
SENTRALISASI PANGSA PASAR SHOPEE DAN PERUBAHAN ATRUKTUR PASAR *E-COMMERCE* INDONESIA

S. Reza Wildan¹, Yudha Saputra², Dicky Setiawan³, Fadila Ulfah⁴ Ahmad Soleh⁵,
Defika Putri Nastiti⁶, Fito Dermawan⁷

¹²³⁴⁵⁶⁷Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Jambi

Email Correspondence: fito.dermawan44@guru.smp.belajar.id

No telp koresponden : 085766953782

Article History:

Received: 2026-03-20, Accepted: 2026-03-22 , Published: 2026-03-31

ABSTRACT

The emergence of centralized market power on a single platform has the potential to shift the competitive landscape from a competitive market to an oligopoly or monopoly. In line with this, this study aims to analyze Shopee's centralized market share and its implications for changes in the Indonesian e-commerce market structure. The method used is qualitative research with a descriptive-analytical approach and case studies. Data were obtained through literature review and documentation in the form of industry reports, scientific journals, and publications related to the development of e-commerce in Indonesia. The analysis was conducted using the Structure Conduct Performance theoretical framework. The results show an increase in market concentration, characterized by Shopee's dominance in terms of visits and transaction activity compared to its competitors. Aggressive promotional strategies, digital ecosystem integration, and network effects are the main factors strengthening this dominant position. The market structure has shifted from a relatively competitive market to a concentrated oligopoly with a single dominant company. This situation has positive impacts in the form of easier market access and increased transactions for MSMEs, but also has the potential to create dependency and the risk of reduced competition in the long term. Therefore, regulatory oversight is needed to maintain the balance and sustainability of business competition in the Indonesian e-commerce industry.

Keywords: *Centralization, Market Share, Market Structure, E-commerce, Shopee.*

ABSTRAK

Munculnya gejala sentralisasi kekuatan pasar pada platform tunggal berpotensi mengubah lanskap persaingan dari pasar kompetitif menuju oligopoli atau monopoli. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sentralisasi pangsa pasar Shopee dan implikasinya terhadap perubahan struktur pasar e-commerce Indonesia. Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif- analitis dan studi kasus. Data diperoleh melalui studi kepustakaan dan dokumentasi berupa laporan industri, jurnal ilmiah, serta publikasi terkait perkembangan *E-commerce* di Indonesia. Analisis dilakukan dengan menggunakan kerangka teori Struktur Perilaku Kinerja (*Structure Conduct Performance*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terjadi peningkatan

konsentrasi pasar yang ditandai dengan dominasi Shopee dalam jumlah kunjungan dan aktivitas transaksi dibandingkan pesaingnya. Strategi promosi agresif, integrasi ekosistem digital, serta efek jaringan menjadi faktor utama yang memperkuat posisi dominan tersebut. Perubahan struktur pasar yang semula relatif kompetitif beralih menjadi oligopoli terkonsentrasi dengan satu perusahaan dominan. Kondisi ini memberikan dampak positif berupa kemudahan akses pasar dan peningkatan transaksi bagi UMKM, namun juga berpotensi menimbulkan ketergantungan dan risiko berkurangnya tingkat persaingan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, diperlukan pengawasan regulasi untuk menjaga keseimbangan dan keberlanjutan persaingan usaha dalam industri *E-commerce* Indonesia.

Kata kunci: Sentralisasi, Pangsa Pasar, Struktur Pasar, E-commerce, Shopee.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi dalam kehidupan sehari-hari dimulai dari proses sederhana sampai tingkat kepuasan Individu itu sendiri. Saat ini terlihat bahwa perkembangan teknologi digital dalam dua dekade terakhir telah membawa perubahan mendasar khususnya pada pola aktivitas ekonomi global. Kehadiran transformasi digital tidak hanya mengubah cara produksi dan distribusi barang, tetapi juga membentuk ulang perilaku konsumsi masyarakat (Riswanto, 2024). Beberapa negara berkembang, termasuk Indonesia, eksistensi internet yang semakin meluas dan meningkatnya penggunaan, serta kemudahan sistem pembayaran digital telah mendorong lahirnya ekosistem ekonomi berbasis platform. Dalam konteks ini, perdagangan elektronik atau *E-commerce* menjadi salah satu sektor yang tumbuh paling pesat dan strategis dalam menopang pertumbuhan ekonomi nasional.

