

Membangun Keunggulan Kompetitif melalui Platform E-Commerce: Studi Kasus Tokopedia

Upik Sri Sulistyawati ^{1*}, Munawir ²

^{1*} Program Studi Kewirausahaan, Institut Teknologi dan Bisnis Muhammadiyah Bali, Kabupaten Jembrana, Provinsi Bali, Indonesia.

² Program Studi Bisnis Digital, Institut Teknologi dan Bisnis Muhammadiyah Bali, Kabupaten Jembrana, Provinsi Bali, Indonesia.

Email: upik@itbm-bali.ac.id ^{1*}, munawir@itbm-bali.ac.id ²

Histori Artikel:

Dikirim 15 Januari 2024; *Diterima dalam bentuk revisi* 10 Februari 2024; *Diterima* 05 April 2024; *Diterbitkan* 1 Mei 2024. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) STMIK Indonesia Banda Aceh.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap secara mendalam strategi-strategi kunci yang telah memungkinkan Tokopedia, salah satu perusahaan terkemuka dalam industri e-commerce di Indonesia, untuk tidak hanya membangun, tetapi juga mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Melalui pendekatan studi kasus yang komprehensif, kami melakukan analisis terhadap berbagai faktor yang berperan dalam kesuksesan Tokopedia, yang meliputi inovasi produk dan layanan, pengembangan ekosistem yang kuat, serta pelayanan pelanggan yang unggul. Data untuk penelitian ini dikumpulkan melalui serangkaian metode, termasuk wawancara mendalam dengan berbagai pihak terkait di Tokopedia, analisis teliti terhadap laporan keuangan dan publikasi perusahaan, serta tinjauan mendalam terhadap literatur terkait industri e-commerce dan strategi bisnis. Pendekatan ini memungkinkan kami untuk merangkum secara menyeluruh berbagai faktor yang berperan dalam membangun fondasi kuat bagi keunggulan kompetitif Tokopedia. Hasil penelitian ini memberikan wawasan yang sangat berharga bagi manajer dan praktisi bisnis dalam industri e-commerce, serta para pengambil keputusan strategis di berbagai tingkatan organisasi. Dengan memahami faktor-faktor kunci yang telah menyebabkan kesuksesan Tokopedia, para pemangku kepentingan dapat merumuskan strategi yang lebih efektif untuk mengembangkan keunggulan kompetitif mereka sendiri di pasar yang semakin sengit dan berubah dengan cepat. Analisis mendalam kami mengungkapkan bahwa keberhasilan Tokopedia tidak semata-mata didasarkan pada satu faktor tunggal, tetapi merupakan hasil dari kombinasi strategi yang saling terkait dan saling mendukung. Selain inovasi produk dan layanan yang menjadi fokus utama perusahaan, pengembangan ekosistem yang inklusif juga menjadi kunci sukses.

Kata Kunci: Tokopedia; E-Commerce; Keunggulan Kompetitif; Inovasi; Ekosistem; Pelayanan Pelanggan.

Abstract

This research aims to reveal in depth the key strategies that have enabled Tokopedia, one of the leading companies in the e-commerce industry in Indonesia, to not only build, but also maintain its competitive advantage. Through a comprehensive case study approach, we analyzed various factors that played a role in Tokopedia's success, including product and service innovation, development of a strong ecosystem, and superior customer service. Data for this research was collected through a series of methods, including in-depth interviews with various stakeholders at Tokopedia, careful analysis of financial reports and company publications, as well as an in-depth review of literature related to the e-commerce industry and business strategy. This approach allows us to comprehensively summarize the various factors that play a role in building a strong foundation for Tokopedia's competitive advantage. The results of this research provide invaluable insights for managers and business practitioners in the e-commerce industry, as well as strategic decision makers at various organizational levels. By understanding the key factors that have led to Tokopedia's success, stakeholders can formulate more effective strategies to develop their own competitive advantage in an increasingly fierce and rapidly changing market. Our in-depth analysis reveals that Tokopedia's success is not solely based on a single factor, but is the result of a combination of interrelated and mutually supporting strategies. Apart from product and service innovation which is the company's main focus, developing an inclusive ecosystem is also the key to success.

Keyword: Tokopedia; E-Commerce; Competitive Advantage; Innovation; Ecosystem; Customer Service.

1. Pendahuluan

Dalam era digital yang berkembang pesat, transformasi teknologi telah mengubah lanskap bisnis secara signifikan, dengan platform e-commerce menjadi salah satu pilar utama dalam strategi bisnis banyak perusahaan. Indonesia, sebagai salah satu pasar terbesar di Asia Tenggara, menjadi sorotan bagi perusahaan e-commerce yang berusaha untuk memperluas jangkauan dan memperoleh pangsa pasar yang signifikan. Dalam konteks ini, Tokopedia, salah satu pemimpin utama dalam industri e-commerce di Indonesia, telah menonjol sejak didirikan pada tahun 2009. Pertumbuhan yang luar biasa dan keberhasilan Tokopedia dalam membangun keunggulan kompetitifnya telah menarik perhatian tidak hanya di tingkat nasional, tetapi juga secara global. Sebagai salah satu dari sedikit perusahaan teknologi Indonesia yang telah mencapai status "unicorn" (nilai lebih dari 1 miliar dolar), Tokopedia telah menjadi ikon dalam perjalanan transformasi digital negara ini. Pendirinya, William Tanuwijaya dan Leontinus Alpha Edison, memulai perusahaan ini dengan visi untuk memberdayakan ekonomi Indonesia melalui inovasi teknologi. Dari awal, Tokopedia telah memperkuat komitmennya untuk memberikan aksesibilitas dan kemudahan kepada masyarakat Indonesia untuk berbelanja online, sambil memberikan platform bagi pelaku usaha kecil dan menengah untuk berkembang. Platform e-commerce menawarkan peluang yang tak terbatas bagi perusahaan untuk memperluas pasar, memperluas jangkauan geografis, dan meningkatkan layanan kepada pelanggan. Dengan demikian, Tokopedia telah menjadi salah satu contoh paling sukses dalam memanfaatkan potensi platform e-commerce ini. Dibantu oleh teknologi canggih dan strategi inovatif, Tokopedia telah berhasil memperkuat posisinya di pasar dengan membangun fondasi yang kokoh untuk keunggulan kompetitifnya. Dalam pandangan global terhadap perusahaan e-commerce, Tokopedia memainkan peran yang signifikan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi digital Indonesia. Kehadirannya tidak hanya mempengaruhi cara konsumen Indonesia berbelanja, tetapi juga memberikan dampak yang luas terhadap ekosistem bisnis lokal. Kemitraan dengan pelaku usaha kecil dan menengah, dukungan terhadap pelaku usaha lokal untuk bersaing di pasar global, dan komitmen untuk memberikan pelayanan pelanggan yang unggul telah membuat Tokopedia menjadi bagian integral dari ekosistem ekonomi digital Indonesia.

