

Analisis Persaingan Usaha dalam Industri *E-commerce* di Indonesia: Konsentrasi Pasar dan Perilaku Strategis

Delaras Nutri Sabila¹, Lusiana Tiara Dewi², Naerul Edwin Kiky Aprianto^{*3}

Universitas Islam Negeri Prof. K. H. Saifuddin Zuhri ^{1,2,3}

*e-mail: 244110201098@mhs.uinsaizu.ac.id¹, 244110201110@mhs.uinsaizu.ac.id²,
naerul.edwin@uinsaizu.ac.id^{*3}

ABSTRAK

Pertumbuhan industri *e-commerce* di Indonesia semakin pesat seiring dengan bertambahnya akses internet dan digitalisasi transaksi. Namun, terdapat kekhawatiran mengenai kesehatan persaingan usaha karena konsentrasi pasar yang semakin terpusat pada beberapa platform utama. Penelitian ini berfokus untuk menganalisis aspek persaingan dalam sektor *e-commerce* Indonesia dari dua sudut pandang, yaitu konsentrasi pasar dalam konteks oligopoli dan perilaku strategis dari platform yang mendominasi. Metodologi yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif, melalui kajian literatur dan analisis data sekunder yang diambil dari jurnal ilmiah, buku metodologi, serta laporan dari lembaga resmi dan riset pasar. Proses analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik yang dipadukan dengan analisis isi, sambil menjaga keabsahan data dengan metode triangulasi sumber. Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa struktur pasar *e-commerce* di Indonesia bersifat oligopoli yang terpusat. Pada tahun 2022, *Shopee* dan *Tokopedia* menguasai lebih dari 71% pangsa pasar, dengan *Shopee* memegang 46% dari GMV pada tahun 2024. Dominasi ini didukung oleh hambatan masuk, seperti ekosistem tertutup, efek jaringan yang kuat, kebutuhan modal besar, serta tinggi biaya akuisisi pelanggan. Dalam hal perilaku strategis, platform-platform ini berlomba-lomba menawarkan promosi berbasis harga, termasuk diskon, pengiriman gratis, dan promosi khusus, serta menerapkan diferensiasi non-harga dengan integrasi ekosistem pembayaran dan logistik, kualitas layanan, dan model *social commerce*. Kedua aspek ini saling mendukung, meskipun struktur oligopoli tetap fleksibel, terlihat dari naiknya pangsa pasar *TikTok Shop* dan tingkat kepuasan penggunaannya yang melebihi *Shopee*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengawasan diperlukan untuk menjaga persaingan *e-commerce* Indonesia agar tetap sehat dan agar UMKM tidak terlalu bergantung pada platform dominan. Sumbangan dari penelitian ini adalah memberikan pemetaan yang terintegrasi antara struktur pasar dan perilaku strategis sebagai pertimbangan bagi para pembuat kebijakan, pelaku usaha, dan penelitian mendatang.

Kata kunci : *E-Commerce; Konsentrasi Pasar; Oligopoli; Perilaku Strategis; Persaingan Usaha*

ABSTRACT

The *e-commerce* industry in Indonesia has experienced rapid growth alongside increasing internet access and the digitalization of transactions. However, concerns have emerged regarding the health of business competition due to the increasing concentration of the market among several major platforms. This study focuses on analyzing competition in the Indonesian *e-commerce* sector from two perspectives, namely market concentration in the context of an oligopoly and the strategic behavior of dominant platforms. The methodology employs a descriptive qualitative approach through a literature review and secondary data analysis obtained from scientific journals, methodology books, and reports from official institutions and market research organizations. Data were analyzed using thematic analysis combined with content analysis, while data validity was maintained through source triangulation. The findings indicate that the *e-commerce* market structure in Indonesia is characterized by a concentrated oligopoly. In 2022, *Shopee* and *Tokopedia* controlled more than 71% of the market share, with *Shopee* accounting for 46% of Gross Merchandise Value (GMV) in 2024. This dominance is supported by entry barriers, including closed ecosystems, strong network effects, substantial capital requirements, and high customer acquisition costs. In terms of strategic behavior, these platforms compete through price-based promotions, including discounts, free shipping, and special promotional campaigns, as well as non-price differentiation through payment and logistics ecosystem integration, service quality, and social commerce models. These two aspects reinforce each other,

although the oligopolistic structure remains flexible, as indicated by the increasing market share of TikTok Shop and its higher user satisfaction level compared with Shopee. This study concludes that supervision is necessary to maintain healthy competition in Indonesia's e-commerce industry and prevent excessive dependence of MSMEs on dominant platforms. The contribution of this study is to provide an integrated mapping of market structure and strategic behavior as a consideration for policymakers, business actors, and future researchers.

Keywords : *Business Competition; E-Commerce; Market Concentration; Oligopoly; Strategic Behavior.*

PENDAHULUAN

Ekonomi digital di Indonesia diperkirakan hampir mencapai nilai *Gross Merchandise Value* (GMV) sebesar US\$100 miliar pada tahun 2025, meningkat 14% dibandingkan dengan tahun 2024. Proyeksi pertumbuhan sektor ekonomi digital ini diperkirakan akan terus naik hingga melebihi US\$180 miliar dan memiliki potensi untuk mencapai US\$340 miliar pada tahun 2030. Sektor *e-commerce* tetap menjadi yang terdepan dengan nilai transaksi mencapai US\$71 miliar pada tahun 2025, bertambah 14% dari tahun lalu, didorong oleh penetrasi internet nasional yang mencapai 80,66% dengan total pengguna *e-commerce* sebanyak 73,06 juta orang (Indonesia, 2025).

Indonesia adalah negara kepulauan terbesar di dunia, dengan jumlah penduduk sekitar 270 juta jiwa serta semakin banyaknya pengguna internet. Kondisi geografis dan demografi ini menciptakan peluang besar bagi pertumbuhan *e-commerce* sebagai metode perdagangan yang efisien dan dapat menjangkau seluruh penjuru negeri, di mana *e-commerce* telah hadir dan diakui di Indonesia sejak abad ke-20 melalui empat model utama yang bervariasi, yaitu B2B, B2C, C2B, dan C2C (Yuli & Aisah, 2025).

