

## STABILITAS DAN KETAHANAN EKONOMI SHOPEE DALAM PERSAINGAN E-COMMERCE PASCA PANDEMI

Sqatya Wibrahma<sup>1</sup>, Dimas Yogi Febriansyah<sup>2</sup>, Muhamad Rapi<sup>3</sup>, Oki Iqbal Khair<sup>4</sup>

Manajemen, Universitas Pamulang

[sqatyawibrama23@gmail.com](mailto:sqatyawibrama23@gmail.com), [dimasyogi42@gmail.com](mailto:dimasyogi42@gmail.com), [muhamadrap189@gmail.com](mailto:muhamadrap189@gmail.com),  
[dosen01801@unpam.ac.id](mailto:dosen01801@unpam.ac.id)**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis stabilitas dan ketahanan ekonomi Shopee dalam menghadapi persaingan e-commerce yang semakin intens di Indonesia pasca pandemi COVID-19. Dengan metode deskriptif kualitatif dan studi literatur dari berbagai sumber terpercaya, termasuk laporan tahunan Sea Group, data Badan Pusat Statistik, serta studi dari McKinsey dan iPrice Group, penelitian ini menjabarkan pola bisnis, kinerja keuangan, strategi teknologi, dan pola subsidi yang digunakan Shopee untuk tumbuh dan bertahan di tengah perubahan pola konsumsi digital. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model bisnis marketplace dengan efek skala, integrasi teknologi logistik (Shopee Express), dan pola promosi agresif berhasil membawa Shopee memimpin pasar e-commerce Indonesia. Namun, pola subsidi yang digunakan juga membawa risiko bagi keberlanjutan bisnis jangka panjang. Shopee perlu mengoptimalkan monetisasi nilai dari layanannya, memperluas kerja sama dengan UMKM daerah, serta memperbarui pola bisnis agar dapat beradaptasi dengan perubahan pola konsumsi dan regulasi yang semakin ketat. Kesimpulannya, Shopee dapat terus tumbuh dan mempertahankan daya saing dengan menggabungkan teknologi, efisiensi biaya, dan nilai bisnis berkelanjutan. Implikasi dari penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi pelaku bisnis e-commerce lainnya dalam merumuskan strategi adaptasi dan inovasi yang sesuai dengan kebutuhan pasar dan perkembangan teknologi digital.

**Kata Kunci:** Ketahanan Ekonomi, Shopee, E-Commerce, Teknologi Digital, Pola Subsidi, Pasca Pandemi

**Abstract**

*This study aims to analyze the economic stability and resilience of Shopee in the face of intensifying e-commerce competition in Indonesia following the COVID-19 pandemic. Through a qualitative descriptive approach and literature review of trusted sources—including Sea Group annual reports, statistics from the Indonesian Central Statistics Agency (BPS), and studies from McKinsey and iPrice Group—this research explores Shopee's business model, financial performance, technological strategies, and subsidy patterns to understand its ability to grow and sustain its competitive advantage amid changes in digital consumer behavior. The results show that Shopee's marketplace model, combined with its technology-driven logistics (Shopee Express) and aggressive promotional strategies, has successfully positioned it as the leading e-commerce platform in Indonesia. However, reliance on heavy subsidies presents long-term sustainability risks. In conclusion, Shopee can continue to thrive and maintain its competitive edge by combining*

**Article history**

Received: Juni 2025

Reviewed: Juni 2025

Published: Juni 2025

Plagirism checker no 80

Doi : prefix doi :

[10.8734/musytari.v1i2.365](https://doi.org/10.8734/musytari.v1i2.365)

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

*technological innovation, cost efficiency, and value-driven business strategies. The findings of this study can serve as a reference for e-commerce stakeholders in formulating adaptive and sustainable business strategies aligned with evolving market dynamics and digital technology trends.*

**Keywords:** *Economic resilience, Shopee, e-commerce, digital technology, subsidy patterns, post-pandemic*

## PENDAHULUAN

Pertumbuhan pesat bisnis e-commerce di Indonesia bukan hanya sebuah tren sementara, tetapi sebuah fenomena yang mengubah pola konsumsi dan lanskap ekonomi digital. Badan Pusat Statistik (BPS, 2023) mencatat bahwa nilai transaksi e-commerce di Indonesia tumbuh rata-rata 15-25% per tahun, menjadikan Indonesia salah satu pasar digital terbesar di kawasan Asia Tenggara. Salah satu pemain kunci dalam ekosistem ini adalah Shopee, platform e-commerce yang dikelola oleh Sea Group. Sejak diluncurkan tahun 2015, Shopee tumbuh dari pemain kecil hingga menjadi platform marketplace terbesar di Indonesia berdasarkan jumlah pengunjung aktif bulanan dan nilai transaksi bruto (GMV). Keberhasilan ini bukan hanya berkat pola promosi agresif dan gratis ongkir, tetapi juga karena kemampuan Shopee beradaptasi dengan kebutuhan konsumen dan penjual di berbagai daerah, termasuk daerah tier-2 dan tier-3 (iPrice, 2023).

