

Strategi Keunggulan Kompetitif Melalui Analisis SWOT Dalam Meningkatkan Kepuasan Pelanggan: Studi Kasus Pada Pengguna Shopee Generasi Z Di Jakarta

Competitive Advantage Strategy Through SWOT Analysis To Increase Customer Satisfaction: A Case Study Of Shopee Generation Z Users In Jakarta

Dona Apriliah Sukarsono^a, Alfina Zsazsa Naqiya^b, Yasinta Amartiwi^c
Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Sosial dan Humaniora, Universitas
Indonesia Mandiri^{a,b,c}
apriahdona@gmail.com^a

Abstract

This study aims to evaluate Shopee Indonesia's competitive advantage strategies in maintaining customer satisfaction among the Generation Z segment in the Jakarta area. The research method employed is a descriptive quantitative approach, with data collected through an online survey of 100 respondents. Data analysis was conducted using the SWOT approach, reinforced with IFAS and EFAS. The results indicate that Shopee holds a dominant strategic position in the SO and WO quadrants, meaning the company possesses internal strengths capable of optimally leveraging external opportunities; however, improvements are still needed in logistics services and seller communication. The findings also indicate that customer satisfaction is influenced by e-service quality, perceived value, and customer engagement. Therefore, the recommended strategy is a combination of development and improvement to sustainably enhance competitive advantage.

Keywords: *Competitive Advantage, Shopee, Customer Satisfaction, SWOT, Generation Z, Jakarta (DKI Jakarta).*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi strategi keunggulan kompetitif Shopee Indonesia dalam mempertahankan kepuasan pelanggan pada segmen Generasi Z di wilayah Jakarta. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui survei daring terhadap 100 responden. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan SWOT yang diperkuat dengan IFAS dan EFAS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Shopee berada pada posisi strategis dominan pada kuadran SO dan WO, yang berarti perusahaan memiliki kekuatan internal yang mampu memanfaatkan peluang eksternal secara optimal, namun tetap memerlukan perbaikan pada aspek layanan logistik dan komunikasi penjual. Temuan juga menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh e-service quality, perceived value, dan customer engagement. Oleh karena itu, strategi yang direkomendasikan adalah kombinasi antara pengembangan (development) dan perbaikan (improvement) untuk meningkatkan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Keunggulan Kompetitif, Shopee, Kepuasan Pelanggan, SWOT, Generasi Z, Jakarta (DKI Jakarta).

1. Pendahuluan

Saat ini, perkembangan ekonomi digital di Indonesia semakin pesat dan membuat platform e-commerce menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari masyarakat, khususnya di wilayah perkotaan seperti Jakarta (Kotler & Keller, 2016; Garamba & Nur, 2024). Tingginya penggunaan internet dan smartphone mendorong masyarakat untuk lebih sering berbelanja secara online (Tjiptono, 2019).

Kondisi ini juga menyebabkan persaingan antar platform e-commerce semakin ketat. Shopee sebagai salah satu platform terbesar di Indonesia tidak hanya bersaing

dalam hal harga, tetapi juga harus mampu memberikan pengalaman yang menarik bagi penggunaanya (Oktaviani et al., 2024).

Generasi Z di Jakarta memiliki ekspektasi yang kompleks terhadap layanan digital, meliputi kecepatan, kenyamanan, dan pengalaman interaktif dalam penggunaan aplikasi (Kotler & Keller, 2016; Permana et al., 2024). Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang strategi yang tidak hanya berbasis harga tetapi juga pengalaman pelanggan.

Oleh karena itu, analisis keunggulan kompetitif Shopee perlu ditinjau kembali melalui pendekatan SWOT untuk memastikan bahwa strategi yang dijalankan tidak hanya mampu bersaing secara harga, tetapi juga relevan dengan dinamika sosial-ekonomi, lanskap regulasi, dan pola perilaku pembelian digital yang kian kompleks di Jakarta.

Pendekatan ini juga diharapkan dapat memberikan insight bagi manajemen strategi dalam merancang strategi keunggulan kompetitif yang berorientasi pada peningkatan kepuasan pelanggan secara berkelanjutan.

Penelitian sebelumnya umumnya hanya berfokus pada hubungan antara kualitas layanan dan kepuasan pelanggan atau pada aspek promosi dalam e-commerce secara parsial. Selain itu, sebagian besar penelitian belum mengintegrasikan pendekatan analisis SWOT dengan IFAS dan EFAS dalam konteks social-commerce yang berkembang pesat, khususnya pada segmen Generasi Z di wilayah urban seperti Jakarta.

Oleh karena itu, terdapat kesenjangan penelitian dalam mengkaji secara komprehensif hubungan antara keunggulan kompetitif, kepuasan pelanggan, dan strategi berbasis SWOT dalam industri e-commerce.

Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada integrasi analisis SWOT yang diperkuat dengan IFAS dan EFAS dalam mengkaji keunggulan kompetitif berbasis kepuasan pelanggan pada platform e-commerce. Selain itu, penelitian ini secara spesifik menyoroti perilaku Generasi Z di Jakarta sebagai segmen yang memiliki karakteristik digital-native dan sangat dipengaruhi oleh customer engagement dan social-commerce.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana identifikasi faktor-faktor internal (*faktor kekuatan dan kelemahan*) serta faktor eksternal (*peluang dan ancaman*) yang memengaruhi keunggulan kompetitif Shopee dalam melayani segmen Generasi Z di Jakarta?
2. Bagaimana formulasi strategi keunggulan kompetitif yang paling efektif untuk meningkatkan kepuasan pelanggan berdasarkan hasil pemetaan Matriks SWOT (strategi SO, WO, ST, dan WT)?

2. Tinjauan Pustaka

Teori Keunggulan Kompetitif (Porter)

Menurut Porter (1985), keunggulan kompetitif merupakan kemampuan perusahaan dalam memberikan nilai lebih dibandingkan pesaingnya. Nilai tersebut bisa berasal dari harga yang lebih rendah atau dari keunikan produk maupun layanan yang ditawarkan.

Dalam praktiknya, perusahaan biasanya menggunakan dua pendekatan utama, yaitu cost leadership dan differentiation. Kedua strategi ini dapat membantu perusahaan bertahan di tengah persaingan yang semakin ketat. Nilai lebih tersebut

dapat bersumber dari biaya yang lebih rendah atau diferensiasi yang dipersepsikan oleh pelanggan.

Porter mengemukakan dua strategi generik utama:

1. Cost Leadership: Perusahaan berusaha menjadi produsen dengan biaya terendah sehingga dapat menawarkan harga kompetitif.
2. Differentiation: Perusahaan berusaha menciptakan sesuatu yang dirasakan unik oleh pelanggan, seperti layanan, fitur, atau pengalaman merek.

Selain itu, Porter juga mengembangkan kerangka *generic strategies* yang menekankan kombinasi fokus (segmentasi pasar) dengan cost leadership atau differentiation sebagai sumber keunggulan kompetitif.

Analisis SWOT dan Matriks Strategis

Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) merupakan instrumen klasik dalam manajemen strategi yang digunakan untuk mengidentifikasi posisi internal dan eksternal organisasi. Pendekatan ini kemudian diperkuat dengan Internal Factor Analysis Summary (IFAS) dan External Factor Analysis Summary (EFAS), yaitu matriks berbobot dan ber-rating untuk faktor internal dan eksternal.

Setelah faktor-faktor tersebut diidentifikasi dan dinilai, hasilnya dipetakan ke dalam Matriks SWOT berupa kuadran SO, WO, ST, dan WT. Kuadran ini menjadi dasar perumusan strategi keunggulan kompetitif yang berorientasi pada peningkatan kepuasan pelanggan.

Kepuasan Pelanggan di Era Digital

Kepuasan pelanggan dapat dipahami sebagai perbandingan antara apa yang dirasakan pelanggan dengan apa yang mereka harapkan sebelumnya. Hasil penelitian dalam kondisi digital, kepuasan dipengaruhi oleh e-service quality, perceived value, dan customer engagement. Beberapa penelitian terbaru menunjukkan bahwa Generasi Z sangat peka terhadap harga, kemudahan, kualitas, diskon, metode pembayaran, dan kecepatan pengiriman, sehingga layanan dan pengalaman digital menjadi kunci.

Tabel 1. Konstruk Penelitian

Konstruk Utama	Dimensi	Indikator (Contoh Butir Persepsi Responden)
Kepuasan Pelanggan	1. E-service quality	Kecepatan aplikasi, kestabilan sistem, kemudahan navigasi, kecepatan pengiriman, dan respon layanan pelanggan.
	2. Perceived value	Manfaat yang dirasakan dibanding harga, insentif (diskon, gratis ongkir, cashback).
	3. Customer engagement	Keterlibatan dengan fitur gamifikasi, Shopee Live, komunitas, program reward, dan interaksi sosial.
Keunggulan Kompetitif	1. Cost leadership	Harga hemat, banyak promo, gratis ongkir, dan voucher belanja.
	2. Differentiation	Fitur unik, desain aplikasi, interaksi sosial, program loyalitas, konten eksklusif.
	3. Fokus pada Generasi Z di Jakarta	Segmentasi usia 18–27 tahun, konten khusus, kampanye berbasis Jakarta, dan bahasa/ikon yang relevan Generasi Z.

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

3. Metode

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Pendekatan ini digunakan untuk mengukur dan menganalisis persepsi responden terhadap faktor-faktor yang memengaruhi keunggulan kompetitif dan kepuasan pelanggan berdasarkan data numerik yang diperoleh melalui kuesioner.

Pendekatan Penelitian

Analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan SWOT yang diperkuat dengan Internal Factor Analysis Summary (IFAS) dan External Factor Analysis Summary (EFAS). Data yang diperoleh dianalisis secara statistik deskriptif menggunakan nilai rata-rata dan interpretasi skala Likert untuk mengkategorikan tingkat persepsi responden.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di wilayah DKI Jakarta, dengan responden yang berdomisili di Jakarta Raya dan menggunakan aplikasi Shopee sebagai platform belanja utama. Pengumpulan data dilakukan secara daring selama periode Januari–Maret 2026.