Sektor *e-commerce* di Indonesia telah dicatat sebagai salah satu yang terbesar di dunia dengan total nilai sebesar 97,1 miliar USD. Diperkirakan, ekonomi digital Indonesia memiliki potensi untuk bangkit kembali dan mencapai angka 109 miliar USD pada tahun 2025, terutama berkat sektor *e-commerce* yang diestimasikan bernilai 62 miliar USD pada tahun 2023, dan diprediksi akan meningkat menjadi 82 miliar USD pada 2025 serta 160 miliar USD pada 2030, seiring dengan adanya transformasi digital yang mendorong pergeseran metode transaksi dari sistem tradisional menuju sistem yang berbasis teknologi digital (Supriyanto & Hadi, 2024). Dalam sepuluh tahun terakhir, pertumbuhan *e-commerce* di Indonesia telah mengalami percepatan yang luar biasa, yang didorong oleh kombinasi faktor struktural dan budaya, mulai dari peningkatan akses internet, kepemilikan *smartphone*, hingga perubahan dalam pola konsumsi masyarakat. Pandemi COVID-19 yang dimulai pada tahun 2020 berkontribusi dalam mempercepat proses digitalisasi ini, saat konsumen mulai beralih ke platform daring untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari mereka. Pada tahun 2022, nilai transaksi perdagangan digital di Indonesia telah melampaui USD 50 miliar dan diperkirakan akan meningkat menjadi USD 90 miliar pada tahun 2025, sehingga menjadikan Indonesia salah satu pasar *e-commerce* yang tumbuh paling cepat (Matondang et al., 2025).

Perkembangan internet dan media sosial telah merevolusi cara orang berbelanja, yang kini tidak hanya terbatas pada toko fisik atau situs *e-commerce* tradisional. Kini, kegiatan konsumsi telah bertransformasi melalui platform yang menggabungkan interaksi sosial, berbagai konten, kegiatan promosi, dan transaksi dalam satu ekosistem. Menurut APJII, pada 2024 Indonesia memiliki 221,56 juta pengguna internet, dengan tingkat penetrasi 79,5%. Generasi Z berkontribusi sebesar 34,40% dalam jumlah total pengguna, yang turut berperan dalam pertumbuhan perdagangan digital nasional. Hal ini terlihat dalam perkembangan *social commerce* yang berkembang pesat, seperti TikTok Shop yang mengkombinasikan konten, promosi, dan transaksi dalam satu platform yang terpadu (Fitasari et al., 2021). Sebagai salah satu pasar *e-commerce* yang berkembang sangat cepat, Indonesia kini menghadirkan suatu persaingan yang sangat ketat bagi pelaku usaha digital. Dalam persaingan ini, beberapa platform besar seperti Shopee, Tokopedia, Lazada, Blibli, dan Bukalapak mendominasi pasar. Dominasi para pemimpin pasar ini menunjukkan bahwa struktur pasar *e-commerce* di Indonesia cenderung menjadi oligopoli terbuka, di mana beberapa perusahaan besar menguasai pasar dengan tingkat hambatan masuk yang cukup tinggi, meskipun tetap ada kesempatan bagi pendatang baru untuk masuk melalui inovasi teknologi dan perbedaan layanan (Hamima & Julia, 2026).

Saat ini, struktur industri *e-commerce* di Indonesia banyak dipengaruhi oleh dua raksasa, yaitu Shopee dan Tokopedia. Laporan dari Momentum Works menyatakan bahwa pada tahun 2022, Shopee mempunyai

pangsa pasar sebesar 36%, sementara Tokopedia mengikuti dengan pangsa pasar 35%. Dengan demikian, lebih dari dua pertiga pangsa pasar *e-commerce* Indonesia hanya dikuasai oleh dua platform besar ini, yang berpotensi menimbulkan pasar dengan persaingan yang tidak sempurna (Supriyanto & Hadi, 2024).

Berdasarkan data pangsa pasar berdasarkan *Gross Merchandise Value* (GMV) untuk tahun 2024, *Shopee* menguasai 46% pangsa pasar secara nasional, menjadikannya pemain utama dalam nilai transaksi. Tokopedia mengontrol 23% GMV, sedangkan TikTok Shop berhasil meraih 11% GMV setelah beroperasi kembali dengan model kemitraan bersama GoTo. Di sisi lain, Bukalapak dan Lazada masing-masing memiliki pangsa GMV sebesar 10% dan 7%. Ini mengkonfirmasi bahwa pasar *e-commerce* di Indonesia didominasi oleh dua pemain penting (Indonesia, 2025).

Timbulnya indikasi sentralisasi kekuasaan pasar pada satu platform bisa mengubah dinamika persaingan dari pasar yang kompetitif menjadi oligopoli atau bahkan monopoli. Data dari APJII pada tahun 2025 menunjukkan bahwa *Shopee* memegang 53,22% dalam hal aksesibilitas pasar, jauh lebih besar dibandingkan pesaing utamanya seperti TikTok Shop dan Tokopedia, yang menunjukkan adanya konsentrasi kekuatan ekonomi pada satu platform dalam ekosistem digital di negara ini (Wildan et al., 2026). Dalam teori, pasar oligopoli didefinisikan sebagai pasar yang terdiri dari sejumlah kecil penjual atau produsen yang mendominasi penawaran. Saat salah satu perusahaan memutuskan untuk mengubah harga, perusahaan lain akan merespons, karena setiap pemain di pasar menganggap bahwa keputusan yang diambil oleh satu entitas akan berdampak pada penjualan dan keuntungan perusahaan lain. Ciri-ciri utama pasar oligopoli terdiri dari sedikitnya jumlah perusahaan, ketergantungan strategis antar perusahaan, tingginya hambatan untuk masuk, serta perilaku strategis yang rumit dalam mempertahankan posisi di pasar (Layalia Hilwa et al., 2024).

Di ranah jual beli daring, perang bukan cuma soal banderol, tetapi juga menyangkut hal-hal non-moneter seperti promosi, pembeda produk, dan terobosan teknologi. Manuver promosi gencar seperti pengembalian dana, ongkos kirim gratis, potongan harga besar-besaran, serta program loyalitas pelanggan menjadi alat utama bagi wadah jual beli daring guna menjaga dan memperluas bagian pasar. Sekalipun demikian, sengitnya persaingan ini juga bisa memunculkan praktik jual rugi dan ketergantungan pembeli pada promosi yang dapat menggerogoti laba perusahaan gara-gara biaya subsidi dan operasional yang membengkak (Hamima & Julia, 2026).