Di Indonesia saat ini, keberadaan industry *E-commerce* mengalami pertumbuhan yang signifikan karena dengan meningkatnya jumlah pengguna internet dan pergeseran preferensi masyarakat dari transaksi konvensional mengarah kepada transaksi daring. Berbagai contoh platform market place yang cukup dikenal oleh kalangan masyarakat Indonesia seperti Tokopedia, Bukalapak, Lazada, dan Shopee (Fandiyanto, dkk. 2025). Platform tersebut hadir dan bersaing secara agresif dalam memperebutkan konsumen. Persaingan tersebut pada awalnya menunjukkan karakteristik pasar yang relatif kompetitif dengan banyak pelaku usaha (*competitive market*), ditandai oleh promosi besar-besaran, inovasi fitur, serta strategi subsidi harga dan gratis ongkir untuk menarik pangsa pasar.

Pemerintah Indonesia telah mengambil berbagai langkah untuk meningkatkan

pertumbuhan ekonomi digital, seperti Undang-Undang Cipta Kerja yang telah memudahkan akses ke infrastruktur digital, menjalankan bisnis, meningkatkan praktik bisnis di sector *E-commerce* dan menerapkan sistem elektronik dan transaksional. Pada tahun 2020 tercatat transaksi bisnis online di Indonesia meningkat sekitar 33% dari nilai Rp253 triliun menjadi Rp337 triliun. Hal ini diperkirakan akan terus meningkat setiap tahunnya, terutama dengan dukungan dari pemerintah dan kemudahan integrasi sistem pembayaran. Pertumbuhan *E-commerce* di Indonesia tidak hanya meningkatkan aktivitas perdagangan online, tetapi juga berpotensi meningkatkan ekonomi digital Indonesia (Sifa, dkk. 2024).

Ditengah perkembangannya, terdapat titik dinamika persaingan yakni gejala konsentrasi pasar yang semakin menguat pada satu atau dua pelaku dominan. Fenomena ini mengarah pada sentralisasi pangsa pasar, yaitu kondisi ketika distribusi pangsa pasar semakin terkonsentrasi pada perusahaan tertentu sehingga struktur pasar bergeser dari persaingan monopolistik menuju oligopoli yang lebih terkonsentrasi. Sentralisasi pangsa pasar dalam industri *E-commerce* Indonesia dapat dipahami sebagai proses terkonsentrasinya distribusi penguasaan pasar pada satu platform yang memiliki dominasi signifikan dibandingkan pesaingnya. Dalam konteks ini, sentralisasi terjadi ketika sebagian besar transaksi, jumlah pengguna aktif, nilai penjualan, serta kunjungan aplikasi terfokus pada satu perusahaan tersebut.

Implikasi ini berkaitan tentang proporsi pangsa pasar perusahaan tersebut jauh melampaui kompetitor lainnya. Fenomena ini menunjukkan bahwa struktur pasar tidak lagi tersebar secara relatif merata, melainkan mengalami pemusatan kekuatan ekonomi pada satu titik dominan. Pada industri e-commerce Indonesia, gejala sentralisasi pangsa pasar terlihat dari dominasi Shopee yang kian masif. Berdasarkan data APJII (2025), Shopee menguasai tingkat aksesibilitas pasar sebesar 53,22%, jauh melampaui kompetitor utamanya seperti TikTok Shop dan Tokopedia. Hal ini mengindikasikan adanya pemusatan kekuatan ekonomi pada satu platform tunggal dalam ekosistem digital nasional. Menurut Nugroho jika pada fase awal perkembangan *E-commerce* persaingan masih relatif seimbang dengan distribusi konsumen yang cukup tersebar, maka dalam beberapa tahun terakhir terjadi pergeseran signifikan di mana Shopee menguasai porsi transaksi dan kunjungan yang lebih besar. Kondisi ini mengindikasikan meningkatnya konsentrasi pasar (Mudrikah, 2025).

Shopee menunjukkan peningkatan signifikan dalam jumlah kunjungan, transaksi, serta nilai transaksi bruto (GMV), sehingga menempatkannya sebagai pemain dengan dominasi kuat dalam industri *E-commerce* Indonesia. Berdasarkan penelitian Celine Asokalia Mudrikah berjudul “Strategi Segmentasi Pasar *E-commerce* Indonesia di Era Persaingan Digital Shopee dan Tokopedia”, ditemukan bahwa Shopee berbagai inovasi dalam model bisnis, seperti diskon, promosi, dan fitur yang mendorong pelanggan untuk membeli lebih sering, telah mendorong peningkatan pengguna *E-commerce*. Hal ini menunjukkan strategi pemasaran yang sangat efektif dalam menarik minat pelanggan termasuk penjualan cepat, promosi gratis ongkir, dan promosi viral.

