BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil PT. Tokopedia

PT. Tokopedia merupakan *online marketplace* yang memungkinkan setiap individu dan pemilik bisnis di Indonesia membuka dan mengelola toko *online* mereka secara mudah dan bebas biaya, sekaligus memberikan pengalaman jual beli *online* aman dan nyaman. PT. Tokopedia adalah salah satu perusahaan internet terbesar dan yang tumbuh tercepat di Indonesia dengan visi "Membangun Indonesia yang lebih baik melalui internet." Perusahaan rintisan (*start up*) jual beli *online* ini memiliki kantor yang berpusat di Jakarta dan situs yang terdaftar dengan nama Tokopedia.com. Ensiklopedia toko-toko *online* di Indonesia ini berwujud sebuah *mall online* yang mempertemukan para penjual dengan pembeli dan memungkinkan terjadinya transaksi jual beli *online* dengan lebih aman dan nyaman. Tokopedia menyediakan sarana jual beli *online*, dimana siapa pun bisa membuka toko *online* dan melayani pembeli dari seluruh Indonesia. Pengguna Tokopedia yang biasa disebut Toppers, dapat menjual barang baru maupun bekas melalui Tokopedia, walaupun mayoritas barang yang dijual merupakan barang baru dan dengan harga yang telah ditentukan (blog.Tokopedia.com).

PT. Tokopedia didirikan oleh William Tanuwijaya dan Leontinus Alpha Edison pada tanggal 6 Februari 2009 dan produknya yaitu situs www.Tokopedia.com resmi diluncurkan pada tanggal 17 Agustus 2009. Tokopedia menerima pendanaan awal sebesar Rp. 2,5 miliar dari PT. Indonusa Dwitama (anak perusahaan Nusapati Group) yang merupakan perusahaan investasi di bidang tambang boksit, penanaman kelapa sawit, toko daring, *trading* di bidang minyak dan energi serta jasa keuangan pada Februari 2009. Saat masih dalam versi "tertutup" dimana pengguna hanya berdasarkan undangan, Tokopedia memenangkan BubuAwards 2009 dengan kategori *"Corporate Awards E-commerce Category."* Tokopedia menerima dana investasi lebih lanjut dari East Ventures, perusahaan yang berbasis di Singapura yang fokus terhadap investasi kepada bisnis internet yang sedang berkembang. Tokopedia mempunyai 56.538

pengguna terdaftar, 5.984 toko daring, dan 115.617 produk yg ditawarkan (per tanggal 1 November 2010). Setelah itu Tokopedia juga mendapatkan dana investasi dari CyberAgent Ventures di tahun 2011, BEENOS di tahun 2012, dan SB Pan Asia Fund di tahun 2013. Selama periode Agustus 2009 hingga Agustus 2010, Tokopedia membukukan total transaksi sebesar hampir 6 miliar rupiah (blog.Tokopedia.com, 2014). Gambar 1.1 merupakan logo PT. Tokopedia.

Gambar 1.1

Logo PT. Tokopedia

Sumber: blog.Tokopedia.com

1.1.2 Visi, Misi dan DNA PT. Tokopedia

A. Visi PT. Tokopedia

"Membangun Indonesia yang lebih baik melalui internet."

B. Misi PT. Tokopedia

"Memberikan kesempatan bagi setiap individu bisnis maupun UKM untuk membuka toko-*online* mereka dengan cara yang sangat mudah, dan memungkinkan terjadinya transaksi *online* yang lebih nyaman dan aman."

C. DNA PT. Tokopedia

1. Selalu Positif *(Always Positive)*

- *Keep Positive Attitude*

  Selalu membangun dan memelihara sikap positif, dan menjauhkan sikap negatif.

- *Build Positive Team Work*

  Belajar dan bertumbuh bersama, dan memperlakukan rekan seperti keluarga.

2. Memecahkan Masalah *(Solving Problem)*

- *Solution Oriented*

Menganalisa inti permasalahan dan kemudian mencari solusi terbaik untuknya.

- *Think Big*

  Berpikir jauh ke depan untuk setiap langkah yang diambil.

3. Menjadi yang Terbaik (*Take It to Next Level)*

- *Set Your Standard Very Very High*

  Jangan mudah puas, dan selalu temukan target dan tantangan baru.

- *Accepting Challenges, Embracing Mistakes*

  Menerima tantangan dan belajar dari kesalahan.

4. Generasi Indonesia yang Lebih Baik *(Better Indonesian Generation)*

- *Integrity*

  Memelihara sikap jujur dan menjaga integritas yang baik.

- *Character*

  Membangun dan menjaga nilai-nilai karakter diri yang positif.

5. Fokus Pada Pelanggan *(Fokus On Consumer)*

- *Build Awesome Product*

  Membangun produk yang bermanfaat.

- *Best Service*

  Selalu memberikan pelayanan yang terbaik.

1.1.3 Budaya PT. Tokopedia

A. Nakama

PT. Tokopedia menyebut seluruh pegawainya dengan istilah Nakama. *"Nakama implies a much stronger or deeper friendship, and usually refers to someone who is like family. While it originated to mean a colleague or someone of like-minded-ness or purpose."* Nakama secara tidak langsung menyatakan hubungan persahabatan yang lebih kuat atau dalam dan biasanya merujuk kepada seseorang yang dianggap sebagai keluarga. Walaupun nyatanya, arti nakama yang sebenarnya atau mulanya adalah hanya sebatas rekan (blog.Tokopedia.com).

B. Nakama *Culture*

Berikut adalah budaya yang diterapkan oleh PT. Tokopedia, yang disebut dengan Nakama *Culture* :

The are somethings success is not. It's not fame. It's not fame or power.

Success is wake up in the morning so excited about what you have to do that you literally fly out the door.

