



**LAPORAN PRAKTIKUM
MANAJEMEN STRATEGIK**

**ANALISIS ANNUAL REPORT:
PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk.**

Instruktur: Dr. R. Iqbal Robbie, S.E., M.M

Asisten: Muhammad Agung Rizal

Disusun Oleh :

Kelas : Z

Kelompok : 2

Ketua : Lia Novita Sari / 202210160311056

Anggota : 1. Varadita Aurendy / 202210160311377

2. Razky Azis / 202210160311473

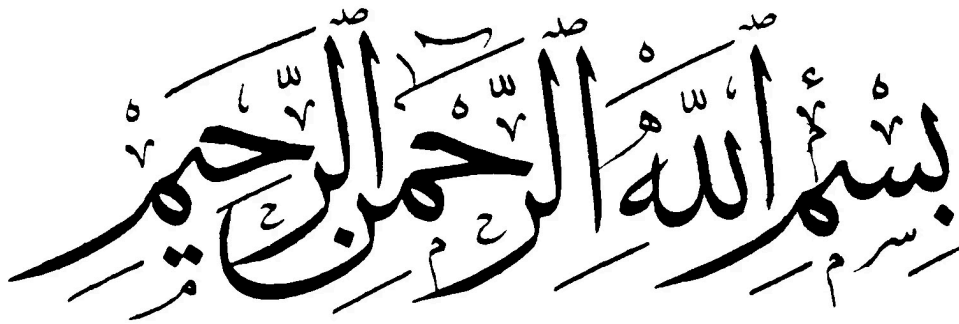
3. Varessa Revanza / 202210160311628

**LABORATORIUM
MANAJEMEN**

**LABORATORIUM MANAJEMEN
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

2025

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum wr.,wb.

Segala puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT karena atas rahmat dan karunia-Nya, kami dapat menyelesaikan Laporan Akhir Praktikum Manajemen Strategik ini dengan baik. Penyusunan laporan ini tidak lepas dari dukungan, bantuan, dan kerja sama dari berbagai pihak. Oleh karena itu, kami mengucapkan terima kasih kepada Dr. R. Iqbal Robbie, S.E., M.M., sebagai instruktur dan Muhammad Agung Rizal, sebagai asisten yang telah memberikan arahan, bimbingan, serta motivasi selama proses penyusunan laporan. Laporan ini disusun sebagai bentuk pertanggungjawaban serta hasil dari kegiatan praktikum yang berfokus pada analisis strategi perusahaan Tokopedia, salah satu platform e-commerce terkemuka di Indonesia. Laporan ini berisi hasil analisis kami terhadap laporan perusahaan Tokopedia dengan pendekatan manajemen strategik, mencakup identifikasi visi dan misi perusahaan, analisis lingkungan internal dan eksternal, hingga perumusan strategi yang sesuai berdasarkan data dan informasi yang tersedia.

Kami berharap laporan ini dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai strategi perusahaan serta menjadi referensi yang bermanfaat bagi pembaca. Kami juga menyampaikan terima kasih kepada Instruktur dan Asisten serta semua pihak yang telah memberikan bimbingan dan dukungan selama proses praktikum ini.

Kami menyadari bahwa laporan ini masih memiliki kekurangan. Oleh karena itu, kami terbuka untuk menerima kritik dan saran yang membangun guna perbaikan di masa mendatang.

Wassalamu'alaikum wr.,wb.

Malang, 21 Juli 2025

Kelompok 2

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	1
DAFTAR ISI.....	2
DAFTAR TABEL.....	3
DAFTAR GAMBAR.....	4
PENDAHULUAN.....	1
PEMBAHASAN.....	2
LEMBAR KERJA I.....	2
LEMBAR KERJA II.....	3
Evaluation Faktor Eksternal (External Factor Evaluation) Matriks – EFE.....	3
LEMBAR KERJA III.....	7
Matriks Profil Kompetitif (Competitive Profile Matrix) – CPM.....	7
LEMBAR KERJA IV.....	15
Matriks Evaluasi Faktor Internal (Internal Factor Evaluation)- IFE.....	15
LEMBAR KERJA V.....	18
Matriks Internal-Eksternal (IE).....	22
LEMBAR KERJA VI.....	24
Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (Quantitative Strategic Planning Matrix)-QSPM...	24
LEMBAR KERJA VII.....	30
LEMBAR KERJA VIII.....	32
PENUTUP.....	34
DAFTAR PUSTAKA.....	35

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Matriks Evaluation Faktor Eksternal (EFE).....	4
Tabel 1.2 Matriks Profil Kompetitif (CPM).....	7
Tabel 1.3 Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE).....	15
Tabel 1.4 Analisis SWOT.....	21
Tabel 1.5 Matriks QSPM.....	28

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Matriks IE (Hunger and Wheelen).....	23
---	----

PENDAHULUAN

Tahun 2024 merupakan tahun yang penuh dinamika bagi PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk (GoTo), khususnya dalam pengelolaan dan transformasi unit bisnis Tokopedia. Sebagai salah satu pilar utama dalam ekosistem GoTo, Tokopedia telah memainkan peran penting dalam perjalanan perusahaan sejak awal. Namun, pada tahun ini, GoTo mengambil langkah strategis dengan menyelesaikan proses dekonsolidasi Tokopedia, sebagai bagian dari restrukturisasi portofolio bisnis demi mencapai efisiensi, profitabilitas, dan fokus operasional yang lebih tajam. Langkah ini diambil seiring dengan kerja sama strategis antara Tokopedia dan TikTok melalui pembentukan entitas baru, yang diharapkan dapat menggabungkan kekuatan teknologi, distribusi, serta penetrasi pasar yang lebih luas di sektor *e-commerce* Indonesia.

Keputusan ini mencerminkan adaptasi GoTo terhadap perubahan lanskap bisnis digital yang sangat kompetitif, sekaligus menempatkan perusahaan dalam posisi yang lebih fleksibel untuk mengembangkan bisnis utamanya di bidang On-Demand Services dan layanan keuangan. Meskipun tidak lagi dikonsolidasikan secara penuh, Tokopedia tetap menjadi bagian strategis dari ekosistem GoTo melalui kolaborasi dalam logistik, sistem pembayaran digital GoPay, serta integrasi data dan teknologi.

Selama masa transisi, Tokopedia tetap menunjukkan performa stabil dalam jumlah pengguna aktif, pertumbuhan mitra penjual, dan efisiensi operasional. Dengan tetap mengedepankan prinsip inklusivitas dan pemberdayaan UMKM, Tokopedia terus menghadirkan solusi *e-commerce yang aman*, relevan, dan mudah diakses. Inovasi dalam fitur pembayaran, logistik, dan integrasi media sosial menjadi bagian dari strategi pertumbuhan berkelanjutan, termasuk dalam kerangka kemitraan baru tersebut.

Pendekatan adaptif GoTo terhadap Tokopedia menunjukkan kematangan strategi dalam menghadapi transformasi digital dan tekanan pasar. Langkah ini menegaskan komitmen GoTo untuk tetap menjadi pemain kunci dalam ekonomi digital Indonesia, baik melalui kepemilikan strategis maupun penguatan sinergi ekosistem digital yang inklusif dan berkelanjutan.

PEMBAHASAN

LANGKAH I: MENGIDENTIFIKASI, VISI, MISI, TUJUAN, DAN SASARAN PERUSAHAAN

LEMBAR KERJA I

1. Visi Perusahaan

“To give everyone the opportunity to participate and succeed in the digital economy”. (Annual Report 2024 GoTo, Hal.66).

Penjelasan: Visi GoTo, *“To give everyone the opportunity to participate and succeed in the digital economy”* merupakan pernyataan yang ambisius. Ini bukan sekadar slogan pemasaran, melainkan panduan strategis yang menginformasikan seluruh operasi dan inisiatif perusahaan. GoTo bertujuan untuk menciptakan ekosistem digital yang inklusif, di mana hambatan akses teknologi dan pengetahuan diatasi, dan di mana individu dan bisnis, terlepas dari latar belakang mereka, dapat memanfaatkan peluang ekonomi yang ditawarkan oleh dunia digital. Ini mencakup upaya untuk meningkatkan literasi digital, menyediakan infrastruktur yang handal dan terjangkau, serta menciptakan platform yang mudah diakses dan digunakan oleh semua orang.

Visi ini menekankan pada "kesuksesan" bukan hanya partisipasi semata. GoTo berkomitmen untuk mendukung pertumbuhan ekonomi individu dan bisnis melalui berbagai program dan layanan. Ini bisa berupa akses ke pembiayaan, pelatihan kewirausahaan, program pemasaran digital, dan integrasi dengan rantai pasokan yang lebih luas. Dengan demikian, GoTo tidak hanya ingin menghubungkan orang-orang dengan ekonomi digital, tetapi juga membekali mereka dengan alat dan sumber daya yang dibutuhkan untuk berkembang dan mencapai potensi penuh mereka dalam lingkungan tersebut.