Disisi lain kelompok milenial dan Gen Z yang sangat bergantung kepada media sosial dikarenakan dominasi mereka terlibat dalam lingkungan konten yang interaktif selain membeli barang *E-commerce* tidak hanya sekadar tempat jual beli, namun menjadi bagian penting dari kehidupan sehari-hari. Platform ini memungkinkan penjual dan kreator konten untuk berinteraksi langsung dengan audiens melalui elemen konten video. Eksistensi shopee terkenal karena kemampuan untuk menggunakan strategi pemasaran digital kontemporer seperti *live streaming*, *influencer*, dan fitur interaktif lainnya. Dominasi Shopee tidak hanya dipengaruhi oleh strategi promosi dan subsidi, tetapi juga oleh integrasi ekosistem digital yang mencakup layanan pembayaran (*ShopeePay*), logistik terintegrasi, serta pemanfaatan big data dalam membaca perilaku konsumen.

Strategi penetrasi pasar yang agresif dan berkelanjutan tersebut berimplikasi terhadap struktur industri secara keseluruhan. Ketika satu platform menguasai pangsa pasar secara signifikan, maka hambatan masuk (*barrier to entry*) bagi pelaku baru menjadi semakin tinggi, sementara daya tawar penjual (*seller bargaining power*) dan konsumen berpotensi mengalami pergeseran. Perubahan struktur industri *E-commerce* Indonesia akibat sentralisasi pangsa pasar ini menimbulkan sejumlah implikasi ekonomi yang penting untuk dikaji. Secara teoretis, peningkatan konsentrasi pasar dapat dianalisis melalui pendekatan struktur perilaku kinerja (*Structure Conduct Performance*), yang menekankan bahwa struktur pasar memengaruhi perilaku perusahaan dan pada akhirnya berdampak pada kinerja industri. Jika konsentrasi pasar terus meningkat, terdapat kemungkinan terjadinya praktik penetapan harga yang kurang kompetitif, penurunan inovasi dalam jangka panjang,

atau bahkan potensi penyalahgunaan posisi dominan.

Penelitian ini membahas mengenai “Sentralisasi Pangsa Pasar Pada Shopee Dan Perubahan Struktur Industri *E-commerce* Indonesia” dimana peneliti percaya bahwa permasalahan ini belum pernah diangkat secara menyeluruh. Meskipun demikian, peneliti memperoleh sejumlah sumber untuk menyoroti tema-tema yang dapat digunakan peneliti untuk membandingkan isu-isu yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu Pertama, Jurnal yang ditulis oleh Mustika Asih berjudul “Analisis pada Shopee sebagai *E-commerce* Terpopuler di Indonesia Endah” dimana dalam penelitian ini ditemukan bahwa banyak inovasi dan strategi marketing yang telah dilakukan Shopee untuk melakukan penetrasi pasar contohnya iklan dengan *Brand Ambassador* yang masif, *flash sale* dan *special event* serta gamifikasi pada aplikasi mobile. Saat ini, ShopeePay yang merupakan afiliasi dari Shopee sebagai alat pembayaran digital semakin populer dan menempati posisi puncak.

Kedua, Jurnal yang ditulis oleh Zumhur Alamin, dkk berjudul “Perkembangan *E-commerce*: Analisis Dominasi Shopee sebagai Primadona Marketplace di Indonesia” hasil penelitian ini yaitu menyoroti dominasi Shopee sebagai pemimpin yang kokoh dalam ranah marketplace di Indonesia. Dengan menerapkan berbagai strategi cerdas, Shopee berhasil membangun reputasi sebagai marketplace terbesar dan paling diminati di Indonesia. Ketiga, Skripsi yang ditulis oleh Nur Farida Rizcha Rahmanudin Pratami berjudul “Pengaruh Penggunaan E- Commerce Shopee Terhadap Perilaku Konsumtif Mahasiswa Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Tabalong’. Hasil penelitian ditemukan bahwa Ada pengaruh penggunaan *E-commerce* Shopee terhadap perilaku konsumtif mahasiswa pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Tabalong. Besarnya pengaruh penggunaan *E-commerce* Shopee terhadap perilaku konsumtif mahasiswa pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Tabalong adalah 10,6% berpengaruh positif, dan 89,4% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, penelitian mengenai sentralisasi pangsa pasar pada Shopee menjadi relevan dan mendesak. Berbeda dengan studi terdahulu yang umumnya berfokus pada strategi pemasaran individu, penelitian ini secara spesifik membedah bagaimana dominasi tunggal tersebut secara fundamental mengubah struktur industri e-commerce Indonesia dari pasar kompetitif menjadi pola yang lebih sentralistik.

Penelitian ini berupaya menganalisis sejauh mana dominasi Shopee mencerminkan peningkatan konsentrasi pasar serta bagaimana kondisi tersebut memengaruhi karakteristik struktur industri *E-commerce* nasional. Dengan pendekatan analisis struktur pasar, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan kajian ekonomi industri sekaligus menjadi bahan pertimbangan bagi regulator dalam merumuskan kebijakan persaingan usaha yang sehat di era ekonomi digital.

