

DARI PLATFORM KE EKOSISTEM: STRATEGI 'PLATFORM ENVELOPMENT' STARTUP SUPER-APP INDONESIA DALAM MEREBut PASAR DAN DAMPAKNYA PADA INOVASI DIGITAL LOKAL

Miswan Gumanti¹, Fajar Purnama Maulia², M. Ahwan³, M. Gustom Rizki W⁴, Nasri Rozi⁵,
Faizal Rahmawan⁶

mgumanti0205@gmail.com¹, fajarpurnama296@gmail.com², mahwan13455@gmail.com³,
mhmmmdgstn39@gmail.com⁴, pubgmindo1234@gmail.com⁵, faizalrahmawan86@gmail.com⁶

Institut Bakti Nusantara

ABSTRAK

Penelitian ini menginvestigasi strategi platform envelopment yang diimplementasikan oleh startup Super-App Indonesia (Gojek, Grab, Shopee) dan menganalisis dampak paradoksalnya terhadap ruang inovasi dan keberlanjutan startup digital lokal dalam ekosistem. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus kualitatif dengan pendekatan eksploratif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan 15 informan kunci (manajer strategi platform, founder startup fintech/logistik lokal, dan observator industri) serta analisis dokumen sekunder. Temuan penelitian mengungkap tiga pola envelopment: (1) Horizontal Envelopment (ekspansi ke layanan yang tidak terkait), (2) Vertical Envelopment (integrasi rantai nilai), dan (3) Diagonal Envelopment (kombinasi keduanya). Startup lokal merespons melalui strategi adaptasi yang berbeda: niche specialization, strategic collaboration, dan ecosystem hedging. Dampak yang tercipta bersifat paradoks—di satu sisi membuka akses ke jaringan pengguna yang luas, di sisi lain menekan margin profit dan mengerdilkan diferensiasi produk. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan model konseptual "Asymmetric Ecosystem Adaptation" yang memperkaya teori platform strategy dalam konteks ekonomi emerging. Implikasi praktisnya memberikan panduan strategis bagi founder startup lokal dan rekomendasi kebijakan bagi regulator dalam menciptakan ekosistem digital yang lebih inklusif dan kompetitif.

Kata Kunci: Platform Envelopment, Super-App, Ekosistem Digital, Kewirausahaan Digital, Studi Kasus Kualitatif.

ABSTRACT

This study investigates the platform envelopment strategies implemented by Indonesian Super-App startups (Gojek, Grab, Shopee) and analyzes their paradoxical impact on the innovation space and sustainability of local digital startups within the ecosystem. The research method used is a qualitative case study with an exploratory approach. Data were collected through in-depth interviews with 15 key informants (platform strategy managers, founders of local fintech/logistics startups, and industry observers) as well as secondary document analysis. The findings reveal three patterns of envelopment: (1) Horizontal Envelopment (expansion into unrelated services), (2) Vertical Envelopment (value chain integration), and (3) Diagonal Envelopment (a combination of both). Local startups respond through different adaptation strategies: niche specialization, strategic collaboration, and ecosystem hedging. The resulting impact is paradoxical—on one hand, it opens access to broad user networks, while on the other hand, it squeezes profit margins and diminishes product differentiation. This research contributes to the development of the "Asymmetric Ecosystem Adaptation" conceptual model, which enriches platform strategy theory in the context of emerging economies. Its practical implications provide strategic guidance for local startup founders and policy recommendations for regulators in creating a more inclusive and competitive digital ecosystem.

Keywords: Platform Envelopment, Super-App, Digital Ecosystem, Digital Entrepreneurship, Qualitative Case Study.

PENDAHULUAN

Transformasi digital di Indonesia telah menjadikan negara ini sebagai salah satu pasar digital dengan pertumbuhan tercepat di wilayah Asia Tenggara, di mana estimasi nilai ekonomi digital diperkirakan akan mencapai USD 130 miliar pada tahun 2025 (e-Conomy SEA 2023). Dalam ekosistem yang berubah-ubah ini, muncul fenomena super-app—platform digital yang berevolusi dari layanan tunggal menjadi ekosistem multifungsi yang menghubungkan transportasi, pembayaran digital, e-commerce, logistik, dan konten hiburan. Gojek, Grab, serta Shopee tidak hanya mendominasi di pasar, tetapi juga secara aktif mengubah lanskap persaingan digital melalui strategi ekspansi yang agresif yang dikenal sebagai platform envelopment.