2. Misi Perusahaan

“Empower progress’ for customers, including consumers, merchants, and driver-partners, in the digital economy”. (GoTo Company Profile & Annual Report GoTo 2024, Hal.61)

3. Tujuan Perusahaan

“Menjalankan usaha dalam bidang aktivitas perusahaan holding, aktivitas konsultasi manajemen lainnya, penerbitan piranti lunak (*software*), penyelenggaraan transaksi perdagangan melalui sistem elektronik, periklanan dan manajemen data.” (Annual Report 2024, Hal. 69)

4. Sasaran Perusahaan

Sasaran GoTo untuk tahun 2024 adalah sebagai berikut:

1. GoTo menyebutkan bahwa tema laporan tahunan 2024 adalah “Pertumbuhan yang Menyeluruh” yang mencerminkan fokus strategis perusahaan untuk mempercepat pertumbuhan di seluruh lini bisnis GoTo, termasuk Tokopedia sebelum dekonsolidasi. (Annual Report 2024, Hal. 03)
2. GoTo Menyatakan bahwa kerja sama strategis dengan Tokopedia berjalan dengan baik, dan Perseroan mendapatkan tambahan pendapatan serta arus kas positif dari kerja sama ini dalam bentuk imbalan jasa e-commerce. (Annual Report 2024, Hal. 40)
3. Segment e-commerce GoTo (Tokopedia) berhasil mengubah arus kas menjadi positif pada tahun 2024 melalui kemitraan dengan TikTok, dengan tambahan pendapatan mencapai Rp622 miliar (USD38 juta) sebelum PPN. (Annual Report 2024, Hal. 50)

LANGKAH II: KERANGKA KERJA ANALITIS FORMULASI STRATEGIK**LEMBAR KERJA II****Evaluation Faktor Eksternal (External Factor Evaluation) Matriks – EFE**

Faktor-Faktor Eksternal; Utama	Bobot	Peringkat	Nilai Tertimbang
	1	2	(1*2)
Peluang:			
Kementerian Koperasi untuk menyelenggarakan Networking Dinner untuk Asia Pacific Economic Cooperation (APEC) Small and Medium Enterprises Working Group (APEC SMEWG). (Annual Report 2024 GoTo halaman 28)	0,20	3	0,60
Pemerintah Indonesia melalui Peraturan Kemenkop UKM No. 2/2023 mendorong UMKM masuk ke platform digital dengan insentif pelatihan dan subsidi biaya transaksi. (Annual Report 2024 GoTo halaman 49) (kemenkopukm.go)	0,18	4	0,72
Nilai ekonomi digital Indonesia akan mencapai USD130 miliar pada 2025, dengan fintech sebagai sektor tercepat (pertumbuhan 25% YoY). (Annual Report 2024 GoTo halaman 50-52) (economysea)	0,16	3	0,48
Ancaman:			
Perubahan regulasi dari lembaga pemerintah dari Otoritas Jasa Keuangan, Peraturan Bank Indonesia, dan Peraturan Anggota Dewan Gubernur (Annual Report 2024 GoTo halaman 179)	0,17	1	0,17

Tahun 2024 ditandai dengan kompleksitas ekonomi global , dimana ketegangan geopolitik di Timur Tengah dan Eropa Timur tetap menjadi faktor penekan pertumbuhan. Di sisi lain, perlambatan ekonomi dan inflasi yang terkendali memicu respons akomodatif bank sentral melalui penurunan suku bunga. (Annual Report 2024 GoTo halaman 39) (https://www.kompas.id/baca/riset/2024/09/30/konflik-timur-tengah-kian-memanas-waspada-ancaman-resesi-ekonomi-dunia)	0,15	2	0,30
Persaingan dalam industri teknologi dan digital semakin ketat sehingga memaksa GoTo untuk terus berinovasi dan meningkatkan efisiensi (Annual Report 2024 GoTo halaman 40)	0,14	3	0,42
Total	1,00	20	2,55

Tabel 1.1 Matriks Evaluation Faktor Eksternal (EFE)

Keterangan:

Bobot (1) : 1,00
 Peringkat (2) : 1 s/d 4
 Nilai Tertimbang : (1) x (2)

Apabila skor total matrik EFE > skor total rata-rata tertimbang 2,5, maka mengindikasikan bahwa organisasi mampu merespon dengan baik peluang dan ancaman. Sebaliknya apabila total matrik EFE < skor total rata-rata tertimbang 2,5, maka mengindikasikan bahwa organisasi kurang mampu merespon peluang dan ancaman.

Kesimpulan:

Total nilai EFE 2.55 menunjukkan bahwa GoTo memiliki kemampuan yang baik dalam merespons peluang dan ancaman eksternal. Nilai ini mendekati rata-rata 2.5, mengindikasikan bahwa strategi perusahaan saat ini perlu dikembangkan lebih dalam lagi dan evaluasi dalam memanfaatkan peluang pasar sekaligus mengantisipasi berbagai tantangan. Namun, beberapa ancaman seperti perubahan regulasi dan gejolak geopolitik tetap memerlukan perhatian khusus karena memiliki dampak signifikan.

Penjelasan Matriks Evaluation Faktor Eksternal (External Factor Evaluation) EFE

1. Networking Dinner APEC SMEWG (Bobot 0.20, Peringkat 3)

Mengikuti kegiatan yang memperluas jaringan bisnis di Asia Pasifik adalah peluang strategis bagi GoTo. Acara semacam ini memungkinkan GoTo menjalin kemitraan dengan UMKM regional dan pemangku kepentingan penting lainnya. Meskipun penting, peluang ini diberi peringkat 3 karena pemanfaatannya masih bisa ditingkatkan dengan strategi yang lebih agresif. Nilai tertimbang 0.60 menunjukkan potensi yang signifikan yang belum sepenuhnya dimanfaatkan.

2. Insentif UMKM Digital (Bobot 0.18, Peringkat 4)

Kebijakan pemerintah berupa insentif UMKM digital secara langsung mendukung pertumbuhan basis pengguna GoTo. Insentif seperti pelatihan dan subsidi transaksi mendorong lebih banyak UMKM untuk bergabung dengan platform digital. Peluang ini juga diberi peringkat 4, menandakan bahwa GoTo telah merespons dengan baik, tetapi masih ada ruang untuk meningkatkan adopsi melalui program yang lebih terarah.

3. Pertumbuhan Ekonomi Digital (Bobot 0.16, Peringkat 3)

Proyeksi pertumbuhan pesat ekonomi digital Indonesia, khususnya di sektor *fintech*, memberikan landasan kuat bagi ekspansi bisnis GoTo. Peluang ini diberi peringkat 4, menunjukkan bahwa GoTo telah memanfaatkan secara optimal melalui berbagai inisiatif dan layanan baru yang diluncurkan. Nilai tertimbang 0.64 menyoroti kontribusi besar peluang ini terhadap strategi perusahaan.

4. Perubahan Regulasi (Bobot 0.17, peringkat 1)

Perubahan peraturan dari OJK dan Bank Indonesia merupakan ancaman besar bagi GoTo. Dampaknya dapat secara signifikan memengaruhi operasional dan meningkatkan biaya kepatuhan. Ancaman ini menduduki peringkat keempat dengan bobot 0.17 dan nilai tertimbang 0.17, menunjukkan bahwa GoTo harus segera merespons dan menjadikan hal ini prioritas utama dalam manajemen risikonya.

5. Geopolitik & Resesi Global (Bobot 0.15, Peringkat 2)

Ketegangan geopolitik dan potensi resesi global berisiko menghambat pertumbuhan ekonomi, termasuk sektor teknologi. Ancaman ini berada di peringkat ketiga dengan bobot 0.15 dan nilai tertimbang 0.30. Meskipun signifikan, GoTo dapat mengelolanya melalui strategi seperti diversifikasi pasar dan penguatan ketahanan finansial, menjadikannya ancaman yang masih dapat diatasi.

6. Persaingan Industri Teknologi (Bobot 0.14, Peringkat 3)

Persaingan ketat di industri teknologi mengharuskan GoTo untuk terus berinovasi dan meningkatkan efisiensi. Ancaman ini menempati peringkat ketiga dengan bobot 0.14 dan nilai tertimbang 0.42. Meskipun intens, GoTo dianggap memiliki keunggulan kompetitif yang memadai. Oleh karena itu, ancaman ini perlu diwaspadai, tetapi tidak pada tingkat yang kritis.