KAJIAN LITERATUR

Pangsa Pasar (*Market Share*)

Menurut Baroes Pangsa pasar (*market share*) adalah besarnya bagian pasar yang dikuasai oleh suatu perusahaan tertentu. Dengan kata lain penguasaan suatu produk terhadap pasar atau besarnya jumlah produk yang diminta yang di hasilkan oleh suatu perusahaan dibandingkan dengan jumlah permintaan di pasar (Fitriani, 2025:30). Kotler menyatakan bahwa pangsa pasar (*market share*) adalah besarnya bagian penjualan yang dimiliki pesaing di pasar yang relevan.

Pangsa pasar dapat dihitung dengan beberapa cara yaitu berdasarkan nilai penjualan, unit penjualan, unit produksi dan kapasitas produksi. Pada produk yang bersifat homogen biasanya pangsa pasar diukur dengan menggunakan unit atau volume penjualan sedangkan pada pasar yang produknya heterogen pangsa pasar dihitung terhadap total penjualan (Septyaningrum, 2025). Berdasarkan definisi tersebut, disimpulkan bahwa pangsa pasar adalah bagian dari keseluruhan permintaan suatu barang yang mencerminkan golongan konsumen menurut ciri khasnya, seperti dari tingkat pendapatan, umur, jenis kelamin, pendidikan, dan juga status sosial.

Shopee

Shopee adalah mobile-platform pertama di Asia Tenggara seperti di Indonesia, Filipina, Malaysia, Singapura, Thailand, Vietnam dan Taiwan yang menawarkan transaksi jual beli online yang menyenangkan, gratis, dan terpercaya via ponsel. Kamu dapat mendaftarkan produk jualan dan berbelanja berbagai penawaran menarik dengan harga termurah dan gratis ongkir ke seluruh Indonesia. Shopee mulai masuk ke pasar Indonesia pada akhir bulan Mei 2015 dan Shopee baru mulai beroperasi pada akhir Juni 2015 di Indonesia (Nugroho, 2024)

Shopee merupakan anak perusahaan dari Garena yang berbasis di Singapura. Shopee telah hadir di beberapa negara di kawasan Asia Tenggara seperti Singapura, Malaysia, Vietnam, Thailand, Filipina, dan Indonesia. Shopee Indonesia beralamat di Wisma 77 Tower 2, Jalan Letjen. S. Parman, Palmerah, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 11410, Indonesia. Sasaran pengguna Shopee adalah kalangan muda yang saat ini terbiasa melakukan kegiatan dengan bantuan gadget termasuk kegiatan berbelanja. Untuk itu Shopee hadir dalam bentuk aplikasi mobile guna untuk menunjang kegiatan berbelanja yang mudah dan cepat. Kategori produk yang ditawarkan Shopee lebih mengarah pada produk *fashion* dan perlengkapan rumah tangga (Nilam, dkk, 2024).

Struktur Pasar dan Efek Jaringan

Struktur pasar merupakan elemen strategis yang bersifat relatif permanen dalam lingkungan industri yang menentukan sifat persaingan melalui atribut seperti pangsa pasar (*market share*), konsentrasi, dan hambatan masuk (Jaya, 2020). Dalam perspektif ekonomi industri, distribusi perusahaan pesaing di dalam pasar secara langsung akan memengaruhi perilaku manajerial serta kinerja ekonomi secara keseluruhan. Namun, pada ekosistem digital, elemen struktur pasar konvensional tersebut mengalami pergeseran fungsi akibat adanya kontrol data dan penguasaan infrastruktur platform yang memungkinkan satu pemain besar mendominasi lanskap persaingan secara sistemik (Tirole, 2017).

