

Global Strategies and Local Adaptation Business Model : A Study of Gojek, Didi, and Zomato

Heny Hendrayati¹. Fahrul Fauzi Rahman². Eka Surachman³. Mochamad Achyarsyah⁴
Rizki Adrianyah Rubini⁵

Prodi Manajemen, Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia^{1,2,3}
Politeknik Manufaktur Bandung⁴

Prodi Manajemen, Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya⁵
Email Korespondensi: henyhendrayati@upi.edu

Abstract

The ride-hailing and food delivery industry has experienced rapid growth due to technological advancements and shifts in consumer behavior. As global markets evolve, companies in this sector face significant challenges in adapting their business models to diverse local needs. This study examines the Business Model Canvas (BMC) of three prominent companies—Gojek in Indonesia, Didi in China, and Zomato in India—to understand how they have successfully tailored their business models to their respective markets. Utilizing a descriptive-analytical approach within a qualitative research framework, the study analyzes the BMC elements of these companies through literature review and comparative analysis. Findings reveal that Gojek excels through its inclusive service approach, offering transportation, food delivery, and financial services in Indonesia. Didi stands out with its deep market segmentation and focus on price transparency and safety in China. Zomato differentiates itself in India with additional features like restaurant recommendations and reviews, effective cost management, and revenue diversification. The study identifies key factors for success, including innovation, market adaptation, and efficient operations. It also highlights the importance of leveraging advanced technologies and responsive customer feedback. Limitations include geographical scope and reliance on secondary data. Future research should explore business models in other countries and conduct longitudinal studies to assess changes and the impact of new technological innovations.

Keywords: *Business Model Canvas; Didi; food delivery; Gojek; ride-hailing; Zomato.*

1. PENDAHULUAN

Di era yang penuh dinamika dan kompetitif ini, perusahaan dihadapkan pada berbagai macam tantangan, seperti perubahan teknologi yang pesat, persaingan pasar yang ketat, dan fluktuasi ekonomi global (H. Igor Ansoff & Igor Ansoff, 1979). Untuk bertahan hidup dan berkembang, perusahaan memerlukan strategi bisnis yang tepat dan efektif (Henry Mintzberg et al., 1988). Strategi bisnis ini berfungsi sebagai kompas yang mengarahkan perusahaan untuk mencapai tujuannya, di tengah berbagai rintangan dan peluang yang muncul (Michael E. Porter, 1980). Salah satu elemen kunci dalam strategi bisnis adalah pemilihan model bisnis yang tepat. Model bisnis ini memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami, menganalisis,

dan merancang langkah-langkah bisnis yang efektif, sehingga perusahaan dapat bersaing secara berkelanjutan dan mencapai keunggulan kompetitif (Charles Baden-Fuller et al., 2010).

Salah satu model bisnis yang populer dan banyak digunakan adalah Business Model Canvas (BMC)(Alexander Osterwalder et al., 2010). BMC merupakan alat visual yang membantu pengusaha dan pihak terkait lainnya untuk menggambarkan serta memahami berbagai elemen krusial dalam konteks bisnis mereka. Kerangka kerja ini dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur pada tahun 2008 sebagai respons terhadap kompleksitas model bisnis sebelumnya yang sering kali sulit dicerna oleh banyak individu.

Industri ride-hailing dan pengiriman makanan telah mengalami pertumbuhan pesat dalam beberapa tahun terakhir, dipacu oleh kemajuan teknologi dan perubahan dalam perilaku konsumen (Lawrence F. Katz et al., 2019). Seiring dengan perkembangan pasar global, perusahaan-perusahaan dalam sektor ini menghadapi tantangan besar untuk menyesuaikan model bisnis mereka dengan kebutuhan pasar lokal yang bervariasi (Zhao Yu-qin et al., 2020). Contoh perusahaan yang telah berhasil menyesuaikan model bisnis mereka untuk memenuhi kebutuhan spesifik di Indonesia, China, dan India adalah Gojek, Didi, dan Zomato, masing-masing dengan pendekatan dan strategi yang unik.

Penelitian yang secara spesifik menerapkan Business Model Canvas (BMC) dan analisis SWOT menemukan bahwa Gojek berhasil meningkatkan daya saingnya, yang secara signifikan mendukung keberhasilan operasional dan pertumbuhan pendapatan Perusahaan (Mooduto et al., 2023). Studi lain menunjukkan bahwa industri ride-hailing cenderung menggeser pendekatan mereka dari standarisasi global menuju adaptasi lokal seiring berjalannya waktu di pasar tertentu (Suhendra et al., 2021).

Dalam konteks ini, urgensi penelitian komparasi model bisnis menggunakan BMC semakin jelas. Business Model Canvas terbukti menjadi alat analisis yang efektif dalam mengidentifikasi elemen-elemen kunci yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan, seperti proposisi nilai, infrastruktur, pelanggan, dan aspek keuangan. Selain menyoroti keberhasilan penerapan BMC, studi ini juga memberikan rekomendasi yang relevan untuk berbagai konteks budaya dan pasar. Hasil penelitian ini menekankan pentingnya inovasi dalam menghadapi tantangan operasional dan keberlanjutan, sebagaimana yang dicontohkan oleh TIER Mobility dengan penggunaan baterai yang dapat dipertukarkan dan jaringan pengisian yang bekerja sama dengan bisnis local (Vitkauskaitė & Vaičiukynaitė, 2019)

