

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Tumbuhnya pasar internasional, menyebabkan pula perkembangan *Internet Communication and Technology* (ICT) di setiap negara. Perkembangan ICT dunia terus meningkat setiap tahunnya hingga saat ini.<sup>1</sup> Perkembangan ICT terlihat dengan menyebarnya fasilitas internet di setiap negara. Hal tersebut mengakibatkan terus meningkatnya pengguna *smartphone* di dunia. Di tahun 2013 sebesar 45% masyarakat dunia sudah memiliki *smartphone* atau ponsel pintar, dan meningkat hingga 54% di tahun 2015.<sup>2</sup> Sampai saat ini hampir setiap orang sudah memiliki *smartphone* masing-masing.<sup>3</sup> Fakta tersebut mengakibatkan munculnya platform-platform aplikasi yang berbasis *smartphone*. Salah satunya adalah *platform ridesourcing*. TNC (perusahaan dari *platform ridesourcing*) secara resmi berawal pada tahun 2012 oleh pengesahan California Public Utilities Commission. Pada saat itu dibuatkan regulasi mengenai beroperasinya TNC.<sup>4</sup> Penggunaanya sendiri sebenarnya sudah memiliki kemudahan dalam memilih jasa berdasarkan

---

<sup>1</sup> S. Panitchpakdi. 2002. "WTO, Globalization and New Technology: Changing Patterns of Competition and New Challenges for Sustainable Industrial Development," in *Cina in the WTO*, London: Palgrave Macmillan UK pp. 171–178.

<sup>2</sup> Poushter, J., & Stewart, R. 2016. *Smartphone Ownership and Internet Usage Continues to Climb in Emerging Economies but advanced economies still have higher rates of technology use FOR MEDIA OR OTHER INQUIRIES* (Vol. 22).

<sup>3</sup> L. Zha, Y. Yin, and H. Yang. 2016. "Economic analysis of ride-sourcing markets," *Transp. Res. Part C Emerg. Technol.*, vol. 71, pp. 249–266.

<sup>4</sup> C. Watanabe, K. Naveed, P. Neittaanmäki, and B. Fox. 2017. "Consolidated challenge to social demand for resilient platforms - Lessons from Uber's global expansion," *Technol. Soc.*, vol. 48, pp. 33–53.

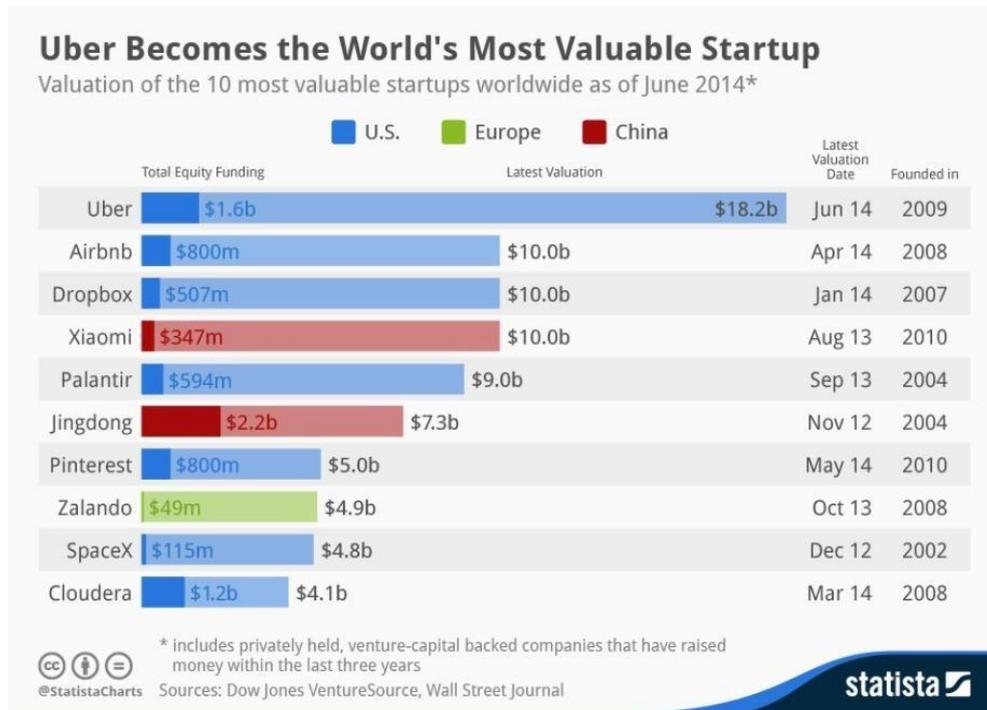
aksesibilitas mereka dengan *smartphone*.<sup>5</sup> *ridesharing* seperti Uber, SideCar, dan Lyft.<sup>6</sup>

Transportation Network Company (TNC) merupakan perusahaan transportasi yang dapat menghubungkan antara penumpang dengan pengemudi yang terdaftar dalam *platform* pada *smartphone*, dikenal juga dengan sebutan *ride sharing* atau *ride hailing*. TNC melakukan hal tersebut melalui sebuah *platform* baik berupa aplikasi maupun website. Pengemudi yang bekerja pada perusahaan TNC harus mengunduh *platform* tersebut untuk mendapatkan penumpang yang ingin menggunakan jasa transportasi. Pengemudi akan mendapatkan pemasukan setelah berhasil mengantar penumpang ke tempat tujuan. Regulasi pertama mengenai TNC ini dibuat pada 20 Desember 2012 oleh California Public Utilities Commission. Pembuatan regulasi itu juga dihadiri oleh beberapa pemain *startup Ridesharing* merupakan konsep bisnis transportasi online dengan cara mencocokkan pengemudi mobil dan penumpang berdasarkan destinasi penumpang menggunakan aplikasi *smartphone* sebelum memulai perjalanan.

