



## STRATEGI PEMBEDAAN SHOPEE DI TENGAH DINAMIKA E-COMMERCE INDONESIA: ANALISIS PESTEL

Maritsa Aurelia Nismara<sup>1</sup>, Shafira Pramatya<sup>2</sup>, Amanah Nuraini<sup>3</sup>, Cristiano Niwanoti Serrao<sup>4</sup>, Dimas Razan Putra Wijaya<sup>5</sup>, Kaila Athifa Tsabitha<sup>6</sup>, Almadhea Aurely Tristina<sup>7</sup>

<sup>1234567</sup> Bisnis Digital, Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

Email: [24081494141@mhs.unesa.ac.id](mailto:24081494141@mhs.unesa.ac.id)

### ABSTRACT

*The rapid growth of Indonesia's e-commerce market has created a highly competitive environment. This report examines how Shopee has established a dominant market position by implementing strategic differentiation in response to external macro-environmental factors identified through a PESTEL analysis. The findings indicate that Shopee's strategies ranging from product and service innovation to branding and logistics are directly shaped by its ability to adapt to Indonesia's political, economic, social, technological, environmental, and legal landscape. The report concludes that Shopee's sustainable competitive advantage results from the dynamic alignment between internal initiatives and external market forces, underscoring the critical interplay between internal strategy and the broader business environment.*

**Keywords:** E-commerce, Shopee, Differentiation Strategy, PESTEL Analysis, Competitive Advantage

### I. PENDAHULUAN

Pertumbuhan e-commerce di Indonesia telah menjadi salah satu fenomena paling signifikan dalam lanskap ekonomi digital Asia Tenggara. Sektor ini tidak hanya berfungsi sebagai platform untuk transaksi, tetapi juga sebagai motor penggerak transformasi ekonomi dan sosial. Data menunjukkan skala dan potensi pasar yang besar; Nilai Barang Bruto (GMV) pasar e-commerce Indonesia diperkirakan akan tumbuh dari US\$44,7 miliar pada 2024 menjadi US\$63,2 miliar pada 2028, dengan tingkat pertumbuhan tahunan gabungan (CAGR) sebesar 9,04% selama periode tersebut. Proyeksi lain bahkan menunjukkan pertumbuhan yang lebih eksplosif,

**Riwayat Artikel:**(diisi oleh Manajer Jurnal)

Diterima: 10 Agustus 2025

Direvisi: 30 Agustus 2025

Diterima: 10 September 2025

Tersedia daring: 28 September 2025

dengan GMV diperkirakan mencapai US\$95 miliar pada 2025 dan US\$185,71 miliar pada 2030. Perbedaan dalam angka-angka proyeksi ini menunjukkan

## II. METODE

Bab ini terdiri dari penyajian semua hasil dalam bentuk tabel, grafik, dsb. dan uraian angka-angka dan gambar tersebut; satu atau lebih pengujian untuk memeriksa kekokohan hasil, guna memastikan bahwa hasil tersebut kokoh dan bermakna; dan pembahasan kritis atas temuan-temuan, penjelasan kebaruan hasil-hasil penelitian, pembenaran atas hasil-hasil tersebut, dan pembahasan tentang bagaimana hasil-hasil tersebut berbeda atau setara dengan penelitian-penelitian terkait lainnya.

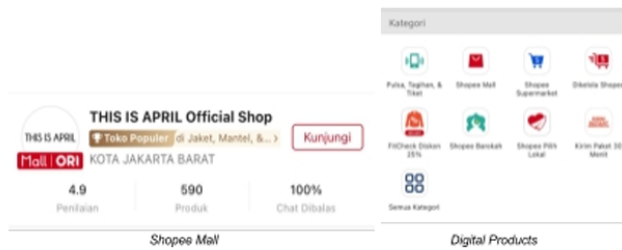
1. Analisis Differensiasi: Memecah strategi differensiasi Shopee secara sistematis berdasarkan temuan dari tugas individu, mengkategorikan, dan mendetailkan setiap elemen differensiasi.
2. Analisis PESTEL: Menganalisis lingkungan makro e-commerce di Indonesia dengan mengidentifikasi faktor-faktor kunci di bawah setiap kategori PESTEL menggunakan data eksternal yang tersedia.
3. Sintesis: Menghubungkan kedua analisis untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat. Tahap ini berfokus pada bagaimana faktor eksternal (PESTEL) mempengaruhi, mengonfirmasi, atau bahkan mendorong inovasi dalam strategi diferensiasi internal Shopee. Analisis ini bertujuan untuk menemukan implikasi strategis yang lebih dalam dan menunjukkan bagaimana Shopee berhasil mengubah tantangan eksternal menjadi peluang kompetitif