Penelitian komparasi BMC dapat memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana perusahaan-perusahaan ini menyesuaikan proposisi nilai, mengelola biaya, dan memanfaatkan teknologi untuk tetap kompetitif di pasar yang berbeda. Selain itu, faktor-faktor seperti citra merek dan pengaruh media sosial dalam mempengaruhi niat pembelian konsumen juga sangat penting. (Savitri et al., 2022) menemukan bahwa citra merek dan pengaruh media sosial dapat meningkatkan niat pembelian melalui peningkatan kesadaran merek dan citra merek yang positif. Sementara itu, perbandingan model bisnis portal akomodasi seperti Airbnb dan Booking.com menunjukkan perbedaan signifikan dalam operasi dan kompetisi, meskipun mereka beroperasi di industri yang sama (Vartiak et al., 2023).

Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami perbedaan dalam model bisnis dan strategi perusahaan di pasar yang berbeda. Dengan memahami perbedaan ini maka memberi manfaat tidak hanya memberikan wawasan tentang penyesuaian proposisi nilai dan penggunaan teknologi, tetapi juga menyoroti pentingnya strategi bisnis yang adaptif dalam menghadapi dinamika pasar yang beragam. Penelitian ini tidak hanya relevan untuk akademisi dan praktisi di sektor ride-hailing dan pengiriman makanan, tetapi juga untuk perancang strategi bisnis yang ingin menciptakan pendekatan yang lebih terarah dan efektif dalam konteks pasar global yang kompleks.

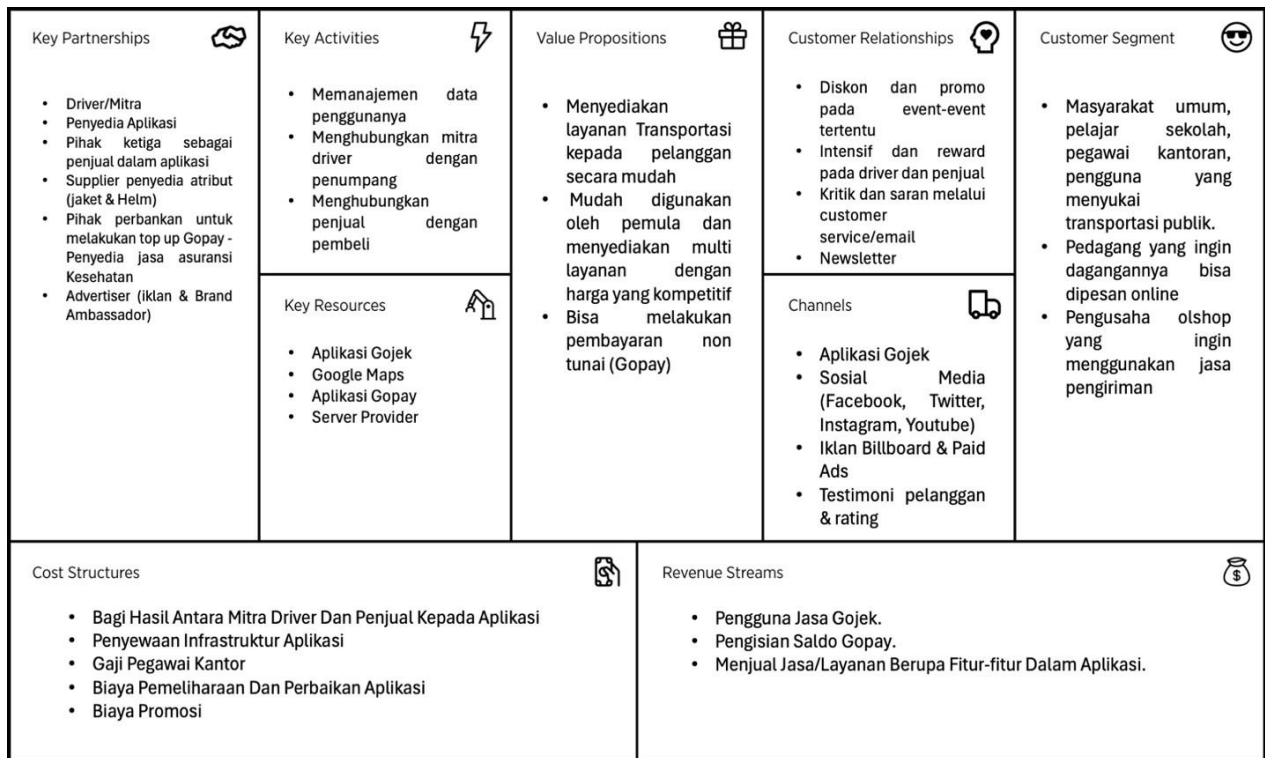
2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif analitik dalam metode kualitatif. Pendekatan deskriptif bertujuan untuk menggambarkan penerapan Business Model Canvas (BMC) di berbagai perusahaan, sementara pendekatan analitik berfokus pada analisis mendalam untuk mengidentifikasi pola dan hubungan antara variabel yang diteliti (Sugiyono, 2017). Unit analisis dalam penelitian ini adalah perusahaan yang menerapkan BMC. Populasi penelitian mencakup perusahaan-perusahaan yang menggunakan BMC, dengan sampel yang diambil sebanyak tiga perusahaan, dipilih melalui teknik purposive sampling berdasarkan kriteria relevan terkait penggunaan BMC.

