

Kegagalan Internasionalisasi MNC di Suatu Negara: Studi kasus kegagalan internasionalisasi Uber di Tiongkok

Kumala Kurniawidi Susilo – 071311233006

Program Studi Sarjana Ilmu Hubungan Internasional, Universitas Airlangga

ABSTRAK

Tulisan ini berisikan analisis kegagalan *Multinational Corporation* (MNCs) di suatu negara, melalui kasus kegagalan Uber di Tiongkok. Uber merupakan sebuah *pioneer* bagi bisnis dengan konsep *sharing market*. Yang selanjutnya memunculkan “Uberisasi” yang ditandai dengan kemunculan beberapa *ridesharing company* di Amerika Serikat, seperti seperti Lyft dan SideCar. Tidak hanya di Amerika Serikat, perusahaan *ridesharing* juga mulai bertumbuh di Asia, seperti Didi Chuxing (Tiongkok), Grab (Singapura) yang sekarang sudah memasuki pasar Amerika Serikat, Ola (India), dan Go-Jek (Indonesia). Namun, hingga saat ini belum ada yang bisa menandingi Uber dalam perluasan pasar, yang sekarang telah tersebar di 538 kota di seluruh belahan dunia. Hanya dua tahun berada di Tiongkok, Uber mengalami kerugian yang berujung pada akuisisi oleh Didi dengan perbandingan kepemilikan saham 1:5. Penelitian ini dijelaskan melalui kerangka pemikiran *Culture, Administrative, Geographic, dan Economic* (CAGE) dan menemukan fakta bahwa Uber tidak dapat beradaptasi pada dimensi administratif yang ada di Tiongkok.

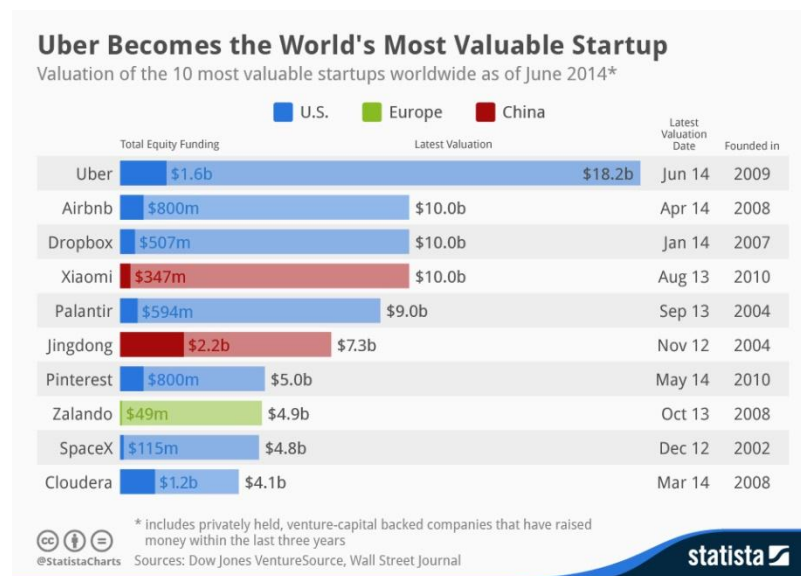
Kata Kunci: Kegagalan, Internasionalisasi, *Ridesharing*, Uber, Didi Chuxing, Tiongkok.

This paper consist of analisis of a failure of Multinational Corporation (MNCs) in a country, through the case of Uber failure in Tiongkok. Uber is a pioneer for the business with the concept of sharing market. Which further led to "Uberization" which is marked by the emergence of several ridesharing company in the United States, such as Lyft and SideCar. Not only in the United States, ridesharing companies have also begun to grow in Asia, such as Didi Chuxing (Tiongkok), Grab (Singapore) which is now entering the US market, Ola (India), and Go-Jek (Indonesia). However, until now no one can match Uber in the expansion of the market, which now has spread in 538 cities around the world. Just two years in Tiongkok, Uber suffered a loss that resulted in the acquisition of Didi with a share ratio of 1: 5. This research is explained through the framework of Culture, Administrative, Geographic, and Economic (CAGE), found that Uber can not adapt to the administrative dimensions of Tiongkok.

Keywords: Failure, Internationalization, *Ridesharing*, Uber, Didi Chuxing, Tiongkok.

Uber menjadi perintis dalam konsep *sharing economy* dan membawa dampak pada industri yang bergerak mengusung konsep *ridesharing*¹, yang selanjutnya disebut “Uberisasi”. “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 pada tahun 2012 dan kini melebarkan sayapnya di Amerika Serikat; Didi Chuxing (Tiongkok) berdiri pada tahun 2015; Ola (India) berdiri pada tahun 2010; Go-Jek (Indonesia) berdiri pada tahun 2010, dan sebagainya. Hingga saat ini Uber telah melebarkan sayapnya hingga 528 kota di seluruh dunia.² Hanya dalam kurun waktu kurang dari enam tahun, Uber berhasil memperluas pasarnya hampir keseluruh belahan dunia. Uber juga merupakan perusahaan yang menduduki peringkat pertama kategori *The World’s Most Valuable Startup* dan *The Worlds Top 10 Startup*.