Salah satu taktik yang paling kentara dalam persaingan wadah jual beli daring adalah pelaksanaan promosi tanggal kembar, seperti 11.11 dan 12.12, yang rutin menyedot perhatian pembeli lewat diskon fantastis, ongkos kirim nol, dan program obral kilat dalam waktu terbatas. Taktik promosi tanggal kembar ini terbukti ampuh mengubah kebiasaan pembeli, terutama dalam menciptakan dorongan batin berupa rasa mendesak dan anggapan untung yang lebih besar, sehingga mampu menaikkan kecenderungan pembelian tanpa rencana serta mempercepat proses pengambilan keputusan pembeli di wadah jual beli daring. Promosi tanggal kembar tidak cuma berfungsi sebagai alat dongkrak penjualan, tapi juga membentuk pengalaman belanja yang khas bagi pembeli, yang melibatkan unsur emosional, pemikiran, dan tingkah laku. Efektivitas promosi tanggal kembar dalam memengaruhi keputusan membeli juga dipengaruhi oleh metode komunikasi pemasaran digital yang intensif, seperti notifikasi seketika, penunjuk waktu mundur, dan tampilan promosi yang memikat, yang berperan sebagai pemicu untuk menguatkan anggapan mendesak dan kelangkaan pada pembeli (Fauza et al., 2026).

Taktik promosi yang agresif yang dijalankan oleh wadah-wadah dominan umumnya memakai pendekatan strategi dorong dan tarik. Strategi dorong dilakukan melalui penyebaran program, acara, dan kampanye promosi di berbagai kanal, sementara strategi tarik dilakukan dengan menawarkan potongan harga, pengembalian dana, dan gratis ongkos kirim demi memikat dan menahan pengguna. Dominasi wadah tidak hanya dipengaruhi oleh taktik promosi dan subsidi, tetapi juga oleh perpaduan ekosistem digital yang meliputi layanan pembayaran, logistik terpadu, serta pemanfaatan data besar dalam memahami kebiasaan pembeli (Wildan et al., 2026).

Selain taktik promosi yang berorientasi waktu, ciri khas wadah yang memungkinkan penyebaran informasi dan tren secara cepat (seperti pada TikTok Shop) ikut menjadi bagian dari taktik bersaing wadah jual beli daring. Pembeli dapat menemukan barang melalui konten, mendapatkan saran dari pembeli lain, lalu melakukan pembelian lewat wadah yang sama, sehingga kegiatan sosial, konten, promosi, dan transaksi terpadu dalam satu ekosistem yang membedakannya dari model jual beli daring biasa (Fitasari et al., 2021).

Perilaku persaingan perusahaan jual beli daring di Indonesia sangat dipengaruhi oleh taktik promosi yang gencar, perpaduan layanan ekosistem, dan pemanfaatan data digital. Promosi dalam bentuk gratis ongkos kirim, diskon besar, obral kilat, dan pengembalian dana menjadi magnet utama bagi pembeli, dengan survei menunjukkan bahwa 71% pembeli menganggap gratis ongkir sebagai faktor utama dalam memilih wadah belanja daring. Penggunaan algoritma berbasis kecerdasan buatan (AI) juga berperan besar dalam menentukan pola belanja, meskipun pedagang UMKM sering mengeluhkan bahwa algoritma wadah tidak terbuka dan cenderung memprioritaskan toko resmi atau penjual besar (Matondang et al., 2025).

Perusahaan-perusahaan dalam pasar oligopoli sering kali sangat memperhatikan taktik yang dilakukan oleh pesaingnya, baik dalam hal harga, promosi, maupun inovasi produk. Hal ini menyebabkan terjadinya persaingan yang sengit dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar. Perilaku strategis perusahaan di pasar oligopoli cenderung menerapkan taktik persaingan yang rumit, seperti penetapan harga, iklan, inovasi, dan lainnya untuk mempertahankan kedudukan di pasar.

Riset-riset sebelumnya telah menelaah sifat-sifat dasar dari pasar oligopoli di nusantara dari beragam lini bisnis. Maharani, mengkaji taktik-taktik kompetisi yang dapat diadopsi oleh korporasi dalam ranah oligopoli, memfokuskan pada taktik penentuan banderol, pembedaan barang, penciptaan hal baru, serta taktik di luar banderol lainnya, sembari menegaskan bahwa arus global dan kemajuan teknis telah memunculkan kondisi di mana pasar oligopoli kian lazim dan berdampak, tak terkecuali pada sektor teknologi (Layalia Hilwa et al., 2024). Lalu pada penelitian Setiawan, menyoroti bahwa peningkatan fokus pasar dagang elektronik di Nusantara semakin nyata, yang berpotensi memicu perlakuan diskriminatif dan terhambatnya kemajuan inovatif. Bukti nyata seperti keputusan Bukalapak yang akan menghentikan penjualan barang fisik pada tahun 2025, ditambah lagi dengan persetujuan bersyarat dari Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) untuk penggabungan Tokopedia dengan TikTok Shop, menunjukkan bahwa para pengawas di Indonesia semakin waspada terhadap potensi dampak dari pemusatan pasar digital terhadap persaingan yang adil (Matondang et al., 2025).

Tidak seperti penelitian-penelitian sebelumnya yang biasanya hanya membahas taktik pemasaran dari satu platform saja, kini muncul desakan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana dominasi satu platform terkemuka benar-benar membentuk ulang lanskap industri perdagangan elektronik Indonesia dari persaingan bebas menjadi suatu tatanan yang lebih terpusat atau dikuasai segelintir pemain, serta bagaimana langkah-langkah strategis platform-platform ini muncul sebagai balasan atas tatanan pasar yang ada (Wildan et al., 2026).

