



FORUM MANAJEMEN PRASETIYA MULYA

33
#3

STRATEGI
**Subliminal Content
Marketing**

DISKURSUS
**Ekonomi Digital Berakibat
Disrupsi Pasar Radikal?**

HORISON
**AI: Nyata atau Sebatas
Selebritas?**



Seputar Marketing Zaman Ini



Ekonomi Digital Berakibat Disrupsi Pasar Radikal?

Y.B. Kadarusman

Faculty Member Universitas Prasetiya Mulya



Ekonomi digital sudah menjadi keseharian dari kehidupan masyarakat Indonesia baik sebagai pengguna/konsumen maupun penyedia/pemasok barang dan jasa. Mulai dari layanan transportasi dari pintu ke pintu (*ride hailing*) baik dengan kendaraan roda 2 atau roda 4, pembelian barang dan makanan, layanan finansial hingga layanan *hospitality*.

Kemajuan teknologi digital dan infrastruktur komunikasi di Indonesia yang semakin mudah diakses dan murah memungkinkan konsumen dan pemasok barang dan jasa mencari informasi, melakukan komunikasi dan interaksi di antara mereka serta munculnya *entrepreneur* yang mengembangkan sebuah model bisnis berbasis *platform* untuk mempertemukan konsumen dan pemasok secara digital. Transaksi bisnis yang biasanya terjadi di pasar tradisional sudah berubah menjadi transaksi pasar digital yang difasilitasi oleh perusahaan digital.

Pertumbuhan transaksi digital telah mampu memberikan dampak yang cukup signifikan kepada perekonomian secara keseluruhan. Di Indonesia hasil perhitungan dari lembaga penelitian ternama menunjukkan bahwa perusahaan digital seperti Gojek mampu berkontribusi sebesar Rp. 55 triliun terhadap perekonomian nasional pada tahun 2018. Kontributor utama berasal dari layanan transportasi roda 2 GoRide (Rp. 22 triliun) diikuti layanan antar makanan GoFood (19

trilyun) dan layanan transportasi roda 4 GoCar (12 trilyun) (Annur, 2019). Demikian juga Grab telah mencatatkan kontribusi sebesar Rp. 48,9 trilyun yang disumbang oleh layanan antar makanan GrabFood (Rp. 20,8 trilyun), layanan transportasi roda 2 GrabBike (15,7 trilyun) dan layanan transportasi roda 4 GrabCar (Rp. 9,7 trilyun). (Setyowati, 2019).

Perusahaan digital lainnya seperti Tokopedia yang menyediakan pasar daring (*online marketplace*) dalam mempertemukan pembeli dan penjual telah berkontribusi berkisar antara Rp. 170 sampai 222 trilyun. Nilai kontribusi ketiga perusahaan digital tersebut jika dijumlahkan setara dengan 2,2% PDB nominal. Nilai kontribusi tersebut terbilang sangat mengesankan mengingat ketiga perusahaan tersebut baru berdiri di Indonesia pada tahun 2000 akhir. Tidak berlebihan jika perusahaan digital seperti Tokopedia berharap kontribusinya terhadap PDB akan menjadi 5% dalam kurun waktu 10 tahun yang akan datang, naik tiga kali lipat dari kontribusi saat ini sebesar 1,5% PDB (Setyowati & Annur, 2019).

Lalu pertanyaannya selanjutnya bagaimana perusahaan-perusahaan digital tersebut mampu berkontribusi cukup signifikan terhadap perekonomian nasional hanya dalam kurun waktu 1 dekade? Sudah pasti sebagian nilai diciptakan oleh perusahaan digital tersebut dengan memanfaatkan faktor produksi (seperti kapital, tenaga kerja) yang selama ini kurang atau bahkan tidak produktif. Katakanlah bagaimana layanan transportasi seperti GoRide maupun GrabBike mampu memanfaatkan kendaraan roda 2 yang selama ini hanya digunakan untuk melayani rekreasi atau transportasi pemiliknya menjadi lebih produktif dan bernilai; digunakan untuk melayani transportasi orang lain. Untuk itu Gojek dan Grab mengembangkan aplikasi di telepon pintar untuk berkolaborasi dengan pemilik kendaraan dan mempertemukan dengan penumpang yang ingin diantar dengan dikenakan tariff/harga tertentu. Dengan demikian Gojek dan Grab sudah menciptakan pasar transportasi digital yang tadinya tidak ada menjadi ada, yang tadinya tidak memiliki nilai ekonomi, menjadi bernilai. Atau pun Tokopedia yang menyediakan pasar daring untuk produsen barang yang tadinya tidak memiliki tempat berjualan menjadi lebih produktif dan bernilai.