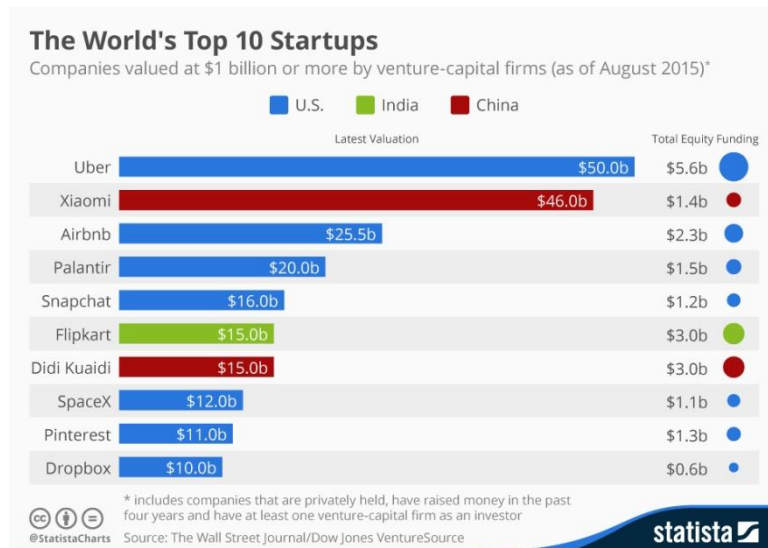
Grafik peringkat Uber³



¹ *Ridesharing* merupakan konsep bisnis transportasi online dengan cara mencocokkan drivers dan penumpang berdasarkan destinasi penumpang menggunakan aplikasi smartphone sebelum memulai perjalanan.

² <http://www.Uber.com/en-ID/cities/> [diakses 15 Maret 2017].

³ Bonner, Bill. 2014. “Uber Alles”. <http://www.acting-man.com/?p=31112> [diakses pada 16 Maret 2017].



Hal tersebut terus mendorong Uber untuk memperluas pasarnya ke negara-negara lain begitu juga ke Tiongkok. Beberapa dekade terakhir ini Tiongkok merupakan negara yang sering menjadi tujuan investasi karena tingkat ekonominya yang terus meningkat. Uber memasuki pasar Tiongkok ditahun 2014. Namun, Uber bukanlah satu-satunya perusahaan *ridesharing* di Tiongkok. Uber memiliki kompetitor yang telah lebih dulu beroperasi di Tiongkok, yakni Didi Chuxing. Didi Chuxing merupakan perusahaan *ridesharing* lokal Tiongkok yang didirikan pada tahun 2015 dan beroperasi di 400 kota di Tiongkok. Didi Chuxing merupakan penggabungan antara Didi Dache dan Kuaidi Dache, dua aplikasi taksi terkemuka di Tiongkok. Pada awal pembentukannya layanan Didi telah menutupi 80% pasar Tiongkok sebesar 800 juta penduduk kota. Pada awal tahun 2016 Betakit (sebuah media online asal Kanada) memberitakan bahwa CEO Uber Travis Kalanick mengatakan, setelah setahun memasuki pasar Tiongkok 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.⁴

Uber di Home Country

Konseptualisasi pertama ide model bisnis Uber berawal di Paris pada tahun 2008, saat pendiri Uber, Travis Kalanick dan Garrett Camp tidak bisa mendapatkan taksi setelah kembali dari sebuah konferensi. Keduanya membahas pemecahan masalah dengan aplikasi seluler - tekan tombol dan dapatkan mobil. Pada tahun 2009, UberCab lahir. Setelah mengunduh aplikasi, mendaftar dan memasukkan informasi kartu kredit, pelanggan bisa memanggil mobil dengan menekan sebuah tombol. G.P.S. digunakan untuk menentukan lokasi, dan biayanya yang secara otomatis dibebankan ke kartu kredit pelanggan, beserta tip yang diberikan untuk pengemudi.

⁴ BBC.com. 2016. "Uber Rugi Rp 13,5 Triliun di Tiongkok".
http://www.bbc.com/indonesia/majalah/2016/02/160219_majalah_bisnis_Uber (diakses 19 Maret 2017).

Pendiri Uber menyebut Uber sebagai startup berbasis lokasi sejak hari pertama. 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 di dalam 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.⁵

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 Investments), Jay Z (salah satu pendiri Roc-A-FellaRecords), dan Jeff Bezos (pendiri Amazon). Di Amerika Serikat, aturan-aturan yang ditetapkan cukup jelas sehingga birokrasi pun akan menjadi mudah. Pemberian hadiah kurang umum di Amerika karena undang-undang dan peraturan yang ketat. Pada tahun 1977, *Federal Corrupt Policies Act* diberlakukan untuk orang-orang yang melanggar hukum dan entitas yang melakukan pembayaran atau penawaran ekstrim untuk membantu mempertahankan atau memperoleh bisnis. Undang-undang tersebut diberlakukan kepada warga negara Amerika Serikat, emiten sekuritas asing tertentu, dan perusahaan asing atau orang yang melakukan tindakan korup di tanah Amerika Serikat ("USDOJ: CRM: FRAUD: Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)").⁶ Oleh karena itu, pemberian hadiah di Amerika Serikat

⁵ Anon. N.d. "Building an App Like Uber: What Is the Uber App Made From?"

The technology stack behind Uber for those of you looking into building Uber for X or an on-demand delivery app". <https://medium.com/yalantis-mobile/uber-underlying-technologies-and-how-it-actually-works-526f55b37c6f> [diakses pada 13 Oktober 2017].