Pengumpulan data dilakukan melalui tinjauan literatur ilmiah, termasuk artikel dan jurnal yang membahas penerapan BMC, guna memperoleh data yang relevan. Studi ini menganalisis variabel dengan menggunakan sembilan blok BMC, yaitu: segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, aliran pendapatan, sumber daya kunci, aktivitas kunci, kemitraan kunci, dan struktur biaya (Alexander Osterwalder et al., 2010). Teknik analisis yang diterapkan adalah analisis komparatif, yang digunakan untuk mengevaluasi perbedaan dan kesamaan dalam penerapan BMC di berbagai perusahaan, serta untuk mengidentifikasi variasi karakteristik atau intensitas fenomena dengan membandingkan perbedaan sistematis di antara kasus-kasus yang dipelajari (Tilly, 1984).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gojek – Indonesia



Gambar 1. BMC Gojek
Sumber: (Mooduto et al., 2023)

Perusahaan ini telah berhasil membangun model bisnis yang inovatif dan berkelanjutan dengan menitikberatkan pada teknologi, kemitraan, dan kepuasan pelanggan. Mereka menjalin kemitraan yang kuat dengan para mitra pengemudi, penyedia aplikasi, pihak ketiga sebagai penjual, supplier, serta institusi perbankan. Kemitraan ini menjadi landasan bagi ekosistem luas yang dimiliki perusahaan, memungkinkan mereka untuk menghubungkan berbagai pihak dalam industri transportasi.

Fokus perusahaan terletak pada pengelolaan data pengguna, menghubungkan mitra pengemudi dengan penumpang, serta membina hubungan dengan penjual. Aktivitas-aktivitas ini memastikan kelancaran operasional dan kepuasan pelanggan, memungkinkan mereka untuk memberikan layanan yang efisien dan responsif. Dengan demikian, perusahaan ini menawarkan berbagai layanan transportasi secara mudah dan cepat, harga yang kompetitif, serta opsi pembayaran non-tunai melalui platform pembayaran mereka. Proposisi nilai ini sangat relevan dengan kebutuhan masyarakat urban di Indonesia, memungkinkan masyarakat untuk menggunakan layanan yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan mereka.

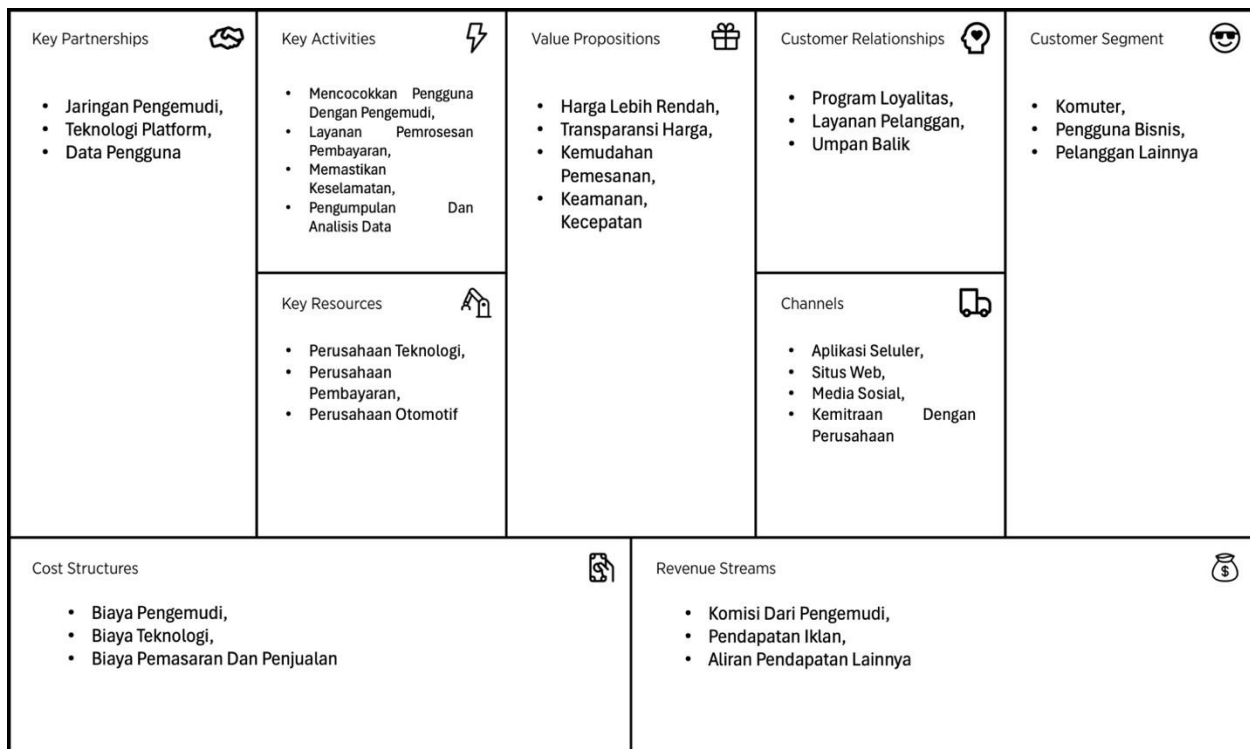
Perusahaan ini membangun relasi yang kuat dengan pelanggan melalui program diskon, promo, dan reward. Selain itu, mereka juga menyediakan fasilitas bagi pelanggan untuk memberikan kritik dan saran melalui berbagai saluran, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperbaiki layanan secara berkelanjutan. Target pasar mereka sangat

luas, mulai dari masyarakat umum, pelajar, pekerja kantor, hingga pedagang online. Hal ini menunjukkan fleksibilitas model bisnis perusahaan dalam mengakomodasi berbagai kebutuhan pelanggan, memungkinkan mereka untuk tumbuh dan berkembang secara signifikan.

