

Adaptasi Strategi Pemasaran Perusahaan *E-commerce* Indonesia: Kajian Data Annual Report 2021-2023

(*Adaptation of Marketing Strategies in Indonesian E-commerce Companies:
A Study of Annual Report Data from 2021 to 2023*)

Widiastuti*, Marselinus, Michael Tabaru Girsang, Rizky Nurseno

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Jakarta, Indonesia, Jl. Pulomas Barat No.9, Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 13210, Indonesia.

* Korespondensi Penulis. E-mail: widiastuti0601@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis adaptasi strategi pemasaran digital pada tiga platform *e-commerce* terkemuka di Indonesia, yaitu Tokopedia, Bukalapak, dan Blibli, selama periode 2021-2023. Kajian ini menyoroti tantangan utama yang dihadapi oleh ketiga perusahaan, termasuk penurunan EBITDA sebagai indikator profitabilitas di tengah persaingan yang semakin ketat, serta peningkatan pendapatan bersih yang mencerminkan keberhasilan dalam menarik konsumen dan memperluas volume transaksi. Melalui pendekatan kualitatif dengan desain *multiple case study*, penelitian ini menggunakan triangulasi data dari dokumen sekunder, laporan performa *digital marketing*, dan studi literatur terkait. Analisis data dilakukan menggunakan metode *thematic analysis* untuk mengidentifikasi pola dan tema utama dalam transformasi strategi pemasaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi dalam pemasaran digital, seperti personalisasi layanan berbasis kecerdasan buatan dan penguatan kolaborasi dengan UMKM lokal, menjadi kunci dalam mempertahankan daya saing. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis terhadap pengembangan strategi digital marketing yang lebih efektif dan berkelanjutan, sekaligus menawarkan wawasan bagi pelaku industri untuk menghadapi dinamika *e-commerce* yang terus berkembang di Indonesia.

Kata kunci: *E-commerce*, strategi pemasaran digital, personalisasi layanan, kolaborasi UMKM

Abstract

This study aims to analyze the adaptation of digital marketing strategies on three leading e-commerce platforms in Indonesia: Tokopedia, Bukalapak, and Blibli, during the 2021–2023 period. The study highlights key challenges faced by these companies, including a decline in EBITDA as an indicator of profitability amidst increasing competition, and the growth of net revenue, reflecting success in attracting consumers and expanding transaction volumes. Using a qualitative approach with a multiple case study design, this research employs data triangulation from secondary documents, digital marketing performance reports, and relevant literature. Data analysis was conducted using thematic analysis to identify patterns and key themes in the transformation of marketing strategies. The findings reveal that innovation in digital marketing, such as AI-based service personalization and strengthening collaboration with local SMEs, plays a crucial role in maintaining competitiveness. This study provides theoretical and practical contributions to developing more effective and sustainable digital marketing strategies while offering insights for industry players to navigate the evolving e-commerce dynamics in Indonesia.

Keywords: *E-commerce*, digital marketing strategies, service personalization, SME collaboration

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi dan informasi membuat perubahan di berbagai bidang di

seluruh dunia. Salah satu bidang yang mengalami perubahan signifikan ialah dunia bisnis. Integrasi teknologi dalam dunia bisnis menghasilkan ekosistem bisnis baru yang lebih maju dan

dinamis. Bisnis digital telah menjadi pilar utama dalam perekonomian global. Transformasi ini tidak hanya mencakup cara perusahaan beroperasi, tetapi juga cara berinteraksi dengan konsumen. Kewirausahaan digital, yang meliputi berbagai aspek seperti *e-commerce* dan pemasaran digital, telah menciptakan peluang baru bagi para pelaku usaha untuk menjangkau audiens yang lebih luas dan meningkatkan efisiensi operasional. Dengan aksesibilitas internet yang semakin meluas, bisnis digital kini menjadi kebutuhan yang tidak bisa diabaikan pada ekosistem pasar.