---

<sup>5</sup> Wang, M. & Mu, L. 2017. Spatial disparities of Uber accessibility: An Exploratory Analysis in Atlanta, USA. *Computers, Environment and Urban Systems*. Vol. 67: 169–175.

<sup>6</sup> Commissioner Peevey. 2013. “Decision Adopting Rules and Regulations to Protect Public Safety While Allowing New Entrants to the Transportation Industry.



Gambar 1.1 peringkat Uber. Sumber: Statista<sup>7</sup>

Salah satu TNC yang terkenal adalah Uber yang juga merupakan perusahaan startup yang mempunyai nilai valuasi perusahaan paling tinggi di dunia menurut Statista. Sejarah Uber sendiri berawal dari tahun 2008 di Paris berdasarkan dari pengalaman pendirinya Uber, Travis Kalanick dan Garret Camp saat mereka kesulitan untuk menemukan dan memanggil taksi saat konferensi. Pengemudi taksi terkadang sulit sekali melihat calon penumpang dari kejauhan, sehingga calon penumpang harus memanggil taksi dan mendatangi taksi yang dari jarak yang terdekat yang membuat hal tersebut tidaklah efektif. Oleh karena masalah itulah

<sup>7</sup> Brandt, Mathias. Uber Become the world's most valuable startup. <https://www.statista.com/chart/1967/startups-valued-at-one-billion-or-more/> (diakses 10 April 2021).

mereka memunculkan sebuah ide yang kini merupakan cikal bakal dari sebuah perusahaan yang mendunia, yaitu ide memanggil taksi hanya dengan sebuah aktivitas menekan tombol di mobile app, lalu dengan mudah pelanggan akan mendapatkan tumpangan dengan cepat. Pendiri Uber menyebut Uber sebagai startup berbasis lokasi sejak hari pertama. Travis pun merekrut seorang CEO (Chief Executive Officer) untuk berlangsungnya perusahaan tersebut melalui twitter bernama Ryan Graves hingga tahun 2010, dan Travis menjadi CEO menggantikan Ryan pada tahun 2010.

Untuk membuat Uber, Garrett Camp dan Travis Kalanick diperlukan untuk memahami secara spesifik fitur geolokasi iOS dan Android. Teknologi telah berkembang, dan telah menjadi lebih mudah untuk mendapatkan informasi tentang spesifik fitur lokasi. Aplikasi pemesanan taksi seperti Uber mengandalkan fitur pemetaan dan geolokasi berikut: (1) Mengidentifikasi lokasi perangkat. Aplikasi Uber untuk iOS menggunakan kerangka kerja CoreLocation untuk menemukan perangkat pengguna. Kerangka CoreLocation menyediakan kelas dan protokol untuk mengkonfigurasi dan menjadwalkan pengiriman lokasi dan mengirim peristiwa lokasi ke server. Kerangka kerja CoreLocation juga memungkinkan Uber menentukan wilayah geografis dan memantau gerakan perangkat saat melintasi batas-batas yang ditentukan. Geolokasi untuk versi Android aplikasi Uber diimplementasikan menggunakan API Lokasi Google. Mereka dapat dengan cerdas mengelola teknologi lokasi yang mendasar sambil memenuhi berbagai kebutuhan pengembangan saat menerapkan fitur berbasis lokasi; (2) Memberikan petunjuk arah mengemudi. Untuk menampilkan

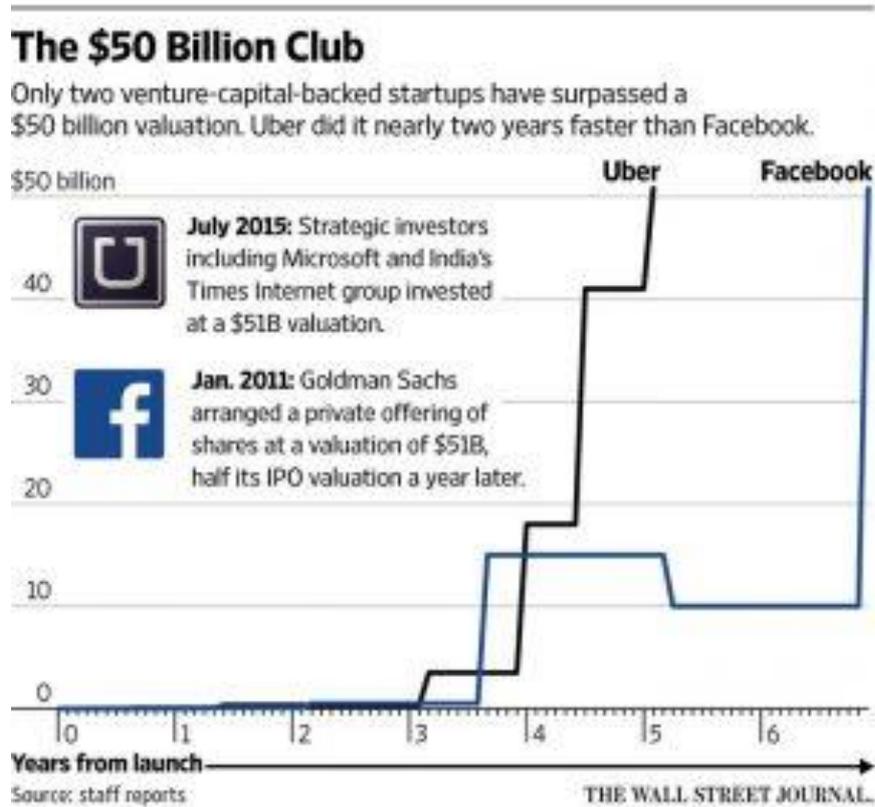
petunjuk point-to-point pada peta didalam aplikasi, pengembang aplikasi Uber untuk iOS menggunakan MapKit. Mendaftarkan aplikasi sebagai aplikasi perutean lalu membuat petunjuk yang tersedia untuk aplikasi Peta dan semua perangkat lunak pemetaan lainnya di perangkat pengguna. Rute dan arahan Android dimungkinkan oleh Google Maps Android API; (3) Mengintegrasikan dengan perangkat lunak pemetaan. Uber tidak melakukannya sendiri dengan peta dan melakukan apa yang Anda harapkan dari layanan berbasis lokasi menerapkan Google Maps untuk aplikasi iPhone dan Android mereka. Kini, Google Maps menawarkan integrasi dengan Uber. Tapi Google Maps bukan satu-satunya layanan yang digunakan Uber. Agar tidak membayar Google untuk mendapatkan akses ke solusi mereka, Uber membeli pemetaan perusahaan teknologi untuk menyelesaikan masalah logistik mereka.<sup>8</sup>