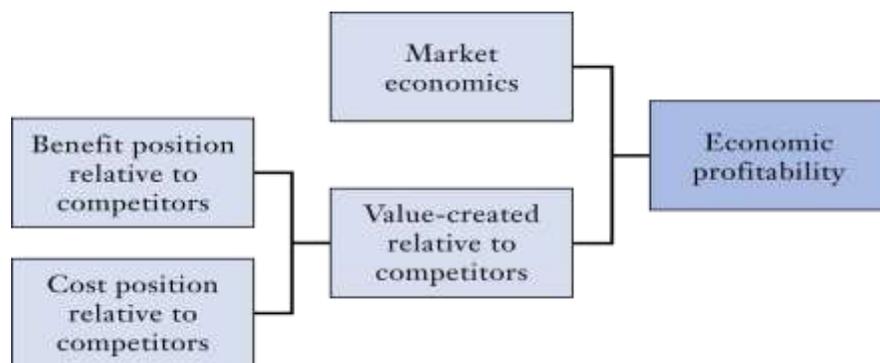
Sebagian lagi dari nilai yang diciptakan oleh perusahaan digital dihasilkan dari pengambilalihan nilai yang selama ini diciptakan oleh perusahaan tradisional yang sudah ada di pasar sebagai akibat dari proses persaingan di pasar. Naiknya nilai kontribusi perusahaan digital dikompensasi dengan turunnya nilai kontribusi perusahaan tradisional. Ambil contoh layanan transportasi kendaraan roda 4 GoCar ataupun GrabCar menciptakan nilai dengan mengambil alih sebagian dari nilai yang selama ini disumbang oleh perusahaan taksi argometer tradisional (seperti Blue Bird, Express). Sebagian penumpang yang biasanya menggunakan taksi tradisional beralih menggunakan layanan GoCar ataupun GrabCar. Demikian halnya dengan Tokopedia, sebagian nilai yang tercipta berasal dari pengambilalihan nilai yang selama ini disumbang oleh toko ritel luring (seperti Centro, Giant).

Dalam konteks persaingan antara perusahaan digital dan perusahaan tradisional ini, muncul dugaan yang menyatakan bahwa perusahaan digital akan mengubah pasar dan rantai nilainya secara radikal (*disrupt*) dan menggantikan perusahaan tradisional selama ini melayani pasar. Persaingan antara perusahaan digital dan perusahaan tradisional sangat tergantung dari nilai ekonomi yang ditawarkan oleh masing-masing perusahaan. Secara konseptual, sebuah perusahaan akan mampu bersaing dengan perusahaan kompetitor dan menghasilkan profit jika

perusahaan tersebut mampu menciptakan nilai (*value-created*) yang lebih tinggi dibandingkan kompetitor. Artinya nilai yang tercipta memberikan surplus kepada konsumen dan menghasilkan profit kepada perusahaan.

Perusahaan yang menawarkan nilai yang lebih rendah daripada competitor sudah pasti tidak mampu bersaing di pasar. Lalu bagaimana perusahaan dapat menciptakan nilai? Tergantung pada posisi biaya produksi (*cost*) yang dikeluarkan perusahaan dan manfaat (*benefit*) barang dan jasa yang diberikan kepada konsumen relatif terhadap competitor. Perusahaan dapat memberikan manfaat yang lebih tinggi kepada konsumen dan/atau memproduksi barang dan jasa dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan competitor (lihat Gambar 1). Dengan demikian seberapa radikal perusahaan digital akan mengubah pasar dan menggantikan perusahaan tradisional sangat tergantung pada kemampuannya dalam menciptakan nilai.

Gambar 1. Kerangka keunggulan daya saing perusahaan



Sumber: diambil dari Gambar 9.2, Besanko et. al., 2013, pp 295

Christensen dan Raynor (2003) membedakan inovasi seperti model bisnis menjadi 2: *sustaining* dan *disruptive*. Secara sederhana model bisnis perusahaan digital menghasilkan *sustaining innovation* dengan menciptakan nilai yang lebih baik dibandingkan nilai yang diciptakan perusahaan tradisional melalui penurunan biaya produksi sekaligus manfaat barang dan jasa yang ditawarkan. Sebagai contoh perusahaan digital seperti Gojek, Grab dan Tokopedia mampu bersaing dengan perusahaan transportasi dan ritel tradisional terutama melalui penurunan biaya produksi yang kemudian ditransfer menjadi penurunan harga barang dan tariff layanan yang sehingga menghasilkan surplus konsumen yang lebih tinggi.

