor baru industry di Indonesia ini, ketiga perusahaan bersaing cukup ketat dalam memperoleh sebanyak-banyaknya *user acquisition* melalui persaingan yang sama, di jasa transportasi *online*. Akan tetapi, Uber sendiri memang sedikit terseok jalannya dalam bertarung melawan Grab dan Go-Jek di kawasan Asia Tenggara, hingga akhirnya Uber melakukan *merger* dan akuisisi terhadap Grab, perusahaan yang semula adalah kompetitornya sendiri. Di tahun 2018 ini, persaingan kembali menciut hanya dengan dua perusahaan raksaasa yang menguasai persaingan jasa transportasi *online* di Indonesia. Hal ini membuat Go-Jek selaku perusahaan *pioneer* harus memikirkan cara untuk *shifting* dari jenis persaingan yang sekarang ini mulai berada di kawah *red ocean*. Peperangan yang ada kali ini cukup terang – terangan dengan sistem komparasi nilai dan *benefit* antara kedua *brand* yang sangat mudah dilakukan hanya dengan instalasi kedua aplikasi untuk mengetahui mana yang memberikan

penawaran terbaik dan menguntungkan disisi *user*, sudah sangat cukup mampu untuk membuat *user* bolak – balik bergantian menggunakan kedua aplikasi tersebut. Ditambah lagi, nilai – nilai tidak nyata yang tentu saja sangat mudah ditelisik oleh *user* entah melalui referensi atau saran rekomendasi dari teman/relasinya, membaca artikel atau berita kekinian tentang seluk beluk kedua *brand*, atau bahkan dengan mencoba satu per satu *brand*. Saat ini persaingan yang ada mulai dipicu dengan kekuatan kapitalisasi mana yang lebih tangguh untuk memberikan konsistensi *branding* kepada *user*nya dengan selalu berkiblat pada kepuasan dan kenyamanan *user* sehingga ia tetap memilih aplikasi tersebut dalam hal pelayanan jasa transportasi *online* di Indonesia. Tidak bisa dipungkiri saat ini Go-Jek dan Grab mulai berebut *customer* di satu kolam yang sama. Tinggi rendahnya advokasi *user* terhadap salah satu *brand* bergantung pada *value added* yang diberikan perusahaan terhadap *user* yang nantinya akan berujung pada loyalis *user* terhadap *brand* tersebut.

- 3) *Branding* menjadi salah satu *key tools* dalam memantapkan kembali *positioning* yang dimiliki antar kedua *brand*. Melihat yang menjadi *concern* saat ini adalah lemahnya loyalis *user* terhadap salah satu *brand*, maka masing – masing *brand* selayaknya mengkaji dan menegaskan kembali *positioning* apa yang diinginkan di mata konsumen, sehingga dari situ lahirlah *value added* yang bisa mereka sampaikan melalui *feature and benefit* kepada *user*. Penyampaian *value* tersebut tidak lain dan tidak bukan sangatlah bergantung pada *branding* yang mereka luncurkan di mata pengguna. Dari situlah *user* akan mulai menangkap nilai apa yang coba disampaikan oleh perusahaan dan ketika *branding* perusahaan mampu men-*deliver*-kan pesan – pesan dan nilai – nilai dengan baik, maka *user* akan terpengaruh untuk terus menggunakan aplikasi tersebut.
- 4) *Branding* suatu perusahaan dikatakan berhasil ketika ia mampu melakukan *campaign* dengan baik dan tepat sasaran. Berdasarkan *customer path* atau *customer journey*, terdapat lima nilai yang biasa

disebut 5A yang menjadi unsur pokok keberhasilan *branding*. *Aware*, mengubah orang yang semula tidak tahu menjadi tahu. *Appeal*, memunculkan ketertarikan. *Ask*, membuat orang – orang bertanya akan *brand* tersebut. *Act*, menggerakkan orang – orang untuk meng-*install* dan bertransaksi melalui aplikasi tersebut. *Advocate*, membuat penggunanya mempertahankan dan membela *brand* tersebut untuk terus digunakan lagi (*repeat order*) dan/atau direkomendasikan dihadapan teman dan relasinya. Ketika *campaign* dengan basis 5A ini sudah disiapkan pada konsep yang matang, maka hal selanjutnya yang harus disiapkan adalah *funding* yang kuat untuk menjalani serangkaian konsep *branding*, kualitas SDM yang unggul dan konsistensi dalam menjalani setiap prosesnya. Maka perusahaan akan menuai hasil dengan pengukuran pada terciptanya nilai – nilai (baik nyata maupun tidak nyata) yang sesuai dan tepat sasaran bagi *user* dan merek dagang (*building image*) yang baik pula bagi perusahaan. Itulah bekal yang diperlukan untuk memenangkan jenis persaingan transportasi *online* sesuai kondisi yang terjadi saat ini di Indonesia.

- 5) Langkah – langkah strategis yang selanjutnya harus disiapkan adalah sebuah proses yang sifatnya terjadi secara terus - menerus demi lahirnya inovasi yang akan selalu menyelamatkan *positioning* perusahaan apabila dilakukan dengan cara yang tepat. Langkah strategisnya adalah selalu merancang inovasi produk dan nilai bagi perusahaan yang kemudian dituangkan pada *user interface* dan *user experience* yang tepat bagi *nature* dan *habit* target *customer* yang dimiliki dengan cara membuat *planning* akan kegiatan atau tindakan *marketing communication* yang menjadi langkah selanjutnya dalam proses ini sebagai tindak lanjut penyampaian nilai dan *benefit* yang berusaha ditawarkan oleh perusahaan.

5.2 Saran

Berdasarkan dari hasil analisis yang telah dilakukan, saran yang dapat diberikan untuk perusahaan yang bergerak pada persaingan jasa transportasi *online* di Indonesia adalah untuk tetap selalu mematok adanya inovasi dalam

bisnis (produk/jasa) jika ingin menemukan ceruk pasar baru dan menyingkirkan pesaing yang ada saat itu. Ibaratnya orang memancing, cara sebuah perusahaan untuk *shifting* dari persaingan *red ocean* kearah *blue ocean* adalah dengan menciptakan kolam pancingnya sendiri. Selama perusahaan masih memancing di kolam yang sama dengan perusahaan yang lain, persaingan masih relevan dan akan susah bahkan berdarah – darah hanya untuk tetap *survive* di kolam tersebut.

Akan tetapi dalam penciptaan inovasi pun banyak hal yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan. Penting untuk tetap menerapkan kerangka kerja 4 langkah dalam penentuan strategi. Jadi ketika ada faktor – faktor yang harus ditingkatkan atau bahkan baru akan diciptakan, hal itu juga harus dibarengi dengan pengurangan atau bahkan penghapusan faktor – faktor yang kurang berdampak positif bagi jalannya bisnis. Jangan sampai waktu, energi serta biaya perusahaan terkuras habis untuk melakukan sesuatu yang tidak tepat sasaran bagi perusahaan.

Kekurangan dalam penelitian ini adalah jumlah responden yang mungkin bisa ditingkatkan, begitu pula dengan kriteria responden dan cakupan area penelitian yang perlu diperluas sehingga data yang didapat lebih maksimal dan menyerap berbagai macam sudut pandang bisnis. Perlu juga dilakukan penyempurnaan dalam metodologi penelitian sehingga hasil yang didapat lebih ilmiah. Penelitian ini juga merupakan inovasi dari penelitian – penelitian sejenis yang terdahulu, oleh karena itu diharapkan adanya keberlanjutan yang diiringi dengan *improvement* pada penelitian jenis ini di masa mendatang. Topik penelitian yang sangat menarik menurut peneliti, juga sangat berpeluang untuk digali lebih dalam dari aspek – aspek lain, melihat perkembangan bisnis di bidang ini berjalan cukup pesat hingga tahun 2018 ini, akan tetapi jumlah penelitian ilmiah terkait bidang ini masih cenderung lemah dan sedikit. Oleh karena itu peneliti merekomendasikan pembaca untuk melakukan pengembangan riset dibidang ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, R. J. (2018, Maret 31). *Caplok Uber Grab Punya Senjata Baru*. Retrieved Maret 31, 2018, from VIVA: <https://www.viva.co.id/berita/bisnis/1020149-caplok-uber-grab-punya-senjata-baru-lawan-gojek>
- Akbar, R. J. (2018, Maret 27). *Grab Ajak Uber Gempur Gojek*. Retrieved Maret 28, 2018, from VIVA: <https://www.viva.co.id/indepth/fokus/1020409-grab-ajak-uber-gempur-gojek>
- Arfi, B. (2018, June 27). Strategi Branding pada Persaingan Jasa Transportasi Online di Indonesia. (R. S. Gatti, Interviewer)
- Butler, C. (2008). Planning with Blue Ocean strategy in the United Arab Emirates. *Strategic Change*, 169-178.
- Jittrapirom, P., Knoflacher, H., & Mailer, M. (2017). Understanding decision makers' perceptions of Chiang Mai city's transport problems - an application of Causal Loop Diagram (CLD) method. *Transportation Research Procedia*, 4442-4457.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management*. England: Pearson.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, 1-14.
- Kotler, P. (2012). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kumar, V., Lahiri, A., & Dogan, O. B. (2017). A strategic framework for a profitable business model in the sharing economy. *Industrial Marketing Management*, 1-14.
- Malhotra. (2010). *Marketing Research: An Applied Approach (6 ed)*. New Jersey: Pearson.
- Marketeers. (2018, May 24). *Investasikan US\$ 500 Juta, Go-Jek Segera Gilas Aspal Empat Negara di ASEAN*. Retrieved July 16, 2018, from Marketeers: <http://marketeers.com/go-jek-segera-menggilas-aspal-empat-negara-di-asean/>
- MarkPlus, Inc. (2015, February 25). *Mengenal Konsep 5A, PAR, dan BAR*. Retrieved July 27, 2018, from Marketeers: <http://marketeers.com/mengenal-konsep-5a-par-dan-bar/>
- MarkPlus, Inc. (2018, February 13). *Dua Investor dalam Satu Hari, Akan Diapakan Uangnya Oleh Go-Jek?* Retrieved July 16, 2018, from

