

Integrasi Strategis TikTok Shop dan Tokopedia: Transformasi Ekosistem E-Commerce Indonesia dalam Perspektif Manajemen Strategis, Regulasi, dan Kedaulatan Ekonomi Digital

Yazid Jamaludin Al-Azhar¹, Muhammad Makdum Ibrahim², Rosyihan Ihza Firdaus³, Sentot Imam Wahjono⁴

¹Universitas Muhammadiyah Surabaya, Indonesia

²Universitas Muhammadiyah Surabaya, Indonesia

³Universitas Muhammadiyah Surabaya, Indonesia

⁴Universitas Muhammadiyah Surabaya, Indonesia

yazid.jamaludin.alazhar-2023@fe.um-surabaya.ac.id¹, muhammad.makdum.ibrahim-2023@fe.um-surabaya.ac.id², rosyihan.ihza.firdaus-2023@fe.um-surabaya.ac.id³, sentotimamwahjono@um-surabaya.ac.id⁴

Published: June , 2026

ABSTRACT

Indonesia's digital economic landscape underwent a fundamental paradigm shift following the strategic partnership and business integration between TikTok Shop Indonesia and Tokopedia. This study aims to comprehensively analyze the dynamics of ByteDance Ltd.'s USD 1.5 billion acquisition of a 75.01% stake in Tokopedia as an adaptive response to the Minister of Trade Regulation (Permendag) Number 31 of 2023. Utilizing a qualitative research method with a descriptive-analytical and juridical-normative approach, this report evaluates the implications of the integration on the national e-commerce market structure, the operational efficiency of the GoTo Group, and the empowerment of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) through the "shoppertainment" model.

The findings indicate that this merger not only restored TikTok Shop's operations through a legitimate legal entity but also generated new synergies that integrate a massive social media user base with local payment and logistics infrastructure. Although it yielded positive impacts, such as a 125% increase in MSME sales during the initial campaign, critical challenges emerged. These include the dominance of foreign manufactured products reaching 70-80% on the platform, logistics tariff adjustments as of May 2026, return policy schemes as of June 2026, and risks to national data sovereignty under the control of global capital. The analysis concludes that the sustainability of this business model depends on the effectiveness of regulatory oversight in maintaining fair business competition and ensuring the protection of data assets as well as domestic products.

Keywords: Strategic Integration, TikTok Shop, Tokopedia, Permendag 31/2023, Strategic Management, Data Sovereignty.

ABSTRAK

Lanskap ekonomi digital Indonesia mengalami pergeseran paradigma yang fundamental menyusul kemitraan strategis dan integrasi bisnis antara TikTok Shop Indonesia dan Tokopedia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif dinamika akuisisi 75,01% saham Tokopedia oleh ByteDance Ltd. senilai USD 1,5 miliar sebagai respons adaptif terhadap Peraturan Menteri Perdagangan (Permendag) Nomor 31 Tahun 2023. Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif-analitis serta yuridis-normatif, laporan ini mengevaluasi implikasi integrasi terhadap struktur pasar e-commerce nasional, efisiensi operasional GoTo Group, serta pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) melalui model "shoppertainment".

Temuan menunjukkan bahwa merger ini tidak hanya memulihkan operasional TikTok Shop melalui entitas hukum yang sah, tetapi juga menghasilkan sinergi baru yang mengintegrasikan basis pengguna media sosial masif dengan infrastruktur pembayaran dan logistik lokal. Meskipun memberikan dampak positif berupa peningkatan penjualan UMKM hingga 125% selama kampanye awal, tantangan kritis muncul terkait dominasi produk manufaktur asing yang mencapai 70-80% di platform, penyesuaian tarif logistik per Mei 2026, skema pengembalian barang per Juni 2026, serta risiko kedaulatan data nasional di bawah kendali modal global. Analisis menyimpulkan bahwa keberlanjutan model bisnis ini bergantung pada efektivitas pengawasan regulasi dalam menjaga persaingan usaha yang sehat dan memastikan perlindungan terhadap aset data serta produk domestik.

Kata Kunci: Integrasi Strategis, TikTok Shop, Tokopedia, Permendag 31/2023, Manajemen Strategis, Kedaulatan Data.

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi digital di Asia Tenggara telah mencapai titik balik yang signifikan, dengan Indonesia memantapkan posisinya sebagai episentrum utama aktivitas perdagangan elektronik di kawasan tersebut. Berdasarkan analisis pasar, pasar e-commerce Indonesia menyumbang sekitar 52% dari total Gross Merchandise Value (GMV) regional, yang secara nominal mencapai nilai USD 52,93 miliar pada tahun 2023. Dinamika ini didorong oleh penetrasi internet yang semakin meluas, menghubungkan lebih dari 220 juta pengguna (sekitar 80% dari total populasi) pada awal tahun 2026, di mana lebih dari 95% aktivitas belanja online diakses melalui perangkat ponsel pintar.