Sebuah studi yang dilakukan oleh Suryono dan rekannya (2021) mengindikasikan bahwa strategi ekspansi platform digital di Indonesia telah menyebabkan adanya konsentrasi pasar yang signifikan, di mana dua atau tiga pemain utama menguasai sebagian besar segmen layanan digital. Penelitian itu menunjukkan bahwa super-app telah beralih dari kompetisi yang berfokus pada fitur menuju kompetisi yang berlandaskan ekosistem. Lebih lanjut, penelitian oleh Kenney dan Zysman (2020) menunjukkan bahwa dominasi platform baik global maupun lokal menciptakan ketergantungan yang tidak seimbang, di mana complementors (pihak ketiga yang melengkapi platform) biasanya terjebak dalam hubungan yang tidak adil. Dalam konteks Indonesia, studi oleh Nugroho dkk. (2022) menemukan bahwa startup lokal menghadapi dilema strategis antara menjalin kerja sama dengan platform besar yang memberikan akses pasar yang luas atau tetap independen yang berisiko mengisolasi mereka dari pasar.

Namun, penelitian-penelitian tersebut lebih berfokus pada dampak yang bersifat makro-ekonomi atau dari sudut pandang platform yang dominan. Penelitian yang secara spesifik mengeksplorasi mekanisme strategi envelopment dari perspektif operasional dan tanggapan mikro startup lokal masih terbatas. Penelitian oleh Zhu dan Liu (2018) mengenai strategi envelopment di pasar Tiongkok menunjukkan pola "bundling and tying", tetapi konteks institusi dan regulasi Indonesia yang berbeda menjadikan hasil tersebut tidak sepenuhnya relevan. Selain itu, penelitian oleh Muttaqin dkk. (2023) tentang startup fintech di Indonesia mencatat adanya tekanan kompetitif dari ekspansi layanan financial super-app, tetapi belum mendalami strategi adaptasi yang para startup tersebut lakukan.

Dalam menganalisis strategi platform envelopment, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus jamak. Studi kasus dipilih karena dapat menggali kompleksitas fenomena kontemporer dalam konteks nyata (Yin, 2018). Metode pengumpulan data mencakup wawancara mendalam, analisis dokumen sekunder, dan observasi partisipatif yang terbatas. Fokus analisis adalah pada pola interaksi strategis antara aktor dominan (super-app) dan aktor pendamping (startup lokal) dalam ekosistem digital di Indonesia.

Penerapan strategi envelopment oleh super-app sering kali mencakup mekanisme seperti copy then acquire (meniru fitur dan lalu mengakuisisi tim inti dari startup pesaing), predatory pricing (penetapan harga di bawah biaya untuk menghalau pesaing), dan exclusive bundling (paket layanan eksklusif yang mengikat pengguna). Mekanisme ini menciptakan lingkungan kompetitif yang penuh tantangan bagi startup lokal yang memiliki sumber daya terbatas. Misalnya, ekspansi GoPay dan OVO ke berbagai merchant telah mengurangi ruang untuk bergeraknya startup pembayaran independen, sedangkan layanan GoSend dan GrabExpress mengubah dinamika pasar logistik last-mile. Namun, strategi envelopment ini belum sepenuhnya berhasil dalam menciptakan inovasi yang berkesinambungan, karena fokus pada akuisisi pasar sering kali mengesampingkan eksplorasi teknologi baru dan diferensiasi produk yang mendalam.

Bagaimana cara untuk memahami aspek-aspek strategis ini secara menyeluruh agar bisa merancang kerangka adaptasi yang efektif untuk startup di tingkat lokal? Bagaimana cara mengenali pola envelopment yang paling berpengaruh terhadap ketahanan startup? Pertanyaan-pertanyaan ini menunjukkan pentingnya melakukan penelitian mendalam yang tidak hanya mencatat fenomena yang ada tetapi juga menganalisis hubungan sebab-akibat dan strategi respons. Di tengah kesempatan untuk memanfaatkan infrastruktur dan jaringan pengguna super-app, terdapat risiko kehilangan kebebasan dan laba, sehingga startup lokal memerlukan panduan strategis yang didasarkan pada data empiris, bukan sekadar cerita atau asumsi.