- Marketeers: <http://marketeers.com/dua-investor-dalam-satu-hari-akan-diapakan-uang-investor-oleh-go-jek/>
- Okezone.com. (2015, September 23). *10 Jasa Transportasi Online di Indonesia, dari Gojek hingga Uber*. Retrieved December 30, 2017, from Okezone.com:
<http://economy.okezone.com/read/2015/09/23/320/1219859/10-jasa-transportasi-online-di-indonesia-dari-go-jek-hinga-uber>
- Pratama, A. H. (2016, Maret 31). *Kilas Balik Perkembangan Layanan Transportasi Online di Tahun 2016*. Retrieved Januari 11, 2018, from Techinasia: <https://id.techinasia.com/kilas-balik-perkembangan-transportasi-online-sepanjang-tahun-2016>
- Santoso, A. S., & Nelloh, L. A. (2017). User Satisfaction and Intention to Use Peer-to-Peer Online Transportation: A Replication Study. *Procedia Computer Science*, 379-387.
- Santoso, A. S., & Nelloh, L. A. (2017). User Satisfaction and Intention to Use Peer-to-Peer Online Transportation: A Replication Study. *Procedia Computer Science*, 379-387.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students, Fifth Edition*. England: Pearson Education.
- Sharma, P. (2016). Vini Cosmetics: the blue ocean strategy to unlock new markets and boost profits. *Entrepreneurship and Innovation Management*, 360-369.
- Sidik, A. (2018, June 25). Strategi Branding pada Persaingan Jasa Transportasi Online di Indonesia. (R. S. Gatti, Interviewer)
- Silalahi, S. L., Handayani, P. W., & Munajat, Q. (2017). Service Quality Analysis for Online Transportation Services: Case Study of GO-JEK. *Procedia Computer Science*, 487-495.
- Wallsten, S. (2015). The competitive effects of the sharing economy: how is Uber changing taxis. *Technology Policy Institute*, 22.
- Wicaksono, D. M. (2018, July 12). Strategi Branding pada Persaingan Jasa Transportasi Online di Indonesia. (R. S. Gatti, Interviewer)

LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Wawancara



No. Wawancara :
Waktu :
Lokasi :

PEDOMAN WAWANCARA

(*BRANDING EXPERTISE*)

I. Identitas Informan

Nama :
Umur :
Jenis Kelamin :
Pekerjaan :
Perusahaan :
Lama bekerja :

II. Pertanyaan

a. *Brand Positioning*

| No | Pertanyaan | Jawaban |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1. | Menurut Anda, bagaimana kondisi <i>existing</i> persaingan jasa transportasi <i>online</i> di Indonesia? <i>Brand</i> manakah yang lebih kompetitif? | |
| 2. | Berbicara mengenai <i>branding</i> , apa yang menjadi faktor kunci keberhasilan (<i>critical success factor</i>) di dalamnya? (faktor persaingan) | |
| 3. | Melihat hasil <i>preliminary study</i> tentang tingginya <i>switching behavior</i> dari pengguna jasa terhadap kedua merek, menurut Anda apa yang melatarbelakangi hal ini dapat terjadi, utamanya dalam bidang <i>branding</i> yang dilakukan oleh masing – masing perusahaan jasa? | |
| 4. | Apakah perumusan inovasi strategi dalam | |

| | | |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | hal <i>branding</i> mampu mengakomodir permasalahan yang ada? Bagaimana hubungannya? | |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------|--|

b. Strategi *Branding*

| No | Pertanyaan | Jawaban |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 1. | Berdasarkan faktor kompetisi pada persaingan jasa transportasi <i>online</i> yang telah terdeterminasi sebelumnya, bagaimana kira-kira pembobotan pada masing-masing faktor yang ada? | |
| 2. | Bagaimana rumusan strategi <i>branding</i> pada persaingan jasa transportasi <i>online</i> ? | <i>Blue Ocean Strategy</i> (BOS) |

c. Afirmasi hubungan sebab-akibat

| No | Pertanyaan | Jawaban |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 1. | Dari rumusan strategi yang didapat, bagaimana afirmasi hubungan sebab akibat antar strategi yang telah dirancang. | Causal Loop Diagram (CLD) |

*keterangan tambahan

Faktor kompetisi *branding* pada persaingan jasa transportasi *online* di Indonesia (berdasarkan teori Keller, 2013) :

- *Advertising & Promotion*
- *Interactive Marketing*
- *Events & Experiences*
- *Mobile Marketing*

Lampiran 2. Verbatim Wawancara



No. Wawancara : 01
Waktu : 25 Juni 2018
11.00 – 12.00
Lokasi : Lia S.
Associates
Branding &
Design

VERBATIM WAWANCARA (*BRANDING EXPERTISE*)

I. Identitas Informan

Nama : Amelia Sidik, PhD
Umur : 36
Jenis Kelamin : Perempuan
Pekerjaan : Branding Consultant & Akademisi Universitas Petra
Perusahaan : Lia S. Associates (Branding & Design)
Lama bekerja : 12 tahun

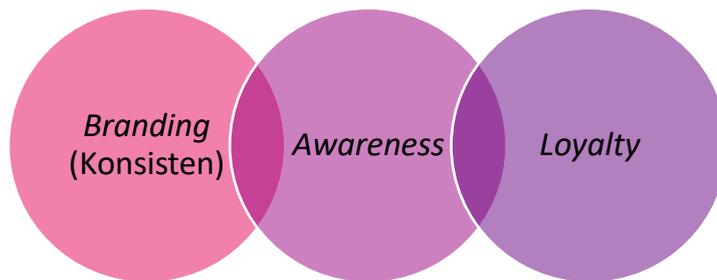
II. Pertanyaan dan Jawaban

R : Menurut Anda, bagaimana kondisi *existing* persaingan jasa transportasi *online* di Indonesia? *Brand* manakah yang lebih kompetitif?

L : Ini akan menarik kalau kamu melihat dari segi *founder*-nya. Iya, yang *founder* Go-Jek dan Grab itu latar belakang pendidikan sama kiprahnya apa. Yang satu anak Indonesia, yang satu bukan anak Indonesia. Habis itu kenapa dia melebarkan sayap sampai ke Indonesia sama dia masuk ke Indonesia itu menggunakan *back-up* dari siapa sehingga dia agresif. Dari situ akan menjawab pertanyaan nomor 1 ini, karena saya orang *branding*, saya bukan orang iklan. Kalau orang iklan itu tidak melihat akar, hanya iklan yang di *surface* apa. Tapi kalau *branding* itu, siapa *founder*-nya, siapa *owner*-nya, asal *funding* asal uang darimana. Itu saya bisa membaca jalan pemikiran strategi bisnisnya. Karena, karakter *owner* itu akan mempengaruhi cara dia mengambil keputusan.

R : Berbicara mengenai *branding*, apa yang menjadi faktor kunci keberhasilan (*critical success factor*) di dalamnya? (faktor persaingan)

L : Konsistensi, Renda. Konsistensi itu bisa ada karena apa? Satu, karena Visi. Punya Visi apa tidak orangnya. Habis itu, kedua, SDM-nya. Kualitas SDM-nya dia. Ketiga, *funding*. *Funding* bisa macam-macam lagi, *funding* apakah dari *capital*-nya sendiri, apakah dari pinjaman bank, atau *crowdfunding* kan macam-macam kalau *online* itu. Kalau tidak ada akarnya ini, konsistensi komunikasi termasuk iklan, termasuk promosi, itu kan semua tindakan komunikasi untuk *marketing* ya, *marketing communication*. Kalau tiga ini tidak kuat, maka konsistensi ini tidak ada. Kalau konsistensi tidak ada, maka *market* tidak akan



aware, bagaimana *user* bisa loyal kemudian? Ini salah satu juga penyebab *switching behavior*-nya tinggi.

R : Melihat hasil *preliminary study* tentang tingginya *switching behavior* dari pengguna jasa terhadap kedua merek, menurut Anda apa yang melatarbelakangi hal ini dapat terjadi, utamanya dalam bidang *branding* yang dilakukan oleh masing – masing perusahaan jasa?

(Responden kemudian meminta rekannya, Widya selaku *heavy user* jasa transportasi *online* yang berdomisili di Surabaya untuk memberikan *insight* terkait pertanyaan *interviewer*)

L : Benar kan? Tulisannya Renda betul kan tentang analisisnya perihal fenomena *switching behavior* ini. (mengkonfirmasi pada Widya)

W : Dulu saya tidak menggunakan Grab. Dulu saya pengguna Gojek. Karena, yang pertama: *fare* harganya. Punya Grab tidak pake tarif tetap. Jadi seperti taksi pada umumnya, harga final yang harus kita bayar itu baru bisa diketahui ketika sampai di lokasi tujuan. Uber juga begitu. *That's why I stop using that too*. Dan aku akhirnya menggunakan Gojek karena harga dia tetap. Yang kedua, waktu itu hanya Go-Jek yang punya GO-PAY. Grab belum punya Grab-Pay, Uber juga belum ada. Pokoknya duitnya tidak keluar *cash*. Saya benci uang *cash*. Lalu,

setelah itu sekarang saya menggunakan Grab. Karena Go-Pay itu pengisiannya susah. Harus buka klikBCA dan lain-lain. Grab-Pay bisa langsung *connect* dengan *Credit Card*. *Which is very easy*, saya hanya tinggal *connect* sekali, saya pesan-naik, tidak perlu bingung buka klikBCA atau atm *banking* dan lain-lain. Lebih mudahnya lagi, Grab-Pay bisa *connect Credit Card*. Dan sekarang tarif Grab yang sifatnya *flat fare* itu jauh lebih murah dibanding Go-Jek. Jauh. Meskipun menggunakan Go-Pay, dia sudah diskon berapa persen, saya kalau memakai Grab itu masih lebih murah.

L : Jadi sekarang posisinya Grab itu lebih murah daripada Go-Jek. Dan fasilitas *payment* yang ditawarkan itu sama. *Cashless*.