Namun, pasca pandemi Covid-19, pola konsumsi digital masyarakat berubah signifikan. Ada tiga perubahan pola konsumsi yang paling terasa:

1. Digitalisasi yang lebih luas: Konsumen dari daerah rural dan usia lebih tua mulai aktif berbelanja online.
2. Sensitivitas Harga dan Nilai: Konsumen lebih selektif dalam berbelanja, mementingkan nilai dari produk dan layanan.
3. Peningkatan Persaingan: Pemain e-commerce lain seperti Tokopedia, Lazada, dan Bukalapak juga gencar melakukan inovasi teknologi, integrasi logistik, dan promosi guna memikat pengguna.

Kombinasi dari perubahan pola konsumsi ini membuat pemain e-commerce tidak hanya perlu tumbuh, tetapi juga perlu mempertahankan stabilitas dan ketahanan ekonomi. Dalam konteks inilah penelitian ini memfokuskan perhatiannya, yaitu pada stabilitas dan ketahanan ekonomi Shopee dalam menghadapi persaingan e-commerce pasca pandemi.

## LITERATURE REVIEW

### Ketahanan Ekonomi Perusahaan

Ketahanan ekonomi (economic resilience) merujuk pada kemampuan sebuah entitas bisnis untuk bertahan, beradaptasi, dan tumbuh di tengah berbagai risiko dan guncangan ekonomi (Briguglio et al., 2009). Dalam konteks bisnis digital, termasuk e-commerce, ketahanan ekonomi tidak hanya terkait dengan daya tahan finansial, tetapi juga dengan kemampuan adaptasi teknologi dan model bisnis dalam menghadapi perubahan pola konsumsi dan risiko eksternal. Briguglio et al. (2009) menjabarkan tiga dimensi utama ketahanan ekonomi:

1. Stabilitas Makroekonomi: Kemampuan bisnis untuk menjaga kestabilan keuangan dan pertumbuhan nilai transaksi di tengah perubahan pola konsumsi.
2. Stabilitas Mikroekonomi: Efisiensi operasional, struktur biaya, dan pola subsidi yang dapat dijaga guna menjamin keberlangsungan usaha.

3. Kemampuan Beradaptasi (Resilience): Kemampuan bisnis untuk dengan cepat mengubah strategi dan model bisnis sesuai kebutuhan pasar dan teknologi.

Pada e-commerce, contoh nyata dari penerapan ketahanan ekonomi ini dapat dilihat dari pola bisnis yang digunakan oleh pemain besar seperti Shopee. Mereka memanfaatkan teknologi untuk memangkas biaya, menciptakan nilai bagi pengguna, dan mengurangi risiko dari fluktuasi pola konsumsi.

### Model Bisnis Marketplace

Laudon & Traver (2017) menjelaskan bahwa model bisnis marketplace terdiri dari tiga pilar utama:

1. Platform sebagai Penghubung: Berfungsi sebagai perantara yang menghubungkan penjual dengan pembeli.
2. Efek Jaringan (Network Effect): Nilai platform tumbuh seiring dengan bertambahnya jumlah pengguna, baik dari sisi penjual maupun pembeli.
3. Monetisasi Berbasis Layanan Tambahan: Melalui fitur-fitur nilai tambah, seperti logistik terintegrasi, sistem pembayaran digital, dan layanan promosi berbayar.

