

Analisis Perencanaan Strategi Bersaing Menggunakan Metode Matriks BCG Pada E-Commerce Shopee

Anika Ria Ningsih¹ Anisa Rianti Putri² Anita³ Aulia Utari⁴ Vicky F. Sanjaya⁵
Program Studi Manajemen Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Email : anikaria11@gmail.com¹, anisariantiputri@gmail.com², anita.lido111@gmail.com³, aauliautari98@gmail.com⁴, vicky@radenintan.ac.id⁵

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan sebuah study kasus pada perusahaan *E-commerce* Shopee di Indonesia pada tahun 2019. Penelitian ini bertujuan untuk mengelompokkan dan memetakan jenis-jenis produk dari setiap produk dalam Matriks Boston Consulting Group (BCG) yang digunakan untuk memformulasikan strategi bersaing secara efektif pada Perusahaan Shopee di Indonesia. Metode Penelitian yang digunakan adalah metode Deskriptif dengan desain penelitian berupa study kasus pada perusahaan shopee dengan teknik pengambilan data menggunakan Teknik pustaka dengan data sekunder.. hasil penelitian diperoleh Tingkat pertumbuhan Pasar sebesar -0,09%, dan pangsa pasar relatif $2,9 > 1$, sehingga perusahaan berada pada posisi Sapi Perah (Cash Cow) yang berarti memiliki pangsa pasar yang relatif tinggi tetapi bersaing dalam industri dengan pertumbuhan lambat. Berdasarkan Pemetaan Produk, Marketshare yang diperoleh shopee sebesar 8,75%.

Kata Kunci : *E-commerce*, Matriks BCG, Pangsa Pasar Relative, Shopee

ABSTRACT

This research is a case study on Shopee E-commerce companies in Indonesia in 2019. This research aims to classify and map the types of products of each product in the Boston Consulting Group (BCG) Matrix which is used to formulate competitive strategies effectively at the Company Shopee in Indonesia. The research method used is descriptive method with a research design in the form of case studies in shopee companies with data collection techniques using library techniques with secondary data. The research results obtained market growth rate of -0.09%, and relative market share of $2.9 > 1$, so the company is in the position of Dairy Cow (Cash Cow) which means it has a relatively high market share but competes in a slow-growing industry. Based on Product Mapping, Marketshare earned shopee by 8.75%

Keywords: *E-commerce*, BCG Matrix, Relative Market Share, Shopee

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi dan informasi khususnya internet mengalami kemajuan yang sangat pesat. Hal ini telah mengubah berbagai aspek kehidupan manusia. Pemanfaatan kemajuan teknologi sudah lebih kompleks dan bukan hanya untuk komunikasi semata tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan hidup manusia. Seiring meningkatnya perubahan gaya hidup manusia yang serba online tentunya juga mempengaruhi tingkat transaksi online dalam suatu *market place*. Hal itu juga dibuktikan dengan jumlah pengguna internet yang semakin tahun semakin meningkat sesuai data laporan terbaru Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII), jumlah pengguna internet di Indonesia tumbuh 10,12 persen, ada sebanyak 171,17 juta jiwa atau sekitar 64,8 persen yang sudah terhubung ke internet. (kompas.com, 2019).

Banyaknya pengguna internet saat ini mendorong para pelaku bisnis konvensional berpindah pada bisnis online. Dengan meningkatnya pengguna teknologi dan jaringan internet, beberapa perusahaan bisnis khususnya perusahaan E-commerce saling berlomba-lomba dalam

mendapatkan keuntungan dan pangsa pasar seluas-luasnya. Hal ini dibuktikan dengan perubahan data peringkat perusahaan e-commerce pada setiap tahunnya.