Kondisi sentralisasi dalam industri *e-commerce* saat ini sangat dipengaruhi oleh fenomena *network effect* (efek jaringan), di mana nilai suatu platform bagi pengguna akan meningkat secara eksponensial seiring dengan bertambahnya jumlah partisipan lain dalam jaringan tersebut (Parker et al., 2016). Dalam pasar *multi-sided* seperti Shopee, *indirect network effect* menciptakan siklus pertumbuhan di mana basis pembeli yang besar menarik lebih banyak penjual, yang kemudian memperluas variasi produk dan kembali menarik minat pembeli baru. Kekuatan jaringan ini bertindak sebagai hambatan masuk (*barrier to entry*) yang signifikan bagi kompetitor baru, sehingga mendorong struktur pasar menuju kondisi *winner-takes-most* yang mempercepat proses sentralisasi pangsa pasar (Srnicsek, 2017).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif untuk memahami secara mendalam fenomena sentralisasi pangsa pasar pada Shopee serta implikasinya terhadap perubahan struktur pasar *E-commerce* Indonesia. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini tidak hanya berfokus pada pengujian hipotesis atau perhitungan statistik, melainkan pada penafsiran fenomena dominasi pasar, strategi perusahaan, serta dampaknya terhadap persaingan usaha. Penelitian ini bersifat studi kasus karena memusatkan analisis pada satu objek utama, yaitu Shopee, sebagai platform yang menunjukkan kecenderungan dominasi dalam industri *E-commerce* nasional.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh melalui studi kepustakaan dan dokumentasi, seperti laporan industri *E-commerce* skripsi, artikel jurnal ilmiah, berita ekonomi, serta dokumen kebijakan terkait persaingan usaha. Data tersebut dianalisis untuk mengidentifikasi tingkat konsentrasi pasar, strategi bisnis yang diterapkan, serta perubahan struktur pasar yang terjadi. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dan studi literatur dengan menelaah teori-teori yang relevan, seperti teori Struktur Perilaku Kinerja (*Structure Conduct Performance*), teori konsentrasi pasar, dan konsep posisi dominan dalam hukum persaingan usaha.

Teknik analisis data mengacu pada model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilih informasi yang relevan dengan fokus penelitian, penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian deskriptif yang sistematis, sedangkan penarikan kesimpulan dilakukan dengan menginterpretasikan temuan berdasarkan kerangka teori yang digunakan (Qomaruddin, Q., & Sa'diyah, H, 2024). Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dengan membandingkan berbagai referensi agar hasil analisis lebih objektif dan komprehensif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tingkat Konsentrasi Pangsa Pasar

Pemerintah telah memiliki *Blue Print* untuk percepatan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) untuk menuju Indonesia Emas 2045. Tahun ini pun, tren pertumbuhan bisnis UMKM dan brand lokal telah menjadi sorotan utama dalam panorama ekonomi Indonesia.

Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (Kemenkop UMKM), kontribusi UMKM terhadap ekonomi Indonesia telah mencapai 61% dari Pendapatan Produk Domestik Bruto (PDB) negara. Faktor-faktor seperti digitalisasi, perubahan perilaku konsumen, inovasi produk, dan peran *E-commerce*, khususnya Shopee, telah menjadi pilar utama dalam mendukung pertumbuhan UMKM serta brand lokal (Purwanti, teti. 2024)

Selama tahun 2023, lebih dari 500.000 penjual UMKM baru telah bergabung bersama Shopee dengan pertumbuhan pendapatan yang meningkat hingga 30% *year over year* (YoY) terhitung dari tahun 2020-2023. Sejak beroperasi di Indonesia, Shopee senantiasa mewujudkan komitmennya dalam mendorong roda perekonomian nasional melalui pilar UMKM dan brand lokal. Maka dari itu, di tahun 2023 sebanyak 84% pelaku usaha di Shopee berasal dari UMKM dan brand lokal dengan 93% total transaksi didominasi oleh produk lokal. Menurut Kotler dan Keller, digitalisasi melalui *E-commerce* memungkinkan produk UMKM yang sebelumnya hanya dikenal di wilayah lokal, dengan shopee diakses oleh konsumen dengan cakupan lebih luas. Inovasi ini mendemokratisasi akses pasar, memberikan kesempatan yang sama bagi pelaku usaha kecil untuk bersaing dengan pemain besar. Shopee juga memberikan solusi praktis bagi UMKM dengan menyediakan fitur pencarian produk yang mudah dan terstruktur, yang membantu konsumen menemukan barang yang mereka cari dengan lebih cepat (Swandari, 2026)

Algoritma yang ada di platform ini memungkinkan produk UMKM mendapatkan eksposur lebih luas melalui rekomendasi otomatis berdasarkan preferensi belanja konsumen. UMKM yang menggunakan fitur-fitur promosi Shopee, seperti "*Shopee Flash Sale*" dan "*Shopee Ramadhan Sale*", mengalami peningkatan signifikan dalam jumlah pengunjung ke halaman produk mereka, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan volume penjualan.

Perubahan Struktur Pasar *E-Commerce*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur pasar *E-commerce* Indonesia mengalami pergeseran signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Pada tahap awal perkembangan industri, struktur pasar cenderung bersifat oligopoli kompetitif, di mana beberapa platform besar seperti Shopee, Tokopedia, dan Lazada memiliki posisi yang relatif

seimbang dalam hal kunjungan dan transaksi. Persaingan terjadi secara terbuka melalui inovasi fitur, promosi, dan peningkatan kualitas layanan.