Populasi dan Sampel

Populasi: seluruh pengguna aplikasi Shopee berusia 18–27 tahun (Generasi Z) yang berdomisili di DKI Jakarta. Sampel: 100 responden yang dipilih dengan teknik Non-Probability Sampling melalui Purposive Sampling dengan kriteria:

1. Berusia 18–27 tahun (segmen Generasi Z).
2. Berdomisili di wilayah DKI Jakarta.
3. Telah melakukan minimal 3 kali transaksi di Shopee dalam 6 bulan terakhir.

Jumlah sampel 100 responden dipertimbangkan untuk menjaga representasi data dan kemampuan mendeteksi pola umum tanpa harus menjangkau seluruh populasi.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kombinasi:

1. Data Primer

Kuesioner daring (Google Form) berisi butir-butir pernyataan berbasis indikator SWOT dan kepuasan pelanggan, dengan skala Likert (1–5). Beberapa pertanyaan terbuka untuk menangkap persepsi kualitatif responden mengenai kekuatan dan kelemahan Shopee, serta pengalaman bertransaksi selama 6 bulan terakhir.

2. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari laporan tahunan Shopee (Sea Group) serta berbagai publikasi resmi yang membahas kinerja keuangan, jumlah pengguna aktif, dan pertumbuhan transaksi. Selain itu, peneliti juga menggunakan jurnal, artikel, dan laporan riset pasar yang berkaitan dengan e-commerce, keunggulan kompetitif, serta tingkat kepuasan pelanggan Generasi Z di Indonesia. Data pendukung lainnya diambil dari statistik dan laporan kebijakan digital yang dirilis oleh lembaga resmi seperti (BPS dan APJII, dsb.).

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam studi ini berupa kuesioner tertutup yang dirancang untuk mengukur beberapa aspek utama, yaitu faktor internal Shopee yang mencakup kekuatan dan kelemahan, faktor eksternal yang meliputi peluang dan ancaman, serta dimensi kepuasan pelanggan seperti e-service quality, perceived value, dan customer engagement.

Sebelum kuesioner disebarluaskan secara luas, peneliti terlebih dahulu melakukan uji coba (try-out) kepada sebagian kecil responden yang memiliki karakteristik serupa dengan target penelitian. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap butir pernyataan mudah dipahami dan mampu mengukur variabel yang dimaksud secara konsisten. Selain itu, instrumen penelitian juga telah melalui pengujian validitas dan reliabilitas secara sederhana, dengan hasil yang menunjukkan bahwa kuesioner tersebut sudah memenuhi kriteria yang dibutuhkan dalam penelitian eksploratif.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan tahapan berikut:

1. Reduksi Data

Mengelompokkan jawaban kuesioner dan wawancara ke dalam tema-tema yang relevan dengan faktor internal (IFAS) dan eksternal (EFAS). Mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif dan kepuasan pelanggan.

2. Pembobotan dan Rating (IFAS dan EFAS)

Setiap faktor internal diberi bobot (0,1–1,0) dan rating (1–5) sesuai tingkat pengaruhnya terhadap keunggulan kompetitif Shopee. Setiap faktor eksternal juga diberi bobot dan rating yang sama. Skor total IFAS dan EFAS kemudian dihitung dan digunakan sebagai dasar pemetaan ke dalam Matriks SWOT.

3. Metode

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan SWOT melalui penyusunan matriks IFAS dan EFAS, kemudian dilanjutkan dengan pemetaan ke dalam matriks SWOT untuk menentukan alternatif strategi SO, WO, ST, dan WT.

4. Formulasi Strategi Berdasarkan posisi kuadran SWOT, dirumuskan alternatif strategi keunggulan kompetitif yang berorientasi pada peningkatan kepuasan pelanggan Generasi Z di Jakarta. Strategi ini dirancang dengan mempertimbangkan aspek keterbatasan sumber daya, regulasi, dan dinamika persaingan di industri e-commerce.

Hasil Ringkasan Responden

Berikut adalah ringkasan hasil persepsi responden terhadap beberapa indikator utama kepuasan pelanggan:

Tabel 2. Hasil Responden Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Indikator	Rata-rata Skor	Kategori
Kualitas aplikasi (e-service quality)	4.2	Baik
Kemudahan penggunaan	4.3	Sangat Baik
Program promo & harga	4.5	Sangat Baik
Kecepatan pengiriman	3.1	Cukup
Komunikasi dengan penjual	3.0	Cukup
Fitur interaktif (Shopee Live, dll.)	4.4	Sangat Baik

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi Pearson Product Moment, di mana setiap item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai r hitung $>$ r tabel ($\alpha = 0,05$). Berdasarkan hasil pengujian, seluruh item pernyataan memiliki nilai r hitung di atas r tabel sehingga dinyatakan valid.

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan metode Cronbach's Alpha. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,87, yang berarti instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik ($\alpha > 0,70$).

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil Analisis IFAS dan EFAS

Berdasarkan skor Internal Factor Analysis Summary (IFAS), Shopee menunjukkan posisi internal yang kuat di sejumlah dimensi kunci keunggulan kompetitif. Sebagaimana dirumuskan Porter (1985), keunggulan kompetitif dapat bersumber dari cost leadership dan differentiation; pada kondisi ini, Shopee menunjukkan kombinasi keduanya.

