AKADEMIK E-ISSN 2774-8863
Jurnal Mahasiswa Humanis
Vol. 6, No. 1, Januari 2026

Analisis Strategis Tekanan Profitabilitas pada Layanan GoFood di Indonesia

Berman J Hutabarat[1], Kesiayohana[2], Krisna Rahmat[3], Ovalia Rukmana[4]
Universitas Bakrie, Indonesia
kesiayohana3@gmail.com[2], krisnarahmat1@gmail.com[3], ovalia.rukmana@bakrie.ac.id[4]
E-mail Korespondensi : berman.hutabarat@gmail.com

Submitted: 18th Sept 2025 | **Edited**: 26th Dec 2025 | **Issued**: 01st Jan 2026

Cited on: Hutabarat, B. J., Kesiayohana, K., Rahmat, K., & Rukmana, O. (2026). Analisis Strategis Tekanan Profitabilitas pada Layanan GoFood di Indonesia. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis, 6*(1), 490-505.

ABSTRACT

The online food delivery (OFD) industry in Indonesia is experiencing increasing profitability pressure driven by intense competition, low consumer switching costs, and rising incentive and logistics expenses. These conditions require platforms to shift their strategic focus from aggressive expansion toward sustainable profitability. This study aims to examine GoFood's strategic position in responding to such pressures and to formulate relevant strategic directions in a maturing market. A case study approach based on desk research was employed, utilizing secondary data analyzed through the PESTEL framework, Porter's Five Forces, and the VRIO model, which were subsequently synthesized using a SWOT/TOWS matrix. The findings indicate that the OFD industry is characterized by high competitive rivalry and strong buyer power, causing promotion-heavy strategies to exert downward pressure on margins. Internally, GoFood benefits from ecosystem scale, multi-sided orchestration capabilities, data-driven technology, and strong brand equity, while still facing challenges related to service quality variability. The study highlights that service reliability differentiation and the expansion of non-incentive monetization, such as advertising and merchant solutions, are critical strategies for balancing growth and profitability. Academically, this research contributes to the literature on digital platform strategy by providing empirical insights from the OFD sector in an emerging market context.

Keywords : Gofood, Profitability Pressure, OFD, Platform Strategy, Service Differentiation

PENDAHULUAN

Industri online food delivery (OFD) merupakan salah satu segmen utama dalam perkembangan ekonomi digital yang memfasilitasi pemesanan dan pengantaran makanan melalui platform berbasis aplikasi. Layanan ini menawarkan nilai utama berupa kemudahan, efisiensi waktu, dan perluasan pilihan konsumsi bagi pelanggan, sekaligus membuka akses pasar yang lebih luas bagi pelaku usaha kuliner. Dalam beberapa tahun terakhir, OFD menunjukkan pertumbuhan signifikan seiring meningkatnya penetrasi internet, penggunaan smartphone, serta adopsi sistem pembayaran digital. Secara global,

kanal pesan-antar telah mengambil porsi yang semakin besar dari pasar consumer foodservice, menandakan pergeseran preferensi konsumen menuju pemenuhan kebutuhan makanan secara on-demand (Euromonitor International, 2025).

Dalam konteks Asia Tenggara, Indonesia menempati posisi strategis sebagai pasar OFD terbesar. Data sumber penelitian (GoodStats, 2023) menunjukkan bahwa nilai pasar food delivery Indonesia melampaui negara-negara ASEAN lainnya, mencerminkan besarnya basis konsumen serta intensitas penggunaan layanan pesan antar. Temuan ini mengindikasikan bahwa Indonesia bukan hanya pasar yang besar, tetapi juga arena persaingan yang semakin kompetitif, karena potensi pertumbuhan yang tinggi menarik konsentrasi pemain utama dan investasi berkelanjutan. Namun, besarnya ukuran pasar tersebut tidak secara otomatis berbanding lurus dengan tingkat profitabilitas platform, terutama ketika strategi pertumbuhan masih sangat bergantung pada promosi dan subsidi.

Selama lima tahun terakhir, struktur pasar OFD Indonesia cenderung didominasi oleh dua pemain utama, yaitu GoFood dan GrabFood. Dominasi ini didorong oleh kepemilikan ekosistem on-demand yang relatif matang, meliputi basis pengguna yang besar, jaringan merchant yang luas, serta ketersediaan mitra pengemudi yang mendukung kepadatan layanan. Dari perspektif teori platform, OFD beroperasi sebagai multi-sided marketplace yang sangat dipengaruhi oleh network effects, di mana peningkatan jumlah pengguna akan meningkatkan daya tarik bagi merchant dan pengemudi, serta sebaliknya (Hagiu & Wright, 2015; McIntyre & Srinivasan, 2017). Akan tetapi, karakteristik ini juga menciptakan risiko price based competition ketika diferensiasi layanan lemah dan biaya berpindah konsumen relatif rendah.