Dalam ekosistem yang sangat kompetitif ini, Tokopedia telah lama berdiri sebagai pilar e-commerce nasional yang berfokus pada pendekatan lokal dan pemberdayaan pedagang domestik sejak didirikan pada tahun 2009. Namun, lanskap persaingan mengalami disrupsi besar dengan munculnya fitur TikTok Shop pada awal tahun 2020-an. Sebagai platform video pendek dengan pertumbuhan tercepat, TikTok berhasil memperkenalkan model "content-to-commerce" atau yang dikenal sebagai "shoppertainment", di mana konten hiburan visual diintegrasikan langsung dengan fitur pembelian. Keunggulan algoritma TikTok dalam memberikan rekomendasi konten yang dipersonalisasi menciptakan konversi penjualan yang tinggi, yang pada gilirannya mulai mengancam pangsa pasar pemain e-commerce tradisional seperti Shopee, Lazada, dan Tokopedia.

Ketegangan antara platform media sosial murni dan e-commerce mencapai puncaknya ketika pemerintah Indonesia mengidentifikasi adanya ketimpangan dalam ekosistem perdagangan akibat praktik harga yang sangat murah (predatory pricing) dan penguasaan data lintas platform yang tidak teregulasi. Sebagai respons terhadap dinamika tersebut, Kementerian Perdagangan menerbitkan Peraturan Menteri Perdagangan (Permendag) Nomor 31 Tahun 2023 pada September 2023, yang membawa perubahan radikal dengan melarang platform media sosial bertindak sebagai penyelenggara transaksi perdagangan melalui sistem elektronik (PMSE) atau e-commerce di dalam satu aplikasi. Kebijakan ini secara langsung mengakibatkan penutupan sementara TikTok Shop Indonesia pada 4 Oktober 2023, karena platform tersebut hanya memiliki izin sebagai Kantor Perwakilan Perusahaan Perdagangan Asing (KP3A) yang membatasi fungsinya hanya pada promosi, bukan transaksi.

Penutupan TikTok Shop memicu ketidakpastian besar bagi ribuan UMKM dan afiliasi yang menggantungkan pendapatan mereka pada ekosistem tersebut. Namun, situasi ini juga membuka peluang bagi kolaborasi strategis antara raksasa teknologi global dan pemain lokal. Pada akhir tahun 2023, PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk (GoTo) dan ByteDance mengumumkan kesepakatan integrasi di mana bisnis TikTok Shop Indonesia digabungkan di bawah entitas PT Tokopedia. Dalam struktur baru ini, TikTok mengambil kendali mayoritas dengan kepemilikan saham sebesar 75,01%, sementara GoTo tetap menjadi mitra strategis dengan kepemilikan 24,99% yang bersifat anti-dilutif.

Langkah ini juga bertepatan dengan restrukturisasi kepemimpinan internal GoTo, di mana Hans Patuwo ditunjuk sebagai CEO GoTo menggantikan Patrick Walujo pada akhir tahun 2025. Selain itu, intervensi badan investasi milik negara seperti Danantara yang membeli kurang dari 1% saham GoTo pada Mei 2026, di tengah penyelidikan Kejaksaan Agung (AGO) atas investasi historis Telkomsel di GoTo periode 2020-2021, memperlihatkan betapa kompleksnya jejaring politik-ekonomi yang melingkari korporasi teknologi nasional ini.

RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini memformulasikan beberapa rumusan masalah utama sebagai fokus analisis:

1. Bagaimana pemenuhan kepatuhan regulasi pasca-merger dilakukan melalui pemisahan arsitektur sistem transaksi back-end?
2. Bagaimana dampak transaksi penggabungan usaha ini terhadap perbaikan kinerja finansial GoTo Group dan pencapaian profitabilitas EBITDA?
3. Bagaimana dampak integrasi model bisnis shoppertainment terhadap volume penjualan, penyesuaian biaya operasional, dan digitalisasi UMKM domestik di tengah ancaman dominasi produk impor?
4. Sejauh mana kedaulatan data nasional dan keamanan siber terancam akibat dominasi modal asing dalam kepemilikan platform e-commerce domestik?

KAJIAN TEORITIS

1.1. Teori Merger dan Akuisisi dalam Industri Teknologi

Merger dan akuisisi (M&A) merupakan strategi pertumbuhan anorganik yang digunakan oleh perusahaan teknologi untuk memperluas skala ekonomi, memperkuat struktur pasar, dan meningkatkan efisiensi operasional secara cepat. Menurut Resource-Based View (RBV), keberhasilan suatu merger ditentukan oleh sejauh mana penggabungan sumber daya antarperusahaan menciptakan sinergi yang bersifat unik, langka, dan sulit ditiru (VRIN). Dalam integrasi TikTok dan Tokopedia, sumber daya yang digabungkan adalah algoritma konten personalisasi dan basis pengguna aktif harian (Daily Active Users) TikTok dengan infrastruktur logistik, pemenuhan (fulfillment), sistem pembayaran lokal, dan izin e-commerce milik Tokopedia.