⁶ Wirtz, Jochen & Christopher Tang. 2016. Uber - Competing as Market Leader in the U.S. versus Being a Distant Second in China.

https://www.researchgate.net/profile/Jochen_Wirtz/publication/284498635_Uber_-_Competing_as_Market_Leader_in_the_US_versus_Being_a_Distant_Second_in_China/links/57d53b4308ae601b39aa221f/Uber-Competing-as-Market-Leader-in-the-US-versus-Being-a-Distant-Second-in-China.pdf [diakses pada 20 September 2017].

lebih condong pada aspek kemanusiaan dibandingkan dengan material. Permintaan untuk Uber memuncak saat orang berpesta dan mengkonsumsi alkohol, pelanggan-pelanggan tersebut bersaksi untuk Uber's sebagai "pilihan malam yang lebih baik". Uber juga memulai untuk lebih memperhatikan tanggung jawab sosial perusahaan. Misalnya dengan meluncurkan program UberMILITARY yang mengarah ke mempekerjakan 10.000 veteran - mantan personil militer AS sebagai pengemudi. Sementara penggunaan UberPOOL dihitung menghemat lebih dari 13.000 galon bahan bakar setiap bulan di San Francisco sendiri.⁷

Tidak banyak permasalahan yang dihadapi Uber di *home country*. Uber hanya menghadapi banyak rintangan dan kritik di tahun-tahun awalnya. Satu kritik diarahkan pada model "surge pricing" yang mengacu pada praktik pemberian harga yang lebih tinggi pada jam sibuk kepada pelanggan. Kebijakan tersebut menarik banyak perhatian saat badai salju di New York pada bulan Desember 2013, ketika tarif meningkat hingga delapan kali lipat dari tarif standarnya, yang membuat Uber kebanjiran komentar negatif. Kalanick melakukan pembelaan dengan mengatakan: "this practice with economics — it reflected demand and supply at any given point in time, and effectively allocated capacity to customers who were willing to pay even during super-peak periods." Untuk memperbaiki kemarahan publik, Uber akhirnya mencoba menyeimbangkan model harganya dengan membatasi kenaikan tarif hingga 2,8 kali tarif normal dalam menghadapi badai salju di New York.⁸ Kemudian, hingga pada tahun 2015 Uber dengan bangga mengumumkan bahwa pihaknya memiliki lebih dari 160.000 pengemudi aktif di AS yang menyediakan lebih dari satu juta perjalanan dalam satu hari. Operasi Uber mencakup 75% populasi Amerika Serikat.

Di Amerika terdapat beberapa jenis peraturan yang diterapkan berbeda-beda tergantung pada jenis usaha yang akan dikembangkan. Kerangka kerja lisensi membagi undang-undang menjadi tiga kategori tergantung pada sumber kewenangan hukum mereka. Kategori pertama melibatkan peraturan perizinan kotamadya semata. Kategori kedua mencakup kesimpulan yang dihasilkan dari interpretasi agensi tentang undang-undang dasar. Dalam kategori ini, undang-undang tersebut tidak secara khusus menangani praktik yang bersangkutan. Sebagai gantinya, sebuah lembaga administratif menafsirkan bahasa tersebut untuk mencakup kegiatan ekonomi. Kategori ketiga berasal dari statute yang secara eksplisit menangani kegiatan ekonomi yang dibatasi. Ketiga kategori tersebut dapat diringkas sebagai (1) pembatasan kota, (2) pembatasan melalui interpretasi keagenan, dan (3) pembatasan undang-undang eksplisit.⁹ Kategori pertama adalah pembatasan perizinan kota yang sumber hukum sahnya adalah peraturan daerah. Sengketa hukum seputar tata cara ini cenderung mengikuti pola umum. Pengusaha baru memasuki pasar dan bersaing langsung dengan calon lokal atau memberikan layanan terkait dengan aktivitas berlisensi incumbent. Atas desakan para pejabat lama, pemerintah kota menempatkan kegiatan ini melalui tata cara yang baru. Oleh karena itu, pembatasan kota merupakan hambatan umum untuk apa yang disebut layanan berbagi seperti Uber, Lyft, dan Airbnb-yang memperjuangkan persetujuan atas dasar kota demi kota.¹⁰

⁷ Uber Expansion, not officially affiliated with Uber, provides a range of statistics pertaining to Uber's expansion in this page: <http://uberexpansion.com/2015-uber-data-stats> [diakses pada 25 September 2017].

⁸ The Guardian covered the revision in surge pricing by Uber in <http://www.theguardian.com/technology/2015/jan/26/ubersurge-pricing-new-york-snowstorm>

⁹ Blevin, John. 2017. "License to Uber: Using Administrative Law to Fix Occupational Licensing", University of California. Pp. 845-901.

¹⁰ Ibid.

Uber di Tiongkok

Dengan prestasi yang membanggakan di negara-negara lain, Uber mulai melirik *emerging country* yang ada di Asia. Sebagai *emerging country*, Tiongkok dengan proyeksi 221 kota yang memiliki populasi satu juta atau lebih, sangat menarik pasar untuk perusahaan taksi yang berpandangan internasional. Keadaan tersebut kemudian menarik Uber untuk memilih Tiongkok sebagai tujuan internasionalisasinya. Uber mempelopori layanan taksi *online* di Shanghai pada tahun 2013. Namun, keadaan di Tiongkok berbeda dengan Amerika Serikat. Terdapat banyak hal tak terduga yang terjadi di Tiongkok, karena pasarnya yang kompleks. Uber dalam hal tersebut, tidak dapat memprediksi hal-hal atau kemungkinan-kemungkinan yang akan muncul. Hal-hal yang menjadi penghalang di Tiongkok namun tidak menjadi penghalang di Amerika Serikat. Memasuki pasar yang sulit bukanlah hal baru bagi Uber, yang sebelumnya berhasil menavigasi pasar yang beragam. di Inggris, India, dan Afrika Selatan. Namun, hal tersebut tidak berlaku di Tiongkok.