Tidak butuh waktu lama bagi perusahaan untuk mencalonkan diri mengurus izin dan peraturan saat San Francisco Municipal Badan Transportasi keberatan dengan penggunaan kata "Cab" di Nama UberCab beberapa bulan setelah diluncurkan, mengingat operasi tersebut berjalan tanpa izin menjalankan taksi. Setelah mengganti namanya menjadi Uber, Uber terus mengalami peningkatan. Uber memiliki kekayaan sebesar \$ 60 juta setelah hanya enam bulan beroperasi, Uber mendapat dukungan tidak hanya dari *angel investors* dan *venture capitalist*, tapi juga dari selebriti ternama seperti Ashton Kutcher (pendiri PT A-Grade

---

<sup>8</sup> Abrosymova.Kateryna "What is textual analysis?", dalam Textual Analysis: A Beginner's Guide. (online). Tersedia di [http://www1.cs.columbia.edu/~sbenus/Teaching/APTD/McKee\\_Ch1.pdf](http://www1.cs.columbia.edu/~sbenus/Teaching/APTD/McKee_Ch1.pdf). Diakses 9 Januari 2021.

Investments), Jay Z (salah satu pendiri Roc-A-FellaRecords), dan Jeff Bezos (pendiri Amazon).<sup>9</sup>



Gambar 1.2 Pertumbuhan Valuasi Uber. Sumber: Wall Street Journal<sup>10</sup>

Tahap awalnya adalah Uber hanya melayani permintaan mobil mobil premium di beberapa kota-kota sibuk di Amerika yang kemudian sekarang berubah menjadi jasa pengantaran apa saja, mulai dari mengantar seseorang, paket, atau bahkan makanan. Uber menggunakan teknologi untuk memudahkan

<sup>9</sup> Susilo, Kumala. 2017. “Kegagalan Internasionalisasi MNC di Suatu Negara: Studi kasus kegagalan internasionalisasi Uber. Unair Press

<sup>10</sup> Macmillan dan Demos. 2015. Uber Valued at More Than \$50 Billion. <https://www.wsj.com/articles/uber-valued-at-more-than-50-billion-1438367457> (diakses 29 Maret 2021).

seseorang mendapatkan sesuatu yang diinginkannya. Armada Uber tidak seperti taksi konvensional yang memiliki standar, namun armada uber merupakan mobil pribadi yang dimiliki sendiri oleh setiap supirnya. Uber sendiri tidak memberikan modal sebuah mobil seperti taksi konvensional yang lain. Uber memberikan kebebasan bagi para calon supirnya untuk memiliki modal mobil sendiri. Uber yang dahulunya merupakan sebuah perusahaan startup yang hanya ada di negara asalnya Amerika Serikat tumbuh pesat dan berkembang sehingga memiliki daya tarik bagi para investor untuk menanamkan modal di Uber. Dari gambar diatas menunjukkan fakta bahwa pertumbuhan Uber sangat jauh bertumbuh dan hanya dalam dua tahun dapat mengalahkan pertumbuhan Facebook. Hal ini juga membuat investor besar seperti Microsoft dan India's Times Internet grup berinvestasi ke Uber yang dinilai sangat menjanjikan. Uber saat ini merupakan perusahaan internasional yang jaringan layanannya sudah meluas ke 77 negara dan 507 kota yang tersebar ke seluruh belahan dunia.<sup>11</sup>

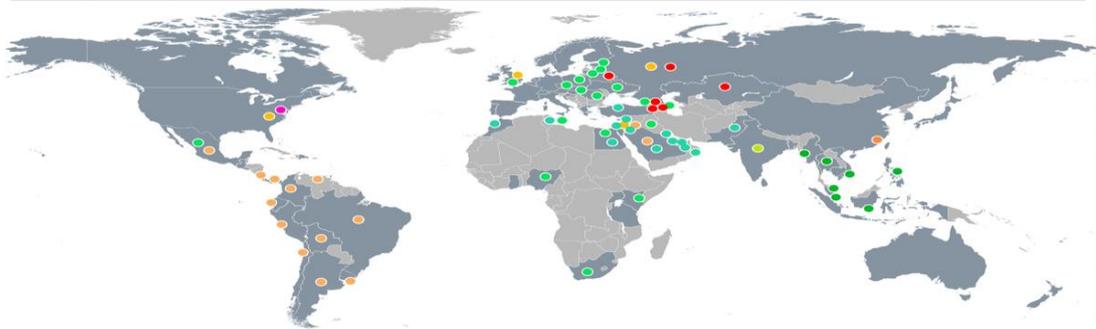
---

<sup>11</sup> Detiklife. 2019. *Visi Uber*. <https://detiklife.com/tag/visi-perusahaan-uber/> (diakses 8 Februari 2021).