Secara teoritis, motif merger diklasifikasikan ke dalam motif ekonomi dan non-ekonomi. Motif ekonomi mencakup penciptaan sinergi operasional yang mengarah pada efisiensi biaya serta sinergi keuangan yang memberikan akses modal lebih luas. Sebaliknya, motif non-ekonomi dikaitkan dengan Hubris Hypothesis, di mana manajer melakukan akuisisi karena didorong oleh kepentingan pribadi untuk meningkatkan kekuasaan atau status korporasi, yang terkadang mengakibatkan kegagalan nilai bagi pemegang saham jika biaya integrasi melebihi manfaat yang dihasilkan. Selain itu, Monopoly Hypothesis menjelaskan bahwa penggabungan perusahaan dalam satu industri yang sama dapat meningkatkan kekuatan pasar (market power) yang berisiko menciptakan hambatan bagi pesaing baru (barriers to entry) dan merugikan konsumen dalam jangka panjang.

1.2. Platform Governance dan Regulasi Ekonomi Digital

Platform governance atau tata kelola platform adalah mekanisme aturan yang ditetapkan oleh perusahaan platform maupun pemerintah untuk mengelola interaksi antar-aktor di dalam ekosistem digital. Di Indonesia, tata kelola ini diperketat guna membangun ekonomi digital yang adil dan sehat. Regulasi seperti Permendag Nomor 31 Tahun 2023 merupakan instrumen pemerintah untuk menyeimbangkan kepentingan inovasi teknologi dengan perlindungan pelaku usaha domestik dan kedaulatan data.

Teori Digital Era Governance menekankan pentingnya inklusivitas dan perlindungan terhadap kelompok rentan dalam transformasi digital. Dalam konteks e-commerce, perlindungan ini diterjemahkan ke dalam kebijakan seperti harga minimum barang impor (price floor) sebesar FOB USD 100 per unit dan larangan bagi platform marketplace untuk bertindak sebagai produsen (manufacturers) guna mencegah konflik kepentingan. Selain itu, kedaulatan data menjadi isu krusial karena data transaksi masyarakat merupakan aset strategis nasional yang jika dikelola sepenuhnya oleh pihak asing dapat menimbulkan risiko keamanan nasional dan eksploitasi ekonomi.

2. METODE PENELITIAN

Laporan ini disusun menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif-analitis dan yuridis-normatif. Fokus utama adalah melakukan analisis mendalam terhadap peristiwa korporasi merger TikTok-Tokopedia serta dampaknya terhadap ekosistem e-commerce di Indonesia. Sumber data primer yang digunakan meliputi dokumen keterbukaan informasi PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk dan naskah peraturan perundang-undangan, khususnya Permendag Nomor 31 Tahun 2023. Data sekunder dikumpulkan dari laporan riset pasar oleh lembaga internasional seperti Momentum Works, MagpieIQ, Adfox, serta dokumen industri dan regulasi lainnya.

Teknik analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data dalam bentuk naratif dan tabel terstruktur, serta penarikan kesimpulan. Peneliti melakukan triangulasi data untuk memastikan validitas informasi mengenai struktur kepemilikan saham, mekanisme pendapatan, dan dampak sosial-ekonomi yang dihasilkan dari integrasi ini. Pendekatan yuridis-normatif diterapkan untuk mengevaluasi sejauh mana model bisnis baru yang dijalankan oleh entitas gabungan ini mematuhi kerangka hukum persaingan usaha dan perlindungan data pribadi di Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

2.1. Analisis Struktur Transaksi dan Dinamika Investasi

Integrasi antara TikTok dan Tokopedia merupakan proses korporasi yang dipicu oleh kebutuhan mendesak untuk memenuhi kepatuhan regulasi pasca-pelarangan operasional TikTok

Shop. Proses ini dimulai dengan penandatanganan kesepakatan awal pada 11 Desember 2023 dan secara resmi diselesaikan pada 31 Januari 2024, yang menempatkan TikTok sebagai pemegang saham pengendali di PT Tokopedia.

Struktur transaksi ini melibatkan beberapa tahapan finansial yang signifikan. TikTok, melalui entitasnya TikTok Nusantara (SG) Pte. Ltd., mengucurkan investasi jangka panjang senilai lebih dari USD 1,5 miliar ke dalam entitas PT Tokopedia. Melalui komitmen ini, bisnis TikTok Shop Indonesia secara operasional digabungkan di bawah payung hukum PT Tokopedia. Struktur kepemilikan saham pasca-transaksi ditetapkan sebesar 75,01% untuk TikTok (ByteDance) sebagai pemegang saham pengendali, sedangkan GoTo Group memegang 24,99% sebagai pemegang saham minoritas. Kepemilikan GoTo memiliki karakteristik unik berupa perlindungan anti-dilutif, yang berarti porsi saham GoTo tidak akan berkurang meskipun TikTok melakukan investasi tambahan di masa depan, memberikan kepastian nilai jangka panjang bagi pemegang saham GoTo.

