

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Transportasi adalah sebuah perpindahan manusia atau barang dari suatu tempat ke tempat lainnya menggunakan kendaraan yang digerakan oleh manusia atau mesin (Widari, S. 2010). Transportasi biasanya diperlukan oleh seseorang ketika mereka hendak melakukan perjalanan baik itu untuk bekerja, kunjungan sanak saudara, liburan, ataupun untuk kepentingan lainnya. Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi) merupakan gabungan wilayah (Aglomerasi) terbesar se Indonesia dimana dalam wilayah tersebut terdapat pergerakan transportasi yang sangat *massive* perharinya. (Alif Alhikam, 2020) dalam artikel beritanya di *Detik Finance* menuliskan bahwa Menteri Perhubungan Budi Karya Sumadi menyatakan pergerakan orang pada Jabodetabek mencapai 88 juta pergerakan perharinya dengan total penduduk mencapai 33 juta jiwa. (Samantha Hutajulu et al., 2023) Melaporkan hasil kerjanya dalam laporan BPS tahun 2023 dengan judul “Statistik Komuter Jabodetabek 2023” jumlah komuter (penduduk yang melakukan perjalanan rutin tiap harinya) pada jabodetabek pada tahun 2023 mencapai kurang lebih 4,1 juta jiwa perharinya. Hal ini menunjukkan bahwa sangat dibutuhkannya transportasi untuk mendukung jumlah pergerakan yang sangat *massive* di wilayah jabodetabek, baik itu transportasi pribadi ataupun transportasi umum. Dari beberapa jenis moda transportasi yang ada, transportasi online merupakan merupakan pilihan paling banyak yang digunakan oleh pengguna transportasi umum di jabodetabek. (Diana, 2020) Dalam sebuah artikel berita Tempo mengutip pernyataan Peneliti dari Sekolah Bisnis dan Manajemen Institut Teknologi Bandung (SBM ITB) Jakarta, Yos Sunitiyoso, dimana “48 persen atau 2.420 orang yang naik transportasi umum di Jabodetabek bepergian dengan kendaraan online, Dari angka itu 96 persen di antaranya kerap menggunakan ojek online”.

Gojek adalah salah satu perusahaan asal Indonesia yang bergerak dibidang jasa transportasi online sebagai bisnis utamanya. Gojek berdiri pada tahun 2010 oleh Nadiem Makarim di Jakarta dengan semangat untuk memberikan kemudahan pada pelanggannya dan memperbaiki struktur transportasi di Indonesia (*Gojek.Com, n.d.*). Beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan

suatu bisnis *start-up* yaitu antara lain *Timing, Team, Brilliant Ideas, Business Model* dan *Funding* (Aras et al., 2021). Penelitian yang lain mengungkapkan faktor internal juga menunjang dalam menentukan keberhasilan suatu bisnis *start-up* di suatu daerah. Faktor-faktor internal tersebut antara lain *marketing, Human Resource, Finance* dan *Operational*. Perlu pengelolaan yang baik antara faktor-faktor internal tersebut agar menunjang keberhasilan *start-up* tersebut di suatu daerah (Br Sitepu, 2017). Gojek adalah salah satu perusahaan *start-up* yang memanfaatkan faktor-faktor tersebut. Masalah dalam transportasi ibukota pada tahun 2010 dimanfaatkan oleh Nadiem Makarim sebagai peluang untuk membuka bisnis *start-up*nya di bidang transportasi online yang bernama Gojek. Pada tahun 2014 Gojek mendapat *funding* dari NSI Ventures hasil dari usaha Nadiem Makarim untuk mencari relasi (Techinasia, 2015). Setelah itu di 2015 Gojek memanfaatkan Digitalisasi yang sedang banyak digaungkan di Indonesia untuk membuat aplikasinya sendiri untuk pertama kali. Gojek memanfaatkan semua faktor-faktor tersebut hingga pada tahun 2021 Gojek bergabung dengan salah satu perusahaan *e-commerce* terbesar di Indonesia Tokopedia dan menjadi PT GoTo. Pada 11 April 2022 perusahaan tersebut pun melakukan IPO di lantai Bursa Efek Indonesia (Kemendag.Go.Id, n.d.) hingga akhirnya Gojek menjadi sebuah perusahaan dalam negeri *Decacorn* pertama di Indonesia (Gojek.Com, n.d.).

(Goto, 2023) menuliskan bahwa GoTo Grup menyampaikan niatnya untuk mencapai Profitabilitas yang lebih cepat yaitu pada akhir tahun 2023 dengan mewujudkan angka EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) yang positif walaupun faktanya hingga Quartal 3 tahun 2024, GoTo belum juga menunjukkan EBITDA yang positif. Meskipun begitu GoTo grup tetap optimis untuk mendapatkan laba yang positif dalam waktu sesingkat-singkatnya, karena merujuk pada pelaporan keuangan GoTo Quartal 3 2024 terlihat pendapatan GoTo terus meningkat sebesar 11% menjadi Rp 11,6 Triliun Rupiah pada periode Januari – September 2024, dimana pada tahun sebelumnya sebesar Rp 10,23 Triliun pada periode yang sama. EBITDA yang dicatatkan juga meningkat 98% pada akhir September 2024 sebesar (- Rp 72 Miliar), dimana tahun sebelumnya ditanggal yang sama nilainya adalah (- Rp 3,74 Triliun)(Kurniasari, 2024). Berlawanan dengan keoptimisan dari perusahaan tersebut, angka saham dari GoTo terus mengalami penurunan hingga pada titik terendahnya sebesar Rp 50 rupiah pada 19 Juni 2024 (Investing.com, n.d.). EBITDA yang belum positif dan nilai saham yang terus menurun dari sejak IPO merupakan tanda ada yang salah dalam perusahaan tersebut terutama dalam profitabilitasnya (Hendri, 2019).