Berdasarkan urgensi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis persaingan usaha dalam industri *e-commerce* Indonesia dari dua dimensi utama. Pertama, menganalisis struktur pasar oligopoli yang terbentuk, dengan menitikberatkan pada tingkat penguasaan pasar oleh platform raksasa serta hambatan yang dihadapi oleh pelaku usaha baru untuk masuk ke dalam industri. Kedua, mengevaluasi perilaku strategis (*conduct*) yang dijalankan oleh platform dominan tersebut, baik melalui instrumen strategi harga maupun non-harga, sebagai upaya taktis dalam mempertahankan dan memperluas posisi bisnis mereka di pasar. Melalui pendekatan ini, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi perkembangan ekonomi industri digital serta menjadi bahan rekomendasi kebijakan bagi otoritas pengawas persaingan usaha di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini memakai pendekatan kualitatif deskriptif dengan strategi studi literatur (*library research*) dan analisis data sekunder. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan penelitian adalah menghasilkan data deskriptif berupa narasi tertulis tentang struktur dan dinamika persaingan dalam industri *e-commerce* Indonesia, bukan sekadar pengukuran kuantitatif. Sifat deskriptif ini sesuai dengan gagasan bahwa pendekatan kualitatif menghasilkan data berdasarkan perilaku yang dapat diamati dan berfokus pada pemahaman menyeluruh terhadap objek penelitian, tanpa memecahnya menjadi variabel-variabel terpisah sejak awal (Agustini et al., 2024).

Penelitian ini termasuk penelitian kepustakaan, yaitu penelitian yang dilakukan dengan menelaah bahan pustaka seperti buku, jurnal ilmiah, laporan resmi lembaga, dan publikasi elektronik yang relevan dengan topik untuk membangun landasan teoretis. Ciri utama penelitian kepustakaan meliputi: peneliti

langsung berhadapan dengan data berbentuk teks; data tersedia dalam bentuk siap pakai; sumber data umumnya bersifat sekunder; dan data tidak dibatasi oleh ruang atau waktu tertentu (Citriadin, 2020).

Semua data dalam penelitian ini bersifat sekunder, yaitu data yang awalnya dikumpulkan oleh pihak atau lembaga lain untuk kepentingan mereka sendiri, lalu dimanfaatkan kembali oleh peneliti untuk mendapatkan wawasan baru. Kategori data sekunder yang digunakan mencakup dokumen arsip (laporan dan publikasi lembaga), sumber data publik (data statistik serta laporan resmi dari pemerintah atau lembaga riset pasar), dan hasil studi sebelumnya yang relevan dengan topik persaingan usaha di sektor digital (Agustini et al., 2024).

Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumen, yaitu penelusuran dan pengumpulan dokumen tertulis dari berbagai literatur termasuk jurnal terindeks, laporan lembaga resmi (misalnya APJII dan KPPU), serta laporan riset pasar (misalnya *Momentum Works*). Dokumen dipandang sebagai sumber data yang relatif stabil dan cocok untuk penelitian kualitatif karena bersifat alami dan tidak dibuat khusus untuk studi ini. Kriteria inklusi sumber meliputi: (1) berfokus pada industri *e-commerce* dan struktur pasar digital di Indonesia; (2) diterbitkan oleh lembaga atau jurnal yang kredibel dan dapat diverifikasi; serta (3) relevan dengan periode dan isu yang diteliti (Citriadin, 2020).

Analisis data dilakukan dengan menggabungkan pendekatan analisis tematik dan analisis isi (*content analysis*). Proses ini meliputi identifikasi, pengelompokan, dan interpretasi tema-tema utama yang muncul dari dokumen literatur yang dikumpulkan. Tahapan analisis meliputi reduksi data (penyaringan dan penyederhanaan data mentah), penyajian hasil secara naratif, dan penarikan kesimpulan. Fokus tema dalam penelitian ini dibagi ke dalam dua dimensi utama: struktur pasar (tingkat konsentrasi dan pangsa pasar platform) dan perilaku strategis (*conduct*) yang diterapkan oleh platform dominan untuk mempertahankan posisinya. Untuk memastikan keandalan data sekunder, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dengan membandingkan dan menyilangkan informasi dari berbagai lembaga dan publikasi akademik untuk menguji konsistensi temuan sebelum diinterpretasikan. Selain itu, semua dokumen dan sumber yang dirujuk dicatat secara sistematis sebagai *audit trail*, sehingga jejak penelusuran data tersimpan dan hasil analisis dapat dipertanggungjawabkan secara metodologis meskipun sumbernya sepenuhnya berasal dari data sekunder (Annasthasya et al., 2025).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsentrasi Pasar: Perubahan Struktur Pasar *E-commerce* di Indonesia

Kemajuan *e-commerce* di Indonesia dapat dibagi menjadi empat tahapan, yaitu tahap awal (1990–2000) yang ditandai dengan munculnya Bhinneka.com dan Kaskus dengan cakupan pasar yang masih sangat minimal; tahap pertumbuhan (2001–2006) di mana Lippo *Shop* dan Tokobagus hadir; tahap evolusi dan penetrasi pasar (2007–2020) yang melahirkan Tokopedia, Gojek, Bukalapak, Blibli, Lazada, dan *Shopee* secara berurutan; sampai tahap digitalisasi dan fintech (2021–sekarang) yang ditandai dengan perkembangan TikTok *Shop* dan penguatan sistem pembayaran digital. Pola ini menunjukkan bahwa pasar yang awalnya terfragmentasi dengan banyak pelaku kecil secara perlahan-lahan beralih menuju dominasi oleh segelintir platform besar (Yuli & Aisah, 2025).

Data terbaru menunjukkan tren pertumbuhan ini dengan jelas: mengacu pada jumlah kunjungan setiap bulan di tahun 2024, *Shopee* menduduki posisi teratas dengan 133,1 juta pengunjung, sangat jauh di depan Tokopedia yang hanya memiliki 71,68 juta. Sementara itu, Blibli dan Lazada berada dalam kelompok "pemain menengah" dengan masing-masing 29,65 juta dan 21,53 juta, sedangkan Bukalapak tertinggal jauh dengan hanya 4,78 juta kunjungan setelah menghentikan layanan *marketplace* fisiknya pada Januari 2025 (Indonesia, 2025).

Data historis dari *Momentum Works* juga menunjukkan bahwa konsentrasi ini sudah berlangsung lama: sejak tahun 2022, lebih dari 71% pasar *e-commerce* Indonesia dikuasai oleh *Shopee* (36%) dan Tokopedia (35%) saja, yang menunjukkan bahwa kekuatan kedua platform besar ini sudah berlangsung setidaknya selama tiga tahun terakhir dan tampaknya semakin menguat (Supriyanto & Hadi, 2024).