Sumber: D katadata.co.id

E-commerce merupakan suatu proses berbisnis dengan menggunakan teknologi elektronik yang menghubungkan antara perusahaan, produsen, konsumen, dan masyarakat umum dalam suatu bentuk sistem transaksi elektronik. Terdapat banyak jenis E-commerce yang berkembang di Indonesia. Salah satunya adalah *Marketplace*. *Marketplace* merupakan suatu wadah yang dapat menghubungkan penjual dan pembeli (*seller & buyer*) dalam satu jaringan. Jenis *E-commerce* terpopuler yang ada di Indonesia antara lain adalah; Shopee, Tokopedia, Lazada, Bukalapak, Blibli, dan sebagainya. Shopee sebagai *market place* yang besar dan paling diminati oleh masyarakat online pada tahun-tahun sebelumnya menduduki peringkat pertama, kini peringkatnya menurun akibat adanya persaingan antar market place lainnya.

Suatu perusahaan dalam mencapai visi dan misi serta tujuannya tentu telah merumuskan berbagai macam strategi bersaing untuk menjadi perusahaan terbaik dan terunggul di antara perusahaan lain yang sejenis. Tujuan utama perencanaan strategi adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. *The BCG Growth-Share Matrix* adalah sebuah perencanaan portofolio model yang dikembangkan oleh Bruce Henderson dari Boston Consulting group pada tahun 1970 awal. Analisa pada matriks BCG ini didasarkan pada pengamatan bahwa unit bisnis perusahaan dapat digolongkan berdasarkan kombinasi pada pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif terhadap pesaing besar dan nama pertumbuhan terbagi dalam bentuk matriks. Matriks ini dapat digunakan untuk mengelola portofolio bisnis dengan mempertimbangkan posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri dari masing-masing divisi atau produk relatif terhadap divisi / produk lain dalam organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “Analisis Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) Terhadap Perencanaan Strategi Bersaing Pada Perusahaan *E-commerce* Shopee Di Indonesia”.

Banyaknya *Marketplace* sejenis yang bergerak di bidang aplikasi belanja online, membuat Shopee sebagai salah satu situs belanja online nomor satu di Indonesia pada Kuartal II tahun 2019 kini harus tergeser dengan Tokopedia market place sejenis. Dan pada saat ini Shopee harus tetap bersaing dengan Lazada, Bukalapak, Blibli yang menjadi market place sejenis dan sama-sama berada di bawah posisi Tokopedia. Bertambahnya *E-commerce* pesaing yang sama menunjukkan tingkat persaingan dalam memperoleh posisi pasar semakin ketat. Hal ini membuat manajemen perusahaan *E-commerce* Shopee harus bekerja lebih giat dalam menentukan berbagai macam strategi terkait posisi eksternal perusahaan. Hal ini bertujuan agar posisi dan pangsa pasar Shopee dapat terus bertahan dan meningkat dengan disesuaikan portofolio perusahaan.

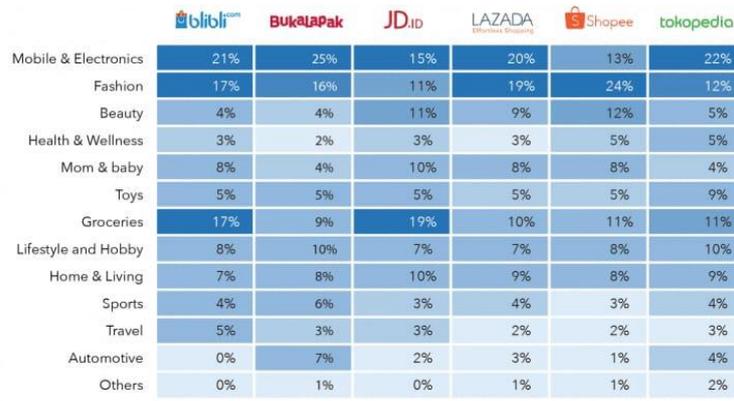


Figure 7: The most popular product categories on e-commerce platforms in Indonesia; e-commerceIQ E-Marketplace Indonesia Survey