W : Iya menurut saya. Bahkan sekarang Grab menggandeng OVO di *payment*-nya.

R : Kerjasama itu apakah salah satu bentuk strateginya Bu? Tentang *relationship* dan *partnership strategic*-nya.

L : Iyaa, OVO itu punya Lippo seingat saya. Ya makanya *branding* itu melihat ke akar, contohnya hal-hal seperti ini.

R : Iya, kalau hanya menilai dari luar itu kadang orang tidak menganggap ini sebagai salah satu strategi *branding*-nya.

W : Tapi sebenarnya, GrabFood itu kalah ketimbang Go-Food, pilihan makannya itu tidak selengkap Go-Food *merchant*-nya. Tapi kalau buat layanan *Car*-nya, *I better prefer GrabCar*.

L : Iya ini kamu catat dulu barusan pendapat dari Bu Widya selaku *user* itu, setelah ini aku ceritain konsep dasarnya.

Setelah beberapa saat kemudian...

L : Jadi Renda, yang melatarbelakangi ada dua. Jawaban cantik berdasarkan teori. Memahami kebutuhan pasar. Ya kan.. Teori dasar kan... bagaimana sebuah *brand* bergerak harus menjawab kebutuhan pasar, karena apa? *Supply* dibuat sesuai *demand*. Tapi kita bicara *branding* bisnis lebih dalam, mungkin ada hal yang melatarbelakangi, kerjasama dengan OVO yang punya Mochtar Riady yang begitu agresif sama Meikarta dan lain-lain. Semua juga tahu, Matahari itu juga dibunuh sama dia. Saya tidak tahu, tapi kalau tindakan pembelian Grab ini ada kaitannya dengan Riady, berarti ada visi pribadi dari *owner* baru-nya, yang mau

mendominasi pasar. Sehingga tindakannya sangat berani. Berarti yang kedua ini terkait pengaruh dari orang-orang di jajaran atas, terkait visi tadi. Nah ini kenapa kita bisa sampai bahas hal ini, karena *branding* itu sampai akar, kalau iklan hanya sampai daunnya aja.

R : Oke, itu berarti yang paling utama itu memahami kebutuhan pasar ya Bu...

L : Benar, sedangkan dari Go-Jek yang kamu perlu lihat adalah. Tadi kan jawaban indahny sudah, terus jawaban bisnisnya sudah dari satu sisi. Dari sisi yang lain, Go-Jek. Coba kamu cek dia memakai *angel investor* atau tidak?

W : Woah. Itu pertanyaan bagus itu. Benar lo, pasti menggunakan *angel investor* dia. Uang siapa coba sebanyak itu.

L : Dia menggunakan *angel investor*-nya itu siapa. Terus *angel investor*-nya dia masih mengucurkan dana atau dia mulai '*seret*' dananya. Dibandingkan satunya ini, si Grab. Dia tidak mungkin memakai uang sendiri. Dia sudah pasti memakai reputasi bisnis. Dia itu uang hutang semua. Orang kalau bisnis kan gitu. Mau bangun, ambil hutang memakai reputasinya dia, seperti Sinarmas, Lippo itu berani sekali hutangnya. Milyar dolar itu bisa dia dapatkan dari bank-bank luar negeri.

R : Ini seperti istilah "membakar uang" itu ya Bu? *Seed funding*?

L : Iya, betul betul betul. Nah iya itu kan harus pakai reputasi supaya bisa dapat uang itu. Kalau kita ya tidak bisa tiba-tiba minta suntikan dana, halo kamu siapa. Beda kalau Mochtar Riady. Oo atau anaknya SBY. Jadi terkait kamu itu siapa. Begitu ceritanya. Jadi kamu bisa menilik mimpi dan ambisinya, terus *funding*-nya bagaimana. Ini idealisme-nya bagaimana. Misalnya dia idealisme-nya di *programming* kalau dia latar belakang-nya *programming*. Yang ini menguasai pasar Indonesia baik dari properti ataupun yang lain.

R : Berarti *goal* mereka itu belum tentu kearah yang sama ya, meskipun mereka ini berada di persaingan bisnis dalam bidang yang sama?

L : Nah, benar. Yang satu ini adalah cinta mati-nya dia, cinta pertama-nya dia. Yang satu hanya satu komponen dari keseluruhan kerajaan bisnisnya. *It's very different. Okay*. Habis itu, Renda kalau lihat selalu dari dua sisi ya. Go-Jek dan Grab. Jadi ceritanya bisa enak.

R : Terkait *angel investor* tadi, sebenarnya seberapa berpengaruh kah terhadap proses bisnisnya?

L : Semua orang pasti punya kepentingan. *Angel investor* itu tidak memberitahu nama dia siapa ke publik. Dan itu salah satu yang membuat dia disebut *angel investor*. Dari segi kepentingan, ada kepentingan yang paling sederhana dari *angel investor*. Kepentingan yang paling sederhana adalah uang yang dia dapat, kemudian diinvestasikan dalam bentuk *Corporate Social Responsibility*, itu tidak kena pajak. Sebagai contoh, perusahaan rokok. Kita sering lihat, perusahaan rokok ini kok sering banget ya membuat acara, mengundang band-band terkenal. Itu daripada uangnya dibayarkan ke pajak, dia lebih memilih membuat iklan sekalian dia promosi. CSR dengan menghibur masyarakat. Jadi kaitannya dengan pajak. Itu yang pertama. Kedua, kalau kamu membaca gerak-gerik pertumbuhan internet dengan kiblat barat lawan kiblat timur. Internet itu ada, internet itu mainannya orang Amerika. Orang Amerika itu, *backbone*-nya, tulang punggungnya, orang yang pintar-pintar, yang punya uang adalah orang *jews*, Yahudi. *Which is why si Zuckerbergh is jew*, habis itu Steve Jobs *is jew*, Microsoft *is jew*. Kamu bisa baca berita-beritanya, kamu bisa cari benang merahnya. Jadi internet ini adalah mainannya orang-orang Yahudi. Kemudian mereka punya tujuan 3 generasi kedepan, seluruh dunia memakai internet. Dia membidik 3 generasi kedepan, berarti cucu kita. Bagaimana cara dia mengedukasi seluruh dunia untuk bisa menjadi pengguna internet? Maka tindakan-tindakan harus lebih banyak dilakukan melalui internet. Contohnya tindakan transaksi jual-beli melalui internet, pendaftaran sekolah, pajak, semuanya lewat internet. Bagaimana mengubah kebiasaan orang dari biasanya yang memakai uang kontan, tatap muka jadi menggunakan internet? Harus menjadi lebih murah kalau pakai internet. *And then they invest*, untuk cucu-cucunya kelak, *delaying gratification*. Punya uang 'nganggur', diberikan ke *start-up*, supaya apa? Supaya *start-up*nya ini bisa lebih murah-murah. Jadi orang-orang itu memberi kesempatan.

R : Jadi tetap saja kembali lagi ada kesamaan visi dari si *start-up* ini dengan *angel investor* makanya dia mau invest ya?

L : Iya, tapi belum tentu si *start-up* ini punya visi yang jangka panjang sama kaya si *investor* tadi. Nah ini nanti ujung-ujungnya pada generasi ketiga, cucu-cucu kita sudah tidak tahu lagi caranya berhenti dari internet, cara membeli secara *offline*. Semua sudah serba internet. Toko-toko *offline* sudah pada tutup. Mau tidak mau

sudah beli secara *online*. Nah kalau begitu harganya kira-kira tetap murah apa tidak?

R : Ya, karena itu ibaratnya *demand*-nya sudah mulai tinggi, berarti kan otomatis harga naik.

L : Nah iya, teori dasarnya main lagi. Kompetitornya sudah mati, dia bisa menaikkan harga. Labanya dia, bukan dirasakan si orang-orang Yahudi itu sekarang, tapi dilimpahkanke cucu-cucunya di masa itu nanti. Itu yang dia target. Sekarang ada sebuah Negara yang berpikir, kok enak Yahudi Amerika berbuat seperti gini? Bagaimana nasib anak cucuku nanti dong. 3 generasi lagi bisa mati mereka. Karena 70-80% internet Indonesia, lewat bawah laut itu, punya-nya Amerika. Jadi Indonesia itu, Telkom dan lain-lain itu menyambungkan teknologinya dari situ, punya situ. Di buku teorinya pun, internet itu apa? Internet itu ditulis sebagai "*cloud*". *What is cloud?* Definisinya sampai hari ini tidak dibuka. *Cloud* itu apa, definisinya, komponennya apa, *how to do it*, itu tidak ada yang buka. Ini hak cipta patennya Yahudi Amerika. Sebuah bangsa berpikir, kok enak ya seluruh dunia ini nanti akan memperkaya Amerika. Aku tidak mau pakai *backbone* internet Amerika. Aku akan mencoba membuat *backbone* internet sendiri, membuka portal-portal dagang sendiri. Bangsa apa itu?

R : China. *That's why* Facebook, Line, Instagram ditutup disana.

L : *Right!* Meskipun jelek, meskipun tidak sekeren FB. Tapi dia itu berjuang sebisanya supaya tidak termonopoli. Tapi semua masyarakatnya menggunakan itu. Karena secara pemerintahan dia masih komunis. Ekonominya saja yang kapitalis. Akses internet yang dari Amerika itu di *block* disana. Daripada dia jadi *angel investor* diluar, dia masukan dananya ke Alibaba. Makanya sekarang Alibaba itu jadi besar. Bisa memecahkan diri jadi apa-apa gitu. Ingin menjadi Negara mandiri. Yang tidak semuanya mereka beli dari luar. Karena keturunan mereka jumlahnya milyaran. Kalau dia beli dari luar bisa miskin lagi.

R : Apakah perumusan inovasi strategi dalam hal *branding* mampu mengakomodir permasalahan yang ada? Bagaimana hubungannya?