## Uber's global competitors

Uber faces competition from a growing number of ride-hailing apps on an international scale. Below, see the countries where these apps are now operating, compared with Uber's expansive global reach.

■ Countries where Uber operates   ● Didi Chuxing   ● Grab   ● Ola   ● Careem   ● YandexTaxi   ● Easy Taxi  
● Taxify   ● Lyft   ● Gett



Sources: Uber, Didi Chuxing, Grab, Ola, Careem, YandexTaxi, Easy Taxi, Taxify, Lyft, Gett

Mashable

Gambar 1.3. Peta Kompetitor Uber Internasional<sup>12</sup>

Uber berhasil menjadi perintis dalam konsep *sharing economy* dan membawa dampak pada industri yang bergerak mengusung konsep *ridesharing*, yang selanjutnya disebut “Uberisasi” menjadi tonggak awal kemunculan beberapa perusahaan *ridesharing* yang ada sekarang seperti Lyft (Amerika Serikat) berdiri pada tahun 2012; SideCar (Amerika Serikat) berdiri pada tahun 2011 dan ditutup pada tahun 2015; Grab (Singapura) berdiri tahun 2012 dan kini melebarkan sayapnya di Amerika Serikat; Didi Chuxing (Cina) berdiri pada tahun 2015; Ola (India) berdiri pada tahun 2010; Careem di negara timur tengah dan sebagainya. Pada gambar diatas menunjukkan bahwa Uber juga telah berhasil sukses melakukan ekspansi hanya dalam kurun waktu kurang dari enam tahun ke berbagai negara seperti di South East Asia, dan banyak negara di Benua Eropa hingga ke Cina.

<sup>12</sup> Hinchliffe, Emma. 2017. *Team of rivals: The startups Uber competes against around the world* <https://mashable.com/2017/08/16/uber-global-rivals-didi/> (diakses pada 22 April 2020).

Bahkan di beberapa wilayah seperti negara-negara di Eropa, Uber tidak hanya menghadirkan layanan ride sharing namun juga layanan pemesanan makanan dari resto favorit menuju tempat pembeli bernama Uber Eats. Uber Eats juga bertumbuh sangat signifikan.

Beberapa decade terakhir ini negara Cina merupakan negara yang sering menjadi tujuan investasi karena tingkat ekonominya yang terus meningkat. Cina adalah salah satu pasar potensial dunia bagi bisnis transportasi dan sekitar 150 ribu penduduk menggunakan aplikasi layanan transportasi berbasis mobile.<sup>13</sup> Hal tersebut menjadi salah satu pertimbangan Uber memasuki pasar Cina tahun 2014. Ditambah pertumbuhan pengguna *smartphone* di negara ini juga naik setiap tahunnya.

Layanan Uber diakui warga Beijing memberikan kemudahan dan kenyamanan dibandingkan taksi konvensional. Abishek, seorang warga asing di Beijing, mengatakan bahwa dirinya merasa sangat terbantu dengan kehadiran Uber. Abishek merasa mendapatkan kepastian layanan, dan harga yang murah karena subsidi oleh Uber. Pengguna dapat memantau secara langsung keberadaan posisi pengemudi Uber yang terdekat dengan lokasi pengguna berada, dan dapat pula memantau rute yang digunakan, semuanya melalui telepon selular.<sup>14</sup> Sehingga

---

<sup>13</sup> Bhaskara, Adhi. 2017. "Uber Tuai Kerugian di Cina, Bersaing Ketat dengan Didi". <https://tirto.id/uber-tuai-kerugian-di-cina-bersaing-ketat-dengan-didi-kuadi-pD1> (diakses pada 30 Maret 2021).

<sup>14</sup> Utami, Rini. 2016. "Uber di Cina Juga Menuai Kontroversi". <https://www.antaraneews.com/berita/551267/uber-di-Cina-juga-menuai-kontroversi> (diakses pada 30 Maret 2021).

pengguna dapat mengetahui seberapa lama perkiraannya untuk mencapai tempat tujuan. Hal ini juga dapat sebagai pencegah hal-hal yang tidak diinginkan pengguna seperti kesalahan pemilihan rute perjalanan.

Bertepatan dengan Hari Raya Imlek tahun 2015, Uber memberikan tiga promo yakni yang pertama, #UberHUAT Ang Bao dalam setiap perjalanan pengguna yang beruntung akan menemukan makanan gratis di dalam armada, dan pemenang yang beruntung akan mendapatkan 575,76 renminbi dalam kredit UberHUAT! Kedua, satu porsi Hot Pot (selama persediaan masih ada) untuk keluarga. Ketiga, *sweet surprise* dari Uber.<sup>15</sup> Dalam rangka memecahkan pasar Cina, Uber juga sedikit melakukan *re-branding*, dengan meluncurkan layanan nirlaba di Beijing yang diberi nama 'People's Uber'. Aplikasi tersebut bekerja seperti biasa dengan penumpang yang memesan sesuai lokasi penjemputan dan pengemudi diberi daftar 'tarif' prospektif. Namun, penumpang hanya membayar tarif dasar yang dikeluarkan oleh pengemudi seperti bensin dan tarif jalan tol. Namun, perusahaan belum mengungkapkan secara detail bagaimana program nirlaba tersebut disesuaikan dengan strategi bisnisnya secara keseluruhan. Salah satu keuntungan yang bisa didapat Uber adalah mendapatkan lebih banyak konsumen Cina yang menggunakan aplikasi Uber, dengan harapan akhirnya, Uber akan mulai menggunakan opsi berbayarnya.<sup>16</sup> Tentu hal ini karena subsidi serta

---

<sup>15</sup> Uber. "Get Lucky With UberEATS This Chinese New Year". <https://www.uber.com/info/ubereats-chinese-new-year/> (diakses pada 28 September 2017).