Salah satu tujuan strategis GoTo dalam transaksi ini adalah mengubah model bisnis Tokopedia dari pusat biaya (cost center) yang membutuhkan subsidi bakar uang (cash burn) besar menjadi sumber pendapatan yang menghasilkan kas (cash generative). Sebelum integrasi, Tokopedia merupakan unit bisnis dengan beban operasional yang signifikan, menyumbang 31,6% dari total pengeluaran GoTo dan berkontribusi sebesar 23,6% terhadap kerugian operasional grup pada sembilan bulan pertama (9M) tahun 2023. Dengan divestasi ini, GoTo dibebaskan dari kewajiban pendanaan masa depan Tokopedia. Sebagai gantinya, GoTo menerima aliran pendapatan berkelanjutan berupa e-commerce service fee yang dihitung sebesar kurang lebih 40 basis poin (bps) dari nilai transaksi bruto (GMV) entitas Tokopedia yang baru dan dibayarkan setiap kuartal.

Langkah ini segera berdampak positif terhadap EBITDA GoTo yang disesuaikan, mengurangi rugi operasional hingga 24% secara tahunan pada tahun 2024 dan mengarahkan GoTo menuju profitabilitas. Aliran kas ini juga memperkuat ekosistem GoTo lainnya, di mana layanan keuangan digital (GoTo Financial) dan layanan transportasi on-demand (Gojek) tetap menjadi mitra pilihan utama bagi Tokopedia.

Secara rinci, komponen penyelesaian finansial investasi ByteDance senilai USD 1,5 miliar dalam transaksi ini terbagi ke dalam skema terstruktur sebagai berikut:

Komponen Finansial	Nilai Transaksi	Deskripsi Strategis	Referensi
Akuisisi Aset	USD 340 Juta	Tokopedia membeli hak eksklusif untuk memiliki dan mengoperasikan TikTok Shop di Indonesia dari ByteDance guna mengonsolidasikan basis data dan operasional ke dalam satu izin PMSE.	
Penerbitan Saham Baru	USD 840 Juta	TikTok mengambil bagian atas saham baru yang diterbitkan oleh PT Tokopedia untuk mengamankan 75,01% kepemilikan pengendali.	
Promissory Note (Surat Sanggup)	USD 1,0 Miliar	Komitmen pendanaan dari TikTok yang akan dicairkan secara bertahap guna memenuhi kebutuhan modal kerja masa depan Tokopedia tanpa mendilusi GoTo.	

Langkah-langkah finansial ini menunjukkan komitmen modal yang sangat besar dari ByteDance untuk mengamankan posisi mereka di pasar Indonesia, yang merupakan pasar e-commerce terbesar kedua bagi TikTok secara global setelah Amerika Serikat.

2.2. Transformasi Model Bisnis dan Kepatuhan Regulasi

Penerbitan Permendag 31/2023 mendefinisikan secara ketat perbedaan antara "Marketplace" (lokapasar) dan "Social Commerce". Platform media sosial dilarang memfasilitasi transaksi pembayaran di dalam sistem elektronik media sosialnya. TikTok menavigasi aturan ini dengan memindahkan seluruh proses transaksi ke sistem Tokopedia. Secara teknis, ketika pengguna berinteraksi di dalam aplikasi TikTok (front-end), proses "back-end" seperti pembayaran, pengelolaan inventaris, dan pemenuhan logistik sepenuhnya ditangani oleh infrastruktur PT Tokopedia yang telah memiliki izin PMSE resmi. Pemisahan ini bertujuan untuk memenuhi syarat

transparansi data dan mencegah penyalahgunaan data pribadi pengguna media sosial untuk kepentingan algoritma perdagangan yang tidak adil.

Regulasi baru ini juga memperkenalkan mekanisme perlindungan bagi UMKM domestik melalui penetapan harga minimum (price floor) untuk transaksi lintas batas (cross-border). Setiap barang jadi asal luar negeri yang dijual langsung oleh pedagang asing ke konsumen di Indonesia melalui platform e-commerce wajib memiliki harga minimum sebesar FOB USD 100 per unit. Langkah ini dirancang untuk mencegah membanjirnya produk impor murah yang dapat mematikan produsen lokal. Selain harga minimum, platform juga diwajibkan mematuhi Positive List, yaitu daftar barang impor yang diperbolehkan masuk langsung ke pasar Indonesia. Strategi platform kini bergeser dari sekadar menjadi perantara barang impor menuju pemberdayaan pedagang lokal, yang dimanifestasikan melalui kampanye seperti "Beli Lokal".

Namun, kepatuhan terhadap hukum persaingan usaha di bawah pengawasan Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) sempat diuji ketika KPPU menjatuhkan sanksi administratif berupa denda sebesar Rp 15 miliar kepada TikTok Nusantara (SG) Pte. Ltd. pada September 2025. Keputusan ini diambil karena TikTok terlambat melaporkan akuisisi mayoritas saham Tokopedia. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999, merger yang melebihi ambang batas aset atau penjualan wajib dilaporkan kepada KPPU. Transaksi tersebut secara hukum berlaku efektif sejak 31 Januari 2024, yang berarti TikTok memiliki batas waktu pelaporan hingga 19 Maret 2024. Keterlambatan pelaporan ini memicu sanksi administratif, meskipun sikap kooperatif TikTok dan ketiadaan sejarah pelanggaran persaingan usaha sebelumnya menjadi faktor yang meringankan penjatuhan sanksi oleh Majelis Komisi.