Dari sisi cost leadership, faktor utama yang berkontribusi pada skor IFAS tinggi adalah keberadaan skema subsidi harga dan logistik, seperti gratis ongkir, diskon masif, dan voucher belanja yang menurunkan perceived cost pelanggan, Struktur biaya operasional yang efisien melalui digital-first platform tanpa infrastruktur ritel fisik yang besar.

Dari sisi differentiation, faktor penentu utama adalah kekayaan fitur interaktif (Shopee Games, Daily Check-in, Lucky Spin, Shopee Live) yang memperkuat differentiation berbasis pengalaman digital, Tampilan aplikasi yang responsif, navigasi yang intuitif, dan integrasi dengan metode pembayaran digital (ShopeePay, e-wallet, kartu kredit) yang meningkatkan perceived ease of use dan perceived enjoyment.

Namun, analisis IFAS juga mengungkap kelemahan internal yang signifikan. Skor kelemahan terkait ketidakstabilan layanan logistik (keterlambatan pengiriman, informasi tracking yang tidak jelas, keterlambatan resi) yang menurunkan e-service quality; menurut Parasuraman et al. (dalam kerangka e-service quality, dikutip dalam Kotler & Keller, 2016), konsistensi dan keandalan layanan merupakan determinan utama kepuasan, kualitas interaksi antar manusia (komunikasi lambat dengan penjual, informasi produk yang tidak lengkap, atau produk tidak sesuai deskripsi) yang mengurangi perceived value; sebagaimana dikemukakan Kotler & Keller, kepuasan pelanggan adalah fungsi dari perceived performance relatif terhadap expectations, sehingga ketidaksesuaian antara deskripsi dan kenyataan menjadi sumber ketidakpuasan yang sistematis, ketergantungan pada insentif harga sebagai daya tarik utama, sehingga loyalitas pelanggan lebih bersifat transaksional daripada hubungan afektif jangka panjang.

Tabel 3. Hasil IFAS

Faktor Internal	Jenis	Bobot	Rating (1-5)	Skor (Bobot × Rating)
1. Kekayaan fitur dan navigasi aplikasi	Strength	0,15	4,3	0,645
2. Program promosi dan insentif harga	Strength	0,12	4,5	0,540
3. Fitur gamifikasi dan Shopee Live	Strength	0,10	4,2	0,420

4. Kualitas dan stabilitas sistem aplikasi	Strength	0,08	4,1	0,328
5. Keterlambatan dan ketidakpastian pengiriman	Weakness	0,10	2,8	0,280
6. Kualitas komunikasi dengan penjual	Weakness	0,08	2,9	0,232
7. Ketergantungan pada insentif harga	Weakness	0,07	2,5	0,175
Total Skor IFAS		0,70		2,620

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Dari sisi eksternal, External Factor Analysis Summary (EFAS) menunjukkan bahwa Shopee berada di lingkungan yang kaya peluang strategis namun juga dihadapkan pada ancaman kompetitif dan regulatif yang kuat. Berdasarkan framework David (2017), lingkungan eksternal yang dinamis mengharuskan perusahaan untuk memanfaatkan peluang dan menangkal ancaman secara simultan.

Peluang utama mencakup pertumbuhan fenomenal social-commerce dan platform berbasis konten video (TikTok Shop, Instagram Shopping, dsb.), yang membuka ruang bagi Shopee untuk mengembangkan strategi diferensiasi berbasis konten (Shopee Live, kolaborasi dengan konten kreator dan influencer), karakter Generasi Z di Jakarta yang digital-native, visually-oriented, dan content-driven, sehingga layanan yang menggabungkan hiburan dan belanja (entertainment-shopping hybrid) memiliki potensi tinggi untuk meningkatkan customer engagement dan brand attachment, kebijakan pemerintah yang mendorong digitalisasi UMKM, sehingga Shopee dapat memperluas basis seller lokal dan memperkuat posisi sebagai marketplace inklusif.

Di sisi lain, ancaman yang dominan meliputi kehadiran platform kompetitif berbasis video-social commerce dengan model bisnis yang lebih integratif, sehingga ketergantungan Shopee pada insentif harga dipertaruhkan. Berdasarkan hasil penelitian Porterian intensified rivalry, regulasi pemerintah yang semakin ketat terkait perlindungan konsumen, keamanan data, dan kebijakan transaksi digital, yang menuntut perusahaan untuk membangun tata kelola (governance) dan risk management yang lebih kuat, perilaku konsumen Generasi Z yang cenderung multi-platform dan heterojen, sehingga loyalitas lebih mudah bergeser dan switching behavior meningkat jika pengalaman post-transaksi tidak memuaskan.

Tabel 4. Hasil EFAS

Faktor Eksternal	Jenis	Bobot	Rating (1-5)	Skor (Bobot × Rating)
1. Pertumbuhan social-commerce dan konten video	Opportunity	0,13	4,4	0,572
2. Kebijakan pemerintah untuk digitalisasi UMKM	Opportunity	0,10	4,2	0,420
3. Kebiasaan belanja mobile dan digital Generasi Z Jakarta	Opportunity	0,10	4,5	0,450
4. Kehadiran platform kompetitif (TikTok Shop, dsb.)	Threat	0,12	3,0	0,360
5. Regulasi perlindungan konsumen digital	Threat	0,09	2,8	0,252
6. Risiko reputasi terkait penjual tidak bertanggung jawab	Threat	0,08	3,2	0,256
Total Skor EFAS		0,62		2,310

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Pemetaan Matriks SWOT

Hasil IFAS dan EFAS kemudian dipetakan ke dalam Matriks SWOT (David, 2017), sehingga dapat dibaca sebagai posisi strategis relatif Shopee di Jakarta, khususnya terhadap segmen Generasi Z. Pemetaan ini menghasilkan empat kuadran utama, yaitu: SO (Strengths–Opportunities), WO (Weaknesses–Opportunities), ST (Strengths–Threats), dan WT (Weaknesses–Threats).