L : Disini *branding* bisa membantu *brand* untuk memantapkan *positioning*. Supaya mereka tetap berada di *top of mind* para *user*. Yang ideal apabila sudah *top of mind* terus dia *pioneer*. Tapi *pioneer* saja tidak cukup. Contoh pasta gigi

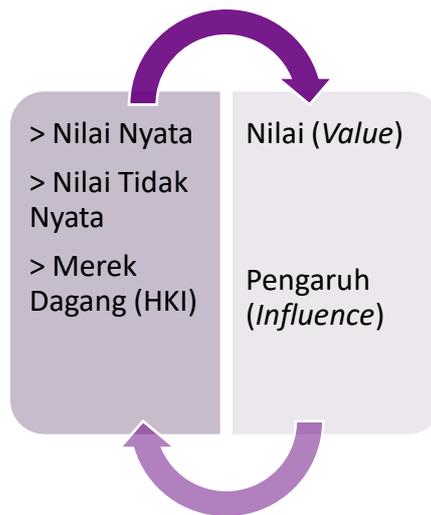
pioneer-nya Odol. Tapi sekarang barangnya sudah tidak ada. Tapi air kemasan *pioneer*-nya Aqua. Dia bisa mempertahankan *top of mind* masyarakat sampai sekarang kalau cari air kemasan menyebutnya tetap Aqua dan barangnya masih ada. Di restoran mewah pun orang kalau air kemasan *prefer* Aqua. Jadi *pioneer* ini bagus. Kalau disini ini mungkin Go-Jek *pioneer*-nya. Bagus. Tapi itu saja belum cukup. Harus bisa mempertahankan strategi bisnis untuk mengamankan *positioning* supaya tetap menjadi *top of mind*. *And that's how branding* bisa membantu memecahkan permasalahan yang ada.

R : Menurut Bu Lia, secara global itu masih unggul Go-Jek atau Grab?

L : Kalau dari terminologi Go-Jek unggul satu *step* dari penamaannya ada kata “ojek” didalamnya yang mungkin membuat dia lebih mudah dipilih sama masyarakat Indonesia untuk hal-hal per”ojek”kannya. Misal untuk Go-Ride, Go-Foodnya. Itu Go-Jek rasanya lebih unggul. Tapi saya kurang tahu lagi untuk yang Go-Massage, Go-Glam itu seperti apa. Dari nama itu juga yang dibarengi dengan produk yang sesuai itu bisa menguatkan *positioning* dia. Kaya ITS, dia Teknik. Sudah pasti orang-orang banyak meliriknya lulusan tekniknya. Desain dan bisnisnya mungkin tidak terlalu Karena memang *positioning*-nya dia adalah kampus teknik. Ya makanya, ada atau tidaknya pun tidak masalah untuk lini-lini bisnis tambahannya itu. Tapi jangan sampai waktu, energi dan biayanya itu tersedot habis untuk mengurus yang kecil lain-lain itu terus kekuatan utamanya malah terabaikan. Begitu.

R : *Critical success factor* dalam persaingan ini?

L : Nilai Nyata, Nilai Tidak Nyata, Merek Dagang (HKI). Jadi sebetulnya kalau *brand* itu dua. Ini kan ada konsistensi yang tadi saya bilang. Habis itu muncul *value* (nilai) sama *influence* (pengaruh). Nah dari situ nilai nyata-nya diukur. Nilai tidak nyata-nya juga diukur. Merek dagang-nya juga diukur. Terkait mengukurnya bagaimana? Berdasarkan *positioning* sama *top of mind*. Tadi misalkan dia bilang, aku punya nilai nyata, secara uang aku paling murah. Terus ditanya secara *top of mind*, dikroscek ke *user* dia memang paling murah atau tidak. Habis itu dari nilai muncul pengaruh, misalnya dari Go-Jek pindah ke Grab karena lebih murah. Nah itu kan karena menangkap nilai makanya dia terpengaruh. Kemudian ada nilai tidak nyata. *Driver*-nya lebih sopan, misalnya. Sama itu juga dikroscek.

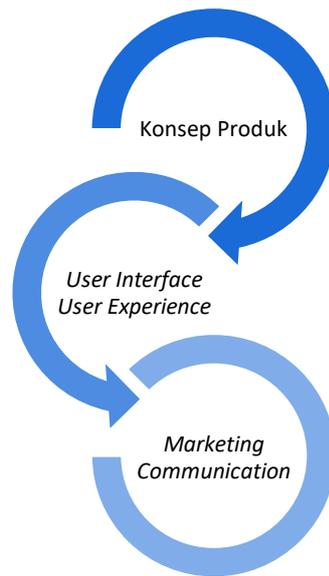


R : Jika dikaitkan dengan teori *blue ocean strategy*?

L : Jadi awalnya ketika masuk, diantara taxi Go-Jek itu *blue ocean*. Tapi kesalahannya dia menganggap dia *blue ocean* selamanya. Padahal tidak, sekarang dia sudah masuk ke *red ocean*, menurutku. *So they need to do something*, apa nih yang bisa diperbaiki lagi supaya dia punya *positioning* yang pas. *And it's never ending process*.

R : Nah kalau *blue ocean* itu berarti fokusnya ke produk/layanan kan. Tapi kali ini saya ingin membahas inovasi pada *branding* nya. Caranya dia memperbaiki tanpa merubah produk. Bagaimana Bu kira-kira?

L : Ya berarti melalui perbaikan *user experience*-nya. Atau menambah media-media yang sebelumnya belum tersentuh. Aku tidak bisa menyebut satu media, misal Instagram ya. Karena ya saat ini Instagram yang lagi *in*. Tapi nanti kita kan tidak tahu. Yang jelas konsep dasarnya ya tetap ini. Dari awalnya konsep produk dicerminkan dalam *UIUX* yang oke lanjut ke markom *plan*-nya. Itu berulang terus.



W : Kalau Go-Jek itu memang perubahan itu dari lini produk layanannya. Kalau Grab itu bukan membuat produk baru, tapi dia inovasi ke produk yang ada.

L : Karena dia bukan *pioneer*, si Grab. Dia hanya mau mengokohkan *positioning* yang dimiliki. Supaya semakin banyak *user*nya.

(halaman ini sengaja dikosongkan)



No. Wawancara : 02
Waktu : 13 Juli 2018
16.00 – 17.00
Lokasi : MarkPlus, Inc.

VERBATIM WAWANCARA (*BRANDING EXPERTISE*)

I. Identitas Informan

Nama : Dian Mukti Wicaksono,S.Si
Umur : 35
Jenis Kelamin : Laki-laki
Pekerjaan : Regional Head
Perusahaan : MarkPlus, Inc.
Lama bekerja : 14 tahun

II. Pertanyaan dan Jawaban

R : Menurut Anda, bagaimana kondisi *existing* persaingan jasa transportasi *online* di Indonesia? *Brand* manakah yang lebih kompetitif?

D : Transportasi ya. Transportasi itu bisa dibagi jadi dua. *Online* dan *offline*. Nah kalau kita bicara *offline* sama *online* itu tidak bisa *head-to-head*. Karena ini dua *industry* yang berbeda, dua sektor yang berbeda dengan permainan yang berbeda-beda juga. Tapi kalau aku bicara *online*. Baik Grab sama Go-Jek, sebenarnya semuanya itu berada pada posisi yang tidak bisa kita bicara mana yang lebih kompetitif. Karena keduanya juga sama-sama melakukan dobrakan. Kalau dibilang secara daya tarik *market*, mungkin bisa dibilang Go-Jek itu lebih menarik. Kuncinya ada 5A (*aware, appeal, ask, act, advocate*). Ini teori perilaku konsumen yang *men-drive* mereka untuk menggunakan suatu produk/jasa. Kalau aku kembalikan antara Grab dan Go-Jek, kalau kita bicara tentang transportasi sebenarnya yang memiliki daya tarik secara *brand* kalau menurutku pribadi itu adalah Go-Jek. Kenapa? Karena secara *namings*, dia lebih kental dengan istilah “ojek” itu. Dan istilah “ojek” lebih populer di Indonesia. Grab jarang orang mengadopsi *terminology* itu. Nah, akhirnya apa? Ketika Go-Jek masuk pertama di Indonesia, bagi Go-Jek itu lebih mudah untuk mendapatkan *market* di Indonesia. Karena itu mengedukasi orang bahwa Go-Jek ini adalah ojek yang di-digitalisasi.

R : Lebih *familiar* juga ya namanya...

D : Iya, pertama dia dari *naming* lebih menguntungkan. Ojek ditambahin huruf “G” gitu kan. Terus kemudian, ojek yang di-digitalisasi, berarti ojek yang di-*modernkan*. Itu yang membuat pada waktu itu ketika Go-Jek di-*launch*, dia lebih bisa mendapatkan animo yang positif. Nah tapi setelah itu akhirnya kan masuk Grab sama Uber. Kompetisinya mulai *flat*. Semua berkompetisi, disitu yang bermain adalah uang. *Budget* promosi artinya. Nah *budget* promosi itu dimasukkan kedalam aspek ini. Jadi sama-sama mereka membuat program promosi baik itu *branding*, iklan, *digital advertising*. Semuanya akhirnya pada posisi yang sama. Semua sama-sama meng-*create benefit* yang bisa memberikan daya tarik kepada pelanggan untuk mau *switch* dari Go-Jek ke Grab, dari Go-Jek ke Uber waktu itu. Tapi ketika awal, yang menang *step* pertama ini adalah Go-Jek sebenarnya. Karena secara *naming* mereka diuntungkan. Ya akhirnya sering kalau di daerah itu ya, aku naik Go-Jek ke Grab. Honda Yamaha.

R : Oo..sudah jadi *top of mind* gitu ya?