Jika dianalisis dengan teori *culture, administrative, geographic, dan economic (CAGE)*, hambatan yang ada pada proses internasionalisasi dapat berupa jarak budaya, jarak administratif, jarak geografis, dan jarak ekonomi antara *home country* dengan *host country*. Di Tiongkok konsep menjadi orang Tionghoa tidak didasarkan pada ras. Sebaliknya, hal tersebut merupakan sebuah konsep budaya. Untuk berbicara dan berperilaku seperti orang Tionghoa dan untuk menerima sistem nilai budaya Tiongkok adalah menjadi orang Cina. Untuk menjadi bagian dari masyarakat Tionghoa, Uber menggunakan bahasa mandarin pada aplikasi khusus Uber Tiongkok. Uber bahkan merilis nama baru “优步/You Bu” yang berarti sebuah langkah maju yang bagus di Tiongkok, hal tersebut dilakukan agar dapat membaaur dengan masyarakat lokal, yang juga dijadikan sebagai strategi pemasaran.¹¹ Aplikasi Uber di Tiongkok juga sudah menggunakan bahasa mandarin. Nilai terpenting budaya Tionghoa meliputi: pentingnya keluarga, struktur hirarkis kehidupan sosial, pembinaan moralitas dan pengendalian diri, dan penekanan pada kerja keras dan prestasi. Budaya dan masyarakat Tionghoa dapat didefinisikan sebagai 'kolektivis'. Dalam banyak hal, unit keluarga lebih diutamakan daripada anggota masing-masing.

Dalam hal ini, Uber telah mengadaptasi sistem *guanxi* yang sebelumnya tidak diterapkan pada bisnis E-bay kini diterapkan pada aplikasi Uber. Bahkan system *guanxi* tidak hanya diterapkan pada aplikasi Uber Tiongkok saja, melainkan semua aplikasi Uber di dunia sudah tersemat system *guanxi*. *Guanxi* merupakan wujud dari penerapan budaya keluarga ke dalam kehidupan bermasyarakat. *Guanxi* menjadi dasar kepercayaan untuk menjalankan bisnis yang telah melekat pada diri masyarakat Tionghoa. Kepercayaan tersebut didasarkan pada hubungan keluarga, klan, desa, hingga pada rekan bisnis dan orang kepercayaan meskipun bukan keluarga.¹² Uber menerapkan sistem *guanxi* dalam bentuk fitur komunikasi antara driver dengan penumpang pada aplikasinya. Pengemudi dengan penumpang dapat melakukan komunikasi melalui telepon atau sms.

Di Chongqing, pengguna Uber juga diberi 8,88 renminbi dari perjalanan pertama mereka. Inspirasi pemberian diskon tersebut berasal dari angka delapan yang dianggap sebagai angka

¹¹ Lee, Emma. 2014. Uber For Tiongkok Now Support AliPay Payment. <http://technode.com/2014/02/13/uber-for-Tiongkok-now-supports-alipay-payment/> [diakses pada 18 Agustus 2017].

¹² Kao Cheng Shu. 1996. “Unsur Kepercayaan Pribadi dalam Bisnis Skala Besar di Taiwan: Landasan Tradisional Kegiatan Ekonomi Kontemporer, ed. Hamilton Gray. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

keberuntungan di Tiongkok.¹³ Bertepatan dengan Hari Raya Imlek, 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.¹⁴ Dalam rangka memecahkan pasar Tiongkok, 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 Tiongkok yang menggunakan aplikasi Uber, dengan harapan akhirnya, Uber akan mulai menggunakan opsi berbayarnya.¹⁵ Di China, *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.¹⁶ Oleh karena itu, Uber merekrut pegawai yang berasal dari masyarakat lokal agar dapat membaur dengan budaya Tiongkok untuk menghindari kesalahan pada saat pertemuan bisnis.

Pada saat memasuki pasar Tiongkok, Pemerintah Tiongkok belum melegalkan beroperasinya bisnis *ridesharing* baik Uber maupun Didi. Namun terdapat bentuk resiko politik yang unik yang terjadi di Tiongkok, dan ini adalah bentuk pertempuran yang berlangsung terus menerus antara Pemerintah pusat Tiongkok dan Pemerintah provinsi juga Pemerintah daerah mengenai hukum yang berlaku, juga ketaatan atau ketidakpatuhan terhadap hukum tersebut. Hal ini menyulitkan perusahaan yang beroperasi di Tiongkok untuk mengetahui secara tepat mengenai peraturan yang berlaku.¹⁷ Uber dan Didi beroperasi di *legal gray area*. Keduanya beroperasi dengan mengizinkan beberapa pengemudi mereka menggunakan mobil milik pribadi mereka meskipun beberapa yang mengizinkan adalah pihak berwenang setempat, seperti di Shanghai, telah memberikan satu atau dua izin dari kedua perusahaan tersebut untuk mengoperasikan mobil pribadi.¹⁸ Di Amerika Serikat juga terdapat beberapa regulasi yang dikontrol oleh pemerintah daerah, namun dalam implementasinya, regulasi di Amerika Serikat lebih rigid sehingga tidak membuat pelaku usaha merasa bingung seperti di Tiongkok.

¹³ Kharpal, Arjun. 2016. "Uber China users get discount as relief from stock turmoil". <https://www.cnbc.com/2016/01/07/uber-gives-chinese-users-discount-because-of-stock-market-turmoil.html> [diakses pada 28 September 2017].

¹⁴ Uber. "Get Lucky With UberEATS This Chinese New Year". <https://www.uber.com/info/ubereats-chinese-new-year/> [diakses pada 28 September 2017].

¹⁵ 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 28 September 2017].

¹⁶ Holland, Haley. N.d. "A Comparison of Business Etiquette dan Culture in China and the United States". Appalachian State University.

¹⁷ Tiongkok Political Risk Management, Tiongkok Monitor, Retrieved March 18, 2009, dalam Fogel, K Georgine. N.d. "Business Environment in Tiongkok: Economic, Political, and Cultural Factors", Lawrence Technological University. <https://www.usi.edu/media/3654697/Business-Environment-Tiongkok.pdf> [diakses pada 26 September 2017].

¹⁸ Bhuiyan, Johana. 2016. "Uber And Didi Are Now Legal in Tiongkok But The Struggle To Sign Up Drivers May Continue". <https://www.recode.net/2016/7/28/12311362/uber-didi-Tiongkok-legal> [diakses pada 19 September 2017].