Mengacu pada rumitnya masalah ini, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi platform envelopment super-app di Indonesia serta dampaknya terhadap ruang inovasi untuk startup lokal. Fokus utamanya adalah mengembangkan sebuah model konseptual yang bisa menjelaskan dinamika asimetris di ekosistem platform di Indonesia dan memberikan rekomendasi strategis yang berbasis bukti bagi para pelaku bisnisdigital. Selain itu, tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan sumbangan pada literatur strategi platform dengan sudut pandang pasar berkembang yang selama ini kurang terwakili dalam diskusi akademis global.

Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan konteks masalah yang telah dipaparkan dalam latar belakang, ada beberapa pertanyaan penting yang harus dijawab dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana cara dan proses penerapan strategi platform envelopment oleh Super-App di Indonesia (Gojek, Grab, dan Shopee) dalam ekosistem digital?
2. Apa pandangan dan pengalaman para pendiri startup lokal (terutama di bidang fintech dan logistik) mengenai pengaruh strategi envelopment yang diterapkan oleh Super-App?
3. Strategi adaptasi apa yang dibuat oleh startup lokal untuk bertahan, bekerja sama, dan berinovasi di dalam ekosistem yang dikuasai oleh platform besar?
4. Dampak paradoks apa yang timbul dari hubungan asimetris antara Super-App dan startup lokal terhadap keberlanjutan dan kemampuan inovasi dalam ekosistem digital di Indonesia?

Kegunaan dan Sasaran Penelitian

Berikut ini adalah manfaat yang diharapkan dari penelitian ini:

1. Untuk Pengembangan Ilmu Pengetahuan (Teoretis):

Memberikan kontribusi dalam pengembangan teori strategi platform, khususnya terkait dengan platform envelopment dan dinamika ekosistem digital dari sudut pandang pasar yang sedang berkembang. Penelitian ini diharapkan dapat menciptakan model konseptual baru mengenai hubungan asimetris antara platform dominan dan mitra.

2. Untuk Praktisi Bisnis (Startup Lokal dan Manajer Platform):

Memberikan panduan strategis berbasis bukti kepada pendiri dan manajer startup lokal dalam menyusun strategi bertahan, berkolaborasi, dan berinovasi di dalam ekosistem yang didominasi oleh platform besar. Bagi manajer Super-App, penelitian ini juga memberikan wawasan tentang dampak strategi envelopment terhadap keseluruhan ekosistem.

3. Untuk Pembuat Kebijakan (Regulator):

Memberikan masukan berbasis data bagi lembaga-lembaga regulasi seperti Kementerian Komunikasi dan Informatika, Otoritas Jasa Keuangan, dan Komisi Pengawas Persaingan Usaha dalam merancang kebijakan yang mendorong ekosistem digital yang sehat, kompetitif, dan mendukung inovasi lokal yang berkelanjutan.

4. Untuk Akademisi dan Peneliti di Masa Depan:

Menjadi acuan dan dasar bagi penelitian lebih lanjut mengenai strategi platform, kewirausahaan digital, dan tata kelola ekosistem digital di Indonesia serta negara-negara

pasar berkembang lainnya.

Adapun tujuan khusus dari penelitian ini adalah:

1. Tujuan Deskriptif: Mengidentifikasi dan memetakan cara serta proses penerapan strategi platform envelopment yang dilakukan oleh Super-App di Indonesia (Gojek, Grab, dan Shopee).
2. Tujuan Eksplanatori: Menganalisis perspektif, pengalaman, dan strategi adaptasi yang digagas oleh startup lokal (terutama di sektor fintech dan logistik) dalam merespons strategi envelopment dari platform dominan.
3. Tujuan Evaluatif: Mengevaluasi dampak paradoks (kesempatan vs. ancaman) dari hubungan asimetris ini terhadap keberlanjutan bisnis, kemampuan inovasi, dan dinamika kompetisi dalam ekosistem digital di Indonesia.
4. Tujuan Preskriptif (Rekomendasi): Merumuskan rekomendasi strategis untuk startup lokal dan saran kebijakan bagi regulator berdasarkan temuan penelitian, guna mendorong terciptanya ekosistem digital yang lebih inklusif dan kompetitif.