<sup>16</sup> Shu, Catherine. 2014. *Uber's Nonprofit Ridesharing Service People's Uber Expands to More Chinese Cities*. <https://techcrunch.com/2014/10/20/ubers-non-profit-ridesharing-service-peoples-uber-expands-to-more-chinese-cities/> (diakses pada 30 Maret 2021).

strategi bakar uang oleh Uber. Di China menganut sistem, *mianzi* berarti menghindari diri dari kesalahan yang bisa membawa perhatian yang tidak disengaja pada diri sendiri, memberikan pujian kepada orang lain, dan mempertahankan pandangan positif publik terhadap diri sendiri.<sup>17</sup> Oleh karena itu, Uber merekrut pegawai yang berasal dari masyarakat lokal agar dapat membaaur dengan budaya Cina untuk menghindari kesalahan pada saat pertemuan bisnis. Pada tahun 2015 CEO Uber, Travis mengklaim bahwa Uber telah menjadi layanan *ridesharing* terbesar kedua di Cina.<sup>18</sup> Tentu ini menandakan bahwa setelah satu tahun Uber ekspansi ke Cina, strategi-strategi yang dijalankan Uber terbukti bisa membuatnya berada diposisi ke 2.

Namun, pada awal tahun 2016 Betakit (sebuah media online asal Kanada) memberitakan bahwa Uber mengalami kerugian sekitar Rp 13,5 Triliun (US\$ 1 milyar) per tahun, karena menghabiskan biaya dalam jumlah yang besar untuk memberikan subsidi potongan tarif (BBC, 2016). Disusul oleh pengumuman tentang Uber pada Agustus 2016 kepada para awak media bahwa mereka akan segera memberhentikan layanan di Cina. CEO Uber, Travis Kalanick, mengatakan bahwa Uber telah merugi lebih dari US\$1 Billion USD atau sekitar 13 triliun rupiah dalam persaingan di Cina dan pada akhirnya memilih diakuisisi oleh Didi

---

<sup>17</sup> Holland, Haley. N.d. 2014. "A Comparison of Business Etiquette dan Culture in China and the United States". Appalachian State University.

<sup>18</sup> Hook, Leslie. 2016. *Uber's battle for China*<https://ig.ft.com/sites/uber-in-china/> (diakses pada 22 April 2020).

Chuxing.<sup>19</sup> Didi pada akhirnya membeli sebagian besar saham perusahaan Uber di Cina seharga US\$ 8 miliar atau setara Rp 112 triliun rupiah (asumsi kurs Rp 14.000) dan Travis Kalanick menjabat sebagai salah satu jajaran direksinya.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah mengapa Uber dapat gagal dalam proses ekspansi bisnis di Cina tahun 2014-2016?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Secara Umum**

Tujuan penelitian ini secara umum adalah untuk memberikan suatu simbangsih kontribusi terhadap ilmu pengetahuan bagi masyarakat umum dan kalangan akademisi dalam bentuk penelitian ilmiah. Penelitian ini juga bertujuan untuk memenuhi tugas akhir dalam rangka gelar strata 1 dalam program studi Hubungan Internasional, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

### **1.3.2 Secara Khusus**

---

<sup>19</sup> Amalia, Ellavie Ichiasa. 2016. CEO Grab: Kemenangan Didi Bukti Uber Bisa Kalah di Asia Tenggara <https://www.medcom.id/teknologi/news-teknologi/ybJ8AxWK-ceo-grab-kemenangan-didi-bukti-uber-bisa-kalah-di-asia-tenggara> (diakses pada 22 April 2020).

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah tertulis di atas maka tujuan penelitian ini secara khusus adalah menjelaskan proses mengapa *startup* Uber berasal dari Amerika melakukan ekspansi perluasan bisnis di Cina pada tahun 2014 namun gagal dan menjual mayoritas sahamnya kepada kompetitornya yakni Didi Chuxing pada tahun 2016. Tujuan penelitian ini adalah untuk mencari argumentasi penyebab kegagalan Uber dalam kompetisi ini. Selain itu tujuan penelitian ini adalah untuk pribadi peneliti agar mendapatkan ilmu yang lebih banyak dipelajari dalam proses pengumpulan data.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini secara umum adalah sebagai kontribusi karya tulis ilmiah atau penelitian ilmiah tentang studi Hubungan Internasional bagi masyarakat umum dan para akademisi. Sedangkan manfaat khusus dari penelitian ini adalah memberikan pengetahuan bagi peneliti Hubungan Internasional lainnya terkait kronologi serta kejadian bagaimana Uber dapat kalah dalam kompetisi *startup* sejenis di Cina. Dan juga manfaat untuk pribadi penulis selama proses penyusunan penelitian ini.

#### **1.5 Kerangka Pemikiran**

##### **1.5.1 Red Ocean Strategy**

Strategi samudra merah (Red Ocean Strategy) merupakan area pertarungan bisnis yang mempunyai batasan-batasan dalam industri yang telah didefinisikan

dan telah diterima, serta aturan persaingan telah diketahui<sup>20</sup>. Samudra merah merupakan semua industri yang sudah dikenal atau pasar yang sudah ada atau dalam artian banyak perusahaan yang menggeluti layanan atau bidang yang sama persis. Perusahaan berusaha mengalahkan lawan usaha mereka demi mendapatkan pangsa permintaan yang lebih besar. Ketika ruang pasar semakin penuh, prospek akan laba usaha dan pertumbuhan pun berkurang akibat terbagi dengan perusahaan lain. Produk menjadi komoditas dan kompetisi sengit dalam antar perusahaan mengubah samudra merah menjadi samudra penuh darah.<sup>21</sup> Untuk sukses pada kondisi samudra merah (Red Ocean Strategy) mengalahkan para pesaing merupakan hal penting. Samudra merah akan selalu menjadi hal penting dan menjadi fakta dari dunia bisnis. Tetapi, dengan kondisi pasokan yang melebihi permintaan di sebagian besar perusahaan, berkompetisi meraih pangsa pasar yang berkontraksi harus dilakukan namun kinerja perusahaan tidak akan memadai.<sup>22</sup>

