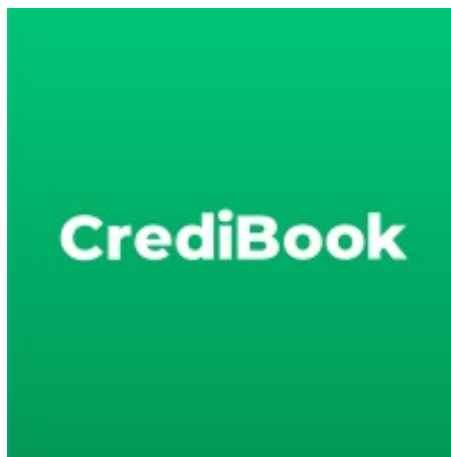


BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Penelitian

Credibook atau PT Ruang Dagang Internasional merupakan salah satu *business-to-business* (B2B *startup/tech company* yang didirikan pada 27 Januari 2020. *Startup* ini didirikan oleh 3 (tiga) orang *founder*, yaitu Gabriel Frans, Christian Lie, dan Dekha Anggareska. Saat ini, kantor Credibook berlokasi di Jl. Setia Budi Selatan No.Kav B. 34-35, RT.10/RW.7, Kuningan, Karet Kuningan, Kecamatan Setiabudi, Kota Jakarta Selatan, DKI Jakarta 12920.



Gambar 1.1 Credibook

Sejak didirikan pada 2020, Credibook sebagai *startup* pendatang baru terus berupaya untuk mengembangkan bisnisnya baik melalui pengembangan produk maupun pencarian dana ke investor (*fundraising*). Berikut ringkasan rekam jejak Credibook dalam kurun waktu 2020-2021:



Gambar 1.2 Timeline Credibook

Secara umum, Credibook memiliki visi, misi, dan struktur organisasi ebagai berikut:

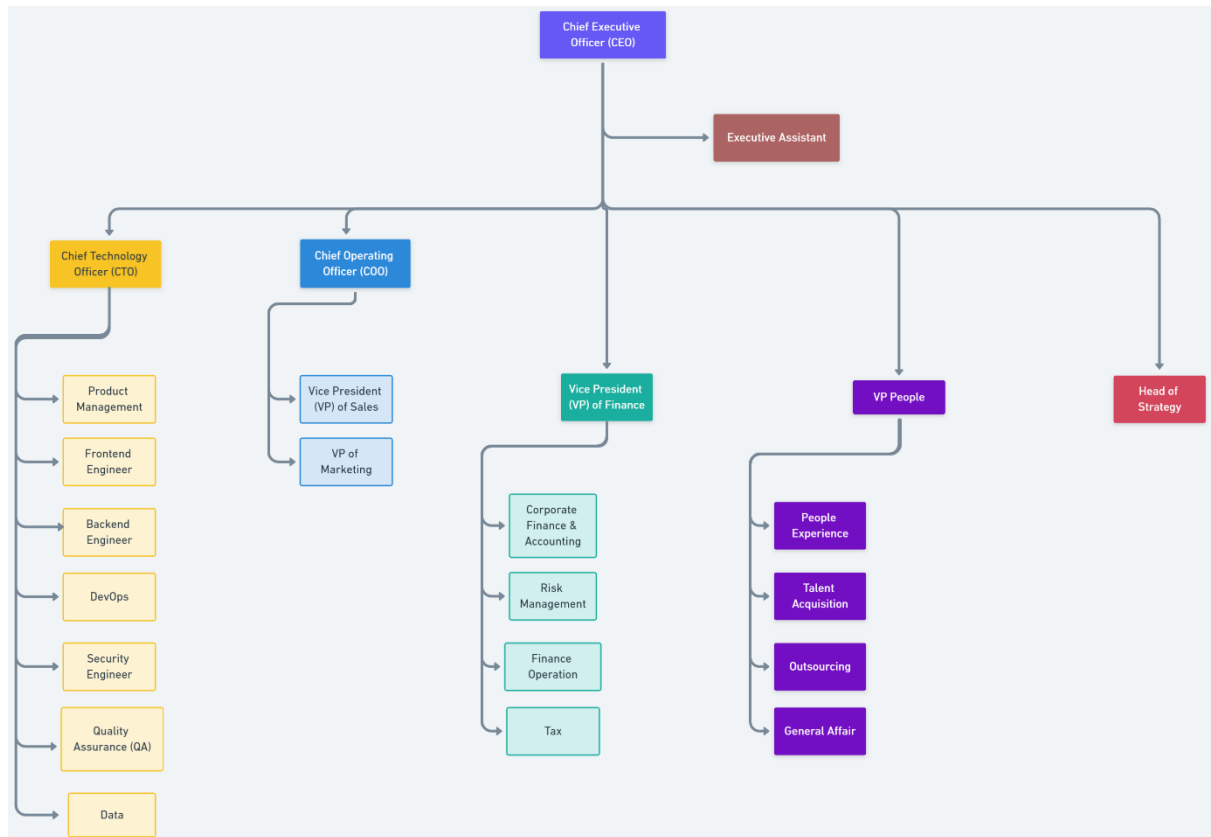
1. ***Vision: helping small and medium-size enterprise businesses in South East Asia leverage technology solution.***