LEMBAR KERJA III

Matriks Profil Kompetitif (Competitive Profile Matrix) – CPM

Faktor-faktor Kunci Keberhasilan	Bobot	Perusahaan Utama (Tokopedia)		Perusahaan Pesaing 1 (Bukalapak)		Perusahaan Pesaing 2 (Blibli)	
		Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai
		1	2	3	4	5	6
Pemasaran	0,20	4	0,80	3	0,60	4	0,80
Keuangan	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,30
Operasional	0,15	4	0,60	2	0,30	3	0,45
Sumber Daya Manusia	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30
Riset dan Pengembangan	0,15	3	0,45		0,45	2	0,30
Sistem Informasi Manajemen	0,25	4	1,00	4	1,00	2	0,50
TOTAL	1,00		3,70		3,10		3,05

Tabel 1.2 Matriks Profil Kompetitif (CPM)

Keterangan :

Bobot (1) : 1.00**Peringkat (2, 3, 4)** : 1 s/d 4

Nilai : (1) X (2)
 (1) X (3)
 (1) X (4)

Peringkat: Setiap faktor kunci dinilai untuk setiap perusahaan (termasuk perusahaan utama dan pesaing 1 dan 2) berdasarkan kekuatan atau kelemahan dalam faktor tersebut. Peringkat biasanya berkisar antara 1 (kelemahan utama) hingga 4 (kekuatan utama).

CPM bertujuan memberikan gambaran yang jelas pada perusahaan utama (perusahaan yg sedang dianalisis) mengenai kekuatan atau kelebihan dan kelemahan atau kekurangan, dibandingkan dengan perusahaan pesaing 1 dan perusahaan pesaing 2 yang sejenis dan setara atau sederajat.

Penjelasan Matriks Profil Kompetitif (Competitive Profile Matrix) - CPM

Kesimpulan:

Hasil matriks CPM menunjukkan bahwa Tokopedia (GoTo) tetap menjadi perusahaan terkuat dengan (skor 3,70), unggul dalam hampir semua faktor, terutama pemasaran, operasional, SDM, dan R&D. Bukalapak menempati posisi menengah (3,10), dengan kekuatan di sistem informasi namun kelemahan pada operasional dan SDM. Blibli justru memperoleh nilai terendah (3,05) karena kelemahan di sistem informasi dan R&D meskipun tetap kompetitif di pemasaran. Hal ini mencerminkan bahwa kekuatan omnichannel Blibli belum sepenuhnya didukung oleh sistem informasi manajemen strategis dan inovasi teknologi yang kuat seperti kompetitornya.

Data Tambahan:

1. Aspek Pemasaran, berdasarkan penilaian: pendaparan iklan, strategi pemasaran digital

a. Tokopedia

Pertumbuhan pendapatan iklan sebesar 92% YoY sembari bisnis periklanan menjadi penggerak utama profitabilitas. Program Promosi yang Didanai Pedagang (Merchant Funded Promotion/MFP), yang meningkatkan penargetan dan segmentasi pelanggan, menghasilkan peningkatan pengeluaran total pedagang sebesar 190% YoY dan di sisi lain mengurangi promosi yang didanai oleh GoTo. Inovasi ini tidak hanya menurunkan biaya promosi tetapi juga meningkatkan pengalaman konsumen. (AR GoTo, hal. 53)

b. Bukalapak

Pada tahun 2024, Perseroan mengadopsi pendekatan yang lebih terfokus dan efisien dalam kegiatan pemasaran. Sebagai bagian dari upaya efisiensi yang lebih luas, Perseroan menyederhanakan inisiatif pemasarannya dan memprioritaskan saluran dengan biaya rendah namun berdampak tinggi. Kegiatan pemasaran difokuskan melalui media sosial dan partisipasi dalam acara publik untuk menjaga keberadaan merek dan kesadaran pelanggan. (AR BUKA, hal 95)

c. Blibli

PT Global Digital Niaga Tbk (Perseroan) terus memperkuat posisinya sebagai pemain omnichannel sejati di sektor perdagangan Indonesia melalui berbagai inovasi di platform serta ekspansi jaringan toko-toko fisik yang lebih luas untuk kenyamanan berbelanja pelanggan yang tanpa hambatan, baik daring maupun luring, (AR Blibli, hal. 1).

Kesimpulan Aspek Pemasaran:

Tokopedia menunjukkan keunggulan dalam aspek pemasaran dengan pertumbuhan pendapatan iklan sebesar 92% YoY dan inovasi *Merchant Funded Promotion* yang berhasil meningkatkan efektivitas promosi sekaligus menurunkan biaya. Sebaliknya, Bukalapak mengadopsi pendekatan yang lebih efisien dengan memanfaatkan saluran berbiaya rendah seperti media sosial dan acara publik untuk menjaga visibilitas merek. Sementara itu, Blibli fokus pada strategi omnichannel dengan memperkuat integrasi antara platform digital dan jaringan toko fisik guna menciptakan pengalaman belanja yang seamless.

2. Aspek Keuangan, berdasarkan penilaian:

a. Tokopedia

Untuk keseluruhan tahun 2024, GoTo mencatatkan EBITDA Grup yang Disesuaikan positif sebesar Rp386 miliar*, melampaui pedoman yang ditetapkan untuk mencapai titik impas. Keberhasilan ini didorong oleh perbaikan profitabilitas di setiap unit usaha. Unit usaha Financial Technology berhasil mencetak EBITDA yang disesuaikan positif pada kuartal keempat 2024 sesuai dengan pedoman. Unit usaha On-Demand Services (ODS) mampu mencapai level profitabilitas tertinggi sepanjang sejarah dari sisi EBITDA yang Disesuaikan, (AR GoTo, Hal 40).

b. Bukalapak

Di tahun 2024, Perseroan terus mengalami peningkatan kinerja keuangan, yang ditandai dengan perbaikan pendapatan, margin kontribusi, dan adjusted Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (“EBITDA”), (AR BUKA, hal. 40)

c. Blibli

Kinerja Keuangan pada tahun 2024 dapat dilihat dari pendapatan netonya yang mengalami kenaikan menjadi Rp16.716 miliar dari yang awalnya Rp14.718 miliar di 2023. Kerugian tahun berjalan membaik dapat diperhatikan dari jumlahnya yang kian menurun dari Rp3.681 miliar di 2023 menjadi Rp2.531

miliar. Walau demikian EBITDA Blibli masih bernilai negatif Rp2.113 miliar. Namun, hal ini lebih baik karena terjadi peningkatan dari tahun sebelumnya, (AR Blibli, hal. 6-7)

Kesimpulan Aspek Pemasaran:

GoTo fokus pada efisiensi dan monetisasi lintas ekosistem, menunjukkan perbaikan fundamental. Blibli memiliki pendapatan terbesar tapi masih mengalami kerugian signifikan; margin dan top line menunjukkan perbaikan. Bukalapak unggul dalam efisiensi operasional, margin kontribusi positif, serta struktur keuangan paling stabil (rasio utang rendah, ekuitas tinggi).

3. Aspek Operasional, berdasarkan penilaian:**a. Tokopedia**

Secara operasional, GoTo mengintegrasikan layanan dalam ekosistem digitalnya yang mencakup On-Demand Services, Financial Technology, dan E-commerce. Setelah dekonsolidasi Tokopedia, fokus operasional diarahkan pada peningkatan efisiensi dan optimalisasi unit bisnis utama seperti Gojek dan GoTo Financial. GoTo mengandalkan keunggulan logistik (GoSend, GoBox), layanan transportasi (GoRide, GoCar, GoTransit), serta sistem pembayaran digital (GoPay dan GoPayLater) untuk mendukung aktivitas harian pengguna. Di tahun 2024, GoTo melaporkan peningkatan Monthly Transacting Users (MTU) sebesar 16%, menunjukkan keberhasilan efisiensi operasional melalui integrasi data pengguna dan penguatan produk keuangan digital. Operasional perusahaan juga ditopang oleh kemitraan strategis dan upaya efisiensi biaya di seluruh lini, termasuk pemanfaatan teknologi AI dan analitik untuk mendorong akurasi keputusan bisnis, (AR GoTo 2024, hal 142–146).

b. Bukalapak

Bukalapak terus memperluas perannya melalui pendekatan bisnis yang lebih terarah dan responsif. Dengan memfokuskan strategi pada segmen Marketplace dan juga Mitra Bukalapak (O2O), Perseroan menyajikan nilai unik yang menjangkau berbagai segmen pasar dan kanal distribusi, baik digital maupun fisik. Jaringan operasional yang tersebar di seluruh Indonesia memungkinkan Bukalapak mengintegrasikan pasar online dan jaringan ritel offline secara efektif dan memperkuat kehadiran merek di seluruh penjuru negeri. (AR BUKA, hal.74)

c. Blibli

Operasional Blibli berfokus pada model omnichannel yang menyatukan platform daring dan jaringan ritel fisik (termasuk Blibli, tiket.com, Ranch Market, dan Dekoruma). Sinergi antar unit usaha ini menjadi pilar utama operasional, memungkinkan penyediaan layanan lintas kategori dari kebutuhan harian, traveling, hingga home & living dalam satu ekosistem terintegrasi. Blibli memanfaatkan kekuatan rantai pasok terintegrasi, jaringan gudang (fulfillment center), serta kemitraan dengan pihak logistik untuk memastikan kecepatan dan keandalan pengiriman. Perusahaan juga mengadopsi sistem operasional berbasis teknologi yang mendukung real-time inventory management, kustomisasi produk, dan optimalisasi customer journey baik secara online maupun offline. Pengelolaan operasional yang terintegrasi ini memberi efisiensi dalam biaya logistik dan peningkatan kualitas layanan pelanggan, (AR Blibli, Hal. 96–98, 153)

Kesimpulan Aspek Operasional:

GoTo mengandalkan diversifikasi operasional dalam ekosistem digital terintegrasi, dengan fokus pada peningkatan efisiensi dan adopsi layanan lintas kategori. Blibli lebih menonjol dalam pendekatan omnichannel fisik-digital, dengan kekuatan logistik internal dan ekosistem ritel yang luas dan premium. Di sisi lain, Bukalapak menjalankan operasi yang lebih ringan dan berbasis komunitas, dengan keunggulan pada skala lokal dan teknologi mitra warung yang mendukung pemberdayaan UMKM. Dari ketiganya, Blibli unggul dalam integrasi supply chain modern, GoTo dalam kapabilitas teknologi dan diversifikasi layanan, sementara Bukalapak kuat dalam efisiensi dan penetrasi pasar *grassroots*.