Pemasaran digital memainkan peran krusial dalam ekosistem *e-commerce*, memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan berbagai saluran online untuk menjangkau konsumen. Melalui strategi seperti iklan berbayar, optimisasi mesin pencari (SEO), dan pemasaran media sosial, perusahaan dapat meningkatkan visibilitas mereka dan menjangkau target pasar dengan lebih efektif. Pemasaran digital tidak hanya membantu dalam menarik pelanggan baru tetapi juga dalam mempertahankan pelanggan lama melalui interaksi yang lebih personal dan relevan.

Di Indonesia, *e-commerce* telah berkembang pesat dalam beberapa tahun terakhir. Berdasarkan laporan Bank Indonesia (2023), nilai transaksi *e-commerce* di Indonesia mencapai Rp476,3 triliun pada tahun 2022, dengan pertumbuhan pengguna *e-commerce* yang terus meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat semakin mengandalkan platform digital untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari mereka. Perusahaan-perusahaan besar seperti Tokopedia, Bukalapak, dan Blibli telah menjadi pemain utama dalam industri ini, masing-masing menawarkan berbagai produk dan layanan untuk memenuhi permintaan konsumen yang beragam.

Tokopedia, Bukalapak, dan Blibli merupakan tiga perusahaan *e-commerce* terkemuka di Indonesia yang telah menunjukkan kemajuan signifikan dalam hal inovasi dan adaptasi strategi pemasaran. Tokopedia dikenal dengan model bisnisnya yang mengutamakan kemudahan akses bagi penjual dan pembeli, sementara Bukalapak menawarkan platform yang mendukung usaha kecil dan menengah. Blibli, di sisi lain, menonjol dengan pendekatan layanan pelanggan yang kuat dan pengalaman belanja yang menyenangkan.

Namun, ketiganya menghadapi tantangan dalam mempertahankan pangsa pasar di tengah kompetisi yang ketat dari pemain baru dan platform internasional seperti Shopee. Persaingan antara platform-platform ini makin intens, sehingga setiap perusahaan harus terus berinovasi agar tetap relevan.

Peningkatan persaingan dalam konteks pemasaran pada perusahaan *e-commerce* di Indonesia menjadi isu penting yang perlu dianalisis. Persaingan antara platform-platform *e-commerce* semakin intensif, dengan Shopee sebagai salah satu pemain dominan yang terus meningkatkan pangsa pasarnya melalui inovasi seperti video commerce (Witro et al., 2021). Selain itu, acara belanja online tahunan seperti Harbolnas juga meningkatkan aktivitas *e-commerce* secara keseluruhan. Namun demikian, tantangan tetap ada; banyak perusahaan harus beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan perilaku konsumen dan perkembangan teknologi untuk tetap kompetitif (Snapcart, 2024).

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengkaji adaptasi strategi pemasaran digital di tiga platform *e-commerce* terkemuka di Indonesia. Pemahaman mendalam tentang transformasi strategi pemasaran digital akan memberikan wawasan berharga bagi praktisi industri dan akademisi dalam mengoptimalkan pendekatan pemasaran di era digital yang terus berevolusi. Lebih lanjut, hasil penelitian ini diharapkan dapat pengembangan berkontribusi kerangka strategis pada untuk implementasi digital marketing yang lebih efektif dan berkelanjutan dalam konteks *e-commerce* Indonesia.

KAJIAN TEORI

Pemasaran

Pemasaran merupakan proses strategis yang berorientasi pada identifikasi, pemenuhan, dan pemeliharaan kebutuhan serta keinginan pelanggan guna mencapai tujuan organisasi. Pemasaran mencakup serangkaian aktivitas yang dirancang untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan memberikan nilai kepada pelanggan, serta mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan (Toruan, 2018; Fatma et al., 2023). Elemen penting dalam pemasaran meliputi segmentasi pasar, penargetan, dan positioning (STP), yang berfungsi sebagai fondasi untuk merancang

strategi pemasaran yang efektif (Mariska et al., 2024).