Aplikasi yang digunakan oleh perusahaan, Google Maps, platform pembayaran, dan server menjadi sumber daya kunci yang menopang operasional perusahaan. Teknologi ini memungkinkan mereka untuk mengelola data pengguna dengan efektif, mengoptimalkan rute perjalanan, dan memberikan layanan pembayaran yang aman dan efisien. Perusahaan memanfaatkan berbagai saluran untuk menjangkau pelanggan, seperti aplikasi utama, media sosial, iklan, dan testimoni pelanggan. Strategi pemasaran ini memungkinkan mereka untuk meningkatkan kesadaran dan kepercayaan masyarakat terhadap layanan yang ditawarkan.

Biaya operasional perusahaan didominasi oleh bagi hasil dengan mitra pengemudi, biaya infrastruktur aplikasi, gaji pegawai, dan biaya promosi. Model biaya ini memungkinkan perusahaan untuk tetap kompetitif sambil terus meningkatkan kualitas layanan. Pendapatan utama mereka berasal dari biaya jasa yang dibayarkan oleh pengguna, pengisian saldo pada platform pembayaran, dan penjualan fitur-fitur dalam aplikasi. Arus pendapatan ini memungkinkan perusahaan untuk terus beroperasi secara berkelanjutan dan meningkatkan layanan yang ditawarkan.

Didi – China



Gambar 2. BMC Didi
Sumber: (Sun et al., 2023)

Dalam analisis elemen Business Model Canvas (BMC) untuk model bisnis ini, berbagai aspek krusial telah diidentifikasi dan dievaluasi dengan teliti. Pertama, dalam segmen pelanggan, model bisnis ini membedakan tiga kategori utama: komuter, pengguna bisnis, dan pelanggan lainnya. Pembagian ini menunjukkan pemahaman yang mendalam tentang keragaman kebutuhan dalam industri transportasi. Masing-masing segmen memiliki kebutuhan dan preferensi yang berbeda, yang menuntut pendekatan yang tersegmentasi dengan baik untuk memenuhi harapan mereka.

Nilai proposisi yang diusung oleh model bisnis ini berfokus pada tiga aspek utama: harga yang kompetitif, kemudahan penggunaan, dan keamanan. Penawaran harga yang kompetitif dirancang untuk menarik berbagai segmen pelanggan, sementara kemudahan penggunaan dan jaminan keamanan memastikan pengalaman yang memuaskan dan aman bagi pengguna. Fokus pada transparansi harga menjadi strategi efektif untuk membangun dan mempertahankan kepercayaan pelanggan, karena transparansi mampu mengurangi kekhawatiran terkait biaya tersembunyi.

Saluran distribusi yang digunakan adalah aplikasi seluler, yang sangat relevan dalam era digital saat ini. Penggunaan aplikasi sebagai saluran utama memungkinkan akses yang mudah dan cepat bagi pelanggan. Selain aplikasi, integrasi dengan platform digital lainnya, seperti situs web dan media sosial, memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan visibilitas model bisnis ini. Dengan strategi ini, perusahaan dapat menjangkau berbagai segmen pelanggan melalui berbagai saluran yang mereka gunakan setiap hari.

Dalam hal hubungan pelanggan, model bisnis ini menerapkan pendekatan yang berfokus pada peningkatan loyalitas dan kepuasan melalui program loyalitas dan layanan pelanggan yang responsif. Program loyalitas dirancang untuk mempertahankan pelanggan yang ada, sementara layanan pelanggan yang responsif bertujuan untuk menangani pertanyaan dan keluhan dengan cepat dan efisien, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas pelanggan.

Sumber daya utama yang mendukung model bisnis ini meliputi teknologi platform yang canggih. Teknologi ini menjadi fondasi operasional dan merupakan aset yang sangat vital. Kemitraan strategis dengan perusahaan teknologi dan penyedia layanan pembayaran juga memperkuat posisi pasar perusahaan, dengan menyediakan dukungan teknis dan solusi pembayaran yang dibutuhkan untuk kelancaran operasional.