sumber: daiylsocial.id

Berdasarkan laporan terbaru dari (iPrice.co.id, 2019) Shopee tercatat sebagai E-commerce paling populer di Asia Tenggara untuk periode Kuartal II tahun 2019, baik dari segi aktivitas dalam aplikasi, jumlah unduhan, serta total transaksi di pasar regional. Sementara itu, Tokopedia menempati tingkat ketiga di Asia Tenggara. Akan tetapi, Tokopedia menjadi aplikasi nomor satu di Indonesia mengalahkan Shopee. Tokopedia mendominasi ranking di tiga kuartal dengan trafik tertinggi sepanjang 2019.

Berdasarkan uraian diatas, permasalahan tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut “Bagaimana pemetaan jenis produk Shopee dan posisi shopee dengan menggunakan alat analisis matriks *Boston Consulting Group*, matriks ini secara grafis memberi gambaran perbedaan antar divisi dalam posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan di industri. Divisi yang berlokasi pada kuadran I dalam matriks BCG disebut “Tanda Tanya (Question Marks)”, yang berlokasi pada kuadran II disebut “Bintang (stars)”, yang berlokasi pada kuadran III disebut Sapi Perah (Cash Cow)”, dan divisi-divisi tersebut pada kuadran IV yang disebut “Anjing (dogs)” (Fred R. David, 2016). untuk merencanakan strategi pemasaran dalam persaingan perusahaan E-commerce Shopee di Indonesia pada periode mendatang.

METODE PENELITIAN

Shopee sebagai objek dalam penelitian ini adalah pemetaan produk item dalam matriks Bostom Consulting Group (BCG) guna menentukan strategi bersaing yang efektif bagi keberadaan shopee di Indonesia. Penelitian ini dilakukan oleh penulis dengan harapan bisa menjadi bahan pertimbangan ataupun informasi perusahaan dalam merencanakan strategi pemasaran dalam persaingan. Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode Deskriptif dengan desain penelitian berupa study kasus pada perusahaan shopee.

Studi kasus merupakan penelitian mendalam terkait karakteristik masalah dan kondisi yang ada dalam perusahaan shopee pada saat ini. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan Teknik pustaka dengan data sekunder. Metode pengumpulan data yang dilakukan secara tidak langsung dengan cara menyebar kuisioner kepada beberapa konsumen dengan mengajukan pertanyaan secara terstruktur dan sesuai dengan permasalahan pokok.

a) Variabel bebas

Merupakan variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain dalam proses penelitian berupa portofolio produk yang berisi tentang pertumbuhan pasar, pangsa pasar relatif dan *market share*.

b) Variabel terikat

Merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain dalam penelitian yaitu matriks Bostom Consulting Group (BCG).

1. Analisa data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan analisa kuantitatif :

1. Tingkat pertumbuhan produk

$$Y' = a + bX$$

$$a = \frac{\sum y}{n}$$

$$b = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

keterangan :

Y' = Nilai trend yang ditaksir

Y = penjualan

a = Konstan yang menunjuka
arnya Y pada saat x = 0

b = bilangan perubahan waktu untuk satuan waktu pangkat 1

x = satuan waktu

n = banyaknya data

Metode Last Square (Husnan, Suawarso : 2000 : 49).

Sedangkan untuk mengukur pertumbuhan pasar secara sederhana di hitung dengan menggunakan rumus sebagai

berikut :

2. Tingkat pertumbuhan pangsa

pasar :

total penjualan (th-2) – total penjualan (th-1)

.....

Total penjualan (th-1)

Market share

Permintaan perusahaan

..... X 100%

Permintaan industry

3. Pangsa pasar relatif

Volume penjualan perusahaan

(th-1)

..... X 100%

Volume penjualan pesaing pokok (th1).

Market share relatif (th-1)

Permintaan relatif perusahaan

(th-1)

.....

Permintaan persh relatif pesaing pokok (th-1).

