

Mapping out model bisnis *sharing economy* pada unicorn asal Indonesia

Hanifah*, Cucu Hayati, Amin Sadiqin
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika, Surabaya, Indonesia

*) Korespondensi (e-mail: hanifah@stiemahardhika.ac.id)

Abstract

This research dissects the business models built by 3 (three) companies ranked in the TOP 20 unicorns from Indonesia based on research conducted by CB Insight, namely Gojek, Tokopedia, and Traveloka. Researchers employed exploratory methods, comparative analysis techniques and utilized the Business Model Canvas and Stakeholder Relationship Model as instruments in data collection. Data were obtained from secondary sources, including online interviews and literature reviews. This research reveals that companies offering digital goods and services implement the concept of sharing assets to achieve zero marginal cost. The research findings also uncover that an increasing number of Gojek passengers, Traveloka guests, and Tokopedia customers lead to an increase in the number of business groups (positive network effect). Moreover, an increase in Gojek drivers, Traveloka hosts, and Tokopedia sellers results in higher competition within those groups (negative network effect).

Keywords: Sharing economy, Business Model Canvas, Stakeholder Relationship Model

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk membedah model bisnis yang dibangun oleh tiga perusahaan yang masuk dalam TOP 20 Unicorn asal Indonesia didasarkan hasil riset oleh CB Insight yakni Gojek, Tokopedia dan Traveloka. Peneliti menggunakan metode eskploratif, teknik analisis komparatif dan menggunakan *Business Model Canvas* dan *Stakeholder Relationship Model* sebagai instrumen dalam pengumpulan data. Data diperoleh dari data sekunder berupa hasil wawancara online dan hasil studi pustaka. temuan penelitian ini mengungkap bahwa perusahaan yang menawarkan barang dan layanan digital menerapkan konsep *sharing asset* untuk mencapai *zero marginal cost*. Temuan penelitian mengungkap bahwa semakin meningkat jumlah *passenger* Gojek, *guest* Traveloka dan *customer* Tokopedia, maka meningkatkan jumlah kelompok bisnis tersebut (*positive network effect*). Semakin meningkat *driver* Gojek, *host* Traveloka dan *seller* Tokopedia, maka semakin tinggi persaingan dalam satu kelompok tersebut (*negative network effect*).

Kata kunci: *sharing economy*, *Business Model Canvas*, *Stakeholder Relationship Model*

How to cite: Hanifah, H., Hayati, C., & Sadiqin, A. (2024). Mapping out model bisnis sharing economy pada unicorn asal Indonesia. *Journal of Management and Digital Business*, 4(2), 216–233. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v4i2.932>

1. Pendahuluan

Sharing economy, sebuah konsep bisnis berbasis *online platform* yang merevolusi cara pelanggan berinteraksi dengan barang dan jasa. Istilah ini pertama kali muncul di majalah Fortune untuk mendeskripsikan model bisnis Uber, dan di majalah Forbes untuk Airbnb (Øverby & Audestad, 2021). Namun, istilah ini juga dikenal dengan nama-nama lain seperti *collaborative consumption*, *on-demand economy*, dan *peer-to-peer economy* (Selloni, 2017). Fenomena ini, yang melibatkan produsen, *platform* perantara, dan pengguna, telah berkembang pesat dalam sepuluh tahun terakhir.



Selama 1 dekade terakhir ini, ketertarikan publik atas bisnis *sharing economy* mempengaruhi beberapa aspek sosial-ekonomi kehidupan (Cheng, 2016), seperti pola konsumsi yang mengalami perubahan drastis, menjangkau industri-industri tradisional seperti transportasi, perhotelan, pariwisata, pendidikan, bahkan pasar pekerja (Botsman dan Rogers, 2010). Pertumbuhan pesat dan penyebaran model bisnis *sharing economy* telah menciptakan dukungan dan tantangan yang beragam, memunculkan peluang baru dan model bisnis yang inovatif. Perubahan paradigma yang dipicu oleh teknologi bisa jauh lebih revolusioner daripada revolusi industri, yang menuntut manajer untuk siap beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan mengikuti arus perkembangan baru (Davis, 2016).

Di Indonesia, Tokopedia menjadi salah satu contoh suksesnya, yang mempertemukan penjual dan pembeli secara *online*. Ini adalah era di mana kemajuan teknologi dan kolaborasi merubah wajah ekonomi global. Setelah Tokopedia, gelombang perusahaan *e-commerce* berbasis *online platform* merajalela. Bukalapak, pesaing utama Tokopedia, muncul sebagai *marketplace* yang kuat. Traveloka memperkaya pasar dengan layanan agen perjalanan online, sementara Gojek mengubah cara pelanggan memesan transportasi secara *on-demand*. *Multi-Sided Platforms (MSP)* ini ditemani oleh *platform* lain seperti Tiket.com, Mister Aladin, dan Blibli. Dalam dua tahun terakhir, empat dari mereka meraih prestasi langka dengan valuasi di atas 1 miliar USD, dijuluki sebagai "Unicorn" oleh Aileen Lee. Keberhasilan Gojek, Traveloka, Tokopedia, dan Bukalapak mencatat babak baru dalam ekosistem start-up Indonesia.

Fenomena layanan yang beragam dan lintas sektor dalam satu *platform* yang disebut dengan *Multi-Sided Platforms (MSP)*, merupakan sebuah keunikan, dimana secara umum, *platform-platform* tidak hanya menyediakan layanan untuk satu kelompok bisnis saja (Chen et al., 2014). Contohnya, Gojek menawarkan layanan transportasi dengan berbagai model bisnis dan armada yang berbeda, sedangkan Traveloka tidak hanya fokus pada layanan penginapan saja, tapi juga restoran dan transportasi. Oleh karena itu, eksplorasi terhadap *online platform* yang menerapkan model bisnis *sharing economy* di Indonesia menjadi sesuatu yang menarik.

Stakeholder Relationship Model (SRM) dapat digunakan sebagai alat untuk membantu organisasi untuk memahami kompleksitas jaringan hubungan perusahaan dengan berbagai pihak yang terlibat, dan memastikan bahwa kepentingan semua pihak dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan dan operasi sehari-hari (Hiney et al., 2023). Model SRM ini digunakan untuk mengklasifikasikan tingkat keterlibatan pemangku kepentingan (*stakeholder*) dalam suatu bisnis (Manning & Renzi, 2023; Øverby & Audestad, 2021). SRM dalam *sharing economy* memberikan manfaat untuk membangun kepercayaan. *Platform* dapat meningkatkan partisipasi pengguna, memperkuat komunitas, dan mendorong inovasi (Wang et al., 2024). Hubungan yang kuat dengan mitra layanan juga dibangun, memungkinkan penyelesaian tantangan regulasi. Keseluruhan, SRM memfasilitasi ekosistem yang inklusif dan berkelanjutan, memastikan kepuasan pengguna dan pertumbuhan yang berkelanjutan dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan berkembang pesat.

Selain SRM, *Business Model Canvas* (BMC) juga digunakan sebagai alat untuk menjelaskan proses yang dapat dijalankan untuk melakukan pekerjaan inovasi dan perubahan. Model ini unik karena memberikan penekanan khusus pada pemahaman tentang apa yang dianggap penting oleh pelanggan, sambil memberikan kepada pengguna sebuah *canvas* yang memiliki elemen-elemen kunci yang disebut *building blocks* (Manning & Renzi, 2023; Øverby & Audestad, 2021).

Penelitian ini bertujuan untuk membedah bisnis model *sharing economy* yang diterapkan oleh 3 (tiga) Unicorn di Indonesia dengan bidang yang berbeda yakni Gojek, Tokopedia dan Traveloka. Ketiga perusahaan *start-up* asal Indonesia tersebut terdaftar sebagai TOP 100 Unicorn terbesar di dunia berdasarkan CB Insights (CB Insights, 2024) dan Tech in Asia per Maret 2024 (Kharisma, 2023).

Dengan demikian, kontribusi dari penelitian ini tidak hanya terletak pada pengembangan teori, tetapi juga dalam praktik bisnis *sharing economy*. Bagi teori, penelitian ini akan memberikan pemahaman tentang *sharing economy* di Indonesia, sedangkan bagi praktisi bisnis, penelitian ini akan memberikan panduan yang dapat digunakan sebagai referensi dalam pengambilan keputusan bisnis dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) dan *Stakeholder Relationship Model* (SRM).