Hal ini ditemukan data dari survei pada tahun 2017 yang dilakukan oleh The Asian Parent mengungkapkan bahwa Shopee adalah platform belanja pilihan pertama bagi para ibu di Indonesia (73%), diikuti oleh Tokopedia (54%), Lazada (51%), dan Instagram (50%). Perusahaan induk Shopee, SEA Group, mengajukan penawaran umum perdana (IPO) di New York Stock Exchange (NYSE) pada bulan Oktober 2017 dan berhasil menggalang dana sebesar US\$1 miliar (Suhendra, 2020).

Tabel 1.
Perbandingan Pangsa Pasar (*Market Share*) E-commerce di Indonesia

| Platform | Pangsa Pasar (GMV) | Estimasi Trafik Bulanan (Kunjungan) | Status Dominasi |
|--------------|--------------------|-------------------------------------|-----------------|
| Shopee | 48% - 53% | 150+ Juta | Market Leader |
| Tokopedia | 25% - 28% | 80 - 90 Juta | Challenger |
| Lazada | 10% - 12% | 30 - 40 Juta | Challenger |
| TikTok Shop* | 10% - 15% | (Terintegrasi Tokopedia) | Emerging |
| Lainnya | < 5% | < 10 Juta | Niche |

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Alamin, 2023) strategi yang diterapkan oleh Shopee dalam memperkuat posisinya sebagai aplikasi populer menggunakan pendekatan *push* dan *pull strategy*. Strategi dorong (*push*) dilakukan melalui publikasi program, event, dan kampanye promosi di berbagai media untuk meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap merek Shopee. Sementara itu, strategi tarik (*pull*) dilakukan dengan menawarkan diskon, *cashback*, dan gratis ongkir guna menarik serta mempertahankan pengguna yang telah mengunjungi platform.

Shopee juga menstimulasi aspek kognitif, afektif, dan konatif konsumen melalui iklan yang informatif, promosi yang menarik, serta penyesuaian program dengan tren dan budaya Indonesia. Dalam penargetan pasar, Shopee memanfaatkan unsur hiburan seperti dangdut, artis ternama, dan sepak bola untuk meningkatkan kedekatan emosional dengan konsumen.

Meskipun menyasar berbagai segmen, target utama Shopee adalah perempuan, karena kelompok ini memiliki kecenderungan belanja yang tinggi, khususnya pada kategori kecantikan, fashion, dan produk perawatan.

Analisis data kunjungan *marketplace* tahun 2023 (Q1-Q3) menunjukkan bahwa Shopee menempati posisi teratas dibandingkan Tokopedia, Lazada, Blibli, dan Bukalapak. Tingginya jumlah kunjungan ini menjadi indikator kuat dominasi Shopee dalam industri *E-commerce* Indonesia serta memperkuat temuan adanya sentralisasi pangsa pasar. Namun, berdasarkan temuan penelitian, struktur tersebut berubah menjadi oligopoli terkonsentrasi dengan satu perusahaan dominan. Pergeseran ini ditandai oleh meningkatnya kesenjangan pangsa pasar antara pemimpin pasar dan pesaingnya. Dominasi satu platform menyebabkan distribusi kekuatan ekonomi menjadi tidak merata, sehingga perusahaan dominan memiliki pengaruh lebih besar dalam menentukan kebijakan harga, promosi, hingga aturan bagi merchant di dalam platform.

Perubahan struktur pasar ini terlihat nyata dari eskalasi hambatan masuk (*barrier to entry*) yang kian tinggi bagi pelaku usaha baru. Saat ini, industri *e-commerce* Indonesia telah memasuki fase kematangan yang menuntut kebutuhan modal sangat masif untuk menembus dominasi Shopee. Pemain baru setidaknya harus mampu mengimbangi belanja iklan dan promosi (*marketing burn rate*) Shopee yang mencapai triliunan rupiah per tahun hanya untuk menjaga *brand awareness*. Selain itu, investasi pada infrastruktur logistik terintegrasi (seperti Shopee Xpress) dan pengembangan teknologi AI untuk personalisasi layanan memerlukan pendanaan seri besar yang sulit diakses oleh perusahaan rintisan lokal tanpa dukungan modal ventura global.

Selain faktor finansial, efektivitas *network effect* menciptakan hambatan struktural yang sangat sulit ditembus. Shopee telah mengamankan basis pengguna aktif bulanan di atas 150 juta jiwa, yang secara otomatis membentuk ekosistem data yang sangat kaya. Bagi pemain baru, biaya akuisisi pelanggan (*Customer Acquisition Cost* atau CAC) kini jauh lebih mahal dibandingkan satu dekade lalu karena pasar sudah terkunci (*locked-in*) dalam ekosistem Shopee. Tanpa kemampuan untuk memberikan subsidi harga yang lebih ekstrem atau inovasi teknologi yang bersifat disruptif total, pemain baru akan terjebak dalam "perangkap skala kecil" di mana biaya operasional mereka tidak akan pernah mencapai titik

impas (*break-even point*) karena kalah dalam skala ekonomi (*economies of scale*) dibanding sang pemimpin pasar.