Seiring berjalannya operasional pasca-integrasi, platform terus menyesuaikan kepatuhan dan sistem tata kelola internal penjual pada tahun 2026 melalui beberapa pembaruan regulasi berikut:

- **Autentikasi Dua Langkah (2FA):** Sejak 5 Februari 2026, penjual terpilih diwajibkan mengaktifkan 2FA demi meningkatkan keamanan akun dan melindungi data transaksi dari akses ilegal.
- **Kebijakan Pengelabuan Merek:** Efektif per 28 Mei 2026, definisi pengelabuan merek diperluas mencakup praktik berbasis teks, seperti penulisan nama merek yang disengajakan salah atau dimodifikasi menggunakan simbol, angka, atau spasi (contoh: "Nik3" atau "Addidas") pada daftar produk, konten LIVE, maupun video pendek.
- **Kualifikasi Merek Tanpa Surat Kuasa:** Mulai 1 Mei 2026, penjual yang memiliki persetujuan langsung dari pemilik merek dapat mengajukan Kualifikasi Merek tanpa Surat Kuasa tertulis secara fisik, melainkan langsung dikonfirmasi melalui portal IPPC.
- **Pembaruan Rating Toko dan Account Health Rating (AHR):** Transisi penuh dari sistem Poin Pelanggaran lama ke skor AHR dijadwalkan selesai pada Juli 2026. Mulai Juli 2026, rating toko juga akan mencakup metrik baru yaitu Waktu Penanganan Purnajual.
- **Periode Penyelesaian Pembayaran Baru:** Mulai 9 Juni 2026, penyelesaian pembayaran bertransisi menjadi skema 4 opsi. Penyelesaian Standar ditetapkan selama 7 hari kalender untuk penjual non-Mall, sementara Penyelesaian Diperpanjang selama 15 hari kalender diterapkan untuk penjual Mall atau toko yang diidentifikasi berisiko tinggi.

2.3. Dampak terhadap Ekosistem UMKM Indonesia

Salah satu argumen utama kolaborasi ini adalah manfaatnya bagi pertumbuhan UMKM di Indonesia. Sejak dimulainya kemitraan, inisiatif "Beli Lokal" telah melibatkan ribuan pedagang domestik, mencatatkan kenaikan penjualan rata-rata sebesar 125% selama periode kampanye awal pada Desember 2023. Survei menunjukkan 97% merchant merasakan manfaat nyata, dan 90% melaporkan peningkatan pendapatan serta penambahan jumlah karyawan untuk menangani lonjakan pesanan. Sinergi "shoppertainment" memungkinkan UMKM menjangkau audiens yang luas melalui konten kreatif, menurunkan biaya akuisisi pelanggan (CAC) dibandingkan metode pemasaran digital tradisional. Pembentukan "GoTo x TikTok x UGM Technology Center" di Universitas Gadjah Mada serta kampanye kerajinan seperti #MelokalDenganBatik di Solo dan Yogyakarta merupakan langkah konkret pengembangan talenta digital dan pemasaran berbasis live streaming.

Meskipun demikian, tantangan mendasar tetap membayangi ekosistem domestik. Laporan riset pasar menunjukkan kontras yang tajam: diperkirakan 70% hingga 80% dari total barang yang

dijual di platform e-commerce domestik (termasuk Tokopedia dan Shopee) masih merupakan hasil manufaktur dari Tiongkok. Walaupun barang tersebut dijual oleh pedagang lokal (reseller), nilai tambah ekonomi dari proses produksi tetap berada di luar negeri, yang berisiko melumpuhkan industri manufaktur skala kecil dalam negeri yang tidak mampu bersaing secara harga dengan skala produksi massal global Tiongkok.

Selain persaingan harga, pergeseran dari fase pertumbuhan bersubsidi ke arah monetisasi platform pada tahun 2026 menuntut penyesuaian biaya operasional yang harus ditanggung oleh para pelaku UMKM. Penyesuaian struktur biaya ini meliputi biaya layanan logistik, retur, dan komisi platform:

1. Biaya Layanan Logistik (Mulai 1 Mei 2026)

Setiap pesanan baru di Tokopedia dan TikTok Shop dikenakan Biaya Layanan Logistik tetap per pesanan yang ditanggung sepenuhnya oleh penjual (tidak ditampilkan saat checkout pembeli). Biaya ini mencakup koordinasi kurir, penanganan masalah pengiriman, dan subsidi ongkir dasar. Rincian tarif per rute pengiriman aktual dirangkum dalam tabel berikut:

Rute Pengiriman (Asal ke Tujuan)	Tarif Layanan Logistik per Paket	Batas Maksimum Biaya per Pesanan (Sudah Termasuk Pajak)
Jawa ke Jawa	Rp260 – Rp3.000	TikTok Shop: Rp5.055 per pesanan Tokopedia: Rp10.110 per pesanan
Jawa ke Sumatera	Rp630 – Rp3.000	
Jawa ke Kalimantan	Rp1.620 – Rp3.000	
Jawa ke Sulawesi	Rp1.490 – Rp3.000	
Jawa ke Nusa Tenggara	Rp920 – Rp3.000	
Jawa ke Papua	Rp1.780 – Rp3.000	
Jawa ke Kepulauan Maluku	Rp2.838 – Rp3.000	
Luar Jawa ke Luar Jawa	Rp360 – Rp3.000	
Instant / Same Day (Jawa)	Rp2.440 – Rp3.000	
Instant / Same Day (Luar Jawa)	Rp2.300 – Rp3.000	

Catatan: Biaya Layanan Logistik hanya dikenakan pada pengiriman yang berhasil diterima pembeli (atau berhasil dikirim namun retur pembeli), sedangkan untuk pengiriman yang gagal (baik COD maupun non-COD) serta pesanan penggantian (replacement) dibebaskan dari biaya ini.

2. Kontribusi Bersama untuk Retur & Pengembalian (Mulai 1 Juni 2026)

Mulai 1 Juni 2026, platform menerapkan kebijakan kontribusi biaya pengiriman untuk pengembalian barang (retur). Ketentuan ini menetapkan batas biaya yang terkendali bagi penjual :

- Kontribusi penjual ditetapkan maksimal sebesar Rp5.000 per arah pengiriman retur, sedangkan sisa biaya retur ditanggung sepenuhnya oleh platform.
- Jika retur disebabkan oleh kesalahan atau kelalaian kurir (seperti barang rusak atau hilang di perjalanan), platform atau penyedia logistik akan menanggung biaya pengantaran sepenuhnya, sehingga penjual dibebaskan dari kontribusi.
- Perubahan kontribusi retur ini baru berlaku untuk pesanan di TikTok Shop dan tidak mencakup pesanan layanan instan.

3. Platform Commission Fee (Komisi Layanan Platform)

Platform memotong biaya komisi layanan yang didepleksi langsung saat penyelesaian dana pesanan (order settlement). Rumus penghitungan Biaya Komisi Platform dihitung berdasarkan harga barang setelah diskon penjual (tidak termasuk ongkos kirim dan diskon platform) sebagai berikut :

Untuk produk yang dijual melalui sistem pre-order, dikenakan biaya tambahan pre-order sebesar 3% sejak tahun 2025 dengan rumus :

Tarif komisi dasar dan skema penghematan komisi bagi penjual yang memenuhi kriteria program dirinci dalam tabel di bawah ini:

Skenario Program Toko / Penjual	Komisi Dasar	Potongan Tingkat Toko (Shop-level Savings)	Tarif Komisi Akhir (Termasuk Pajak)
Default Mall Seller (Tanpa Program)	9,20%	0,00%	9,20%
Program Growth Xtra (Tanpa GMV Max minimum)	9,20%	1,40%	7,80%
Pengeluaran Shop Ads $\geq 3\%$ (Tanpa Growth Xtra)	9,20%	3,50%	5,70%
Pengeluaran GMV Max $\geq 3\%$ & Bergabung Growth Xtra	9,20%	4,00%	5,20%

Catatan: Sebagai tambahan, Tokopedia telah menaikkan biaya layanan merchant umum berkisar antara 2% hingga 6,5% sejak 1 Mei 2024 guna mendanai program promosi dan memperluas jangkauan kampanye produk lokal.

2.4. Dinamika Persaingan dan Struktur Pasar E-Commerce

Industri e-commerce di Asia Tenggara telah terkonsolidasi menjadi struktur oligopoli tiga pemain besar utama: Shopee, Lazada, dan kekuatan baru gabungan TikTok-Tokopedia. Sebelum merger dilakukan, Shopee memimpin pasar Indonesia dengan pangsa pasar sekitar 46%, sementara Tokopedia berada di posisi kedua (28-35%), dan TikTok Shop mandiri berada di angka 11%.

Integrasi strategis ini secara dramatis mengubah dinamika persaingan. Beroperasi di bawah merek tepercaya "TikTok Shop by Tokopedia", entitas gabungan ini berhasil menguasai 34% pangsa pasar e-commerce nasional pada tahun 2025. Hal ini mentransformasi lanskap pasar menjadi struktur duopoli yang sangat kompetitif antara Shopee (46%) dan TikTok Shop by Tokopedia (34%). Guna mengamankan efisiensi operasional dan menyelaraskan struktur pasca-merger, Tokopedia mengambil keputusan reorganisasi pada Juni 2024 yang berdampak pada pemutusan hubungan kerja (PHK) sejumlah karyawan demi memangkas biaya overhead dan menghilangkan duplikasi fungsi jabatan.