2. Tinjauan Pustaka

Sharing Economy

Konsep *sharing economy* melibatkan pemanfaatan sumber daya yang ada melalui platform digital untuk memfasilitasi pertemuan antara penyedia layanan dan pengguna yang membutuhkan layanan tersebut (Øverby & Audestad, 2021). Ini menciptakan kesempatan untuk berbagi, menyewa, atau menukar aset, barang, atau layanan tanpa kepemilikan tradisional. Model bisnis dalam *sharing economy* sering kali berbasis *platform online* yang menghubungkan penyedia layanan (*provider*) dan pengguna layanan (*user*). Beberapa model bisnis yang umum digunakan dalam *sharing economy* termasuk *peer-to-peer sharing*, rental, layanan berbagi, dan pasar online.

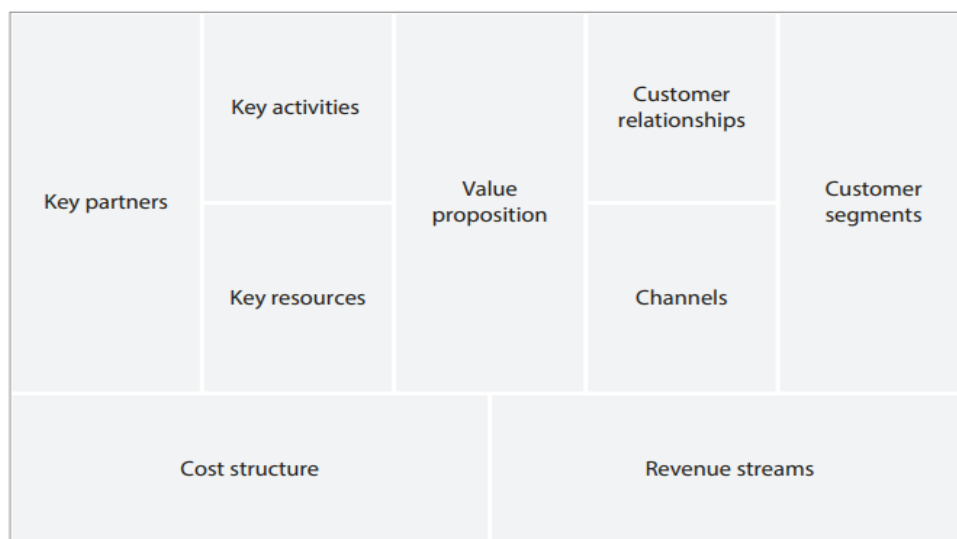
Perusahaan yang terlibat dalam *sharing economy* memiliki beberapa karakteristik yang khas. Berikut adalah kriteria *platform* yang menerapkan *sharing economy* berdasarkan dimensi yang disebutkan (Muñoz & Cohen, 2017):

- a. *Platforms for Collaboration* (*Platform* untuk Kolaborasi): *Platform* ini menyediakan infrastruktur dan alat yang memungkinkan kolaborasi antara pengguna untuk berbagi sumber daya, pengetahuan, atau keahlian.
- b. *Under-utilized Resources* (Sumber Daya yang Tidak Dimanfaatkan): *Platform* ini memungkinkan pengguna untuk memanfaatkan sumber daya yang tidak dimanfaatkan sepenuhnya, seperti mobil yang tidak digunakan atau ruang kosong di rumah.
- c. *Peer-to-Peer Interactions* (Interaksi Sesama): *Platform* ini memfasilitasi transaksi langsung antara pengguna, memungkinkan mereka untuk berbagi barang atau layanan tanpa perantara.

- d. *Collaborative Governance* (Tata Kelola Kolaboratif): *Platform* ini melibatkan pengguna dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan aturan, menciptakan lingkungan yang demokratis dan berpartisipasi.
- e. *Mission-driven* (Berdasarkan Misi): *Platform* ini memiliki misi atau tujuan yang jelas di luar keuntungan finansial, seperti membantu lingkungan atau memerangi ketimpangan sosial.
- f. *Alternative Funding* (Pendanaan Alternatif): *Platform* ini menggunakan model pendanaan yang inovatif, seperti crowdfunding atau peer-to-peer lending, untuk mendukung operasi dan pertumbuhan mereka.
- g. *Technology Reliance* (Ketergantungan pada Teknologi): *Platform* ini mengandalkan teknologi digital untuk menghubungkan pengguna, memfasilitasi transaksi, dan mengelola operasi mereka secara efisien.

Business Model Canvas (BMC)

Business Model Canvas (BMC) adalah alat yang digunakan oleh perusahaan untuk merancang, mengevaluasi, dan menggambarkan model bisnis mereka secara komprehensif. BMC membantu para pemilik bisnis dan pengusaha untuk secara visual melihat dan memahami hubungan antara komponen-komponen ini, membantu mengidentifikasi peluang dan tantangan, serta mengembangkan strategi untuk meningkatkan kinerja bisnis (Kumar & Daga, 2023; Otsuka et al., 2024). BMC mampu menciptakan nilai yang signifikan bagi berbagai pemangku kepentingan dengan memetakan *customer segmentation* dan *value proposition*, sehingga perusahaan dapat menawarkan produk atau layanan yang lebih relevan (Goni et al., 2021).



Gambar 1. *Business Model Canvas*

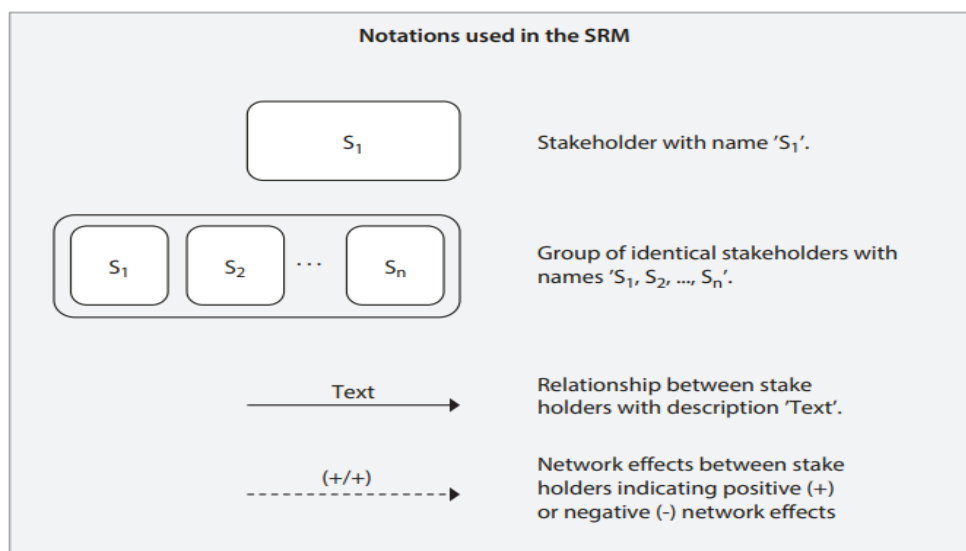
Sumber: Øverby & Audstad, 2021

BMC biasanya dalam bentuk kanvas besar yang terdiri dari sembilan blok utama yang mencakup semua aspek kunci dari bisnis, mulai dari segmen pelanggan hingga sumber pendapatan (Øverby & Audstad, 2021). Blok-blok ini mencakup (1) *Customer Segment*: identifikasi target pasar yang disasar; (2) *Value Proposition* Nilai: produk atau layanan apa yang ditawarkan kepada pelanggan; (3) *Channel*: cara produk atau

layanan ini disampaikan kepada pelanggan; (4) *Customer relationship*: jenis hubungan yang dibangun dengan pelanggan; (5) *Revenue streams*: strategi bisnis ini menghasilkan pendapatan; (6) *Key resource*: Aspek fisik, finansial, atau intelektual yang diperlukan untuk menjalankan bisnis tersebut; (7) *Key activities*: Tindakan yang harus dilakukan untuk menjalankan bisnis tersebut; (8) *Key partner*: identifikasi pihak-pihak yang dibutuhkan untuk membantu bisnis tersebut berhasil; dan (9) *Cost structure*: identifikasi biaya-biaya yang terkait dengan menjalankan bisnis tersebut. Untuk lebih jelas mengenai bentuk *Business Model Canvas* (BMC), Gambar 1 merupakan contoh canvas BMC yang umum digunakan dalam penelitian (Øverby & Audestad, 2021).