Memiliki Hubungan baik personal adalah kunci sukses bisnis di Tiongkok. Untuk itu sangat penting memiliki koneksi atau pendukung bisnis yang dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan Pemerintah. Dalam sebuah wawancara untuk surat kabar elektronik, Greg Tarr seorang partner di CrossPacific Capital mengatakan bahwa : “Having backing from local government investors is necessary for success in Tiongkok”. *Local government investor* yang dimaksud disini merupakan perusahaan-perusahaan besar yang mendominasi market share suatu produk di Tiongkok. Dalam kasus ini Uber memiliki satu *local government investor* yakni Baidu, sedangkan Didi memiliki dua *local government investor* bahkan salah satunya adalah perusahaan yang paling besar di Asia yakni Alibaba dan Tencent.¹⁹

Selain guanxi juga terdapat sistem *hukou* dalam pemerintahan di Tiongkok. *Hukou* merupakan sebuah sistem yang diterapkan oleh Pemerintah Tiongkok. Kam Wing Chan dan Li Zhang dalam tulisannya yang berjudul ‘The Hukou System and Rural-Urban Migration in China: Processes and Changes’ menjelaskan bahwa sistem hukou merupakan sebuah sistem yang dibuat oleh Pemerintah Tiongkok pada tahun 1958 untuk menghubungkan aksesibilitas orang terhadap manfaat dan kesempatan yang diberikan oleh negara, hal itu secara signifikan mempengaruhi kehidupan pribadi dalam banyak aspek. Kekuatannya dalam mengendalikan kehidupan masyarakat telah menurun di era reformasi setelah terjadi perubahan sosial dan ekonomi yang sangat besar dan peningkatan mobilitas pedesaan-perkotaan, terlepas dari upaya pemerintah untuk terus menyesuaikan sistem agar sesuai dengan situasi baru. Undang-undang baru tersebut membentuk sebuah institusi *hukou* yang lengkap dan memberi wewenang kepada lembaga-lembaga negara bagian yang lebih besar untuk mengendalikan mobilitas geografis warga negara melalui sebuah sistem izin migrasi dan rekrutmen dan sertifikat pendaftaran.

Setelah sebelumnya Uber dan Didi beroperasi di *legal gray area* karena kebanyakan hanya mendapat izin dari Pemerintah kota sehingga secara teknis keduanya baik Uber maupun Didi beroperasi secara ilegal. Pada tahun 2015, Pemerintah Tiongkok mengeluarkan draft peraturan yang akan memberlakukan pembatasan layanan *ridesharing* yang dapat meningkatkan biaya Uber dan Didi Chuxing. Selain itu pada bulan Oktober 2015, saat Didi menjadi aplikasi mobil pertama yang mendapat lisensi resmi di Shanghai. Otorisasi ini dipuji sebagai tengara keputusan, memungkinkan Didi untuk mengoperasikan bisnis yang mengendarai mobil di kota tanpa ada rasa takut akan pelanggaran hukum.²⁰ Kekhawatiran yang disepakati di antara supir taksi, seperti yang diungkapkan pada bulan September 2015, "Saya khawatir sepanjang waktu tentang keberadaan tertangkap dan didenda oleh pemerintah. Kekhawatiran terbesar saya adalah ketidakpastian kebijakan."²¹ Peraturan pembatasan layanan *ridesharing* tersebut, yang dibuka untuk komentar publik selama sebulan, peraturan tersebut nantinya akan meminta operator pemesanan mobil berbasis internet (Uber dan Didi) untuk mendapatkan lisensi, mendirikan kantor lokal dan memelihara server yang berbasis di Tiongkok, Kementerian Perhubungan Tiongkok mengatakan dalam *draft* yang diposkan di situs Kementerian Perhubungan Tiongkok. Draft peraturan tersebut diterbitkan dua hari setelah Shanghai memberikan penghargaan kepada perusahaan *ridesharing* pertama yang berlisensi di Tiongkok

¹⁹ <https://techcrunch.com/2015/09/07/uber-confirms-its-raised-1-2b-more-in-china-led-by-baidu-as-rival-didi-kuaidi-gets-3b/>

²⁰ Wirtz , Jochen dan Christopher Tang. 2016. Uber - Competing as Market Leader in the U.S. versus Being a Distant Second in China.

https://www.researchgate.net/profile/Jochen_Wirtz/publication/284498635_Uber_-_Competing_as_Market_Leader_in_the_US_versus_Being_a_Distant_Second_in_China/links/57d53b4308ae601b39aa221f/Uber-Competing-as-Market-Leader-in-the-US-versus-Being-a-Distant-Second-in-China.pdf [diakses pada 20 September 2017].

²¹ Ibid.

yakni Didi Chuxing, hal tersebut dianggap sebuah langkah penting untuk mengatur industri yang telah menjadi kontroversial di kota-kota di seluruh dunia.²²

Draft tersebut juga tampaknya merupakan niat Beijing untuk menyesuaikan tarif taksi bersubsidi Tiongkok agar sesuai dengan harga pasar, dengan secara bertahap menghilangkan subsidi bahan bakar untuk industri taksi tradisional. Peraturan anti-migran baru mulai diimplementasikan. Pemerintah bekerja sama dengan Didi menawarkan dua jenis layanan yakni memungkinkan pengguna memanggil/memesan taksi tradisional, sementara yang lainnya menghubungkan mereka dengan Joe average yang mengoperasikan mobilnya sendiri. Aturan tersebut juga meminta pengemudi yang mengendarai tidak hanya memiliki plat nomor lokal, tapi juga *hukou* lokal. Walaupun peraturan semacam itu dapat dianggap diskriminatif di AS, peraturan tersebut sebagian besar sesuai dengan peraturan Tiongkok lainnya yang berkaitan dengan masuknya pekerja migran ke kota-kota besar.