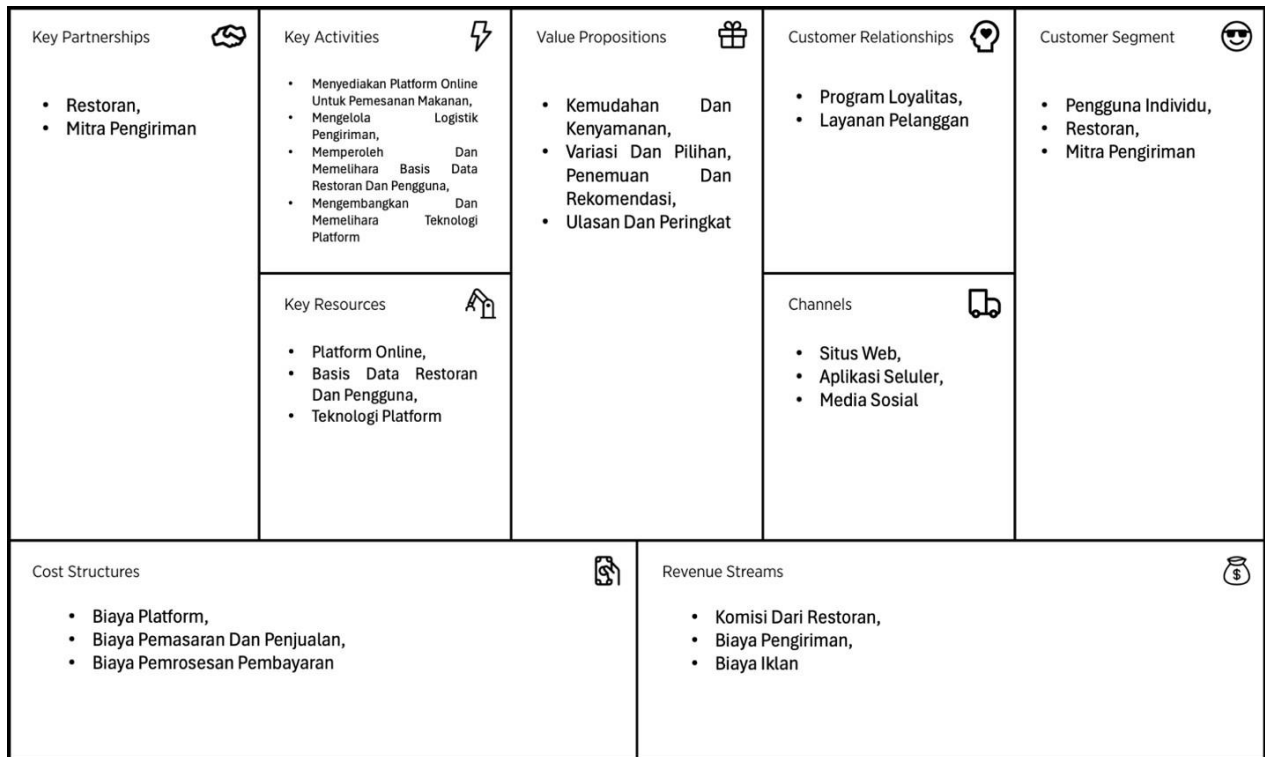
Aktivitas inti perusahaan, seperti pencocokan antara pengguna dan pengemudi serta jaminan keamanan, merupakan kunci keberhasilan model bisnis ini. Aktivitas ini tidak hanya memastikan efisiensi operasional tetapi juga berperan dalam peningkatan kualitas layanan. Pengumpulan dan analisis data secara sistematis juga merupakan bagian penting dari aktivitas inti, karena data ini digunakan untuk memahami kebutuhan pelanggan dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.

Kemitraan dengan berbagai pihak, terutama perusahaan teknologi dan otomotif, memainkan peran penting dalam mendukung operasional bisnis. Kemitraan ini memperkuat daya saing perusahaan dan memperluas kapasitas operasional. Struktur biaya, yang didominasi oleh biaya pengemudi dan teknologi, adalah karakteristik umum dari model bisnis berbasis platform.

Optimalisasi biaya menjadi tantangan utama yang harus diatasi untuk mencapai profitabilitas yang lebih tinggi.

Terakhir, model bisnis ini memiliki sumber pendapatan yang beragam, menunjukkan potensi pertumbuhan yang signifikan. Namun, untuk memaksimalkan potensi ini, diperlukan analisis yang lebih mendalam untuk mengidentifikasi sumber pendapatan yang paling menguntungkan dan strategis. Pendekatan ini akan membantu perusahaan dalam mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan pendapatan dan memastikan keberlanjutan bisnis di masa depan.

Zomato – India



Gambar 3. BMC Zomato
Sumber: (Saqib & Shah, 2023)

Dalam hal segmentasi pelanggan, perusahaan telah mengidentifikasi tiga kelompok utama: pengguna individu, restoran, dan mitra pengiriman. Dengan memahami segmentasi ini, perusahaan dapat secara spesifik menyesuaikan penawaran dan layanannya sesuai dengan kebutuhan dan preferensi masing-masing kelompok. Potensi pertumbuhan yang signifikan bisa tercapai jika perusahaan mampu mempertahankan hubungan yang solid dengan setiap segmen.

Proposisi nilai yang dirancang oleh perusahaan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan di sektor layanan pesan antar makanan, dengan menawarkan kemudahan, kenyamanan, serta berbagai pilihan. Keunggulan kompetitif dapat diperoleh melalui fitur tambahan seperti rekomendasi dan ulasan pelanggan, yang membedakan perusahaan dari pesaingnya.

Perusahaan menggunakan pendekatan multi-channel dengan memanfaatkan situs web, aplikasi seluler, dan media sosial untuk menjangkau pelanggan secara efektif. Evaluasi berkala

terhadap efektivitas setiap saluran ini diperlukan guna memastikan alokasi sumber daya yang optimal.