Seiring perkembangan teknologi, pemasaran telah mengalami transformasi signifikan dari pendekatan tradisional menuju pendekatan yang lebih modern dan berbasis digital. Perubahan ini didorong oleh meningkatnya penggunaan internet, perangkat mobile, dan media sosial, yang membuka peluang baru untuk menjangkau konsumen secara lebih personal dan interaktif. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang perilaku konsumen dan analisis data menjadi aspek krusial dalam mengoptimalkan strategi pemasaran kontemporer.

Bisnis Digital

Bisnis digital merujuk pada penerapan teknologi digital dalam proses bisnis untuk menciptakan nilai baru dan meningkatkan efisiensi. Bisnis digital melibatkan penggunaan teknologi seperti *cloud computing*, big data, dan *Internet of Things (IoT)* untuk mengintegrasikan proses operasional dan meningkatkan pengalaman pelanggan (Ramdhan & Aripin, 2024). Transformasi menuju bisnis digital memungkinkan organisasi untuk menjadi lebih responsif terhadap dinamika pasar dan preferensi konsumen (Malik, 2024).

Dalam konteks ini, inovasi digital menjadi kunci keberhasilan bisnis. Inovasi tersebut dapat berupa pengembangan produk digital, penggunaan platform online untuk distribusi, atau pengelolaan data secara cerdas untuk pengambilan keputusan strategis. Namun, bisnis digital juga menghadirkan tantangan seperti keamanan data, persaingan global, dan kebutuhan untuk terus beradaptasi dengan teknologi yang terus berkembang.

Digital Marketing

Digital marketing atau pemasaran digital adalah upaya mempromosikan produk atau jasa melalui platform digital, termasuk website, media sosial, email, dan mesin pencari. Digital marketing menawarkan keuntungan seperti biaya yang lebih rendah, jangkauan audiens yang luas, dan kemampuan untuk melacak hasil kampanye secara real-time (Muharam et al., 2024). Elemen kunci dalam digital marketing meliputi Search Engine Optimization (SEO), content marketing, dan iklan berbasis pay-per-click (PPC) (Sutrisna, 2024).

Keberhasilan digital marketing bergantung pada kemampuan perusahaan untuk memahami perilaku digital konsumen, seperti pola pencarian, preferensi media sosial, dan kebiasaan pembelian online. Selain itu, personalisasi menjadi aspek yang semakin penting dalam digital marketing, karena konsumen cenderung memberikan respons positif terhadap konten yang relevan dengan kebutuhan dan minat mereka.

E-commerce

E-commerce atau perdagangan elektronik merupakan aktivitas pembelian dan penjualan produk atau jasa melalui platform digital. Perkembangan *e-commerce* telah mengalami lonjakan pesat, terutama di era pandemi COVID-19, yang mendorong perubahan kebiasaan konsumen menuju belanja online. *E-commerce* mencakup model bisnis seperti Business-to-Consumer (B2C), Business-to-Business (B2B), dan Consumer-to-Consumer (C2C) (Dasopang, 2024).

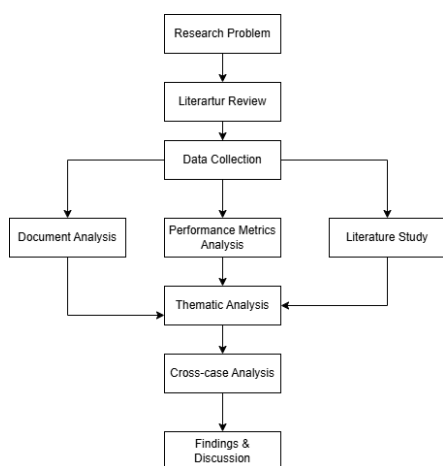
Faktor utama yang memengaruhi keberhasilan *e-commerce* meliputi pengalaman pengguna (user experience), kepercayaan konsumen terhadap platform, dan efisiensi logistik. Selain itu, integrasi dengan digital marketing menjadi elemen kunci untuk menarik lalu lintas pengguna dan meningkatkan konversi penjualan. Dengan meningkatnya persaingan, perusahaan *e-commerce* harus mampu mengadopsi teknologi baru, seperti kecerdasan buatan dan analitik prediktif, untuk mempertahankan keunggulan kompetitif..