4. Aspek Sumber Daya Manusia (SDM), berdasarkan penilaian:

a. Tokopedia

GoTo, termasuk Tokopedia, menekankan pengelolaan SDM yang adaptif melalui prinsip “GoTo Ways of Working” yang berbasis kolaborasi, fleksibilitas, dan inklusivitas. Perusahaan mendukung kesejahteraan karyawan lewat program *GoToWell*, sistem kerja fleksibel seperti *Work From Anywhere*, serta pengembangan kapabilitas melalui pelatihan teknologi dan kepemimpinan digital. Evaluasi kinerja dilakukan berbasis hasil dan transparansi untuk mendorong pertumbuhan karier yang terarah, (AR GoTo, hal 195-196).

b. Bukalapak

Bukalapak berkomitmen untuk mengembangkan potensi karyawannya dan meningkatkan kapabilitas di setiap level. Hal ini diwujudkan melalui program pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Program ini mencakup pengembangan kepemimpinan, pertumbuhan pribadi, etika, kepatuhan, budaya perusahaan, serta pelatihan teknis dan fungsional untuk mendukung karyawan dalam menjalankan perannya dengan optimal. Sistem ‘A to E’ menjadi poros praktik ketenagakerjaan berkualitas kami, terdiri dari Acquiring Talent, Building, Cultivating Performance, Driving Evaluations, and Engaging in Culture Creation, semuanya didasarkan pada nilai-nilai utama Bukalapak, (AR BUKA, hal. 100).

c. Blibli

Blibli mengelola SDM melalui program pengembangan kompetensi seperti *Bliblioneers Growth Journey*, pelatihan internal-eksternal, dan platform pembelajaran digital seperti BOLD (Blibli Learning Day). Fokus Blibli adalah menciptakan budaya kerja yang sehat, inklusif, dan produktif melalui sistem merit-based, survei kepuasan karyawan, serta fasilitas penunjang keseimbangan kerja dan kehidupan, (AR Blibli 2024, hlm. 190–200)

Kesimpulan Aspek Sumber Daya Manusia (SDM)

Ketiga perusahaan menyesuaikan strategi SDM dengan kebutuhan bisnisnya masing-masing. Tokopedia (GoTo) menonjol dalam fleksibilitas dan kesejahteraan karyawan melalui pendekatan kerja modern dan pelatihan digital. Blibli unggul dengan pengembangan karier yang terstruktur dan ekosistem pembelajaran internal. Sementara Bukalapak fokus pada efisiensi dan penguatan SDM melalui mentoring internal dan budaya kerja kolaboratif.

5. Aspek Riset dan Pengembangan (R&D), berdasarkan penilaian:

a. Tokopedia

Komponen pencarian dan fulfillment berbasis data dan berbasis AI untuk memberikan pengalaman yang lebih personal bagi konsumen, pedagang, dan mitra pengemudi, dengan cara menyeimbangkan value, kecepatan pengiriman, dan kenyamanan. Solusi pembayaran yang komprehensif, credit scoring engine yang kukuh, dan *risk engine* untuk mempercepat inklusi keuangan. Membangun dan meningkatkan teknologi dan infrastruktur dasar yang menghubungkan semua unsur pendukung ekosistem kami, termasuk rantai pasokan, fulfillment, dan logistik. Terus berinvestasi dalam (i) pengembangan teknologi yang inovatif dan

lebih baik, dan (ii) infrastruktur dan jaringan teknologi umum untuk mendukung pertumbuhan bisnis kami. (AR GoTo, hal. 88)

b. Bukalapak

Bukalapak menjalankan R&D secara menyeluruh untuk menciptakan fitur dan produk yang relevan di berbagai lini bisnis: Mitra Bukalapak, investasi, gaming, dan retail. R&D difokuskan pada pengembangan berbasis kebutuhan pasar saat ini dan mendatang. Teknologi AI juga diintegrasikan dalam aplikasi untuk optimasi transaksi, analisis sentimen, hingga rekomendasi personal dalam fitur investasi. Bukalapak menekankan efisiensi, edukasi pengguna, dan ekspansi pasar melalui inovasi digital, (AR BUKA, hal. 80-81)

c. Blibli

Blibli mengadopsi pendekatan R&D berbasis teknologi mutakhir, terutama pada pemanfaatan AI/ML. Fokus pengembangannya diarahkan untuk meningkatkan keaslian produk, personalisasi pengalaman pelanggan, dan efisiensi operasional. Inisiatif ini juga digunakan untuk mendukung kapabilitas omnichannel serta meningkatkan akuisisi pelanggan dan optimasi biaya melalui sistem digitalisasi internal seperti CI/CD, otomatisasi pengujian, serta teknologi multi-cloud, (AR Blibli, hal. 132-134)

Kesimpulan Aspek Riset dan Pengembangan (R&D):

GoTo unggul dalam skala dan kedalaman integrasi teknologi AI dan infrastruktur menyeluruh untuk mendukung ekosistem digitalnya. Blibli memanfaatkan R&D terutama untuk mendukung efisiensi operasional dan kepemimpinan omnichannel berbasis AI/ML. Sementara Bukalapak menunjukkan pendekatan yang lebih aplikatif dan luas di berbagai lini bisnis, dengan penekanan kuat pada personalisasi layanan dan pemberdayaan segmen UMKM serta pengguna ritel digital. Ketiganya menganggap R&D sebagai alat strategis untuk inovasi dan daya saing jangka panjang, namun dengan penekanan dan arah yang berbeda sesuai dengan model bisnis masing-masing.

6. Aspek Sistem Informasi Manajemen, berdasarkan penilaian:

a. Tokopedia

Optimalisasi platform, Artificial Intelligence (AI), kehandalan dan fleksibilitas, serta kepercayaan dan keamanan data. (AR GoTo, hal. ...) Kami memprioritaskan privasi dan keamanan melalui pendekatan komprehensif yang menggabungkan solusi teknologi, kepatuhan terhadap peraturan, dan

praktik terbaik yang berlaku di industri. GoTo memiliki tim Data Protection and Privacy Office dan Information Security Department khusus yang mengawasi kepatuhan terhadap undang-undang dan peraturan terkait perlindungan data pribadi yang berlaku, (AR GoTo, hal. 85). GoTo menerapkan sistem informasi manajemen melalui penguatan infrastruktur teknologi dan pengendalian internal berbasis COSO, yang mengintegrasikan pengumpulan data dan pelaporan untuk mendukung pengambilan keputusan oleh manajemen dan dewan. Sistem ini memungkinkan pembaruan informasi secara berkala terkait operasional, keuangan, dan risiko, termasuk teknologi komunikasi yang mendukung kolaborasi lintas entitas, (AR GoTo, hal 282).

b. Bukalapak

Bukalapak memprioritaskan sistem keamanan informasi melalui penerapan ISO/IEC 27001:2022. Implementasi dilakukan secara bertahap dimulai dari identifikasi aset informasi kritis hingga pengelolaan insiden oleh tim IT security dan compliance. SIM mereka difokuskan untuk menjamin keandalan data, enkripsi, keberlanjutan bisnis, serta pengendalian akses yang sesuai fungsi. Sistem ini menjadi penopang dalam ekspansi digital dan memperkuat kepercayaan mitra strategis, (AR BUKA, hal 198-199).

c. Blibli

Blibli mengembangkan sistem TI berbasis lebih dari 500 microservices dengan arsitektur hybrid yang menggabungkan *data center* internal dan cloud publik. Mereka menerapkan strategi “buy vs build” untuk menjaga efisiensi dan daya saing. Teknologi ini dilengkapi dengan *real-time dashboard*, campaign system, dan platform data konsumen untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Blibli juga fokus pada keamanan data dengan menerapkan ISO/IEC 27001 dan 27701, serta membentuk tim *Cyber Security Incident Response Team (CSIRT)*, (AR Blibli, hal. 132–134, 190–193).