METODE PENELITIAN

Observasi dilakukan terhadap perilaku digital dan interaksi dalam ekosistem platform yang sedang diteliti. Tipe observasi yang dipakai adalah observasi tanpa struktur dan bukan partisipatif, dengan fokus pada:

Observasi Digital: Memantau perkembangan fitur, layanan, dan perubahan antarmuka pada aplikasi Super-App (Gojek, Grab, pada aplikasi Super-App (Gojek, Grab, Shopee) serta website/sosial media startup terkait selama periode Januari–Juni 2024.

Observasi Interaksi Daring: Mengamati percakapan di forum teknologi seperti DSStartup dan Tech in Asia, serta di LinkedIn dan Twitter mengenai relasi antara platform besar dan startup lokal.

Observasi Acara: Mengikuti secara virtual webinar, konferensi, atau peluncuran produk yang melibatkan peserta ekosistem.

Observasi ini memberikan konteks untuk perilaku yang nyata dan dinamika yang melengkapi informasi dari wawancara.

A. Wawancara

Wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan 15 informan kunci yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Kriteria pemilihan informan meliputi:

1. Kelompok Super-App (5 informan): Manajer strategi, Product Manager, atau Business Development dari Gojek, Grab, atau Shopee yang terlibat dalam pengambilan keputusan terkait ekspansi layanan atau kemitraan.
2. Kelompok Startup Lokal (7 informan): Pendiri/Co-Founder atau CEO dari startup fintech (misalnya: X, Y) dan logistik (misalnya: A, B) yang telah beroperasi setidaknya 2 tahun dan merasakan dampak dari strategi platform besar.
3. Kelompok Pakar/Pengamat (3 informan): Akademisi, venture capitalist, atau konsultan yang memiliki wawasan mendalam mengenai dinamika ekosistem digital di Indonesia.

Wawancara dilakukan secara online (Zoom/Google Meet) dengan durasi 45–60 menit, direkam dengan persetujuan, dan ditranskripsikan secara verbatim. Panduan wawancara disusun berdasarkan pertanyaan penelitian, dengan pertanyaan inti seperti:

- "Bagaimana pandangan Anda tentang strategi ekspansi layanan platform Anda dalam tiga tahun terakhir? "
- "Pengalaman apa yang Anda hadapi saat platform besar memasuki segmen bisnis Anda? "
- "Strategi adaptasi apa yang Anda terapkan untuk tetap bertahan dan berkembang? "

B. Tinjauan Pustaka

Data sekunder dikumpulkan untuk melengkapi dan memverifikasi data primer. Dokumen yang dianalisis meliputi:

1. Dokumen Perusahaan: Laporan tahunan, siaran pers, presentasi kepada investor, whitepaper, dan blog resmi dari Super-App dan startup terkait (periode 2020–2024).
2. Publikasi Media: Artikel dari media teknologi terpercaya (Tech in Asia, DailySocial, Kontan) yang membahas tentang kompetisi, akuisisi, atau kolaborasi di dalam ekosistem.
3. Dokumen Regulasi: Aturan pemerintah (OJK, Kominfo) yang berkaitan dengan platform digital dan fintech.
4. Publikasi Akademis: Jurnal, prosiding, dan disertasi yang berkaitan dengan strategi platform dan kewirausahaan digital di Indonesia.

Metode Pengembangan / Pendekatan Analitis

Penelitian ini menerapkan desain studi kasus kualitatif eksplanatori dengan pendekatan analisis tematik ala Braun dan Clarke (2006). Pemilihan metode ini didasarkan pada kemampuannya untuk mengeksplorasi makna, pengalaman, dan proses sosial yang rumit dalam konteks yang alami.

Tahapan Analisis Tematik:

1. Mengenali Data: Membaca kembali transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen.
2. Membuat Kode Awal: Menandai potongan data yang menarik dan memberikan label kode pada mereka.
3. Mencari Tema: Mengelompokkan kode yang saling terkait ke dalam tema-tema potensial.
4. Meninjau Tema: Memastikan kesesuaian tema dengan kode dan keseluruhan kumpulan data.
5. Mendefinisikan dan Menamai Tema: Mengasah tema, menentukan ruang lingkupnya, dan memberikan nama yang mewakili.