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain multiple case study untuk menganalisis transformasi strategi pemasaran digital pada tiga platform e-commerce terkemuka di Indonesia, yaitu Tokopedia, Bukalapak, dan Blibli, selama periode 2021–2023. Desain ini dipilih untuk menggali pemahaman mendalam terkait perubahan strategi yang dilakukan oleh setiap platform dalam menghadapi tantangan dan peluang di industri e-commerce. Kerangka penelitian (Research Framework) yang digunakan dapat dilihat pada Gambar 1, yang menjelaskan hubungan antara variabel utama dalam kajian ini.

Pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi dari tiga sumber utama, yaitu: (1) analisis dokumen sekunder seperti laporan tahunan, presentasi investor, dan rilis media resmi; (2) data performa finansial, termasuk metrik EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) dan Pendapatan Bersih (Net Revenue); serta (3) studi literatur dari publikasi akademik, laporan industri, dan analisis pasar. Periode pengumpulan data difokuskan pada rentang Januari 2021 hingga Desember 2023 untuk memastikan relevansi dan keterbaruan hasil penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan metode thematic analysis berdasarkan framework Braun & Clarke (2024), yang melibatkan enam tahap: familiarisasi data, pengkodean awal, identifikasi tema, tinjauan tema, definisi dan penamaan tema, serta penulisan laporan.. *Research Framework* dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. *Research Framework*

HASIL DAN PEMBAHASAN

EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*)

Berdasarkan hasil analisa dan kajian yang dilakukan, dapat diketahui bahwa EBITDA Tokopedia mengalami penurunan signifikan dari 16.463 miliar rupiah pada tahun 2021 menjadi 16.012 miliar rupiah pada tahun 2022, dan akhirnya turun drastis menjadi 3.670 miliar rupiah pada tahun 2023. Penurunan ini mengindikasikan tantangan dalam mempertahankan profitabilitas di tengah kompetisi yang semakin ketat.

EBITDA Blibli menunjukkan pola fluktuatif. Pada tahun 2021, EBITDA mencapai 3.377 miliar rupiah, meningkat menjadi 4.766 miliar rupiah pada tahun 2022, tetapi kembali turun menjadi 3.349 miliar rupiah pada tahun 2023. Data ini mengisyaratkan bahwa Blibli menghadapi kesulitan menjaga kestabilan operasional.

Kondisi yang hampir serupa juga terjadi pada EBITDA Bukalapak. Dimana EBITDA Bukalapak juga mengalami penurunan dari 1.410 miliar rupiah pada tahun 2021 menjadi 1.294 miliar rupiah pada tahun 2022, dan anjlok menjadi 475 miliar rupiah pada tahun 2023. Hal ini mengindikasikan bahwa Bukalapak sedang berada di bawah tekanan operasional yang signifikan.

Pendapatan Bersih (*Net Revenue*)

Pendapatan bersih ketiga platform menunjukkan tren yang lebih positif. Tokopedia mencatat peningkatan konsisten dari 5.156 miliar rupiah pada tahun 2021 menjadi 11.349 miliar rupiah pada tahun 2022 dan 14.785 miliar rupiah pada tahun 2023. Blibli juga mengalami pertumbuhan signifikan dari 8.858 miliar rupiah pada tahun 2021 menjadi 15.269 miliar rupiah pada tahun 2022, meskipun sedikit menurun menjadi 14.718 miliar rupiah pada tahun 2023. Bukalapak menunjukkan pertumbuhan yang stabil, dari 1.869 miliar rupiah pada tahun 2021 menjadi 3.618 miliar rupiah pada tahun 2022, dan 4.438 miliar rupiah pada tahun 2023. Data ini menunjukkan bahwa meskipun profitabilitas menurun, ketiga platform berhasil menarik lebih banyak konsumen dan memperluas volume transaksi masing-masing.