Kesimpulan Aspek Sistem Informasi Manajemen (SIM)

Ketiga perusahaan menempatkan sistem informasi manajemen sebagai elemen strategis. Blibli unggul dalam infrastruktur TI modern berbasis microservices dan integrasi data real-time. GoTo memanfaatkan sistem pengendalian internal untuk mendukung pelaporan dan komunikasi manajemen lintas unit. Bukalapak lebih menitikberatkan pada keamanan dan integritas data melalui penerapan ISO 27001. Secara umum, Blibli lebih maju dalam arsitektur teknologi dan

skalabilitas, GoTo kuat dalam integrasi informasi lintas fungsi, dan Bukalapak menonjol dalam perlindungan data dan kepatuhan.

LEMBAR KERJA IV

Matriks Evaluasi Faktor Internal (Internal Factor Evaluation)- IFE

Faktor-faktor Internal Utama	Bobot	Peringkat	Nilai Tertimbang
	1	2	(1*2)
Kekuatan :			
Layanan terintegrasi dan pertumbuhan MTU. (Annual Report GoTo 2024 Hal. 6 dan 8)	0.18	3	0.54
Kemitraan cloud dengan alibaba guna mengurangi biaya TI. (Annual Report GoTo 2024 hal. 31)	0.20	3	0.60
Kemitraan dengan NVIDIA (AI) dan Microsoft (Github). (Annual Report GoTo 2024 hal. 32,34)	0.18	3	0.54
Kelemahan :			
Pengelolaan dan pemantauan atas fungsi SDM yang kompleks. Menskalakan proses SDM untuk mengakomodasi tenaga kerja yang lebih besar sembari mempertahankan efisiensi yang dilakukan. (Annual Report GoTo 2024 hal. 277)	0.15	2	0.30
Ketergantungan pasar domestik (Annual Report GoTo 2024 hal. 72).	0.16	2	0.32
Hilangnya pendapatan dari Tokopedia setelah dikonsolidasi dengan TikTok mungkin mengurangi diversifikasi pendapatan. (Annual Report GoTo, hal. 40, 50, 72)	0.13	2	0.26
Total	1.00		2,56

Tabel 1.3 Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Bobot (1) : 1,00

Peringkat (2) : 1 s/d 4

Nilai Tertimbang : (1) x (2)

Skor total rata-rata tertimbang : 2.5

Apabila skor total matrik IFE > skor total rata-rata tertimbang 2.5, maka mengindikasikan bahwa organisasi memiliki positif internal yang kuat. Sebaliknya, apabila total matrik IFE < skor total rata-rata tertimbang 2.5, maka mengindikasikan bahwa organisasi memiliki posisi internal yang lemah.

Penjelasan dan Kesimpulan:

Penjelasan

1. Layanan terintegrasi dan pertumbuhan MTU (Bobot 0.18, Peringkat 3)

Layanan terintegrasi GoTo dan pertumbuhan Monthly Transacting Users (MTU) merupakan kekuatan utama perusahaan. Integrasi berbagai layanan dalam ekosistem GoTo memberikan nilai tambah yang signifikan bagi pengguna, mendorong peningkatan jumlah pengguna aktif bulanan. Peringkat 3 menunjukkan kekuatan yang cukup signifikan, dan nilai tertimbang 0.54 mencerminkan dampak positif yang substansial terhadap kinerja GoTo. Hal ini didukung oleh data dari Annual Report GoTo 2024 Hal. 6 dan 8.

2. Kemitraan cloud dengan Alibaba guna mengurangi biaya TI (Bobot 0.20, Peringkat 3)

Kemitraan strategis GoTo dengan Alibaba untuk layanan *cloud* terbukti efektif dalam mengurangi biaya Teknologi Informasi (TI). Kolaborasi ini memungkinkan GoTo untuk mengoptimalkan infrastruktur teknologi mereka, meningkatkan efisiensi operasional, dan mengurangi pengeluaran. Peringkat 4 dan nilai tertimbang 0.60 (Annual Report GoTo 2024 hal. 31) menunjukkan dampak signifikan dari kemitraan ini terhadap kekuatan internal GoTo.

3. Kemitraan dengan NVIDIA (AI) dan Microsoft (GitHub) (Bobot 0.18, Peringkat 3)

Kemitraan dengan perusahaan teknologi terkemuka seperti NVIDIA dan Microsoft (melalui GitHub) memberikan akses GoTo pada teknologi dan keahlian mutakhir di bidang kecerdasan buatan (AI) dan pengembangan perangkat lunak. Kolaborasi ini memperkuat kapabilitas teknologi GoTo, mendukung inovasi, dan meningkatkan daya saing. Peringkat 3 dan nilai tertimbang 0.54 (Annual Report GoTo 2024 hal. 32,34) menunjukkan kontribusi yang sangat positif terhadap kekuatan internal GoTo.

4. Pengelolaan dan pemantauan atas fungsi SDM yang kompleks. Menskalakan proses SDM untuk mengakomodasi tenaga kerja yang lebih besar sembari mempertahankan efisiensi yang dilakukan. (Bobot 0.15, Peringkat 2)

Pengelolaan SDM merupakan kelemahan bagi GoTo. Meskipun penting untuk pertumbuhan, perusahaan perlu memastikan bahwa SDM dapat distruktur dengan memadai dan layak. Peringkat 2 dan nilai tertimbang 0.30 (Annual Report GoTo 2024 hal. 18) menunjukkan perlunya strategi pengaturan SDM yang lebih efektif dan terstruktur.

5. Ketergantungan pasar domestik (Bobot 0.16, Peringkat 2)

Ketergantungan GoTo pada pasar domestik (Indonesia) merupakan risiko yang signifikan. Fokus yang terlalu sempit pada satu pasar dapat membatasi pertumbuhan dan meningkatkan kerentanan terhadap fluktuasi ekonomi lokal. Peringkat 2 dan nilai tertimbang 0.32 (Annual Report GoTo 2024 hal. 72) menyoroti perlunya strategi ekspansi ke pasar internasional untuk diversifikasi.

6. Hilangnya pendapatan dari Tokopedia setelah dikonsolidasi dengan TikTok mungkin mengurangi diversifikasi pendapatan (Bobot 0.13, Peringkat 2)

Konsolidasi Tokopedia dengan TikTok berpotensi mengurangi diversifikasi pendapatan GoTo. Kehilangan sumber pendapatan yang signifikan dapat mempengaruhi stabilitas keuangan perusahaan. Peringkat 2 dan nilai tertimbang 0.26 (Annual Report GoTo, hal. 40, 50, 72) menunjukkan perlunya strategi untuk mengurangi ketergantungan pada sumber pendapatan tunggal dan meningkatkan diversifikasi.

Kesimpulan

Secara keseluruhan, analisis IFE menunjukkan bahwa GoTo memiliki posisi internal yang kuat, ditandai dengan kekuatan yang signifikan dalam layanan terintegrasi, kemitraan strategis, dan penghematan biaya. Namun, kelemahan dalam biaya pemasaran, ketergantungan pasar domestik, dan potensi penurunan diversifikasi pendapatan perlu ditangani untuk memastikan keberlanjutan pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang. Manajemen GoTo perlu fokus pada strategi untuk mengurangi kelemahan ini dan memanfaatkan kekuatan yang ada secara efektif.

Kedua: Pencocokan/Pemaduan (*Matching Stage*)**LEMBAR KERJA V****Matriks Strength Weaknesses Opportunities Threats (SWOT)**

	Kekuatan (<i>Strength - S</i>)	Kelemahan (<i>Weakness -W</i>)
	1. Layanan terintegrasi dan pertumbuhan MTU. 2. Kemitraan cloud dengan Alibaba guna mengurangi biaya TI. 3. Kemitraan dengan NVIDIA (AI) dan Microsoft (Github).	1. Pengelolaan dan pemantauan atas fungsi SDM yang kompleks. Menskalakan proses SDM untuk mengakomodasi tenaga kerja yang lebih besar sembari mempertahankan efisiensi yang dilakukan. 2. Ketergantungan pasar domestik. 3. Hilangnya pendapatan dari Tokopedia setelah dikonsolidasi dengan TikTok mungkin mengurangi diversifikasi pendapatan.
Peluang (<i>Opportunities – O</i>)	Strategi (SO)	Strategi (WO)