Hambatan selanjutnya adalah jarak geografis. Jarak geografis disini tidak hanya terbatas pada jarak antara *home country* dan *host country*. Pada negara berkembang, perusahaan berpeluang untuk mengembangkan ekspor produk baru dan menarik lebih banyak layanan terkait investasi asing. Kemajuan teknologi akan memungkinkan negara-negara untuk melewati tahapan pembangunan dalam membangun infrastruktur informasi mereka, berkat diskontinuitas teknologi. Namun terdapat tantangan dalam melakukan investasi yang diperlukan dalam jaringan TI modern yang kemudian harus mengadaptasikan sistem pendidikan ke era informasi. Kemajuan dalam TI memungkinkannya menguraikan produksi dan konsumsi sebagai kegiatan insensif layanan informasi. Kegiatan tersebut misalnya, penelitian dan pengembangan (R & D), komputasi, manajemen persediaan, pengendalian mutu, akuntansi, personalia, kesekretariatan, pemasaran, periklanan, distribusi, dan layanan hukum yang memainkan peran mendasar tidak hanya di industri jasa tetapi juga di industri manufaktur dan primer.²³ Kemunculan internet di era globalisasi sangat membantu MNCs untuk memangkas biaya komunikasi dan transportasi, namun biaya untuk mendirikan TI secara menyeluruh merupakan hal yang perlu diperhatikan. Sering kali, kecepatan internet pada negara berkembang juga tidak stabil sehingga dapat menyebabkan adanya *miscommunication*. Seperti yang di tulis Edward Wong pada media elektronik New York Times, bahwa kecepatan internet berada pada peringkat ke-91 dari seluruh dunia.²⁴ Kecepatan internet juga berpengaruh pada keamanan data.

Hambatan yang terakhir adalah jarak ekonomi. Tiongkok merupakan negara dengan populasi terbesar di dunia. Berdasarkan data National Bureau of Statistic of Tiongkok, hingga tahun 2014 total populasi penduduk Tiongkok telah mencapai 1,378 milyar jiwa.²⁵ Sempat menjadi negara yang mengadopsi rezim proteksionisme tingkat tinggi, kini Tiongkok lebih membuka diri. Tiongkok melakukan reformasi ekonomi pada tahun 1979 yang dikenal dengan istilah ‘The Open Door Policy’, Tiongkok mulai membuka diri terhadap perdagangan internasional dan *Foreign Direct Investment* (FDI).²⁶ Pada tahun 2006, Chinese National Development and

²² Anon. N.d. “China Outlines Regulations for Car-hailing Apps Such as Uber”.

<https://www.ft.com/content/do8338b6-6fde-11e5-ad6d-f4ed76f0900a> [diakses pada 1 Oktober 2017].

²³ Braga, Carlos. 1996. “The Impact of the Internationalization Services on Developing Countries”.

<https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/1996/03/pdf/primobra.pdf> [diakses pada 02 Oktober 2017].

²⁴ Wong, Edward. 2016. “China’s Internet Speeds Ranks 91st in The World”.

<https://www.nytimes.com/2016/06/04/world/asia/china-internet-speed.html> [diakses pada 02 Oktober 2017].

²⁵ National Bureau of Statistic of Tiongkok. “Population and Its Composition”. 2016.

<http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2016/indexeh.htm> [diakses pada 24 September 2017].

²⁶ Lau, J Lawrence. 2000. “The Chinese Economy: Past, Present, and Future”. Departement of Economic, Stanford University : USA.

Reform Commission (NDRC) telah membentuk sebuah rencana untuk lebih mengelola investasi dalam bentuk FDI dalam perekonomiannya. Rencananya membahas hubungan antara keamanan investasi nasional dan investasi asing. Rencana tersebut menginstruksikan Tiongkok untuk secara bertahap merenggangkan pembatasan kepemilikan asing perusahaan domestik. Modal asing harus diarahkan menuju industri berteknologi tinggi, industri jasa modern, manufaktur high-end, pengembangan infrastruktur, dan perlindungan lingkungan / ekologis. NDRC meminta MNCs untuk meningkatkan investasi dan produksi set up, perakitan, dan lembaga pelatihan Tiongkok. Hal tersebut akan meningkatkan independensi inovasi bagi perusahaan Tiongkok.²⁷ Dengan adanya reformasi ekonomi tersebut, aset Tiongkok terus mengalami kenaikan setiap tahunnya. Menurut data dari World Bank *Gross Domestic Products* (GDP) Tiongkok pada tahun 2014 telah meningkat dari tahun-tahun sebelumnya yakni 10,48 triliun US\$.²⁸ Tiongkok berhasil menduduki posisi kedua GDP terbesar di dunia setelah Amerika Serikat.²⁹ Hal tersebut menunjukkan bahwa pasar Tiongkok masih merupakan pasar yang menjanjikan bagi para investor.