It's getting to work with people you love. Success is connecting with the world and making people feel.

It's finding a way to bind together people who have nothing in common but a dream.

It's falling asleep at night knowing you did the best job you could.

Success is a joy and freedom and friendship.

And success is love.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Globalisasi menciptakan perkembangan yang sangat cepat dan dinamis pada berbagai aspek kehidupan saat ini. Faktor utama pendukung perkembangan tersebut adalah adanya teknologi informasi dan komunikasi. Salah satunya adalah teknologi internet. Menurut data e*Market*er pada dailysosial.net, diprediksi pada tahun 2015 total pengguna Internet di seluruh dunia akan mencapai 3 miliar, artinya 42,4% dari total populasi sudah memiliki akses terhadap Internet. Angka tersebut diperkirakan mencapai 50% di tahun 2018. Di tahun 2017, pengguna Internet di Indonesia diperkirakan akan melewati Jepang untuk menjadi negara pengakses Internet terbesar kelima dunia. Data e*Market*er menunjukkan bahwa tahun 2014 pengguna Internet di Indonesia menduduki peringkat keenam dunia dengan mencapai 83,7 juta pengguna. Jumlah terus menanjak dan melewati *milestone* 100 juta di tahun 2016. Diperkirakan tahun 2017 terdapat 112,6 juta pengguna Internet di tanah air, lebih tinggi dibandingkan Jepang yang hampir mencapai titik kulminasi dan pada tahun tersebut diprediksikan memiliki 105 juta pengguna (Karimuddin, 2014). Gambar 1.2 menunjukan urutan pengguna internet di dunia.

Gambar 1.2

Urutan Pengguna Internet di Dunia

Top 25 Countries, Ranked by Internet Users, 2013-2018
millions

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1. China*	620.7	643.6	669.8	700.1	736.2	777.0
2. US**	246.0	252.9	259.3	264.9	269.7	274.1
3. India	167.2	215.6	252.3	283.8	313.8	346.3
4. Brazil	99.2	107.7	113.7	119.8	123.3	125.9
5. Japan	100.0	102.1	103.6	104.5	105.0	105.4
6. Indonesia	72.8	83.7	93.4	102.8	112.6	123.0
7. Russia	77.5	82.9	87.3	91.4	94.3	96.6
8. Germany	59.5	61.6	62.2	62.5	62.7	62.7
9. Mexico	53.1	59.4	65.1	70.7	75.7	80.4
10. Nigeria	51.8	57.7	63.2	69.1	76.2	84.3
11. UK**	48.8	50.1	51.3	52.4	53.4	54.3
12. France	48.8	49.7	50.5	51.2	51.9	52.5
13. Philippines	42.3	48.0	53.7	59.1	64.5	69.3
14. Turkey	36.6	41.0	44.7	47.7	50.7	53.5
15. Vietnam	36.6	40.5	44.4	48.2	52.1	55.8
16. South Korea	40.1	40.4	40.6	40.7	40.9	41.0
17. Egypt	34.1	36.0	38.3	40.9	43.9	47.4
18. Italy	34.5	35.8	36.2	37.2	37.5	37.7
19. Spain	30.5	31.6	32.3	33.0	33.5	33.9
20. Canada	27.7	28.3	28.8	29.4	29.9	30.4
21. Argentina	25.0	27.1	29.0	29.8	30.5	31.1
22. Colombia	24.2	26.5	28.6	29.4	30.5	31.3
23. Thailand	22.7	24.3	26.0	27.6	29.1	30.6
24. Poland	22.6	22.9	23.3	23.7	24.0	24.3
25. South Africa	20.1	22.7	25.0	27.2	29.2	30.9
Worldwide* **	**2,692.9**	**2,892.7**	**3,072.6**	**3,246.3**	**3,419.9**	**3,600.2**

*Note: individuals of any age who use the internet from any location via any device at least once per month; *excludes Hong Kong; **forecast from Aug 2014; ***includes countries not listed*
Source: eMarketer, Nov 2014

181948 www.eMarketer.com

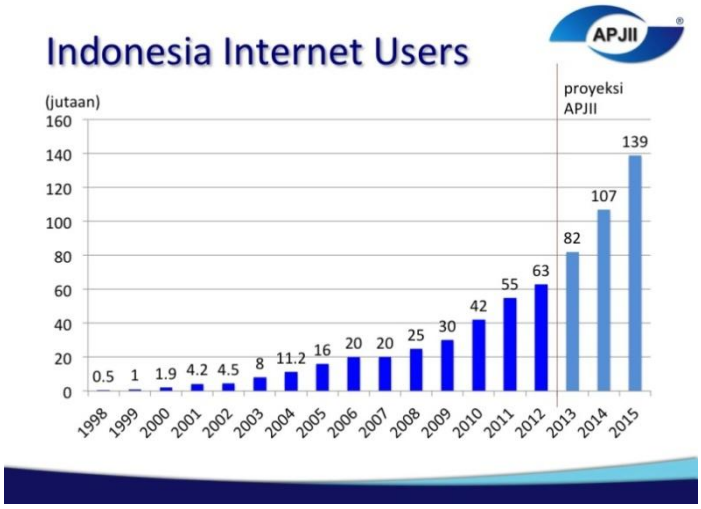
Sumber: Karimuddin, 2014.