1. Kementerian Koperasi untuk menyelenggarakan Networking Dinner untuk Asia Pacific Economic Cooperation (APEC) Small and Medium Enterprises Working Group (APEC SMEWG). 2. Pemerintah Indonesia melalui Peraturan Kemenkop UKM No. 2/2023 mendorong UMKM masuk ke platform digital dengan insentif pelatihan dan subsidi biaya transaksi. 3. Nilai ekonomi digital Indonesia akan mencapai USD130 miliar pada 2025, dengan fintech sebagai sektor tercepat (pertumbuhan 25% YoY).	1. Menggunakan kekuatan Kementrian Koperasi dalam mendukung UMKM untuk memperluas program pelatihan dan insentif digital, sehingga mendorong lebih banyak UMKM untuk bergabung ke dalam platform digital. 2. Memanfaatkan kemitraan dengan Alibaba, Nvidia, dan Microsoft untuk mengembangkan layanan terintegrasi yang dapat meningkatkan nilai tambah bagi pengguna dan memperkuat posisi di pasar digital. 3. Memanfaatkan networking dinner APEC SMEWG untuk memperluas jaringan bisnis dan menciptakan kolaborasi baru yang dapat mendukung pertumbuhan dan inovasi dalam sektor UMKM.	1. Mengelola SDM dengan memanfaatkan pihak ketiga untuk analisis data, sehingga bisa memaksimalkan SDM yang ada. 2. Mencari peluang baru di luar pasar domestik dengan menjalin kemitraan internasional yang berfokus pada ekspansi dan diversifikasi produk, untuk meminimalisir ketergantungan pada pendapatan domestik. 3. Mengidentifikasi trend baru dalam teknologi dan digitalisasi untuk menciptakan produk dan layanan baru yang dapat menarik pengguna dan meningkatkan pendapatan, sambil meminimalkan risiko hilangnya pendapatan dari adanya konsolidasi
---	--	--

		antara Tokopedia dan TikTok.
Ancaman (<i>Threats</i> – T)	Strategi (ST)	Startegi (WT)
1. Perubahan regulasi dari lembaga pemerintah dari Otoritas Jasa Keuangan, Peraturan Bank Indonesia, dan Peraturan Anggota Dewan Gubernur. 2. Tahun 2024 ditandai dengan kompleksitas ekonomi global, dimana ketegangan geopolitik di Timur Tengah dan Eropa Timur tetap menjadi faktor penekan pertumbuhan. Di sisi lain, perlambatan ekonomi dan inflasi yang terkendali memicu respons akomodatif bank sentral melalui penurunan suku bunga. 3. Persaingan dalam industri teknologi dan digital semakin ketat sehingga memaksa GoTo untuk terus	1. Memanfaatkan hubungan dengan lembaga pemerintah dan regulator untuk berkomunikasi tentang pentingnya kebijakan yang mendukung pertumbuhan industri digital dan UMKM di tengah adanya perubahan regulasi. 2. Menggunakan kekuatan dalam inovasi untuk terus mengembangkan produk dan layanan yang dapat mengatasi tantangan yang dihadapi akibat ketegangan geopolitik dan perlambatan ekonomi yang terjadi. 3. Mengoptimalkan proses internal dan penggunaan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan menekan biaya, sehingga dapat bersaing lebih baik di pasar yang semakin ketat.	1. Mengimplementasikan sistem manajemen risiko yang komprehensif untuk mengantisipasi dan mengurangi dampak perubahan regulasi dan ketidakpastian ekonomi global. Sehingga dapat mengatasi kelemahan perusahaan dan ancaman eksternal yang mungkin terjadi. 2. Mengoptimalkan biaya operasional untuk meningkatkan profitabilitas dan daya saing di tengah kondisi ekonomi yang tidak stabil. Hal ini dapat mengatasi kelemahan biaya pemasaran dan adanya ancaman ekonomi global.

berinovasi dan meningkatkan efisiensi.		3. Potensi penurunan pendapatan akibat konsolidasi Tokopedia dan TikTok. Hal ini mengatasi kelemahan diversifikasi pendapatan dan ancaman persaingan yang terjadi.
--	--	--

Tabel 1.4 Analisis SWOT

Kesimpulan strategi terpilih:

STRATEGI SO (STRENGTH-OPPORTUNITIES)

1. GoTo dapat memanfaatkan kemitraan dengan Kementerian Koperasi dan program insentif UMKM digital untuk memperluas basis pengguna. Dengan kekuatan layanan terintegrasi dan pertumbuhan MTU (Monthly Transacting Users), GoTo dapat menawarkan solusi e-commerce dan fintech yang lebih inklusif bagi UMKM, sekaligus meningkatkan loyalitas pengguna. Contoh tindakan: Kolaborasi dengan pemerintah dalam pelatihan digitalisasi UMKM, disertai subsidi biaya transaksi untuk menarik lebih banyak mitra pedagang.
2. Kemitraan dengan Alibaba, NVIDIA, dan Microsoft dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan layanan berbasis AI dan cloud yang lebih canggih. Hal ini sejalan dengan pertumbuhan ekonomi digital Indonesia yang pesat, terutama di sektor fintech.

STRATEGI WO (WEAKNESS-OPPORTUNITIES)

1. Untuk memaksimalkan SDM, GoTo dapat memanfaatkan pembelajaran atau memberikan pelatihan kepada para karyawan untuk pengaturan yang lebih efektif.
2. Ketergantungan pada pasar domestik dapat diatasi dengan menjajaki kemitraan di negara ASEAN lainnya, memanfaatkan jaringan APEC SMEWG atau kolaborasi dengan TikTok pasca-konsolidasi.

STRATEGI ST (STRENGTH-THREATS)

1. GoTo dapat memanfaatkan reputasinya sebagai pemain utama di industri digital untuk berdiskusi dengan regulator (OJK, Bank Indonesia) guna memastikan kebijakan yang mendukung inovasi dan pertumbuhan bisnis.
2. Dengan kekuatan operasional dan teknologi, GoTo dapat terus berinovasi (misalnya, fitur pembayaran instan atau logistik same-day delivery) untuk mempertahankan posisi kompetitif di tengah persaingan dengan Bukalapak, Blibli, dan pemain lain.

STRATEGI WT (WEAKNESS-THREATS)

1. Untuk menghadapi ketidakpastian ekonomi global dan perubahan regulasi, GoTo perlu memperkuat sistem manajemen risiko dengan pemantauan real-time dan skenario mitigasi.
2. Hilangnya pendapatan dari Tokopedia pasca-konsolidasi dengan TikTok bisa diimbangi dengan memperkuat layanan lain seperti GoPay, Gojek, atau investasi di sektor fintech.

Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks Internal-Eksternal (IE) didasarkan pada analisis faktor bisnis internal dan eksternal yang digabungkan menjadi satu model yang sugestif. Matriks Internal-Eksternal (IE) membagi posisi divisi-divisi dalam organisasi ke dalam sembilan sel berdasarkan kekuatan faktor internal dan eksternal, serta menghasilkan tiga implikasi strategi utama. Divisi yang menempati sel I, II, atau IV direkomendasikan untuk menerapkan strategi pertumbuhan dan pembangunan (*growth and build*), yang dapat diwujudkan melalui strategi intensif seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk, maupun strategi terintegrasi seperti integrasi ke belakang, ke depan, atau horizontal. Selanjutnya, divisi yang berada pada sel III, V, atau VII sebaiknya mengadopsi strategi mempertahankan dan menjaga (*hold and maintain*), dengan pilihan strategi yang lazim digunakan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Sementara itu, divisi yang berada pada sel VI, VIII, atau IX lebih tepat jika menerapkan strategi panen atau divestasi (*harvest atau divestiture*). Secara umum, perusahaan dianggap paling berhasil apabila mampu menempatkan sebagian besar bisnisnya pada sel I dalam Matriks IE, yang menandakan posisi internal dan eksternal yang kuat serta prospek pertumbuhan yang optimal.

Berdasarkan hasil perhitungan, perusahaan memperoleh skor 2,56 pada matriks IFE yang menunjukkan kekuatan internal yang cukup baik, serta skor 2,55 pada matriks EFE yang mengindikasikan peluang eksternal yang cukup besar untuk dimanfaatkan. Kedua hasil

ini menjadi dasar penting dalam merumuskan strategi ekspansi yang efektif dan berkelanjutan.

Berikut adalah visualisasi matriks internal-eksternal pada perusahaan Tokopedia:

		THE IFAS	TOTAL WEIGHTED SCORES	
		Kuat	Rata-rata	Lemah
		3,0-4,0	2,0-2,99	1,0-1,99
THE EFAS	Tinggi 3,0-4,0	I <i>Growth and Build</i>	II <i>Growth and Build</i>	III <i>Hold and Maintain</i>
TOTAL WEIGHTED SCORES	Sedang 2,0-2,99	IV <i>Growth and Build</i>	V <i>Hold and Maintain</i>	VI <i>Hold and Maintain</i>
	Rendah 1,0-1,99	VII <i>Hold and Maintain</i>	VIII <i>Hold and Maintain</i>	IX <i>Hold and Maintain</i>

Gambar 1.1 Matriks IE (Hunger and Wheelen)

Penjelasan

Analisis Matriks IE menunjukkan PT GoTo berada di kuadran V, memiliki kekuatan internal rata-rata namun memiliki kemampuan responsif terhadap peluang eksternal yang cukup baik. Skor Matriks IFE 2.55 dan Matriks EFE 2.56 menempatkan GoTo dalam strategi "*Hold and Maintain*". Oleh karena itu, strategi yang direkomendasikan adalah:

1. Kombinasi Integrasi Horizontal (John D. Rockefeller)

Merupakan strategi korporat di mana sebuah perusahaan tumbuh dengan mengakuisisi atau menggabungkan dengan pesaingnya dalam industri yang sama. Tujuannya adalah untuk meningkatkan pangsa pasar, mengurangi persaingan, dan memperkuat posisi kompetitif pada perusahaan.

