

## BAB I

### PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan dan asumsi masalah serta sistematika penulisan yang digunakan dalam penyelesaian penelitian ini.

#### 1.1 LATAR BELAKANG

Adanya pandemi COVID-19, aktivitas seperti belajar, bekerja, belanja dan lainnya lebih banyak dilakukan di rumah sehingga membutuhkan internet. Selain untuk mencari berbagai informasi dan berkomunikasi dengan banyak orang lain, internet juga bisa digunakan untuk berbelanja produk-produk yang menarik untuk dibeli. Adanya perkembangan teknologi informasi mendorong suatu cara baru dalam kehidupan yang biasa disebut *e-life* yaitu kehidupan yang membutuhkan media elektronik dalam menjalankan aktivitasnya (Wardiana, 2002). Berdasarkan informasi yang diperoleh dari [money.kompas.com](http://money.kompas.com), hasil survei yang sudah dilakukan oleh AAPJI (Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia), pengguna internet di Indonesia diperkirakan mencapai 196,7 juta pengguna hingga kuartal II 2020. Menurut ketua umum APJII, peningkatan yang cukup tinggi tersebut dikarenakan kondisi saat ini yang terjadi yaitu adanya pandemi COVID-19 dimana mayoritas masyarakat diharuskan serba *online*. Berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh AAPJI (Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia), hampir setengah dari total pengguna internet di Indonesia adalah generasi millennial yaitu sebanyak 49,52% dengan rentang usia 19-34 tahun. Generasi millennial paling familiar dengan teknologi digital dibanding dengan generasi lainnya sehingga berperan penting dalam perkembangan internet di Indonesia.

Dengan teknologi yang semakin berkembang, saat ini seseorang dapat berbelanja melalui internet tanpa harus keluar rumah. Konsumen hanya perlu mencari tahu informasi mengenai produk yang ingin dibeli melalui *E-commerce* kemudian melakukan transaksi dengan penjualnya dan konsumen cukup menunggu hingga produk tiba ke tujuan mereka. *E-commerce* menjadi pilihan yang tepat untuk berbelanja yang efektif dan efisien terutama para generasi millennial karena tidak terbatas waktu dan tempat. Generasi millennial beranggapan bahwa melakukan

transaksi menggunakan internet tidak ada hambatan dan batasan seperti ketika bertransaksi secara fisik (Rosita, 2020).

Lokadata.id melakukan pengolahan data dari Survei Sosial Ekonomi Nasional 2019 dan menyatakan bahwa pengguna internet dan yang menyukai berbelanja *online* dimonopoli oleh generasi millennial. Dari 46,7 juta generasi millennial merupakan pengguna internet dan sebanyak 17% di antaranya menyukai belanja *online*. Berdasarkan data yang bersumber dari statista tahun 2019, tren pengguna *E-commerce* di Indonesia terus tumbuh dan pertumbuhan tersebut diprediksi masih akan terjadi dalam beberapa tahun ke depan. Jumlah pengguna *E-commerce* di Indonesia pada tahun 2020 menurut catatan statista diprediksi mencapai 181,5 juta pengguna.

Dalam laporan terbaru dari perusahaan Momentum Works yang bertajuk, “Momentum Works *Blooming E-commerce in Indonesia*”, diinformasikan bahwa pasar *E-commerce* mayoritas dikuasai oleh Shopee. GMV Shopee pada 2020 sebesar US\$ 14,2 miliar dengan pangsa pasar 37%. Posisi kedua diraih oleh Tokopedia, dengan GMV sebesar US\$ 14 miliar dan pangsa pasar 35%. Untuk posisi ketiga ditempati oleh Lazada dengan pangsa pasar 11% dan GMV sebesar US\$ 4,5 miliar. Posisi keempat yaitu Bukalapak dengan GMV US\$ 3 miliar dan pangsa pasar 7%. Posisi berikutnya yaitu beberapa pemain *E-commerce* lain seperti Blibli, JD.ID, dan lainnya (katadata.co.id).