Strategi perusahaan menggabungkan hubungan transaksional dengan pendekatan personal, yang terbukti efektif dalam membangun loyalitas pelanggan. Pengembangan program loyalitas serta peningkatan layanan pelanggan terus dilakukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

Aset-aset kunci perusahaan, seperti platform online, basis data, dan teknologi, merupakan elemen krusial bagi kelangsungan bisnis. Investasi berkelanjutan dalam pengembangan teknologi sangat penting untuk menjaga keunggulan kompetitif di pasar.

Kegiatan inti yang dilaksanakan oleh perusahaan merupakan komponen vital dari operasi bisnis dan saling terkait satu sama lain. Efisiensi dalam pelaksanaan kegiatan ini memiliki dampak langsung pada profitabilitas perusahaan.

Kemitraan strategis dengan restoran dan mitra pengiriman memegang peranan penting dalam kelangsungan bisnis perusahaan. Oleh karena itu, pembangunan dan pemeliharaan hubungan yang saling menguntungkan dengan mitra-mitra ini menjadi prioritas utama.

Dalam hal struktur biaya, komponen utama meliputi biaya untuk platform, pemasaran, dan pengiriman. Pengelolaan biaya yang efektif diperlukan untuk meningkatkan margin keuntungan perusahaan.

Diversifikasi sumber pendapatan menjadi strategi penting untuk mengurangi risiko bisnis. Selain itu, potensi pertumbuhan pendapatan dapat ditingkatkan melalui peningkatan volume transaksi serta pengembangan layanan baru.

Diskusi

Keberhasilan dalam sektor ride-hailing dan pengiriman makanan di berbagai negara sangat bergantung pada pemahaman yang mendalam terhadap kebutuhan pasar lokal dan kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan strategi mereka. Didi, misalnya, berhasil dengan pendekatan segmentasi pasar yang terperinci, yang memungkinkan mereka menawarkan layanan yang sesuai dengan preferensi spesifik berbagai kelompok pelanggan di China (Wang et al., 2018). Gojek, di Indonesia, mengadopsi pendekatan yang lebih holistik dengan menyediakan berbagai layanan, mulai dari transportasi hingga pengiriman makanan dan layanan keuangan, sehingga dapat menjangkau beragam segmen pasar dan memenuhi kebutuhan yang beragam di pasar Indonesia (Alamsyah, 2023). Sementara itu, Zomato memfokuskan usahanya pada segmen-segmen spesifik dalam industri makanan, seperti pengguna individu, restoran, dan mitra pengiriman, untuk menyediakan layanan yang lebih relevan dan bermanfaat bagi setiap kelompok (Trivedi & Singh, 2021).

Ketiga perusahaan ini juga menunjukkan pentingnya pengembangan proposisi nilai yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Didi menawarkan harga yang kompetitif, kemudahan penggunaan, dan keamanan—faktor-faktor yang sangat penting di pasar China yang sangat kompetitif (Zhang et al., 2023). Gojek berhasil mengkombinasikan kemudahan akses, harga yang bersaing, dan kualitas pelayanan untuk meningkatkan loyalitas konsumen di Indonesia (Hendrayati et al., 2020). Sementara itu, Zomato membedakan dirinya dengan fitur tambahan seperti rekomendasi restoran

dan ulasan pengguna yang meningkatkan pengalaman pelanggan (Frederick & Parappagoudar, 2021)

Didi dan Gojek secara efektif memanfaatkan teknologi digital untuk mengelola hubungan pelanggan mereka. Melalui aplikasi seluler dan media sosial, kedua perusahaan ini berinteraksi dengan pelanggan secara langsung dan responsif, sehingga dapat menyediakan layanan yang efisien dan mudah diakses (Zhang et al., 2023). Zomato, di sisi lain, memperkuat hubungan pelanggan dengan menambahkan elemen personalisasi melalui program loyalitas dan layanan pelanggan yang responsif, yang berkontribusi dalam menciptakan pengalaman yang lebih memuaskan bagi pengguna (Frederick & Parappagoudar, 2021).

Efisiensi operasional menjadi faktor kunci keberhasilan bagi ketiga perusahaan ini. Didi menekankan efisiensi dalam pencocokan antara pengemudi dan penumpang, serta memperkuat aspek keamanan (Lee et al., 2020). Gojek memanfaatkan teknologi untuk mengelola berbagai aspek operasional, seperti pengelolaan rute dan keamanan pembayaran, yang diperkuat oleh kemitraan strategis (Lee et al., 2020). Sebaliknya, Zomato mengelola platform online dan logistiknya dengan cermat, bergantung pada kemitraan untuk memastikan kelancaran operasi dan kepuasan pelanggan (Frederick & Parappagoudar, 2021)

Dalam hal struktur biaya, Didi dan Gojek menghadapi tantangan yang serupa terkait dengan biaya operasional, terutama dalam hal biaya dengan mitra pengemudi dan infrastruktur teknologi. Kedua perusahaan ini perlu mengelola biaya tersebut secara efisien untuk menjaga profitabilitas (Lee et al., 2020). Sementara itu, Zomato mengatasi tantangan biaya dengan melakukan diversifikasi sumber pendapatan, termasuk dari iklan dan langganan, yang membantu mengurangi risiko dan mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan (Frederick & Parappagoudar, 2021).