D : Iya, *top of mind*-nya masyarakat itu Go-Jek. Meskipun yang dipesan saat itu Grab. Nah ini seolah-olah menang satu set lah. Tapi ketika kapitalisasinya sudah mulai masuk. Investor mulai injek kanan injek kiri. Astra pun juga menginjek ke salah satu perusahaan. Persaingannya mulai sama. Apalagi ketika Uber diakuisisi oleh Grab. Akhirnya jadi ya sudah, imbang sebenarnya gitu lo. Aku tidak berbicara dari sisi omset ya. Dari sisi *marketing*, sebenarnya dua aplikasi ini sama. Secara *marketing*. Go-Jek ini punya loyalis sendiri. Grab punya loyalis sendiri. Tidak ada yang diunggulkan, tidak ada yang dirugikan. Karena keduanya memberikan *benefit* yang berbeda-beda. Go-Jek memberikan fasilitas dengan ciri khas “*lifestyle*”-nya itu kan, Go-Pay, Go-Tix, Go-Food dan segala macam. Yang intinya memudahkan masyarakat berinteraksi atau *engaged* dengan Go-Jek. Grab pun juga mulai sekarang. Ikut memberikan fasilitas-fasilitas itu. Ya mulai dengan Grab-Food dan segala macam. Itu kan sebenarnya baru satu tahun ini kan mereka *launching*. Jadi kalau aku bilang secara *marketing* ya sekarang sama-sama aja sih. Tapi kalau dulu, mungkin Go-Jek lebih menang awal.

R : Berarti kalau saya simpulkan dulu itu Go-Jek punya pasar *Blue Ocean* sebelum Grab dan Uber masuk ke Indonesia. Tapi begitu Grab sama Uber mulai

masuk apalagi Uber sama Grab merger akuisisi, pasar mereka jadi *Red Ocean* sekarang. Benar begitu?

D : Iya bisa jadi sekarang seperti itu. Meskipun *red ocean*-nya antara dua itu aja. Nah sekarang si Go-Jek masih berusaha mem-*blue*-kan lagi karena *benefit* yang dia punya, fasilitas yang dia punya, *aftersales* yang dia punya tetap lebih menang satu set dibanding Grab. Ya mungkin Go-Food ada juga di Grab, tapi untuk fasilitas-fasilitas lain, kaya *massage*, tiket itu masih hanya Go-Jek yang ada.

R : Dan kenyataannya pun, dari segi *merchant*-nya pun masih lengkap punya Go-Jek kalau dibanding Grab.

D : Iya, makanya aku bilang kalau dari segi *marketing*, Go-Jek ini masih lebih unggul ya dibanding Grab. Tapi kalau secara kapitalisasi bisnis, uang yang berputar nah itu aku kurang tahu. Tapi kalau dari sudut pandang *marketing*, daya tarik pasar ini sebenarnya Go-Jek lebih unggul. Makanya kita bisa lihat tuh, kalau si Grab ketika dapat injek dana dari investor, pasti dia habiskan untuk *branding* yang maksimal. *Support Indonesian Idol*. Itu kan sebenarnya nilai yang benar-benar besar, dengan tujuan berusaha menggeser *market* itu, orang-orang itu biar ke Grab. Gitu sih menurutku..

R : Kalau dari segi *positioning*-nya, *brand positioning*-nya di Indonesia ini menurut Mas Dian bagaimana?

D : Menurutku sih kalau si Go-Jek ini masih aplikasi transportasi *digital* yang Indonesia banget. Jadi akhirnya mengerti *habit*-nya orang Indonesia. Go-Car dan kerjasama dengan *Blue Bird*. Terus dia juga ada Go-Box. Terus orang Indonesia itu kan *lifestyle* dan segala macamnya, makanya dia mengeluarkan yang sejenis Go-Glam. Ya sebenarnya itu tidak penting, tapi orang Indonesia kan begitu. Makanya dia berusaha mengunci *customer*-nya Go-Jek dengan *benefits* itu. Kalau aku menyimpulkan, Go-Jek itu memposisikan diri sebagai aplikasi digital yang paling mengerti kebutuhan rutinitasnya orang Indonesia. Artinya rutinitas itu ya transportasi, makanan dan segala macam. Pokoknya memudahkan kebutuhan sehari-harinya masyarakat. Kalau Grab masih lebih kearah transportasi, hanya di transportasi, murni, sementara ini. Kalau tidak salah, saya pernah bekerja sama dengan Go-Jek. Nama PT nya si Go-Jek ini pun PT Aplikasi Karya Anak Bangsa, makanya aku bilang, o ya memang sepertinya dia berusaha masuk kesitu.

R : Berarti dari segi *owner*-nya kan satu dari lokal, Indonesia, satunya dari luar. Itu juga makanya mereka men-*define* tujuan juga beda. Yang satu lebih mengerti *nature*-nya orang Indonesia. Nah, berbicara mengenai *branding*, apa yang menjadi faktor kunci keberhasilan (*critical success factor*) di dalamnya? (faktor persaingan)

D : *Campaign. Branding* itu sukses kalau *campaign*-nya diterima oleh masyarakat. Jadi, *branding* itu kan satu proses dalam menterjemahkan/menyampaikan *brand* itu sendiri ke masyarakat. *Value* dalam *brand* itu sendiri. Ketika *campaign*-nya bagus, sesuai dengan misi *branding*-nya, maka *branding* itu dikatakan sukses. Artinya KPI sukses itu adalah ketika berhasil men-*drive* konsumen dari yang semula tidak tahu, menjadi *advocate*. Sehingga orang itu mau loyal sama *brand* yang kita punya. Kembali lagi ke 5A ini. *Branding* sukses kalau dia skornya tinggi di 5A-nya ini. Contoh *branding* yang *extremely success* itu ya Apple. Dia memberi *brand* sebuah *handphone* dengan *namings* “Apple” yang sebenarnya jauh dari terminologi asli dari produknya, akan tetapi sampai saat ini sangat mudah diterima oleh masyarakat, bahkan banyak yang loyal. Kalau Go-Jek sendiri sebenarnya dia belum terlalu wow karena memang sejauh ini dia tertolong banget dari penamaannya itu.

R : Kalau *case*-nya Go-Jek sama Grab, apa faktor persaingan inti dari keduanya? Yang menentukan kesuksesan *branding* mereka.

D : *Critical point*-nya itu bukan pada aplikasi, tapi bagaimana caranya dia memenangkan *customer*. Kuncinya sebenarnya disitu. Bagaimana dia memenangkan loyalitas *customer*. Karena begini, orang mau *switch* aplikasi itu sangat gampang loh. Misalnya nanti suatu saat ada perusahaan asing yang mau invest ke Indonesia, terus mereka membuat aplikasi serupa, itu bukan hal yang sulit sebenarnya. Yaudah tinggal investasi disitu, terus membuat aplikasi yang lebih canggih, misalnya ekstrimnya tanpa harus pesan pun dia cukup bisa AI, terus ojeknya itu akan datang sendiri. Itu teknologi. Siapa kuat berkuasa, kapitalisasi lebih besar, teknologi lebih maju, aplikasi itu bisa dibuat. Nah tapi yang penting adalah menguasai *stakeholder*-nya. Baik itu *customer* maupun *supplier*-nya. Dalam hal ini, ya para *driver* ojeknya itu sendiri. Perangnya adalah disitu menurutku. Antara dua ini. Ya seperti, siapa yang menguasai *tenants* lebih

banyak, siapa yang jumlah *drivernya* lebih banyak. Berarti secara sistem dia lebih kuat.

R : Berarti kalau secara *user interface* gitu itu hanya tambahan aja ya? Bukan hal yang krusial?

D : Ya seperti, BMC (*Business Model Canvas*), sebenarnya yang penting kan yang ditengah itu kan...

R : *Value proposition*?

D : Iya, pemberian *value*-nya seperti apa. Kalau *user interface* itu bagaimana *resource*-nya. Ya semakin jago IT-nya ya semakin canggih ini. jadi yang penting bagaimana pertukaran *value* dari perusahaan ke *stakeholder*. *Stakeholder* kan disini macam-macam kalau kita bicara aplikasi *digital transportation*. *Customer*-nya ya orang penggunanya, terus dibalik layar dia juga bekerjasama dengan *tenant*, pemilik kendaraan, ya seperti itu. Ujung-ujungnya adalah mereka yang menguasai *stakeholder* lebih banyak dan loyal terhadap perusahaan mereka, ya itulah yang menang. *Logic*nya gitu aja. Mau tampilannya segala macam itu Cuma masalah *digital mastering*nya aja sih.



R : Melihat hasil *preliminary study* tentang tingginya *switching behavior* dari pengguna jasa terhadap kedua merek, menurut Anda apa yang melatarbelakangi hal ini dapat terjadi, utamanya dalam bidang *branding* yang dilakukan oleh masing – masing perusahaan jasa?

D : *Value added* yang diberikan. Justru kalau kita bicara *branding* menurutku sih, ini lebih banyak pengaruhnya dari faktor *indirect brand*. Misalnya aku mau ke Juanda, tinggal bandingin harga kedua *apps* nanti pasti ketahuan mana yang lebih *worth*. Tergantung *benefit* apa yang dia berikan, itu yang membuat orang itu *switch*. Dan ini juga yang mebuat konsumen menjadi labil dan akhirnya membuat mereka berpikir “ah yasudahlah saya install dua-duanya saja”. Jadi aku bilang sih ini masih belum ada loyalis murni. Ekstrimnya, misalnya suatu hari Go-Jek itu ditutup, ya orang akan dengan gampang kok pindah ke Grab. Meskipun disitu

tidak ada Go-Food, ya mereka tidak masalah, aplikasi itu tetap akan dicintai. Jadi tidak ada orang yang *advocate* murni. *Advocate* murni itu ketika *brand*nya tidak ada, dia tidak akan menggunakan *brand* apapun. Jadi ketika misal Go-Jek sudah tidak ada, penggunaanya “udah lah, aku tidak pakai gini-ginian lagi ah”, itu tidak mungkin. Karena yang perang diantara kedua *brand* ini saat ini bukan di *branding directly*-nya. Bukan soal *campaign*-nya. Lebih kearah *benefit* bisnis yang diberikan. Kondisi persaingan yang *head-to-head* dan gampang di-install, itu membuat orang-orang sangat mudah untuk membandingkan. Jadi sebenarnya kamu mau habis duit buat *branding* besar-besaran ya itu hanya menambah *customer acquisition* saja. Misalnya wah di Gresik sekarang ada Grab nih, yaudah *install* Grab. Tapi yang membuat dia mau *keep* pakai Grab terus itu ya *benefit*. “Waduh, lebih mahal ternyata, Go-Jek saja lah..”, gitu contohnya. *Branding* hanya sampai sininya aja sih, *aware* dan *appeal*.