Dalam buku *Blue Ocean Strategy*, Kim dan Malborgne juga menyarankan para produsen untuk menghindari kompetisi yang sudah “overcrowded” (penuh sesak) dan terus saling baku hatam. Mereka menyebut kompetisi saling bunuh tersebut dengan Red Ocean atau samudra merah. Kim dan Malbougne mengkritisi perusahaan yang terlalu fokus kepada competitive advantage suatu produk.<sup>23</sup> Red Ocean merepresentasikan perusahaan atau industri yang ada saat ini, dimana

---

<sup>20</sup> Chan Kim, Renee Mauborgne. 2004. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review

<sup>21</sup> Ibid

<sup>22</sup> Ibid

<sup>23</sup> Nofendra, Didi. 2018. *Aplikasi strategi bisnis “Blue Ocean” dalam perusahaan di Indonesia*. <https://medium.com/@didinofendra/aplikasi-strategi-bisnis-blueocean-dalam-perusahaan-di-indonesia-9092f5f718e9> (diakses pada 8 Juni 2020).

lingkup industrinya dijelaskan dan diterima serta aturan kompetitifnya diketahui dengan baik. Disini perusahaan mencoba untuk mengungguli kompetitornya dengan maksud untuk mengambil bagiannya yang lebih besar dari permintaan yang ada. Strategi Red Ocean pada akhirnya mengarah pada dua pilihan strategi, yakni diferensiasi atau biaya rendah. Apa pun yang dipilih organisasi harus menyelaraskan semua kegiatan dengan salah satu arahan strategis ini. Di dalam strategi *Red Ocean* ini setiap pelaku bisnis akan berusaha sekuat tenaga untuk memenangkan persaingan dan menjadi *market leader*. Tidak heran pada strategi *Red Ocean* akan timbul persaingan yang tidak sehat, saling menjatuhkan dan berusaha “mengahabisi” setiap pesaingnya. Berikut adalah karakteristik strategi Red Ocean yang digunakan oleh Uber saat ekspansi di Cina:

Strategi Samudra Merah vs Strategi Samudra Biru	
Strategi Samudra Merah (Red Ocean Strategy)	Strategi Samudra Biru (Blue Ocean Strategy)
Bersaing dalam ruang pasar yang ada	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya
Memenangkan kompetisi	Menjadikan kompetisi tidak relevan
Mengeksloitasi permintaan yang ada	Menciptakan dan menangkap peluang baru
Memilih antara nilai-biaya	Mendobrak pertukaran nilai-biaya
Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi atau biaya rendah	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dengan biaya rendah

Gambar 6: Karakteristik strategi *Red Ocean* / Samudra Merah

Sumber: Chan Kim W, Renee Mauborgne. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston Massachusetts: Harvard Business School.

### 1.5.2 Teori strategi Aliansi

Aliansi strategis adalah kerjasama (partnerships) antara dua atau lebih perusahaan atau unit bisnis yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang signifikan secara strategis yang saling menguntungkan.<sup>24</sup> Bentuk hubungan simbiosis mutualistis yang dilakukan oleh perusahaan ini untuk memperoleh teknologi guna mendapat akses dalam pasar yang spesifik, untuk menurunkan resiko keuangan, menurunkan resiko politik, serta untuk mencapai atau menjamin keunggulan persaingan.<sup>25</sup> Pada prinsipnya, aliansi dilakukan oleh perusahaan untuk saling berbagi biaya, resiko dan manfaat. Alasan rasional ditempuhnya aliansi strategi adalah untuk memanfaatkan keunggulan suatu perusahaan dan mengkompensasi kelemahannya dengan keunggulan yang dimiliki partnernya.<sup>26</sup> Dengan demikian, masing-masing pihak yang beraliansi saling memberikan kontribusi dalam pengembangan satu atau lebih strategi kunci dalam bidang usaha yang dialiansikan. Jadi, apapun bentuk serta lingkup kegiatan yang dilakukan, semua pihak menghendaki suatu keuntungan serta manfaat bersama yang diciptakan melalui interaksi terpadu. Wujud konkrit yang dapat diharapkan dari aliansi strategis adalah pengembangan produk (product development) dan pengembangan pasar (market development) untuk satu atau kelompok produk

---

<sup>24</sup> Elmuti dan Kathawala, 2001. h. 206. "An overview of strategic alliances," Management Decisions, London, Vol.39

<sup>25</sup> Wheelen dan Hunger. 2000. Dalam Elmuti dan Kathawala, 2001, h. 206. "An overview of strategic alliances," Management Decisions, London, Vol.39

<sup>26</sup> Kuncoro, Mudradjad. Nopember 1994. Peta Bisnis Aliansi Strategik. Usahawan no. 11 Th XXIII.

tertentu, tanpa harus menghilangkan sepenuhnya ciri khas yang dimiliki perusahaan sebelumnya.<sup>27</sup>

Meskipun strategi aliansi ini memiliki banyak keuntungan, namun strategi ini juga berpotensi akan membawa kerugian. Menurut Mike P. Peng terdapat 4 (empat) kerugian strategi aliansi:<sup>28</sup>

- a) Berpotensi memilih partner yang salah
- b) Biaya untuk bernegosiasi dan koordinasi
- c) Berpotensi lebih menguntungkan salah satu pihak
- d) Partner beresiko akan menjadi kompetitor dikemudian hari

### **1.5.3 Resiko Politik dalam Bisnis Internasional**

Dalam buku Internasional Bisnis karya Charles W. L Hill dari University of Washington menyebutkan bahwa resiko berbisnis di suatu negara ditentukan oleh beberapa faktor, yaitu faktor politik, ekonomi, dan hukum. Resiko politik didefinisikan sebagai peluang politik yang dapat menyebabkan perubahan drastis di lingkungan bisnis sehingga dapat mempengaruhi keuntungan dan tujuan ekspansi bisnis dari luar negara tersebut.<sup>29</sup> Resiko Ekonomi dapat diartikan sebagai

---

<sup>27</sup> Utomo, Hargo, 1994, "Strategi Aliansi dan Persaingan Global", Usahawan No. 11 Tahun XXIII

<sup>28</sup> Peng, Meg. 2014. *Global Strategi*. <https://slideplayer.com/slide/15327760/> (diakses pada 9 April 2021).