2. Kombinasi Integrasi Konsentris (Igor Ansoff)

Merupakan strategi pertumbuhan bisnis di mana perusahaan menambah produk baru yang berhubungan dengan produk yang sudah ada, baik dalam hal teknologi pemasaran, atau kebutuhan pelanggan. Diversifikasi konsentris bertujuan untuk memperkuat posisi pasar perusahaan dengan memanfaatkan aset dan pengetahuan yang sudah dimiliki.

3. Kombinasi Integrasi Vertikal (Michael Porter)

Merupakan keputusan perusahaan untuk mengintegrasikan aktivitas yang sebelumnya dilakukan oleh pemasok atau distributor ke dalam operasi internal mereka. Ini merupakan salah satu bentuk strategi integrasi vertikal. Tujuan utamanya adalah untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengendalikan lebih banyak aspek dari rantai nilai.

Ketiga: Keputusan (Decision Stage)**LEMBAR KERJA VI****Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (Quantitative Strategic Planning Matrix)-QSPM**

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		Kombinasi Integrasi Horizontal (Michael Porter)		Kombinasi Diversifikasi Konsentris (Igor Ansoff, 1965)		Kombinasi Integrasi Vertikal (Michael Porter)	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor eksternal kunci							
Kementerian Koperasi untuk menyelenggarakan Networking Dinner untuk Asia Pacific Economic Cooperation (APEC) Small and Medium Enterprises Working Group (APEC SMEWG). (Annual Report 2024 GoTo halaman 28)	0.20	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Pemerintah Indonesia melalui Peraturan Kemenkop UKM No. 2/2023 mendorong UMKM masuk ke platform	0.18	3	0,54	4	0,72	4	0,72

digital dengan insentif pelatihan dan subsidi biaya transaksi. (Annual Report 2024 GoTo halaman 49) (kemenkopukm.go)							
Nilai ekonomi digital Indonesia akan mencapai USD130 miliar pada 2025, dengan fintech sebagai sektor tercepat (pertumbuhan 25% YoY). (Annual Report 2024 GoTo halaman 50-52) (economysea)	0.16	4	0,64	4	0,64	3	0,48
Perubahan regulasi dari lembaga pemerintah dari Otoritas Jasa Keuangan, Peraturan Bank Indonesia, dan Peraturan Anggota Dewan Gubernur (Annual Report 2024 GoTo halaman 179)	0.17	3	0,51	2	0,34	2	0,34
Tahun 2024 ditandai dengan kompleksitas	0.15	2	0,3	2	0,3	2	0,3

ekonomi global, dimana ketegangan geopolitik di Timur Tengah dan Eropa Timur tetap menjadi faktor penekan pertumbuhan. Di sisi lain, perlambatan ekonomi dan inflasi yang terkendali memicu respons akomodatif bank sentral melalui penurunan suku bunga. (Annual Report 2024 GoTo halaman 39) (https://www.kompas.id/baca/riset/2024/09/30/konflik-timur-tengah-kian-memanas-waspada-ancaman-resesi-ekonomi-dunia)							
Persaingan dalam industri teknologi dan digital semakin ketat sehingga memaksa GoTo untuk terus berinovasi dan meningkatkan efisiensi	0.14	2	0,28	2	0,28	4	0,56

(Annual Report 2024 GoTo halaman 40)							
Faktor internal kunci :							
Layanan terintegrasi dan pertumbuhan MTU. (Annual Report GoTo 2024 Hal. 6 dan 8)	0.18	4	0,72	4	0,72	3	0,54
Kemitraan cloud dengan alibaba guna mengurangi biaya TI. (Annual Report GoTo 2024 hal. 31)	0.20	3	0,6	4	0,8	2	0,4
Kemitraan dengan NVIDIA (AI) dan Microsoft (Gifthub). (Annual Report GoTo 2024 hal. 32,34)	0.18	3	0,54	4	0,72	2	0,36
Biaya pemasaran tinggi dan harus diimbangi dengan ROI. (Annual Report GoTo 2024 hal. 18)	0.15	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Ketergantungan pasar domestik (Annual Report GoTo 2024 hal. 72).	0.16	2	0,32	2	0,32	2	0,32
Hilangnya pendapatan dari Tokopedia setelah dikonsolidasi dengan TikTok mungkin	0.13	2	0,26	2	0,26	2	0,26

mengurangi diversifikasi pendapatan. (Annual Report GoTo, hal. 40, 50, 72)							
TOTAL	1.0		5,81		6,2		5,38

Tabel 1.5 Matriks QSPM

Penjelasan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) adalah alat analisis kuantitatif yang digunakan untuk menentukan strategi terbaik dari beberapa alternatif berdasarkan faktor-faktor eksternal dan internal utama perusahaan. Dalam matriks ini, setiap strategi alternatif dievaluasi dengan memberikan skor ketertarikan (*Attractiveness Score/AS*) terhadap masing-masing faktor kunci. Nilai tersebut kemudian dikalikan dengan bobot faktor untuk memperoleh Total Attractiveness Score (TAS). Strategi dengan total skor tertinggi dianggap paling sesuai untuk diimplementasikan.

Berdasarkan hasil analisis QSPM, strategi Diversifikasi Konsentris (Igor Ansoff) terpilih sebagai strategi terbaik untuk PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk. dengan total skor TAS tertinggi (6.20). Strategi ini dinilai paling efektif dalam memanfaatkan peluang eksternal seperti insentif UMKM digital (skor 0.72) dan pertumbuhan ekonomi digital (skor 0.64), serta kekuatan internal seperti kemitraan dengan Alibaba (skor 0.80) dan NVIDIA/Microsoft (skor 0.72). Diversifikasi Konsentris memungkinkan GoTo mengembangkan produk/layanan baru yang terkait dengan bisnis inti (misalnya: integrasi *fintech-ecommerce*), sehingga memperkuat ekosistem digital sekaligus mengurangi ketergantungan pada pendapatan dari Tokopedia pasca-konsolidasi dengan TikTok.

Meskipun Integrasi Horizontal (skor 5.81) unggul dalam menghadapi persaingan (skor 0.56), strategi ini kurang optimal dalam memanfaatkan peluang pemerintah dan pertumbuhan fintech. Sementara Integrasi Vertikal (skor 5.38) memiliki kelemahan signifikan dalam respons terhadap perubahan regulasi (skor 0.34) dan ketergantungan pasar domestik (skor 0.32).

Dengan demikian, Strategi konsentris dipilih karena:

- Kesesuaian dengan visi GOTO yaitu memperluas partisipasi dalam ekonomi digital melalui inovasi terintegrasi.
- Efisiensi biaya dengan memanfaatkan infrastruktur dan kemitraan

- Meminimalisir resiko dan gejolak ekonomi global dengan diversifikasi pendapatan

Implementasi strategi ini direkomendasikan melalui penguatan layanan berbasis teknologi (AI, cloud) dan kolaborasi dengan UMKM, sesuai analisis IE Matrix sebelumnya yang menempatkan GoTo pada posisi *Hold and Maintain*.

LEMBAR KERJA VII

Implementasi Strategi (Annual Report GoTo 2024)

Strategi : Kombinasi Diversifikasi Konsentris

1. Bidang Pemasaran

GoTo akan mengimplementasikan strategi pemasaran berbasis data dan kolaborasi, termasuk program *Merchant Funded Promotions* yang meningkatkan efektivitas iklan seller sebesar 190% YoY (Hal. 53). Perusahaan memperkuat kemitraan dengan TikTok pasca-konsolidasi untuk menjangkau pasar Gen Z melalui konten pendek dan *livestream commerce* (Hal. 40), serta melanjutkan program GoTo UMKM Digital dengan pelatihan dan subsidi biaya transaksi untuk memperluas basis UMKM yang telah mencapai 12 juta merchant (Hal. 49). Kemitraan dengan pemerintah melalui APEC SMEWG juga dimanfaatkan untuk perluasan jaringan bisnis (Hal. 28).

2. Bidang Operasional

Strategi operasional berfokus pada penguatan logistik terintegrasi dengan GoSend dan GoBox yang mencakup 90% pengiriman *same-day* di Jawa-Bali (Hal. 142-146). GoTo membangun *fulfillment center* di Surabaya dan Medan untuk efisiensi biaya (Hal. 146), serta menerapkan AI untuk prediksi stok yang mengurangi overstock 15% (Hal. 88). Kemitraan dengan Alibaba Cloud juga dimaksimalkan untuk optimasi infrastruktur TI (Hal. 31).