Stakeholder Relationship Model (SRM)

Semua pihak yang memiliki pengaruh terhadap bisnis atau yang terkena dampak dari suatu aktivitas bisnis dapat disebut *stakeholder* (Fontainha et al., 2017). *Stakeholder* ini bisa berupa individu, kelompok, atau entitas lain yang dapat dipengaruhi atau mempengaruhi organisasi (Øverby & Audestad, 2021). Muncul beragam definisi yang diberikan kepada istilah *stakeholders* yakni kelompok yang memiliki klaim sah terhadap perusahaan; peserta dalam urusan korporat; pihak yang akan terpengaruh secara langsung oleh keputusan dibanding pihak lainnya (Pereira et al., 2018). *Stakeholder Relationship Model* (Model Hubungan Pemangku Kepentingan) adalah kerangka kerja yang digunakan oleh organisasi untuk memahami, mengelola, dan membangun hubungan dengan semua pihak yang memiliki kepentingan dalam kesuksesan organisasi. Dalam konteks ini, *stakeholders* mencakup berbagai pihak yang memiliki kepentingan dalam kesuksesan dan operasional perusahaan tersebut (Stocker et al., 2020).



Gambar 2. Notasi dalam *Stakeholder Relationship Model*

Sumber: Øverby & Audstad, 2021

Model ini mencakup beberapa elemen kunci: (1). Stakeholder, (2) Kepentingan dan (3) *Network Effect*. Identifikasi *Stakeholder*. Tahap pertama dalam model ini adalah mengidentifikasi semua pemangku kepentingan yang relevan untuk organisasi. Ini termasuk internal (seperti karyawan, manajemen) dan eksternal (seperti pelanggan,

pemasok, komunitas lokal, regulator) yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh organisasi. Setelah pemangku kepentingan diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menganalisis kepentingan dan pengaruh masing-masing stakeholder terhadap organisasi. Ini membantu organisasi memahami sejauh mana setiap pemangku kepentingan penting bagi kesuksesan mereka, serta sejauh mana kemampuan mereka untuk memengaruhi keputusan dan operasi organisasi. Tahap selanjutnya adalah menjelaskan efek hubungan. Dengan memanfaatkan *network effect*, perusahaan dapat meningkatkan interaksi dan kolaborasi yang terjadi dalam jaringan tersebut. Semakin banyak pemangku kepentingan yang terlibat dalam hubungan dengan perusahaan, semakin besar nilai dari jaringan tersebut.

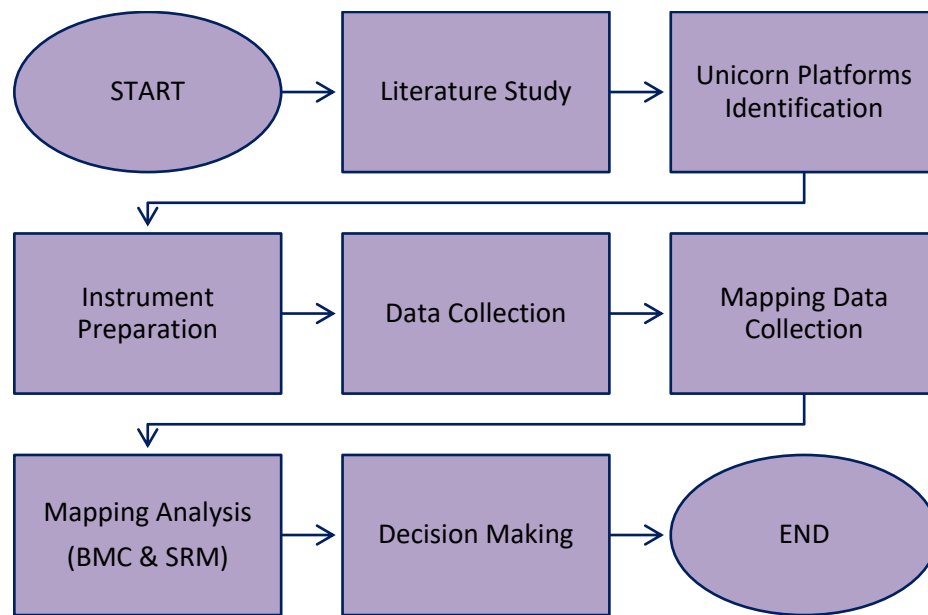
Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil penelitian terdahulu menyebutkan bahwa *Business Model Canvas* (BMC) dan *Stakeholder Relationship Model* (SRM) memiliki keterkaitan yang erat dalam konteks merancang dan mengelola bisnis.

1. Pemangku Kepentingan dalam BMC: Salah satu elemen penting dalam BMC adalah identifikasi pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang terlibat dalam bisnis. Ini mencakup segmen pelanggan, mitra, pemasok, karyawan, dan lainnya. BMC membantu dalam memahami siapa pemangku kepentingan yang penting bagi kesuksesan bisnis dan bagaimana bisnis dapat memberikan nilai kepada mereka (Manning & Renzi, 2023).
2. Pengaruh Pemangku Kepentingan dalam SRM: *Stakeholder Relationship Model* membantu organisasi untuk memahami kepentingan dan pengaruh pemangku kepentingan tersebut lebih mendalam. Ini melibatkan analisis lebih lanjut tentang bagaimana setiap pemangku kepentingan dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh bisnis, serta bagaimana hubungan yang baik dapat dibangun dan dipertahankan dengan mereka (Wang et al., 2024).
3. Strategi Pengelolaan Hubungan: SRM model ini saling melengkapi dalam merancang strategi pengelolaan hubungan dengan pemangku kepentingan. SRM membantu dalam mengidentifikasi bagaimana membangun hubungan yang efektif dengan mereka (Wang et al., 2024).
4. Pertimbangan Pemangku Kepentingan dalam Pengembangan Bisnis: Melalui pendekatan *sharing economy*, kedua model ini dapat digunakan untuk menganalisis bagaimana bisnis dapat memanfaatkan aset yang ada, memfasilitasi kolaborasi antara pengguna, dan memenuhi tuntutan keberlanjutan (Sudewa & Fahreza, 2021).
5. *Value Creation*: proses di mana sebuah organisasi menghasilkan nilai bagi para stakeholder. *Value creation* terjadi ketika model bisnis dan hubungan pemangku kepentingan bekerja secara harmonis. Model bisnis yang dirancang dengan baik mampu memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan, sementara hubungan yang kuat dengan pemangku kepentingan memastikan dukungan dan partisipasi mereka dalam proses penciptaan nilai (Freudenreich et al., 2020).

3. Metode Penelitian

Peneliti menggunakan metode eksplorasi dimana data yang akan disampaikan akan lebih jelas dan dapat dipahami dengan mudah oleh pembaca (Hidayat et al., 2023). Teknik analisis penelitian ini adalah analisis komparatif yang digunakan untuk membandingkan dan mengevaluasi perbedaan dan kesamaan antara tiga perusahaan dalam hal model bisnis dan strategi hubungan dengan *stakeholder* (Fitriani, 2020; Sari et al., 2023). Hasil analisis komparatif memungkinkan manajemen untuk membuat keputusan yang lebih baik dan lebih tepat berdasarkan data dan perbandingan yang konkret (Sari et al., 2023). Peneliti menggunakan *Business Model Canvas* dan *Stakeholder Relationship Model* sebagai instrumen dalam pengumpulan data.



Gambar 3. Diagram Alur Penelitian

Langkah-langkah penelitian yang dilalui dengan mengadopsi pendekatan eksploratif adalah sebagai berikut:

1. Studi Literatur: Pengumpulan data dan informasi dilakukan dengan cara mencari referensi berupa buku dan penelitian-penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya. Output dari proses ini meliputi kriteria penentuan Unicorn berdasarkan kriteria *sharing economy*.
2. Identifikasi Unicorn *Platform*: tahap dimana penulis mulai mengidentifikasi Unicorn yang akan dibandingkan. Persiapan Instrumen Pengambilan Data: pada tahap ini penulis mempersiapkan alat-alat diperlukan untuk pengumpulan dan pengambilan data dari *platform* dan *website* yang telah dipilih sebelumnya yakni sumber online mengenai Gojek (Gojek, 2022), Tokopedia (Tokopedia, 2024), Traveloka (Traveloka, 2024)
3. Pengambilan Data: Instrumen pengambilan data yang telah disiapkan sebelumnya, akan digunakan pada tahap ini. Informasi yang didapatkan dari hasil studi *website* dan *book report review* dikumpulkan dan diseleksi sesuai dengan kebutuhan.
4. Pemetaan Hasil Pengambilan: Data Proses yang dilakukan dalam tahapan ini adalah memetakan data dan informasi hasil dari tahap pengambilan data.