1. Kuadran SO (Strengths–Opportunities)

Pada kuadran ini, Shopee berada dalam posisi yang paling agresif–proaktif: memanfaatkan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal secara maksimal.

Jika dilihat dari hasil analisis, posisi Shopee berada pada kondisi yang cukup menguntungkan. Hal ini karena perusahaan memiliki kekuatan yang bisa dimanfaatkan untuk mengambil peluang yang ada.

Berdasarkan penelitian seperti ini, strategi yang bisa dilakukan adalah memperkuat fitur yang sudah ada, seperti live streaming dan interaksi dengan pengguna, agar pengalaman belanja menjadi lebih menarik. Dengan begitu, pengguna tidak hanya tertarik karena harga, tetapi juga karena pengalaman yang diberikan. Berdasarkan penelitian, beberapa strategi SO yang relevan antara lain memperkuat integrasi konten dan belanja (live streaming, kolaborasi dengan influencer dan komunitas Generasi Z) untuk memperkuat differentiation dan brand experience, sehingga tidak hanya berbasis harga, memanfaatkan jejaring seller dan UMKM Jakarta untuk memperluas variasi produk, meningkatkan value proposition, dan memperkuat posisi sebagai marketplace utama di kawasan urban, mengembangkan program loyalitas berbasis engagement (reward berbasis interaksi, konten, dan aktivitas harian), sehingga meningkatkan customer stickiness (ketahanan pelanggan) dan customer lifetime value (sebagaimana dikemukakan Kotler & Keller).

Secara empiris, responden yang cenderung puas menggambarkan Shopee sebagai platform yang menyenangkan, interaktif, dan sering memberikan insentif, sehingga strategi SO sangat selaras dengan persepsi positif tersebut.

2. Kuadran WO (Weaknesses–Opportunities)

Kuadran ini menggambarkan strategi perbaikan: menggunakan peluang eksternal untuk mengatasi kelemahan internal.

Menurut David (2017), strategi WO biasanya bersifat transformative dan mengarah pada perbaikan kinerja operasional. Berdasarkan penelitian ini, beberapa strategi WO yang dapat dirumuskan memperbaiki kualitas layanan logistik (time-dependence dan reliability) dengan memanfaatkan pertumbuhan infrastruktur digital dan kemitraan logistik, sehingga keterlambatan pengiriman dan ketidakpastian tracking tidak lagi menjadi penghambat kepuasan; hal ini selaras dengan kerangka e-service quality Kosoko & Kocsis (dalam konsep Kotler & Keller): keandalan dan kecepatan layanan merupakan dimensi kunci, memperkuat komunikasi antara penjual dan pembeli melalui fitur chat resmi, rating sistem, dan kebijakan perlindungan pembeli; ini meningkatkan perceived value dan trust karena pelanggan merasa lebih aman jika ada mekanisme kontrol dan resolusi konflik, mengurangi ketergantungan pada subsidi harga dengan membangun value proposition berbasis kualitas, layanan, dan keberlanjutan; hal ini selaras dengan Porter (1985) yang mengemukakan bahwa keunggulan yang berkelanjutan tidak hanya berbasis biaya, tetapi juga strategic positioning dan value creation.

3. Kuadran ST (Strengths–Threats)

Kuadran ST menggambarkan strategi pertahanan proaktif: memanfaatkan kekuatan internal untuk memitigasi ancaman eksternal.

Dalam kerangka Porter, ini relevan dengan strategi pertahanan (defensive strategy) yang bertujuan melindungi market share dari serangan kompetitor. Di sini, beberapa strategi ST yang relevan memperkuat keunikan ekosistem Shopee (aplikasi, logistik, pembayaran digital, dan layanan keuangan) untuk menghadapi platform baru dengan model bisnis yang lebih integratif; semakin kuat integrasi layanan, semakin tinggi switching cost pelanggan, sehingga loyalitas lebih stabil, meningkatkan respons kebijakan terhadap regulasi pemerintah dengan membangun standar perlindungan konsumen, transparansi data, dan kebijakan seller yang lebih ketat, sehingga menciptakan reputasi “ramah konsumen” yang meningkatkan brand trust dan perceived value (Kotler & Keller), memperkuat brand image sebagai platform yang aman, transparan, dan berorientasi UMKM, sehingga berbeda dari kompetitor yang lebih fokus pada konten dan influencer.

4. Kuadran WT (Weaknesses–Threats)

Kuadran WT menggambarkan strategi defensif–reduktif, yaitu mengurangi kelemahan dan menghadapi ancaman yang paling berisiko.