Berdasarkan iPrice.co.id, pada kuartal I 2021, urutan pertama jumlah pengunjung web bulanan *E-commerce* diduduki oleh Tokopedia yaitu sebanyak 135 juta, kemudian disusul oleh Shopee yaitu sebanyak 127,4 juta, untuk urutan ketiga yaitu Bukalapak sebanyak 34,1 juta dan Lazada di urutan keempat yaitu sebanyak 30,5 juta. Berdasarkan iPrice.co.id. pada kuartal I hingga IV tahun 2017, jumlah pengunjung web bulanan Lazada selalu menduduki peringkat pertama. Lazada sudah melakukan banyak promosi, mulai dari bulan Maret (Kuartal I 2017) Lazada memberikan promo *anniversary*, saat bulan Juni (Kuartal II 2017) Lazada memberikan promo bulan Ramadhan, pada kuartal IV 2017 Lazada memberikan promo 11.11 dan promo Harbolnas 12.12. Namun karena adanya persaingan yang semakin ketat dengan semakin maraknya program, kampanye dan juga promosi yang dilakukan oleh Tokopedia, Shopee, dan Bukalapak, di tahun 2018 Lazada

mengalami penurunan jumlah pengunjung web bulanan sehingga tertinggal jauh dengan kompetitornya dimana pada kuartal tersebut Tokopedia berhasil merebut posisi Lazada di peringkat pertama, Bukalapak berada di urutan kedua, Shopee berada di urutan ketiga dan Lazada berada di peringkat keempat. Setelah Lazada mengalami penurunan di tahun 2018, mulai kuartal IV 2018 hingga kuartal I 2021, banyaknya pengunjung web bulanan Lazada selalu menduduki peringkat ke-4. Jika dibandingkan dengan Shopee, di kuartal II 2017 Shopee berada di peringkat ketujuh, kuartal III hingga IV 2017 berada di 5 besar dan Shopee selalu merangkak naik sampai pada kuartal IV 2019 hingga IV 2020 Shopee berhasil menjadi market leader. Dapat dikatakan bahwa Shopee mampu bersaing dan memiliki kekuatan pasar yang tinggi. Begitu juga dengan Tokopedia yang selalu menduduki peringkat pertama atau kedua.

Berdasarkan laporan perusahaan Momentum Works, *E-commerce* yang memiliki pangsa pasar tertinggi adalah Shopee, dimana menurut Hendra (2017), semakin tinggi suatu pangsa pasar perusahaan maka semakin tinggi pula kekuatan pasar yang dimilikinya. Sedangkan Lazada berada di peringkat ketiga dan selisih pangsa pasar Lazada dengan *E-commerce* peringkat di atasnya cukup besar. *E-commerce* penguasa pasar atau yang memiliki kekuatan pasar berkaitan dengan banyaknya jumlah kunjungan situs (KPPU, 2020). Berdasarkan data yang diperoleh dari iPrice, banyaknya jumlah kunjungan web bulanan Lazada mengalami penurunan di tahun 2018 dan sejak saat itu Lazada konstan berada di urutan keempat hingga kuartal I 2021 sehingga dapat dikatakan bahwa kekuatan pasar Lazada lemah.

Karena adanya persaingan yang ketat antar *E-commerce*, membuat banyak orang mulai selektif terhadap *E-commerce*. Berkaitan dengan hal tersebut, perusahaan *E-commerce* dituntut untuk memperkuat pasar demi menjaga kelangsungan bisnis agar menjadi lebih baik. Hal yang membedakan perusahaan dengan para pesaingnya terletak pada kekuatan pasar itu sendiri. UNCTAD (*United Nations Conference Trade & Development*) mengeluarkan teori 5 kekuatan ekonomi digital, yaitu *search engine*, *marketplace*, *social media*, *video sharing*, dan *payment system*. Dimana penguasaan data (*big data*) diperoleh dari 5 kekuatan ekonomi digital tersebut. Algoritma pengambilan keputusan dalam penyediaan