Langkah-langkah pemetaan data dan informasi sesuai dengan langkah penggunaan BMC dan SRM yang telah diuraikan pada bagian dasar teori.

5. Analisa Hasil Pemetaan: Setelah semua Platform yang dipilih terisi lengkap, setiap *canvas* akan dibandingkan satu dengan lainnya. Hasil dari tahapan ini berupa perbedaan dan kesamaan apa saja yang muncul dari setiap *platform* dan kemudian pengelompokan sesuai dengan perbedaan dan kesamaan.
6. Pengambilan Kesimpulan: Pada tahap ini penulis membuat kesimpulan dari tahapan-tahapan yang sudah dilakukan sebelumnya. Kesimpulan tersebut yang merupakan hasil dari penelitian ini. Dalam kesimpulan ini akan didapatkan peta perbandingan secara utuh mengenai model bisnis *sharing economy*.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Hasil penelitian

Dalam konteks *platform*, *Unicorn* adalah perusahaan *startup* yang memiliki valuasi pasar lebih dari 1 (satu) miliar dolar AS. Berdasarkan survei CB Insight (2024), di Indonesia, terdapat 3 Unicorn teratas (Gojek, Tokopedia dan Traveloka) yang memiliki bidang bisnis yang hampir sama, yakni *sharing service*. Hasil identifikasi terhadap dimensi-dimensi *sharing economy*, maka diperoleh karakteristik dari tiap Unicorn berdasarkan 7 dimensi khas *multisided platform* yang mengadopsi konsep bisnis *sharing economy*.

Berdasarkan dengan karakter sebagai *Platforms for collaboration*, aplikasi Gojek untuk menghubungkan *driver* dengan *passenger*. Aplikasi Tokopedia memungkinkan kolaborasi langsung antara *seller*, *reseller* dan *supplier*, dan *customer*. Serta *customer* memilih *payment method* dan pengiriman. Sedangkan aplikasi Traveloka menjadi platform yang mempermudah proses booking tiket transportasi, penginapan dan pembayaran lainnya dengan memediasi *host*, *guest*, *passenger* dan *provider* lainnya.

Karakter *Under-utilized resources* yang kuat terlihat pada aplikasi Gojek adalah kendaraan pribadi *driver* untuk menyediakan layanan transportasi *on-demand*. Aplikasi Tokopedia dapat memenuhi keinginan *customer* dalam hal menyediakan informasi stok barang, *review* pelanggan dan *market share*. Dalam hal penyediaan informasi, Traveloka memberikan informasi ketersediaan kursi pesawat yang belum terjual, hotel yang kosong, ruang kosong di rumah, tiket wisata gabungan, tiket *bundling*, dan banyak lagi informasi akomodasi perjalanan.

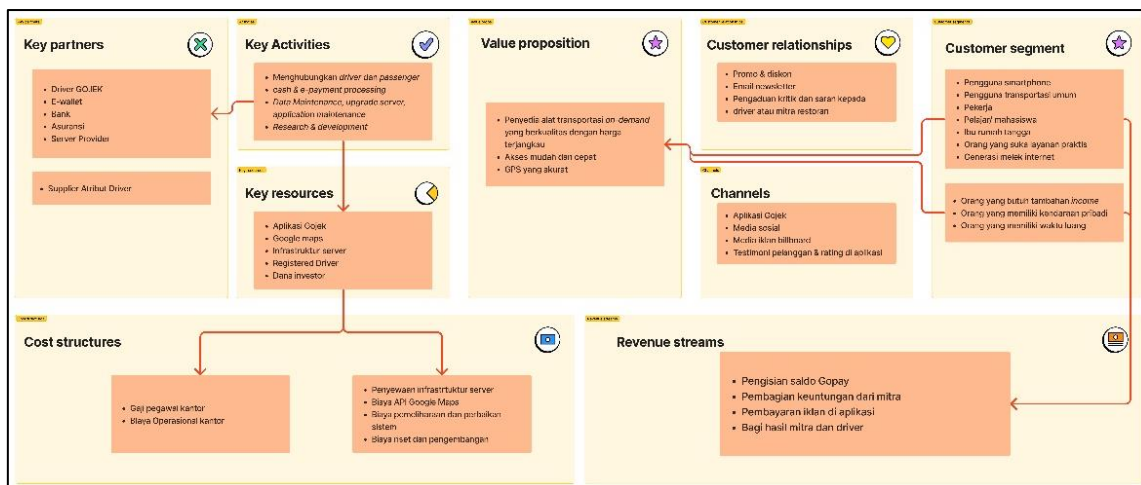
Peer-to-peer interactions merupakan karakter bagi aplikasi *sharing economy* dalam memfasilitasi interaksi sesama *stakeholder*. Contohnya, *driver* dan *passenger* dapat berkomunikasi secara langsung melalui fitur *chat and call*, dengan dimediasi oleh aplikasi Gojek. Begitupun dengan aplikasi Tokopedia, dimana *seller* dan *shopper* dapat berkomunikasi secara langsung melalui fitur *chat* yang disediakan pada fitur di Tokopedia. Namun, dalam aplikasi Traveloka, *host* dan *guest* tidak dapat berkomunikasi secara langsung namun dapat melihat ulasan dan penilaian pelanggan sebelumnya sebagai pertimbangan sebelum *booking*.

Dalam aspek *Collaborative governance*, Gojek yang termasuk dalam *Commons-Based Peer Production*, memungkinkan pengguna (*passenger, customer* dan *guest*) memberikan ulasan dan informasi yang bermanfaat bagi pengguna lainnya untuk membuat keputusan yang lebih baik dalam memesan barang dan layanan. Gojek juga dapat dikategorikan dalam aplikasi *Crowdsourcing* dimana melibatkan pengemudi independen untuk menyediakan layanan transportasi. Dalam hal kolaborasi, Traveloka menyediakan kamar hotel kosong, ruang kamar kosong dan paket wisata *bundling* dari berbagai mitra. Sedangkan Tokopedia menghubungkan *customer* tidak hanya dengan *seller* atau *reseller*, tapi juga dengan *supplier* dalam satu *platform*.

Aplikasi *sharing economy* memiliki karakter *Mission-driven*, dimana keberadaan aplikasi-aplikasi ini, baik Gojek, Tokopedia maupun Traveloka, hadir untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui layanan transportasi yang mudah diakses, memberdayakan pelaku UKM dengan memberikan akses ke pasar global dan menyediakan layanan perjalanan yang mudah, aman, dan terjangkau bagi semua orang.

Dalam hal *Alternative funding*, ketiga *platform* tersebut mendapat pendanaan dari ventura-ventura besar seperti Gojek dan Tokopedia yang memperoleh pendanaan dari Softbank Vision Fund, Meta, Google, Paypal, Astra International, Tencent, VISA, Telkomsel, East Ventures, Sequioa Capital. Sedangkan Traveloka mendapat pendanaan dari ventura besar yakni Global Founders Capital, East Ventures, Expedia Inc <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>.

Baik Gojek, Traveloka, maupun Tokopedia menggunakan teknologi digital secara penuh untuk menghubungkan pengguna dengan berbagai layanan. Meskipun operasinya berbasis digital, layanan yang diberikan tetap memiliki bentuk fisik (*tangible*). Misalnya, Gojek menyediakan transportasi dan pengantaran barang, Traveloka memfasilitasi pemesanan tiket pesawat dan hotel, serta Tokopedia memfasilitasi transaksi jual beli barang. Oleh karena itu, ketiga platform ini dikategorikan sebagai *tangible Multi-sided Platform*, di mana teknologi digital digunakan untuk mengoptimalkan proses dan pengalaman pengguna, sementara layanan nyata tetap menjadi inti dari penawaran *platform* tersebut.