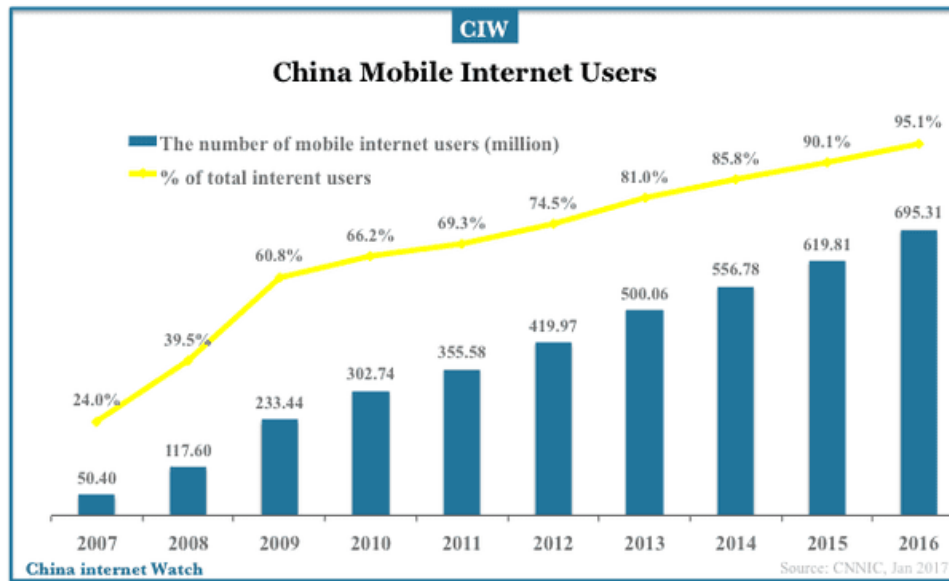
Dengan adanya peningkatan GDP tersebut, besaran pendapatan per kapita pun ikut meningkat dan menyebabkan adanya peningkatan daya beli mobil di Tiongkok. Pada tahun 2000 di Tiongkok sudah terdapat 4 miliar mobil untuk populasi 1,3 miliar dan para ahli memperkirakan bahwa jumlahnya akan enam kali lebih tinggi pada akhir dekade ini. Sebagai gantinya, jumlah tersebut melonjak hingga 20 kali lipat. Dua tahun lalu, Tiongkok telah menjadi pasar mobil baru terbesar di dunia. Tahun ini, penjualan mobil di Tiongkok mencapai sekitar 18 juta, dibandingkan dengan Amerika Serikat yang hanya mencapai 14,5 juta. Tiongkok yang dulu dikenal sebagai kerajaan sepeda sekarang dikenal sebagai tanah mobil. Peningkatan daya beli masyarakat terhadap suatu produk, terutama barang tersier merupakan lambang dari peningkatan pendapatan suatu masyarakat. Peningkatan tersebut diimbangi dengan peningkatan pengguna internet menggunakan telepon genggam. Dengan tingginya pertumbuhan internet dan penggunaan internet maka produk berupa jasa akan mengalami kenaikan permintaan. Bisnis *ridesharing* bertambah seiring dengan peningkatan daya beli mobil di Tiongkok dan kenaikan akan permintaan layanan jasa yang ada di Tiongkok

²⁷ Fogel, K Georgine. N.d. "Business Environment in Tiongkok: Economic, Political, and Cultural Factors", Lawrence Technological University. <https://www.usi.edu/media/3654697/Business-Environment-Tiongkok.pdf> [diakses pada 26 September 2017].

²⁸ World Bank. "Popular Indicator: Gross Domestic Products". http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?Code=NY.GDP.PCAP.CD&id=1ff4a498&report_name=Popular-Indicators&popularity=series&ispopular=y [diakses pada 24 September 2017]

²⁹ International Monetary Fund. "World International Economy Outlook 2015". <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/weorept.aspx?pr.x=43&pr.y=12&sy=2013> [diakses pada 24 September 2017].

Grafik peningkatan pengguna internet menggunakan telepon genggam di Tiongkok



Foreign Investment Enterprise (FIEs) yang telah ditandatangani oleh Kementerian Perdagangan Luar Negeri dan Kerjasama Ekonomi tersebut menyatakan bahwa perusahaan yang berteknologi maju dapat diberikan pengurangan 50 persen dari tarif pajak penghasilan biasanya dalam tiga tahun setelah berakhirnya pembebasan pajak awal dan periode pengurangan, asalkan tetap berteknologi maju. FIE didefinisikan sebagai perusahaan gabungan ekuitas Tiongkok-asing, sebuah usaha kerjasama asing Tiongkok, atau perusahaan yang sepenuhnya dimiliki asing yang didirikan di Tiongkok. Sebuah perusahaan berteknologi maju harus memiliki teknik dan peralatan produksi berteknologi maju, dan teknik dan peralatan tersebut masih belum banyak tersedia atau digunakan di Tiongkok atau perusahaan tersebut harus mengembangkan produk baru, produk yang menggantikan produk dalam negeri yang sudah ada, atau produk yang akan memperluas ekspor atau berfungsi sebagai pengganti impor.³⁰

³⁰ United Nation Conference on Trade and Development. 2000. "A Global Survey: Tax Incentives and Foreign Direct Investment". New York : Geneva. http://unctad.org/en/Docs/iteipcmisc3_en.pdf [diakses pada 2 Oktober 2017].