Visi: membantu para pelaku usaha/bisnis kecil dan menengah di Asia Tenggara melalui solusi teknologi.

2. ***Mission: digitize South East Asia's small and medium enterprise business activities to help millions of them grow.***

Misi: mendigitalisasi bisnis jutaan usaha kecil dan menengah di Asia Tenggara agar mampu bertumbuh.

3. **Struktur organisasi:**



Gambar 1.3 Struktur Organisasi Credibook per 2023

Dalam rangka mencapai visi dan misi serta menjalankan struktur organisasi tersebut, Credibook menjalankan bisnis platform dengan meluncurkan 3 (tiga) aplikasi utama yang diperuntukkan bagi pengguna dari segmen Usaha Menengah Kecil Mikro (UMKM), yaitu:

- a. Credibook: aplikasi yang menyediakan fitur pencatatan keuangan digital bagi UMKM
- b. Credimart: aplikasi yang menyediakan fitur business-to-business (B2B) *commerce* bagi UMKM *retailer* yang memiliki kebutuhan berbelanja untuk barang-barang *fast moving consumer goods* (FMCG)..

- c. Credistore: aplikasi yang dapat memudahkan pengguna dalam membuat toko *online* dan membagikan *link*-nya ke seluruh platform media sosial milik pengguna.

Credimart sebagai salah satu produk Credibook merupakan platform B2B *commerce* yang menghubungkan antara penjual/*wholesaler* produk *fast moving consumer goods* (FMCG) dengan UMKM yang membangun usaha *retailer*/toko kelontong. Sejak diluncurkan pada 2021, Credimart telah melayani hampir 40 *hub* (kota) yang terdiri atas lebih dari 10.000 *retailer* di area Jawa dan Bali, serta telah menggandeng sekitar 40 partner *wholesaler*. Sebagian besar proses akuisisi pelanggan Credimart dilakukan melalui *sales force* di lapangan.



Gambar 1.4 Credimart

Secara umum, *value proposition* yang membedakan Credimart dengan grosiran fisik atau kompetitor sejenis adalah sebagai berikut:

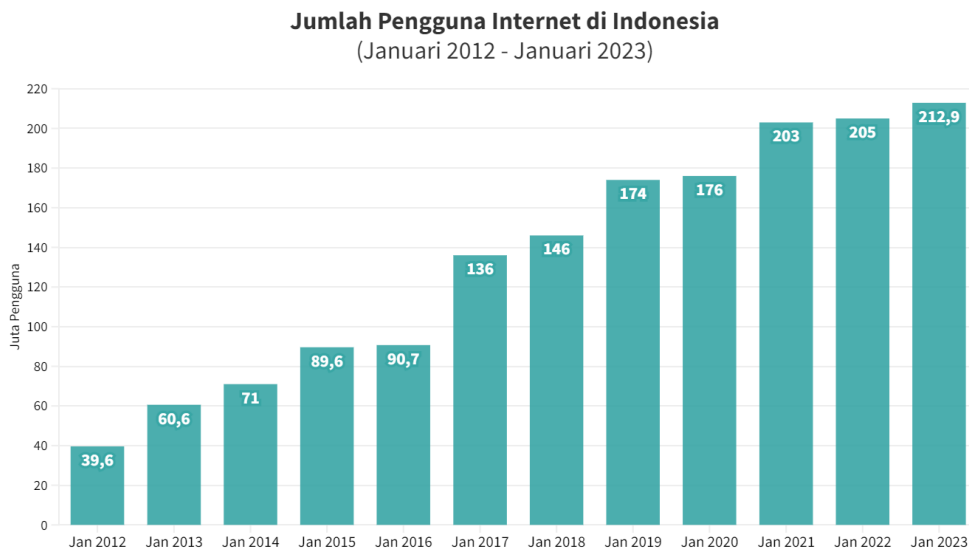
1. *Wholesaler* dianggap sebagai *partner*, di mana supplier tidak turun langsung dalam melakukan penjualan barang di platform Credimart. Barang yang dipesan oleh pelanggan akan langsung diteruskan oleh Credimart kepada *wholesaler*, lalu Credimart menetapkan margin tertentu yang dilebur ke dalam harga produk yang dipesan.