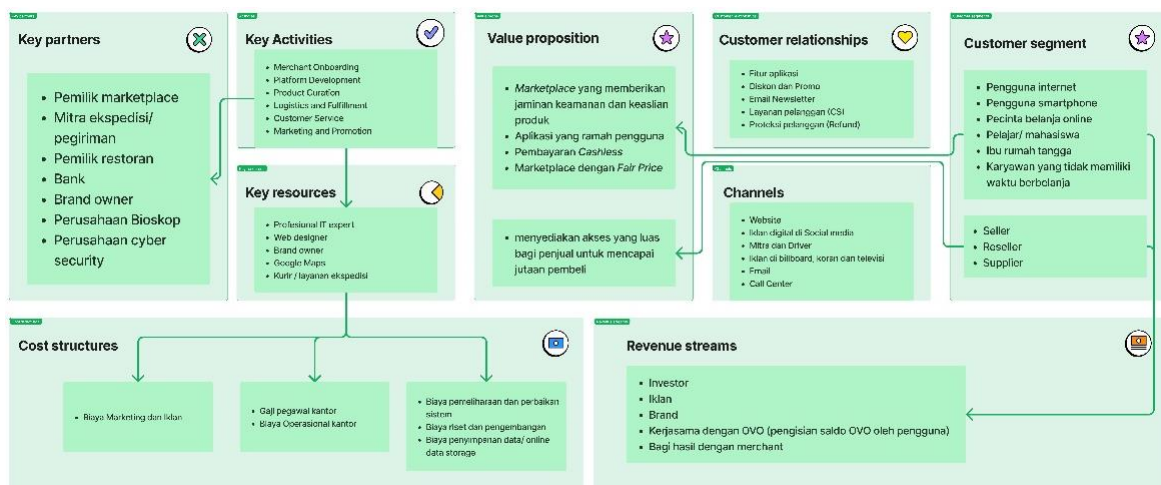


Gambar 4. Business Model Canvas Gojek

Selanjutnya, dengan menggunakan BMC, setiap perusahaan dapat diidentifikasi mengenai strategi dalam mengelola dan mengembangkan model bisnis *sharing economy* untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan menciptakan nilai yang berkelanjutan bagi semua pemangku kepentingan.

Gojek merupakan contoh nyata dari *sharing economy*, di mana sumber daya yang dimiliki oleh individu atau bisnis (misalnya, mobil pribadi, motor rental dan waktu luang) digunakan secara lebih efisien dan dimanfaatkan oleh orang lain melalui *platform*. Pengemudi Gojek menggunakan kendaraan pribadi untuk memberikan layanan transportasi, sehingga mengoptimalkan penggunaan mobil dan memperoleh pendapatan tambahan. Selain itu, konsep *sharing economy* juga terlihat dalam layanan pengiriman makanan dan barang, di mana orang dapat menggunakan *platform* Gojek untuk memberikan layanan pengiriman menggunakan waktu dan kendaraan mereka.

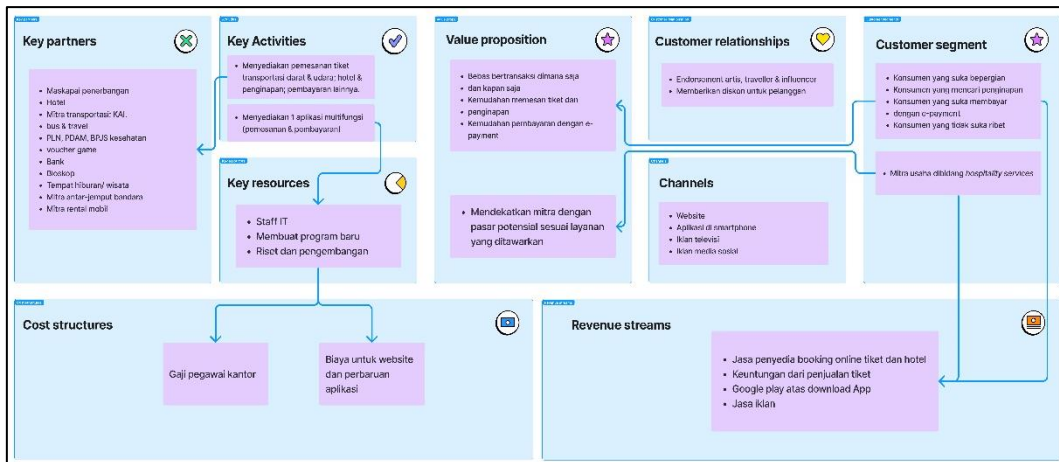
Dengan menerapkan model bisnis *sharing economy*, Gojek berhasil menciptakan ekosistem yang saling menguntungkan bagi semua pemangku kepentingan. *Platform* ini tidak hanya menyediakan nilai tambah bagi pengguna (*passenger*), tetapi juga membuka peluang ekonomi baru bagi pengemudi (*driver*) dan mitra usaha (*merchant*), sambil mempromosikan efisiensi dan keberlanjutan penggunaan sumber daya.



Gambar 5. Business Model Canvas Tokopedia

Tokopedia juga mencerminkan konsep *sharing economy* melalui model bisnisnya. Penjual di Tokopedia dapat memanfaatkan *platform* untuk membagikan produk atau layanan mereka dengan jutaan pembeli potensial, sehingga memperluas jangkauan mereka dan meningkatkan penjualan. Di sisi pembeli dapat memanfaatkan keuntungan dari berbagai produk dan layanan yang ditawarkan oleh penjual di *platform*, seringkali dengan harga yang lebih kompetitif daripada di toko fisik.

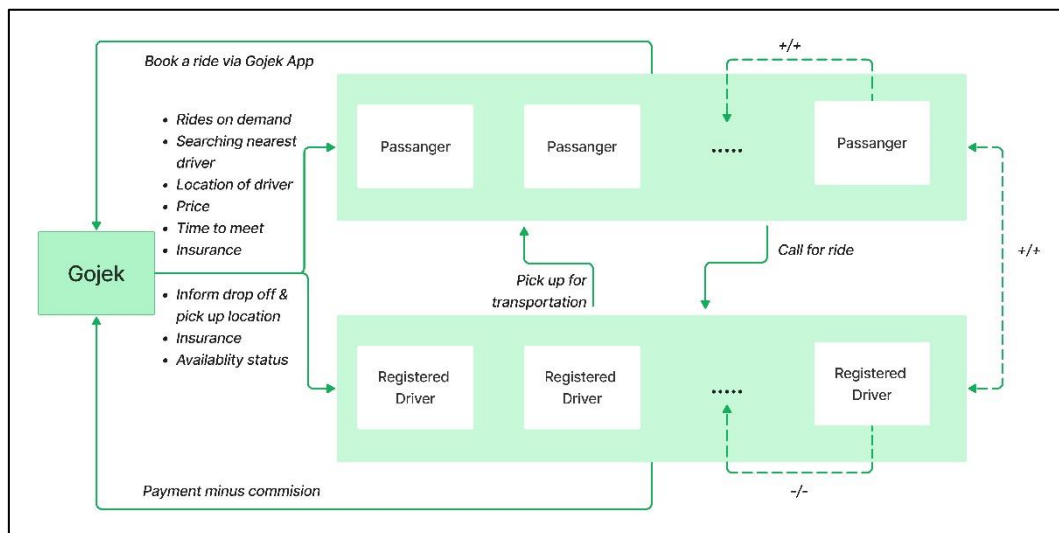
Dengan memanfaatkan konsep *sharing economy*, Tokopedia berhasil menciptakan ekosistem perdagangan elektronik yang dinamis dan saling menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat. *Platform* ini memfasilitasi perdagangan *online* dengan cara yang memungkinkan penjual, pembeli, dan mitra logistik untuk berinteraksi secara efisien dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya.



Gambar 6. Business Model Canvas Traveloka

Traveloka mencerminkan konsep *sharing economy* dalam model bisnisnya dengan memanfaatkan aset yang ada untuk memberikan nilai tambah kepada pengguna. Misalnya, Traveloka memungkinkan pemilik properti (hotel) untuk memanfaatkan kapasitas kosong mereka dengan menawarkan kamar-kamar tersebut kepada pengguna Traveloka, yang pada gilirannya meningkatkan pendapatan mereka. Di sisi konsumen, Traveloka memungkinkan mereka untuk memanfaatkan penawaran terbaik dari berbagai penyedia layanan perjalanan, sehingga memaksimalkan pengalaman perjalanan mereka dengan biaya yang lebih efisien.