<sup>29</sup> S. H. Robock, "Political Risk: Identification and Assessment," *Columbia Journal of World Business*, July-August 1971, pp. 6-20.

kemungkinan kesalahan dalam mengelola ekonomi sehingga akan menyebabkan perubahan drastic dalam lingkungan bisnis suatu negara yang merugikan dan menghalangi tujuan perusahaan bisnis tertentu. Resiko ekonomi tidak terlepas dari resiko politik. Resiko ekonomi juga bisa berarti adanya resiko kebijakan pemerintah yang merugikan para pengusaha asing di suatu negara. Sedangkan resiko hukum dapat didefinisikan sebagai kemungkinan bahwa mitra dagang akan secara oportunistik memutuskan kontrak atau mengambil alih hak milik. Ketika resiko hukum di suatu negara tinggi, bisnis internasional mungkin ragu-ragu untuk membuat kontrak jangka panjang atau perjanjian usaha patungan dengan perusahaan dalam negara tersebut. Resiko hukum juga dapat merugikan perusahaan asing dalam operasionalnya.

## **1.6 Hipotesis**

Berdasarkan tipe penelitian tersebut, penulis menemukan data-data penunjang penelitian dengan menggunakan strategi Red Ocean, Aliansi bisnis serta adanya pengaruh intervensi pemerintah dalam kompetisi *ride hailing* antara Uber dan Didi yang berada dalam teori resiko politik dalam bisnis internasional. Penulis menemukan data bahwa Uber bersaing di area Red Ocean dimana karakteristik persaingan ini saling membunuh perusahaan dan cenderung akan mengalami kekalahan dibandingkan *blue ocean*. Penulis menggunakan analisis strategi *red ocean* karena sangat agresifnya pertandingan antara Uber dengan para pesaingnya untuk merebut pasar seperti Didi Chuxing. Strategi Red Ocean Uber dapat dilihat dan kecenderungan perilaku membanting harga bahkan menggratiskan layanan, berinovasi secara marketing, hingga kerjasama dengan pemain lokal seperti Baidu.

Didi mendapatkan dukungan dari Alibaba yang merupakan perusahaan terbesar ke-1 di Cina serta Tencent yang merupakan perusahaan peringkat ke-3 terbesar di Cina. Sedangkan Uber hanya mendapat dukungan dari Baidu yang merupakan perusahaan peringkat ke-2 terbesar di Cina. Uber juga tidak memiliki dukungan dari pemerintahan lokal Cina. Sebab pemerintah Cina mengeluarkan regulasi yang lebih berpihak pada Didi. Ditengah persaingan yang dianggap tidak sehat tersebut, Uber kemudian menghentikan layanan dan memilih untuk menyerah untuk diakuisisi oleh Didi. Sehingga Uber hanya beroperasi sekitar dua tahun di negara Cina.

### **1.7 Metodologi Penelitian**

Penelitian ini menganalisis terkait proses ekspansi Uber yang gagal bersaing di Cina pada tahun 2014-2016. Pertama penelitian mengenai latar belakang dan sejarah Uber mulai dari awal mula berdiri hingga proses ekspansinya hingga ke pasar Cina. Kedua, penelitian dilanjutkan pada strategi yang digunakan Didi sehingga dapat menggaet pengguna yang lebih banyak daripada Uber baik dengan cara aktivitas marketing atau aliansi bisnis. Akan tetapi tidak menutup kemungkinan peneliti akan menggunakan data dari luar jangkauan penelitian sebelumnya untuk meningkatkan analisis penelitian. Sehingga dalam penelitian ini metodologi yang tepat adalah deskriptif kualitatif.

#### **1.7.1 Tipe Penelitian**

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe penelitian deskriptif. Dalam Buku *Contoh Metode Penelitian*, metode deskriptif merupakan suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antarfenomena yang diselidiki.<sup>30</sup>

### **1.7.2 Jangkauan Penelitian**

Fokus utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui proses berkembangnya Uber yang berasal dari Amerika menjajaki ekspansi ke Cina pada tahun 2014. Namun Uber menyatakan menghentikan layanannya secara resmi pada Agustus tahun 2016 setelah menjual sebagian besar sahamnya kepada kompetitornya Didi Chuxing. Oleh karenanya, pembahasan dalam penelitian ini akan dibatasi mulai tahun 2014 sejak pertama Uber secara resmi di Cina hingga sampai tahun 2016 Uber menyatakan menghentikan operasional.