Tekanan profitabilitas menjadi semakin nyata seiring matangnya pasar OFD. Konsumen semakin sensitif terhadap harga dan ongkos kirim, sementara ekspektasi terhadap keandalan layanan seperti ketepatan estimasi waktu, akurasi pesanan, dan respons penanganan keluhan terus meningkat. Pada saat yang sama, platform menanggung biaya yang signifikan terkait insentif pengemudi, promosi merchant, serta operasional logistik. Kondisi ini menuntut perubahan orientasi strategi dari ekspansi volume transaksi menuju pengelolaan unit economics yang lebih berkelanjutan (Cennamo, 2019; Rietveld & Schilling, 2021).

Dinamika tersebut tercermin pada kinerja keuangan GoFood dalam segmen On-Demand Services (ODS) GoTo. Kinerja ODS GoFood periode Q1-Q3 2025 menunjukkan

kontras yang penting antara pertumbuhan dan profitabilitas. Di satu sisi, pertumbuhan Gross Transaction Value (GTV) relatif melambat, dengan tingkat pertumbuhan tahunan yang mendekati stagnasi. Di sisi lain, Adjusted EBITDA segmen delivery justru meningkat tajam. Pola ini mengindikasikan bahwa pencapaian profitabilitas tidak lagi didorong oleh ekspansi volume semata, melainkan oleh pengendalian biaya, pengurangan subsidi, serta penguatan sumber pendapatan non-insentif. Interpretasi ini mempertegas adanya trade-off strategis antara pertumbuhan dan profitabilitas yang menjadi isu sentral dalam industri OFD saat ini.

GoFood, sebagai bagian dari ekosistem GoTo, berada pada posisi strategis namun sekaligus menghadapi tantangan yang kompleks. Platform ini memiliki keunggulan internal berupa skala ekosistem, kapabilitas orkestrasi multi-sisi, pemanfaatan data dan teknologi, serta kekuatan merek yang relatif kuat. Namun demikian, GoFood juga dihadapkan pada variabilitas kualitas layanan di tingkat merchant dan pengantaran, ketergantungan historis pada promosi, serta risiko regulasi yang melekat pada model gig economy dan pengelolaan data digital (Vial, 2019; ILO, 2023). Variasi kualitas pada salah satu mata rantai layanan berpotensi melemahkan pengalaman pengguna secara keseluruhan dan berdampak langsung pada persepsi nilai platform.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tekanan profitabilitas yang dihadapi layanan GoFood di Indonesia dengan memetakan faktor lingkungan eksternal dan kapabilitas internal yang memengaruhi pilihan strategis perusahaan. Penelitian ini menggunakan kerangka PESTEL, Porter’s Five Forces, dan resource-based view (VRIO), yang kemudian disintesis melalui analisis SWOT/TOWS. Secara akademik, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian strategi platform digital dalam konteks industri OFD di pasar berkembang. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan memberikan implikasi strategis bagi platform OFD dalam menyeimbangkan pertumbuhan transaksi dengan keberlanjutan profitabilitas.

LANDASAN TEORI

Strategi Platform Digital dan Logika Multi-Sisi

Platform digital dipahami sebagai arsitektur yang memfasilitasi interaksi antara dua atau lebih kelompok pengguna yang saling bergantung, di mana nilai tercipta melalui mekanisme cross-side network effects. Dalam konteks online food delivery (OFD),

platform berfungsi menghubungkan konsumen, merchant, dan mitra pengemudi dalam satu ekosistem transaksi yang terorkestrasi secara digital. Literatur mutakhir menekankan bahwa keunggulan bersaing platform tidak hanya ditentukan oleh ukuran jaringan, tetapi juga oleh kualitas tata kelola (platform governance), desain insentif, dan konsistensi pengalaman pengguna lintas sisi pasar (Parker et al., 2016; Kenney & Zysman, 2020).

Seiring meningkatnya intensitas persaingan, strategi platform cenderung bergeser dari akuisisi pengguna agresif menuju optimalisasi nilai ekonomi dari interaksi yang sudah ada. Dalam fase ini, diferensiasi berbasis kualitas layanan dan monetisasi berbasis nilai tambah menjadi semakin penting untuk menghindari ketergantungan pada perang harga yang berkelanjutan (Cusumano et al., 2019; Eisenmann et al., 2022).

Analisis Lingkungan Eksternal: Kerangka PESTEL

Kerangka PESTEL digunakan untuk memahami faktor makro yang membentuk ruang gerak strategis organisasi. Dalam industri OFD, faktor politik dan legal berperan penting melalui regulasi ekonomi digital, perlindungan konsumen, ketenagakerjaan berbasis platform, serta tata kelola data pribadi. Perubahan regulasi dapat memengaruhi struktur biaya dan model insentif platform secara signifikan (Kenny & Zysman, 2020; De Stefano, 2021).

Faktor ekonomi dan sosial berkaitan dengan daya beli, inflasi, serta perubahan preferensi konsumsi menuju layanan yang cepat dan praktis. Faktor teknologi, khususnya analitik data, algoritma matching, dan sistem rekomendasi, menjadi enabler utama efisiensi dan reliabilitas layanan. Sementara itu, dimensi lingkungan (environmental) semakin relevan melalui tuntutan pengurangan emisi dan kemasan ramah lingkungan, yang berdampak pada reputasi dan keberlanjutan platform (Bocken et al., 2020).