Dengan memanfaatkan konsep *sharing economy*, Traveloka berhasil menciptakan ekosistem perjalanan yang saling menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat. Platform ini tidak hanya menyediakan nilai tambah bagi konsumen dengan memberikan pilihan perjalanan yang beragam dan harga yang kompetitif, tetapi juga membuka peluang bagi mitra usaha untuk meningkatkan penjualan mereka dan memaksimalkan penggunaan aset mereka.



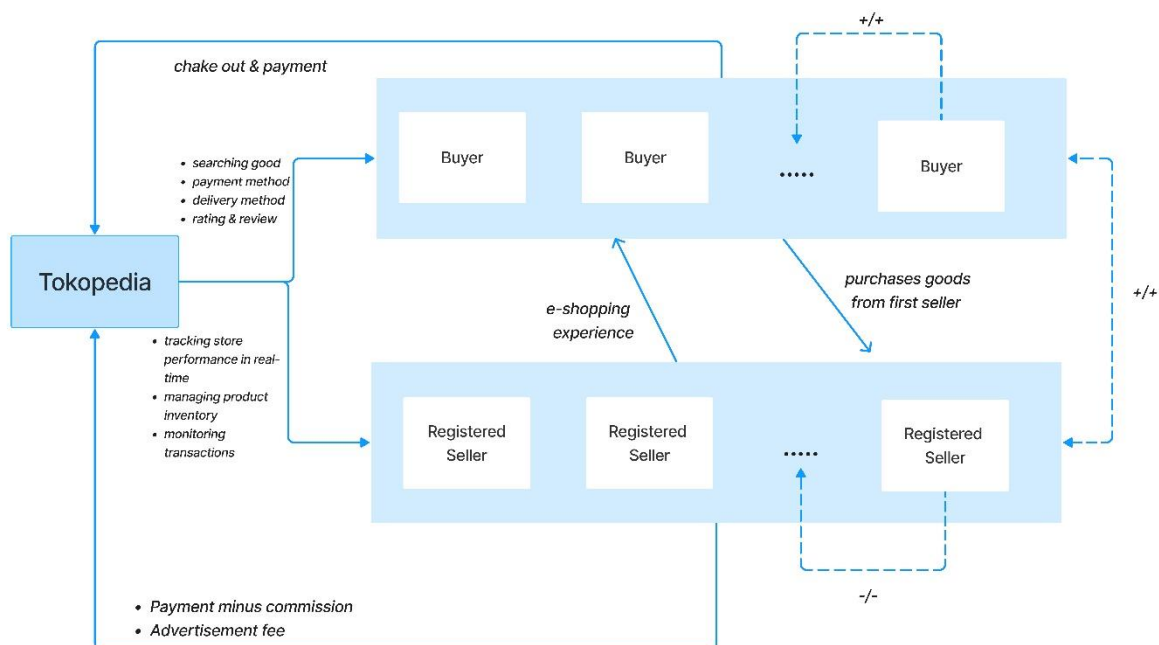
Gambar 7. Stakeholder Relationship Model Gojek

Gojek adalah perusahaan yang menggunakan model bisnis *sharing economy*. Gojek menawarkan sebuah aplikasi seluler di mana orang-orang dapat memesan

layanan transportasi, pengiriman makanan, pesan antar belanjaan, dan berbagai layanan lainnya. Pengemudi (*driver*) atau penyedia layanan (*merchant*) mengumumkan ketersediaan layanan mereka di aplikasi Gojek, seringkali dilengkapi dengan foto, deskripsi, dan ulasan (*rating*). Pembayaran dilakukan melalui aplikasi Gojek menggunakan layanan pembayaran GoPay atau metode pembayaran lainnya (tunai dan *e-wallet*). Pengemudi (*driver*) dan penumpang (*passenger*) mengatur detail praktis tentang layanan melalui aplikasi Gojek, seperti harga, lokasi dan saluran komunikasi.

Dalam analisis SRM Gambar 7, *value proposition* Gojek adalah menawarkan layanan transportasi dan layanan lainnya antara dua segmen pelanggan yaitu pengemudi (*driver*) dan penumpang (*passenger*). Ini dilakukan melalui aplikasi Gojek, di mana pelanggan harus memberikan informasi pribadi seperti nama, alamat, nomor telepon, dan informasi pembayaran. Gojek mendapatkan pendapatannya dari biaya yang dibebankan kepada pengemudi (*driver*) dan/atau penumpang (*passenger*), baik dalam bentuk biaya layanan atau komisi atas transaksi yang telah diselesaikan.

Model bisnis ini juga mengandung efek jaringan positif antara pengemudi (*driver*) dan penumpang (*passenger*). Semakin banyak *driver* berarti semakin banyak pilihan layanan yang tersedia bagi *passenger*, dan semakin banyak *passenger* berarti semakin tinggi potensi pendapatan bagi *driver*. Namun, ada juga efek jaringan negatif antara *driver* karena mereka bersaing untuk *passenger* yang sama di wilayah yang sama. Sebagaimana yang dilihat dalam *platform sharing economy* lainnya.



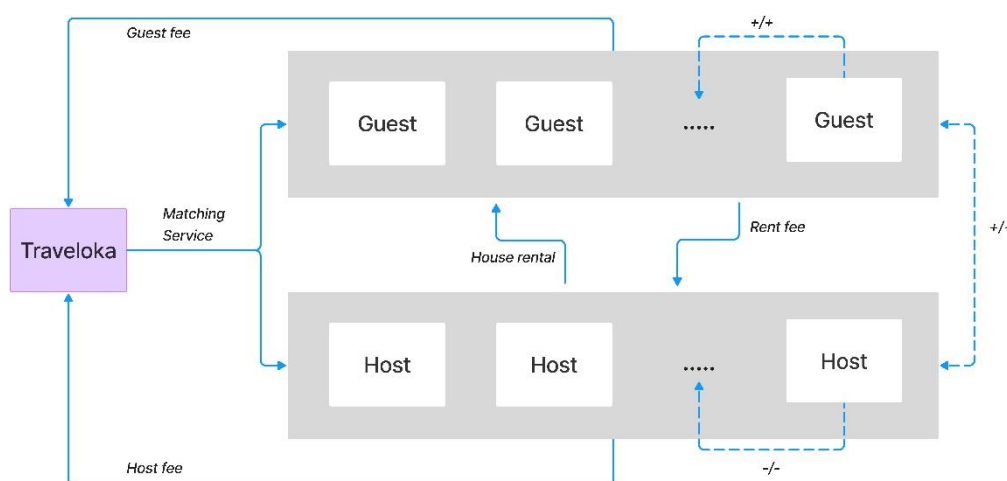
Gambar 8. Stakeholder Relationship Model Tokopedia

Melalui analisis SRM ini, terlihat bahwa dalam ekosistem bisnis digital, *e-commerce* ini memiliki 2 *user groups* yakni *seller* dan *buyer*. *Seller* menampilkan produk mereka di *platform* Tokopedia, seringkali disertai dengan gambar, deskripsi, dan penilaian. *Buyer* menjelajahi daftar-daftar tersebut, melakukan pembelian, memilih metode

pengiriman dan memberikan informasi pribadi seperti nama, alamat, rincian kontak, dan informasi pembayaran. Tokopedia mendapatkan pendapatannya melalui komisi atau biaya layanan yang dibebankan kepada penjual untuk transaksi yang telah diselesaikan.

Seller memberikan *e-shopping experience*, Dimana *seller* menggunakan *fitur* dan layanan yang disediakan oleh Tokopedia untuk menjual produk mereka secara *online*, sehingga menciptakan pengalaman berbelanja yang mudah dan nyaman bagi pembeli. Implikasinya, *seller* dapat mengelola toko mereka, menampilkan produk dengan deskripsi dan gambar yang menarik, menerima pesanan, serta mengatur pengiriman semuanya melalui satu *platform*. Sedangkan *buyer* dapat membeli barang tanpa melalui perantara (*purchase goods from first hand*). Ini menunjukkan bahwa transaksi terjadi langsung antara *seller* dan *buyer* di platform Tokopedia. Sehingga berimplikasi pada harga cenderung lebih kompetitif karena tidak ada tambahan biaya dari perantara.