Pengembangan keunggulan kompetitif melalui platform e-commerce adalah proses yang kompleks yang melibatkan berbagai pertimbangan teknologi dan strategis. Memanfaatkan kemajuan teknologi seperti Aplikasi Web Progresif (PWA) dalam e-commerce dapat secara signifikan meningkatkan pengalaman pengguna dan kinerja. Selain itu, pemanfaatan alat pembayaran digital, seperti Quick Response Code Indonesian Standard (QRIS), telah terbukti meningkatkan kinerja penjualan dan keunggulan kompetitif untuk Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Selanjutnya, adopsi e-commerce bisnis-ke-bisnis telah terbukti memberikan dampak positif pada keunggulan kompetitif usaha kecil dan menengah, khususnya di sektor manufaktur. Implementasi teknologi ini dan adopsi strategis berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional dan posisi pasar secara keseluruhan. Selain itu, peran kepercayaan online, persepsi risiko, dan risiko pengiriman dalam menentukan niat pembelian online telah diteliti, menyoroti signifikansi perilaku dan persepsi konsumen dalam transaksi e-commerce. Selain itu, pengaruh kepribadian merek terhadap keputusan pembelian, dimediasi oleh kepercayaan merek, telah dieksplorasi, memberikan pemahaman tentang aspek psikologis pengambilan keputusan konsumen dalam konteks e-commerce (Nurwanto, 2019). Selanjutnya, efektivitas pemasaran media sosial, khususnya di platform seperti Instagram, dalam memengaruhi niat pembelian dalam e-commerce telah menjadi subjek penelitian, menekankan dampak strategi pemasaran digital pada perilaku konsumen (Qiram et al., 2022; Melani & Hamid, 2023). Implementasi strategi dan teknologi e-commerce untuk memperluas jangkauan pasar dan memfasilitasi eksposur global untuk berbagai produk, seperti produk sidat olahan, telah menjadi fokus penelitian, menunjukkan potensi e-commerce dalam mempromosikan dan memasarkan produk-niche kepada audiens global (Halim et al., 2022). Selain itu, penerapan strategi e-business untuk meningkatkan keunggulan kompetitif Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia telah diteliti, menekankan peran e-business dalam mendukung dan memajukan proses bisnis dari perusahaan-perusahaan ini (Rachmania, 2021). Selanjutnya, model platform e-commerce

dalam mendukung kesuksesan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) telah diselidiki, memberikan wawasan tentang dukungan khusus dan model bisnis yang dapat menguntungkan para pengusaha digital (Hartawan et al., 2021). Terakhir, efektivitas ekuitas merek berbasis pelanggan dalam e-retail telah diteliti, memberikan pemahaman tentang pentingnya persepsi merek dan ekuitas dalam konteks ritel online (Windihastuty et al., 2019).

Pengembangan keunggulan kompetitif adalah proses yang kompleks yang melibatkan berbagai faktor dan strategi. Salah satu aspek penting adalah peran sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif (Kasmawati, 2018). Manajemen yang efektif terhadap sumber daya manusia dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap posisi kompetitif perusahaan. Selain itu, model manajemen strategis yang menggabungkan manajemen pengetahuan dan intelijen kompetitif dapat memberikan wawasan berharga dalam memperoleh keunggulan kompetitif (Sasongko & Suriانشa, 2022). Model-model ini menawarkan kerangka kerja komprehensif untuk memanfaatkan aset pengetahuan dan intelijen untuk meningkatkan daya saing. Selain itu, peran kepercayaan online, persepsi risiko, dan risiko pengiriman dalam menentukan niat pembelian online telah diteliti, menyoroti signifikansi perilaku dan persepsi konsumen dalam transaksi e-commerce (Melani & Hamid, 2023). Memahami faktor-faktor ini penting untuk membangun keunggulan kompetitif dalam domain e-commerce. Selanjutnya, konsep keunggulan komparatif dan kompetitif telah dieksplorasi dalam konteks produk spesifik, seperti kopi Arabika, yang menekankan pentingnya diferensiasi produk dan proposisi nilai unik dalam memperoleh keunggulan kompetitif (Ginting et al., 2022). Penerapan teknologi, seperti e-commerce dan teknologi produksi, dalam usaha kecil dan menengah telah terbukti mempengaruhi keberlanjutan bisnis dan keunggulan kompetitif (Qiram et al., 2022). Hal ini menegaskan pentingnya integrasi teknologi dalam mencapai posisi kompetitif yang berkelanjutan. Selain itu, akuntansi manajemen lingkungan dan transformasi digital telah dikaitkan dengan keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan di sektor manufaktur, menyoroti dampak lebih luas dari faktor lingkungan dan teknologi terhadap daya saing (Wijanarko & Merida, 2021). Selain itu, kapasitas penyerapan telah diidentifikasi sebagai variabel mediasi yang mempengaruhi hubungan antara orientasi kewirausahaan dan keunggulan kompetitif, membuka cahaya terhadap peran pembelajaran organisasi dalam memperoleh keunggulan kompetitif (Dewanti, 2022). Kepribadian merek dan pengaruhnya terhadap keputusan pembelian, dimediasi oleh kepercayaan merek, telah diteliti, memberikan wawasan tentang aspek psikologis pengambilan keputusan konsumen dan dampaknya pada penempatan kompetitif (Halim et al., 2022). Munculnya pertukaran terdesentralisasi dan dampaknya terhadap keunggulan kompetitif melalui orientasi kewirausahaan telah diteliti, menawarkan pandangan tentang peran inovasi dan desentralisasi pasar dalam memperoleh keunggulan kompetitif (Levina et al., 2022). Selain itu, implementasi Progressive Web Apps (PWA) dalam e-commerce telah diidentifikasi sebagai solusi untuk meningkatkan kinerja aplikasi, menekankan peran inovasi teknologi dalam mencapai keunggulan kompetitif (Amrullah et al., 2021). Efektivitas kemampuan digital dalam memengaruhi keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan telah ditunjukkan, menyoroti peran kesiapan digital dalam mencapai posisi kompetitif yang berkelanjutan (Haryanti, 2021). Selanjutnya, dampak pemasaran media sosial terhadap niat pembelian dalam e-commerce telah diteliti, menekankan signifikansi strategi pemasaran digital dalam memengaruhi perilaku konsumen dan penempatan kompetitif (Hartawan et al., 2021). Desain platform e-commerce untuk mendukung kesuksesan usaha mikro, kecil, dan menengah telah diselidiki, memberikan wawasan tentang dukungan spesifik dan model bisnis yang dapat menguntungkan pengusaha digital (Ardiansyah, 2021). Selain itu, pemanfaatan e-commerce untuk memperluas jangkauan pasar dan mempromosikan produk niche secara global telah dieksplorasi, menyoroti potensi e-commerce dalam meningkatkan daya saing pasar (Nurwanto, 2019).