Konsentrasi Pasar: Teori Konsentrasi Industri, Hambatan Masuk, dan Efek Jaringan

Pemahaman teoretis mengenai konsentrasi industri merujuk pada keadaan di mana terdapat tingkat penguasaan pasar yang berbeda oleh perusahaan-perusahaan dalam suatu sektor, di mana konsentrasi dalam struktur pasar oligopoli berbeda dengan yang terdapat pada pasar persaingan sempurna dan monopoli.

Dalam konteks Indonesia, konsentrasi industri teknologi, terutama karena munculnya platform *e-commerce*, telah secara signifikan mengubah keadaan pasar dengan memberikan akses lebih mudah kepada konsumen serta memperluas kesempatan pasar bagi para penjual (Abdan Sifa et al., 2024).

Secara teoritis, pasar oligopoli muncul karena dua faktor utama: untuk membatasi kompetisi di antara para produsen, atau sebagai hasil alami dari sektor yang memerlukan investasi besar dan keahlian tinggi. Ciri-ciri utamanya meliputi sedikitnya jumlah perusahaan (biasanya 3–10 pelaku utama), produk yang bisa bersifat serupa atau berbeda, saling ketergantungan strategi antar perusahaan, tinggi hambatan untuk memasuki pasar, serta perilaku strategis yang rumit untuk menjaga posisi di pasar (Layalia Hilwa et al., 2024).

Salah satu hasil penelitian yang signifikan yang mendukung klaim tentang oligopoli terbuka dalam pengantar adalah keberadaan mekanisme *Closed loop ecosystem* (CLE) yang diadopsi hampir semua platform *e-commerce* di seluruh dunia, termasuk di Indonesia. Dalam sistem CLE, setiap platform menciptakan ekosistemnya sendiri dan membangun "penghalang" yang mengurangi interaksi antarsistem, sehingga para pedagang serta konsumen yang ingin berpindah ke platform lain harus menanggung biaya tambahan seperti pendaftaran ulang, pengelolaan stok secara terpisah, serta instalasi aplikasi yang bervariasi. Dalam jangka panjang, struktur ini memiliki potensi untuk memicu kondisi *winner takes all* yang menuju pada monopoli atau oligopoli yang tertutup (Supriyanto & Hadi, 2024).

Hambatan struktural ini diperkuat oleh efek jaringan: meningkatnya jumlah pengguna suatu platform akan berpengaruh positif terhadap nilai yang dirasakan oleh penggunanya, sehingga menciptakan siklus pertumbuhan yang susah untuk ditembus oleh pendatang baru. *Shopee*, sebagai contoh, telah berhasil mengamankan lebih dari 150 juta pengguna aktif setiap bulannya, yang mengakibatkan biaya untuk mendapatkan pelanggan baru menjadi jauh lebih tinggi bagi peserta baru dibandingkan sepuluh tahun yang lalu, sekaligus menuntut jumlah modal yang sangat besar untuk menandingi biaya iklan dan promosi yang mencapai triliunan rupiah setiap tahunnya (Wildan et al., 2026).

Perilaku Strategis (Conduct): Dimensi Harga

Dalam hal strategi penetapan harga, platform-platform terkemuka tidak hanya menetapkan angka yang terlihat, melainkan juga menggunakan metode analitis yang didasarkan pada data untuk memperhitungkan elastisitas permintaan serta perilaku konsumen. Dua pendekatan yang paling penting dalam konteks perdagangan elektronik di Indonesia adalah penetapan harga dinamis mengubah harga secara langsung sesuai dengan permintaan dan tindakan pelanggan serta segmentasi harga yang memberikan tarif yang berbeda kepada kelompok pelanggan yang berbeda berdasarkan tingkat kepekaan harga masing-masing.

Namun, tingginya intensitas promosi yang berfokus pada harga dalam sektor *e-commerce* di Indonesia menimbulkan risiko terjadinya perang harga. Literatur mengenai strategi harga menegaskan bahwa penurunan harga yang terlalu berlebihan dapat mengacaukan stabilitas pasar dan menekan profitabilitas semua pelaku, sehingga perusahaan yang tidak bisa bertahan akan mengundurkan diri dari pasar malah mempercepat konsentrasi pasar alih-alih memperbaikinya. Dalam jangka panjang, situasi ini juga merugikan perhatian perusahaan terhadap inovasi dan peningkatan mutu produk karena sumber daya lebih banyak dialokasikan untuk subsidi harga (Anggraini et al., 2026).

Fenomena penawaran pada tanggal kembar (11.11, 12.12) di *Shopee* menggambarkan secara jelas bagaimana pendekatan harga digabungkan dengan pengaruh psikologis kepada pembeli. Potongan harga yang signifikan, pengiriman tanpa biaya, serta penjualan mendesak dengan batas waktu yang ketat terbukti memberikan dorongan rasa mendesak dan ketakutan akan kehilangan (*FOMO*) yang mempercepat proses keputusan konsumen, bahkan mendorong pembelian mendadak yang tidak sepenuhnya berdasar pada kebutuhan yang nyata (Fauza et al., 2026).

Perilaku Strategis (Conduct): Dimensi Non-Harga dan Diferensiasi Strategi Antarplatform

Setiap platform yang memimpin pasar mengadopsi metode yang berbeda dalam persaingan tanpa melibatkan harga untuk menarik perhatian konsumen. Tokopedia menekankan kemudahan penggunaan serta pengalaman pengguna yang positif, Bukalapak seringkali meluncurkan kampanye yang mendukung pelaku usaha kecil, *Shopee* mengandalkan iklan dan promosi besar-besaran untuk menarik minat, sementara Lazada menyoroti kecepatan pengiriman dan layanan pelanggan yang responsif. Beragam pendekatan ini menunjukkan usaha masing-masing platform untuk bersaing dalam pasar yang semakin kompetitif (Abdan Sifa et al., 2024).

Shopee secara khusus menerapkan perpaduan antara strategi dorong (promosi program dan kampanye di berbagai platform) dan strategi tarik (diskon, cashback, dan pengiriman gratis) secara bersamaan, sambil merangsang elemen kognitif, afektif, serta konatif para pelanggan melalui iklan yang disesuaikan dengan budaya dan tren lokal seperti musik dangdut, olahraga sepak bola, serta tokoh publik yang terkenal untuk memperkuat ikatan emosional dengan pasar sasaran utamanya, yaitu konsumen wanita di kategori mode dan kecantikan (Wildan et al., 2026).