Selebihnya ini lebih kearah komunikasi *brand* sama *value added* yang diberikan. Menurutku gitu.

R : *Marketing communication* ya?

D : Lebih kearah *sales promotion* sebenarnya. Untuk *direct sales*. Markom itu kan hanya mengkomunikasikan strategi *marketing*nya. Tapi lebih kearah dia itu *business building* sebenarnya. Markom yang mengarahkan orang untuk langsung transaksi dan berinteraksi dengan aplikasi.

R : Itu namanya apa berarti?

D : Markom itu kan ada dua. ATL sama BTL kan. *Above The Line* sama *Below The Line*. ATL biasanya itu hanya sekedar *campaign*. *Campaign* untuk *image building*. Mengkampanyekan bahwa perusahaan ini *image*-nya bagus. Tapi kalau *business building*, itu meng-*campaign* untuk terjadinya bisnis. Misalnya begini, kamu lihat *billboard* atau iklan Koran. Misalnya ada iklan “beli hari ini, diskon 30%, menunjukkan id card”. Itu iklan atau markom yang *business building*. Memicu orang langsung transaksi. Tapi kalau iklannya Semen Indonesia yang

kokoh tak tertandingi, itu *image building*. Membangun *image*. Jadi yang dilakukan aplikasi ini mayoritas markomnya ya kearah *business building*. Karena tujuannya dia men-*generate user* makin banyak.

R : Apakah perumusan inovasi strategi dalam hal *branding* mampu mengakomodir permasalahan yang ada? Bagaimana hubungannya?

D : Ya otomatis kuncinya ya strategi *branding* memang.

R : Karena memang yang bersentuhan langsung dengan *stakeholder*-nya itu ya *branding*-nya itu sendiri ya?

D : Begini, sebenarnya *branding* itu kan mengkampanyekan *brand* itu sendiri. Tujuannya sebenarnya dua. *Create image* dan *create business*. Percuma *image*mu bagus tapi bisnismu jelek, ya itu hanya menaikkan pamormu saja. *Image* bagus tapi tidak bisa menjaduiang tuh. Nah, berarti *image building*-nya bagus tapi *business building*-nya jelek. Kalau memang mau *survive*, ya ketika kita berbicara *branding*, *image* bagus *business* bagus. ATL itu *image building*. Orang tahu (*aware*), orang tertarik (*appeal*), orang bertanya-tanya (*ask*), berarti ketika ini sukses ya ini strategi ATL nya sukses. *Above the line*-nya bagus. Terus ketika *ask* ini men-*generate* sebuah bisnis. *Act* ini kan transaksi nih. *Generate user* dan segala macam, *acquisition*, ini kan *act* semua. Ketika ini sukses berarti BTL nya bagus. Ya sekarang gini, kalau memang kita mau memenangkan persaingan ya otomatis kita harus masuk di 5 fase ini. karena 5 fase ini adalah apa yang dipikirkan oleh konsumen. Jadi menurutku strategi bisnisnya ya harus mengacu pada ini sih, perilaku konsumen ini. Istilahnya *Customer path*. Atau *customer journey*. Di buku-bukunya MarkPlus ada ini. Strategi *branding* yang bagus menurutku adalah strategi yang bisa mengarahkan orang kesini. Dari ini kan *nothing*. Di level dia tidak tahu apa-apa. Sampai dia di level ini, *advocate*.



R : Dari 5A ini diterjemahkan kedalam *action branding*-nya dia ya? Harus mencakup lima ini?

D : Iya. Ini kan biar orang mau bergeser dari *brand* A ke B ya ini gara-gara *branding*-nya. Proses *branding*-nya disini.



Ekstrimnya mungkin, gampang membayangkannya gini deh aku beri contoh. Apa yang kamu mau contohkan?

R : Bagaimana kalau untuk *case* Go-Jek dan Grab saja?

D : Oke. Kaya gini, ini berarti mereka beriklan. Grab ya, aku beri contoh ya. Ini iklan *billboard* (*aware*). *Available* dimana-mana misalnya ya. Nah *appeal* mungkin dia *support* di Indonesia Idol. Terus *ask*, dia bikin *social media*, *advertising* yang nanti di *social media* itu dia langsung Opt-in. Opt-in itu yang nanti men-*generate* orang untuk langsung *install*. Itu disini (*ask*), membuat orang bertanya-tanya terus *install* sekarang. Nah terus disini (*act*), itu dia *download* aplikasi terus melakukan transaksi. Ya kan? Terus habis itu *advocate*-nya adalah GrabFood, GrabCar, dan sebagainya. Sama ketika kita bicara Go-Jek. *Aware* dia menggunakan iklan. *Appealing*-nya dia mungkin kaya *benefit program*-nya dia. Terus ini (*ask*), ya mungkin *social media* juga, kan dia mengiklankan lewat *social media* juga kan. *Act*-nya ya sama. *Download*. Cuma di *advocate* mungkin jumlah fasilitas/lini bisnisnya seperti Go-Foodnya secara kuantiti lebih banyak.

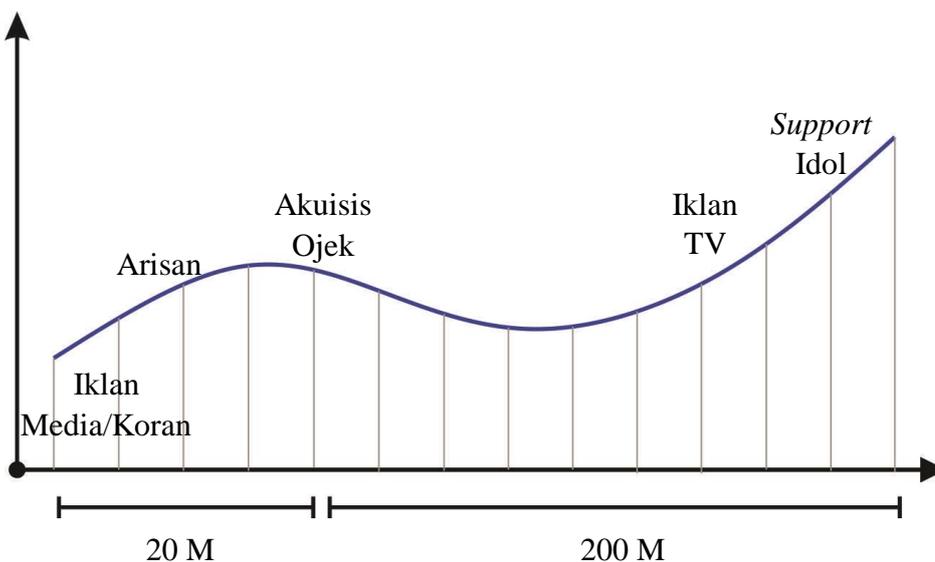
R : Jadi sebenarnya kalau kita mau meng-*compare branding* mana yang lebih bagus kita bisa nilai dari lima nilai ini ya? Bisa dibilang juga 5A ini semacam *critical success factor* dalam hal *branding*-nya?

D : Iya..Iya. karena sebenarnya *branding* itu kan hanya masalah meng-*campaign*-kan atau menyampaikan *brand* kita. Nah ketika kita bicara *campaign*, *campaign* itu ya tidak lebih dari ATL BTL ini. Makanya kalau kita membuat *branding strategic* itu ada yang namanya *marketing communication plan*. Jadi *brand strategic* itu mesti ada *brand value*-nya, *brand guide*-nya mau seperti apa. Misalnya nih, Go-Jek warnanya harus bagaimana, ketentuannya harus bagaimana, *font*-nya apa, hijaunya yang kode berapa. Itu namanya *brand guideline*. Jadi ketika kita mengerjakan sebuah proyek *brand strategy*, pasti kita akan dapat itu, pasti kita akan dapat *brand book* istilahnya. Semua *brand consultant* pasti melakukan itu.

Nah, *brand book* ini mengatur tipikal logo itu sendiri. *Fontnya* harus kapan dan dimana pemakaiannya, kalau di kertas surat itu ditaruh dimana, kalau *backgroundnya* warna hitam *fontnya* bagaimana.

R : SOP tentang *brand*-nya lah ya intinya?

D : Iya, SOP dari logo itu sendiri. Nah, *branding*-nya. *Branding processnya* itu tak lain adalah implementasinya. Ketika ditaruh di iklan, itu *messagenya* harus begini lo. Pesan-pesannya apa. Terus ada lagi namanya markom *plan*. Makanya setelah *brand strategy* itu idealnya adalah markom *plan*. Markom *plan* itu benar-benar yang seperti berikut:



D : Oh ini, bulan ketiga kita bikin arisan, bulan pertama kita bikin iklan, tapi iklannya yang *low*, cukup di media/Koran. Terus setelah itu, akuisisi ojek. Jadi markom *plannya* itu tidak bisa tahu-tahu kamu *launching*, pasang logo dimana-mana itu bukan.

R : Kaya semacam rancangan strategisnya ya?

D : Yap. Ini ada tahapan yang cukup panjang ini. Go-Jek pun bisa seperti ini juga melalui proses yang tidak singkat. Mungkin hal-hal kaya gini bisa sekitar 3-5 tahun lamanya. Mungkin juga *social media* itu baru disini lo (Grafik). Karena diawal kita kan harus akuisisi ojeknya dulu. Ini kan proses *branding* juga, meyakinkan/membuat mereka tertarik bergabung sama kita. Baru setelah beberapa tahun kita mulai gencar, mulai muncul iklan di TV, *support* acara di TV, lha ini kan *budgetnya* tinggi. Medianya tinggi, intensitasnya tinggi. Oo ini mungkin hanya butuh sekitar 20 M (1 tahun pertama). Tahun kedua ketiga kita

butuh sekitar 200M. Oo berarti 5 tahun kira-kira kita butuh 250M untuk *campaign*. Siapa yang mau invest? Karena nanti setelah mendapatkan *user acquisition* misalnya 34 juta *user*. Nah kita hitung 34juta itu *value* nya berapa. Misal satu *user* melakukan transaksi rata-rata Rp. 7000 dalam satu detik nilai *value* kita 30 sekian triliun misalnya. Berarti uang ini akan kembali sekian triliun dalam waktu berapa tahun gitu misalnya.