Dari sisi integrasi alat operasional, platform meluncurkan sistem terpusat TikTok Shop Tokopedia Seller Center (TTSC). TTSC memberikan beberapa keunggulan bagi efisiensi pengelolaan toko :

1. **Centralized Store Management:** Pengelolaan stok, pemrosesan pesanan, dan pemantauan performa dilakukan dari satu dashboard tunggal, mengeliminasi peralihan antar-aplikasi bagi penjual yang mengoperasikan kedua saluran sekaligus.
2. **Sinkronisasi Stok Real-Time:** Ketika produk terjual di salah satu saluran (TikTok Shop atau Tokopedia), sistem secara otomatis memotong jumlah stok di saluran lainnya dalam hitungan detik, mencegah terjadinya pesanan ganda (anti-double order) melebihi stok fisik.
3. **Akses Ekosistem Kreator:** Penjual Tokopedia kini memiliki akses langsung ke jutaan kreator afiliasi TikTok untuk mengaktifkan strategi pemasaran berbasis konten kreatif.
4. **Integrasi Integrator Pihak Ketiga:** Penjual dapat mengintegrasikan TTSC ke sistem ERP seperti BigSeller baik melalui dashboard BigSeller (Jalur A) maupun melalui otorisasi menu Layanan di TikTok Shop Seller Center (Jalur B).

2.5. Kedaulatan Data dan Tantangan Keamanan Digital

Kepemilikan saham pengendali sebesar 75,01% oleh ByteDance Ltd. (entitas asing asal Tiongkok) memicu keprihatinan serius mengenai kedaulatan data nasional. Hal ini berarti data transaksi, pola perilaku belanja, profil demografis, hingga data spasial pengantaran barang jutaan masyarakat Indonesia berada di bawah kendali operasional entitas modal global.

Para pakar keamanan siber memperingatkan risiko penyedotan data (data siphoning) secara sistematis. Data profil psikografis konsumen yang mendalam dapat diolah di luar negeri untuk merancang strategi manufaktur asing yang sangat kompetitif, yang kemudian diekspor kembali ke pasar Indonesia. Meskipun UU Perlindungan Data Pribadi (UU PDP) telah menetapkan standar ketat bagi penyelenggara sistem elektronik (PSE), efektivitasnya sangat bergantung pada kemampuan otoritas siber nasional untuk melakukan audit algoritma guna memastikan data pengguna media sosial TikTok dan data transaksi belanja Tokopedia tidak digabungkan secara ilegal untuk kepentingan profil psikografis yang manipulatif.

Selain aspek kedaulatan data ekonomi, platform juga diwajibkan mematuhi regulasi perlindungan anak yang diperketat di Indonesia pada tahun 2026. TikTok tercatat melakukan

penutupan terhadap lebih dari 1,7 juta akun di bawah umur di Indonesia guna mematuhi standar perlindungan anak. Dalam operasional perdagangan elektronik, platform menetapkan pembatasan usia minimal pembeli wajib berusia 18 tahun ke atas. Bagi pengguna berusia di bawah 25 tahun, diberlakukan pembatasan transaksi harian maksimal 8 transaksi per hari, serta penerapan masa jeda (cooling-down period) selama 15 menit setelah melakukan 20 transaksi kumulatif di seluruh toko guna menekan risiko transaksi impulsif di kalangan generasi muda.

2.6. Proyeksi Masa Depan Ekonomi Digital Indonesia

Lanskap e-commerce Indonesia diproyeksikan akan terus mengalami ekspansi yang sangat kuat. Berdasarkan analisis tren pasar, nilai pasar e-commerce Indonesia diproyeksikan tumbuh dari USD 90,35 miliar pada tahun 2025 menjadi USD 104,21 miliar pada tahun 2026, dan diperkirakan menembus angka USD 212,58 miliar pada tahun 2031 dengan CAGR sebesar 15,32% periode 2026-2031. Proyeksi dari sumber lain juga menunjukkan lintasan pertumbuhan serupa, di mana pasar e-commerce diperkirakan bernilai USD 94,5 miliar pada tahun 2025 dan akan melompat hampir dua kali lipat menjadi USD 194,2 miliar pada tahun 2030 dengan CAGR 15,5%. Pertumbuhan ini didorong oleh penetrasi internet seluler, meluasnya penggunaan dompet digital, adopsi QRIS, layanan BNPL yang menaikkan nilai rata-rata pesanan (average order value), serta transisi metode belanja dari pencarian katalog ke arah video commerce (live streaming dan konten video kreatif) yang diproyeksikan berkontribusi sebesar 25% dari total GMV e-commerce nasional.