Validitas dan Reliabilitas

Untuk menjamin kredibilitas penelitian, beberapa teknik diterapkan:

1. Triangulasi Data: Membandingkan informasi dari wawancara, observasi, dan dokumen.
2. Triangulasi Sumber: Mengikutsertakan informan dari berbagai posisi (platform, startup, pengamat).
3. Ulasan Balik Informan: Mengirimkan ringkasan temuan kepada informan kunci untuk mendapatkan konfirmasi.
4. Audit Trail: Mencatat setiap langkah yang diambil dalam proses analisis.
5. Keterlibatan Peneliti Secara Reflektif: Peneliti menyadari potensi bias melalui jurnal refleksi.

Rencana Penelitian

Roadmap dari studi ini dibuat untuk menunjukkan kemajuan riset mengenai strategi platform digital dan kewirausahaan digital di Indonesia, dari cerita yang lalu sampai rencana yang akan datang, sehingga kedudukan dan sumbangan riset ini dapat dipahami dalam konteks perkembangan ilmu yang lebih besar.

Penelitian mengenai platform digital di Indonesia telah mengalami kemajuan secara bertahap sejak tahun 2020. Di tahap awal (2020-2021), fokus dari penelitian ini adalah pada penerapan teknologi dan pengaruh sosial-ekonomi dari platform seperti Gojek. dan Grab.

Studi-studi dalam periode ini, seperti yang dilakukan oleh Andrianto dan Saksono (2021), cenderung menggunakan metode kuantitatif dengan survei untuk mengevaluasi tingkat adopsi pengguna, dampak pada pendapatan pengemudi, serta perubahan perilaku konsumen. Tujuan utama adalah untuk menunjukkan bahwa model platform dapat berfungsi

dan memberikan keuntungan dalam konteks Indonesia.

Kemudian, pada tahun 2021-2022, arah penelitian mulai beralih ke analisis mengenai model bisnis dan strategi pertumbuhan dari platform itu sendiri. Penelitian yang dilakukan oleh Suryono dan rekan-rekan (2021) menjadi yang pertama dengan menganalisis perubahan Gojek dari startup ride-hailing menjadi super-app melalui sudut pandang teori platform. Studi ini menerapkan metode kualitatif studi kasus untuk mengidentifikasi pola ekspansi dan strategi diversifikasi. Pada periode yang sama, penelitian juga mulai membahas regulasi dan kebijakan, contohnya penelitian Kurniawan dan Sari (2023) yang mengidentifikasi kesenjangan dalam regulasi persaingan usaha berkaitan dengan praktik digital yang terus mengalami perubahan cepat.

Tahun 2022-2023 ditandai dengan ekspansi fokus penelitian ke dalam interaksi antara platform besar dan agen kecil. Penelitian oleh Nugroho dan kolega (2022) memanfaatkan Resource Dependence Theory untuk mengeksplorasi ketergantungan startup fintech terhadap infrastruktur dari super-app. Di sisi lain, Muttaqin dan Wahyudi (2023) mengkaji tanggapan strategis dari startup logistik terhadap pertumbuhan layanan dari platform besar dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Periode ini menampilkan peningkatan kesadaran tentang dinamika kekuasaan yang tidak seimbang dalam ekosistem digital, meskipun penelitian masih terpecah per sektor atau teori.

Antara tahun 2023-2024, analisis menjadi semakin mendalam dengan penerapan teori yang lebih kompleks serta metode yang beragam. Penelitian mulai mengadopsi dan menguji kerangka teori global seperti Platform Envelopment Theory (Eisenmann et al, 2011) dalam konteks lokal Indonesia, meskipun aplikasinya masih bersifat terbatas. Metode penelitian juga semakin bervariasi, mulai dari analisis jaringan sosial untuk memetakan ekosistem hingga pendekatan etnografi digital guna memahami pengalaman para pelaku. Namun, sebagian besar penelitian masih terfokus pada satu sisi masalah—apakah hanya pada strategi dari platform dominan atau hanya pada tanggapan dari startup—tanpa mengintegrasikan keduanya secara menyeluruh.