R : Okay, begitu ya berarti cara hitungnya?

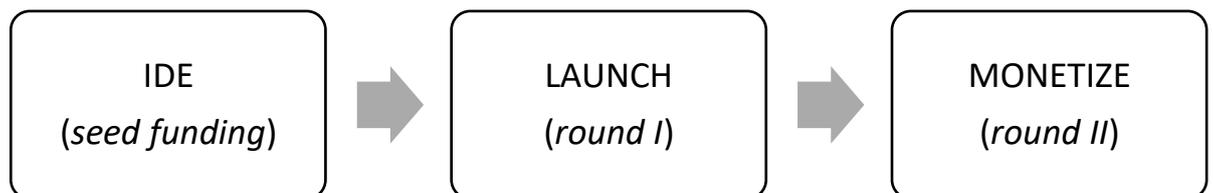
D : Iya, jadi sebenarnya *branding* itu hanya fase dari sini (3-5 tahun pertama bisnis berjalan)

R : Berarti kalau ditarik lagi, kuat lemahnya *branding* perusahaan sangat bergantung pada *funding resource* yang dia punya ya? Seberapa besar dan berapa lama suntikan dananya diberikan?

D : Iya jelas, banget itu.

R : Kalau Go-Jek sama Grab itu kira-kira pakai *angel investor* gitu juga ya?

D : Pasti. *Angel* itu biasanya dia disini sih, fase-fase awal. Pada saat masih rintisan. *Angel* itu tidak mungkin disini (*after launch*), ini masa-masanya orang cari duit. Karena prospektif bisnisnya sudah bagus kan. Udah keliatan oh ini bagus nih.



R : Berarti kalau kita umpakan pemeran utamanya itu Go-Jek. Nah awalnya di *blue ocean*. Begitu ketemu Grab dia jadi *red ocean*. Bagaimana cara dia biar bisa *shifting* ke *blue ocean* lagi?

D : Ya dia harus bisa *create* pasar baru.

R : Oke, dan dia harus bisa punya skor lebih tinggi ya di 5A ini tadi? Dibanding Grab.

D : Iya. Ya kalau kamu mau pindah kolam ya bikin kolam baru, ya bikin mainan baru.

R : Berarti produk-produknya nambah, lini bisnisnya juga. Semacam itu?

D : Iya, Go-Jek dulunya ojek. Habis itu dia bikin Go-Car, Grab juga ada GrabCar. Nambah lagi Go-Food adalagi GrabFood. Ya kan diikutin terus. Tapi dia tetap menang. Karena dia menang satu set terus diawal sebagai *pioneer*. Dan dia berusaha mengerti apa yang dimau orang Indonesia. Mana ada sekarang Grab yang duluan merintis *ocean* itu? Pasti dari Go-Jek.

R : Tapi sekarang banyak yang mulai *switch* ke Grab ya kalau tidak salah?

D : Darimana Anda bilang? Ada datanya?

R : Ya dari hasil saya coba observasi ke teman-teman pengguna ojek *online*. Ketika ditanyai aplikasi favoritnya apa? Mungkin dia jawab Go-Jek. Tapi *in fact*, dia juga lebih sering menggunakan Grab. Apalagi belakangan ini sejak Grab menggandeng OVO, jadi tarif Rp. 1 perjalanan kemanapun.

D : Ya.. tapi itu hanya satu fase saja.

R : Ohya saya juga penasaran hal-hal seperti itu sebenarnya dampaknya seberapa besar sih untuk bisnisnya?

D : Itu hanya menggeser proses *customer acquisition*nya saja. Tidak seberapa kuat. Sekarang gini deh, dia berani beri 1 rupiah atau anggap saja tidak perlu bayar ya. Itu pasti dia punya target untuk transaksi tertentu. Kenapa? Karena Grab ini sebenarnya tidak akan selamanya ngasih gratis ke kamu juga. Sebenarnya dia dibayarin sama OVO. Nah OVO ini darimana dapat duit. Ya mungkin ada *angel investor* itu yang ngasih duit ke OVO. Itu hanya permainan OVO sama Grab aja sebenarnya. Karena mungkin Go-Jek tidak mau kerjasama sama OVO. Itu hanya caranya Grab untuk menarik *customer* baru.

R : Kalau dampaknya ke kekuatan *brand* itu tidak terlalu signifikan ya berarti?

D : *Locally* mungkin pengaruh. Begini, dimanapun juga, ketika *brand* itu dikasih insentif untuk konsumennya pasti itu pengaruh ke ketertarikan. Udah pasti itu. Tapi untuk orang itu mau pakai terus, ya itu kembali lagi tentang *feature* dan *benefit*nya dia. *Benefit* yang dia berikan. Ya kaya tadi aku bilang. Sesuatu yang yang didepan mata terkait harga ya pasti orang akan geser kesitu kan. Orang membandingkannya pun sangat mudah. Ya sama aja ketika kita bayar pakai Go-Pay. Sebenarnya Go-Pay ini kan proyek ruginya Go-Jek. Insentif yang dia berikan kepada *customer*. Ya sebenarnya rugi loh. Tapi karena tujuannya dia untuk menjaring *customer acquisition* yang lebih tinggi, ya pasti ada pengaruhnya. Nah

tapi kalau masalah membuat *customer* loyal itu ya balik lagi ke FAB, *feature and benefit* yang dia tawarkan apa ke *customer*. Untuk *customer acquisition, new customer* sih oke ya masalah *payment incentive* tadi. Tapi kalau membuat mereka berinteraksi di aplikasi itu terus, belum sampai lah ya.

R : Membuat mereka melakukan *repeat order* yah?

D : Iya, itu tergantung *feature and benefit* yang diberikan.

R : Berarti memang kalau di jasa transportasi *online* ini *loyalty customer* ini susah banget ya didapatkan?

D : Banget.

R : Faktor yang mempengaruhi pun juga sangat banyak.

D : Banget. Makanya banyak orang, anak-anak muda bikin *start-up digital*. Woa itu bukan bisnis yang *everlasting* lo.

R : Dan saya juga sebenarnya *wondering* sama tujuan akhir *start-up digital* kaya Go-Jek ini apa sih?

D : Ya kalau kamu hanya nyari duit ya bisa jadi setelah dibagusin di perbanyak *user acquisition*nya bisa jadi dijual lagi malah. Tapi kalau untuk *long-term business* pada ujungnya itu aplikasi digital itu hanya sekedar memanjakan konsumen. Bahwa ini jaman digital, *handphone* dimana-mana terus ya itu salah satu bentuk fasilitas aja. Gitu sih. Makanya kalau di MarkPlus ini lagi mengencarkan OMNI. Digital itu hanya *tools* untuk menjangkau *customer* yang sekarang itu lebih *millenials* lebih *techy*.

R : *Sorry*, OMNI itu apa ya?

D : OMNI itu gabungan antara *offline* dengan *online*. Ya itu yang lagi nge-trend sekarang. OMNI *channel*. Itu sebenarnya lebih kearah *long-term business*. Jadi, *offlinenya* jalan, *onlinenya* jalan.

R : Kalau Go-Jek dan Grab ini menilai nya bagaimana? Presentase *offline* dan *onlinenya*. Lebih ke *online* ya?

D : Ya ini sebenarnya bukan transportasi kok.

R : Ohya?

D : Ini sebenarnya bukan perusahaan transportasi. Ini kategorinya termasuk lebih kearah teknologi. Karena dia tidak punya aset kendaraan. Mungkin akhir-akhir ini ujung-ujungnya dia juga beli mobil terus di-Grab kan ke orang lain buat jadi

driver dia. Ya akhirnya bagaimanapun juga dia perlu aset *offline*. Sebenarnya itusih Renda, menurutku.

R : Sebenarnya *it's a never ending race* sampai suatu hari...

D : Yan anti ada satu titik dimana kapitalisasi itu yang menentukan. Misalnya orang-orang China disana sebagai investor, itu mereka sebenarnya juga uang dari satu orang yang membiayai dua perusahaan yang saling bertempur. Begini, contohnya Grupnya Alibaba atau Amazon. Ya dia juga invest ke Go-Jek juga invest ke Grab. Itu hanya buat *return money* aja sebenarnya. Kantong kanan sama kantong kiri. Tinggal nanti misalnya kita lihat o ini sudah mulai kalah, yaudah aku tarik investasiku. Sebenarnya ini hanya bisnis layanan masyarakat. Karena secara kapitalisasi bisnis ini masih rugi. *Driver* Go-Jek itu dapat berapa per *trip*, misalnya Rp. 7.000 katanya sih yang harus disetor 40%. Terus dikasih *free* apa. Padahal harga normalnya harusnya Rp. 10.000. Subsidi kan itu. Siapa yang bayar Rp.3.000 per *trip* sisanya itu.

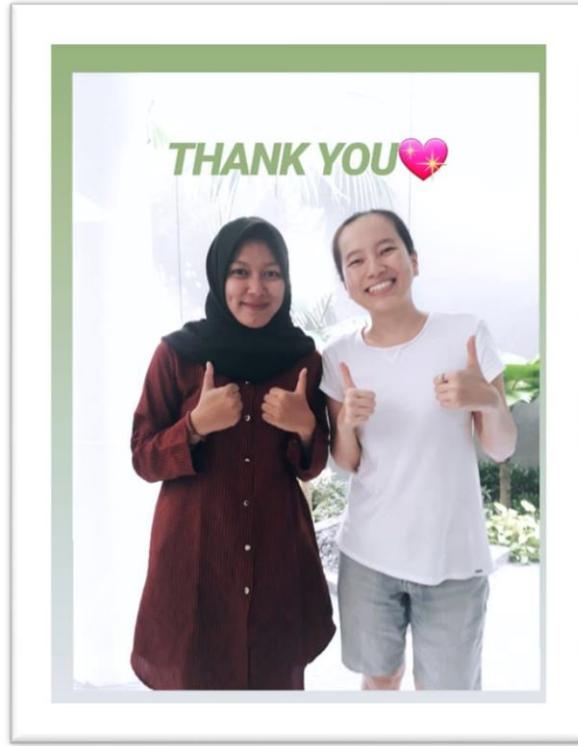
R : Itu yang namanya *seed funding* itu ya?