Dari perspektif teori Struktur Perilaku Kinerja (SCP), perubahan struktur pasar tersebut memengaruhi perilaku perusahaan (*conduct*), seperti perang promosi, strategi subsidi harga, dan integrasi ekosistem digital (Rekarti, 2016). Dalam jangka panjang, struktur yang semakin terkonsentrasi berpotensi memengaruhi kinerja pasar (*performance*), baik dalam bentuk efisiensi dan inovasi, maupun risiko berkurangnya tingkat persaingan. Dengan demikian, perubahan struktur pasar *E-commerce* Indonesia menunjukkan adanya kecenderungan konsentrasi kekuatan pasar pada satu pelaku dominan, yang berdampak langsung pada dinamika persaingan, posisi tawar pelaku usaha, serta keberlanjutan kompetisi dalam industri digital nasional.

Dampak terhadap UMKM dan Persaingan Usaha

Sentralisasi pangsa pasar pada Shopee memberikan dampak yang signifikan terhadap pelaku UMKM di Indonesia. Dari sisi positif, dominasi platform ini membuka akses pasar yang lebih luas bagi UMKM, mempermudah distribusi produk secara nasional, serta menyediakan fitur promosi dan sistem pembayaran yang efisien. Hal ini mendorong peningkatan volume penjualan dan mempercepat digitalisasi usaha kecil.

Namun, di sisi lain, tingginya ketergantungan UMKM pada satu platform dominan menimbulkan risiko struktural. UMKM memiliki posisi tawar yang relatif lemah terhadap kebijakan platform, seperti perubahan komisi, biaya layanan, atau aturan promosi. Ketika struktur pasar semakin terkonsentrasi, ruang alternatif bagi pelaku usaha menjadi terbatas, sehingga fleksibilitas dan kemandirian bisnis dapat berkurang.

Dalam konteks persaingan usaha, dominasi pasar tidak dilarang selama tidak disertai penyalahgunaan posisi dominan. Akan tetapi, struktur pasar yang terkonsentrasi berpotensi mengurangi intensitas persaingan dalam jangka panjang. Jika pesaing melemah atau keluar dari pasar, perusahaan dominan dapat memiliki pengaruh lebih besar terhadap harga, kebijakan layanan, dan mekanisme distribusi. Oleh karena itu, perubahan struktur pasar akibat sentralisasi pangsa pasar perlu diawasi agar tetap menjaga iklim persaingan yang sehat dan berkeadilan bagi seluruh pelaku usaha.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa industri *E-commerce* Indonesia mengalami kecenderungan sentralisasi pangsa pasar yang mengarah pada dominasi oleh Shopee. Dominasi tersebut didukung oleh strategi promosi agresif, integrasi ekosistem digital, serta efek jaringan yang memperkuat posisi pasar perusahaan. Kondisi ini menyebabkan perubahan struktur pasar dari persaingan yang relatif seimbang menjadi oligopoli terkonsentrasi dengan satu pelaku dominan.

Perubahan struktur pasar tersebut memberikan dampak ganda. Di satu sisi, konsumen dan UMKM memperoleh manfaat berupa kemudahan akses pasar, peningkatan transaksi, dan berbagai program promosi. Namun, di sisi lain, meningkatnya konsentrasi pasar berpotensi menimbulkan ketergantungan pelaku usaha terhadap satu platform serta risiko berkurangnya tingkat persaingan dalam jangka panjang. Sentralisasi pangsa pasar pada Shopee tidak hanya memengaruhi dinamika industri *E-commerce*, tetapi juga membawa implikasi terhadap keberlanjutan persaingan usaha. Oleh karena itu, diperlukan pengawasan dan kebijakan yang tepat guna menjaga keseimbangan pasar serta menciptakan iklim persaingan yang sehat di sektor ekonomi digital Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Alamin, Z., Missouri, R., Sutriawan, S., Fathir, F., & Khairunnas, K. (2023). Perkembangan e-commerce: analisis dominasi Shopee sebagai primadona marketplace di Indonesia. *J-ESA (Jurnal Ekonomi Syariah)*, 6(2), 120-131.
- Asih, E. M. (2024). Analisis pada Shopee sebagai e-commerce terpopuler di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Bisnis Antartika*, 2(1), 73-79.
- Fakhriyyah, D. D., Sari, A. F. K., Damayanti, L. A., & Susilawati, M. (2021). Perluasan Pangsa Pasar Produk UMKM Selama Pandemi Covid-19 melalui Pemanfaatan Marketplace. *Jurnal Pembelajaran Pemberdayaan Masyarakat (JP2M)*, 2(3), 180-187.
- Fandiyanto, R., Febriyanti, D. A., Triana, S., Luthfiaturahmah, L., Amelia, A., Paramita, D., ... & Andrian, M. V. (2025). Perkembangan e-commerce dari masa ke masa: Sejarah, tren, dan faktor-faktor yang memengaruhi kemajuan transaksi online di Indonesia. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, 4(3), 448- 459.
- Jaya, W. K. (2020). *Ekonomi Industri*. Yogyakarta: BPF Universitas Gadjah Mada.
- Mudrikah, C. A. (2025). Strategi Segmentasi Pasar E-Commerce Indonesia di Era Persaingan Digital Shopee dan Tokopedia. *Journal of Islamic Finance and Economics*, 2(04), 521-537.