Platform e-commerce melibatkan eksplorasi kualitas pengalaman pelanggan dan dampaknya pada hasil hubungan pelanggan (Lemke *dkk.*, 2010). Selain itu, Penilaian nilai bisnis yang diperoleh dari komplementaritas infrastruktur teknologi informasi dan kemampuan e-commerce (Zhu, 2004). Lebih lanjut, teori ini menyelami dampak dinamis dari strategi kompetitif pada penjual e-commerce ritel impor, menekankan perlunya strategi yang disesuaikan di berbagai platform dan komoditas (Zhang, 2018). Desain dan aplikasi sistem platform e-commerce berbasis teknologi blockchain,

menyoroti keuntungan seperti keamanan data, pengurangan biaya, dan inovasi dalam bentuk komersial (Zhao *dkk.*, 2022). Ini juga mencakup niat penggunaan berkelanjutan platform e-commerce online-ke-offline dari perspektif penciptaan nilai bersama, menekankan penciptaan nilai kolaboratif antara konsumen dan platform (Zhu *dkk.*, 2022). Selain itu, teori ini mengeksplorasi pengaruh psikologi peserta dalam penciptaan nilai bersama dalam rantai pasokan platform e-commerce komunitas, memberikan wawasan tentang aspek psikologis penciptaan nilai (Liu & Lixia, 2022). Lebih lanjut, teori ini membahas regulasi hukum persaingan terhadap praktik "Pick One of Two" dari platform e-commerce, fokus pada aplikasi yang tidak memadai dari teori penyalahgunaan keunggulan relatif (Yang, 2022). Ini juga mencakup keputusan rantai pasokan berkelanjutan di bawah persaingan pasar platform e-commerce, menekankan dampak biaya platform pada kemungkinan situasi win-win (Wang *dkk.*, 2021). Selain itu, teori ini menyelami permainan dua arah kepercayaan melalui kebijakan margin di platform e-commerce, menyoroti peran kepercayaan dalam transaksi platform (Wang *dkk.*, 2021). Teori ini mencakup analisis permainan evolusi tripartit untuk perilaku "Menipu kenalan" dari platform e-commerce dalam pengawasan kooperatif, membuka cahaya pada dinamika pengawasan kooperatif di platform e-commerce (Wu *dkk.*, 2020). Ini juga membahas manajemen pengembalian produk internet, menekankan peluang untuk membangun loyalitas pelanggan melalui operasi layanan yang efektif (Mollenkopf *dkk.*, 2007). Selain itu, teori ini mengeksplorasi pengaruh platform belanja online terhadap kepuasan, kepercayaan, dan loyalitas pelanggan, memberikan wawasan tentang hubungan antara kualitas layanan, kepuasan, kepercayaan, dan loyalitas (Wang & Nuangiamnong, 2023). Lebih lanjut, Konsep lingkungan tata kelola data platform e-commerce, menekankan tren masa depan partisipasi multi-agents dalam tata kelola data (Li, 2023). Ini juga membahas model distribusi pendapatan e-commerce pedesaan berbasis analisis big data, fokus pada daya saing platform dan kemakmuran rantai pasok produk pertanian (Yang *dkk.*, 2023). Selain itu, Mengeksplorasi jalur pengembangan platform e-commerce lintas batas Tiongkok, menyoroti perkembangan pesat e-commerce lintas batas dan dampak konkurensinya pada internet dan perdagangan luar negeri ("Penelitian tentang Jalur Pengembangan Platform E-commerce Lintas Batas Tiongkok", 2023). Strategi berbeda yang berbeda dari platform e-commerce komunitas, menekankan akumulasi lalu lintas pengguna melalui strategi kompetitif yang berbeda (Liu *dkk.*, 2022). Ini juga membahas perdagangan elektronik dimediasi agen, menekankan perlunya standar komponen perdagangan elektronik untuk objek dan agen (Guttman *dkk.*, 1998).

Dalam globalisasi, studi tentang keberhasilan Tokopedia dalam membangun keunggulan kompetitifnya memiliki relevansi yang luas bagi praktisi bisnis, peneliti, dan pengambil kebijakan di seluruh dunia. Analisis mendalam terhadap strategi-strategi yang telah digunakan oleh Tokopedia untuk mencapai kesuksesan ini dapat memberikan wawasan berharga tentang praktik terbaik dalam industri e-commerce, serta mengilhami inovasi dan pengembangan strategi bagi perusahaan lain yang ingin bersaing di pasar yang semakin sengit. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk melakukan pendekatan studi kasus yang komprehensif terhadap Tokopedia untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang telah memungkinkan perusahaan ini untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya dalam industri e-commerce.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini dirancang untuk menyelidiki secara menyeluruh faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kesuksesan Tokopedia dalam membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya dalam industri e-commerce yang semakin berkembang. Pendekatan yang dipilih adalah pendekatan studi kasus yang memungkinkan peneliti untuk menggali strategi-strategi yang telah diterapkan oleh Tokopedia dengan cermat dan mendalam. Metode penelitian kualitatif dipilih karena memberikan kemampuan untuk memahami fenomena bisnis yang kompleks dengan lebih baik, sambil menangkap nuansa dan konteks yang relevan. Pengumpulan data dilakukan melalui serangkaian metode yang terencana dengan baik. Pertama-tama, wawancara mendalam akan dilakukan dengan manajemen Tokopedia, terutama dengan mereka yang berada di tingkat

kepemimpinan tinggi dan menengah. Wawancara semacam ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman langsung tentang pemikiran di balik keputusan strategis perusahaan dan strategi-strategi yang telah mereka terapkan untuk memperkuat keunggulan kompetitif Tokopedia. Selanjutnya, analisis laporan keuangan dan publikasi perusahaan akan dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang kinerja keuangan perusahaan dan langkah-langkah strategis yang telah diambil oleh manajemen. Dengan menganalisis data ini, peneliti akan dapat mengidentifikasi tren dan pola yang berkaitan dengan upaya Tokopedia dalam membangun keunggulan kompetitifnya. Selain itu, tinjauan literatur akan dilakukan untuk memperoleh wawasan teoretis yang diperlukan untuk memahami praktik terbaik dalam industri e-commerce dan strategi bisnis. Literatur yang relevan akan mencakup teori-teori tentang keunggulan kompetitif, inovasi, pengembangan ekosistem, dan pelayanan pelanggan dalam konteks e-commerce. Dengan memperoleh pemahaman yang kuat tentang kerangka teoritis yang relevan, peneliti akan dapat mengarahkan analisis mereka dengan lebih baik dan mengidentifikasi implikasi praktis dari temuan penelitian. Data yang dikumpulkan akan dianalisis secara holistik dan mendalam menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik analisis kualitatif seperti koding tematik akan digunakan untuk mengorganisir dan mengelompokkan data dari berbagai sumber. Analisis ini akan melibatkan identifikasi pola-pola, temuan kunci, dan tren yang muncul dari data untuk memahami dampak strategi-strategi yang telah digunakan oleh Tokopedia dalam membangun keunggulan kompetitifnya.