2. Barang yang dipesan oleh pelanggan bisa langsung diantar ke lokasi oleh *logistic partner* yang telah bekerjasama dengan Credimart. Hal ini berbeda dengan grosiran fisik yang tidak menyediakan jasa antar barang ke lokasi *retailer*.
3. Harga produk yang dijual di Credimart telah dikurasi dari berbagai *wholesaler*.
4. Credimart menyediakan fitur Buy Now Pay Later (BNPL), yaitu fitur yang memungkinkan pelanggan untuk membeli barang tanpa membayar tunai dengan tempo dan *admin fee* tertentu. Jika pelanggan tidak dapat membayar saat jatuh tempo, servis atas *platform* Credimart akan dihentikan sementara untuk akun pelanggan tersebut sampai pelanggan dapat menyelesaikan pembayaran. Dari sisi permodalan, Credimart bekerjasama dengan layanan pendanaan eksternal.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Ekosistem *startup* di Indonesia berkembang sangat pesat dalam kurun waktu 10 tahun ke belakang. Melansir data yang disampaikan oleh Deputi Bidang Koordinasi Ekonomi Digital, Ketenagakerjaan, dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah pada 10 Mei 2023, Indonesia tercatat telah memiliki lebih dari 2.400 *startup*. Perkembangan jumlah *startup* ini menempatkan Indonesia dalam peringkat ke-6 sebagai negara dengan jumlah *startup* terbanyak di dunia, setelah Amerika Serikat, India, Britania Raya, Kanada, dan Australia. Untuk regional ASEAN, Indonesia telah menguasai 40% pasar ekonomi digital ([Jumlah Startup Indonesia Terbanyak Ke-6 di Dunia \(beritasatu.com\)](#), 2023). Sebagian di antaranya merupakan *startup* yang bergerak dalam platform *e-commerce*, baik *business to business* (B2B) maupun *business to customer* (B2C). Contohnya ialah Tokopedia, Bukalapak, Bhinneka, Elevenia, dan MatahariMall.com, dan lain-lain.

Disrupsi digital yang dilakukan oleh para pelaku *startup* di Indonesia didukung dengan jumlah pengguna internet yang besar. Per Januari 2023, jumlah pengguna internet di Indonesia telah mencapai 212 juta orang atau sekitar 77% dari total jumlah penduduk di Indonesia. Berikut adalah tren penambahan jumlah pengguna internet di Indonesia dalam kurun 2012-2023 (<https://dataindonesia.id/digital/detail/pengguna-internet-di-indonesia-sentuh-212-juta-pada-2023>, 2023).



Gambar 1.5 Jumlah Pengguna Internet di Indonesia Januari 2012 – Januari 2023

Sumber: <https://dataindonesia.id/digital/detail/pengguna-internet-di-indonesia-sentuh-212-juta-pada-2023>

Tren jumlah pengguna internet yang terus meningkat dapat menjadi peluang bagi para pelaku *startup* untuk terus mencari dan mengimplementasikan model bisnis yang tepat agar jumlah user yang menggunakan platform yang dikembangkan *startup* tersebut dalam mencapai titik optimum. Bagi para investor yang mendanai *startup*,