Dalam analisis SRM yang diilustrasikan dalam Gambar 8, *value proposition* terletak pada menawarkan *market* di mana *seller* dapat mencapai calon pembeli (*potential buyer*). Aktivitas ini difasilitasi melalui *platform* Tokopedia, di mana *seller* menampilkan produk mereka dan *potential buyer* menjelajahi dan melakukan pembelian. Efek jaringan positif terlihat antara *seller* dan *buyer*, semakin banyak *seller* berarti lebih banyak produk yang tersedia untuk *buyer* pilih, sementara lebih banyak *buyer* meningkatkan potensi pendapatan bagi *seller*. Namun, ada juga efek jaringan negatif di antara *seller* karena mereka bersaing untuk menarik perhatian *potential buyer* yang sama dalam kategori produk yang sama. Dinamika ini mencerminkan karakteristik yang diamati dalam *sharing service platform* lainnya.



Gambar 9. Stakeholder Relationship Model (SRM) Traveloka

Traveloka adalah contoh dari perusahaan yang menggunakan model bisnis *multisided platform*. Traveloka menawarkan sebuah situs web dan aplikasi seluler di mana orang-orang dapat menyewa atau menyewakan hotel, apartemen, atau kamar untuk tinggal yang singkat atau lebih lama. Traveloka juga memasuki bisnis lain seperti pemesanan restoran, pemesanan konser, dan video yang mempromosikan berbagai

tempat di seluruh dunia. *Host* mengumumkan ketersediaan properti untuk disewa di situs web atau aplikasi Traveloka, dan dilengkapi dengan foto, video, dan teks deskripsi. Pembayaran dilakukan melalui situs web atau aplikasi Traveloka menggunakan layanan pembayaran Traveloka. *Host* dan *guest* mengatur detail praktis tentang penyewaan melalui aplikasi Traveloka.

Dalam model bisnis ini, Traveloka menawarkan *platform* untuk memediasi dan menghubungkan pengguna yang berasal dari kelompok yang berbeda (*host* dan *guest*). Dalam model bisnis *platform*, pencocokan pengguna seringkali dimotivasi oleh pertukaran layanan pribadi (misalnya, Traveloka dan Gojek). Ada beberapa variasi dari model bisnis *platform multisided*. Namun, ide utamanya adalah bahwa sebuah platform digunakan untuk menghubungkan kelompok pengguna yang berbeda.

Value proposition Traveloka adalah menawarkan layanan mediasi antara dua segmen pelanggan yaitu *host* dan *guest*. Ini dilakukan di website dan aplikasi Traveloka, di mana *guest* harus memberikan nama yang valid, alamat email, nomor telepon, foto, dan informasi pembayaran. Traveloka mendapatkan pendapatannya dari biaya pemesanan yang dibayar oleh *guest* dan *host*. Sumber daya kunci adalah situs web dan aplikasi seluler Traveloka. Mitra kunci adalah orang yang memiliki properti untuk disewakan (*host*). Oleh karena itu, *host* adalah mitra kunci dan segmen pelanggan untuk Traveloka. Hal ini karena *host* menyediakan konten situs Traveloka (properti untuk disewakan), sementara pada saat yang sama, mereka berkontribusi pada pendapatan ketika seorang *guest* memesan properti *host* (tuan rumah) untuk disewakan. Kegiatan kunci adalah membangun jaringan untuk membangun basis *host* yang besar.

Model bisnis ini mengandung efek jaringan tidak langsung positif antara tamu seperti yang terlihat di Gambar 9. *Guest* meninggalkan komentar yang mungkin diperiksa oleh *guest* lain sebelum memesan properti. Ada juga efek jaringan langsung positif antara *guest* dan *host* - memiliki lebih banyak *guest* berarti ada lebih banyak pilihan yang tersedia untuk *guest* dan lebih banyak tamu mengimplikasikan kemungkinan lebih tinggi untuk pemesanan. Ada efek jaringan negatif antara *host* karena mereka bersaing untuk *guest* yang sama.

Strategi kunci untuk Traveloka adalah memastikan pasokan properti yang cukup di daerah-daerah tempat Traveloka beroperasi dan mempromosikan properti-properti ini untuk menarik cukup banyak tamu. Aspek penting lainnya adalah memastikan bahwa tamu percaya pada pemesanan yang dibuat melalui Traveloka. Untuk tujuan ini, Traveloka menawarkan sistem ulasan bagi *host* dan *guest* yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas layanan yang ditawarkan oleh Traveloka.

Setelah melakukan analisis BMC (*Business Model Canvas*) dan SRM (*Stakeholder Relationship Model*) dari Gojek, Tokopedia, dan Traveloka, serta memetakan konsep *sharing economy*, maka diperoleh persamaan dan perbedaan dari ketiga platform tersebut. Dalam hal Implementasi Konsep *Sharing Economy*, ketiga platform ini menerapkan prinsip *Zero marginal cost*. Prinsip ini tercapai dengan maksud merujuk pada biaya tambahan yang sangat rendah atau bahkan tidak ada. Gojek tidak perlu

membeli aset berupa motor untuk menjalankan bisnis. Traveloka tidak perlu memiliki aset berupa vila dan hotel untuk menjalankan bisnis penginapan. Tokopedia tidak perlu membuka toko *offline* saat mengawali bisnis. Ketiga perusahaan ini berkolaborasi dalam penggunaan berbagi aset bersama. Gojek memanfaatkan aset bersama yakni kendaraan, Traveloka memanfaatkan aset bersama yakni kendaraan, hotel, vila dan layanan pembayaran, sedangkan Tokopedia memungkinkan individu dan bisnis untuk berbagi produk mereka dengan konsumen melalui sebuah *platform* toko *online*.

Prinsip *Network effect* yang tercipta hasil interaksi masing-masing *platform* memiliki persamaan dan perbedaan. Semakin meningkat jumlah *passenger* Gojek, *guest* Traveloka dan *customer* Tokopedia, maka meningkatkan jumlah kelompok bisnis tersebut (*positive network effect*). Begitu pun dengan semakin meningkat driver Gojek, host Traveloka dan seller Tokopedia, maka semakin tinggi persaingan dalam satu kelompok tersebut (*negative network effect*). Namun, terdapat sejumlah perbedaan antar ketiga *platform*, seperti Gojek memiliki hubungan dengan pemangku kepentingan yang meliputi pengemudi, pengguna, mitra toko/restoran, pemerintah, dan investor dan berkomitmen untuk memberdayakan pengemudi, memberikan layanan berkualitas bagi pengguna, dan menjaga kepatuhan terhadap peraturan pemerintah. Tokopedia memiliki hubungan dengan penjual, pembeli, mitra logistik, pemerintah/regulator, dan investor. *Stakeholder* dari Tokopedia berfokus pada memberdayakan penjual, menyediakan pengalaman berbelanja yang baik bagi pembeli, dan memastikan kepatuhan terhadap regulasi *e-commerce*. Sedangkan dalam *platform* Traveloka, *platform* ini memiliki hubungan dengan maskapai penerbangan, hotel, pengguna, pemerintah/regulator, dan investor. *Platform* ini berupaya memfasilitasi reservasi perjalanan yang mudah bagi pengguna, memastikan kepatuhan terhadap aturan penerbangan dan perhotelan, serta menjaga hubungan yang baik dengan mitra penyedia layanan perjalanan.

4.2. Pembahasan

Berdasarkan analisis komparatif di atas, ketiga Unicorn tersebut termasuk dalam perusahaan dengan model bisnis *multisided digital mediation platform supporting non-digital service*. Pengguna (*passanger, guest dan buyer*) membayar untuk layanan mediasi yang disediakan oleh *platform*. Dalam konteks ini, "mediasi" merujuk pada peran *platform* sebagai perantara yang menghubungkan pembeli dan penjual atau penyedia layanan (*driver, host dan seller*) dan pelanggan (*passanger, guest dan buyer*). Hal ini mendukung penelitian sebelumnya bahwa BMC dan SRM mampu memetakan kepentingan masing-masing *stakeholder* dan menjelaskan interaksi antar kelompok (Manning & Renzi, 2023).

Temuan di atas sejalan dengan penelitian sebelumnya yang mengungkap adanya *value creation* dan interaksi berwujud kolaborasi dalam bisnis berbasis *sharing economy* (Freudenreich et al., 2020; Sudewa & Fahreza, 2021). Dalam implementasinya, riset ini mengungkap bahwa *customer* atau *user* baik Gojek, Tokopedia maupun Traveloka dikenakan biaya untuk layanan yang memungkinkan

transaksi atau interaksi antara kedua pihak tersebut melalui *platform*. Karakteristik dasar yang dimanfaatkan adalah *Multi-Sided Platform (MSP)* dan efek jaringan (*network effects*) untuk menciptakan nilai (*value proposition*) dan pertumbuhan.