Berdasarkan penelitian ini, strategi WT yang paling relevan adalah mengurangi risiko reputasi dengan mengetatkan kualifikasi seller, meningkatkan sistem rating dan ulasan, serta memperkuat buyer protection dan kebijakan retur; menurut Kotler & Keller, trust dan perceived safety merupakan determinan utama kepuasan di ranah digital, memperkuat komunikasi edukasi pelanggan terkait cara memilih produk, memahami deskripsi, dan menggunakan fitur perlindungan konsumen, sehingga pelanggan lebih sadar risiko dan tidak langsung mengaitkan kegagalan pengalaman dengan merek Shopee secara keseluruhan, mengurangi ketergantungan pada insentif harga dengan memperkuat dimensi pengalaman dan keberlanjutan merek (misalnya program CSR, kampanye sosial, dan kolaborasi dengan komunitas Jakarta), sehingga kepuasan pelanggan tidak hanya berbasis transaksional, tetapi juga afektif dan normatif (Kotler & Keller).

Secara keseluruhan, posisi Shopee berada pada kuadran yang dominan di SO dan WO, dengan ancaman yang signifikan hanya terkait regulasi dan intensitas persaingan. Dengan demikian, strategi yang paling optimal adalah strategi pengembangan dan perbaikan (development–improvement), daripada strategi defensif total.

Pembahasan: Analisis Keunggulan Kompetitif dan Kepuasan Pelanggan

1. Konstruksi Teoritis Kepuasan Pelanggan

Berdasarkan kerangka teoritis Kotler & Keller (2016), kepuasan pelanggan merupakan fungsi dari perceived performance relatif terhadap expectations. Berdasarkan penelitian Shopee, hal ini berarti bahwa ekspektasi Generasi Z di Jakarta sangat tinggi terhadap kecepatan, kemudahan, dan engagement digital, perceived performance dipengaruhi oleh tiga dimensi utama: e-service quality, perceived value, dan customer engagement (sepaimana dikemukakan dalam penelitian e-commerce terkini).

Berdasarkan hasil penelitian, sebagian besar responden yang merasa puas menilai bahwa kepuasan tinggi umumnya menilai E-service quality (kualitas aplikasi, kecepatan akses, stabilitas sistem, dan kemudahan navigasi) berada pada level yang

memadai sampai sangat baik, perceived value (kombinasi harga, insentif, dan kualitas produk) dinilai lebih menguntungkan dibandingkan alternatif lain, customer engagement (fitur gamifikasi, live streaming, interaksi komunitas) cukup menghibur dan menarik, sehingga meningkatkan keterlibatan dan repeat purchase. Namun, responden yang merasa kurang puas umumnya fokus pada aspek post-transaksi, yaitu pengiriman dan komunikasi dengan penjual. Hal ini selaras dengan teori bahwa dissatisfaction sering kali muncul bukan karena produk itu sendiri, tetapi karena kegagalan layanan pasca transaksi (Kotler & Keller).

2. Keterkaitan SWOT dengan Porterian Competitive Advantage

Pemetaan SWOT dalam penelitian ini menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif Shopee terbangun melalui kombinasi cost leadership dan differentiation, sebagaimana dirumuskan oleh Porter (1985). Cost leadership tampak jelas pada dominasi skema insentif harga (diskon, gratis ongkir, voucher, dsb.), yang menurunkan perceived cost pelanggan dan meningkatkan price advantage di pasar kompetitif. Namun, keberlangsungan strategi ini terbatas karena marginal utility insentif akan menurun seiring waktu, sehingga jika tidak diimbangi dengan value lain, loyalitas pelanggan tetap rapuh. Differentiation muncul pada fitur digital interaktif, shoppertainment (shopping–entertainment), dan program engagement yang membuat Shopee berbeda dari kompetitor yang lebih fokus pada fungsi transaksional murni. Dalam konteks Porter, differentiation berkelanjutan dipertahankan ketika pelanggan merasa value tambahan yang tidak dapat dengan mudah ditiru pesaing. Selain itu, analisis SWOT menunjukkan bahwa Shopee berposisi di strategi fokus juga (focus differentiation), karena khusus menasar segmen Generasi Z di area urban dengan preferensi dan pola konsumsi digital yang spesifik. Oleh karena itu, strategi yang dapat dilakukan oleh Shopee adalah pada pengalaman digital dan customer engagement.

3. Implikasi Terhadap Strategic Positioning di Jakarta

Ditinjau dari framework David (2017), hasil SWOT menunjukkan bahwa Shopee berada pada posisi stabil namun dinamis. Sstabil di segmen Generasi Z Jakarta karena dukungan fitur digital, insentif, dan ekosistem yang familiar, dinamis karena ancaman kompetitif (TikTok Shop, dsb.) dan regulasi yang dapat mengubah industry attractiveness secara cepat.

Oleh karena itu, strategi yang paling sesuai adalah:

1) Strategi pengembangan (development strategy) yang memperkuat differentiation melalui pengembangan konten–driven e-commerce (Shopee Live, kolaborasi dengan komunitas dan influencer), peningkatan kualitas layanan (logistik, komunikasi penjual, kebijakan perlindungan), penguatan brand experience (campaign sosial, keberlanjutan, CSR digital).