Struktur Industri dan Tekanan Profitabilitas: Porter's Five Forces

Porter's Five Forces memberikan kerangka untuk menilai daya tarik industri melalui intensitas persaingan dan distribusi kekuatan tawar. Dalam OFD, rivalitas kompetitor cenderung tinggi karena pemain utama menawarkan layanan yang relatif homogen dan konsumen memiliki biaya berpindah yang rendah. Daya tawar pembeli juga kuat karena transparansi harga dan kemudahan perbandingan lintas aplikasi (Täuscher & Laudien, 2018).

Dari sisi pemasok, merchant dan mitra pengemudi memiliki posisi tawar yang bervariasi tergantung skala dan kelangkaan pasokan. Ancaman substitusi muncul dari

pilihan makan di tempat, take-away, atau pemesanan langsung ke restoran. Kombinasi faktor-faktor ini menjelaskan mengapa industri OFD menghadapi tekanan margin yang struktural dan memerlukan strategi diferensiasi non-harga untuk mempertahankan profitabilitas (Jacobides et al., 2019).

Resource-Based View dan Kerangka VRIO

Resource-Based View (RBV) memandang keunggulan bersaing sebagai hasil dari kepemilikan dan pengelolaan sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisasi dengan baik. Dalam platform digital, sumber daya strategis tidak hanya berupa aset fisik, tetapi juga data, algoritma, kapabilitas orkestrasi ekosistem, serta kepercayaan pengguna (Kozlenkova et al., 2014; Teece, 2019).

Kerangka VRIO membantu menilai apakah kapabilitas tersebut dapat menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Pada OFD, data transaksi berskala besar dan kemampuan analitik memberikan nilai, namun relatif dapat ditiru jika tidak didukung inovasi berkelanjutan. Sebaliknya, kombinasi antara kapabilitas teknologi, *platform governance*, dan reputasi layanan cenderung lebih sulit direplikasi dan berpotensi menjadi sumber keunggulan jangka panjang (Teece et al., 2020).

Analisis SWOT sebagai Alat Sintesis Strategis

Analisis SWOT digunakan untuk menyintesis temuan eksternal dan internal ke dalam satu kerangka yang terintegrasi. Kekuatan dan kelemahan mencerminkan kondisi internal organisasi, sementara peluang dan ancaman merepresentasikan dinamika eksternal. Literatur menekankan bahwa SWOT efektif apabila digunakan sebagai dasar perumusan strategi melalui matriks TOWS, bukan sekadar daftar faktor (Helms & Nixon, 2019).

Dalam konteks platform OFD, SWOT membantu mengaitkan tekanan profitabilitas eksternal dengan kapabilitas internal, sehingga strategi yang dihasilkan lebih kontekstual dan implementatif. Dengan demikian, SWOT berfungsi sebagai jembatan antara analisis lingkungan dan rekomendasi strategis yang operasional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif dengan metode desk research untuk menganalisis tekanan profitabilitas pada layanan GoFood di Indonesia. Pendekatan studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti memahami fenomena

strategis yang kompleks dan kontekstual secara mendalam, terutama pada industri platform digital yang ditandai oleh interaksi multi-sisi dan dinamika lingkungan yang cepat berubah (Creswell & Poth, 2019; Gerring, 2019). Unit analisis penelitian adalah GoFood sebagai bagian dari ekosistem GoTo, dengan fokus pada strategi perusahaan dalam merespons tekanan eksternal dan internal pada fase pasar yang semakin matang.

Data penelitian bersumber dari data sekunder yang dikumpulkan secara sistematis dari tiga kategori utama, yaitu: (1) publikasi resmi perusahaan, seperti laporan tahunan, laporan kinerja kuartalan, dan siaran pers; (2) laporan industri serta market insights dari lembaga riset dan media ekonomi yang kredibel; dan (3) literatur akademik terkini yang membahas strategi platform digital, online food delivery, serta analisis industri. Penggunaan data sekunder dinilai sesuai karena penelitian ini berfokus pada isu strategis tingkat organisasi dan industri, di mana sintesis informasi yang telah tervalidasi lebih relevan dibandingkan pengumpulan data primer berbasis persepsi individu (Hair et al., 2020; Ridder, 2020).

Analisis data dilakukan secara kualitatif-deskriptif melalui tahapan berlapis untuk meningkatkan ketajaman interpretasi. Pertama, faktor lingkungan eksternal dipetakan menggunakan kerangka PESTEL untuk mengidentifikasi pengaruh makro terhadap strategi platform. Kedua, struktur dan intensitas persaingan dianalisis dengan Porter’s Five Forces guna menilai sumber tekanan profitabilitas industri. Ketiga, kapabilitas internal GoFood dievaluasi menggunakan resource-based view melalui kerangka VRIO. Seluruh hasil analisis kemudian disintesis menggunakan matriks SWOT/TOWS untuk merumuskan implikasi strategis yang konsisten dan aplikatif. Pendekatan analisis berlapis ini memungkinkan triangulasi konseptual dan memperkuat validitas temuan penelitian (Yin, 2018; Eisenhardt et al., 2016).