Di Indonesia, Badan Pusat Statistik (BPS) yang bekerjasama dengan Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) mencatat bahwa angka pertumbuhan pengguna internet hingga akhir tahun 2013 sudah mencapai 71,19 juta orang. Hasil pencatatan tersebut tertuang dalam sebuah laporan berjudul Profil Terkini Internet Industri Indonesia (harian TI, 2014). Survei tersebut dilakukan pada tahun 2013 terhadap 78 kabupaten/kota di 33 Propinsi Indonesia dengan rentang waktu penelitian dari bulan Juli 2013 sampai Desember 2013(Apjii, 2014). Menurut Ketua Umum APJII, Semuel A. Pangerapan jumlah tersebut berarti tumbuh 13 persen dibandingkan catatan akhir 2012 yang sebanyak 63 juta orang (harian TI, 2014). Sedangkan selama tahun 2014 menunjukkan pengguna naik menjadi 88,1 juta atau dengan kata lain penetrasi sebesar 34,9%. Angka pengguna sebesar 88,1 juta tersebut disesuaikan dengan jumlah penduduk Indonesia sesuai data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2014 sebesar 252 juta penduduk. Dengan demikian, dari sisi jumlah penduduk, pengguna internet

mengalami pertumbuhan 16,2 juta pengguna, yaitu dari 71,9 juta menjadi 88,1 juta pengguna (Pangerapan, 2015). Gambar 1.3 menunjukkan jumlah penetrasi pengguna internet di Indonesia dan proyeksi pengguna internet pada tahun 2013 hingga 2015 yang terus meningkat setiap tahunnya.

Gambar 1.3

Pengguna Internet di Indonesia



Sumber: apjii.or.id, 2012.

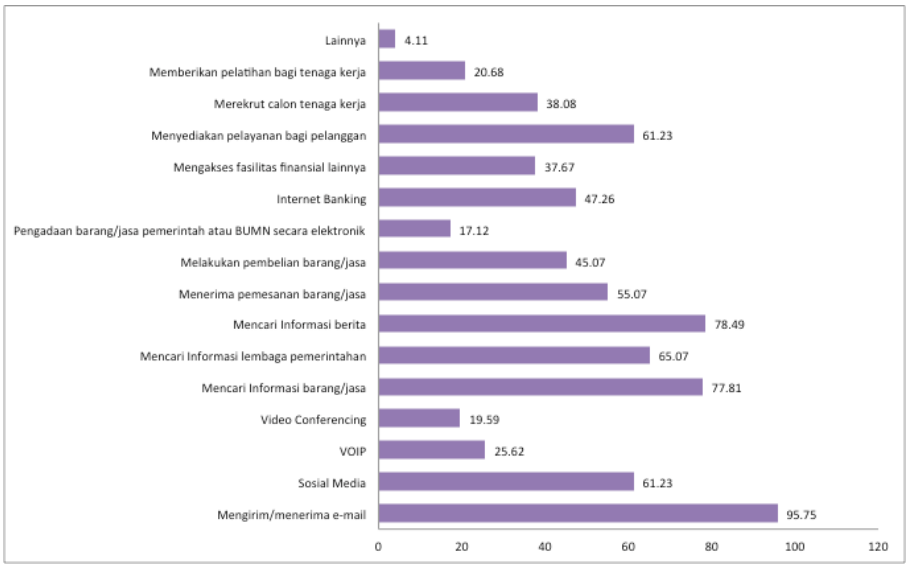
Perkembangan teknologi dan peningkatan penggunaan internet tersebut mengakibatkan pola hidup masyarakat modern yang serba cepat dan efisien. Pada laporan Profil Terkini Internet Industri Indonesia tercatat dari sisi pemanfaatan, posisi utama pola penggunaan internet untuk penggunaan *e-mail* (mengirim dan menerima) menduduki posisi teratas (95,75%), kedua internet dimanfaatkan untuk mencari berita/informasi (78,49%), ketiga mencari barang/jasa (77,81%), keempat informasi lembaga pemerintahan (*tender*) sebesar (65,07%), kelima untuk sosial media (61,23%) (APJII, 2014). Persentase tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.4.

Menurut data yang dirilis APJII, untuk penggunaan/pemanfaatan internet di sektor bisnis lebih dari 75% usaha di sektor bisnis baik di perkotaan maupun di pedesaan menggunakan komputer. Industri pengolahan lebih beradaptasi dalam penggunaan komputer, ditunjukkan dari tingkat persentase yang lebih tinggi dari sektor bisnis lainnya, yaitu sekitar 77,75%. Kemudian disusul hotel (74,59%), dan restoran/rumah makan (68,92%) (APJII, 2014).

Sedangkan hasil survei untuk antarprovinsi menunjukkan bahwa kalangan industri di Sulawesi Utara sudah seluruhnya menggunakan menggunakan komputer dan internet (100%), kedua Kalimantan Barat (94,12%). DKI Jakarta sebagai pusat pemerintahan, perusahaan pengguna komputer dan internet relatif cukup tinggi (90,83%). Sedangkan provinsi dengan penggunaan komputer dan internet yang terendah adalah Maluku Utara (40%), sebagai provinsi yang baru berdiri di Indonesia. Sedangkan dari sisi konsumsi kecepatan internet, hasil survei menetapkan tiga kategori yaitu *narrowband* digunakan sebanyak 21,51%, *fixed broadband* (80%), dan *mobile broadband* (6,58%) (APJII, 2014).

Gambar 1.4

Pola Penggunaan Internet di Indonesia



Sumber: apjii.or.id, 2014.

Penetrasi internet yang terus meningkat dan gaya hidup masyarakat modern yang semakin cepat dan praktis menciptakan peluang pasar yang baru bagi transaksi penjualan melalui teknologi internet atau *e-commerce*. Tingginya aktivitas penggunaan internet di Indonesia menyebabkan Indonesia menjadi negara incaran para pengembang bisnis toko *online* dunia sebagai negara yang memiliki tingkat aktivitas belanja *online* cukup tinggi. Terbukti, belakangan ini Indonesia menjadi negara dengan pertumbuhan pasar toko *online* terbesar di dunia dengan rata-rata pertumbuhan sekitar 17% setiap tahunnya (bisnisukm, 2014). Pola hidup masyarakat yang berubah serta meningkatnya angka pendapatan perkapita yang diperkirakan sekitar 3.000 USD setiap bulan juga turut

mempengaruhi kemampuan belanja masyarakat Indonesia melalui internet. Semakin banyak penduduk Indonesia yang berpenghasilan 3 - 5 juta setiap bulannya, maka semakin bertambah kalangan masyarakat menengah ke atas yang memiliki daya beli cukup tinggi dalam melakukan aktivitas di ranah *online* (bisnisukm, 2014).