Temuan ini mendukung temuan sebelumnya bahwa adanya penggunaan aset bersama dalam bisnis *sharing economy* (Sudewa & Fahreza, 2021). Dengan analisis BMC dan SRM serta pemetaan konsep *sharing economy* dalam konteks Gojek, Tokopedia, dan Traveloka memiliki beberapa implikasi teoritis yang signifikan antara lain efisiensi melalui penggunaan aset bersama. Temuan penelitian ini mengungkap bahwa perusahaan yang menawarkan barang dan layanan digital menerapkan konsep *sharing asset* untuk mencapai *zero marginal cost*, dimana pada bisnis *sharing economy* biaya tambahan bisa sangat rendah atau bahkan tidak ada.

Bisnis digital berbasis *sharing economy* memanfaatkan *platform* yang mampu meningkatkan jumlah pengguna di lebih dari satu kelompok (*Multi-Sided Platform*). *Platform* ini berfungsi sebagai perantara yang menghubungkan dua atau lebih kelompok pengguna, yakni *provider* dan *customer*. Dengan adanya *platform* ini, terjadi peningkatan nilai bagi setiap kelompok melalui efek jaringan. Dalam penelitian ini, dihasilkan temuan bahwa semakin banyak pengguna Gojek yang terdaftar sebagai *passenger*, semakin menarik *platform* tersebut bagi *driver*. Sebaliknya, semakin banyak *driver* yang bergabung, semakin menarik *platform* tersebut bagi *passenger*. Inovasi ini mengoptimalkan efisiensi dan menciptakan ekosistem yang saling menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Øverby & Audestad, 2021) mengungkap bahwa semakin meningkat jumlah *passenger* Gojek, *guest* Traveloka dan *customer* Tokopedia, maka meningkatkan jumlah kelompok bisnis tersebut (*positive network effect*). Semakin meningkat *driver* Gojek, *host* Traveloka dan *seller* Tokopedia, maka semakin tinggi persaingan dalam satu kelompok tersebut atau disebut *negative network effect*.

5. Kesimpulan

Ketiga Unicorn tersebut termasuk dalam kategori *tangible Multi-Sided Platform* Dimana Gojek, Tokopedia, dan Traveloka menggunakan *platform* yang menghubungkan berbagai kelompok pengguna untuk transaksi atau interaksi yang melibatkan barang fisik (*tangible*) atau layanan di dunia nyata. Gojek, Tokopedia, dan Traveloka berhasil menerapkan model bisnis *sharing economy* dalam operasional masing-masing Perusahaan dan mencapai *zero marginal cost* sehingga berdampak pada efisiensi. Ketiga Unicorn ini juga telah membangun hubungan dengan satu atau beberapa *stakeholders* melalui sebuah *platform* dan menyebabkan peningkatan pada satu atau semua pihak (*multisided platform*). Dengan demikian, suatu Unicorn dapat terus berkontribusi pada transformasi industri dan menciptakan nilai yang berkelanjutan bagi semua *stakeholder* yang terlibat. Temuan ini tidak hanya memiliki implikasi praktis dalam hal strategi bisnis dan pengelolaan perusahaan, tetapi juga memberikan kontribusi penting terhadap pemahaman teoritis tentang evolusi model bisnis dalam ekonomi digital yang terus berkembang.

Referensi

- CB Insights. (2024). *List of Unicorn Companies*. <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>
- Chen, J., Chen, J. (Elaine), Goh, K.-Y., Xu, Y. (Calvin), & Tan, B. C. Y. (2014). When do sellers bifurcate from Electronic Multisided Platforms? The effects of customer demand, competitive intensity, and service differentiation. *Information & Management*, 51(8), 972–983. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.08.007>
- Cheng, M. (2016). Sharing economy: A review and agenda for future research. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 60–70. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.06.003>
- Davis, G. F. (2016). Can an economy survive without corporations? Technology and robust organizational alternatives. *Academy of Management Perspectives*, 30(2), 129–140.
- Fitriani, P. D. (2020). Analisis Komparatif Kinerja Keuangan Bank Umum Syariah Pada Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmu Akuntansi Dan Bisnis Syariah (AKSY)*, 2(2), 113–124. https://www.brisyariah.co.id/company_profile.php?i
- Fontainha, T. C., Leiras, A., Bandeira, R. A. de M., & Scavarda, L. F. (2017). Public-Private-People Relationship Stakeholder Model for disaster and humanitarian operations. In *International Journal of Disaster Risk Reduction* (Vol. 22, pp. 371–386). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2017.02.004>
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 3–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
- Gojek. (2022). *Gojek Sustainability Report 2021*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://lelogama.gojek.com/Gojek_Sustainability_Report_30-04-2021.pdf
- Goni, F. A., Gholamzadeh Chofreh, A., Estaki Orakani, Z., Klemeš, J. J., Davoudi, M., & Mardani, A. (2021). Sustainable business model: A review and framework development. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 23(3), 889–897. <https://doi.org/10.1007/s10098-020-01886-z>
- Hidayat, I., Elektro, T., Deddy, R., Dako, R., & Ilham, J. (2023). Analisis Data Eksploratif Capaian Indikator Kinerja Utama 3 Fakultas Teknik. *Jambura Journal of Electrical and Electronics Engineering*, 5(2), 185–191.
- Hiney, N., Efthymiou, M., & Morgenroth, E. (2023). Impact of Covid-19 on Irish airport stakeholder relationships. *Annals of Tourism Research*, 102. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103622>
- Kharisma, G. (2023). *[Update] 15 Unicorn Indonesia: Riwayat Pendanaan, Nilai Valuasi, dll*. <https://id.techinasia.com/daftar-unicorn-indonesia-terlengkap>
- Kumar, P. N., & Daga, S. S. (2023). Application of business model canvas to merchandising sterile supplies from a hub hospital to smaller hospitals in India. *Medical Journal Armed Forces India*, xxx(xxx), 1–1. <https://doi.org/10.1016/j.mjafi.2023.06.008>
- Manning, M. Lou, & Renzi, J. (2023). The Business Model Canvas: A Tool to Enhance Nurse Business Acumen. *Nurse Leader*. www.nurseleader.com

- Muñoz, P., & Cohen, B. (2017). Mapping out the sharing economy: A configurational approach to sharing business modeling. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 21–37. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.035>
- Otsuka, T., Ishizaki, R., Ahamed, T., & Noguchi, R. (2024). Three-layer business model canvas of oil-water separation equipment in restaurants and food processing factories. *Energy Nexus*, 13. <https://doi.org/10.1016/j.nexus.2024.100273>
- Øverby, H., & Audestad, J. A. (2021). *Introduction to digital economics: Foundations, business models and case studies*. Springer Nature.
- Pereira, B. M., Santos Senna, L. A. dos, & Lindau, L. A. (2018). Stakeholder Value Network: Modeling key relationships for advancing towards high quality bus transit systems. *Research in Transportation Economics*, 69, 386–393. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2018.09.001>
- Sari, I. U., Tahir, M., & Vincentius, E. (2023). Analisis Komparatif Layanan Cloud : Microsoft Azure, Aws, Dan Google Cloud Platform (GCP). *Jurnal Informasi, Sains Dan Teknologi*, 6(2), 30–43.
- Selloni, D. (2017). *CoDesign for Public-Interest Services*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-53243-1>
- Stocker, F., de Arruda, M. P., de Mascena, K. M. C., & Boaventura, J. M. G. (2020). Stakeholder engagement in sustainability reporting: A classification model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2071–2080. <https://doi.org/10.1002/csr.1947>
- Sudewa, J., & Fahreza, M. (2021). Model Pengembangan Bisnis BUMDes Berdasarkan Pendekatan Sharing economy dan Gig economy. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, XII(3), 347–352.
- Tokopedia. (2024). *Tokopedia*. <https://tokopedia.link/Azo0f0aMoJb>
- Traveloka. (2024). *Traveloka*. <https://www.traveloka.com/en-id>
- Wang, J., Zhao, Y., Cui, Y., Ding, Y., Xing, Y., & Li, X. (2024). A multi-stakeholder collaboration model of dementia-friendly communities: Experiences from Nanjing, China. *Geriatric Nursing*, 56, 159–166. <https://doi.org/10.1016/j.gerinurse.2024.02.003>