HASIL PENELITIAN

PESTEL Analysis

Hasil analisis PESTEL menunjukkan bahwa secara makro pertumbuhan industri online food delivery (OFD) di Indonesia didorong oleh proses urbanisasi, meningkatnya preferensi konsumen terhadap kemudahan dan kecepatan layanan, serta integrasi pembayaran digital yang semakin luas. Estimasi industri menunjukkan bahwa nilai gross merchandise value (GMV) OFD Indonesiayang mencakup tiga platform utama mencapai

sekitar US$5,4 miliar pada tahun 2024 dan meningkat dibandingkan tahun sebelumnya. Temuan ini mengindikasikan bahwa pasar OFD masih memiliki ruang pertumbuhan yang besar, namun sekaligus mencerminkan meningkatnya intensitas persaingan dalam perebutan pangsa pasar (Momentum Works, 2025; Katadata Databoks, 2025).

Dari dimensi politik dan regulasi, lingkungan kebijakan ekonomi digital dan perlindungan konsumen berimplikasi langsung terhadap biaya kepatuhan, tuntutan transparansi harga, serta tata kelola platform. Bagi GoFood, dinamika ini menuntut penguatan platform governance agar model bisnis tetap adaptif terhadap perubahan regulasi tanpa mengorbankan efisiensi operasional. Pada faktor ekonomi, daya beli masyarakat dan tekanan inflasi memengaruhi sensitivitas harga konsumen, sehingga strategi berbasis diskon dan subsidi berisiko menekan margin. Kondisi ini mendorong GoFood untuk mengalihkan fokus pada efisiensi biaya serta penguatan sumber pendapatan non-insentif, seperti iklan dan solusi berbasis merchant, guna menjaga keberlanjutan profitabilitas (Rietveld & Schilling, 2021).

Secara sosial, budaya konsumsi yang semakin mengutamakan kecepatan dan kenyamanan memperkuat permintaan layanan pesan-antar, namun sekaligus meningkatkan ekspektasi terhadap ketepatan waktu dan konsistensi pengalaman pengguna. Hal ini menempatkan reliabilitas layanan sebagai faktor kunci diferensiasi kompetitif. Dari sisi teknologi, pemanfaatan algoritma routing, matching, dan personalisasi berbasis data berperan penting dalam meningkatkan efisiensi pengantaran dan kualitas pengalaman pelanggan. Inovasi layanan, seperti penawaran premium, juga membuka peluang diferensiasi non-harga yang lebih berkelanjutan (Vial, 2019; McIntyre & Srinivasan, 2017).

Dimensi lingkungan (environmental) menunjukkan meningkatnya perhatian terhadap isu emisi dan limbah kemasan, yang mendorong kebutuhan akan inisiatif green delivery dan pengurangan waste sebagai bagian dari strategi reputasi dan kepatuhan. Sementara itu, faktor legalterutama terkait perlindungan data pribadi, ketenagakerjaan berbasis gig economy, dan persaingan usahaberpotensi memengaruhi desain kontrak, skema insentif, serta manajemen risiko operasional platform. Secara keseluruhan, hasil PESTEL menegaskan bahwa tekanan profitabilitas GoFood tidak hanya bersumber dari dinamika pasar, tetapi juga dari kompleksitas lingkungan makro yang menuntut strategi adaptif, efisien, dan berorientasi pada nilai jangka panjang.

Porter's Five Forces Analysis

Hasil analisis Porter's Five Forces menunjukkan bahwa tingkat profitabilitas industri online food delivery (OFD) di Indonesia berada dalam tekanan yang relatif tinggi akibat kombinasi rivalitas kompetitor dan daya tawar pembeli yang kuat. Rivalitas antarpemain dinilai tinggi karena pasar didominasi oleh beberapa platform besar yang terlibat dalam perang promosi dan subsidi ongkos kirim, sementara switching cost konsumen relatif rendah sehingga perpindahan antar aplikasi mudah terjadi ketika insentif berubah. Kondisi ini memperkuat daya tawar pembeli, yang bersifat sensitif terhadap harga dan memiliki kemampuan membandingkan layanan lintas platform secara cepat. Temuan ini mengindikasikan bahwa strategi kompetisi berbasis harga sulit dipertahankan dalam jangka panjang dan berpotensi terus menekan margin industri (Porter, 2008; Cennamo, 2019).

Dari sisi pemasok, daya tawar berada pada tingkat sedang. Merchant, khususnya yang berskala besar dan memiliki merek kuat, berpengaruh terhadap variasi menu, harga, dan kualitas layanan, sementara mitra pengemudi memengaruhi kapasitas pengantaran serta pencapaian service level agreement (SLA). Ancaman pendatang baru dinilai sedang hingga rendah karena hambatan masuk berupa kebutuhan skala operasional, jaringan pengemudi, kapabilitas teknologi, serta belanja pemasaran yang tinggi, meskipun tetap terbuka bagi pemain dengan dukungan ekosistem digital yang kuat. Ancaman substitusi berada pada tingkat sedang, berasal dari opsi makan di tempat, take-away, atau pemesanan langsung ke restoran, dengan faktor kenyamanan tetap menjadi pembeda utama layanan OFD. Secara keseluruhan, struktur Five Forces ini menegaskan bahwa GoFood perlu mengurangi ketergantungan pada promosi berbasis harga dan membangun diferensiasi yang lebih sulit ditiru, seperti reliabilitas operasional, konsistensi pengalaman pengguna, serta monetisasi berbasis value-added seperti iklan dan layanan premium, agar mampu mempertahankan daya saing dan profitabilitas jangka panjang (McIntyre & Srinivasan, 2017).