Gojek berdiri dengan mengandalkan jasa transportasi onlinenya sebagai bisnis utama. Seiring dengan waktu dan bertambah besarnya perusahaan, Gojek mulai menambahkan banyak layanan mulai dari pinjaman, tabungan, pembayaran tagihan dan lain-lain. Namun layanan yang paling banyak memberikan kontribusi jumlah transaksi pada Gojek adalah *Goride*, *Gofood* dan *Gosend* (PT Gojek Indonesia, 2021). Untuk melaksanakan tiga layanan utamanya, Gojek membutuhkan “mitra” untuk mengeksekusi layanan jasa yang dipesan oleh customer. Mitra yang dimaksud disini adalah “*driver*” dan “*restaurant*” yang bekerja sama dengan Gojek dengan cara mendaftarkan diri sebagai “mitra” secara online. Jadi peran Gojek dalam melakukan proses bisnisnya adalah sebagai penghubung antara mitra dan customernya. Pendapatan dari biaya jasa yang dikenakan pada customer akan dibagi antara mitra dan perusahaan sesuai dengan proporsi yang telah ditetapkan sebelumnya. Bagi hasil ini yang akan diangkap sebagai pendapatan oleh perusahaan dan dicatat dalam laporan keuangan.

Gojek Dalam melakukan proses bisnisnya tak lepas dari risiko-risiko/kejadian-kejadian tidak diinginkan (KTD). KTD ini bisa terjadi baik dikarenakan customernya sendiri ataupun oleh karena mitranya sendiri. Jika KTD tersebut sampai terjadi maka dampak yang terjadi bisa saja berupa pembatalan transaksi oleh customer atau mendapat ulasan buruk sehingga kedepannya customer tidak akan lagi mau menggunakan jasa Gojek (*Repeat Order*). Hal tersebut dapat berkurangnya transaksi perusahaan yang berujung pada berkurangnya pendapatan perusahaan. Hubungan antara Mitra gojek dan perusahaan Gojek bukanlah hubungan karyawan dan perusahaan, sehingga mitra kerap kali melakukan berbagai kecurangan (*Fraud*) untuk memaksimalkan pendapatan mereka sendiri tanpa memikirkan pendapatan bagi perusahaan Gojek. Ditambah Gojek telah mengubah sistem insentifnya yang diberikan pada driver (Dwi Afriyadi, 2021), hal tersebut kerap kali dijadikan alasan bagi para driver untuk melakukan kecurangan. Salah satu kecurangan yang dilakukan oleh mitra Gojek dan sangat berpengaruh pada pendapatan perusahaan adalah order fiktif yang dilakukan oleh mitra gojek itu sendiri (R. A. Putri, 2020, p. 8). Kecurangan-kecurangan seperti inilah yang membuat pendapatan Gojek tidak maksimal.

Untuk mencegah kecurangan-kecurangan tersebut Gojek telah berusaha menerapkan manajemen risiko pada setiap proses bisnisnya. Manajemen risiko tersebut meliputi proses pengidentifikasian risiko, analisis risiko, mitigasi risiko dan rencana implementasi. Namun setelah melihat kenyataan yang dijabarkan diatas sebelumnya, ini menandakan kebijakan-kebijakan yang merupakan hasil

dari proses manajemen risiko tersebut kurang maksimal karena masih banyak kecurangan terjadi di lapangan yang menyebabkan kerugian-kerugian bagi perusahaan Gojek itu sendiri.

Oleh karena itu sebagai salah satu mitra Gojek itu sendiri, penulis menyimpulkan perlu melakukan *update* proses manajemen risiko khususnya pada kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan mitra dan aplikasinya itu sendiri. Hasil akhir dari proses manajemen risiko ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan evaluasi perusahaan sehingga dapat menerapkan kebijakan baru kedepannya yang meminimalisir kecurangan-kecurangan yang terjadi yang dilakukan oleh mitra, sehingga memaksimalkan transaksi yang akan terjadi dan menaikkan pendapatan perusahaan

## **1.2. Perumusan Masalah**

Sesuai penjelasan yang telah disampaikan dalam latar belakang, maka dapat disimpulkan perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana Proses bisnis yang terjadi pada Gojek khususnya layanan *Godrive*, *Gofood* dan *Gosend* sebagai layanan utama?
2. Berapa besar nilai risiko yang terjadi disetiap proses bisnis layanan-layana Gojek?
3. Bagaimana mitigasi pengelolaan risiko pada proses bisnis Gojek?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini antara lain :

1. Menggambarkan bagaimana proses bisnis daripada layanan Gojek utamanya *Godriver*, *Gofood* atau *Gosend* mulai dari awal pemesanan hingga transaksi selesai.
2. Mengidentifikasi Kejadian yang Tidak Diinginkan (KTD) yang mungkin terjadi pada setiap proses bisnis Gojek.
3. Mengukur *level of risk* KTD yang telah diidentifikasi pada proses bisnis Gojek.
4. Memitigasi risiko yang telah diidentifikasi.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang bisa diambil dari penelitian ini antara lain :

1. Untuk Gojek : Memberikan masukan untuk mengembangkan aplikasi menjadi lebih baik lagi dalam mengelola risiko untuk memaksimalkan pendapatannya.

2. Untuk Penelitian selanjutnya : Dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang ingin melakukan penelitian lebih jauh kedepannya dengan bidang atau tema yang sama.

### **1.5. Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada PT GOTO khususnya tiga layanan gojek yang utama yaitu *Goride*, *Gofood* dan *Gosend* untuk mengetahui risiko – risiko yang mungkin terjadi pada proses bisnisnya pada layanan – layanan tersebut.