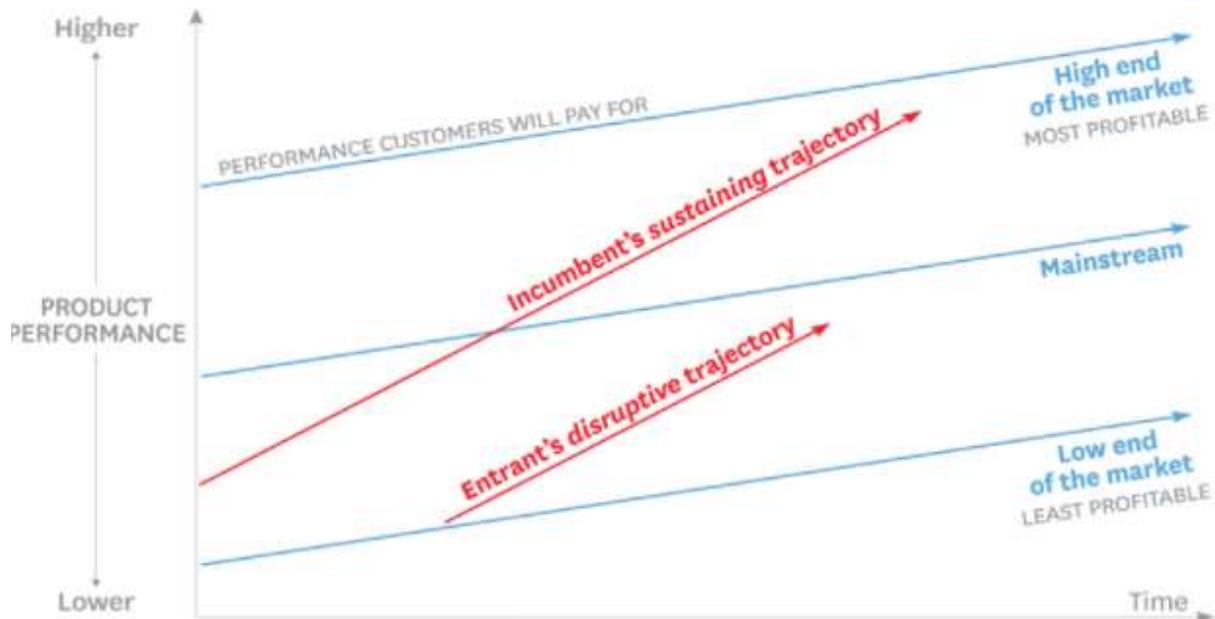
Penurunan biaya dari perusahaan digital diperoleh dari kemitraan dengan pemilik kapital (motor, mobil, mesin produksi) sekaligus dan tenaga kerja yang dibutuhkan. Beban biaya perusahaan digital hanya terbatas pada biaya awal dalam pengembangan aplikasi dan jejaring digital, tanpa harus dipusingkan dengan biaya kapital dan tenaga kerja. Otomatis perusahaan digital mampu membuat biaya marjinal (*marginal cost*) dari tambahan kapasitas produksi berupa kapital dan tenaga kerja mendekati nol. Dengan demikian perusahaan digital mampu meningkatkan penerimaan marjinal (*marginal revenue*) tanpa beban biaya marjinal yang berarti.

Oleh karena itu model bisnis perusahaan digital selalu berusaha meningkatkan penerimaan sebanyak-banyaknya dengan menyediakan layanan kepada konsumen sebanyak-banyaknya (*economies of scale*), diversifikasi layanan yang ditawarkan (*economies of scope*) dan memperluas jejaring konsumen dan pemilik kapital dan tenaga kerja (*network effect*). Untuk itu strategi perusahaan digital adalah dengan memberikan subsidi tariff layanan dan harga barang serta bonus kepada pemilik kapital dan tenaga kerja. Namun demikian karena model bisnisnya adalah kemitraan dengan pemilik kapital dan tenaga kerja yang sangat heterogen, kekurangan dari perusahaan digital adalah tidak bisa menjamin standar (misal kualitas, keamanan, kenyamanan) layanan dan barang kepada konsumen. Dengan demikian manfaat yang diberikan kepada konsumen pun menjadi lebih rendah dibandingkan manfaat yang diberikan oleh perusahaan tradisional yang memiliki kapital dan tenaga kerja.