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Diferensiasi Shopee: Landasan Keunggulan Kompetitif Shopee telah menerapkan serangkaian strategi diferensiasi komprehensif untuk membedakan dirinya dari pesaing. Strategi-strategi ini mencakup berbagai aspek operasional dan pemasaran:

### a. Diferensiasi Produk

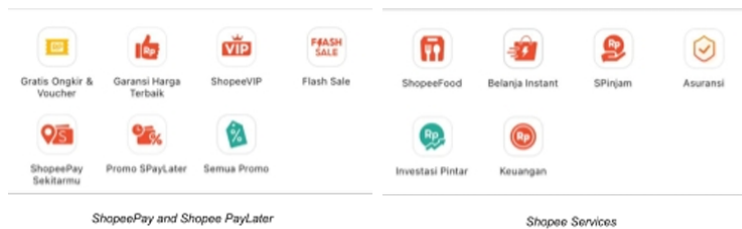
Shopee menawarkan pasar yang luas dan beragam, mulai dari kebutuhan sehari-hari hingga barang-barang khusus. Fitur Shopee Mall secara khusus menargetkan kekhawatiran konsumen tentang keaslian produk dengan menyediakan ruang khusus untuk merek resmi dan penjual yang berlisensi. Selain itu, Shopee memperluas portofolio produknya ke kategori produk digital, seperti pengisian pulsa ponsel dan voucher hiburan, untuk menempatkan dirinya sebagai platform yang serbaguna.



**Gambar 1.1 Tampilan Shopee Mall dan Digital Products**

### b. Diferensiasi Layanan

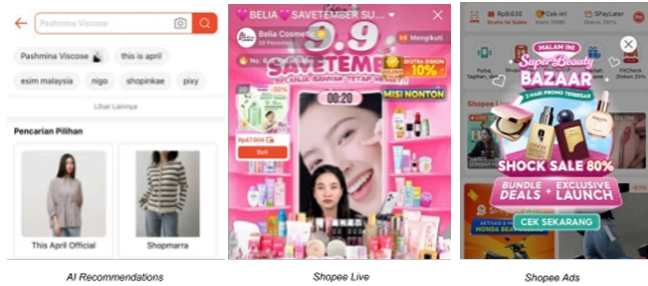
Platform ini unggul dalam menyediakan solusi keuangan terintegrasi, termasuk ShopeePay (dompet digital) dan Shopee PayLater (layanan beli sekarang, bayar nanti). Untuk memastikan inklusivitas, Shopee juga mendukung opsi Cash on Delivery (COD), melayani konsumen di wilayah dengan adopsi pembayaran digital yang rendah. Shopee Food juga menjadi layanan pembeda, menyediakan cara cepat dan nyaman bagi konsumen untuk memesan makanan dan bahan pokok langsung melalui aplikasi



**Gambar 1.2 tampilan widget aplikasi ShopeePay dan Shopee PayLater beserta Shopee Services**

### c. Perbedaan Teknologi

Shopee secara aktif menggunakan teknologi, terutama kecerdasan buatan (AI), untuk personalisasi. Algoritma AI menganalisis riwayat penelusuran dan pembelian pengguna untuk merekomendasikan produk yang relevan, meningkatkan efisiensi proses berbelanja. Fitur lain seperti Shopee Live dan Shopee Ads juga memanfaatkan teknologi untuk memungkinkan penjual dan influencer berinteraksi langsung dengan pembeli, serta meningkatkan visibilitas produk



**Gambar 1.3 Tampilan Shopee Recommendations, Live, dan Ads**

#### **d. Perbedaan Branding & Storytelling**

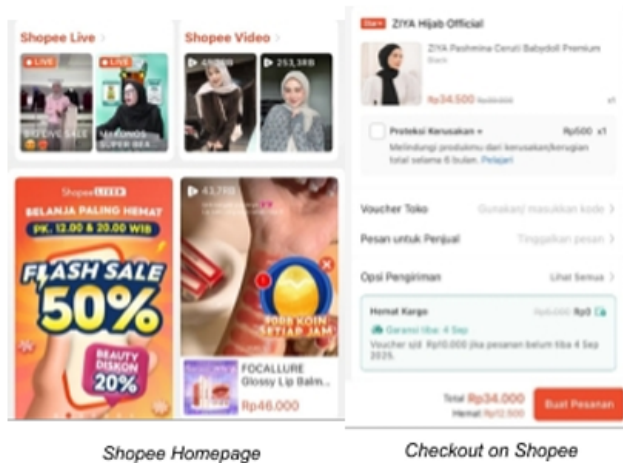
Shopee telah membangun identitas merek yang kuat dan mudah diingat. Lagu jingle yang catchy dan penggunaan selebriti sebagai duta merek secara luas telah menciptakan resonansi yang kuat dengan audiens Indonesia. Kampanye musiman seperti 9.9 dan 11.11 telah menjadi fenomena budaya, menciptakan antusiasme besar di kalangan konsumen. Shopee juga menggunakan gamifikasi, seperti Shopee Shake dan Shopee Candy, untuk menjadikan berbelanja sebagai pengalaman yang menyenangkan dan menghibur.