Pada konteks Shopee, model bisnis marketplace memungkinkan:

- Penjual dari berbagai daerah dapat memasarkan produk dengan biaya masuk rendah.
- Konsumen dapat mengakses berbagai produk dengan kemudahan transaksi, gratis ongkir, dan metode pembayaran digital (ShopeePay).
- Efek skala (scale) memungkinkan Shopee menawarkan nilai tawar yang tinggi bagi penjual dan pembeli, yang membuat platform ini tumbuh signifikan dari tahun ke tahun

### Disrupsi Teknologi dan Pola Konsumsi Pasca Pandemi

Studi dari McKinsey & Company (2021) menekankan bahwa teknologi digital mempercepat pola adopsi e-commerce di era pandemi dan membuat pola konsumsi online lebih inklusif. Ada tiga pola perubahan signifikan:

1. Peningkatan Konsumsi Online dari Segmen Baru: Konsumen dari daerah rural dan usia lebih tua mulai aktif berbelanja online.
2. Kebutuhan Layanan Berbasis Nilai: Konsumen semakin selektif dan memperhitungkan nilai dari produk dan jasa yang ditawarkan.
3. Integrasi Layanan Keuangan: E-commerce tumbuh berdampingan dengan teknologi pembayaran digital, membuat transaksi lebih mudah dan cepat.

Shopee memanfaatkan pola ini dengan:

- Investasi teknologi (Shopee Express, sistem pembayaran digital).
- Strategi promosi masif dan subsidi (gratis ongkir, diskon).
- Model bisnis data-driven untuk memahami pola konsumsi dan kebutuhan pengguna.

### Aspek Regulasi dan Etika

Pertumbuhan bisnis e-commerce juga terkait erat dengan aspek regulasi dan etika bisnis. Regulasi terkait perlindungan konsumen, kebijakan perpajakan digital, hingga tata kelola platform marketplace dapat memengaruhi pola bisnis pemain e-commerce. Beberapa contoh:

- Peraturan Menteri Perdagangan No. 50/2020 yang mengatur sistem usaha perdagangan melalui sistem elektronik (PMSE).
- Etika bisnis terkait perlindungan data pribadi dan keamanan transaksi digital.
- Bagi pemain e-commerce seperti Shopee, adaptasi dengan aturan ini bukan hanya soal compliance, tetapi juga soal membangun kepercayaan (trust) yang berdampak signifikan bagi daya saing dan keberlanjutan bisnis.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Jenis dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi literatur dan analisis data sekunder. Tujuannya untuk memahami dan menjelaskan strategi, pola bisnis, dan kinerja keuangan Shopee sebagai pemain e-commerce yang berhasil membangun ketahanan ekonomi di tengah persaingan pasca pandemi. Penelitian deskriptif kualitatif digunakan agar dapat mengungkap pola, faktor, dan mekanisme kerja bisnis dari berbagai sudut pandang, termasuk dari sisi strategi bisnis, teknologi, dan pola adaptasi risiko.

### Sumber Data

Penelitian ini mengandalkan data dari berbagai sumber terpercaya, terdiri dari:

#### 1. Laporan Tahunan Sea Group (2021-2023):

Memberikan gambaran lengkap terkait kinerja finansial dan strategi bisnis Shopee sebagai unit usaha Sea Group.

#### 2. Publikasi Badan Pusat Statistik (BPS):

Digunakan untuk mendapatkan data makro terkait pola konsumsi digital dan perkembangan nilai transaksi e-commerce di Indonesia.

#### 3. Studi dan Laporan Konsultan:

Seperti McKinsey & Company (2021) dan iPrice Group (2023) untuk memahami pola perubahan perilaku konsumen dan tren bisnis e-commerce pasca pandemi.

#### 4. Literatur Ilmiah:

Digunakan sebagai landasan teoretis terkait ketahanan ekonomi (Briguglio et al., 2009), model bisnis marketplace (Laudon & Traver, 2017), dan implikasi teknologi digital bagi bisnis.

#### 5. Regulasi dari Kementerian Perdagangan:

Digunakan untuk menganalisis aspek legalitas dan etika bisnis dari platform e-commerce.

### Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan metode:

- Studi Dokumen: Analisis laporan tahunan, publikasi dari situs resmi Sea Group dan Kementerian terkait, serta data dari situs statistik.
- Observasi Tidak Langsung: Mengamati pola bisnis dan pola promosi dari platform Shopee berdasarkan laporan media bisnis dan jurnal akademik.
- Analisis Konten: Menganalisis pola narasi dan data dari berbagai laporan untuk mendapatkan gambaran pola bisnis dan adaptasi teknologi yang digunakan oleh Shopee.

### Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dari berbagai sumber dianalisis dengan pendekatan:

1. Analisis Deskriptif: Digunakan untuk menjabarkan pola bisnis dan strategi Shopee dari berbagai aspek (keuangan, teknologi, pola promosi).
2. Analisis SWOT: Digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan (Strength), kelemahan (Weakness), peluang (Opportunities), dan ancaman (Threats) bagi Shopee sebagai pemain e-commerce yang berusaha menjaga ketahanan ekonominya.
3. Analisis Tren dan Pola: Digunakan untuk membaca pola perkembangan nilai transaksi, pola konsumsi digital, dan pola subsidi dari waktu ke waktu (2021-2023).
4. Penarikan Kesimpulan Kualitatif: Hasil analisis kemudian dijabarkan dalam bentuk narasi untuk menjawab pertanyaan penelitian.

### Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan:

Berfokus pada data sekunder, tidak termasuk data primer dari pihak internal Shopee. Analisis tidak dapat sepenuhnya menjamin prediksi pola bisnis masa depan, tetapi dapat memberi gambaran pola dan tren yang dapat dijadikan titik acuan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Profil dan Model Bisnis Shopee

Sejak masuk ke Indonesia tahun 2015, Shopee tumbuh dari pemain kecil menjadi platform marketplace dengan nilai transaksi terbesar di Indonesia (iPrice Group, 2023). Model bisnis Shopee berlandaskan pada konsep marketplace, yang memungkinkan penjual dan pembeli dapat bertemu dan bertransaksi secara online dengan berbagai nilai tawar:

Platform Marketplace Berbasis Teknologi:

1. Shopee menggabungkan teknologi mobile app dan sistem pembayaran digital (ShopeePay), memungkinkan pengalaman belanja yang seamless bagi pengguna.
2. Efek Jaringan (Network Effect):
3. Semakin banyak penjual yang bergabung, semakin kaya pilihan produk bagi pembeli, yang akhirnya membuat platform ini tumbuh eksponensial.
4. Integrasi Logistik & Layanan:
5. Shopee mengembangkan Shopee Express dan bekerja sama dengan jasa logistik lain guna memangkas waktu pengiriman dan biaya bagi pengguna.
6. Kombinasi Pola Promosi dan Subsidi:
7. Strategi awal Shopee untuk menarik pangsa pasar adalah pola gratis ongkir, flash sale, dan sistem loyalitas, yang membuat platform ini tumbuh signifikan di Indonesia.

### Kinerja Keuangan Pasca Pandemi

Data dari Laporan Keuangan Sea Group (2021-2023) menunjukkan pola pertumbuhan yang signifikan bagi segmen e-commerce (Shopee), tetapi juga diiringi dengan tantangan dari sisi biaya:

Pertumbuhan GMV (Gross Merchandise Value):

Nilai transaksi tumbuh rata-rata 15-25% per tahun dari 2021 hingga 2023, mengokohkan posisinya sebagai pemain dominan di Indonesia.

Pola Profitabilitas:

Meskipun pendapatan tumbuh signifikan, pola subsidi dan promosi yang masif membuat tingkat laba bersih belum sepenuhnya positif hingga tahun 2022. Namun, mulai Q1-Q2 2023 terlihat tren perbaikan laba operasional.

Arus Kas Operasi:

Dengan dukungan dari Sea Group, Shopee berhasil menjaga likuiditas dan melakukan berbagai efisiensi operasional guna menopang strategi ekspansi.

### Strategi Subsidi dan “Bakar Uang”

Saat pemain lain seperti Tokopedia, Lazada, dan Bukalapak juga gencar memberikan promosi, Shopee mengambil langkah subsidi agresif untuk mendapatkan pangsa pasar sebesar-besarnya. Strategi ini termasuk:

1. Gratis ongkir untuk berbagai daerah.
2. Diskon khusus bagi penjual dan pembeli.
3. Program loyalitas dan koin Shopee.

Analisis Keberlanjutan:

1. Dalam jangka pendek, strategi ini efektif untuk membentuk pola konsumsi dan membuat Shopee sebagai top-of-mind bagi pengguna.

2. Dalam jangka panjang, pola subsidi ini membutuhkan efisiensi operasional dan monetisasi platform guna menjaga kesehatan finansial.