- Nilam, A. A. H. S. D., Try, S. D. P. D., & Sakinah, A. I. R. 2024. Pengaruh Voucher E-Commerce Shopee Terhadap Niat Pembelian Kembali Mahasiswa Pendidikan Ekonomi Universitas Riau.
- Nugroho, D. M. A. (2024). *Kepuasan Pengguna Aplikasi Shopee Sebagai Media Informasi Belanja Online Pada Remaja di DesaBekonang- 2050700015* (Doctoral dissertation, Universitas Veteran Bangun Nusantara).
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. New York: W. W. Norton & Company.
- Purwanti, teti. 2024. Perjalanan Shopee Mentransformasi UMKM Dukung Ekonomi Indonesia. Diakses pada <https://www.cnbcindonesia.com/tech/20240614122837-37-546647/perjalanan-shopee-mentransformasi-umkm-dukung-ekonomi-indonesia>. 4 Maret 2025, Jam 21.45 WIB.
- Qomaruddin, Q., & Sa'diyah, H. (2024). Kajian teoritis tentang teknik analisis data dalam penelitian kualitatif: Perspektif Spradley, Miles dan Huberman. *Journal of Management, Accounting, and Administration*, 1(2), 77-84.
- Rahmanudin Pratami, N. F. R. (2024). Pengaruh Penggunaan E-Commerce Shopee Terhadap Perilaku Konsumtif Mahasiswa Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Tabalong (Doctoral Dissertation, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Tabalong).
- Rekarti, E., & Nurhayati, M. (2016). Analisis Structure Conduct Performance (Scp) Jika Terjadi Merger Bank Pembangunan Daerah Dan Bank BumN Persero Berdasarkan Nilai Aset Dan Nilai Dana. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 96913.
- Riswanto, A., Joko, J., Napisah, S., Boari, Y., Kusumaningrum, D., Nurfaidah, N., & Judijanto, L. (2024). *Ekonomi Bisnis Digital: Dinamika Ekonomi Bisnis di Era Digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Setiawati, E. S. (2024). Pengaruh Pangsa Pasar Dan Pertumbuhan Aset Terhadap Kinerja Keuangan Bank Umum Syariah Di Indonesia. *MBISKU: Jurnal Manajemen Bisnis Dan Keuangan*, 1(1), 1-11.
- Septyaningrum, L. D. A. N., & Susanti, A. (2025). Analisis Dampak Faktor Internal, Pangsa Pasar, dan Strategi Pemasaran Terhadap Peningkatan Volume Penjualan PT. Indarla Sukses Abadi di Sukoharjo. *Riset Manajemen dan Akuntansi*, 16(2), 82-93.
- Sifa, A., Masruroh, I., Zulfa, M. A., Fitriani, S. N., & Aprianto, N. E. K. (2024). Transformasi digital e-commerce dalam menguasai konsentrasi pasar di indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 2(12), 405-413.
- Srnicek, N. (2017). *Platform Capitalism*. Cambridge: Polity Press.
- Suhendra, G., & Krisnadi, I. (2020). Kekuatan Shopee Sebagai E-Commerce Terpopuler di Indonesia Saat Ini. *Universitas Mercu Buana* (29).
- Swandari, S., Zulfikar, A. L., Widayati, N., Awaluddin, M., & Angel, P. (2026). Peranan Ekonomi Digital pada E-Commerce dalam Meningkatkan Pendapatan UMKM (Studi Kasus UMKM Fashion di Sangatta): Penelitian. *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan*, 4(3), 16631-16636.
- Tirole, J. (2017). *Economics for the Common Good*. Princeton: Princeton University Press.
- Wibrahma, S., Febriansyah, D. Y., Rapi, M., & Khair, O. I. (2025). Stabilitas Dan Ketahanan

Ekonomi Shopee Dalam Persaingan E-Commerce Pasca Pandemi.
Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi, 20(9), 71-80.