layanan yang lebih baik dan lebih personal bagi konsumen, akan meningkat apabila data yang dikumpulkan semakin besar dan banyak. Apabila semakin banyak jaringan dan data yang dimiliki maka semakin besar pula kekuatan pasar yang dimiliki oleh platform tersebut (KPPU, 2019). Menurut Putri dan Zakaria (2020), Suatu *E-commerce* yang mampu menguasai sektor dalam ke-5 bidang tersebut, dapat mengakuisisi dominasi pasar dari platform digital yang lain. Oleh karena itu, pada penelitian ini membahas mengenai perancangan strategi pada *E-commerce* Lazada berdasarkan model kekuatan ekonomi digital guna meningkatkan kekuatan pasar.

Penelitian ini didasarkan pada beberapa penelitian sebelumnya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Zakaria (2020) dengan judul “Analisis Pemetaan *E-commerce* Terbesar Di Indonesia Berdasarkan Model Kekuatan Ekonomi Digital” meneliti mengenai pemetaan *E-commerce* penguasa pasar terbesar di Indonesia dengan didasari oleh model 5 kekuatan ekonomi digital menurut UNCTAD (*United Nations Conference Trade & Development*). Penelitian tersebut menjelaskan bahwa *E-commerce* yang mampu menguasai sektor dalam ke-5 bidang kekuatan ekonomi digital maka dapat mengakuisisi dominasi pasar dari platform digital yang lain. Seperti pada penelitian sebelumnya, pada penelitian ini juga mengacu pada 5 pilar kekuatan ekonomi digital menurut UNCTAD. Namun pada penelitian sebelumnya membahas mengenai analisis pemetaan *E-commerce* berdasarkan model kekuatan ekonomi digital sedangkan pada penelitian ini membahas perancangan strategi *E-commerce* berdasarkan model kekuatan ekonomi digital agar dapat meningkatkan kekuatan pasar.

Penelitian yang dilakukan oleh Jauhari dkk. (2016) dengan judul “Analisis Desain *E-commerce* Pada UKM Bidang Fashion Dengan Menggunakan Metode *Benchmarking*” meneliti mengenai analisis rancangan desain website UKM bidang fashion dengan melihat *usability* pengguna berdasarkan hasil dari *benchmarking* yaitu *best practice*, penerapan *E-commerce* pada UKM fashion tersebut melihat *E-commerce* yang telah diterapkan pada perusahaan fashion besar seperti Zalora, Berrybenka, dan Hijup. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa untuk membangun *E-commerce* adalah dengan melakukan *benchmarking* terhadap perusahaan *E-commerce* lainnya sehingga bisa mendukung usaha dalam bersaing dan



memperkuat pangsa pasar. Seperti pada penelitian sebelumnya, penelitian ini juga menggunakan metode *benchmarking* agar dapat bersaing dengan kompetitor namun pada penelitian sebelumnya menggunakan metode *benchmarking* untuk merancang desain *E-commerce* sedangkan pada penelitian ini untuk merancang strategi. Metode *benchmarking* dipilih karena fokus pada peningkatan proses bisnis tertentu dengan memanfaatkan *best practices* daripada hanya mengukur kinerja terbaik saja. Dengan menggunakan metode tersebut dapat diketahui *E-commerce* mana yang mampu menguasai 5 pilar kekuatan ekonomi digital terbaik dibanding dengan kompetitor lainnya dimana *E-commerce* yang paling baik (*best practices*) tersebut akan digunakan sebagai acuan Lazada dalam merancang strategi guna meningkatkan kekuatan pasar.