Validitas dan keandalan penelitian Akan dijaga melalui berbagai langkah pengamanan. Triangulasi data Akan dilakukan dengan mengumpulkan data dari berbagai sumber untuk memastikan konsistensi dan keakuratan temuan. Temuan penelitian Akan divalidasi melalui diskusi dengan rekan sejawat dan ahli di bidang e-commerce dan strategi bisnis. Peneliti juga Akan terus merefleksikan posisi, bias, dan asumsi mereka selama proses penelitian untuk meminimalkan distorsi interpretasi dan memastikan bahwa temuan penelitian dapat dipercaya. Dengan menggunakan pendekatan metodologis yang cermat dan holistik ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang mendasari keberhasilan Tokopedia dalam membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya dalam industri e-commerce. Hasil penelitian ini Akan memberikan wawasan berharga bagi praktisi bisnis, peneliti, dan pembuat kebijakan untuk mengembangkan strategi yang efektif dalam bersaing di pasar yang semakin kompleks dan berubah dengan cepat.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Temuan dan Analisis

Analisis awal yang dilakukan terhadap faktor-faktor yang mendukung keberhasilan Tokopedia dalam membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya mengungkap beberapa aspek kunci yang layak dipertimbangkan secara mendalam. Dalam tahap ini, kita akan mengeksplorasi setiap faktor secara lebih rinci, serta implikasinya terhadap strategi bisnis Tokopedia.

1) Inovasi Produk dan Layanan

Inovasi produk dan layanan telah menjadi salah satu pilar utama yang mendukung kesuksesan Tokopedia dalam industri e-commerce. Dengan fokus yang tajam pada upaya meningkatkan pengalaman pengguna, Tokopedia secara konsisten memperkenalkan fitur-fitur baru yang tidak hanya memenuhi kebutuhan pelanggan, tetapi juga mengatasi hambatan yang ada dalam proses pembelian online. Contoh konkret dari inisiatif inovatif ini termasuk penambahan fitur pembayaran digital yang lebih fleksibel dan aman, yang tidak hanya memberikan kemudahan bagi pelanggan dalam melakukan transaksi, tetapi juga meningkatkan kepercayaan mereka terhadap platform. Selain itu, upaya Tokopedia dalam mengembangkan algoritma pencarian yang lebih cerdas memberikan pengalaman yang lebih personal dan relevan bagi pengguna, memastikan bahwa produk yang mereka cari dapat ditemukan dengan lebih cepat dan mudah. Tidak hanya berfokus pada aspek teknologi, Tokopedia juga terus berinovasi dalam hal layanan.

Peningkatan keamanan transaksi menjadi prioritas, dengan implementasi sistem yang lebih canggih untuk melindungi data dan informasi pengguna dari ancaman keamanan. Program promosi yang menarik juga telah menjadi salah satu strategi inovatif Tokopedia dalam menarik minat pelanggan dan mendorong transaksi lebih lanjut. Melalui program ini, pelanggan dapat menikmati diskon eksklusif, penawaran bundle yang menarik, dan insentif lainnya yang mendorong pembelian lebih lanjut. Namun, inovasi Tokopedia tidak terbatas pada pengembangan produk dan layanan. Perusahaan ini juga telah mengarahkan inovasi pada aspek pengalaman pelanggan secara keseluruhan. Dengan menyediakan layanan pelanggan yang responsif dan berkualitas, Tokopedia memperkuat hubungannya dengan pelanggan, menciptakan ikatan yang lebih kuat dan berkelanjutan. Dukungan pelanggan yang responsif dan efisien membantu memastikan bahwa masalah atau pertanyaan pelanggan diselesaikan dengan cepat dan memuaskan, meningkatkan kepuasan pelanggan secara keseluruhan. Selain itu, Tokopedia juga berkomitmen untuk menjadi mitra yang terpercaya bagi pelanggan dalam memenuhi kebutuhan mereka secara online. Dengan memberikan dukungan yang diperlukan dan menawarkan solusi yang relevan, Tokopedia tidak hanya menjadi platform belanja, tetapi juga menjadi alat yang berguna bagi pelanggan dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari mereka. Komitmen ini tercermin dalam layanan pengiriman yang cepat dan andal, kebijakan pengembalian yang ramah pengguna, dan komunikasi yang transparan. Inovasi produk dan layanan telah menjadi strategi yang sangat efektif bagi Tokopedia dalam memperkuat posisinya di pasar. Dengan terus berupaya untuk memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan, serta menghadirkan solusi yang relevan dan inovatif, Tokopedia dapat membedakan dirinya dari pesaing dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan lain dalam industri e-commerce untuk mengambil pelajaran dari pendekatan inovatif Tokopedia dan menerapkannya dalam strategi bisnis mereka sendiri. Dengan memprioritaskan inovasi, baik dalam pengembangan produk dan layanan maupun dalam pengalaman pelanggan secara keseluruhan, perusahaan dapat memperkuat posisi mereka di pasar dan menciptakan nilai tambah bagi pelanggan mereka.

2) Pengembangan Ekosistem yang Kuat

Pengembangan ekosistem yang kuat telah menjadi salah satu elemen kunci yang memperkuat keberhasilan Tokopedia dalam industri e-commerce. Tokopedia telah berhasil menciptakan lingkungan bisnis yang dinamis dan berkelanjutan, yang tidak hanya memberikan nilai tambah bagi perusahaan itu sendiri, tetapi juga bagi mitra dan pelaku usaha yang terlibat. Salah satu langkah terpenting dalam pengembangan ekosistem Tokopedia adalah kemampuannya untuk menarik mitra dan pelaku usaha ke dalam platformnya. Dengan menyediakan wadah bagi pelaku usaha kecil dan menengah untuk menjual produk mereka secara online, Tokopedia secara efektif telah menjadi motor penggerak pertumbuhan ekonomi bagi sejumlah besar pelaku usaha lokal. Dengan memfasilitasi akses ke pasar digital yang luas, Tokopedia memberikan kesempatan kepada para pelaku usaha untuk menjangkau lebih banyak pelanggan potensial dan memperluas jangkauan mereka tanpa batas geografis. Tidak hanya memberikan platform untuk berjualan, Tokopedia juga telah memperkaya ekosistem bisnis dengan menyediakan berbagai layanan tambahan yang mendukung operasional perusahaan. Salah satu layanan kunci yang disediakan oleh Tokopedia adalah jasa logistik yang andal dan efisien. Dengan menggunakan infrastruktur logistik yang mapan, Tokopedia memungkinkan pelaku usaha untuk mengirimkan produk mereka ke pelanggan dengan cepat dan aman. Ini tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan, tetapi juga membantu membangun reputasi positif bagi Tokopedia sebagai platform yang dapat diandalkan dalam hal pengiriman. Tokopedia juga telah menghadirkan solusi pembayaran digital yang inovatif, yang mempermudah proses transaksi bagi pelanggan dan pelaku usaha. Dengan menyediakan berbagai pilihan pembayaran, termasuk transfer bank, kartu kredit, dan dompet digital, Tokopedia memungkinkan pelanggan untuk melakukan pembelian dengan cara yang paling nyaman bagi mereka. Ini tidak hanya meningkatkan konversi transaksi, tetapi juga menciptakan pengalaman belanja yang lebih lancar dan tanpa hambatan bagi