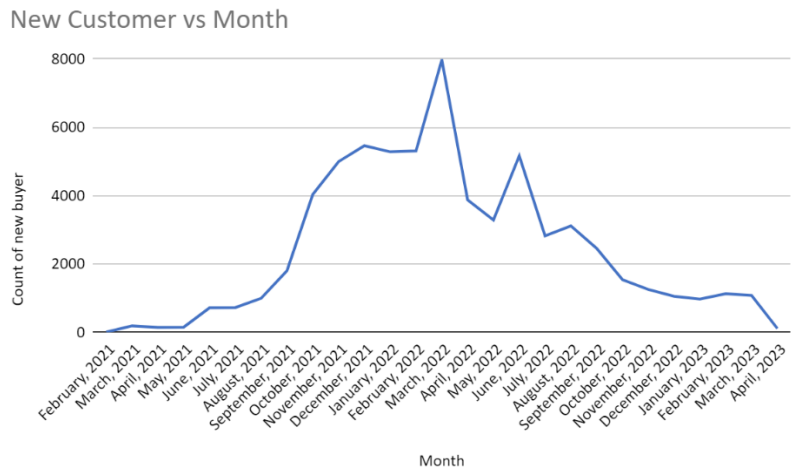
jumlah user menjadi parameter utama yang menandai pertumbuhan positif suatu platform.

Pertumbuhan jumlah *startup e-commerce* dan kenaikan jumlah pengguna internet di Indonesia telah mendorong digitalisasi dan mengubah pola hidup dan pola belanja masyarakat Indonesia, baik individu maupun usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Menurut Menteri Koperasi & Usaha Kecil Menengah (UKM), Teten Masduki, Kementerian Koperasi & UMKM menargetkan 24 juta unit dari 64 juta unit UMKM untuk memasuki ekosistem digital hingga akhir 2023 ([Kemenkop UKM targetkan 24 juta UMKM masuk ekosistem digital pada 2023 - ANTARA News](#)). Sektor UMKM juga meliputi toko kelontong yang per Feb 2022 telah mencapai 3,6 juta unit dan tersebar di 34 provinsi di seluruh Indonesia ([Kehadiran 3,6 Juta Toko Kelontong Bawa Berkah Bagi Ekonomi Indonesia - Bisnis Liputan6.com](#)). UMKM telah memberikan kontribusi Pendapatan Domestik Bruto (PDB) Indonesia sebesar 61 persen ([Kemenkop UKM targetkan 24 juta UMKM masuk ekosistem digital pada 2023 - ANTARA News](#)). Data tersebut menunjukkan potensi dan peluang yang besar bagi pelaku *startup* untuk masuk ke dalam segmen pasar UMKM, khususnya toko kelontong.

Namun, di tengah maraknya kemunculan *startup* baru dan proses digitalisasi, tantangan utama yang saat ini sedang terjadi adalah fenomena *tech winter*. Fenomena ini muncul sejak kuartal kedua (Q2) 2022 sebagai akibat dari konflik geopolitik global yang menyebabkan tren penurunan aliran investasi terhadap *startup*, sehingga sejumlah efisiensi bisnis dilakukan baik dari pengurangan jumlah karyawan maupun penutupan unit bisnis ([Memahami Tech Winter yang Bikin Banyak Perusahaan Startup Tumbang - Bisnis Tempo.co](#), 2023). Bagi *startup* pemula yang masih memfokuskan investasi untuk meningkatkan pertumbuhan bisnis atau platform, fenomena *tech winter* menjadi tantangan untuk mencapai pertumbuhan tersebut terjadi lebih cepat. Selain itu, menurut wawancara dengan salah satu *founder* sekaligus Chief Technology Officer (CTO) *startup* Credibook, Dekha Anggareska, pertimbangan utama yang kini digunakan

investor untuk melakukan investasi pada *startup* mulai bergeser ke arah *revenue multiplier*, yaitu valuasi perusahaan berdasarkan *net sales/EBITDA*. Oleh karena itu, para pelaku *startup* terus berusaha mencari model bisnis terbaik yang mampu mendorong peningkatan jumlah user dan menghasilkan profit untuk jangka waktu berikutnya, tidak terkecuali *startup* penyedia platform B2B yang proses akuisisi user-nya tidak seagresif platform B2C.

Dalam platform Credimart, pembukaan hub di kota-kota pada area Jawa dan Bali yang dilakukan oleh Credibook memunculkan peningkatan jumlah user dengan konsep *one to many*, di mana Credibook akan menjalin kerjasama dengan *wholesaler* produk untuk melayani beberapa UMKM *retailer* dalam kegiatan distribusi barang sehingga nilai dari platform Credimart semakin tinggi. Fenomena ini disebut sebagai *network effect*, yaitu peningkatan nilai sebuah platform melalui kegiatan transaksi yang memacu pertumbuhan jumlah user baik dari kelompok user yang sama maupun berbeda (Kim & Yoo, 2019). Oleh karena rasio kelompok konsumen *retailer* lebih besar, maka Credibook memprioritaskan penambahan konsumen Credimart dari sisi *retailer* melalui pembaharuan dan penyesuaian fitur-fiturnya. Adapun grafik di bawah ini menunjukkan tren pertumbuhan user baru Credimart pada sisi konsumen dari 2021-2023:



Gambar 1.6 Tren User Retailer Baru Credimart Feb 2021-Apr 2023

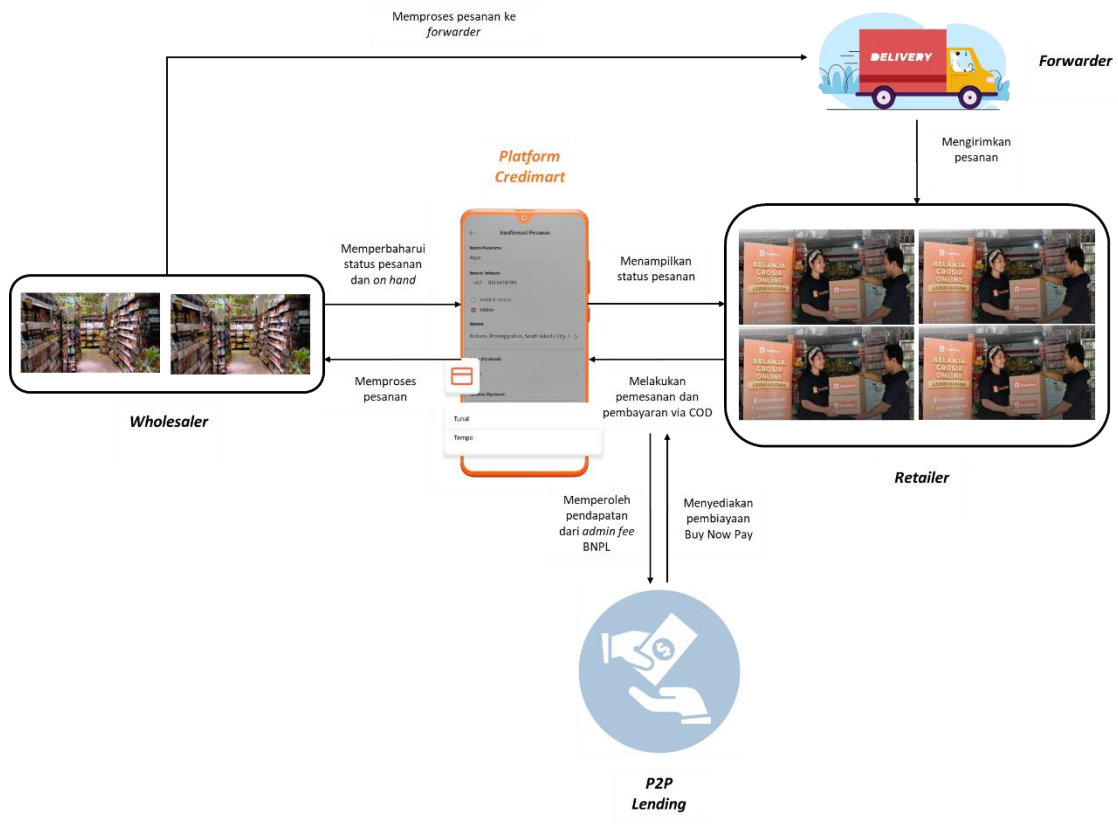
Gambar 1.6 menunjukkan bahwa ada penurunan user baru yang melakukan registrasi dan menggunakan platform Credimart sejak Q2. Penurunan user baru ini bertepatan dengan fenomena *tech winter* yang menimbulkan konsekuensi bisnis bagi pelaku *startup*, khususnya *B2B commerce*. Salah satunya adalah penutupan sejumlah hub untuk menekan biaya operasional yang tinggi dan mencapai nilai *profitability* yang lebih baik sehingga layanan platform Credimart di hub tersebut ditiadakan. Walaupun data ini masih harus didukung dengan data *customer retention*, tren penurunan user baru yang terlihat sejak pertengahan 2022 dapat menjadi indikasi bahwa Credibook sebagai penyedia layanan *B2B commerce* Credimart untuk segmen *retailer* FMCG perlu meninjau tantangan pertumbuhan platform yang perlu diantisipasi agar dapat melalui *tech winter* dan mencapai pertumbuhan bisnis positif. Saat ini, Credibook masih melakukan penyesuaian dan evaluasi terhadap model bisnis agar mampu relevan dengan karakteristik dan kebutuhan pasar, sehingga pertumbuhan baik dari aspek user maupun finansial dapat tercapai. Merujuk pada model pertumbuhan platform yang diperkenalkan oleh Kim & Yoo (2019), terdapat empat fase pertumbuhan platform yang terdiri dari *entry*, *growth*, *expansion*, dan *maturity*. Fenomena yang terjadi pada