Penelitian yang dilakukan oleh Koeswanto (2016) dengan judul “Strategi Pengembangan Bisnis Pada PT. Putrasean Rubber Industri” meneliti mengenai strategi bisnis pada PT. Putrasean Rubber Industri dengan pendekatan analisis SWOT, untuk analisis lingkungan internal menggunakan analisis fungsi, operasional, keuangan, sumber daya manusia, dan pemasaran dan untuk analisis lingkungan eksternal menggunakan metode *Porter's Five Forces*. Seperti pada penelitian sebelumnya, perancangan strategi pada penelitian ini juga menggunakan metode SWOT, metode ini dipilih karena dengan menggunakan metode tersebut dapat diperoleh beberapa alternatif strategi baik dari faktor internal dan eksternal serta dapat memberikan gambaran perencanaan strategi pengembangan yang dapat diterapkan oleh Lazada. Penelitian ini juga menggunakan *Porter's Five Forces* untuk menganalisis lingkungan eksternal sebab perusahaan dapat mengetahui strategi bersaing yang dapat menempatkan perusahaan dalam posisi yang menguntungkan. Namun untuk analisis lingkungan internal, penelitian ini menggunakan hasil dari *benchmarking*, *core competencies* dan *competitive advantage* sebab dengan diketahui keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan dibanding pesaingnya maka akan menjadi faktor penting untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing.

## 1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan sebelumnya, maka perumusan masalah pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut “Bagaimana

rancangan strategi *E-commerce* Lazada berdasarkan model kekuatan ekonomi digital guna meningkatkan kekuatan pasar?”

### 1.3 TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah diuraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai yaitu merumuskan rekomendasi dan membuat rancangan strategi pada *E-commerce* Lazada berdasarkan model kekuatan ekonomi digital guna meningkatkan kekuatan pasar.

### 1.4 MANFAAT PENELITIAN

Manfaat dari penelitian ini yaitu:

- 1 Memberikan bahan masukan untuk Lazada dalam mempertimbangkan pengambilan kebijakan menghadapi ancaman atau ketika adanya peluang yang terjadi.
- 2 Dengan menerapkan strategi- strategi yang dibuat berdasarkan model kekuatan ekonomi digital dan dengan melihat faktor internal serta faktor eksternal Lazada maka diharapkan dapat meningkatkan kekuatan pasar Lazada dalam persaingan *E-commerce* di Indonesia.

### 1.5 BATASAN MASALAH

Batasan masalah yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Subjek *benchmarking* pada penelitian ini adalah 3 *E-commerce* terpopuler yaitu Shopee, Tokopedia dan Bukalapak.
2. Kekuatan pasar *E-commerce* dinilai dari 5 kekuatan ekonomi digital menurut UNCTAD (*United Nations Conference Trade & Development*).

### 1.6 ASUMSI PENELITIAN

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kebijakan pada perusahaan Lazada tidak sedang mengalami perubahan selama penelitian berlangsung.

## 1.7 SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika penulisan berisi gambaran pembahasan yang akan dibahas pada pada Skripsi ini. Skripsi ini dibagi menjadi enam bab seperti dijelaskan di bawah ini.

### **BAB I      PENDAHULUAN**

Bab ini memuat uraian mengenai latar belakang masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah yang digunakan, dan sistematika penulisan laporan penelitian tugas akhir.

### **BAB II      TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisikan landasan teori yang digunakan sebagai referensi dalam penulisan laporan penelitian ini, ringkasan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran penelitian dan hipotesis penelitian.

### **BAB III     METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan mengenai tahapan penyelesaian masalah dalam penelitian yang dilakukan berupa gambaran terstruktur dalam bentuk diagram alir (*flowchart*) dan disertai dengan penjelasan rinci dimulai dari tahap pendahuluan, tahap pengumpulan data, tahap pengolahan data, tahap analisis data, serta tahap kesimpulan dan saran.

### **BAB IV     PENGUMPULAN PENGOLAHAN DATA**

Bab ini menyajikan data-data yang dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah dan pengolahan data yang dilakukan secara bertahap yang didapatkan dari data sekunder.

### **BAB V      ANALISIS DATA**

Bab ini menjelaskan mengenai pembahasan permasalahan yang dikaji dalam Skripsi ini berdasarkan hasil pengolahan data yang sudah dilakukan sebelumnya.

### **BAB VI     KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisikan kesimpulan yang diperoleh dari pengolahan dan analisis data yang sudah dilakukan sebelumnya serta saran atau masukan perbaikan untuk perusahaan dan penelitian berikutnya.