### **1.7.3 Teknik Pengumpulan Data**

Data dalam penelitian ini didapatkan dari sumber-sumber data sekunder seperti data-data tertulis yang dimuat dalam buku, jurnal, artikel, dan situs internet. Menurut Bungin, teknik pengumpulan data melalui buku, jurnal, dan artikel dapat pula disebut dengan teknik pengumpulan data dokumenter. Lebih dari itu, sumber

---

<sup>30</sup> Nazir, M. 1988. *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia: Jakarta.

data yang didapatkan dari internet masih diperbolehkan asal tergaransi pertanggungjawaban empirisnya. Selain mendapatkan data dari buku, jurnal, artikel, dan situs-situs internet, peneliti juga melakukan observasi isu atau permasalahan yang berkaitan dengan kasus yang sedang diteliti. Observasi yang dilakukan oleh peneliti adalah observasi non partisipatif. Menurut Burhan Bungin, observasi non partisipatif adalah observasi dimana seorang peneliti tidak masuk atau tidak berperan secara langsung dalam dinamika kasus yang sedang diteliti. Bisa saja peneliti hanya melihat melalui sepasang matanya atau dibantu oleh alat-alat lain, seperti kamera mengenai kegiatan yang sedang diamati.<sup>31</sup>

#### **1.7.4 Teknis Analisis Data**

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif. Nasution, dalam Sugiyono, menyebutkan bahwa analisis data kualitatif telah dimulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan, dan berlangsung terus hingga penulisan hasil penelitian.<sup>32</sup> Sedangkan menurut Miles dan Hubberman, aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus, sehingga data yang didapatkan merupakan data yang telah mencapai titik validitas.<sup>33</sup> Teknik analisis data kualitatif menurut Miles dan Hubberman, antara lain yaitu 1) pengumpulan data dari berbagai sumber melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi; 2)

---

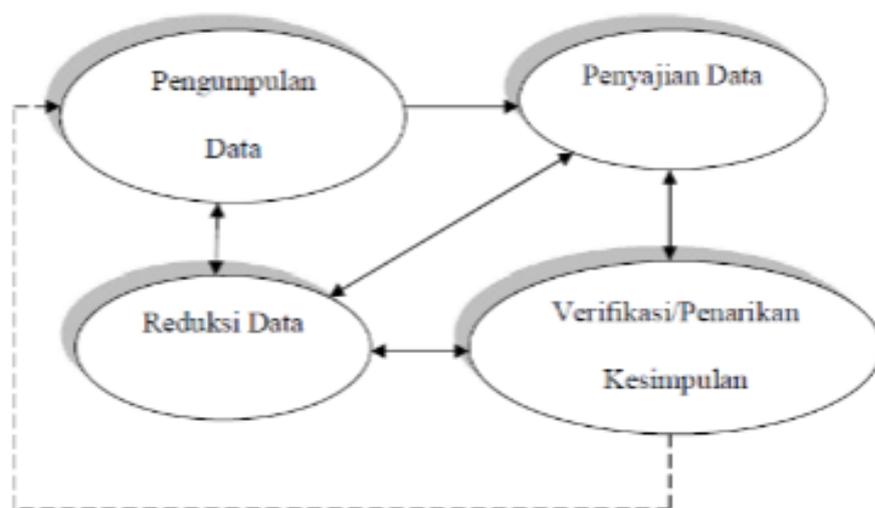
<sup>31</sup> Ulber Silalahi. 2006. Metode Penelitian Sosial. Bandung: Unpar Press.

<sup>32</sup> Burhan Bungin. 2012. Analisis Data Penelitian Kualitatif. Jakarta. Raja Grafindo. Persada.

<sup>33</sup> Sugiyono. 2009. Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

reduksi data yang dilakukan dengan cara merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dan membuang hal yang tidak perlu; 3) penyajian data yang dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart, dan sejenisnya. Namun, menurut Milles dan Hubberman, penyajian data dalam penelitian kualitatif seringkali berupa teks yang bersifat naratif; 4) penarikan kesimpulan dan verifikasi merupakan langkah terakhir dalam teknis analisis data kualitatif. Pada penelitian kualitatif, kesimpulan bersifat fleksibel dan dapat berubah sesuai dengan bukti-bukti valid dari data yang diperoleh selama penelitian.<sup>34</sup>

**Bagan 1.1 Model Analisis Kualitatif Milles dan Hubberman**



### 1.7.5 Sistematika Penulisan

<sup>34</sup> Milles dan Huberman, Analisis Data Kualitatif, Jakarta: Universitas Indonesia Press, 1992, hlm. 16.

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terdiri dari 4 (empat) bab utama.

Empat bab utama tersebut tersusun secara berurutan sebagai berikut:

1. **BAB I** merupakan metodologi penulisan yang tersusun atas latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kerangka pemikiran, hipotesis, metodologi penelitian yang terdiri dari tipe penelitian, jangkauan penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, serta sistematika penulisan.
2. **BAB II** berisi tentang seluruh argumen pendukung penelitian yang menjelaskan tentang proses sejarah Uber hingga ekspansi ke pasar Cina pada tahun 2014 serta penjelasan mengenai berhentinya layanan Uber pada tahun 2016 setelah dua tahun beroperasi. Bab ini akan terdiri dari 3 sub bab, antara lain proses berkembangnya Uber di Cina dan perkembangan kompetitornya yakni Didi Chuxing, serta bagaimana Uber dapat kalah dalam pasar Cina setelah sempat berhasil menjadi *ride hailing* terbesar ke dua di Cina.
3. **BAB III** berisi penjelasan dan analisis proses kompetisi antara Uber dan Didi Chuxing di Cina hingga pada akhirnya gagal dan memutuskan untuk hengkang dari Cina dengan menggunakan 3 (tiga) teori yakni *red ocean* strategi, strategi aliansi dan teori resiko politik dalam bisnis internasional. Pada bab ini akan dipaparkan bukti ilmiah penyebab kegagalan Uber menggunakan teori-teori tersebut.
4. **BAB IV** adalah penutup yang mana berisi kesimpulan tentang penelitian analisis kegagalan proses ekspansi uber dalam persaingan melawan didi

chuxing untuk memperebutkan pasar cina tahun 2014-2016 serta saran dalam penelitian.