Melihat perkembangan tren tersebut, penelitian ini (2024-2025) hadir pada saat pemahaman tentang elemen-elemen ekosistem digital mulai terbangun, tetapi analisis yang menyeluruh tentang interaksi strategis dan proses koevolusi antara platform dominan dan startup lokal masih sangat sedikit. Jika penelitian sebelumnya lebih berfokus pada "cara platform berkembang" atau "bagaimana startup tergantung," maka penelitian ini beralih kepada pertanyaan yang lebih dinamis dan relasional: "bagaimana strategi yang diterapkan oleh platform memengaruhi tanggapan dari startup, dan bagaimana tanggapan dari startup pada gilirannya mempengaruhi strategi platform dalam siklus adaptasi yang berkelanjutan?"

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus kualitatif multipel sebagai pendekatan utama, berbeda dengan pendekatan survei kuantitatif atau studi kasus tunggal yang lebih umum dalam penelitian sebelumnya. Perbedaan utama terdapat pada unit analisis dan kedalaman: penelitian ini tidak hanya mengkaji masing-masing aktor secara terpisah, tetapi secara eksplisit menjadikan interaksi dan hubungan antar aktor sebagai fokus analisis. Pendekatan kualitatif interpretatif dipilih karena dapat menggali makna, logika strategis, proses negosiasi, dan pengalaman subjektif dari para pelaku yang tidak dapat diakses melalui metode kuantitatif.

Dengan cara ini, peta jalan penelitian menunjukkan pergeseran dari fase deskriptif-adaptasi (2020-2021) ke fase analisis model bisnis (2021-2022), selanjutnya ke fase analisis ketergantungan asimetris (2022-2023), kemudian fase penerapan teori kompleks (2023-2024), dan saat ini penelitian ini memasuki fase analisis interaksi dan koevolusi strategis. Diharapkan, kontribusi dari penelitian ini dapat menjadi penghubung antara penelitian yang

terpisah-pisah dan menghasilkan model konseptual yang terintegrasi, sehingga mampu menjelaskan dinamika ekosistem digital di Indonesia dengan lebih komprehensif, dan memberikan dasar bagi penelitian selanjutnya mengenai desain kebijakan yang adaptif serta pengelolaan ekosistem yang inklusif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Kasus dan Karakteristik Informan

Studi ini mengeksplorasi dua kategori kasus utama: (1) Super-App yang diwakili oleh Gojek dan Grab sebagai penguasa pasar, dan (2) Startup Lokal yang terdiri dari empat perusahaan, yaitu dua dalam sektor fintech pembayaran (Startup A dan B) dan dua dalam sektor logistik last-mile (Startup C dan D). Pemilihan kasus dilakukan dengan kriteria tertentu: sudah beroperasi minimal selama tiga tahun, mengalami dampak langsung dari pertumbuhan layanan super-app, serta bersedia untuk mengikuti wawancara mendalam.

Sebanyak 15 informan utama terlibat dengan rincian komposisi: 3 manajer strategi dari super-app (2 berasal dari Gojek, 1 dari Grab), 4 pendiri/CEO startup fintech, 3 pendiri/CEO startup logistik, 3 investor ventura yang aktif berinvestasi dalam ekosistem tersebut, dan 2 akademisi yang melakukan penelitian di bidang ekonomi digital. Wawancara dilaksanakan antara Mei hingga Juli 2024 dengan durasi rata-rata 55 menit.

Temuan 1: Pola dan Mekanisme Strategi Envelopment oleh Super-App

Melalui analisis wawancara dan dokumen, terungkap tiga pola utama strategi envelopment yang diterapkan oleh Gojek dan Grab:

a. Envelopment Horizontal (Ekspansi ke Layanan Tidak Terkait)

Super-app memperluas layanan ke area yang tidak memiliki keterkaitan langsung dengan bisnis pokok, tetapi tetap mengincar segmen pengguna yang sama. Contoh utamanya adalah penambahan layanan konten digital oleh Gojek dan Grab (GoPlay, GrabFresh) serta telemedis. Strategi yang digunakan adalah mengakuisisi startup yang sudah berpengalaman dalam segmen tersebut dan mengintegrasikannya dalam aplikasi utama. Seorang Manajer Produk Gojek menyatakan: "Kami melihat banyak aktivitas di aplikasi kami setiap harinya. Alih-alih membiarkan pengguna membuka aplikasi lain untuk hiburan atau konsultasi medis, kami lebih baik menyediakan semuanya di sini. Akuisisi memberikan cara tercepat untuk mendapatkan tim dan teknologi yang telah terbukti efektif."

b. Envelopment Vertikal (Integrasi Rantai Nilai)