**Gambar 1.4 Tampilan Shopee Mega Sale dan Gamification on Shopee**

#### **e. Perbedaan Pengalaman Pengguna (UX/UI)**

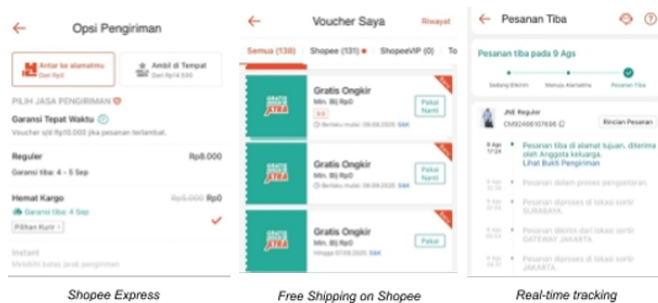
Aplikasi Shopee dirancang dengan antarmuka yang ramah pengguna. Penggunaan warna oranye cerah dan tata letak yang jelas yang menonjolkan promosi dan diskon seperti flash sale dan Free Shipping dirancang untuk mengurangi hambatan dalam proses pembelian. Fokus pada perjalanan pengguna yang lancar dan memuaskan merupakan faktor kritis dalam mendorong kunjungan ulang dan mengurangi penolakan keranjang belanja



**Gambar 1.5 Shopee Homepage dan Checkout on Shopee**

#### f. Perbedaan Logistik

Shopee memiliki kemitraan logistik yang kuat, termasuk layanan pengiriman internalnya, Shopee Xpress, serta kolaborasi dengan kurir pihak ketiga. Promosi pengiriman gratis atau disubsidi, yang dikenal sebagai Gratis Ongkir Rp0, sangat mempengaruhi perilaku pembeli. Platform ini juga menyediakan pelacakan pengiriman real-time, memberikan transparansi dan kepastian bagi konsumen.

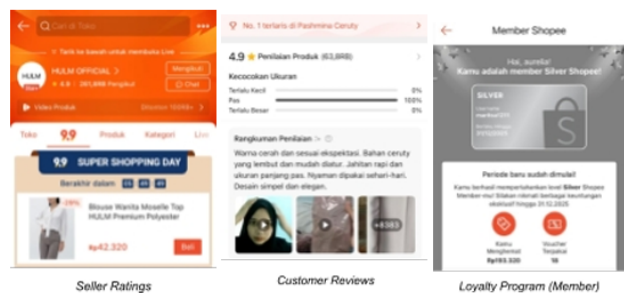


**Gambar 1.6 Shopee Express, Voucher, dan Tracking Pesanan**

#### g. Personalisasi & Pembedaan Komunitas

Shopee membangun platform yang didorong oleh komunitas. Fitur seperti penilaian penjual dan ulasan pengguna menciptakan lingkungan yang transparan dan dapat dipercaya. Komunikasi langsung antara pembeli dan penjual difasilitasi, yang membantu membangun hubungan dan menyelesaikan masalah dengan cepat.

Shopee Live adalah alat komunitas yang sangat powerful, memungkinkan penjual dan influencer berinteraksi langsung dengan audiens mereka secara real-time.



Gambar 1.7 Tampilan Seller Rating, Customer Reviews, dan Member Shopee

Table 1: Analisis Perbedaan Shopee

Kategori Perbedaan	Strategi Utama	Deskripsi dan Fitur Terkait
Produk	Keberagaman & Keaslian	Shopee Mall untuk merek resmi, beragam produk, dan produk digital.
Layanan	Kuangan Solusi & Inklusi	ShopeePay, Shopee PayLater, Bayar di Tempat (COD), dan Shopee Food.
Teknologi	Personalisasi & Interaksi	Penggunaan AI untuk rekomendasi produk, Shopee Live, dan Shopee Ads.
Branding & Storytelling	Menarik & Menghibur Merek	Kampanye musiman (9.9, 11.11), jingle, dan gamifikasi (Shopee Shake).
Pengalaman Pengguna (UX/UI)	Desain Ramah & Efisien	Antarmuka aplikasi yang jelas, tata letak yang menonjolkan promosi, dan warna oranye khas.
Logistik	Pengiriman Terjangkau & Cepat	Shopee Xpress, kemitraan kurir, subsidi ongkir gratis, dan pelacakan real-time.