Kesuksesan dalam industri ride-hailing dan pengiriman makanan sangat bergantung pada adaptasi strategi bisnis terhadap kebutuhan pasar lokal. Didi, Gojek, dan Zomato menunjukkan bagaimana penyesuaian terhadap proposisi nilai, efisiensi operasional, dan penggunaan teknologi dapat menentukan keberhasilan. Fleksibilitas dalam menghadapi perubahan pasar dan inovasi dalam menawarkan layanan yang relevan adalah kunci untuk mempertahankan posisi dominan dalam industri yang sangat kompetitif. Adaptasi bisnis yang efektif melibatkan pemahaman mendalam tentang tren teknologi dan perubahan perilaku konsumen. Perusahaan harus terus memantau perkembangan teknologi terbaru, seperti kecerdasan buatan, pengolahan data besar, dan konektivitas perangkat dalam jaringan (Internet of Things atau IoT), serta memahami bagaimana perilaku konsumen berubah dalam era digital (Zhang et al., 2023).

Responsivitas terhadap umpan balik pelanggan dan tren pasar merupakan faktor penting yang mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan. Didi, misalnya, secara konsisten memperbarui layanannya untuk memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan di China, seperti dengan meningkatkan fitur keamanan dan kemudahan penggunaan aplikasi (Haining Yu et al., 2021). Gojek telah mengembangkan beragam layanan untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang sangat bervariasi di Indonesia, termasuk layanan transportasi, pengiriman makanan, dan keuangan (Lee et al., 2020). Di sisi lain, Zomato telah meningkatkan pengalaman pengguna melalui

penambahan fitur seperti rekomendasi restoran dan ulasan, yang berkontribusi pada peningkatan kepuasan pelanggan (Rapariya, 2023).

Dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif, perusahaan harus terus berinovasi dan menyesuaikan diri. (Schindehutte & Morris, 2001), menyatakan bahwa adaptasi bisnis yang efektif bergantung pada karakteristik pemimpin dan organisasi yang mempengaruhi berbagai komponen adaptasi, seperti kapasitas adaptasi, strategi adaptasi, dan tingkat adaptasi. Selain itu, perusahaan perlu memiliki struktur organisasi yang fleksibel dan proses pengambilan keputusan yang responsif agar dapat menanggapi perubahan pasar dengan cepat. Oleh karena itu, transformasi organisasi tidak hanya menjadi kebutuhan mendesak, tetapi juga merupakan faktor kunci dalam mempertahankan daya saing dan mencapai kesuksesan di era bisnis yang terus berkembang.

Dalam hal strategi adaptasi bisnis, perusahaan harus mampu berinovasi, beradaptasi, dan menggunakan teknologi secara cerdas untuk memanfaatkan peluang di pasar yang dinamis. Perubahan perilaku konsumen, globalisasi, dan kemajuan teknologi menjadi pendorong utama bagi organisasi untuk menyesuaikan strategi pemasaran, mengembangkan kapasitas sumber daya manusia, dan merombak sistem manajemen mereka (Prastika et al., 2024). Dengan memahami pentingnya strategi adaptasi bisnis di era digital, perusahaan dapat memosisikan diri mereka untuk bertahan dan berkembang di tengah perubahan yang cepat.

Secara keseluruhan, kesuksesan dalam industri ride-hailing dan pengiriman makanan sangat bergantung pada adaptasi strategi bisnis terhadap kebutuhan pasar lokal. Didi, Gojek, dan Zomato menunjukkan bagaimana penyesuaian terhadap proposisi nilai, efisiensi operasional, dan penggunaan teknologi dapat menentukan keberhasilan. Fleksibilitas, inovasi, dan responsif terhadap umpan balik pelanggan serta tren pasar merupakan elemen krusial yang mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif.

4. KESIMPULAN

Analisis model bisnis Gojek, Didi, dan Zomato menunjukkan bahwa kesuksesan dalam industri ride-hailing dan pengiriman makanan sangat bergantung pada pemahaman mendalam tentang kebutuhan pasar lokal dan kemampuan beradaptasi dengan dinamika pasar. Gojek berhasil dengan pendekatan inklusif yang menawarkan layanan transportasi, pengiriman makanan, dan layanan keuangan di Indonesia. Didi menonjol dengan segmentasi pasar yang mendalam serta fokus pada keamanan dan transparansi harga di China, sedangkan Zomato membedakan dirinya di pasar India melalui fitur tambahan seperti rekomendasi restoran dan ulasan, serta manajemen biaya dan diversifikasi pendapatan yang efektif.

Untuk meningkatkan daya saing, perusahaan-perusahaan ini disarankan untuk terus berinovasi dalam layanan dan menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan pelanggan. Teknologi canggih, seperti kecerdasan buatan dan analisis data besar, dapat membantu dalam memahami dan merespons tren pasar. Pengembangan program loyalitas dan peningkatan pengalaman pengguna juga dapat memperkuat hubungan dengan pelanggan. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam cakupan geografis dan penggunaan data sekunder. Penelitian

selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi model bisnis di negara lain dan melakukan studi longitudinal untuk memahami perubahan dalam model bisnis serta dampak inovasi teknologi baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Alamsyah, A. (2023). Diversification Strategy: Theory and Practice in Go-Jek Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis*. <https://doi.org/10.33096/jmb.v10i2.426>
- Alexander Osterwalder, Osterwalder, A., Yves Pigneur, & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.
- Charles Baden-Fuller, Baden-Fuller, C., Mary S. Morgan, & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(43), 156–171. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
- Frederick, D. P., & Parappagoudar, S. K. (2021). *SWOC Analysis of Zomato—A Case of Online Food Delivery Services*.
- H. Igor Ansoff & Igor Ansoff. (1979). *Strategic Management*. <https://doi.org/10.2307/2581197>
- Haining Yu, Yu, H., Hongli Zhang, Zhang, H., Xiaohua Jia, Xiao, X., Xiao Chen, Xiao Chen, Xiangzhan Yu, & Yu, X. (2021). pSafety: Privacy-Preserving Safety Monitoring in Online Ride Hailing Services. *IEEE Transactions on Dependable and Secure Computing*, 1–1. <https://doi.org/10.1109/tdsc.2021.3130571>
- Hendrayati, H., Askolani, A., Achyarsyah, M., Sudrajat, C. T., & Syahidah, R. K. (2020). E-Service Quality and Price to Build Online Transportation Loyalty in Indonesia. *GATR Journal of Management and Marketing Review*, 5(1), 16–30. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2020.5.1\(2\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2020.5.1(2))
- Henry Mintzberg, David I. Levine, Mintzberg, H., James Brian Quinn, James Brian Quinn, Quinn, J. B., Sumantra Ghoshal, & Ghoshal, S. (1988). *The Strategy Process*.
- Lawrence F. Katz, Katz, L. F., Alan B. Krueger, & Krueger, A. B. (2019). The Rise and Nature of Alternative Work Arrangements in the United States, 1995–2015: *Industrial and Labor Relations Review*, 72(2), 382–416. <https://doi.org/10.1177/0019793918820008>
- Lee, J., Kim, J., Kim, H., & Hwang, J. (2020). Sustainability of ride-hailing services in China's mobility market: A simulation model of socio-technical system transition. *Telematics and Informatics*, 53, 101435. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2020.101435>
- Michael E. Porter. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.
- Mooduto, B. F. F., Hermanto, B., & Herawaty, T. (2023). Analisis Strategi Pengembangan Bisnis PT. Gojek Indonesia melalui Pendekatan Bussines Model Canvas (BMC) dan Analisis SWOT. *Jurnal Bisnis Dan Kajian Strategi Manajemen*. <https://doi.org/10.35308/jbkan.v7i1.6783>
- Prastika, J., Yulianti, D. R., Skepy, S. N. A., Hidayat, R., & Ikaningtiyas, M. (2024). *Transformasi Organisasi: Strategi Adaptasi dalam Menghadapi Perubahan Lingkungan Bisnis*. 1(3).
- Rapariya, R. (2023). A Study of Customer Satisfaction with Online Food Delivery Applications. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 5(5). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i05.7569>
- Saqib, N., & Shah, G. B. (2023). Business Model Innovation Through Digital Entrepreneurship. *International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation*, 13(1), 1–20. <https://doi.org/10.4018/ijeei.315294>

- Savitri, C., Hurriyati, R., Wibowo, L. A., & Hendrayati, H. (2022). The role of social media marketing and brand image on smartphone purchase intention. *International Journal of Data and Network Science*, 6(1), 185–192. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.9.009>
- Schindehutte, M., & Morris, M. H. (2001). Understanding strategic adaptation in small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 7(3), 84–107. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005532>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif: Untuk Penelitian yang Bersifat Eksploratif, Interpretif, Interaktif dan Konstruktif*.
- Suhendra, B. A., Michael Neubert, & Neubert, M. (2021). Exploring the Internationalization Process, Behavior, and Patterns of Born Global Ride-Hailing Firms. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3770837>
- Sun, S., Dong, S., Wu, Q., & Tian, X. (2023). How to Survive in the Shadow of Sharing Economy Giants: Business Model Innovation for Small and Medium-Sized Platforms. *SAGE Open*, 13(3), 21582440231196800. <https://doi.org/10.1177/21582440231196800>
- Tilly, C. (1984). Les origines du répertoire d'action collective contemporaine en France et en Grande-Bretagne. *Vingtieme Siecle-Revue D Histoire*, 4(4), 89–108. <https://doi.org/10.3406/xxs.1984.1719>
- Trivedi, S. K., & Singh, A. (2021). *Twitter sentiment analysis of app based online food delivery companies*. <https://doi.org/10.1108/gkmc-04-2020-0056>
- Vartiak, L., Garbarova, M., & Kremeňová, I. (2023). Comparative Analysis of Business Models of Selected Accommodation Portals. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 12(6), 55–55. <https://doi.org/10.36941/ajis-2023-0153>
- Vitkauskaitė, E., & Vaičiukynaitė, E. (2019). *Comparative Study of Business Models of Ridesharing Platforms in Lithuania*.
- Wang, T., Chittipa Ngamkroekjoti, & Ngamkroekjoti, C. (2018). *Determinant factors that affected reuse intention: A case study of Didi Chuxing Technology Company, Limited*.
- Zhang, W. B., Tang, W., Yu, T., & Wang, H. (2023). From hand-held radio to ride-hailing platforms: Research on a local technical network of taxi drivers in China. *Teknokultura. Revista de Cultura Digital y Movimientos Sociales*, 20(Special Issue), 67–78. <https://doi.org/10.5209/tekn.87492>
- Zhao Yu-qin, Zhao, Y., Stephan von Delft, von Delft, S., Anna Morgan-Thomas, Morgan-Thomas, A., Trevor Buck, & Buck, T. (2020). The evolution of platform business models: Exploring competitive battles in the world of platforms. *Long Range Planning*, 53(4), 101892. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101892>