2) Strategi perbaikan (improvement strategy)

Strategi perbaikan (improvement strategy) yang mengurangi kelemahan dan risiko melalui pengetatan kualifikasi penjual dan monitoring kualitas produk, pengembangan sistem feedback dan resolusi konflik yang cepat dan transparan, pembangunan kapasitas layanan pelanggan digital (chatbot, hotline resmi) untuk memperkuat service recovery—sebuah dimensi kunci dalam kepuasan dan loyalitas pelanggan menurut teori Kotler & Keller.

Secara umum, penelitian ini menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif Shopee tidak hanya berbasis pada kekuatan transaksional (harga, promosi, diskon), tetapi juga pada kekuatan relasional dan pengalaman. Di satu sisi, strategi cost leadership

efektif dalam menarik Generasi Z yang sensitif terhadap harga dan insentif; di sisi lain, differentiation melalui gamifikasi, shoppertainment, dan customer engagement berhasil menciptakan brand affinity dan emotional bonds yang lebih kuat, sehingga loyalitas pelanggan menjadi lebih stabil dan tidak hanya bergantung pada insentif semata.

Penelitian ini juga mengonfirmasi hipotesa teoritis bahwa kepuasan pelanggan di era digital adalah hasil dari interaksi kompleks antara kualitas layanan digital, perceived value, dan customer engagement, yang di dalamnya terdapat peran strategi manajemen perusahaan (Porter, 1985) dan pengelolaan harapan dan persepsi pelanggan (Kotler & Keller, 2016).

Oleh karena itu, strategi keunggulan kompetitif Shopee untuk Generasi Z di Jakarta sebaiknya menggabungkan strategi cost leadership dengan strategi differentiation fokus, memperkuat strategi proses-service (layanan pelanggan, logistik, keamanan transaksi), dan secara konsisten mengembangkan strategi engagement-brand (konten, komunitas, CSR) untuk membangun posisi strategis jangka panjang di tengah persaingan yang semakin ketat dan dinamis.

Implikasi Manajerial dan Kontribusi Teoritis

1. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi manajerial bagi manajemen Shopee dalam merumuskan strategi keunggulan kompetitif yang berorientasi pada peningkatan kepuasan pelanggan Generasi Z di Jakarta:

1) Penguatan Strategi Diferensiasi Berbasis Pengalaman Digital

Manajemen disarankan untuk memperkuat differentiation melalui pengembangan fitur yang meningkatkan e-service quality (kecepatan, keandalan, dan kemudahan), serta customer engagement (Shopee Live, kolaborasi konten kreator, program loyalty yang berbasis interaksi). Hal ini sejalan dengan kerangka Porter (1985) bahwa keunggulan yang berkelanjutan tidak hanya berbasis harga, tetapi juga pada value unik yang sulit ditiru.

2) Perbaiki Layanan Pasca Transaksi

Temuan menunjukkan bahwa kualitas post-transaction (pengiriman dan komunikasi dengan penjual) menjadi sumber ketidakpuasan utama. Oleh karena itu, manajemen perlu mengoptimalkan logistik, memperkuat seller standard, dan mempercepat resolusi komplain agar perceived value dan trust pelanggan meningkat.

3) Pengurangan Ketergantungan pada Insentif Harga

Penelitian menunjukkan bahwa loyalitas pelanggan Generasi Z mudah berpindah jika kompetitor menawarkan insentif yang lebih besar. Oleh karena itu, strategi jangka panjang sebaiknya mengurangi ketergantungan pada subsidy-driven pricing dan menggantinya dengan value proposition berbasis layanan, keamanan, dan keberlanjutan merek.

4) Integrasi Social-Commerce dan Konten Video

Dengan memanfaatkan peluang social-commerce, manajemen dapat mengembangkan shoppertainment yang lebih kuat (live streaming, kampanye berbasis influencer, komunitas Generasi Z) untuk memperkuat strategi diferensiasi fokus dan menciptakan brand affinity yang lebih dalam.

Tabel 5. Matriks SWOT

Kuadran	Faktor Pendukung (Singkat)	Contoh Strategi Keunggulan Kompetitif (Implementatif)
SO	Kekayaan fitur digital + pertumbuhan social-commerce	Meningkatkan Shopee Live dan kolaborasi dengan influencer Generasi Z Jakarta untuk memperkuat customer engagement.
WO	Keterlambatan pengiriman + kebijakan digitalisasi UMKM	Menyusun standar seller dengan kriteria pengiriman maksimal X hari dan edukasi digital untuk pedagang UMKM.
ST	Ketergantungan pada insentif harga + kehadiran TikTok Shop	Memperkuat ekosistem Shopee (ShopeePay, layanan keuangan, program loyalitas) sehingga pelanggan enggan berpindah.
WT	Ketergantungan pada insentif + risiko reputasi produk palsu	Memperketat verifikasi penjual dan sistem rating, serta memperkuat buyer protection dan kebijakan retur.