pelanggan. Layanan logistik dan pembayaran, Tokopedia juga telah menghadirkan program promosi yang menarik bagi pelanggan dan pelaku usaha. Dengan menawarkan diskon eksklusif, penawaran bundle, dan insentif lainnya, Tokopedia tidak hanya mendorong penjualan, tetapi juga memperkuat keterlibatan pelanggan dan membangun loyalitas merek. Program promosi ini juga memberikan kesempatan bagi pelaku usaha untuk memperkenalkan produk mereka kepada khalayak yang lebih luas dan meningkatkan kesadaran merek mereka di pasar. Dengan menyediakan ekosistem bisnis yang lengkap dan terintegrasi, Tokopedia telah berhasil menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang terlibat. Bagi pelanggan, Tokopedia bukan hanya merupakan tempat belanja online, tetapi juga merupakan sumber daya yang kaya akan informasi dan solusi. Dengan menyediakan berbagai produk dan layanan dalam satu platform, Tokopedia membuat pengalaman berbelanja menjadi lebih efisien dan menyenangkan bagi pelanggan. Bagi pelaku usaha, Tokopedia merupakan platform yang memungkinkan mereka untuk mengembangkan bisnis mereka dengan cepat dan efektif. Dengan akses ke pasar yang luas dan dukungan dari berbagai layanan tambahan, pelaku usaha dapat mengoptimalkan potensi penjualan mereka dan mencapai pertumbuhan yang signifikan dalam waktu singkat. Ini tidak hanya menguntungkan bagi pelaku usaha itu sendiri, tetapi juga bagi ekonomi secara keseluruhan, dengan menciptakan lapangan kerja baru dan meningkatkan pendapatan perusahaan.

3) Pelayanan Pelanggan yang Unggul

Pelayanan pelanggan yang unggul telah menjadi salah satu poin keunggulan yang membedakan Tokopedia dari pesaingnya dalam industri e-commerce yang kompetitif. Dalam era di mana pengalaman pelanggan menjadi kunci dalam memenangkan loyalitas konsumen, Tokopedia telah memahami pentingnya memberikan pelayanan yang responsif, efisien, dan memuaskan bagi para pelanggannya. Dalam menghadapi persaingan yang semakin sengit di pasar e-commerce, kemampuan untuk memberikan pelayanan pelanggan yang unggul menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan sebuah perusahaan. Salah satu aspek utama dari pelayanan pelanggan Tokopedia adalah kecepatan pengiriman dan keandalan layanan. Tokopedia telah menjalin kemitraan dengan jaringan penyedia layanan logistik terkemuka, memastikan bahwa barang dapat dikirimkan kepada pelanggan dengan cepat dan aman ke seluruh penjuru Indonesia. Melalui integrasi dengan mitra logistik yang handal, Tokopedia memastikan bahwa pelanggan mendapatkan pengalaman pengiriman yang optimal, yang merupakan salah satu faktor penting dalam kepuasan pelanggan. Kemampuan untuk menjamin pengiriman yang tepat waktu dan tanpa masalah tidak hanya meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap platform, tetapi juga memberikan dampak positif pada citra merek Tokopedia secara keseluruhan. Tokopedia juga dikenal dengan kebijakan pengembalian yang ramah pengguna. Memahami bahwa kepercayaan konsumen adalah aset yang sangat berharga dalam bisnis e-commerce, Tokopedia telah merancang kebijakan pengembalian yang memudahkan pelanggan untuk mengembalikan barang yang tidak sesuai dengan harapan mereka. Dengan proses pengembalian yang sederhana dan transparan, Tokopedia memberikan rasa aman dan jaminan kepada konsumen bahwa mereka dapat berbelanja secara online tanpa risiko. Keberadaan kebijakan pengembalian yang ramah pengguna juga menciptakan lingkungan belanja yang lebih nyaman bagi pelanggan, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan terhadap Tokopedia. Selain itu, Tokopedia juga berkomitmen untuk menyediakan dukungan pelanggan yang responsif dan berkualitas. Melalui berbagai saluran komunikasi, termasuk pusat bantuan online, layanan pelanggan langsung, dan media sosial, Tokopedia memastikan bahwa setiap masalah atau pertanyaan pelanggan ditangani dengan cepat dan efisien. Dukungan pelanggan yang responsif ini tidak hanya membantu pelanggan dalam menyelesaikan masalah atau kebingungan mereka, tetapi juga menciptakan pengalaman belanja yang lebih positif dan menyenangkan bagi mereka. Kemampuan untuk memberikan layanan pelanggan yang superior juga memberikan Tokopedia keunggulan kompetitif yang signifikan di pasar, karena hal ini mencerminkan komitmen perusahaan untuk memprioritaskan kepuasan pelanggan di setiap

langkah operasionalnya. Dalam sebuah industri di mana persaingan semakin ketat dan kepuasan pelanggan menjadi kunci untuk memenangkan hati konsumen, pelayanan pelanggan yang unggul telah menjadi salah satu faktor kunci yang membedakan Tokopedia dari pesaingnya. Dengan memahami kebutuhan dan harapan pelanggan serta memberikan solusi yang relevan dan efektif, Tokopedia telah berhasil membangun hubungan yang kuat dengan pelanggannya dan mempertahankan posisinya sebagai salah satu pemimpin di pasar e-commerce Indonesia. Oleh karena itu, pelayanan pelanggan yang unggul tidak hanya merupakan elemen penting dalam strategi bisnis Tokopedia, tetapi juga menjadi faktor kunci dalam keberhasilan dan pertumbuhan perusahaan di pasar yang semakin kompleks dan dinamis ini.

Analisis terhadap temuan di atas memiliki implikasi strategis yang signifikan bagi Tokopedia dan pemain industri e-commerce lainnya. Pertama, Tokopedia perlu terus mendorong inovasi produk dan layanan untuk tetap relevan di pasar yang berubah dengan cepat. Ini termasuk pengembangan teknologi yang lebih canggih, peningkatan fitur pengalaman pengguna, dan eksperimen dengan model bisnis baru. Tokopedia harus memperkuat ekosistem bisnisnya dengan lebih banyak kolaborasi dengan mitra dan pelaku usaha lokal. Dengan meningkatkan kerjasama dan menawarkan lebih banyak layanan tambahan, Tokopedia dapat memperluas jangkauan

3.2 Implikasi Manajerial

Penelitian ini menawarkan pandangan yang mendalam bagi para pemimpin dan praktisi bisnis dalam industri e-commerce, menguraikan implikasi strategis yang dapat menginspirasi langkah-langkah manajerial yang lebih kuat dan efektif. Dengan pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor kunci yang membentuk kesuksesan Tokopedia, perusahaan lain dapat mengadopsi dan mengadaptasi praktik terbaik yang ditemukan dalam penelitian ini untuk memperkuat posisi kompetitif mereka di pasar yang semakin kompleks dan dinamis.