Berdasarkan data Boston Consulting Group (BCG), pada tahun 2013 golongan kelas menengah di Indonesia sudah mencapai angka 74 juta orang dan diprediksi pada tahun 2020 angka ini naik menjadi 141 juta orang atau sekitar 54% dari total penduduk di Indonesia. Selain itu, data lembaga riset International Data Corporation (IDC**)** memprediksi bahwa pasar *e-commerce* di Indonesia akan tumbuh 42% dari tahun 2012-2015. Angka ini lebih tinggi jika dibandingkan negara lain seperti Malaysia (14%), Thailand (22%), dan Filipina (28%) (Mitra, 2014). Saat ini persaingan toko *online* di Indonesia memang sudah terbilang ketat, terlihat dari jumlah toko *online* yang sudah terbilang banyak yaitu 18 toko *online* yang mendominasi pasar *e-commerce* di Indonesia dengan berbagai jenis bisnis model yang berbeda diantaranya yaitu Kaskus, TokoBagus dan Berniaga (yang merupakan forum *online* dan iklan baris), Lazada Indonesia, Bhinneka, Agoda, Zalora Indonesia, Tiket dan Groupon Indonesia (yang merupakan *website business to consumer*), Tokopedia, Bukalapak, Qoo10 Indonesia, Elevania, Lamindo Indonesia dan Rakuten Belanja *Online* (yang merupakan *marketplace*), dan dengan model bisnis lainnya yaitu Indonetwork, Indotrading dan Blibli (Lukman, 2014).

Masing-masing pemain *e-commerce* harus mampu menyiapkan strategi untuk dapat mempertahankan pelanggan dan meningkatkan pangsa pasarnya dari waktu ke waktu. Agar dapat terus bertahan perusahaan perlu memiliki dan mengembangkan model bisnisnya agar dapat menjadi situs yang terus berinovasi untuk dapat dipercaya dan diandalkan masyarakat modern Indonesia. Salah satu aspek manajemen yang penting adalah manajemen strategi. Menurut David (2010:39), proses manajemen strategi dapat dideskripsikan sebagai tujuan, cara berpikir, dan pendekatan yang sistematis untuk membuat keputusan utama dalam organisasi. Hal tersebut diperlukan untuk mengatur informasi kuantitatif dan kualitatif dengan cara yang memungkinkan untuk menciptakan keputusan yang

efektif di bawah situasi yang penuh dengan ketidakpastian. Salah satu bagian dari manajemen strategi adalah model bisnis yang dijalankan oleh suatu perusahaan. Untuk itu menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), permodelan bisnis yang tepat guna diperlukan untuk menghadapi segala kejadian yang ada, hal tersebut karena model bisnis ibarat cetak biru sebuah strategi yang diterapkan melalui struktur organisasi, proses dan sistem dimana sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan memberikan dan menangkap nilai, berdasarkan pada *platform* yang menghubungkan sumber daya, proses dan *supplier* (Nielsen dan Lund, 2012).

Business model canvas (BMC) adalah bisnis model yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2010). Menurut Bonazzi dan Zilber (2014), tidak seperti model lainnya yang telah ada, BMC dipertimbangkan sebagai model yang paling lengkap pada teori model bisnis, menempatkan, pada detail, hubungan antara keseluruhan komponen internal dan eksternal organisasi, dan memperlihatkan bagaimana hal tersebut saling berhubungan untuk menciptakan dan menangkap *value* (nilai) yang diberikan perusahaan. Berdasarkan definisi tersebut, BMC dapat digunakan untuk melihat keseluruhan komponen bagaimana bisnis dapat berjalan sekaligus memaparkan berbagai permasalahan yang dihadapi setiap blok bangunan *business model canvas.* Selain itu menurut PPM Manajemen (2012:19), terdapat empat alasan mengapa diperlukan model bisnis. Pertama, terkait dengan komponen-komponennya, model bisnis memudahkan para perencana dan pengambil keputusan di perusahaan melihat hubungan logis antara komponen-komponen dalam bisnisnya, sehingga dapat dihasilkan nilai bagi konsumen dan nilai bagi perusahaan. Kedua, model bisnis dapat dipakai untuk membantu menguji konsistensi hubungan antar komponennya. Ketiga, model bisnis dapat digunakan untuk membantu menguji pasar dan asumsi yang digunakan ketika mengembangkan bisnis. Keempat, model bisnis dapat dapat dipakai untuk menunjukan seberapa radikal suatu perubahan dilakukan dan konsekuensinya.

Salah satu perusahaan toko *online* yang sudah cukup besar dalam industri *e-commerce* Indonesia adalah PT. Tokopedia, yang mempertemukan para penjual dengan pembeli dan memungkinkan terjadinya transaksi jual beli *online* dengan

lebih aman dan nyaman. Perusahaan dengan model bisnis *online marketplace C2C (consumer to consumer)* yang didirikan oleh William Tanuwijaya dan Leontinus Alpha Edison pada tanggal 6 Februari 2009 resmi diluncurkan pada tanggal 17 Agustus 2009 ini memungkinkan setiap individu maupun pemilik bisnis di Indonesia dapat membuka toko *online* mereka secara mudah dan gratis, sekaligus memungkinkan pengalaman berbelanja yang lebih aman dan nyaman. Pengguna Tokopedia yang biasa disebut Toppers, dapat menjual barang baru maupun bekas melalui Tokopedia, walaupun mayoritas barang yang dijual merupakan barang baru dan dengan harga yang telah ditentukan. (blog.tokopedia).