Salah satu fitur unggulan yang ditawarkan oleh *Shopee* dalam strategi non-harganya adalah kemudahan dalam mengembalikan produk atau dana jika item tersebut tidak sesuai, kemampuan mencari barang menggunakan gambar, serta penawaran pengiriman gratis, yang membuatnya menduduki posisi keempat sebagai platform *e-commerce* paling populer dengan lebih dari 34,5 juta pengunjung setiap bulannya. Namun, terdapat juga laporan dari pengguna mengenai produk yang tidak sesuai dengan pesanan, keterlambatan dalam pengiriman, dan masalah dalam proses pengembalian dana yang tidak ditangani oleh penjual (Mirza & Ali, 2021).

Sementara itu, TikTok Shop sebagai wakil dari perdagangan sosial melaksanakan pendekatan pemasaran digital yang mencakup optimasi mesin pencari, pemasaran berbasis konten, serta pemanfaatan media sosial secara terpadu. Hasil dari eksperimen empiris menggunakan *Structural equation modeling* (SEM-PLS) dalam kategori produk mode menunjukkan bahwa penerapan pendekatan pemasaran digital tersebut dengan signifikan meningkatkan visibilitas citra merek dan kesetiaan pelanggan, yang pada gilirannya juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja penjualan produk secara positif (Indra Pratama et al., 2024).

Analisis SWOT terhadap sektor ini memperjelas pola diferensiasi tersebut: keunggulan utama *e-commerce* di Indonesia berakar pada jumlah pengguna yang besar dan inovasi teknologi seperti *big data*, kecerdasan buatan, dan algoritma rekomendasi. Namun, kelemahan yang ada mencakup tingginya biaya operasional dan ketergantungan yang besar pada promosi. Dalam hal peluang, pertumbuhan UMKM digital serta kemajuan Revolusi Industri 5.0 memberikan potensi untuk berkembang, sementara ancaman muncul dari peraturan yang selalu berubah dan masalah terkait keamanan siber (Hamima & Julia, 2026).

Integrasi dalam ekosistem digital juga mencerminkan tipe perilaku non-harga yang penting berdasarkan data lalu lintas 2024: kinerja positif Tokopedia yang konsisten di urutan kedua tidak terlepas dari integrasinya dengan ekosistem GoTo (GoPay, GoSend) serta kolaborasinya dengan TikTok, sedangkan Lazada tetap memiliki relevansi berkat dukungan jaringan logistik global dari Grup Alibaba menunjukkan bahwa daya tarik platform saat ini tidak hanya ditentukan oleh fitur belanja, tetapi juga oleh kekuatan ekosistem pembayaran dan logistik yang ada sebagai bagian dari strategi persaingannya (Indonesia, 2025).

Model perdagangan sosial seperti TikTok Shop menunjukkan perilaku non-harga yang lebih terkini, dengan menggabungkan konten, rekomendasi sosial, dan transaksi ke dalam satu ekosistem. Pelanggan dapat menemukan produk lewat konten yang sedang viral, mendapatkan saran dari pengguna lain, dan melakukan pembelian tanpa harus berpindah dari platform ini adalah ciri khas yang secara mendasar membedakannya dari *e-commerce* tradisional. Fitur interaktif seperti *Live shopping* memberikan kesempatan bagi konsumen untuk terlibat secara aktif dan mempelajari produk secara lebih mendalam, sementara Video Pendek menyediakan ruang bagi masyarakat untuk tidak hanya menonton tetapi juga menciptakan konten video yang menarik, mulai dari tutorial sampai informasi produk.

Namun, penemuan yang didapat dari penelitian juga menunjukkan bahwa efektivitas dari pendekatan yang bergantung pada tren sosial memiliki keterbatasan. Dalam kasus pembelian voucher makanan melalui TikTok Shop, trens sosial seperti konten viral dan rekomendasi dari influencer ternyata tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap keputusan untuk membeli, sementara kemudahan dalam menggunakan aplikasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas strategi non-harga yang berlandaskan konten sosial harus tetap dikombinasikan dengan kualitas pengalaman transaksi yang memadai untuk secara efektif mendorong pembelian dan bersaing dengan sukses. (Fitasari et al., 2021).

Perilaku Strategis (Conduct): Dampak terhadap Kepuasan dan Loyalitas Pengguna

Efektivitas dari perilaku strategis sebuah platform pada akhirnya dapat dinilai dari seberapa puas penggunanya. Analisis perbandingan menggunakan pendekatan Kepuasan Pengguna Akhir (EUCS) antara TikTok Shop (yang mewakili *social commerce*) dan *Shopee* (yang mewakili *e-commerce* tradisional)

mengungkapkan bahwa TikTok Shop menunjukkan tingkat kepuasan pengguna yang lebih tinggi dan signifikan secara statistik dibandingkan dengan Shopee.

Keunggulan tersebut tampak konsisten di berbagai aspek kepuasan yang dianalisis, mencakup kualitas informasi (isi), ketepatan (akurasi), presentasi informasi (format), ketepatan waktu (kecepatan), serta kemudahan penggunaan (aksesibilitas), di mana variabel kemudahan penggunaan tercatat sebagai faktor paling signifikan dalam memengaruhi kepuasan pengguna di kedua platform. Hasil ini menunjukkan bahwa pendekatan integrasi konten, sosial, dan transaksi yang diterapkan dalam model *social commerce* berhasil menciptakan pengalaman pengguna yang secara struktural lebih baik dibandingkan dengan metode promosi yang berfokus pada harga dan subsidi yang sering digunakan oleh *e-commerce* tradisional (Bihantoro et al., 2024).

Dalam *e-commerce* tradisional seperti Shopee, strategi layanan terbukti memengaruhi rantai kepuasan, kepercayaan, dan loyalitas konsumen. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan konsumen memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepercayaan konsumen, yang pada gilirannya mendorong niat pengguna untuk kembali menggunakan platform tersebut. Kepercayaan konsumen juga berdampak positif terhadap rekomendasi dari mulut ke mulut, sehingga konsumen yang merasa puas dan percaya cenderung merekomendasikan platform tersebut kepada orang lain untuk melakukan transaksi (Mirza & Ali, 2021).