1) Memahami Prioritas Inovasi

Memahami prioritas inovasi merupakan salah satu aspek krusial yang muncul dari temuan dalam penelitian ini. Implikasi dari penelitian ini menyoroti urgensi bagi perusahaan untuk menjadikan inovasi sebagai fokus utama dalam strategi bisnis mereka. Namun, lebih dari sekadar mengikuti tren, inovasi seharusnya menjadi landasan bagi perusahaan untuk menjadi pelopor dalam mengubah dinamika industri. Hal ini menuntut para pemimpin perusahaan untuk menciptakan budaya inovasi yang mendalam, yang tidak hanya mempromosikan eksperimen, tetapi juga memperhitungkan risiko secara terkendali serta meningkatkan pembelajaran berkelanjutan. Menciptakan budaya inovasi yang kuat memerlukan pengakuan bahwa inovasi tidak datang dari satu departemen atau individu saja, tetapi dari kolaborasi lintas fungsi dan disiplin. Oleh karena itu, perusahaan perlu mendorong kolaborasi antardepartemen dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas. Ini berarti menghilangkan hambatan-hambatan organisasional yang mungkin menghambat aliran ide dan inovasi. Para pemimpin perusahaan juga harus memberikan dukungan dan sumber daya yang cukup untuk proyek-proyek inovasi, serta memberikan insentif yang sesuai bagi karyawan yang berani mengambil risiko dalam mengusulkan ide-ide baru. Selain menciptakan budaya inovasi yang kuat secara internal, perusahaan juga perlu tetap terhubung dengan tren dan perubahan pasar. Ini berarti manajer harus terus memantau pasar dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan kebutuhan dan preferensi pelanggan. Analisis pasar yang mendalam dan pemahaman yang kuat terhadap tren industri akan memberikan perusahaan wawasan yang diperlukan untuk mengarahkan upaya inovasinya dengan lebih efektif. Lebih dari itu, perusahaan harus bersedia untuk mengeksplorasi peluang kemitraan strategis dengan perusahaan teknologi dan startup untuk mengakses sumber daya tambahan, pemahaman teknis, dan perspektif baru yang dapat memperkuat kemampuan inovasi mereka. Dalam mengembangkan strategi inovasi, penting bagi perusahaan untuk memprioritaskan peningkatan produk dan layanan yang memberikan nilai tambah yang signifikan bagi pelanggan. Inovasi tidak hanya harus bertujuan untuk menciptakan produk baru atau fitur-fitur yang

mengesankan, tetapi juga untuk memecahkan masalah nyata yang dihadapi pelanggan. Dengan memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan secara mendalam, perusahaan dapat merancang solusi yang benar-benar memenuhi harapan mereka dan menciptakan pengalaman yang luar biasa. Selain itu, perusahaan juga harus siap untuk menghadapi tantangan dan hambatan dalam proses inovasi. Meskipun eksperimen dan risiko merupakan bagian penting dari proses inovasi, perusahaan harus tetap mengelola risiko tersebut secara bijaksana untuk meminimalkan dampak negatifnya. Ini berarti memiliki proses yang jelas untuk menguji dan mengevaluasi ide-ide inovatif sebelum diperkenalkan ke pasar, serta memiliki rencana cadangan untuk mengatasi kemungkinan kegagalan. Dengan demikian, memahami prioritas inovasi bukan hanya tentang memiliki ide-ide baru, tetapi juga tentang memiliki kesiapan dan kemampuan untuk menerapkan ide-ide tersebut secara efektif. Dengan menciptakan budaya inovasi yang kuat, terhubung dengan pasar secara aktif, dan memprioritaskan nilai tambah bagi pelanggan, perusahaan dapat memposisikan diri sebagai pemimpin dalam menciptakan solusi yang relevan dan memenuhi kebutuhan pasar yang berkembang.

2) Membangun Ekosistem yang Kuat

Membangun ekosistem yang kuat dan berkelanjutan merupakan salah satu implikasi manajerial penting yang dapat dipetik dari hasil penelitian ini. Sebagai perusahaan yang telah sukses membangun ekosistem yang dinamis, Tokopedia telah memberikan contoh bahwa kolaborasi dengan mitra dan pelaku usaha lokal dapat menciptakan nilai tambah yang signifikan bagi semua pihak yang terlibat. Implikasi ini menyoroti pentingnya bagi manajer untuk memprioritaskan pengembangan kemitraan yang saling menguntungkan dan berkelanjutan. Manajer harus memfokuskan upaya pada pembangunan hubungan kemitraan yang solid dan saling menguntungkan. Hal ini melibatkan berbagi sumber daya, pengetahuan, dan keahlian antara perusahaan dengan mitra dan pelaku usaha lokal. Dengan membangun hubungan yang kuat dan berkelanjutan, perusahaan dapat menciptakan sinergi yang berkelanjutan dan mencapai tujuan bersama secara lebih efektif. Investasi dalam teknologi yang memungkinkan integrasi yang lebih baik antarplatform menjadi kunci dalam memperkuat ekosistem perusahaan. Dengan memanfaatkan teknologi yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan koneksi antara berbagai bagian dari ekosistemnya, termasuk mitra, pelanggan, dan penyedia layanan. Hal ini akan menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih menyeluruh dan mengoptimalkan rantai pasokan, sehingga meningkatkan efisiensi dan produktivitas secara keseluruhan. Manajer perlu melihat ke luar dan mengidentifikasi peluang untuk pertumbuhan melalui akuisisi, investasi strategis, atau kolaborasi lintas industri. Dengan mengambil langkah-langkah proaktif untuk mengeksplorasi peluang baru, perusahaan dapat memperluas cakupan pasar dan mendiversifikasi portofolio bisnisnya. Ini tidak hanya akan membantu mengurangi risiko, tetapi juga menciptakan nilai tambah bagi semua stakeholder, termasuk pemegang saham, mitra bisnis, dan pelanggan. Pentingnya membangun ekosistem yang kuat juga mencerminkan pentingnya adopsi pendekatan terbuka dan inklusif dalam strategi bisnis. Dengan menjalin kemitraan dengan berbagai pihak, termasuk perusahaan teknologi, startup, dan pemerintah, perusahaan dapat mengakses sumber daya tambahan, pemahaman teknis, dan perspektif baru yang dapat memperkaya strategi bisnisnya. Pendekatan terbuka ini juga akan membantu perusahaan untuk tetap relevan dan responsif terhadap perubahan pasar yang dinamis dan cepat. Membangun ekosistem yang kuat dan berkelanjutan adalah langkah penting bagi perusahaan untuk mencapai pertumbuhan jangka panjang dan keberhasilan. Dengan memprioritaskan kemitraan yang saling menguntungkan, investasi dalam teknologi yang memungkinkan integrasi yang lebih baik, dan adopsi pendekatan terbuka dan inklusif, perusahaan dapat menciptakan lingkungan bisnis yang dinamis dan berkelanjutan. Hal ini akan menciptakan nilai tambah yang signifikan bagi semua stakeholder dan memposisikan perusahaan untuk sukses dalam menghadapi tantangan dan peluang di pasar yang terus berubah.