Kesimpulan

Berdasarkan uraian diatas terlihat bahwa Uber di Amerika Serikat tidak banyak mengalami hambatan. Pada saat memasuki Tiongkok pertama kali tentu keadaan tersebut menjadi sebuah tantangan bagi Uber untuk dapat *survive* dengan keadaan pasar yang kompleks. Berbeda dengan di *host country*, di Tiongkok Uber mengalami hambatan yang sangat serius pada dimensi administratif yang membuat Uber tidak dapat melanjutkan kegiatan operasionalnya di Tiongkok, yakni regulasi pemerintah yang mengacu pada hubungan kekerabatan dan garis keturunan. Dengan adanya regulasi tersebut, Didi menguasai hampir 90 persen *market share* bisnis *ridesharing* di Tiongkok. Penguasaan market share yang didapatkan oleh Didi lebih banyak dipengaruhi oleh hubungan dengan pemerintah dan hubungan keturunan. Karena Tiongkok merupakan negara yang sangat peduli terhadap keluarga atau keturunannya serta apapun yang berhubungan dengan Tiongkok. Didi mendapatkan perlakuan lebih dari pemerintah karena Didi merupakan MNC lokal. Dan di Tiongkok telah terdapat perusahaan asing yang menjadi *pioneer* bisnis *ridesharing* yang dianggap dapat mengancam aset lokal Tiongkok tersebut. Sehingga Pemerintah Tiongkok ingin menyelamatkan aset domestiknya. Tidak hanya pemerintah, perusahaan-perusahaan besar yang disebut dengan *local government investor* juga memilih bekerjasama dengan Didi yang memiliki banyak kesamaan dengan *local government investor* tersebut (Alibaba, Tencent, Baidu, dan lain-lain). Didi mendapatkan dukungan dari Alibaba (perusahaan peringkat ke-1 di Tiongkok) dan Tencent (perusahaan peringkat ke-3 di Tiongkok). Sedangkan Uber hanya mendapat dukungan dari Baidu (perusahaan peringkat ke-2 di Tiongkok). Hambatan tersebut memang merupakan hambatan yang tidak mudah untuk diatasi, mengingat Uber tidak memiliki dukungan dari pemerintahan lokal Tiongkok. Sebab Pemerintah Tiongkok mengeluarkan regulasi yang lebih berpihak pada Didi. Ditengah persaingan yang dianggap tidak sehat tersebut, agar tetap *survive* Uber kemudian rela diakuisisi oleh Didi (kompetitornya). Namun karena kepemilikan sahamnya hanya 20%, menjadikan Uber pada kondisi yang semakin terpuruk sebab posisinya tidak dapat memberikan suara dalam proses penentuan kebijakan. Oleh karena itu, dapat penulis katakan bahwa Uber mengalami kegagalan karena kebijakan Uber di Tiongkok berasal dari Didi. Sehingga, meskipun tidak sepenuhnya menghilang di Tiongkok, tetapi Uber tidak dapat memberikan suara untuk mengatur bisnisnya di Tiongkok.

DAFTAR PUSTAKA

- Anon. N.d. "China Outlines Regulations for Car-hailing Apps Such as Uber". <https://www.ft.com/content/d08338b6-6fde-11e5-ad6d-f4ed76f0900a> [diakses pada 1 Oktober 2017].
- BBC.com. 2016. "Uber Rugi Rp 13,5 Triliun di Tiongkok". http://www.bbc.com/indonesia/majalah/2016/02/160219_majalah_bisnis_Uber [diakses 19 Maret 2017].
- Bhuiyan, Johana. 2016. "Uber And Didi Are Now Legal in Tiongkok But The Struggle To Sign Up Drivers May Continue". <https://www.recode.net/2016/7/28/12311362/uber-didi-tiongkok-legal> [diakses pada 19 September 2017].
- Bonner, Bill. 2014. "Uber Alles". <http://www.acting-man.com/?p=31112> [diakses pada 16 Maret 2017].
- Fogel, K Georgine. N.d. "Business Environment in Tiongkok: Economic, Political, and Cultural Factors", Lawrence Technological University. <https://www.usi.edu/media/3654697/Business-Environment-Tiongkok.pdf> [diakses pada 26 September 2017].
- Holland, Haley. N.d. "A Comparison of Business Etiquette dan Culture in China and the United States". Appalachian State University.
- International Monetary Funding. "World International Economy Outlook 2015". <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/weorept.aspx?pr.x=43&pr.y=12&sy=2013> [diakses pada 24 September 2017].
- Kao Cheng Shu. 1996. "Unsur Kepercayaan Pribadi dalam Bisnis Skala Besar di Taiwan: Landasan Tradisional Kegiatan Ekonomi Kontemporer, ed. Hamilton Gray. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kharpal, Arjun. 2016. "Uber China users get discount as relief from stock turmoil". <https://www.cnbc.com/2016/01/07/uber-gives-chinese-users-discount-because-of-stock-market-turmoil.html> [diakses pada 28 September 2017].
- Lau, J Lawrence. 2000. "The Chinese Economy: Past, Present, and Future". Departement of Economic, Standford University : USA.
- Lee, Emma. 2014. Uber For Tiongkok Now Support AliPay Payment. <http://technode.com/2014/02/13/uber-for-tiongkok-now-supports-alipay-payment/> [diakses pada 18 Agustus 2017].
- National Bureau of Statistic of Tiongkok. "Population and Its Composition". 2016. <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2016/indexeh.htm> [diakses pada 24 September 2017].

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 28 September 2017].

The Guardian covered the revision in surge pricing by Uber in <http://www.theguardian.com/technology/2015/jan/26/ubersurge-pricing-new-york-snowstorm> [diakses pada 25 September 2017].

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

_____. <http://www.Uber.com/en-ID/cities/> [diakses 15 Maret 2017].

United Nation Conference on Trade and Development. 2000. "A Global Survey: Tax Incentives and Foreign Direct Investment". New York : Geneva. http://unctad.org/en/Docs/iteipcmisc3_en.pdf [diakses pada 2 Oktober 2017].

Wirtz , Jochen dan Christopher Tang. 2016. Uber - Competing as Market Leader in the U.S. versus Being a Distant Second in China. https://www.researchgate.net/profile/Jochen_Wirtz/publication/284498635_Uber_-_Competing_as_Market_Leader_in_the_US_versus_Being_a_Distant_Second_in_China/links/57d53b4308ae601b39aa221f/Uber-Competing-as-Market-Leader-in-the-US-versus-Being-a-Distant-Second-in-China.pdf [diakses pada 20 September 2017].

Wong, Edward. 2016. "China's Internet Speeds Ranks 91st in The World". <https://www.nytimes.com/2016/06/04/world/asia/china-internet-speed.html> [diakses pada 02 Oktober 2017].

World Bank. "Popular Indicator: Gross Domestic Products". http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?Code=NY.GDP.PCAP.CD&id=1ff4a498&report_name=Popular-Indicators&populartype=series&ispopular=y [diakses pada 24 September 2017].