Sejak berdiri, Tokopedia telah mendapatkan investasi dari PT Indonusa Dwitama (2009) sebesar 2,5 milyar , East Ventures (2010), CyberAgent Ventures (2011), BEENOS (2012), dan yang terakhir kerjasama pada tahun 2013 diantara *SoftBank Corp* ("SoftBank") dengan Tokopedia bersama pihak lainnya, dimana SIMI (Softbank Internet and Media Inc.) akan memimpin babak investasi baru dengan partisipasi dari Sequoia Capital dan pemegang saham sebelumnya SB Pan Asia Fund untuk menanamkan investasi sebesar 100 juta USD (sekitar 1,2 Triliun Rupiah) Tokopedia. Melalui investasi ini, perwakilan SIMI dan Sequoia *Capital* akan bergabung dalam jajaran *Board Of Director* di Tokopedia (Tanuwijaya, 2014).

SoftBank *Group* terdiri dari SoftBank *Corporation* dan beberapa anak perusahaan serta rekanannya, menawarkan berbagai komunikasi *mobile* yang netkomprehensif, *fixed-line communications* dan servis internet di seluruh dunia. Dengan bergabungnya Sprint pada Juli 2013, SoftBank Group menjadi perusahaan terkemuka dengan lebih dari 100 juta pelanggan. Memaksimalkan kerjasama sinergis bersama grupnya di seluruh dunia, SoftBank bercita-cita menciptakan inovasi gaya hidup melalui IT. SoftBank Group juga mengadopsi penggunaan energi yang bersih dan aman melalui aktivitas bisnisnya. Nikesh Arora**,** *Vice Chairman* dari SoftBank dan *CEO* dari SIMI mengatakan, "Kami sangat senang dapat bekerja lebih dekat dengan Tokopedia. Di Asia, khususnya Indonesia potensi pertumbuhan untuk *online marketplace* sangat luar biasa, dan sejak Tokopedia berdiri, mereka telah menunjukkan pertumbuhan yang signifikan

dengan bisnis model mereka yang inovatif. Mengandalkan sinergi dengan jaringan bisnis internet kami, kami percaya kami dapat membantu kemajuan Tokopedia di pasar Indonesia" (Tanuwijaya, 2014).

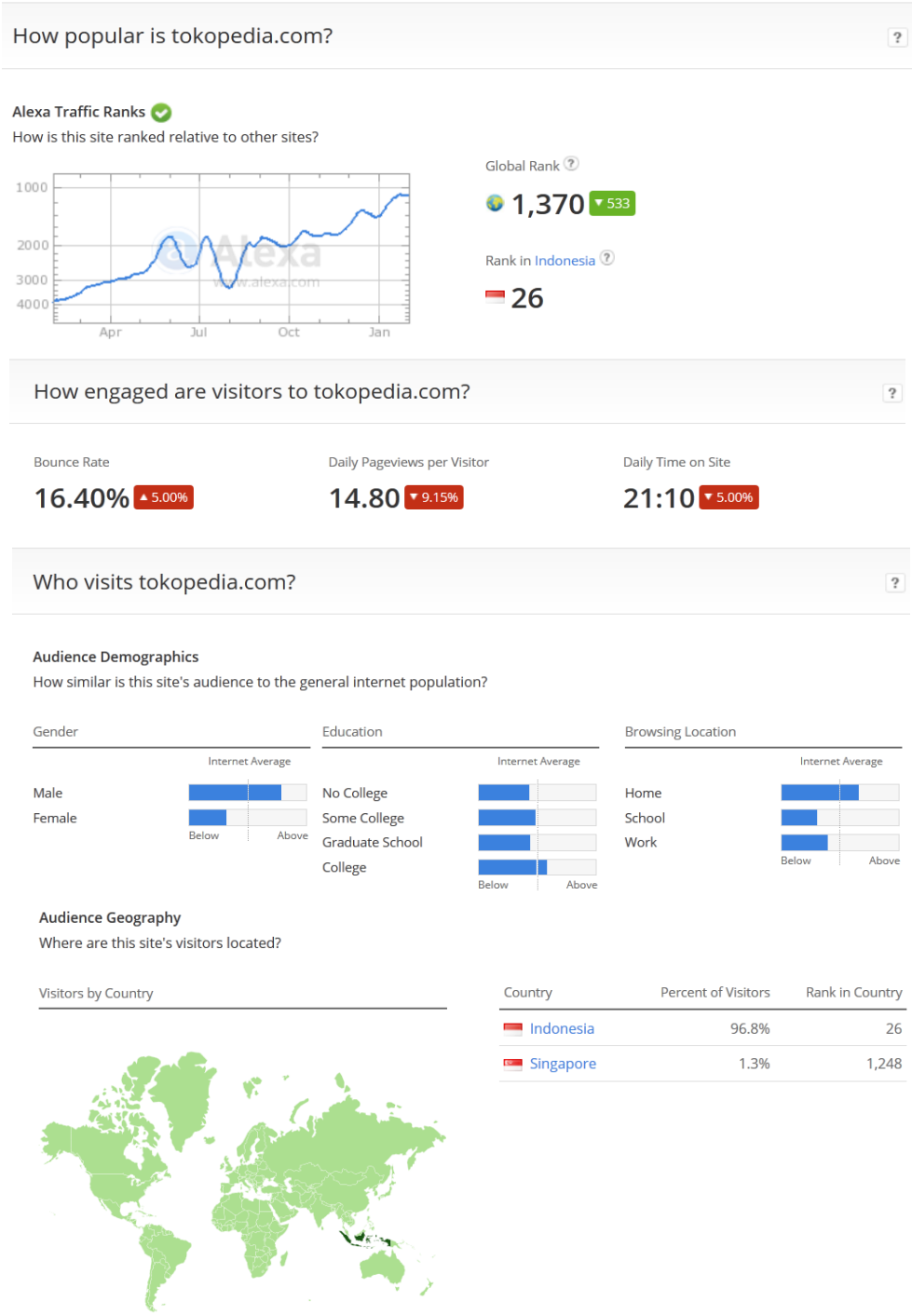
Sedangkan Sequoia *Capital* adalah perusahaan yang membantu para *founders* mengubah ide imajinatif menjadi perusahaan legendaris. Sebagai "*Entrepreneurs* dibalik *Entrepreneurs*", tim Sequoia telah bekerja dengan para pendiri perusahaan yang legendaris seperti Steve Jobs dari Apple, Larry Ellison dari Oracle, Len Bosack dan Sandy Lerner dari Cisco, David Filo dan Jerry Yang dari Yahoo!, Max Levchin, Elon Musk dan Peter Thiel dari PayPal, Sergey Brin dan Larry Page dari Google, Steven Chen dan Chad Hurley dari YouTube, serta Reid Hoffman dan Jeff Weiner dari LinkedIn. Sequoia saat ini membantu para pendiri perusahaan dari generasi berikutnya untuk membangun perusahaan yang bertahan selamanya**.** Shailendra Singh, *Managing Director*, Sequoia *Capital* India *Advisors* mengatakan, "Kami sangat terkesan dengan visi William untuk Tokopedia, perusahaan ini menghubungkan penjual dan pembeli di dalam sebuah *marketplace*, dengan proses transaksi yang terpercaya. Kami senang menjadi bagian dari tim Tokopedia dan juga investor, dan tidak sabar untuk bekerjasama dengan Tokopedia membangun perusahaan internet ternama di masa yang akan datang." Hal tersebut memperlihatkan bahwa para investor percaya bahwa PT. Tokopedia akan menjadi perusahaan *e-commerce* yang sanggup bertahan dan bersaing di dunia internasional (Tanuwijaya, 2014).