VRIO Framework

Hasil analisis internal menunjukkan bahwa penciptaan nilai GoFood bergantung pada kemampuan mengorkestrasi ekosistem multi-sisi yang melibatkan konsumen, merchant, dan mitra pengemudi. Nilai utama bagi konsumen tercermin pada kemudahan pemesanan, kecepatan pengantaran, dan keluasan pilihan merchant; bagi merchant berupa

akses terhadap permintaan, visibilitas, dan alat pemasaran; serta bagi mitra pengemudi berupa peluang pendapatan dan peningkatan utilisasi waktu kerja. Pada kuartal III 2024, GoTo menegaskan bahwa penawaran premium seperti GoFood Express serta pertumbuhan pendapatan iklan menjadi pendorong peluang margin pada bisnis on-demand, yang tercermin dari kemampuan segmen ODS mempertahankan adjusted EBITDA positif secara berkelanjutan. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai ekonomi GoFood tidak semata bergantung pada volume transaksi, tetapi juga pada kemampuan monetisasi berbasis layanan bernilai tambah.

Dari perspektif platform value chain, GoFood menciptakan nilai melalui rangkaian aktivitas yang saling terhubung, mulai dari akuisisi dan retensi pengguna melalui pengalaman aplikasi dan promosi tersegmentasi, onboarding dan enablement merchant, pemrosesan dan orkestrasi pesanan, hingga eksekusi pengantaran dan layanan purna transaksi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa pengalaman pelanggan pada OFD sangat dipengaruhi oleh mata rantai terlemah, seperti keterlambatan persiapan merchant atau keterbatasan ketersediaan pengemudi, sehingga variasi kualitas pada titik-titik kritis ini berimplikasi langsung terhadap persepsi merek. Oleh karena itu, konsistensi operasional lintas wilayah dan segmen merchant menjadi tantangan utama, sekaligus area strategis untuk memperkuat diferensiasi reliabilitas layanan (McIntyre & Srinivasan, 2017; Parker et al., 2016).

Analisis VRIO menunjukkan bahwa network effects antara konsumen, merchant, dan pengemudi memiliki nilai dan relatif sulit ditiru, namun keunggulannya bersifat kondisional karena sangat bergantung pada efektivitas governance dan pengendalian kualitas. Kapabilitas data transaksi dan algoritma matching memberikan keunggulan kompetitif sementara, karena dapat ditiru oleh pesaing apabila tidak disertai inovasi berkelanjutan. Penawaran premium, personalisasi, serta monetisasi iklan dan alat merchant berkontribusi pada diferensiasi dan sumber margin non-insentif, meskipun masih memerlukan eksekusi dan pengembangan ad-tech yang konsisten. Sementara itu, merek dan kepercayaan pengguna merupakan aset yang relatif sulit ditiru dan berperan sebagai penguat retensi, tetapi efektivitasnya sangat bergantung pada keandalan layanan operasional. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa keunggulan berkelanjutan GoFood berpotensi dibangun melalui penguatan quality governance operasional, diferensiasi layanan premium, serta pemanfaatan data dan jaringan merchant untuk

monetisasi bernilai tambah, guna mengurangi kerentanan terhadap perang promosi (Barney, 1991; Cennamo, 2019).

Analisis SWOT dan TOWS

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa kekuatan utama GoFood terletak pada karakteristiknya sebagai platform multi-sisi dengan network effects yang menghubungkan konsumen, merchant, dan mitra pengemudi secara simultan. Efek jaringan ini, yang diperkuat oleh basis pengguna besar dan tingkat kepercayaan merek, memberikan nilai strategis dalam menjaga retensi dan skala transaksi (Hagiu & Wright, 2015; McIntyre & Srinivasan, 2017; Wessel et al., 2021). Selain itu, kapabilitas data dan analitik yang digunakan untuk matching, routing, dan personalisasi layanan berkontribusi terhadap efisiensi operasional dan reliabilitas pengantaran, sementara kemampuan monetisasi non-insentif melalui iklan, layanan premium, dan solusi berbasis merchant membuka sumber margin yang lebih berkelanjutan dibandingkan promosi berbasis harga (Parker et al., 2016; Rietveld & Schilling, 2021). Namun demikian, kelemahan struktural masih terlihat pada ketergantungan historis terhadap promosi massal, variabilitas kualitas layanan di tingkat merchant dan pengantaran, serta tekanan biaya operasional yang dapat memengaruhi konsistensi pengalaman pengguna.