4. Pemetaan produk dalam matriks BCG



Sumber : (Fred R. David, 2006).

Gambar 1. Matriks BCG

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Perusahaan

Shopee adalah perusahaan e-commerce yang dikelola oleh SEA Group. Shopee Indonesia resmi hadir di Indonesia pada desember 2015 yang dikelola oleh PT. Shopee International Indonesia. Kantor Pusat Shopee berada di Wisma 77 Tower 2 Lantai 11, Jl. Letjen. S. Parman, Kav 77 Slipi, Palmerah, Jakarta Barat, 11410. Shopee akan dapat dengan mudah diterima oleh berbagai lapisan masyarakat karena Shopee menjalankan bisnis C2C (Costumer to Costumer) mobile mrketplace, termasuk di Indonesia.

Produk Yang ditawarkan

Shopee memiliki berbagai macam kategori produk seperti : Elektronik, Fashion dan Aksesoris, Ibu & anak, perawatan & kesehatan, Perlengkapan Olahraga, Makanan& Minuman,bahkan Perlengkapan Rumah.

Serta jasa yang ditawarkan berupa Pembayaran Tagihan : Listrik PLN, BPJS, TV kabel & Internet, PDAM. Isi Ulang : Pulsa, Paket Data, E-money, Roaming. Donasi & Keuangan. Pemesanan Tiket : Tiket Kereta Api, Tiket Pesawat, Tiket Bus & Travel.

Kelebihan Shopee

Pembayaran dapat dilakukan Via Transfer, Shopee Pay, COD. Selain itu, Shopee sering mengadakan Festival Sale Bulanan (ex : Shopee 11:11, Shopee 12:12), memberikan Koin gratis tiap melakukan transaksi pembelian (Reward koin shopee), Shopee 24(Pengiriman 24 jam sampai tujuan),dan berbagai promo lainnya.

2. Gambaran Pemetaan Produk

Data yang digunakan untuk Matriks BCG (*Boston Consulting Group*) adalah data volume penjualan Shopee dan total volume penjualan pesaing (Tokopedia). Tahap selanjutnya untuk menentukan letak produk pada kuadran matriks BCG dengan menghitung tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relative.

1. Perhitungan Tingkat Pertumbuhan Pasar (*Market Grow Rate*) Tingkat pertumbuhan pasar dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut. (Suwarsono, 1996:117)

$$TPP = \frac{VP N - VP N-1}{VP N-1} \times 100 \%$$

Keterangan :

TPP = Tingkat Pertumbuhan Pasar

VP N = Volume penjualan perusahaan tahun terakhir

VP N-1 = Volume penjualan perusahaan tahun sebelumnya.

Maka hasil perhitungan tingkat pertumbuhan pasar dari Shopee berdasarkan data dari (katadata.co.id, 2019) yaitu :

$$\begin{aligned} TPP &= \frac{VP 2019 - VP 2018}{VP 2018} \times 100 \% \\ &= \frac{54T - 59,4T}{59,4T} \times 100 \% \\ &= -0,09 \% \end{aligned}$$

Hasil perhitungan tingkat pertumbuhan pasar didapatkan – 0,09 %. Dalam matriks BCG, Shopee memiliki tingkat pertumbuhan pasar yang rendah. Terlihat dari penurunan tingkat penjualan dari tahun 2018 ke 2019.

2. Pangsa Pasar Relative (*Relative Market Share*)

Merupakan Proporsi kemampuan perusahaan terhadap penjualan keseluruhan pesaing dan juga perusahaan itu sendiri. Secara sederhana pangsa pasar relative berdasarkan data dari (cnnindonesia.com, 2019) dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut. (Suwarsono, 1996 : 120)

$$PPR = \frac{VP N}{VPP N}$$

Keterangan :

PPR = Pangsa pasar relative

VP N = Volume penjualan tahun terakhir
VPP N = Volume penjualan tahun terakhir pesaing.

$$\begin{aligned} \text{PPR} &= \frac{\text{Volume penjualan Shopee 2019}}{\text{Volume penjualan Tokopedia 2019}} \\ &= \frac{54T}{18,5T} \\ &= 2,91 > 1 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan tingkat pangsa pasar relatif Shopee dibandingkan dengan pesaingnya Tokopedia sebesar 2,91 menunjukkan Shopee memiliki pangsa pasar yang tinggi karena nilai pangsa pasar relatif lebih besar daripada 1.