Pembahasan

Penurunan EBITDA yang dialami oleh ketiga platform *e-commerce* pada tahun 2023 mengindikasikan adanya tantangan dalam menjaga profitabilitas di tengah meningkatnya persaingan. Peningkatan biaya operasional, penerapan diskon yang agresif, dan investasi besar untuk mempertahankan pangsa pasar dapat menjadi penyebab utama dari penurunan ini. Meskipun demikian, peningkatan pendapatan bersih menunjukkan kemampuan platform-platform ini untuk menarik lebih banyak pelanggan dan meningkatkan volume transaksi, meskipun dengan margin keuntungan yang lebih kecil.

Kompetisi yang ketat antarplatform memaksa perusahaan untuk terus berinovasi dalam layanan dan strategi pemasaran. Tokopedia unggul dalam pertumbuhan pendapatan, menunjukkan keberhasilan dalam memperluas jangkauan pasar. Blibli, meskipun mengalami sedikit penurunan pendapatan pada tahun 2023, tetap memiliki angka yang kompetitif. Sementara itu, Bukalapak menunjukkan tren pertumbuhan yang konsisten meskipun dengan skala yang lebih kecil dibandingkan dua pesaing utamanya.

Adaptasi strategi pemasaran digital yang dapat dilakukan berdasarkan kondisi dari ketiga perusahaan yaitu sebagai berikut:

1. Personalisasi Layanan

Personalisasi dapat menjadi kunci dalam mempertahankan pelanggan sekaligus meningkatkan pengalaman pengguna. Platform *e-commerce* dapat memanfaatkan teknologi kecerdasan buatan (AI) untuk menganalisis perilaku konsumen, sehingga mampu memberikan rekomendasi produk yang lebih relevan. Selain itu, program loyalitas berbasis preferensi pelanggan, seperti poin reward yang dapat ditukarkan dengan diskon eksklusif, dapat meningkatkan retensi pelanggan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan, tetapi juga mendorong mereka untuk melakukan pembelian ulang.

Strategi ini perlu diperkuat dengan pengembangan fitur antarmuka yang ramah pengguna, seperti personalisasi dashboard atau penawaran khusus yang disesuaikan dengan histori pembelian. Dengan demikian, platform dapat menciptakan pengalaman berbelanja yang lebih menarik dan memikat pelanggan untuk tetap menggunakan layanan mereka.

2. Penguatan Kolaborasi Lokal

Kolaborasi dengan UMKM lokal dapat menjadi keunggulan kompetitif yang signifikan. Dengan memprioritaskan produk lokal, platform *e-commerce* tidak hanya membantu meningkatkan perekonomian komunitas, tetapi juga menciptakan nilai tambah yang unik. Branding kolaborasi ini harus dikemas dengan baik, seperti melalui kampanye pemasaran yang menonjolkan cerita atau keunikan dari mitra UMKM.

Selain itu, penguatan kolaborasi dengan penyedia logistik lokal dapat membantu menekan

biaya pengiriman sekaligus meningkatkan efisiensi operasional. Dalam jangka panjang, strategi ini dapat memberikan manfaat berupa hubungan bisnis yang lebih erat dengan mitra lokal serta peningkatan kepercayaan pelanggan terhadap komitmen platform untuk mendukung perekonomian nasional. Branding yang tepat dan konsisten, seperti menggunakan narasi "Dukung Lokal, Bangun Bangsa," dapat memperkuat citra perusahaan di mata konsumen.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun ketiga platform *e-commerce* menghadapi penurunan profitabilitas yang tercermin dari EBITDA yang menurun, mereka mampu mencatat pertumbuhan pendapatan bersih yang positif. Hal ini menunjukkan keberhasilan dalam memperluas pangsa pasar dan meningkatkan volume transaksi di tengah persaingan yang ketat. Namun, tantangan dalam menjaga profitabilitas tetap menjadi isu utama yang memerlukan perhatian lebih lanjut.