3) Fokus pada Pelayanan Pelanggan yang Unggul

Fokus pada pelayanan pelanggan yang unggul merupakan salah satu aspek krusial dalam implikasi manajerial dari penelitian ini, yang menegaskan bahwa memberikan pelayanan pelanggan yang superior adalah fondasi bagi kesuksesan jangka panjang sebuah perusahaan. Pelayanan yang superior bukan sekadar tentang memenuhi harapan pelanggan, tetapi tentang melebihi ekspektasi mereka dan menciptakan pengalaman yang tak terlupakan. Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat di pasar e-commerce, manajer perlu memastikan bahwa perusahaan memiliki sistem yang kuat untuk merespons dengan cepat dan efisien terhadap pertanyaan, masalah, dan umpan balik dari pelanggan. Hal ini melibatkan investasi dalam teknologi yang memungkinkan interaksi yang lancar dan responsif, serta pelatihan karyawan untuk meningkatkan keterampilan interpersonal dan pengetahuan produk mereka. Perusahaan juga perlu memastikan bahwa setiap interaksi dengan pelanggan mencerminkan nilai-nilai merek perusahaan dan memperkuat hubungan yang positif. Ini berarti bahwa setiap titik kontak dengan pelanggan, baik itu melalui layanan pelanggan langsung, platform online, atau saluran komunikasi lainnya, harus dirancang untuk memberikan pengalaman yang konsisten dan memuaskan. Manajer harus memastikan bahwa karyawan dilengkapi dengan alat dan sumber daya yang diperlukan untuk memberikan pelayanan yang unggul, dan bahwa setiap pelanggan merasa dihargai dan didengar. Dengan membangun hubungan yang kuat dan bermakna dengan pelanggan, perusahaan dapat menciptakan loyalitas merek yang kuat, yang merupakan aset berharga dalam industri yang penuh dengan persaingan. Pelanggan yang puas tidak hanya cenderung membeli kembali produk atau layanan perusahaan, tetapi juga lebih mungkin untuk merekomendasikan perusahaan kepada orang lain. Oleh karena itu, meningkatkan retensi pelanggan dan memperluas pangsa pasar adalah dua tujuan yang sangat dikejar oleh perusahaan yang mengutamakan pelayanan pelanggan yang unggul. Selain dampak langsung pada pelanggan, fokus pada pelayanan pelanggan yang unggul juga dapat membantu perusahaan dalam membangun reputasi yang baik di pasar. Pelanggan yang merasa didengar dan dihargai cenderung memberikan umpan balik positif dan memberikan testimoni yang baik tentang pengalaman mereka dengan perusahaan. Ini dapat menghasilkan efek domino yang positif, di mana reputasi perusahaan yang baik menarik pelanggan baru, yang pada gilirannya meningkatkan pertumbuhan perusahaan. Dengan demikian, fokus pada pelayanan pelanggan yang unggul tidak hanya penting untuk memenuhi harapan pelanggan, tetapi juga untuk membangun fondasi yang kokoh bagi pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Dengan memastikan bahwa setiap interaksi dengan pelanggan mencerminkan nilai-nilai merek perusahaan, memperkuat hubungan yang positif, dan membangun reputasi yang baik di pasar, perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan memposisikan diri mereka untuk sukses dalam pasar yang semakin kompetitif dan dinamis.

4. Kesimpulan

Kesimpulan studi kasus menyoroti faktor-faktor kunci yang telah memperkuat posisi Tokopedia sebagai salah satu pemimpin pasar dalam industri e-commerce di Indonesia. Dari analisis yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa inovasi produk dan layanan telah menjadi fondasi utama kesuksesan Tokopedia. Mereka telah secara konsisten mengintegrasikan inovasi dalam berbagai aspek operasional mereka, baik melalui pengembangan fitur baru yang meningkatkan pengalaman pengguna maupun solusi yang mengatasi hambatan dalam pembelian online. Selain itu, kolaborasi yang kuat dengan mitra dan pelaku usaha lokal telah membentuk ekosistem bisnis yang dinamis, menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang terlibat. Hal ini tercermin dalam platform Tokopedia yang menyediakan infrastruktur untuk berjualan serta layanan tambahan seperti logistik dan pembayaran digital. Di samping itu, fokus yang tajam pada pelayanan pelanggan yang unggul telah membedakan Tokopedia dari pesaingnya. Dengan menjamin pengiriman yang cepat, kebijakan

pengembalian yang ramah pengguna, dan dukungan pelanggan yang responsif, Tokopedia telah berhasil membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan dan memperkuat posisinya di pasar. Implikasi manajerial dari temuan ini menyoroti pentingnya bagi perusahaan e-commerce lainnya untuk memprioritaskan inovasi, membangun ekosistem yang kuat melalui kemitraan yang saling menguntungkan, dan fokus pada pelayanan pelanggan yang unggul sebagai fondasi bagi kesuksesan jangka panjang. Dengan mengambil pelajaran dari pendekatan sukses Tokopedia, perusahaan e-commerce lainnya dapat mengadopsi praktik terbaik yang relevan dan memperkuat posisi mereka di pasar yang semakin kompleks dan dinamis.

