

## Pekerjaan Rumah Pelaku Bisnis Jasa Transportasi Darat Daring

Sejak beberapa waktu terlihat fenomena dimana sekelompok *driver* jasa transportasi darat daring berkumpul di lokasi-lokasi *hot-spot*, yaitu tempat dimana banyak konsumen memerlukan jasa transportasi, seperti rumah sakit, pasar, stasiun kereta, terminal, mal, dan lain-lain. Mereka *nongkrong* dan *ngobrol* sambil menunggu konsumen yang membutuhkan jasanya melalui aplikasi yang ada di *gadget* mereka. Tidak hanya pengemudi jenis sepeda motor, tetapi juga pengemudi jenis mobil. Bahkan, ada beberapa *driver* jenis mobil menunggu di dalam klaster sebuah perumahan. Mereka sudah tidak bisa dibedakan lagi dengan *ojek* konvensional. Fenomena tersebut berpotensi menimbulkan gangguan berupa bertambahnya kemacetan, gangguan keamanan, dan friksi antara *driver* transportasi daring dan *ojek* konvensional.

Fenomena tersebut adalah sebuah indikasi bahwa sekarang mereka kekurangan muatan sehingga harus “menjemput bola”. Itulah akibat *supply* lebih tinggi daripada *demand*. *Supply* adalah jumlah *driver* dan *demand* adalah konsumen yang membutuhkan jasa. Maka tidak heran bahwa hingga saat ini persaingan dalam sektor jasa tersebut masih berkepatutan pada promosi harga. Walaupun persaingan harga menguntungkan konsumen, namun jika berlangsung sedemikian lama akan menjadi tidak sehat. Pelaku bisnis akan masuk ke dalam *sales promotion trap*. Dan pada akhirnya justru konsumen yang menjadi korban.

Penyebab perang harga dalam sebuah industri terjadi karena tidak ada diferensiasi nyata di antara para pelaku industri, yang saat ini dikuasai oleh GoJek, Uber, dan Grab. Sebagian besar *revenue* mereka dari pasar jenis sepeda motor. Memang tidak mudah mencari *source of differentiation* di sektor tersebut. Namun, setidaknya ada dua alternatif solusi bagi para pelaku bisnis.

Secara prinsip transportasi adalah proses jasa pemindahan orang atau barang dari satu titik ke titik lain, sehingga untuk menambah muatan perusahaan dapat menambahkan jasa-jasa angkutan selain orang, yaitu barang. Kategori barang antara lain surat, bingkisan/paket, makanan. Itu sudah mereka lakukan namun belum optimal. Alternatif solusi pertama

adalah bagaimana secara cepat meningkatkan sisi muatan dengan pendekatan *metamarkets*, yaitu *clusters of markets* dalam benak konsumen. Pendekatan ini didasarkan pada pemahaman bahwa barang dan jasa dikelompokkan sesuai dengan bagaimana konsumen terkait dengan aktifitasnya. Dengan data yang dimiliki oleh perusahaan, analisis *big data* terhadap konsumen bukanlah hal yang sulit. Inilah upaya untuk meningkatkan sisi *demand*.

Alternatif solusi kedua dari sisi *supply* (jumlah *driver*), kondisi saat ini merupakan kesempatan bagi perusahaan untuk memperbaiki kualitas layanan dengan menaikkan standard KPI *driver* sehingga terjadi seleksi alam. Tidak dapat dipungkiri, kualitas layanan saat ini justru menurun. Salah satu contoh adalah berhentinya pemberian *cap* dan *masker* kepada konsumen dan banyak *driver* yang *grooming*-nya di bawah standard. Ini pekerjaan rumah yang tidak mudah, karena sistem perekrutan yang mengandalkan mitra koordinator. Namun, saya yakin seharusnya tetap bisa diatasi.

Kualitas layanan sangat tergantung pada manusianya, terutama *driver* yang langsung melayani konsumen. Membangun budaya layanan yang unggul butuh waktu dan komitmen pemimpin perusahaan. Keunggulan budaya layanan sebuah perusahaan akan menjadi *competitive advantage* yang tidak mudah ditiru pesaing. Semoga sektor industri jasa angkutan umum darat daring menjadi lebih sehat bagi para pelaku bisnis di sektor tersebut dan para konsumennya.

Suhartono Chandra

- President Chapter DKI Jakarta Asosiasi Manajemen Indonesia
- CEO & Lead Consultant Paramount Consulting Group