3. Market Share

Untuk mengetahui market share diperlukan perbandingan antara penjualan perusahaan dengan penjualan industrinya. berdasarkan data dari (iPrice.co.id, 2019) mengenai jumlah pengunjung situs e-commerce terbanyak di Indonesia, yaitu :

Penjualan produk : populasi pengguna *market place*

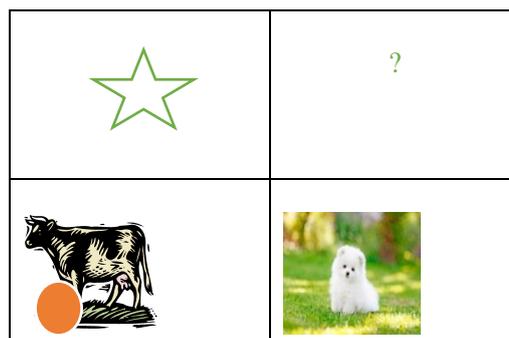
$$\begin{aligned} \text{Shopee} &= \frac{54.000.000.000}{61.669.6392} \\ &= 875,63 \times 100\% \\ &= 8,75\% \end{aligned}$$

Sehingga pemetaan produk dalam portofolio perusahaan menjadi seperti berikut:

Posisi	Shopee	Tokopedia
Pertumbuhan pasar	-0,09%	-0,74%
<i>Relative market share</i>	2,9 x	0,34 x
<i>Market share</i>	8,75%	0,24%

Ada empat kategori posisi bisnis dalam matriks BCG yang masing-masing menunjukkan tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif. Dalam matrik BCG terdapat empat posisi bisnis yang masing-masing adalah: Tanda Tanya (*question mark*) Menunjukkan suatu bisnis yang beroperasi pada pasar yang memiliki tingkat pertumbuhan tinggi tetapi pangsa pasar relatif rendah. Bintang (*star*) Bintang adalah pimpinan pasar dalam pasar yang tumbuh cepat. Menggambarkan bisnis yang berada pada tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi dan pangsa pasar relatif besar. Sapi (*cash cow*) Apabila pertumbuhan pasar setahun kurang dari 10%, posisi bintang akan menjadi sapi perahan apabila masih memiliki pangsa pasar relatif yang besar. Posisi sapi perahan menunjukkan bisnis yang tingkat pertumbuhannya relatif rendah, tetapi menguasai pangsa pasar relatif yang tinggi. Anjing (*dog*) Menandakan posisi bisnis yang tingkat pertumbuhan pasarnya rendah dan pangsa pasarnya kecil.

Berdasar hasil perhitungan portofolio di atas, perusahaan E-commerce shopee berada pada posisi sapi perah (*cash cow*) dengan tingkat pertumbuhan pasar -0,09% sangat rendah, tetapi dapat menguasai pangsa pasar relatif lebih besar dibanding dengan pesaingnya yaitu sebesar 2,9 x lebih besar.



Gambar 2. Matriks BCG Shopee

Rencana Strategi Bersaing Dengan Posisi Bisnis Shopee

Rendahnya tingkat pertumbuhan pasar pada shopee adalah menjadi tugas tersendiri bagi manajemen strategi. Pada kategori posisi bisnis sapi perah adalah dengan menggunakan strategi Harvest. Strategi Harvest merupakan Keputusan yang disengaja untuk mengurangi pengeluaran untuk memproduksi tertentu (biasanya dalam penurunan tahap siklus kehidupan) untuk memaksimalkan keuntungan dari itu, bahkan jika dalam melakukannya terus kehilangan pangsa pasar.