Hubungan Antara Konsentrasi Pasar dan Tindakan Strategis

Penemuan pada kedua dimensi tersebut menunjukkan adanya interaksi yang saling memperkuat antara konsentrasi pasar dan tindakan strategis dari platform yang unggul. Kondisi pasar yang terkonsentrasi pada beberapa pemain besar mendorong perusahaan untuk dengan intensif mengawasi dan merespons strategi yang diterapkan pesaing, baik dalam hal harga maupun non-harga; sebaliknya, tindakan strategis yang dilakukan secara konsisten seperti promosi besar-besaran, subsidi harga, dan integrasi ekosistem justru memperkuat hambatan untuk masuk ke pasar dan mempertahankan posisi dominan dari platform yang sudah ada, sehingga konsentrasi pasar dan tindakan strategis saling mendukung satu sama lain dalam sebuah siklus yang berkelanjutan (Hamima & Julia, 2026).

Namun demikian, hasil yang diperoleh dari dimensi perilaku strategis juga menunjukkan bahwa siklus penguatan tersebut tidak sepenuhnya tertutup terhadap perubahan. Keunggulan kepuasan pengguna TikTok Shop dibandingkan dengan Shopee pada semua dimensi EUCS menunjukkan bahwa perilaku strategis yang berorientasi pada integrasi konten dan interaksi sosial memiliki potensi untuk mengikis keunggulan kompetitif platform *e-commerce* tradisional dalam jangka panjang. Ini sejalan dengan tren pertumbuhan pangsa pasar TikTok Shop yang beranjak dari yang awalnya tidak berarti menjadi 10–15 % antara tahun 2023 dan 2025, yang mengindikasikan bahwa struktur oligopoli di industri ini bersifat dinamis dan dapat berubah akibat variasi efektivitas perilaku strategis di antara platform-platform tersebut.

Interaksi ini terlihat jelas dalam situasi UMKM yang merupakan pihak yang paling terkena dampak: ketergantungan UMKM pada satu platform utama menghasilkan posisi tawar yang lemah terhadap kebijakan komisi, biaya layanan, atau ketentuan promosi sepihak yang ditetapkan oleh platform tersebut, sebagai akibat langsung dari terbatasnya pilihan platform karena tingginya kendala masuk yang telah dijelaskan sebelumnya (Wildan et al., 2026).

Respons regulator terhadap perubahan ini juga menunjukkan bahwa hubungan antara konsentrasi pasar dan tindakan strategis telah menjadi isu penting dalam pengelolaan persaingan di sektor digital nasional. Persetujuan bersyarat oleh Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) untuk akuisisi Tokopedia oleh TikTok Shop, serta keputusan Bukalapak untuk menutup lini bisnis *marketplace* fisiknya pada awal 2025 karena tidak dapat bersaing dalam promosi dan harga yang semakin ketat, menjadi indikasi jelas bahwa keterkaitan antara struktur pasar yang terpusat dan perilaku strategis yang agresif dapat mengubah secara signifikan lanskap persaingan *e-commerce* di Indonesia (Matondang et al., 2025).

SIMPULAN

Penelitian ini meneliti persaingan dalam industri *e-commerce* di Indonesia dari dua sudut pandang, yaitu konsentrasi pasar dengan sudut pandang struktur pasar oligopoli dan tindakan strategis dari platform yang mendominasi. Berdasarkan analisis literatur dan data sekunder, industri *e-commerce* di Indonesia telah bertransformasi dari pasar yang awalnya terdiri dari banyak pelaku kecil menjadi pasar oligopoli yang terfokus pada beberapa platform besar. Sejak tahun 2022, Shopee (36%) dan Tokopedia (35%) telah

mengendalikan lebih dari 71% pangsa pasar. Pada tahun 2024, *Shopee* tercatat memiliki 46% GMV dan 133,1 juta kunjungan per bulan, jauh mengungguli Tokopedia (23%), TikTok Shop (11%), Bukalapak (10%), dan Lazada (7%). Dominasi tersebut bertahan karena terdapat hambatan masuk yang tinggi, seperti ekosistem tertutup, efek jaringan, investasi besar yang diperlukan untuk iklan dan promosi, serta biaya akuisisi pelanggan yang meningkat bagi pendatang baru.

Dari sudut pandang tindakan strategis, platform dominan bersaing dalam aspek harga dan non-harga. Dalam aspek harga, mereka menggunakan penyesuaian harga yang fleksibel, segmentasi harga, serta promosi waktu tertentu seperti diskon besar pada tanggal kembar 11.11 dan 12.12, serta gratis ongkos kirim dan flash sale. Strategi ini efektif dalam mempengaruhi keputusan belanja, tapi juga berisiko memicu perang harga dan menciptakan ketergantungan konsumen pada promosi, yang dalam jangka panjang dapat mendorong keluarnya pemain yang lemah dan mempercepat konsentrasi pasar. Dalam aspek non-harga, setiap platform memiliki diferensiasi unik: *Shopee* menonjol melalui promosi yang besar dan hubungan emosional dengan konsumen, Tokopedia unggul dalam kemudahan penggunaan dan integrasi dengan ekosistem GoTo, Lazada berfokus pada kecepatan pengiriman dan dukungan logistik, sementara TikTok Shop memperkuat interaksi sosial dan transaksi dalam satu ekosistem melalui fitur seperti *live shopping* dan video pendek. Keberhasilan strategi ini tercermin dalam tingkat kepuasan pengguna. TikTok Shop menunjukkan tingkat kepuasan yang jauh lebih tinggi dibandingkan *Shopee* di semua dimensi yang diuji, di mana kemudahan penggunaan menjadi faktor yang paling berpengaruh.

Kedua aspek ini saling berhubungan. Struktur pasar yang terkonsentrasi memicu platform untuk saling memantau dan merespons strategi rival, sedangkan tindakan strategis yang berulang, seperti promosi besar-besaran, subsidi harga, dan integrasi ekosistem, semakin memperkuat hambatan terhadap masuknya pesaing dan mempertahankan posisi dominan. Namun, siklus ini tidak sepenuhnya statis. Peningkatan pangsa pasar TikTok Shop, penghentian layanan *marketplace* produk fisik oleh Bukalapak di awal 2025, dan persetujuan bersyarat dari KPPU atas akuisisi Tokopedia oleh TikTok Shop menunjukkan bahwa struktur oligopoli dalam *e-commerce* Indonesia bersifat dinamis dan dapat mengalami perubahan sebagai dampak dari perbedaan efektivitas tindakan strategis di antara platform. Bagi UMKM, konsentrasi ini memberikan akses pasar yang lebih luas, tetapi juga menimbulkan ketergantungan pada platform dominan dan posisi tawar yang lemah terkait dengan kebijakan komisi, biaya layanan, serta aturan promosi.