---

<b>Personalisasi Komunitas</b>	<b>&amp;</b>	Transparansi Sosial Interaksi	<b>&amp;</b>	Sistem Peringkat/Ulasan, komunikasi langsung pembeli-penjual, dan Shopee Live.
------------------------------------	--------------	----------------------------------	--------------	---

---

## **Analisis PESTEL Lingkungan E-commerce Indonesia**

Kesuksesan strategi diferensiasi Shopee tidak dapat dipisahkan dari kemampuannya untuk beradaptasi dan memanfaatkan faktor-faktor lingkungan eksternal.

### **Faktor Politik**

Lingkungan politik di Indonesia memiliki dampak signifikan terhadap sektor e-commerce, terutama melalui regulasi. Peraturan Menteri Perdagangan (Permendag) Nomor 31 Tahun 2023 berfungsi sebagai kerangka hukum baru yang mengatur perizinan usaha, periklanan, dan pengawasan pelaku usaha dalam Sistem Perdagangan Elektronik (PMSE). Regulasi ini bertujuan untuk mencegah praktik penetapan harga predator, yang sering digunakan oleh platform besar.

Kebijakan ini secara langsung mempengaruhi strategi penetapan harga agresif yang mungkin pernah diterapkan oleh Shopee di masa lalu. Akibatnya, perusahaan seperti Shopee didorong untuk mengalihkan fokus dari perang harga semata ke diferensiasi non-harga, seperti meningkatkan layanan, pengalaman pengguna, dan membangun loyalitas.

Selain itu, Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No. 37/2025 yang baru saja diberlakukan mewajibkan platform e-commerce bertindak sebagai pemungut pajak bagi pedagang yang memenuhi kriteria tertentu. Meskipun peraturan ini awalnya mungkin terlihat sebagai tantangan operasional, hal ini juga menciptakan peluang strategis. Peraturan ini dirancang untuk menyederhanakan pembayaran pajak bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), yang merupakan tulang punggung ekosistem Shopee. Dengan proaktif membantu penjual UMKM beradaptasi dengan sistem ini, Shopee dapat memperkuat hubungannya dengan mereka sebagai mitra strategis, bukan hanya penyedia platform. Hal ini mengubah tantangan regulasi menjadi peluang untuk memperdalam diferensiasi layanannya, meningkatkan loyalitas penjual, dan mengembangkan ekosistemnya.

### **Faktor Ekonomi**

Dinamika ekonomi Indonesia sangat mendukung pertumbuhan e-commerce. Pasar diperkirakan akan tumbuh pesat, didorong oleh populasi yang melek digital. Salah satu tren ekonomi paling penting adalah perubahan perilaku pembayaran. Data menunjukkan dominasi dompet digital, yang mendominasi 41% dari total transaksi e-commerce pada 2024, sementara Buy Now, Pay Later (BNPL) mengalami

pertumbuhan eksplosif dengan CAGR 28,3%.

Perkembangan ini secara langsung memvalidasi dan memperkuat strategi diferensiasi layanan Shopee. Peluncuran ShopeePay dan Shopee PayLater merupakan respons langsung terhadap permintaan pasar yang kuat akan fleksibilitas dan kenyamanan pembayaran. Shopee PayLater tidak hanya meningkatkan kenyamanan bagi konsumen tetapi juga secara langsung meningkatkan nilai pesanan rata-rata (AOV), yang merupakan metrik pertumbuhan ekonomi kunci bagi platform. Oleh karena itu, strategi diferensiasi layanan Shopee ini berfungsi sebagai alat untuk mempercepat tren makroekonomi yang ada.

**Faktor Sosial**

Karakteristik demografis Indonesia, dengan populasi yang didominasi oleh Generasi Z dan Milenial, merupakan pendorong utama adopsi e-commerce. Generasi ini sangat aktif dalam menggunakan internet dan mencari pengalaman berbelanja yang lebih dari sekadar transaksi; mereka menginginkan interaksi, hiburan, dan personalisasi.