### **Inovasi Teknologi dan Logistik**

Shopee mengandalkan teknologi untuk membuat operasinya efisien dan dapat diskalakan:

- **Shopee Express:** Investasi di sistem logistik sendiri membuat pengiriman dapat dikontrol dari ujung ke ujung, mengurangi biaya dan waktu.
- **Big Data dan AI:** Digunakan untuk memberikan pengalaman belanja personal, rekomendasi produk, dan pengawasan fraud.
- **ShopeePay dan Layanan Keuangan:** Integrasi pembayaran digital membuat transaksi lebih seamless, meningkatkan nilai per transaksi dan daya tahan ekonomi platform

### **Analisis SWOT Ketahanan Ekonomi Shopee**

#### **Aspek Detail Analisis**

- **Strengths** Model bisnis marketplace dengan efek skala yang kuat, teknologi logistik sendiri, brand recognition tinggi, pola promosi efektif.
- **Weaknesses** Biaya promosi tinggi, tingkat monetisasi belum optimal, tekanan dari pemain e-commerce lain.
- **Opportunities** Ekspansi bisnis ke daerah tier-2 dan tier-3, diversifikasi produk digital (ShopeePay, layanan kredit), pola kerja sama dengan UMKM.
- **Threats** Tekanan regulasi, perubahan pola konsumsi, intensitas persaingan dari pemain e-commerce global dan regional.

### **Tantangan Pasca Pandemi**

Seiring dengan pergeseran pola konsumsi dari kebutuhan pokok ke kebutuhan nilai dan pengalaman, Shopee menghadapi:

1. Tekanan dari pemain lain yang juga gencar memanfaatkan teknologi dan pola subsidi.
2. Regulasi terkait sistem perdagangan digital (PMSE).
3. Tantangan adaptasi pola kerja dan kebutuhan tenaga kerja dengan teknologi tinggi.

#### **Implikasi:**

Shopee perlu terus mengoptimalkan pola bisnis dan teknologi guna mengurangi tingkat risiko dari berbagai faktor eksternal ini.

### **KESIMPULAN**

Penelitian ini menganalisis stabilitas dan ketahanan ekonomi Shopee dalam menghadapi intensitas persaingan e-commerce di Indonesia, khususnya pasca pandemi. Beberapa temuan kunci dari studi ini ialah:

1. **Pertumbuhan Berbasis Model Marketplace yang Efektif:**

Model bisnis marketplace Shopee terbukti berhasil memanfaatkan efek skala, teknologi, dan pola promosi untuk menjangkau berbagai lapisan konsumen dari daerah urban hingga rural.

2. **Ketahanan Ekonomi Didukung oleh Integrasi Teknologi dan Logistik:**

Investasi besar Shopee pada teknologi digital (Big Data, AI) dan logistik sendiri (Shopee Express) membuat platform ini dapat memangkas biaya dan waktu pengiriman, menciptakan nilai tambah bagi penjual dan pembeli.

3. **Pola Subsidi Berisiko tetapi Efektif untuk Ekspansi Awal:**

Strategi bakar uang (subsidi ongkir dan promosi) memang berdampak signifikan bagi pertumbuhan pangsa pasar. Namun, pola ini juga membawa risiko bagi keberlanjutan laba jangka panjang bila tidak diimbangi dengan monetisasi dan efisiensi operasional.

#### 4. Adaptasi dan Inovasi Kunci Daya Tahan:

Pasca pandemi, pola konsumsi digital berubah. Shopee berhasil membaca pola tersebut dengan menawarkan pengalaman belanja yang seamless dan terus memperluas bisnis digital (ShopeePay dan layanan kredit). Namun, kebutuhan adaptasi teknologi dan pola bisnis harus terus dikembangkan agar dapat bertahan dari risiko perubahan pola konsumsi dan kompetisi yang semakin intens.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2023). Statistik E-Commerce Indonesia. Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id/>
- Briguglio, L., Cordina, G., Farrugia, N., & Vella, S. (2009). Economic vulnerability and resilience: Concepts and measurements. *Oxford Development Studies*, 37(3), 229-247. <https://doi.org/10.1080/13600810903089893>
- iPrice Group. (2023). Peta Persaingan Marketplace di Indonesia. iPrice Group. <https://www.iprice.co.id/insights/>
- Kementerian Perdagangan RI. (2020). Peraturan Menteri Perdagangan No. 50 Tahun 2020. Kementerian Perdagangan Republik Indonesia.
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2017). *E-Commerce 2017: Business, Technology, Society* (13th ed.). Pearson.
- McKinsey & Company. (2021). *The Digital Evolution of Retail in Indonesia*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/>
- Sea Group. (2021-2023). Annual Report. Sea Group Limited. <https://www.seagroup.com/investor-relations/>
- Tech in Asia. (2023). *Shopee vs Tokopedia vs Lazada: Marketplace Competition in SEA*. Tech in Asia. <https://www.techinasia.com/>