Kesuksesan pertumbuhan Tokopedia diungkapkan oleh *co-founder* Tokopedia William Tanuwijaya dimana pada bulan Agustus 2009 transaksi di Tokopedia tercatat mencapai Rp 33 juta. Sedangkan di Juli 2010, nilainya melonjak hingga Rp 1,3 miliar yang artinya dalam 11 bulan tingkat transaksi telah meningkat lebih dari 4 ribu kali lipat (Hidayat, 2010). Menurut William Tanuwijaya, pada kuartal pertama di tahun 2013 Tokopedia berhasil menjadi situs *marketplace online* dengan tingkat kunjungan paling tinggi di Indonesia, yakni di peringkat 55 menurut situs web pengukur tingkat dan kualitas kunjungan Alexa.com per tanggal 1 April 2013. Tokopedia berhasil mengungguli Multiply yang berada di peringkat 75, Qoo10 di peringkat 310, dan Rakuten di peringkat 583. Selain itu, Tokopedia juga berhasil menjadi mitra Bank Mandiri dengan

tingkat frekuensi transaksi paling tinggi melalui kanal pembayaran *online* Bank Mandiri sepanjang tahun 2012 yang mengungguli Garuda Indonesia (Panji, 2013). Pada Januari 2015, ranking Tokopedia di Indonesia kembali naik di peringkat 26 dengan beberapa kriteria pengukuran seperti tingkat *bounce rate* sebesar 16.40%, *daily pageviews per visitor* sebesar 14.80% yang dapat dilihat pada Gambar 1.5. *Audience demographics* menunjukan bahwa pengguna perempuan lebih besar dibandingkan laki-laki dengan pengakses terbanyak berada pada pendidikan kuliah yang mengakses Tokopedia di rumah. Bukan hanya di Indonesia namun data dari Alexa.com memperlihatkan bahwa *audience geography* Tokopedia juga meliputi Singapura walaupun hanya dengan tingkat pengunjung sebesar 1.3% dan berada pada urutan 1.248 (Alexa.com, 2014).

Gambar 1.5

***Site Overview* Tokopedia.com**

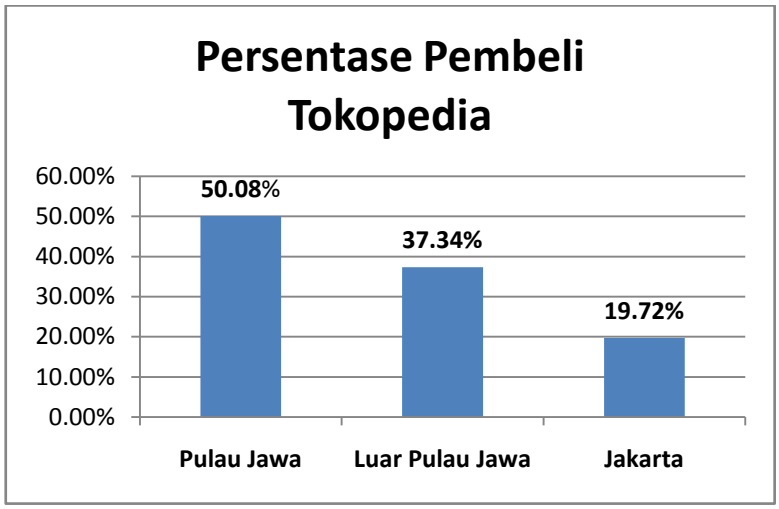


Sumber: Alexa.com, 2014.