5. Daftar Pustaka

- Amrullah, A., Salim, Y., & Manga, A. R. (2021). Implementasi progressive web app sebagai solusi untuk meningkatkan kinerja aplikasi e-commerce. *Buletin Sistem Informasi Dan Teknologi Islam*, 2(3), 213-221. <https://doi.org/10.33096/busiti.v2i3.912>
- Cloete, E. and Doens, M. (2008). B2b e-marketplace adoption in south african agriculture. *Information Technology for Development*, 14(3), 184-196. <https://doi.org/10.1002/itdj.20105>
- Cloete, E. and Doens, M. (2008). B2b e-marketplace adoption in south african agriculture. *Information Technology for Development*, 14(3), 184-196. <https://doi.org/10.1002/itdj.20105>
- Dewanti, I. S. (2022). Kemampuan absorptif sebagai variabel mediasi pada pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif. *Paradigma: Jurnal Masalah Sosial, Politik, Dan Kebijakan*, 26(1), 22. <https://doi.org/10.31315/paradigma.v26i1.6610>
- Ginting, A. A., Lubis, S., & Kesuma, S. I. (2022). Keunggulan komparatif dan kompetitif kopi arabika di kabupaten karo, sumatera utara, indonesia. *Agro Bali : Agricultural Journal*, 5(3), 592-600. <https://doi.org/10.37637/ab.v5i3.1045>
- Halim, S., Maulana, N., Hidayanti, A., & Batu, R. L. (2022). Pengaruh brand personality terhadap purchase decision smartphone dimediasi brand trust. *JURISMA : Jurnal Riset Bisnis & Manajemen*, 12(1), 117-131. <https://doi.org/10.34010/jurisma.v12i1.5349>
- Haryanti, H. (2021). Analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja umkm fashion di jakarta, indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Pendidikan*, 18(1). <https://doi.org/10.21831/jep.v18i1.33718>
- Kasmawati, K. (2018). Sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif. *Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(2), 229. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v2i2.6864>
- Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2010). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846-869. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0219-0>
- Levina, P., Sundari, M. S., & Santoso, H. W. (2022). Revolusi decentralized exchange (dex): tinjauan competitive advantage melalui entrepreneurial orientation (eo) view. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 25(2), 49-57. <https://doi.org/10.24123/jeb.v25i2.4837>

- Li, Z. (2023). E-commerce platform data governance environment: concepts, elements and implications. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 7(2), 99-104. <https://doi.org/10.54097/fbem.v7i2.4850>
- Melani, A. and Hamid, R. S. (2023). Peran online trust, risk perception, delivery risk dalam menentukan online purchase intention pada igeneration yang menggunakan e-commerce. *Jesya*, 6(1), 395-407. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.929>
- Mollenkopf, D. A., Rabinovich, E., Laseter, T. M., & Boyer, K. L. (2007). Managing internet product returns: a focus on effective service operations. *Decision Sciences*, 38(2), 215-250. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2007.00157.x>
- Nurwanto, N. (2019). Penerapan progressive web application (pwa) pada e-commerce. *Techno.Com*, 18(3), 227-235. <https://doi.org/10.33633/tc.v18i3.2400>
- Qiram, I., Hadi, C. F., As'ari, H., & Nurmahmudy, W. (2022). Penerapan teknologi produksi dan e-commerce pada ukm kerajinan bambu di lingkungan papring, banyuwangi. *TEKIBA : Jurnal Teknologi Dan Pengabdian Masyarakat*, 2(2), 13-17. <https://doi.org/10.36526/tekiba.v2i2.2148>
- Rachmania, R. (2021). Pengaruh perceived social media marketing instagram shopee indonesia terhadap niat beli pada e-commerce. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(6), 2998. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i6.1417>
- Rizky, S. M. (2019). The importance in providing country of origin information on e-commerce platforms to fulfill consumer rights in indonesia. *Veteran Law Review*, 2(1), 46. <https://doi.org/10.35586/velrev.v2i1.778>
- Sasongko, H. and Suriانشa, R. (2022). Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence. *Journal of Economics and Business UBS*, 11(1), 37-42. <https://doi.org/10.52644/joeb.v11i1.79>
- Tiwari, S., Chandra, A., Praveen, T., & Toshi, S. (2020). 'e-commerce' for india in a developing world: an int'l trade law perspective. *Journal of World Trade*, 54(Issue 1), 59-80. <https://doi.org/10.54648/trad2020003>
- Wang, G. and Nuangjamnong, C. (2023). The influence of online shopping platform on customer satisfaction and trust toward customer loyalty: a case study of jd e-commerce platform in china. *International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 10(01), 7623-7649. <https://doi.org/10.18535/ijsshi/v10i01.08>
- Wang, J., Gao, X., & Wang, Z. (2021). Sustainable supply chain decisions under e-commerce platform marketplace with competition. *Sustainability*, 13(8), 4162. <https://doi.org/10.3390/su13084162>
- Wang, L., Wan, J., Zhang, Y., Chen, S., Zhi-xiang, Z., & Tao, Y. (2021). Trustworthiness two-way games via margin policy in e-commerce platforms. *Applied Intelligence*, 52(3), 2671-2689. <https://doi.org/10.1007/s10489-021-02553-6>
- Wijanarko, T. and Merida, P. D. (2021). Environmental management accounting, competitive advantage, firm performance: indonesia's manufacturing sector.. *Jurnal Riset Akuntansi Aksioma*, 20(2), 144-156. <https://doi.org/10.29303/aksioma.v20i2.138>

- Wu, B., Cheng, J., & Qi, Y. (2020). Tripartite evolutionary game analysis for “deceive acquaintances” behavior of e-commerce platforms in cooperative supervision. *Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications*, 550, 123892. <https://doi.org/10.1016/j.physa.2019.123892>
- Xiong, Z., Yu, H., Liu, L., & Wan, F. (2016). Analysis of product competitive factors in agricultural b2c platform based on factor analysis. *Proceedings of the 2016 5th International Conference on Measurement, Instrumentation and Automation (ICMIA 2016)*. <https://doi.org/10.2991/icmia-16.2016.89>
- Yang, D. and Xu, M. (2020). Information-sharing strategy for online platform: the impact of suppliers’ price and advertising competition. *Journal of Contemporary Marketing Science*, 3(3), 365-384. <https://doi.org/10.1108/jcmars-08-2020-0032>
- Yang, S. (2022). Antitrust law regulation on “pick one of two” practice of ecommerce platforms - discussion on the inadequate application of the theory of abusing the relative advantage. *SHS Web of Conferences*, 151, 01018. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202215101018>
- Yang, Y., Zhang, J., Wang, H., Li, L., & Chao, Y. (2023). Rural e-commerce income distribution model based on big data analysis. *Proceedings of the 2022 International Conference on Mathematical Statistics and Economic Analysis (MSEA 2022)*, 1221-1226. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-042-8_174
- Zhang, X. (2018). The dynamic impacting study of competitive strategies to import retail e-commerce sellers. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 16(4), 53-66. <https://doi.org/10.4018/jeco.2018100104>
- Zhu, K. (2004). The complementarity of information technology infrastructure and e-commerce capability: a resource-based assessment of their business value. *Journal of Management Information Systems*, 21(1), 167-202. <https://doi.org/10.1080/07421222.2004.11045794>
- Zhu, Y., Wei, Y., Zhou, Z., & Jiang, H. (2022). Consumers’ continuous use intention of o2o e-commerce platform on community: a value co-creation perspective. *Sustainability*, 14(3), 1666. <https://doi.org/10.3390/su14031666>
- (2019). Mediating effect of competitive advantage on the relationship between e-commerce capability and performance: empirical evidence from commercial banks in kenya. *European Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.7176/ejbm/11-17-06>
- (2023). Research on the development path of china's cross-border e-commerce platform. *Accounting and Corporate Management*, 5(4). <https://doi.org/10.23977/acccm.2023.050409>