Berdasarkan hasil temuan tersebut, pengawasan terhadap persaingan dalam sektor *e-commerce* perlu diperkuat, khususnya mengenai praktik penetapan harga yang berpotensi merugikan, keterbukaan algoritma, dan aktivitas korporasi seperti akuisisi antarplatform, agar persaingan tetap sehat dan adil bagi semua pelaku usaha. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena semua datanya berasal dari sumber sekunder dan dari periode serta lembaga yang berbeda, sehingga angka-angka pangsa pasar dari berbagai sumber tidak sepenuhnya sebanding. Penelitian mendatang disarankan untuk menghitung rasio konsentrasi (CR4) atau indeks Herfindahl-Hirschman (HHI) dengan data yang konsisten, atau mencari data primer dari pelaku usaha dan konsumen agar analisis tingkat konsentrasi dan dampaknya lebih akurat. Kesimpulan dapat ditulis dalam bentuk paragraf.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdan Sifa, Isti Masruroh, Muhamad Abdan Zulfa, Sirfi Nur Fitriani, & Naerul Edwin Kiky Aprianto. (2024). Transformasi Digital E-Commerce Dalam Menguasai Konsentrasi Pasar di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 2(12), 405–413. <https://doi.org/10.61722/jiem.v2i12.3239>
- Agustini, Grashinta, A., Putra, S., Sukarman, Guampe, F. A., Akbar, J. S., Lubis, M. A., Maryati, I., Ririnisahawaitun, Mesra, R., Sari, M. N., Tuerah, P. R., Rahmadhani, M. V., & Rulangi, R. (2024). Metode Penelitian Metode Penelitian. In Irmayanti (Ed.), *Metode Penelitian Kualitatif* (1 ed., Nomor 17). PT. Mifandi Mandiri Digital. [http://repository.unpas.ac.id/30547/5/BAB III.pdf](http://repository.unpas.ac.id/30547/5/BAB%20III.pdf)
- Anggraini, A., Ekonomi, P., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (2026). Dinamika Strategi Harga Dalam Meningkatkan Daya Saing Pasar: Sebuah Literatur Review. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 1(1), 29. <https://publikasi.simujurnal.com/index.php/JEKPE/>
- Annasthasya, D., Alfindoria, I., Rahayu, S., & Khair, O. I. (2025). Metodologi Penelitian Kualitatif: Tinjauan Literatur Dalam Konteks Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(7), 423–429.
- Bihantoro, R. B., Wijoyo, S. H., & Nugraha, D. C. A. (2024). Analisis Perbandingan User Satisfaction

- Antara Social Commerce dan E-commerce Menggunakan Metode End-User Computing Satisfaction (EUCS) di Kalangan *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, 10(5), 1–10. <https://j-ptiik.ub.ac.id/index.php/j-ptiik/article/view/13835%0Ahttps://j-ptiik.ub.ac.id/index.php/j-ptiik/article/download/13835/6156>
- Citriadin, Y. (2020). *METODE PENELITIAN KUALITATIF Suatu Pendekatan Dasar* (Lubna (ed.); 1 ed.). Sanabul.
- Fauza, D. M., Anggreani, A. D., Rahmawati, S. M., Ekonomi, F., Wijaya, U., & Surabaya, K. (2026). Narasi Konsumen tentang Pengalaman Belanja pada Promo 11.11 dan 12.12 di Shopee. *JPNM (Jurnal Pustaka Nusantara Multidisplin)*, 4(1), 1–9.
- Fitasari, Aprillia, F., & Siboro, S. F. (2021). Pengaruh Tren Sosial Dan Kemudahan Penggunaan Aplikasi Terhadap Keputusan Pembelian Voucher Makanan Di TikTok Shop. *JPNM (Jurnal Pustaka Nusantara Multidisplin)*, 4(4), 1–14.
- Hamima, I., & Julia, A. (2026). Perilaku Persaingan Usaha E-Commerce di Indonesia. *Bandung Conference Series: Economics Studies*, 6(1), 63–70.
- Indonesia, K. P. R. (2025). *Kinerja Perdagangan Melalui Sistem Elektronik (PMSE) Indonesia Tahun 2025 (Laporan Kinerja)*.
- Indra Pratama, Kolefiyan, I., & Anafih, E. S. (2024). Pengaruh Strategi Pemasaran Digital Terhadap Kinerja Penjualan Produk Fashion Di E-commerce Tiktok Shop. *Journal of Sustainability and Science Economics*, 2(1), 50–60. <https://doi.org/10.62337/jsse.v2i1.15>
- Layalia Hilwa, Ulli Ngutfah, Ngizatul Laela, Muhammad Ikbar Rais, & Naerul Edwin Kiky Aprianto. (2024). Persaingan Pasar Oligopoli Di Indonesia. *Jurnal Akademik Ekonomi Dan Manajemen*, 1(4), 193–202. <https://doi.org/10.61722/jaem.v1i4.3321>
- Matondang, K., Parawanza, A. A., & Simanjuntak, J. P. (2025). Analisis SCP Industri E-Commerce Indonesia dan Dampaknya pada Kesejahteraan Konsumen. *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan*, 4(2), 9149–9155.
- Mirza, M., & Ali, H. (2021). STRATEGI E-COMMERCE SHOPPE: DALAM KONTEKS BISNIS ETIK. *Jurnal Manajemen*, 6(1), 131–143.
- Supriyanto, & Hadi, M. N. (2024). PERSPEKTIF PENERAPAN OPEN PROTOCOL E-COMMERCE DI INDONESIA. *Trade Policy Journal*, 3, 21–34.
- Wildan, R., Saputra, Y., Setiawan, D., Ulfah, F., Soleh, A., Nastiti, D. P., & Dermawan, F. (2026). SENTRALISASI PANGSA PASAR SHOPEE DAN PERUBAHAN ATRUKTUR PASAR E-COMMERCE INDONESIA. *J-EBI: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 05(01), 17–31.
- Yuli, M., & Aisah, S. (2025). Perkembangan dan Tren E-Commerce di Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Ekonomi*, 3, 131–140.