Dari sisi peluang dan ancaman, hasil penelitian menunjukkan bahwa pasar online food delivery Indonesia masih bertumbuh seiring perubahan perilaku konsumsi, urbanisasi, dan digitalisasi UMKM kuliner, yang meningkatkan ketergantungan merchant pada platform sebagai kanal distribusi dan pemasaran utama (Ray et al., 2019; Kraus et al., 2021). Pada saat yang sama, lanskap industri menghadapi ancaman berupa intensitas persaingan yang tinggi, switching cost konsumen yang rendah, serta risiko regulasi terkait gig economy, perlindungan konsumen, dan data pribadi yang berpotensi meningkatkan biaya kepatuhan (Cennamo, 2019; Vial, 2019; ILO, 2023). Ancaman reputasi juga menjadi signifikan, mengingat kegagalan layanan pada satu titik dalam rantai aktivitas platform dapat dengan cepat menyebar melalui media digital dan memengaruhi persepsi merek secara luas (Constantinides et al., 2018).

Integrasi faktor-faktor tersebut dalam matriks TOWS memperlihatkan bahwa kombinasi kekuatan dan peluang mendorong strategi pemanfaatan kapabilitas data, network effects, dan layanan premium untuk meningkatkan reliabilitas serta menangkap pertumbuhan pasar dalam konteks pergeseran industri menuju profitabilitas. Pada saat

yang sama, kombinasi kekuatan dan ancaman menegaskan pentingnya diferensiasi berbasis kualitas layanan dan brand trust guna menghindari perang harga yang berkelanjutan. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa strategi defensif yang berfokus pada efisiensi biaya, standarisasi kualitas merchant, serta selektivitas segmen pelanggan menjadi relevan untuk memitigasi tekanan margin dan ketidakpastian regulasi. Secara keseluruhan, temuan SWOT-TOWS mengindikasikan bahwa keunggulan kompetitif GoFood ke depan lebih ditentukan oleh kemampuan mengorkestrasi kualitas layanan end-to-end dan monetisasi non-insentif berbasis nilai, dibandingkan oleh ekspansi agresif berbasis subsidi.

Risk Analisis

Hasil analisis risiko menunjukkan bahwa kinerja GoFood dipengaruhi oleh kombinasi risiko pasar, teknologi, serta regulasi dan non-pasar yang saling berinteraksi. Pada dimensi regulasi, risiko perubahan kebijakan terkait ketenagakerjaan gig economy, struktur tarif layanan, dan perlindungan konsumen dinilai memiliki probabilitas sedang dengan dampak tinggi terhadap struktur biaya dan model insentif platform. Dinamika ini tercermin dari meningkatnya perhatian publik dan regulator terhadap perlindungan sosial pekerja platform, yang berpotensi mendorong penyesuaian kebijakan operasional dan tata kelola layanan (International Labour Organization, 2023; International Social Security Association, 2023; CELIOS, 2024). Indikator utama risiko ini meliputi perubahan aturan, lonjakan pengaduan publik, serta peningkatan biaya kepatuhan, yang menegaskan pentingnya kesiapan organisasi dalam merespons lingkungan kebijakan yang berkembang.

Pada aspek teknologi dan operasional, risiko insiden keamanan data dan gangguan sistem memiliki dampak tinggi meskipun probabilitasnya berada pada tingkat rendah hingga sedang. Risiko ini tercermin dari potensi kebocoran data pribadi, pengambilalihan akun, serta kegagalan sistem pemesanan atau pembayaran yang dapat mengganggu kepercayaan pengguna dan kontinuitas transaksi. Indikator kunci yang relevan mencakup lonjakan aktivitas login anomali, peningkatan error rate, serta temuan audit keamanan. Selain itu, gangguan operasional seperti downtime aplikasi atau kegagalan fulfilment akibat ketidakseimbangan pasokan pengemudi pada jam puncak menunjukkan probabilitas yang lebih tinggi dengan dampak sedang hingga tinggi, yang secara langsung memengaruhi ketepatan waktu pengantaran dan kepuasan pelanggan.

Dari sisi pasar dan reputasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabilitas kualitas merchant dan intensitas persaingan berbasis promosi merupakan risiko dengan probabilitas tinggi. Keterlambatan persiapan pesanan, kualitas kemasan yang tidak konsisten, serta menu yang tidak tersedia tercermin pada peningkatan cancel rate, keluhan pelanggan, dan penurunan rating merchant. Sementara itu, perang harga dan promosi yang berkelanjutan berpotensi menekan take rate dan meningkatkan biaya akuisisi pelanggan, sehingga menggerus margin platform. Risiko reputasi juga dinilai berdampak tinggi, terutama ketika insiden layanan atau isu keamanan makanan menyebar secara viral di media sosial dan tercermin dalam penurunan indikator kepuasan seperti CSAT atau NPS. Secara keseluruhan, temuan analisis risiko menegaskan bahwa keberlanjutan kinerja GoFood sangat bergantung pada kemampuan mengelola risiko secara terintegrasi, khususnya melalui penguatan tata kelola kualitas, ketahanan teknologi, serta adaptasi terhadap perubahan regulasi, guna menjaga keseimbangan antara pertumbuhan, reliabilitas layanan, dan profitabilitas jangka panjang.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa tekanan profitabilitas yang dihadapi GoFood merupakan konsekuensi dari kombinasi faktor eksternal dan internal yang saling berinteraksi dalam konteks industri platform digital. Temuan PESTEL menunjukkan bahwa pertumbuhan pasar online food delivery (OFD) Indonesia masih kuat, didorong oleh urbanisasi, perubahan preferensi konsumsi, dan integrasi pembayaran digital. Namun, sebagaimana dikemukakan oleh Vial (2019) dan Cennamo (2019), pertumbuhan pasar digital tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan profitabilitas, terutama ketika struktur industri ditandai oleh persaingan intensif dan switching cost pengguna yang rendah. Dengan demikian, hasil empiris penelitian ini memperkuat argumen literatur bahwa tantangan utama platform pada fase pasar matang bukan lagi ekspansi permintaan, melainkan pengelolaan margin dan keberlanjutan model bisnis.