platform Credimart menunjukkan kesamaan dengan ciri-ciri pada fase *growth*, sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini perlu berfokus pada inovasi model bisnis Credimart dari fase *entry* hingga fase *growth* agar bisa melakukan *scale-up*.

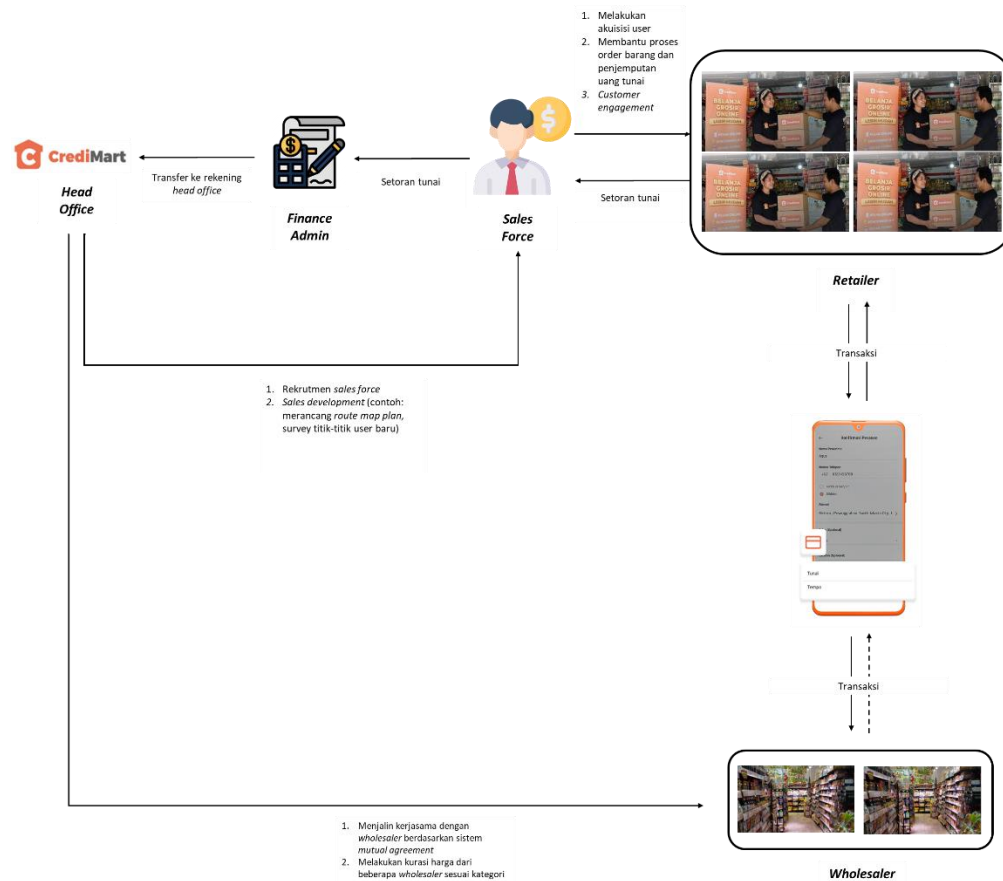
1.3 Rumusan Masalah

Dengan mengidentifikasi karakter platform sesuai model pertumbuhan platform (Kim & Yoo, 2019), diketahui bahwa Credimart sedang berada dalam tahap *growth*. Dalam tahap *growth*, platform menjalankan model bisnis yang dapat menjembatani interaksi antara dua atau lebih kelompok user dan menstimulus pertumbuhan platform baik secara user maupun finansial melalui insentififikasi. Namun, tren penurunan user yang dialami Credimart sejak pertengahan 2022, bertepatan dengan fenomena *tech winter*, mengindikasikan Credimart mengalami tantangan-tantangan pertumbuhan platform yang harus dimitigasi. Untuk mengeksplor tantangan tersebut, diperlukan kerangka yang dapat menjabarkan secara detail model bisnis platform untuk mengidentifikasi *stakeholder*, *value proposition*, *platform governance*, *network effect*, dan *crisis response*.