Sebaliknya model bisnis perusahaan digital akan dapat menghasilkan *disruptive innovation* jika menciptakan nilai yang lebih tinggi dari perusahaan tradisional dengan memberikan manfaat yang lebih tinggi sekaligus mengeluarkan biaya produksi yang lebih rendah dibandingkan perusahaan tradisional. Oleh karena itu, pada tahapan saat ini, perusahaan digital di Indonesia belum bisa dikatakan akan menggantikan perusahaan tradisional selama manfaat yang ditawarkan oleh perusahaan digital belum menyamai bahkan melebihi manfaat yang diberikan oleh perusahaan tradisional.

Christensen et al. (2015) lebih memperjelas perbedaan antara *sustaining* dan *disruptive innovation*. Bahkan mereka memberikan contoh Uber belum dapat dimasukkan kedalam perusahaan digital yang menghasilkan *disruptive innovation* dan dapat mengubah pasar taksi argometer di Amerika Serikat secara radikal. Kemunculan Uber hanya menciptakan pasar baru di segmen *low-end* (kombinasi tarif murah-manfaat rendah) yang memang diabaikan oleh perusahaan taksi tradisional karena kurang menguntungkan. Perusahaan taksi tradisional lebih memilih untuk melayani segmen *high-end* dimana konsumennya lebih mementingkan standar layanan (kombinasi manfaat tinggi-tarif tinggi) (lihat Gambar 2).

Gambar 2. *Sustaining versus disruptive innovation*



SOURCE CLAYTON M. CHRISTENSEN, MICHAEL RAYNOR, AND RORY MCDONALD
FROM "WHAT IS DISRUPTIVE INNOVATION?" DECEMBER 2015

© HBR.ORG

Perusahaan digital seperti Gojek, Grab dan Tokopedia sudah meningkatkan jumlah permintaan di pasar transportasi dan ritel di Indonesia dan berkontribusi terhadap perekonomian nasional. Perusahaan digital tersebut saat ini masih mengandalkan pada tariff dan harga yang lebih terjangkau bagi sebagian besar konsumen di Indonesia melalui pengembangan model bisnis berbasis platform digital. Namun demikian, disrupsi pasar secara radikal baru akan mulai terjadi jika perusahaan digital tersebut juga mampu melayani segmen pasar *high-end* dimana perusahaan digital menawarkan tidak hanya tarif dan harga yang terjangkau tetapi juga mampu meningkatkan manfaat yang diberikan sesuai dengan standar yang diterima oleh konsumen di segmen tersebut. Sebaliknya perusahaan tradisional juga dituntut untuk mampu menurunkan biaya produksi atau *profit margin* dengan memanfaatkan teknologi digital dan komunikasi agar terjadi persaingan sehat di pasar transportasi dan ritel di Indonesia sehingga menciptakan nilai yang tinggi baik kepada konsumen maupun perusahaan.

Referensi

Besanko, D., D. Dranove, M. Shanley & S. Schaefer. 2013. *Economics of Strategy*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Christensen, C & M. Raynor. 2003. *Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business School Press.

Christensen, C., M. Raynor, R. McDonald. 2015. "What is disruptive innovation?" *Harvard Business Review*. Diakses dari <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>

Annur, C. 2019. "Riset UI: Gojek sumbang Rp. 55 trilyun ke RI, paling banyak dari GoRide". *Katadata*. Diakses dari <https://katadata.co.id/berita/2019/08/07/riset-ui-gojek-sumbang-rp-55-triliun-ke-ri-paling-banyak-dari-goride>

Setyowati, D. 2019. "CSIS: Grab berkontribusi Rp 49 triliun terhadap ekonomi Indonesia 2018". *Katadata*. Diakses dari <https://katadata.co.id/berita/2019/04/11/csis-grab-berkontribusi-rp-49-triliun-terhadap-ekonomi-indonesia-2018>

Setyowati, D. & C. Annur. 2019. "Tokopedia prediksi transaksinya tembus Rp. 222 trilyun tahun ini". Diakses dari <https://katadata.co.id/berita/2019/10/10/tokopedia-prediksi-transaksinya-tembus-rp-222-triliuntahun-ini>