Analisis Porter’s Five Forces dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa rivalitas kompetitor dan daya tawar pembeli yang tinggi menjadi sumber utama tekanan margin di industri OFD. Temuan ini konsisten dengan studi Rietveld dan Schilling (2021) yang menekankan bahwa kompetisi antarplatform sering kali mengarah pada perang harga ketika diferensiasi layanan belum cukup kuat. Daya tawar pembeli yang tinggi, akibat kemudahan perbandingan harga dan ongkos kirim lintas aplikasi, juga sejalan dengan

karakteristik pasar platform yang dikemukakan oleh McIntyre dan Srinivasan (2017), di mana loyalitas pengguna bersifat rapuh dan sangat responsif terhadap insentif jangka pendek. Oleh karena itu, temuan penelitian ini mengonfirmasi bahwa strategi berbasis promosi massal cenderung menghasilkan keunggulan yang tidak berkelanjutan.

Dari perspektif internal, hasil analisis VRIO menunjukkan bahwa network effects dan kapabilitas orkestrasi multi-sisi merupakan sumber daya bernilai dan relatif sulit ditiru, tetapi keunggulannya bersifat kondisional. Hal ini sejalan dengan pandangan Cennamo (2019) bahwa efek jaringan hanya menghasilkan keunggulan berkelanjutan apabila didukung oleh tata kelola platform dan kualitas layanan yang konsisten. Temuan bahwa kapabilitas data dan algoritma matching memberikan keunggulan sementara juga menguatkan argumen Akter et al. (2016) dan Vial (2019) bahwa nilai strategis data terletak pada kemampuan organisasi untuk terus berinovasi, bukan sekadar kepemilikan data itu sendiri. Dengan demikian, hasil penelitian ini menempatkan kualitas eksekusi operasional sebagai faktor penentu dalam mentransformasikan sumber daya internal menjadi keunggulan kompetitif jangka panjang.

Integrasi hasil SWOT dan matriks TOWS menunjukkan bahwa peluang utama GoFood tidak hanya berasal dari pertumbuhan pasar, tetapi juga dari pergeseran industri menuju disiplin profitabilitas dan monetisasi berbasis nilai. Temuan ini konsisten dengan literatur platform digital yang menyatakan bahwa fase konsolidasi mendorong pemain untuk mengembangkan sumber pendapatan non-insentif, seperti iklan dan layanan premium (Parker et al., 2016; Rietveld & Schilling, 2021). Di sisi lain, ancaman berupa intensitas persaingan, risiko regulasi gig economy, dan potensi krisis reputasi memperkuat kebutuhan akan strategi diferensiasi berbasis kualitas dan kepercayaan merek, sebagaimana ditekankan oleh Wessel et al. (2021) dalam konteks transformasi digital berbasis pengalaman pengguna.

Temuan analisis risiko melengkapi pemahaman atas hasil sebelumnya dengan menunjukkan bahwa tekanan profitabilitas tidak hanya bersumber dari mekanisme pasar, tetapi juga dari ketidakpastian regulasi dan kerentanan operasional. Risiko terkait perlindungan pekerja platform dan kepatuhan regulasi, sebagaimana diidentifikasi dalam penelitian ini, sejalan dengan laporan ILO (2023) yang menekankan meningkatnya tuntutan sosial terhadap platform digital. Selain itu, risiko reputasi dan gangguan teknologi menegaskan pentingnya operational resilience dalam menjaga kepercayaan

pengguna, yang menurut Vial (2019) merupakan prasyarat keberhasilan transformasi digital yang berkelanjutan.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bahwa temuan empiris penelitian mendukung dan memperluas literatur terdahulu dengan menegaskan bahwa keunggulan kompetitif GoFood tidak lagi ditentukan oleh skala transaksi atau intensitas promosi, melainkan oleh kemampuan mengintegrasikan kualitas layanan end-to-end, tata kelola platform, dan monetisasi non-insentif berbasis nilai. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi konseptual dengan memperlihatkan bagaimana tekanan profitabilitas pada platform OFD dapat dipahami sebagai hasil interaksi antara struktur industri, kapabilitas internal, dan dinamika regulasi, bukan sebagai masalah operasional yang berdiri sendiri.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa GoFood beroperasi dalam industri online food delivery Indonesia yang berukuran besar namun sangat kompetitif, dengan tekanan utama berasal dari tingginya rivalitas antarpelaku dan kuatnya daya tawar pembeli. Meskipun peluang pertumbuhan masih terbuka, keberlanjutan kinerja tidak lagi dapat bertumpu pada promosi massal berbasis harga, melainkan menuntut pergeseran menuju diferensiasi layanan dan penguatan sumber pendapatan non-insentif. Temuan ini menegaskan bahwa fase pasar yang semakin matang menempatkan efisiensi dan kualitas sebagai faktor kunci daya saing.