Hasil perhitungan matrik BCG dapat dilihat bahwa Shopee dengan Pesaing (Tokopedia) berada di posisi Kuadran III Sapi Perah (Cash Cow) yang berarti Shopee memiliki pangsa pasar yang relatif tinggi tetapi bersaing dalam industri dengan pertumbuhan lambat. Disebut sapi perah karena menghasilkan kas lebih dari yang dibutuhkan, mereka seringkali diperah untuk membiayai sektor usaha yang lain. Banyak sapi perah saat ini adalah bintang dimasa lalu, divisi sapi perah harus dikelola untuk mempertahankan posisi kuatnya selama mungkin. Pengembangan produk atau diversifikasi konsentrik dapat menjadi strategi yang menarik untuk sapi perah yang kuat. Tetapi, ketika divisi sapi perah menjadi lemah, retrenchment atau divestasi lebih sesuai untuk diterapkan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh beberapa kesimpulan, yaitu :

1. Tingkat pertumbuhan Pasar sebesar -0,09%, dan pangsa pasar relatif 2,9 >1, sehingga perusahaan berada pada posisi Sapi Perah (*Cash Cow*) yang berarti memiliki pangsa pasar yang relatif tinggi tetapi bersaing dalam industri dengan pertumbuhan lambat.
2. Berdasarkan Pemetaan Produk, *Marketshare* yang diperoleh shopee sebesar 8,75%.
3. Beberapa strategi yang harus dilakukan oleh shopee, yaitu dengan menggunakan Strategi Harvest. Strategi ini merupakan strategi merah segala kemungkinan yang akan terjadi pada kas masuk sebelum produk tersebut masih ada. Strategi ini dapat digunakan pada produk yang mengalami penurunan volume penjualan secara perlahan. Dimana cara yang dapat dilakukan antara lain :
 - a. Cara yang dilakukan dengan menekan harga suatu produk dengan menekan biaya produk.
 - b. Eliminasi produk, dilakukan dengan cara mengurangi komposisi portofolio baik pada pengurangan jumlah produk dalam suatu rangkaian dengan teknik melepas suatu divisi/bisnis.

Mempertahan posisi shopee yang dapat mencapai rating tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- David, R. Fred, (2006). *Manajemen Strategik (Edisi 15) Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta : Salemba Empat.
- Subhan, Ali & Pratiwi, Mega, (2015). *Analisis Strategi Pemasaran Produk Dengan Metode Analisis Matriks BCG, SWOT, dan Benchmarking Pada Perusahaan Rubby Hijab*.
- Wahyuwulandari, Wenni, (2013). *Analisis Matriks Boston Consulting Group (BCG) Terhadap Portofolio Produk Guna Perencanaan Strategi Pemasaran Dalam Menghadapi Persaingan*. Jurnal Universitas Tulungagung Vol. 1 No. 1 tahun 2013.
- Aldo Fenolsa, Indira Listiarni, Vivin Dea Devita (2019). *Highlight Belanja Online Indonesia 2019*. Diakses dari : <https://iPrice.co.id/tren/insights/laporan-belanja-online-e-commerce-indonesia/>

Desy Setyowati, (2018). *Shopee Catatkan Transaksi Rp. 59,4 Triliun Pada Semester 1-2018*. Diakses dari : <https://katadata.co.id/berita/2018/09/03/Shopee-catatkan-transaksi-rp-594-triliun-pada-semester-1-2018/>

Jonathan Patrick, (2019). *Tokopedia Catat Total Transaksi Capai 18,5 T Pada Mei 2019*. Diakses dari : <https://m.cnnindonesia.com/teknologi/20190620114423-206-404914/tokopedia-catat-total-transaksi-capai-rp185-t-pada-mei-2019>