D : Bukan. *Seed funding* itu pendanaan untuk *start-up* yang masih berawal dari ide. Nah bagian ide yang masih diotak, yang harus di-*develop* sampai akhirnya dia siapa di-*launch*. Ketika masih sekedar ide, si para *founder* butuh duit nih buat makan, operasional, ya kaya kamu masih UKM banget. Akhirnya investor ngeliriknyanya *seed*, pembibitan. Jadi dia cuman naruh duit intinya. Makanya disini kadang kalau aplikasi digital untuk sewa *hosting*, *develop* website. Nah investor yang masuk di tahap ini itu masih *seed funding* namanya. Buat pembibitan sampai dia jadi. Tapi ini ngga gratis. Misal *seed funding* ngasih dana 20juta, dia ngga akan diganggu selama 3 tahun. Nanti setelah *launch*, investor akan ngelihat kesiapanmu bagaimana dari 20jt yang aku kasih di tahun kedua. Tahun ketiga. Ini ilustrasi ya. Tahun ketiga aku *fund*, kalau ngga salah namanya *Round 1*, nah *round 1* ini baru hitung-hitungan saham. Misalnya aku injek kamu 100juta tapi aku minta saham 35%. Kamu yang ngerjain semua. Atau akungasih 200juta tapi aku minta kepemilikan 75%. 25% nya kamu. Kontrak nya satu tahun biasanya. Nah setelah 1 tahun ternyata dilihat hasilnya bagus, yaudah dia buka *round 2*, butuh lagi dana 1M, untuk menaikkan *customer*ku yang sekarang misal 300.000 jadi 1 juta. Target selama 3 tahun. Yaudah investor kasih 1M tapi dia mau 65%

kepemilikan misal. Setelah 3 tahun ternyata dia untung. Dapat *return* 65% itu. Akhirnya perusahaan itu IPO, dia jual sahamnya ke publik. Nah fase *branding* itu masuk di *round* 2. Kalau di awal sebelum sampai *launch* itu dia tidak memikirkan *branding*, karena fokus dia *develop* aplikasi.



Lampiran 3. Dokumentasi Wawancara



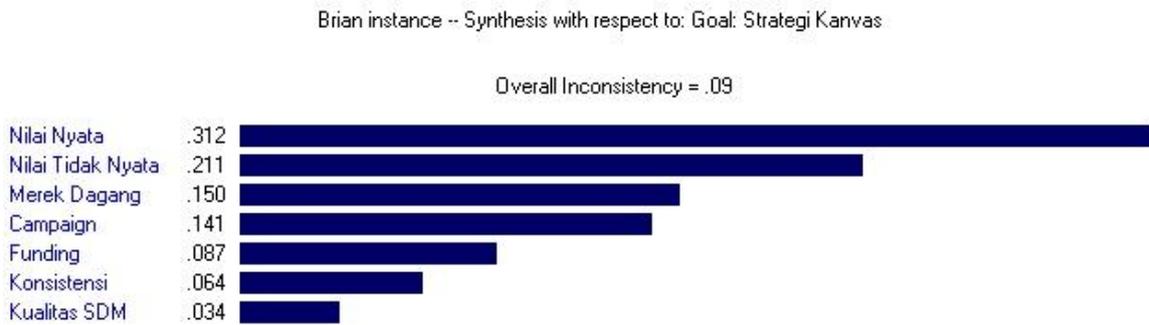
(halaman ini sengaja dikosongkan)

Lampiran 3. Analytical Hierarchy Process pada Pembuatan Strategi Kanvas

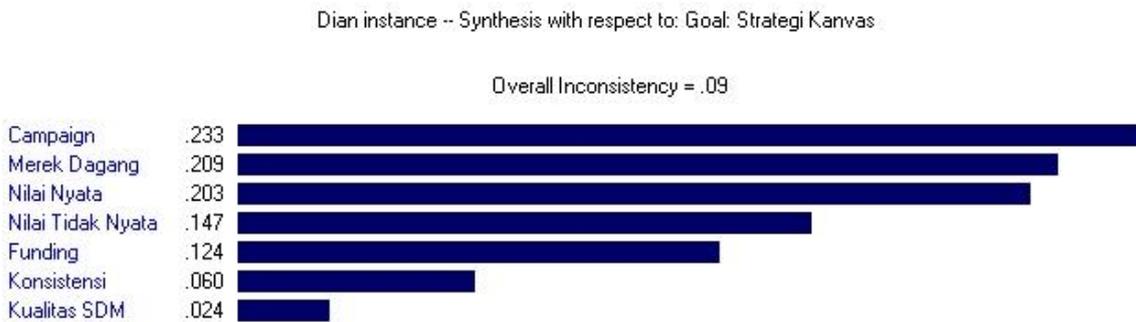
| PID | PersonName | Combined | Email | Participating | Eval | Location | Weight | Keypad | Wave | Password | ProgressStatus | EvalCluster | Organization | LastChanged |
|-----|-------------|-------------------------------------|-------|-------------------------------------|------|----------|--------|--------|------|----------|----------------|-------------|--------------|----------------------|
| 0 | Facilitator | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | 7/26/2012 2:24:24 PM |
| 1 | Combined | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | 7/26/2014 7:11:50 PM |
| 2 | Lia | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | 2 | 1 | | | | | 7/26/2012 2:35:15 PM |
| 3 | Dian | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | 3 | 1 | | | | | 7/26/2012 2:42:38 PM |
| 4 | Brian | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | 4 | 1 | | | | | 7/26/2012 2:44:56 PM |

Queries: [Dropdown]
 Revert Apply All Save Combine Individuals
 Close Particip. Delete

Gambar 5. 1 Daftar Responden



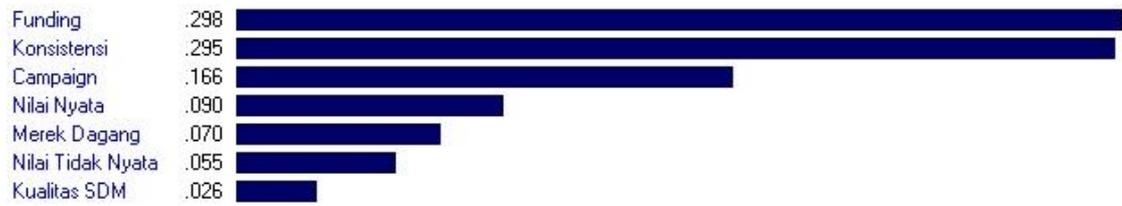
Gambar 5. 2 Daftar Prioritas dan Skor Kriteria Responden 1 (Brian)



Gambar 5. 3 Daftar Prioritas dan Skor Kriteria Responden 2 (Dian)

Lia instance -- Synthesis with respect to: Goal: Strategi Karvas

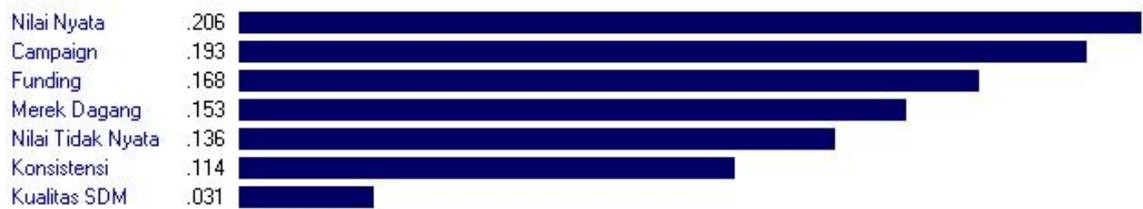
Overall Inconsistency = .10



Gambar 5. 4 Daftar Prioritas dan Skor Kriteria Responden 3 (Lia)

Combined instance -- Synthesis with respect to: Goal: Strategi Karvas

Overall Inconsistency = .03



Gambar 5. 5 Daftar Prioritas dan Skor Kriteria Ketiga Responden (Combined)



TENTANG PENULIS

Peneliti bernama Renda Shafira Gatti, lahir di Madiun pada tanggal 17 Juli 1996. Selama 22 tahun masa hidupnya, Peneliti telah menyelesaikan jenjang pendidikan Sekolah Dasar di SDN 01 Ketawang, Dolopo, Madiun, Sekolah Menengah Pertama di SMPN 01 Dolopo, Madiun, Sekolah Menengah Atas di SMAN 01 Geger, Madiun, serta saat ini tengah menempuh jenjang perkuliahan di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya (ITS Surabaya) pada Departemen Manajemen Bisnis ITS, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi. Peneliti mengambil konsentrasi perkuliahan pada bidang *marketing* oleh karena ketertarikan peneliti yang mendalam pada ilmu *marketing* dan strategi *marketing*. Selama masa perkuliahan pada jenjang S1, penulis berkesempatan untuk menjadi Ketua Himpunan atau biasa disebut CEO (*Chief Executive Officer*) dari *Business Management Student Association* (BMSA) ITS masa kepengurusan 2016/2017, Selain itu, peneliti juga aktif dalam segala kegiatan internal Departemen Manajemen Bisnis salah satunya menjadi anggota aktif Kelompok Studi Mahasiswa (KSM MB ITS). Di luar BMSA ITS, penulis juga aktif dalam kegiatan organisasi kampus, seperti menjadi *staff* Hubungan Luar di Badan Eksekutif Mahasiswa FTI. Penulis terbuka dalam diskusi terkait bisnis, manajemen strategik, maupun hal-hal lainnya dan dapat dihubungi melalui e-mail rendagatti@gmail.com.

(halaman ini sengaja dikosongkan)