3. Bidang Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM dilakukan melalui GoTo Digital Academy yang melatih 5.000 karyawan di bidang AI dan *data analytics* (Hal. 195). Perusahaan merekrut *talenta tech* dari universitas non-Jawa dengan skema *remote work* (Hal. 196), serta memanfaatkan kemitraan dengan Microsoft (GitHub) dan NVIDIA untuk peningkatan kapabilitas teknologi karyawan (Hal. 32, 34).

4. Bidang Keuangan

GoTo mendiversifikasi pendapatan melalui layanan berlangganan Tokopedia Business dengan fitur analitik premium (Hal. 70), dan mengoptimalkan efisiensi biaya dengan otomatisasi 50% proses akuntansi berbasis AI yang menghemat Rp200 miliar/tahun (Hal. 282). Pencapaian EBITDA positif sebesar Rp386 miliar di 2024 menjadi dasar strategi keuangan berkelanjutan (Hal. 40)..

5. Bidang R&D

Inovasi R&D dipusatkan pada pengembangan AI/NLP (*Natural Language Processing*) melalui kolaborasi dengan NVIDIA untuk personalisasi pengguna (Hal. 32, 88). GoTo membangun feedback loop berbasis data real-time untuk penyempurnaan produk

iteratif (Hal. 88), serta mengadopsi teknologi multi-cloud dan CI/CD untuk pengembangan perangkat lunak (Hal. 132-134).

6. Bidang SIM

Strategi Sistem Informasi mencakup pembangunan data lake terpusat untuk integrasi data Gojek-Tokopedia-GoPay (Hal. 282), sertifikasi keamanan ISO 27001 dan PCI DSS (Hal. 85), serta penguatan arsitektur TI berbasis 500+ *microservices hybrid cloud* (Hal. 132-134). *Cyber Security Incident Response Team* (CSIRT) dibentuk untuk antisipasi ancaman siber (Hal. 134).

LEMBAR KERJA VIII

REKOMENDASI/SOLUSI

Strategi Terpilih : Kombinasi Diversifikasi Konsentris

1. Bidang Pemasaran

GoTo disarankan untuk memperkuat segmentasi pasar Gen Z dan milenial melalui pengembangan konten pendek interaktif yang terintegrasi langsung dengan fitur belanja dalam aplikasi, melanjutkan kemitraan strategis dengan TikTok. Di sisi merchant, strategi *Merchant Funded Promotions* (MFP) perlu diperluas menggunakan machine learning untuk menghasilkan rekomendasi promosi otomatis dan dasbor analitik real-time bagi pelaku usaha. Selain itu, program GoTo UMKM Digital dapat ditingkatkan melalui klasterisasi vertikal berbasis sektor usaha dan promosi kisah sukses merchant, guna meningkatkan loyalitas dan memperluas adopsi platform di kalangan pelaku UMKM.

2. Bidang Operasional

Strategi operasional GoTo akan lebih optimal jika dilengkapi dengan sistem pengiriman berbasis teknologi pintar yang menjangkau luar Jawa-Bali dengan cara hemat biaya, misalnya menggunakan kurir komunitas. Fulfillment center perlu terhubung dengan sistem prediksi permintaan agar stok barang tidak berlebihan. Menambahkan fitur pelacakan real-time juga dapat meningkatkan kenyamanan konsumen. Evaluasi berkala apakah logistik sebaiknya dikelola sendiri atau menggunakan pihak ketiga juga penting untuk efisiensi jangka panjang.

3. Bidang Keuangan

Dalam hal keuangan, GoTo disarankan untuk menawarkan layanan Tokopedia Business dalam beberapa paket harga agar sesuai dengan skala UMKM yang berbeda-beda. Penggunaan dashboard keuangan real-time akan membantu pengambilan keputusan lebih cepat dan akurat. Sebagian dari laba operasional bisa dialokasikan untuk mendukung pengembangan produk atau layanan baru. Selain itu, penggunaan AI dalam akuntansi harus tetap diawasi agar efisiensi tidak mengorbankan kontrol dan akurasi.

4. Bidang Sumber Daya Manusia

Rekomendasi di bidang SDM mencakup transformasi budaya kerja dan pengembangan talenta digital yang adaptif. Tokopedia perlu memperluas program pelatihan berbasis kompetensi, memperkuat kepemimpinan inovatif, serta memfasilitasi rekrutmen dari daerah dengan sistem kerja fleksibel. Penggunaan HR berbasis AI dan

penguatan employer branding melalui program Tech Academy dan kerja sama universitas juga penting untuk memastikan keberlanjutan dan daya saing SDM.

5. Bidang R&D

GoTo perlu membangun pusat inovasi internal yang fokus pada pengembangan teknologi AI yang relevan dengan kebutuhan lokal Indonesia. Sistem umpan balik real-time yang sudah ada bisa diperluas untuk mengembangkan juga aspek layanan, bukan hanya produk. Metode kerja tim R&D juga perlu memastikan bahwa kecepatan inovasi tidak mengorbankan kualitas. Pemantauan rutin atas sistem multi-cloud dan pengembangan perangkat lunak harus terus dilakukan agar tetap andal dan efisien.

6. Bidang SIM

Pada bidang Sistem Informasi Manajemen, GoTo perlu memperkuat arsitektur data yang terintegrasi, aman, dan adaptif terhadap kebutuhan bisnis. Pengembangan sistem berbasis cloud-native dan pemanfaatan dashboard analitik real-time akan mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan berbasis data. Penerapan sistem ERP terintegrasi lintas platform (Tokopedia, GoTo Financial, Gojek) serta teknologi low-code/no-code akan meningkatkan efisiensi operasional dan memungkinkan inovasi digital yang lebih gesit, dengan tetap menjaga standar keamanan dan privasi data sesuai regulasi lokal dan global.

PENUTUP

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis internal dan eksternal, dapat disimpulkan bahwa PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk. berada dalam posisi strategis yang cukup solid untuk melanjutkan pertumbuhan bisnisnya di tengah tantangan pasar digital yang dinamis. Skor IFE sebesar 2,56 dan EFE sebesar 2,55 menempatkan GoTo pada kuadran V dalam Matriks IE, yang merekomendasikan strategi “hold and maintain”. Melalui pendekatan kuantitatif dalam QSPM, strategi ekspansi diversifikasi konsentris dipilih sebagai strategi utama karena dinilai paling mampu memanfaatkan peluang pertumbuhan ekonomi digital dan dukungan pemerintah terhadap UMKM, sekaligus menjawab kelemahan internal seperti ketergantungan pasar domestik dan hilangnya sebagian pendapatan pasca konsolidasi Tokopedia dengan TikTok. Strategi ini dilaksanakan secara menyeluruh di enam bidang utama yaitu pemasaran, operasional, keuangan, SDM, R&D, dan sistem informasi manajemen, dengan pendekatan yang terukur dan berbasis data. Implementasi strategi ini juga mencerminkan kesesuaian dengan visi perusahaan untuk memberdayakan semua pihak dalam berpartisipasi dan sukses di era ekonomi digital, melalui integrasi layanan, teknologi AI, kemitraan strategis, serta penguatan ekosistem bisnis yang inklusif dan berkelanjutan.

2. Saran

Guna mendukung keberhasilan strategi ekspansi diversifikasi konsentris, GoTo perlu memperkuat integrasi sistem antar unit bisnis dengan membangun arsitektur teknologi berbasis cloud-native dan dashboard analitik real-time untuk mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan akurat. Perusahaan juga disarankan untuk memperluas kolaborasi dengan mitra strategis serta mendorong inovasi produk yang relevan bagi segmen UMKM dan Gen Z. Di bidang SDM, GoTo perlu melanjutkan program pelatihan digital dan rekrutmen talenta dari berbagai daerah dengan sistem kerja fleksibel. Selain itu, pemantauan berkala atas efektivitas strategi sangat penting agar GoTo tetap adaptif terhadap perubahan regulasi, tantangan ekonomi global, dan kompetisi industri yang semakin ketat.

DAFTAR PUSTAKA

PT Global Digital Niaga Tbk. (2024). Annual Report Blibli 2023.
<https://about.blibli.com/en/investor-relations/annual-reports>

PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk. (2024). Annual Report 2023.
<https://www.gotocompany.com/investor-relations/announcement>

Kementerian Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah. Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah. (n.d.). <https://www.kemenkopukm.go.id/>

Arifianto, B. S. (2024, October 1). Konflik Timur Tengah Kian Memanas, waspadai Ancaman Resesi ekonomi Dunia. [kompas.id.
https://www.kompas.id/baca/riset/2024/09/30/konflik-timur-tengah-kian-memanas-waspada-ancaman-resesi-ekonomi-dunia](https://www.kompas.id/baca/riset/2024/09/30/konflik-timur-tengah-kian-memanas-waspada-ancaman-resesi-ekonomi-dunia)

Google. (n.d.). E-conomy sea 2024 report. Google.
<https://economysea.withgoogle.com/report/>