Berdasarkan data yang didapat dari swa.co.id, pada tahun ke 5 (2014) Tokopedia berhasil menunjukkan pertumbuhan yang signifikan. Hal tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.6 dimana sekitar 50,08 % pembeli Tokopedia berasal dari pulau Jawa (di luar Jakarta), 37,34 % berasal dari luar pulau Jawa dan 19,72 % berasal Jakarta (Liliyah, 2014).

Gambar 1.6

Persentase Pembeli Tokopedia

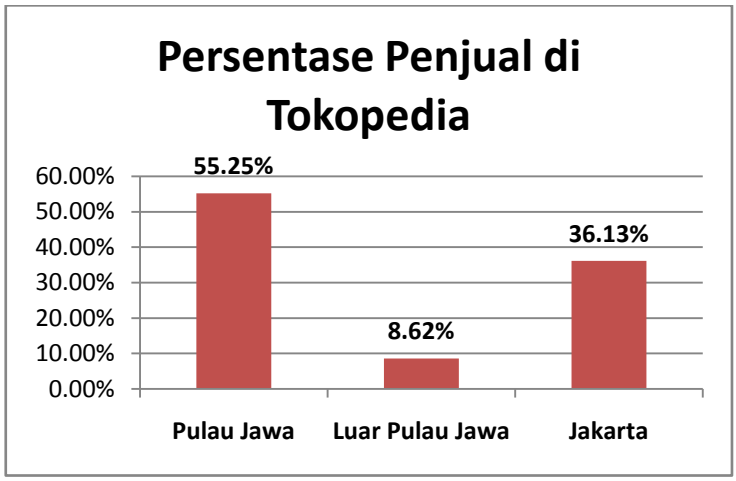


Sumber: Swa.co.id, 2014

Sedangkan Gambar 1.7 menggambarkan persentase penjual yang ada di Tokopedia dengan jumlah 36,13% berasal dari Jakarta dan membeikan kontribusi terhadap 51,40 % dari total transaksi. Sisanya, sebanyak 55,25 % penjual berasal dari pulau Jawa (di luar Jakarta) dan sekitar 8,62 % berasal dari luar pulau Jawa (Liliyah, 2014).

Gambar 1.7

Persentase Penjual di Tokopedia



Sumber: Swa.co.id, 2014.

Pada tahun ke-5 (2014) wanita mendominasi *platform* Tokopedia baik sebagai penjual maupun pembeli. Terlihat bahwa sekitar 60,5% nilai transaksi Tokopedia sepanjang tahun ke-5 berasal dari transaksi yang dilakukan oleh pengguna wanita. Menurut *co-founder* Tokopedia yaitu William Tanuwijaya, dari sisi akses sekitar 54,7 % pengguna Tokopedia mengaksesnya dari dari perangkat *mobile*, baik *smartphone* maupun *featured phone* (Liliyah, 2014).

Walaupun Tokopedia telah terbilang sukses diantara penyedia *online marketplace C2C*, Gambar 1.8 memperlihatkan survei yang dilakukan NusaResearch sebagai pemain di industri *e-commerce*, *market share* dan *brand awareness* Tokopedia masih menduduki peringakat ke-7 dengan tingkat *market share* sebesar 4.1% dan *popular brand index* sebesar 3.6% (Mamuaya, 2014).

Gambar 1.8

***Market Share* dan *Brand Awareness E-Commerce* di Indonesia**

Rank of Popular	E-Commerce	PBI	IR
1	**Lazada**	**29.2**	
2	OLX	22.1	
3	Berniaga	8.9	
4	FJB Kaskus	8.1	
5	Zalora	5.5	
6	Qoo10	3.8	
7	Tokopedia	3.6	
8	Rakuten	2.6	**47.0%**
9	Bhinneka	2.1	
10	Blibli	1.8	
11	Groupon Disdus	1.4	
12	elevenia	1.3	
13	Berrybenka	1.3	
14	Bukalapak	0.6	
15	Livingsocial	0.5	

Popular Brand Index Results / NusaResearch 2014

Sumber: Dailysosial.net, 2014.

Belum mampunya mencapai *brand awareness* menjadi salah satu permasalahan utama yang kini dihadapi oleh Tokopedia, hal tersebut sangatlah penting mengingat tingkat *barrier to entry* di industri ini sangat rendah. Menurut Rossiter & Percy (1987) dalam Wang & Yang (2010), *"Brand awareness is related to the strength of a brand node in consumers' memory and can be reflected by consumers' ability to recognize the brand within various contexts or situations." Brand awareness* berkaitan dengan seberapa kuat sebuah *brand* mempengaruhi ingatan konsumen dan dapat digambarkan dengan kemampuan konsumen untuk mengenali *brand* dalam berbagai konteks dan situasi. Namun berdasarkan data NusaResearch di dailysosial.net, 2014 pada Gambar 1.8 terlihat bahwa Tokopedia saat ini belum mampu menciptakan *brand awareness* dan masih tertinggal oleh pemain industri *e-commerce* lainnya. Selain untuk dapat bertahan dalam industrinya, untuk dapat mencapai salah satu tujuannya yaitu menjadikan *brand* Tokopedia sebagai *top of mind* masyarakat Indonesia ketika muncul keinginan berbelanja maka hal yang pertama yang terlintas dibenak mereka adalah mengakses *website*nya, maka Tokopedia perlu menciptakan *brand awareness* yang kuat (Hasil wawancara peneliti, 2015). Hal tersebut juga sangat penting untuk dapat meningkatkan *market share* Tokopedia.