Dari sisi internal, kekuatan utama GoFood terletak pada skala ekosistem dan kapabilitas orkestrasi platform multi-sisi yang menghubungkan konsumen, merchant, dan mitra pengemudi. Namun, keunggulan tersebut bersifat kondisional dan hanya dapat dipertahankan apabila didukung oleh tata kelola kualitas yang konsisten serta inovasi berkelanjutan. Oleh karena itu, strategi yang relevan berfokus pada peningkatan reliabilitas layanan, penguatan monetisasi iklan dan solusi merchant, serta penerapan quality governance di level operasional untuk menekan variabilitas layanan.

Dalam konteks implementasi, keberhasilan strategi sangat bergantung pada disiplin eksekusi dan pengukuran kinerja yang terarah. Indikator seperti peningkatan on-time delivery rate, penurunan cancel rate dan waktu penyelesaian keluhan, kenaikan kepuasan pelanggan, serta meningkatnya porsi pendapatan non-insentif terhadap GMV menjadi

tolok ukur utama dalam horizon 6-12 bulan. Dengan pendekatan selektif dan berbasis kualitas, GoFood berpotensi mempertahankan daya saing sekaligus meningkatkan profitabilitas secara berkelanjutan di tengah tekanan efisiensi yang semakin kuat.

DAFTAR PUSTAKA

Akter, S., Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Dubey, R., & Childe, S. J. (2016). How to improve firm performance using big data analytics capability. *International Journal of Production Economics*, 182, 113-131.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2020). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.

CELIOS. (2024). *Platform economy dan perlindungan pekerja di Indonesia*. Center of Economic and Law Studies.

Cennamo, C. (2019). Competing in digital markets: A platform-based perspective. *Academy of Management Perspectives*, 33(1), 14-38.

Constantinides, E., Henfridsson, O., & Parker, G. G. (2018). Platforms and infrastructures in the digital age. *Information Systems Research*, 29(2), 381-400.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2019). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power*. Harper Business.

De Stefano, V. (2021). Platform work and the employment relationship. *International Labour Review*, 160(2), 263-294.

Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., & Sonenshein, S. (2016). Grand challenges and inductive methods. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1113-1123.

Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2022). Platform envelopment and market dominance. *Strategic Management Journal*, 43(7), 1401-1428.

Euromonitor International. (2025). *1 in 5 consumers chose foodservice delivery over dine-in in 2024*. Euromonitor International.

Gerring, J. (2019). *Case study research: Principles and practices* (2nd ed.). Cambridge University Press.

GoodStats. (2023). *Pasar food delivery terbesar di ASEAN*. GoodStats.

Hagiu, A., & Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 43, 162-174.

Hair, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2020). *Essentials of business research methods* (4th ed.). Routledge.

Helms, M. M., & Nixon, J. (2019). Exploring SWOT analysis - where are we now? *Journal of Strategy and Management*, 12(3), 310-328.

International Labour Organization. (2023). *Decent work in the platform economy*. ILO.

International Labour Organization. (2023). *Policy issues in the digital platform economy*. ILO.

International Social Security Association. (2023). *Social security for platform workers: Global challenges and policy responses*. ISSA.

Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2019). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 40(8), 2255-2276.

Katadata Databoks. (2025). *Penjualan makanan online di Indonesia meningkat pada 2024*. Katadata.

Kenney, M., & Zysman, J. (2020). The platform economy: Restructuring the space of capitalist accumulation. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 13(1), 55-76.

Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1-21.

Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2021). Digital transformation in business and management research. *Journal of Business Research*, 123, 364-370.

McIntyre, D. P., & Srinivasan, A. (2017). Networks, platforms, and strategy. *Strategic Management Journal*, 38(1), 141-160.

Momentum Works. (2025). *Food delivery in Southeast Asia 5.0*. Momentum Works.

Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy*. W. W. Norton & Company.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.

Ray, S., Dutta, A., & Mukherjee, S. (2019). Digital platforms and business model innovation. *Journal of Business Research*, 101, 353-364.

Ridder, H.-G. (2020). Case study research. In C. Cassell, A. Cunliffe, & G. Grandy (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative business and management research methods* (pp. 281-301). SAGE Publications.

Rietveld, J., & Schilling, M. A. (2021). Platform competition: A systematic and interdisciplinary review. *Journal of Management*, 47(6), 1528-1563.

Täuscher, K., & Laudien, S. M. (2018). Understanding platform business models. *Journal of Business Models*, 6(1), 14-31.

Teece, D. J. (2019). A capability theory of the firm. *Oxford University Press*.

Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2020). Dynamic capabilities and organizational agility. *California Management Review*, 58(4), 13-35.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.

Wessel, M., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., & Blegind Jensen, T. (2021). Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(1), 102-129.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.