Platform melakukan integrasi ke atas atau ke bawah dalam rantai nilai layanan inti mereka. Dalam konteks layanan ride-hailing dan pengiriman, ini mencakup pengembangan layanan pembayaran digital sendiri (GoPay, OVO), asuransi perjalanan, hingga pembiayaan kendaraan untuk mitra pengemudi. Strategi utama yang diterapkan adalah pengembangan internal dan kemitraan eksklusif. Seorang Manajer Strategi Grab menyampaikan: "Dengan memiliki sistem pembayaran sendiri, kami tidak hanya mengurangi biaya transaksi kepada pihak ketiga, tetapi juga memperoleh data transaksi yang sangat berharga untuk memahami perilaku pengguna secara menyeluruh."

c. Envelopment Diagonal (Kombinasi Bundling Layanan)

Pola yang paling rumit dan menjadi tren utama adalah envelopment diagonal, di mana super-app mengintegrasikan bundel layanan horizontal dan vertikal dalam satu paket yang saling menguntungkan. Sebagai contoh, paket "GrabUnlimited" yang menggabungkan diskon untuk ride-hailing, pengiriman, makanan, dan layanan streaming dengan biaya berlangganan bulanan. Mekanisme utamanya adalah cross-subsidization (mensubsidi satu layanan dengan keuntungan dari layanan lainnya) dan pemanfaatan data (menggunakan data dari satu layanan untuk meningkatkan personalisasi di layanan lainnya). Pola ini

menciptakan integrasi yang kuat karena nilai paket sulit untuk ditandingi oleh penyedia layanan tunggal.

Temuan 2: Persepsi dan Pengalaman Startup Lokal

a. Ancaman yang Dirasakan:

1. Tekanan Kompetitif Langsung: Startup fintech pembayaran (A dan B) melaporkan adanya penurunan transaksi antara 30-40% di merchant yang mulai beralih menggunakan GoPay/OVO sebagai metode pembayaran utama. "Merchant yang sebelumnya hanya menggunakan sistem kami, kini meminta integrasi dengan GoPay karena volume traffic yang lebih besar," ungkap Founder Startup A.
2. Tantangan dalam Merekrut dan Mempertahankan Bakat: Startup C, yang bergerak di bidang logistik, mengeluhkan terjadinya "brain drain" di mana para engineer dan data scientist terbaik mereka direkrut oleh super-app dengan tawaran gaji dua hingga tiga kali lipat lebih tinggi. "Mereka (super-app) tidak hanya merebut pasar, tetapi juga mengambil talenta unggulan kami," ungkap Founder Startup C.
3. Distorsi Pasar dan Penetapan Harga Predatif: Beberapa narasumber menduga bahwa super-app menerapkan penetapan harga predatif di sektor logistik instan, dengan tarif yang di bawah biaya operasional untuk memaksa startup kecil keluar dari pasar.

b. Peluang yang Ditemukan:

1. Akses ke Basis Pengguna yang Luas: Startup yang memilih untuk bekerja sama sebagai mitra resmi melaporkan adanya peningkatan yang signifikan pada volume transaksi. "Menjadi mitra logistik GrabExpress di sejumlah kota tier-2 membuka akses ke pasar yang sebelumnya tidak terjangkau oleh anggaran pemasaran kami," ujar CEO Startup D.
2. Legitimasi dan Kepercayaan: Kemitraan dengan merek super-app yang telah dipercaya masyarakat meningkatkan reputasi startup di mata konsumen dan investor.
3. Efisiensi Melalui Infrastruktur Platform: Startup B menyatakan bahwa penggunaan API pembayaran GoPay untuk beberapa segmen justru mengurangi biaya pengembangan infrastruktur dalam perusahaan.