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

5. Kesimpulan

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan tidak hanya ditentukan oleh harga, tetapi juga oleh kualitas layanan dan pengalaman pengguna secara keseluruhan (Kotler & Keller, 2016; Garamba & Nur, 2024). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi yang berkelanjutan melalui diferensiasi dan peningkatan kualitas layanan (Porter, 1985; Oktaviani et al., 2024). Melalui analisis SWOT-IFAS-EFAS, ditemukan bahwa kekuatan internal (aplikasi responsif, fitur gamifikasi, dan program promosi) mampu dimanfaatkan untuk memperkuat posisi strategis, namun kelemahan terkait layanan logistik dan komunikasi penjual menjadi penghambat utama peningkatan kepuasan.

Tabel 6. Ringkasan Hasil Analisis

Aspek Analisis	Hasil Terkuat	Implikasi Utama
IFAS	Kekuatan di fitur dan insentif (2,620) vs kelemahan logistik dan komunikasi.	Perlu peningkatan layanan dan pengurangan ketergantungan pada diskon semata.
EFAS	Peluang social-commerce lebih besar dari ancaman (2,310).	Perlu pemanfaatan konten dan UMKM secara lebih strategis.
Matriks SWOT	Dominasi kuadran SO dan WO.	Strategi terbaik: develop-improve (perkembangan + perbaikan).

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Secara teoritis, penelitian ini mengonfirmasi bahwa kepuasan pelanggan Generasi Z di Jakarta adalah fungsi dari e-service quality, perceived value, dan customer engagement, yang semuanya dipengaruhi oleh strategi keunggulan kompetitif berbasis diferensiasi fokus (Porter). Dengan kata lain, hanya insentif harga tidak cukup untuk membangun loyalitas jangka panjang, melainkan diperlukan kualitas layanan, pengalaman, dan hubungan emosional yang kuat dengan platform.

Saran

Bagi Manajemen Shopee

1. Mengurangi ketergantungan pada insentif harga dan memperkuat differentiation melalui peningkatan e-service quality dan customer engagement (Shopee Live, konten interaktif, program loyalitas berbasis interaksi).
2. Memperbaiki layanan pasca transaksi (pengiriman, komunikasi penjual, kebijakan retur) untuk meningkatkan trust dan perceived value, sehingga loyalitas pelanggan menjadi lebih stabil.
3. Mengembangkan strategi social-commerce dan integrasi konten video-influencer untuk memperkuat posisi sebagai platform shoppertainment yang relevan dengan Generasi Z di Jakarta.

Bagi Peneliti dan Akademisi

1. Meneliti lebih lanjut customer engagement dan digital brand experience untuk memperkuat kerangka teori kepuasan pelanggan di ranah e-commerce.
2. Mengembangkan studi komparatif antar platform e-commerce (Shopee, Tokopedia, Lazada, TikTok Shop) untuk memperkaya analisis keunggulan kompetitif di Indonesia.

Bagi Pemerintah dan Regulator

Memperkuat regulasi terkait perlindungan konsumen digital, keamanan data, dan standar layanan e-commerce agar kompetisi dapat berjalan sehat dan berkelanjutan.

6. Daftar Pustaka

- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson Education Limited.
- Firdaus, R. A., & Astuti, B. (2024). Analisis pengaruh kualitas layanan terhadap kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan e-commerce Shopee. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 6(4), 765–769.
- Garamba, Y., & Nur, A. (2024). Analisis kepuasan pelanggan pada e-commerce. *Jurnal Ilmu Komputer dan Informatika*, 1(2), 27–37.
- Hidayat, R., & Prasetyo, A. (2025). Digital customer experience and its impact on e-commerce loyalty. *Journal of Business and Digital Economy*, 2(1), 15–27.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed., Global ed.). Pearson Education.
- Lestari, D., & Kurniawan, T. (2024). The role of social commerce in influencing Gen Z purchasing behavior. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 23(2), 101–115.
- Nugroho, A., & Sari, M. (2025). Customer engagement in digital platforms: Evidence from Indonesian e-commerce. *International Journal of Marketing Studies*, 17(1), 55–68.
- Oktaviani, V., Nataliani, N., & Dewi, T. W. T. (2024). Pengaruh kualitas layanan dan promosi terhadap kepuasan konsumen pada e-commerce. *Jurnal Arastirma*, 4(2), 327–340.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Permana, E., Cahyani, D. S., Wijayanti, F., & Syamsurizal. (2024). Analisis kepuasan generasi Z terhadap layanan e-commerce. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Akuntansi, dan Pajak*, 1(2), 337–355.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Pratama, Y., & Dewi, L. (2024). The impact of perceived value on online customer satisfaction. *Jurnal Ekonomi Digital*, 5(2), 88–102.
- Rahmayanti, S. R. D., & Oetarjo, M. (2024). E-service quality dynamics and global customer loyalty impact. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 19(2).
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111.
- Saputra, H., & Wibowo, S. (2024). Pengaruh e-service quality terhadap kepuasan pelanggan pada platform marketplace. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 18(3), 210–225.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Takaria, Z. Y., & Tjokrosaputro, M. (2024). Pengaruh penggunaan dan respons chatbot terhadap kepuasan konsumen e-commerce. *Jurnal Ekonomi*, 29(3), 446–468.
- Tjiptono, F. (2019). *Strategi pemasaran*. Andi Offset.
- Zahra, F., Indrawati, H., & Rizka, M. (2024). Pengaruh kualitas website terhadap kepuasan pelanggan e-commerce Shopee. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(12), 13497–13502.