Selain itu, PT. Tokopedia juga belum mampu menghasilkan pendapatan atau *revenue* yang signifikan. Di tahun kelima, PT. Tokopedia belum mampu mencapai titik impas atau BEP, pendapatan yang dihasilkan sangat kecil. Seperti yang dikatakan oleh CEO PT. Tokopedia, William Tanuwijaya "Kami masih rugi, masih andalkan modal dari *venture capital*. Ini hal yang biasa, Amazon saja baru bisa meraih pendapatan 10 tahun. Bisnis *start up* itu ya, memang harus sabar." Terkait dengan penyediaan toko *online* yang gratis, PT. Tokopedia hanya mengandalkan program berbayar bernama *Gold Merchant* untuk pendapatannya. *Merchant* (penjual) di program ini membayar Rp 100.000 per bulan. Keuntungannya, program ini dapat memberikan pegawai mereka beberapa otoritas dalam mengelola toko atau akun di Tokopedia sesuai dengan keinginan sang penjual. *Gold Merchant* juga menyediakan berbagai fitur lain seperti konversi mata uang otomatis untuk para penjual yang memang memerlukan fitur tersebut untuk setiap transaksinya. Namun sejak diluncurkan kuartal akhir tahun lalu sampai saat ini respon penjual masih kurang dari 10% atau masih berada dalam *single digit* (Riska, 2014). Hal ini tentu menjadi hal yang perlu diperhatikan oleh PT. Tokopedia terkait model bisnis yang harus dikembangkan agar sumber dana yang ada tidak hanya berasal dari investor saja tetapi juga dapat menghasilkan *revenue* untuk jangka panjang.

Sumber daya manusia merupakan salah satu kunci utama dalam berjalannya aktivitas binis Tokopedia, namun hal tersebut juga merupakan salah satu permasalahan yang sedang dihadapi saat ini (Hasil wawancara peneliti, 2015). Untuk menjadi perusahaan yang kuat khususnya yang bergerak dalam bidang IT, Tokopedia sadar akan pentingnya kebutuhan sumber daya manusia yang memiliki kapabilitas di bidangnya, apalagi pertumbuhan pengguna internet yang diprediksi akan semakin meningkat dari tahun ke tahun dan didukung dengan gaya hidup yang semakin berubah ke arah serba praktis dan cepat mengharuskan Tokopedia untuk dapat terus beradaptasi dan melakukan inovasi. Namun saat ini diakui Tokopedia sebagai perusahaan *start up* masih terbilang terbatas khususnya sumber daya yang memiliki kapabilitas di bidang IT dan hal tersebut tentunya menjadi salah satu masalah yang harus diatasi Tokopedia untuk

terus bersaing di industri *e-commerce* dan meningkatkan efektivitas bisnisnya (Hasil wawancara peneliti, 2015).

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, untuk dapat mengevaluasi guna meningkatkan efektivitas model bisnis yang telah ada maka penulis bermaksud melakukan penelitian yang berjudul "Analisis Model Bisnis *Online Marketplace* C2C *(Consumer-to-Consumer)* PT. Tokopedia Menggunakan *Business Model Canvas*."

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang pada bagian 1.2, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Mengapa investor asing banyak yang menginvestasikan dananya, peluang apa yang investor lihat dari PT. Tokopedia melalui perspektif internal?
2. Bagaimana efek investasi asing besar yang diterima terhadap visi PT. Tokopedia?
3. Bagaimana rencana penghasilan PT. Tokopedia?
4. Bagaimana evaluasi model bisnis PT. Tokopedia saat ini?
5. Bagaimana inovasi model bisnis yang sebaiknya dilakukan PT. Tokopedia untuk meningkatkan efektivitas bisnisnya?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui peluang yang dimiliki PT. Tokopedia sebagai perusahaan *e-commerce* yang mendapatkan investasi dari pihak asing melalui perspektif internal
2. Untuk mengetahui efek investasi asing besar yang diterima PT. Tokopedia terhadap visinya
3. Untuk mengetahui rencana penghasilan PT. Tokopedia
4. Untuk mengetahui model bisnis PT. Tokopedia saat ini
5. Untuk mengevaluasi model bisnis PT. Tokopedia dan merekomendasikan rancangan inovasi model bisnis baru dalam peningkatan efektivitas model bisnis PT. Tokopedia

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Aspek Teoritis

1. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi pada penelitian di bidang strategi bisnis yang menggunakan *business model canvas* sebagai alat untuk melakukan analisis dan pemetaan model bisnis
2. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi gambaran bahwa identifikasi dan inovasi *business model canvas* diperlukan untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas model bisnis

1.5.2 Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan berguna bagi :

1. Industri *e-commerce*, khususnya bagi PT. Tokopedia sebagai gambaran inovasi dari bisnis model yang sebelumnya
2. Pelaku bisnis, diharapkan dapat menjadi pedoman dalam melakukan pemetaan bisnis dan penerapan strategi melalui *business model canvas*

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Penelitian ini akan disusun berdasarkan sistematika penulisan yang dibagi ke dalam lima bab, yaitu:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini memuat pengantar bagi peneliti seperti gambaran umum objek penelitian, latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA DAN RUANG LINGKUP PENELITIAN

Bab ini berisi tentang landasan teori dan penelitian terdahulu yang akan digunakan sebagai acuan dalam memahami dan memecahkan masalah yang diteliti, kerangka pemikiran dan ruang lingkup penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini memaparkan metode penelitian yang akan digunakan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada meliputi jenis penelitian, variabel

penelitian, tahapan penelitian, populasi dan sampel penelitian, pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, juga teknik analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini dijelaskan tentang analisis dan pengolahan data yang digunakan serta pembahasan hasil penelitian.

BAB V : PENUTUP

Bab ini memaparkan mengenai kesimpulan dari hasil penelitian dan rekomendasi rancangan model bisnis bagi perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.