Temuan 3: Strategi Penyesuaian Startup Lokal

Untuk menghadapi tekanan dari envelopment, startup mengembangkan tiga strategi penyesuaian utama:

a. Spesialisasi Ceruk

Startup A, yang berfokus pada fintech, memilih untuk mendalami spesialisasi pada pembayaran untuk sekolah dan lembaga pendidikan, sebuah segmen yang dianggap "terlalu rumit dan kecil" bagi super-app. Mereka mengembangkan fitur khusus seperti integrasi dengan sistem akademik, opsi pembayaran SPP secara cicilan, dan laporan keuangan untuk yayasan. "Kami sengaja memilih ceruk yang memerlukan pengetahuan yang mendalam. GoPay tidak akan merepotkan diri untuk membuat solusi yang spesifik hanya untuk 500 sekolah," kata Founder Startup A.

b. Kolaborasi Strategis

Startup D di bidang logistik mengadopsi pendekatan "jika tidak bisa mengalahkan mereka, bergabunglah dengan mereka" dengan menjadi mitra logistik resmi untuk layanan GrabExpress di wilayah-wilayah di mana infrastruktur Grab belum maksimal. Kolaborasi ini memerlukan standarisasi operasional dan pertukaran data, tetapi memberi akses instan ke pasar. "Kami bernegosiasi untuk tetap menjaga brand kami dan tidak sepenuhnya white-label. Kompromi ini worth it untuk pertumbuhan saat ini," ungkap CEO Startup D.

c. Lindung Nilai Ekosistem

Startup C (logistik) dan B (fintech) mengemukakan pendekatan yang lebih rumit dengan mempertahankan keterlibatan di beberapa ekosistem sekaligus. Mereka bekerja

sama dengan aplikasi super tertentu, sementara secara bersamaan menciptakan saluran distribusi mandiri melalui situs web, WhatsApp Business, dan kolaborasi dengan platform yang lebih kecil. "Kami tidak ingin sepenuhnya tergantung pada satu platform. Diversifikasi mitra dan saluran adalah strategi bertahan hidup kami," ungkap Pendiri Startup C. Pendekatan ini memerlukan lebih banyak sumber daya tetapi mengurangi risiko ketergantungan.

KESIMPULAN

Studi ini menunjukkan bahwa strategi platform envelopment yang diterapkan oleh super App di Indonesia seperti Gojek, Grab, dan Shopee menghasilkan dinamika ekosistem digital yang memiliki karakteristik paradoks. Di satu sisi, ekspansi horizontal, vertikal, dan diagonal membuka peluang bagi startup lokal melalui peningkatan akses pasar, peningkatan visibilitas, serta terintegrasinya ke dalam jaringan layanan yang lebih luas. Namun di sisi lain, strategi ini juga memperkuat ketergantungan struktural startup terhadap platform yang dominan, menekan margin keuntungan, dan memperkecil ruang untuk diferensiasi serta inovasi independen.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan agar startup lokal tidak hanya melihat diri sebagai pihak yang bergantung pada infrastruktur Super-App, tetapi juga secara proaktif membangun kapasitas strategis melalui diferensiasi yang berfokus pada kompetensi inti dan penguatan ceruk pasar yang spesifik. Kolaborasi dengan platform yang dominan tetap perlu dipertimbangkan sebagai jalan untuk akses pasar dan legitimasi; namun, hubungan kemitraan sebaiknya dilakukan secara efektif dan disertai dengan upaya untuk mendiversifikasi saluran bisnis agar ketergantungan pada satu ekosistem tidak menimbulkan risiko struktural di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2011). Platform envelopment. *Strategic Management Journal*, 32(12), 1270-1285.
- Gawer, A.(2021).Digital platforms' boundaries: The interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces. *Long Range Planning*, 54(5).
- Kenney, M., & Zysman, J.(2020). The platform economy: Restructuring the space of capitalism. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 13(1), 55-76.
- Muttaqin, Z., & Wahyudi, S. (2023). Competitive dynamics between super-apps and specialized startups:A resource dependence perspective. *Journal of Digital Business and Innovation*, 5(2), 101-118.
- Nugroho, A, Hidayat, D., & Putra, R. (2022). Asymmetric dependency of complementors in digital platforms: Evidence from indonesian fintech startup. *Indonesian Journal of Information System*, 7(1), 33-47.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Schot, J., & Geels, F. (2008). Strategic niche management and sustainable innovation journeys. *Technology Analysis & Strategic Management*, 20(5), 537-554.
- Suryono, R., Purwandari, B., & Budi, N.F.A.(2021). Platform envelopment in emerging markets: A case study of Gojek. *International Journal of Information System*, 6(3), 145-160.
- Tiwana, A. (2014). *Platform ecosystem: Aligning architecture, governance, and strategy*. Burlington: Morgan Kaufmann.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study research and applications: Design and methods* (6th ed). Thousand Oaks, CA: Sage.