Perilaku sosial ini secara langsung menjelaskan efektivitas diferensiasi merek dan teknologi Shopee. Fitur gamifikasi seperti Shopee Shake dan Shopee Candy serta kampanye musiman interaktif merupakan respons strategis terhadap kebutuhan generasi muda akan pengalaman berbelanja yang menyenangkan dan terintegrasi dengan hiburan. Demikian pula, Shopee Live berfungsi sebagai alat yang sangat efektif untuk membangun komunitas dan menciptakan interaksi sosial real-time, mengubah platform dari sekadar pasar virtual menjadi platform gaya hidup dan hiburan, yang secara intrinsik membangun loyalitas dan keterlibatan pengguna.

**Tabel 2: Demografi dan Perilaku Pengguna Internet di Indonesia (2025)**

Kategori	Tingkat Penetrasi	Kontribusi Penggunaan
Generasi Milenial	82,12%	-
Generasi Z	87,80%	-
Generasi Alpha	79,73%	-
Generasi X	79,48%	-
Wilayah Perkotaan	85,53%	58,24%
Daerah Pedesaan	76,96%	41,76%



<b>Rincian data mengenai tujuan utama penggunaan internet</b>	<b>Sosial media: 24,80% Berita: 15,04% Transaksi: 14,95%</b>
---	--

Sumber: APJII, 2025

## Faktor Teknologi

Tingkat penetrasi internet yang tinggi, mencapai 80,66% pada tahun 2025, dan dominasi perangkat mobile (yang menyumbang 70% dari transaksi e-commerce) merupakan prasyarat bagi kesuksesan Shopee dalam strategi *"mobile first"*. Shopee tidak hanya memanfaatkan tren ini tetapi juga memimpin dalam mengintegrasikan inovasi teknologi.

Strategi diferensiasi teknologi Shopee, seperti penggunaan AI untuk rekomendasi personalisasi dan adopsi live-streaming, sejalan dengan tren industri. Meskipun adopsi teknologi secara umum masih menjadi tantangan bagi UMKM, platform seperti Shopee berperan sebagai katalis. Dengan menyediakan infrastruktur digital yang mudah diakses, seperti platform live-streaming sederhana platform live-streaming yang sederhana dan alat Shopee Ads berbasis AI, Shopee menurunkan hambatan masuk bagi UMKM untuk mengadopsi pemasaran digital yang canggih. Hal ini menciptakan hubungan simbiosis di mana Shopee memfasilitasi pertumbuhan UMKM dalam ekosistem digital, yang pada gilirannya memperkuat posisi pasar Shopee sendiri.

## Faktor Lingkungan

Masalah lingkungan, seperti limbah kemasan plastik, emisi karbon dari logistik, dan konsumsi energi pusat data, merupakan tantangan signifikan bagi industri e-commerce. Permintaan konsumen akan praktik bisnis yang lebih etis dan berkelanjutan juga semakin meningkat. Shopee telah merespons tren ini melalui inisiatif keberlanjutan. Salah satu contoh paling menonjol adalah kemitraannya dengan Unilever dalam inisiatif "Rumah Bersih, Indonesia Lestari" (Rumah Bersih, Indonesia Berkelanjutan).

Kemitraan ini bertujuan untuk mendidik konsumen tentang produk ramah lingkungan dan mendorong perilaku berkelanjutan. Lebih dari sekadar tindakan tanggung jawab sosial perusahaan, inisiatif ini merupakan strategi diferensiasi yang cerdas. Di pasar di mana diferensiasi harga dan fitur mudah ditiru, diferensiasi berbasis nilai, seperti keberlanjutan, lebih sulit untuk ditiru. Dengan berkolaborasi dengan merek global terkemuka, Shopee menampilkan citra yang lebih dari sekadar platform diskon, tetapi sebagai pemimpin yang bertanggung jawab, yang memberikan keunggulan kompetitif yang lebih dalam dan menarik segmen konsumen yang peduli lingkungan.

## Faktor Hukum

Meskipun kerangka hukum di Indonesia terus berkembang, masih ada celah, terutama terkait perlindungan konsumen di sektor digital. Undang-Undang Perlindungan Konsumen (UUPK) 1999 belum sepenuhnya mencakup transaksi digital, yang menimbulkan tantangan seperti penipuan dan kurangnya transparansi. Demikian pula, regulasi terkait privasi data masih dalam tahap pengembangan.

Dalam lingkungan di mana kerangka hukum belum sepenuhnya matang, strategi diferensiasi Shopee yang berfokus pada komunitas menjadi sangat penting. Fitur seperti sistem penilaian dan ulasan penjual, serta komunikasi langsung antara pembeli dan penjual, secara efektif mengisi kekosongan perlindungan hukum yang ada. Dengan menciptakan mekanisme internal untuk membangun kepercayaan dan transparansi, Shopee menyediakan lingkungan pasar yang lebih aman dan andal, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas pengguna dan membedakan platform dari pesaing yang kurang proaktif.