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar platform *e-commerce* berfokus pada personalisasi layanan untuk meningkatkan pengalaman pelanggan dan mendorong loyalitas jangka panjang. Selain itu, penguatan kolaborasi lokal dengan UMKM dan penyedia logistik dapat membantu menciptakan keunggulan kompetitif sekaligus memperkuat citra positif perusahaan di mata konsumen. Dengan strategi ini, platform dapat lebih siap menghadapi tantangan di pasar yang terus berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Bank Indonesia. (2023). *Laporan kelembagaan Bank Indonesia*. Bank Sentral Republik Indonesia.
<https://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan/Pages/LKBI-2023.aspx>
- Blibli. (2023). Laporan Tahunan (Annual Report). PT. Global Digital Niaga Tbk.
- Bukalapak. (2023). Laporan Tahunan (Annual Report). PT Bukalapak.com Tbk
- Braun, V., & Clarke, V. (2024). Supporting best practice in reflexive thematic analysis reporting in palliative medicine: A review of published research and introduction to the reflexive thematic analysis reporting

- guidelines (RTARG). *Palliative Medicine*, 38(6), 608–616.
- Dasopang, N. (2024). E-commerce bisnis dan internet. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen dan Syariah*, 3(1), 8–14.
- Fatma, N., Alimuddin, M., & Latiep, I. F. (2023). *Manajemen Pemasaran Era Industri 4.0*. Nas Media Pustaka.
- GoTo. (2023). Laporan Tahunan (Annual Report). PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk.
- Malik, H. A. (2024). Dinamika transformasi bisnis di era digital: Strategi adaptasi dan peran kepemimpinan pada industri 4.0. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(1), 1–5.
- Mariska, R., Habibie, M. A., & Iskarim, M. (2024). Strategi STP (segmenting, targeting, positioning) dalam pendidikan dasar: Pendekatan edupreneurship untuk meningkatkan diferensiasi dan daya tarik sekolah. *Journal Innovation In Education*, 2(4), 93–106.
- Muharam, H., Fitriyani, S., Marthalia, L., & Simanjuntak, V. C. (2024). Optimalisasi strategi digital marketing untuk meningkatkan penjualan keripik pisang (Tiens Banana Chips) di Kabupaten Subang. *Jurnal Pengabdian Tangerang Selatan (JURANTAS)*, 2(3), 192–199.
- Ramdhan, H., & Aripin, S. (2024). Strategi digital untuk bisnis: Pendekatan praktis dan implementasi di industri 4.0. *ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal*, 5(1), 34–40.
- Sutrisna, E. (2024). *Fundamental Digital Marketing: Strategi Dasar Untuk Sukses di Dunia Digital*. Indonesia Emas Group.
- Toruan, R. R. M. (2018). Proses implementasi word of mouth dalam strategi komunikasi pemasaran La Perla Plaza Senayan. *Jurnal Pustaka Komunikasi*, 1(1), 155–166.
- Witro, D., Nujaman, M. I., Ayu, D., & Al-Rasyid, C. S. (2021). Kontestasi marketplace di Indonesia pada era pandemi: Analisis strategi promosi Tokopedia, Shopee, Bukalapak, Lazada, dan Blibli dalam pemulihan ekonomi nasional. *OIKONOMIKA: Jurnal Kajian Ekonomi dan Keuangan Syariah*, 2(2), 33–42.