Secara umum, aktivitas *B2B commerce* Credimart memiliki 2 (dua) proses bisnis yang dijalankan secara paralel, yaitu proses bisnis *online* dan proses bisnis *offline*. Proses bisnis *online* mencakup aktivitas utama jual beli melalui utilisasi platform yang melibatkan 2 (dua) *stakeholder*, yaitu *wholesaler* sebagai produsen dan *retailer* sebagai konsumen, serta *stakeholder* lainnya seperti *forwarder* dan *P2P lending*. Sedangkan, proses bisnis *offline* mencakup aktivitas operasional bisnis di luar platform seperti proses akuisisi user, proses penjemputan dan setoran uang tunai, serta *sales development*. Berikut merupakan gambaran proses bisnis *online* dan proses bisnis *offline* Credimart:



Gambar 1.7 Proses Bisnis *Online Credimart*



Gambar 1.8 Proses Bisnis *Offline* Credimart

Berdasarkan gambaran umum proses bisnis Credimart pada Gambar 1.7 dan Gambar 1.8, diperlukan eksplorasi lebih lanjut terhadap model bisnis platform Credimart hingga dapat mencapai tahap *growth* untuk mengidentifikasi tantangan-tantangan pertumbuhan platform, khususnya semasa fenomena *tech winter* berlangsung. Salah satu kerangka model bisnis platform yang cocok digunakan dalam kasus ini adalah Platform Innovation Kit (PIK) model *Ignite & Scale*. Kelebihan model ini dibandingkan dengan kerangka model bisnis lain seperti Business Model Canvas (BMC) atau Design Thinking adalah kemampuannya untuk menganalisa secara

komprehensif pengembangan model bisnis platform dari tahap eksplorasi sampai tahap *scale-up*. Kanvas-kanvas model bisnis yang dapat digunakan adalah *Platform Services Canvas*, *User Behavior & Governance Canvas*, *Network effects Stimulation Canvas*, dan *Platform Crisis Response Canvas*.

Berdasarkan fenomena-fenomena tersebut, peneliti merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana model bisnis pada platform B2B *commerce* Credimart segmen *retailer* dalam proses *scale-up* dengan menggunakan Platform Innovation Kit?
2. Bagaimana tantangan yang dihadapi B2B *commerce* Credimart dalam menjalankan model bisnis dan mendorong pertumbuhan platform di tengah fenomena *tech winter*?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah, dapat ditetapkan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Memahami model bisnis pada platform B2B *commerce* Credimart segmen *retailer* dalam proses *scale-up* dengan menggunakan Platform Innovation Kit.
2. Memahami tantangan yang dihadapi B2B *commerce* Credimart dalam menjalankan model bisnis dan mendorong pertumbuhan platform di tengah fenomena *tech winter*.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Secara Teoritis

Hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan, referensi, atau wawasan bagi penelitian selanjutnya yang ingin memperdalam topik pengembangan atau inovasi model bisnis pada platform B2B *commerce*.

1.5.2 Secara Praktis

Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi para pelaku *startup* pengembang B2B *commerce*, khususnya Credibook, untuk mengembangkan strategi bisnis selanjutnya yang berfokus pada *sustainable growth*.

1.6 Sistematika Penelitian Tugas Akhir

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini memaparkan Gambaran Umum Penelitian, Latar Belakang, Rumusan Masalah, Pertanyaan Penelitian, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penelitian.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Bab ini memaparkan Tinjauan Pustaka Penelitian, Penelitian Sebelumnya, Kerangka Pemikiran, Hipotesis Penelitian, dan Ruang Lingkup Penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini memaparkan Jenis Penelitian, Variabel Operasional, Tahapan Penelitian, Populasi dan Sampel, Pengumpulan Data, dan Teknik Analisis Data.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan secara mendalam mengenai hasil pengumpulan dan pengolahan data serta analisa terhadap pengolahan data. Hasil pembahasan ini berisi sekumpulan data yang telah dikumpulkan dan diolah untuk menemukan solusi permasalahan.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan dan saran dari pembahasan penelitian sehingga dapat menjadi rekomendasi bagi penelitian selanjutnya maupun bagi pelaku bisnis.