**Sintesis: Hubungan antara Strategi Pembedaan Shopee dan Faktor PESTEL**  
Analisis menunjukkan bahwa strategi diferensiasi Shopee bukan sekadar kumpulan taktik terpisah, melainkan respons terintegrasi dan cerdas terhadap faktor-faktor PESTEL yang memengaruhi pasar e-. Hubungan ini merupakan kunci kesuksesan Shopee.

### a. Diferensiasi Ekonomi & Logistik

Promosi Pengiriman Gratis secara efektif mengatasi salah satu hambatan terbesar dalam transaksi e-commerce, yaitu biaya pengiriman yang tinggi di negara kepulauan. Strategi ini secara langsung menetralkan sensitivitas harga konsumen Indonesia dan memanfaatkan fakta bahwa sebagian besar transaksi dilakukan oleh UMKM yang sensitif terhadap biaya. Pengiriman Gratis tidak hanya menarik konsumen tetapi juga mempercepat pertumbuhan GMV dengan mengubah hambatan ekonomi menjadi daya tarik utama.

### b. Perbedaan Sosial/Teknologi & Branding/Komunitas

Fitur Shopee Live merupakan contoh utama bagaimana Shopee menggabungkan tren teknologi (siaran langsung) dengan perilaku sosial (Generasi Z dan Milenial yang mencari hiburan dan interaksi sosial). Fitur ini mengubah pengalaman berbelanja dari yang semula fungsional menjadi acara sosial yang menarik, yang secara alami membangun komunitas dan loyalitas merek.

c. **Perbedaan Ekonomi/Teknologi & Layanan:** Pengembangan ShopeePay dan Shopee PayLater merupakan respons terhadap tren ekonomi terkait adopsi pembayaran digital dan BNPL. Langkah ini juga berfungsi sebagai solusi untuk tantangan adopsi digital yang dihadapi oleh UMKM, memberikan mereka akses mudah ke layanan keuangan yang sebelumnya sulit dijangkau.

d. **Perbedaan Hukum & Produk/Komunitas:** Di tengah celah dalam regulasi perlindungan konsumen, Shopee Mall dan sistem rating/ulasan berfungsi sebagai mekanisme self-regulation yang membangun kepercayaan.

Shopee mengambil inisiatif untuk memberikan jaminan keaslian dan transparansi, mengisi kekosongan hukum, dan menempatkan dirinya sebagai platform yang aman dan dapat diandalkan.

**Tabel 3: Sintesis Faktor Pembeda dan PESTEL Shopee**

<b>Strategi Diferensiasi</b>	<b>Faktor PESTEL yang Mempengaruhi</b>	<b>Hubungan &amp; Implikasi Strategis</b>
<b>Logistik (Pengiriman Gratis)</b>	Ekonomi (Sensitivitas Harga), Geograf	Mengubah hambatan biaya pengiriman menjadi daya tarik utama, mempercepat pertumbuhan GMV
<b>Branding (Shopee Live, Gamifikasi)</b>	Sosial (Perilaku Gen Z/Millennial), Teknologi (tren siaran langsung)	Mengubah pengalaman berbelanja menjadi pengalaman sosial dan hiburan, membangun loyalitas emosional.
<b>Layanan (ShopeePay, PayLater)</b>	Ekonomi (Adopsi dompet digital, BNPL), Teknologi (Inovasi fintech)	Menanggapi permintaan pasar akan fleksibilitas pembayaran, meningkatkan nilai transaksi rata-rata, dan memperkuat ekosistem
<b>Produk (Shopee Mall) &amp; Komunitas (Ulasan/Penilaian)</b>	Hukum (Kekurangan regulasi perlindungan konsumen)	Membentuk mekanisme kepercayaan internal yang mengisi celah hukum, meningkat kan transparansi dan loyalitas pengguna.
<b>Keberlanjutan</b>	Lingkungan (Tuntutan etika konsumen)	Membangun perbedaan berbasis nilai melalui kemitraan menampilkan citra merek yang bertanggung jawab

## V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Laporan ini menyimpulkan bahwa keunggulan kompetitif Shopee di pasar e-commerce Indonesia tidak hanya berasal dari strategi internal yang kuat, tetapi lebih penting lagi dari kemampuan perusahaan untuk secara proaktif menyesuaikan Analisis PESTEL menunjukkan bahwa setiap elemen diferensiasi Shopee mulai dari penawaran produk yang beragam, solusi pembayaran inovatif, hingga kampanye pemasaran yang menghibur—merupakan respons strategis terhadap faktor-faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum yang relevan.

Strategi Pengiriman Gratis Shopee merupakan respons langsung terhadap sensitivitas harga konsumen Indonesia dan tantangan logistik. Penggunaan Shopee Live dan gamifikasi merupakan adaptasi cerdas terhadap perilaku belanja generasi muda yang mencari hiburan dan interaksi sosial. Selain itu, pengembangan ekosistem keuangan melalui ShopeePay dan Shopee PayLater tidak hanya merespons tren ekonomi tetapi juga secara strategis memperkuat hubungan dengan UMKM. Selain itu, inisiatif keberlanjutan dan fitur berbasis komunitas menunjukkan bagaimana Shopee mengisi celah regulasi dan membangun kepercayaan di pasar yang masih berkembang.

Implikasi dari temuan ini adalah bahwa dalam pasar e-commerce Indonesia yang sangat kompetitif dan berubah dengan cepat, diferensiasi berkelanjutan memerlukan lebih dari sekadar inovasi produk atau layanan; hal ini membutuhkan pemahaman mendalam tentang lingkungan eksternal dan kemampuan untuk mengintegrasikan pemahaman tersebut ke dalam setiap aspek model bisnis. Kesuksesan Shopee merupakan bukti dari pendekatan dinamis dan proaktif ini.

Disarankan agar penelitian masa depan mengkaji dampak jangka panjang regulasi baru, seperti PMK No. 37/2025, terhadap model bisnis e-commerce secara keseluruhan, atau melakukan analisis PESTEL komparatif antara Shopee dan pesaing utamanya seperti Tokopedia dan Lazada untuk mengidentifikasi perbedaan strategis fundamental. Penelitian juga dapat menyelidiki keberlanjutan model bisnis yang sangat bergantung pada promosi agresif seperti Free Shipping dan BNPL dalam jangka Panjang

## REFERENSI

- Adsqoo. (2025, September 16). *Tren Belanja Online di Indonesia, Masyarakat Dinamis, Personalized & Terus Tumbuh*. Adsqoo.id. Diakses dari <https://adsqoo.id/tren-belanja-online-di-indonesia-masyarakat-dinamis/>
- Aliansi. (2025, September 16). *Perlindungan Konsumen dalam E-Commerce di Indonesia (Hambatan Penerapan Regulasi Antara Penerapan Dan Pengawasan)*. Jurnal Aliansi.
- ANTARA News. (2025, September 16). *APJII catat tingkat penetrasi internet Indonesia capai 80,66 persen*. Antara News. Diakses dari <https://www.antaranews.com/berita/5019229/apjii-catat-tingkat-penetrasi-internet-indonesia-capai-8066-persen>
- Berijalan. (2025, September 16). *Tren Belanja Online 2025: Teknologi dan Perilaku Konsumen*. Berijalan.co.id. Diakses dari <https://berijalan.co.id/article-detail/tren-belanja-online-2025-teknologi-dan-perilaku-konsumen>
- Business Wire. (2024, September 4). *Indonesia E-Commerce Business Report 2024: Gross Merchandise Value will Increase from \$40.4 Billion in 2023 to Reach \$63.2 Billion by 2028*. Business Wire. Diakses dari <https://www.businesswire.com/news/home/20240904648772/en/Indonesia-E-Commerce-Business-Report-2024-Gross-Merchandise-Value-will-Increase-from-%2440.4-Billion-in-2023-to-Rreach-%2463.2-Billion-by-2028---ResearchAndMarkets.com>
- Cascade. (2025, September 16). *Cara Melakukan Analisis PESTEL dalam 6 Langkah + Template Gratis*. Cascade.app. Diakses dari <https://www.cascade.app/blog/how-to-do-a-pestle-analysis>
- Cosmos. (2025, September 16). *Dampak Aplikasi Shopee terhadap Dinamik Permintaan dan Penawaran: STUDI LITERATUR*. Jurnal Cosmos.
- Developing Telecoms. (2025, September 16). *Penetrasi internet di Indonesia kini mencapai 79,5% didorong oleh Generasi Z*. Developing Telecoms. Diakses dari <https://developingtelecoms.com/telecom-technology/consumer-ecosystems/16148-indonesia-internet-penetration-now-at-79-5-as-gen-z-drives-usage.html>
- Dewan Perwakilan Rakyat (DPR RI). (2025, April). *Info Singkat: Vol. XVII, No. 7*. Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR RI.
- Indonesia.go.id. (2025, September 16). *Menjaga Iklim Bisnis Online yang Kondusif*. Indonesia.go.id. Diakses dari <https://indonesia.go.id/kategori/editorial/7682/menjaga-iklim-bisnis-online-kondusif?lang=1>

Jurnal Cered Indonesia. (2025, September 16). *Analisis adopsi teknologi, akses pasar digital, dan inovasi produk terhadap daya saing UMKM*. Jurnal Cered Indonesia.

Jurnal Hukum dan Peradilan. (2025, September 16). *Upaya perlindungan hukum bagi konsumen dalam transaksi e-commerce untuk mendukung pertumbuhan ekonomi digital di Indonesia*. Jurnal Hukum dan Peradilan.

Jurnal Rimba. (2025, September 16). *E-Commerce dan Kelestarian Lingkungan: Analisis Dampak dan Upaya Berkelanjutan*. Jurnal Rimba: Riset Ilmu Manajemen Bisnis dan Akuntansi.

KADIN Indonesia. (2023, Mei 19). *Online shopping addicts? A brief of Indonesia's E-commerce performance*. BSD Kadin. Diakses dari <https://bsd-kadin.id/2023/05/19/online-shopping-addicts-a-brief-of-indonesias-e-commerce-performance/>

Marketing Interactive. (2025, September 16). *Indonesia secara resmi memberlakukan aturan pajak eCommerce dalam upaya untuk menciptakan keadilan*. Marketing-Interactive.com. Diakses dari <https://www.marketing-interactive.com/indonesia-officially-enforces-ecommerce-tax-rule-Berupaya-Mewujudkan-Ekonomi-Digital-yang-Lebih-Adil>

MasterClass. (2025, September 16). *Kerangka Kerja PESTEL: 6 Elemen Analisis PESTEL*. MasterClass. Diakses dari <https://www.masterclass.com/articles/pestel-framework>

Mordor Intelligence. (2025). *Indonesia E-Commerce Market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2024 - 2029)*. Mordor Intelligence. Diakses dari <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/indonesia-ecommerce-market>

Oxford College of Marketing. (2016, Juni 30). *Apa itu Analisis PESTEL?*. Oxford College of Marketing Blog. Diakses dari <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>

Pemerintah Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 31 Tahun 2023*. Badan Pemeriksa Keuangan. Diakses dari <https://peraturan.bpk.go.id/Details/265202/permendag-no-31-tahun-2023>

Professional Academy. (2025, September 16). *Marketing Theories – PESTEL Analysis*. Professional Academy. Diakses dari <https://www.professionalacademy.com/blogs/marketing-theories-pestel-analysis/>

Repository UNHI. (2025, September 16). *Regulasi Keamanan Data Pribadi Pengguna pada E-commerce di Indonesia*. Repository Universitas Hindu Indonesia.

Sheffield Hallam University. (2019, Januari). *PESTEL Analysis*. SHU Blogs. Diakses dari

<https://blogs.shu.ac.uk/shupdreviewtoolkit/files/2019/01/PESTEL-ANALYSIS.pdf>

Sistem Informasi Layanan Statistik (SILASTIK) BPS. (2025, September 16). *Survei E-commerce 2023*. Badan Pusat Statistik. Diakses dari

<https://silastik.bps.go.id/v3/index.php/mikrodata/detail/Q3Q3a3RPbWo5Y043bmUwV0RXSmsrdz09>

SSEK Law Firm. (2025, September 16). *E-commerce in Indonesia - AI, Data Protection, and Privacy*. SSEK.com. Diakses dari

<https://ssek.com/blog/e-commerce-in-indonesia-ai-data-protection-and-privacy/>

STM Journals. (2025, September 16). *Adopsi E-Commerce di Usaha Kecil dan Menengah di Kabupaten Bogor*. International Journal of Social Science and Technology Management.

Target Internet. (2025, September 16). *How to Conduct a PESTEL Analysis*. Target Internet. Diakses dari

<https://targetinternet.com/resources/how-to-conduct-a-pestel-analysis>

Unilever Indonesia. (2021, Oktober 22). *Unilever dan Shopee Mendorong Konsumen untuk Menerapkan Gaya Hidup Ramah Lingkungan*. Unilever.co.id. Diakses dari

<https://www.unilever.co.id/news/press-releases/2021/unilever-dan-shopee-dorong-g-konsumen-terapkan-gaya-hidup-ramah-lingkungan/>

YCP Solidiance. (2025, September 16). *The Role of E-Commerce in Accelerating Indonesia's Digital Economy*. YCP.com. Diakses dari

<https://ycp.com/insights/article/the-role-of-e-commerce-in-accelerating-indonesia-s-digital-economy>