Pendorong pertumbuhan utama lainnya adalah digitalisasi di wilayah Tier-2 dan Tier-3 yang diproyeksikan menyumbang hingga 50% dari total pasar e-commerce nasional. Pertumbuhan di daerah luar Jawa didukung oleh realisasi anggaran infrastruktur pemerintah sebesar IDR 400 triliun (USD 25,8 miliar) untuk peningkatan pelabuhan, jalan tol, dan kargo udara. Operator logistik seperti JNE Express dan TIKI menanggapi hal ini dengan membangun mikro-hub skala kontainer yang lebih dekat ke wilayah pemukiman konsumen, memangkas jarak pengiriman jarak terakhir (last-mile delivery), mempercepat pengiriman esok hari (next-day delivery) di luar Jawa, serta menghemat biaya pengiriman berkisar antara 12% hingga 18% bagi para pedagang lokal.

Untuk menavigasi pertumbuhan masif ini, pemerintah Indonesia di bawah Rencana Strategis Kementerian Perdagangan Tahun 2025-2029 memfokuskan kebijakan pada perlindungan konsumen dan penguatan industri dalam negeri. Beberapa regulasi masa depan yang sedang digodok meliputi pengetatan aturan impor barang elektronik dan telematika melalui draf Permendag Nomor 21 Tahun 2025 guna memproteksi industri manufaktur lokal, pembatasan biaya administrasi platform agar tidak menggerus margin keuntungan UMKM, serta larangan manipulasi algoritma pencarian yang mengutamakan produk impor murah di atas produk lokal.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

2.7. Kesimpulan

Integrasi strategis antara TikTok Shop dan Tokopedia merupakan tonggak sejarah penting dalam evolusi ekonomi digital Indonesia yang menandai berakhirnya era persaingan murni antara media sosial dan e-commerce. Dari perspektif manajemen strategis, akuisisi mayoritas oleh ByteDance merupakan respons pragmatis yang cerdas dalam mengatasi hambatan regulasi Permendag Nomor 31 Tahun 2023. Transaksi ini menghasilkan solusi yang saling menguntungkan (win-win solution): TikTok berhasil mengamankan kembali akses operasionalnya di pasar e-commerce terbesar di Asia Tenggara, sementara GoTo Group sukses mendivestasi unit usaha Tokopedia yang sebelumnya membebani keuangan perusahaan, mengubah beban biaya tinggi menjadi aliran pendapatan kas baru berbasis biaya layanan (e-commerce service fee) yang berkelanjutan demi mencapai EBITDA positif.

Namun, integrasi ini menyisakan tantangan struktural yang krusial bagi kedaulatan ekonomi digital nasional. Dominasi kepemilikan saham asing sebesar 75,01% mengalihkan kendali atas data konsumsi dan transaksi masyarakat ke pihak global. Ditambah lagi, fakta bahwa 70-80% barang yang dijual di platform masih merupakan hasil manufaktur impor asal Tiongkok mengindikasikan bahwa digitalisasi UMKM saat ini masih terjebak pada digitalisasi sektor distribusi (reseller), bukan penguatan kapasitas produksi manufaktur dalam negeri. Selain itu, pemberlakuan biaya layanan logistik per Mei 2026, kontribusi retur bersama per Juni 2026, serta kenaikan komisi platform

menandai berakhirnya era bakar uang bersubsidi menuju model monetisasi platform yang lebih ketat, yang berpotensi menekan margin keuntungan pedagang kecil yang memiliki keterbatasan modal.

2.8.Rekomendasi

Berdasarkan analisis komprehensif di atas, beberapa rekomendasi strategis diusulkan untuk memperkuat ketahanan ekonomi digital nasional:

1. **Penguatan Penegakan Hukum Perlindungan Data:** Pemerintah harus segera mengoperasikan badan pengawas data pribadi yang independen sesuai mandat UU PDP. Badan ini wajib melakukan audit berkala terhadap arsitektur pertukaran data antara aplikasi media sosial TikTok dan operasional e-commerce Tokopedia guna menjamin bahwa profil psikografis pengguna media sosial tidak disalahgunakan untuk mengarahkan transaksi belanja secara manipulatif.
2. **Transparansi dan Keadilan Algoritma:** Kementerian Perdagangan perlu merumuskan aturan yang mewajibkan platform e-commerce mempublikasikan kriteria dasar kerja algoritma pencarian mereka. Aturan ini harus melarang algoritma yang secara sistematis memprioritaskan penayangan produk impor murah, dan sebaliknya, memberikan bobot prioritas yang adil bagi produk hasil produksi industri dalam negeri.
3. **Pemberian Insentif Komisi Berbasis TKDN:** Pemerintah disarankan berkolaborasi dengan asosiasi platform untuk menyusun skema pemotongan biaya layanan administrasi atau komisi platform bagi merchant yang menjual produk dengan Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN) tinggi. Hal ini penting agar produk manufaktur lokal memiliki daya saing harga terhadap produk impor massal.
4. **Peningkatan Literasi Manajemen Keuangan UMKM:** Fokus pemberdayaan pelaku UMKM lokal tidak boleh berhenti pada teknik pemasaran interaktif (live streaming) semata. Pemerintah dan akademisi harus memperluas pelatihan ke arah tata kelola keuangan, pengelolaan arus kas, kepatuhan legalitas merek, serta adaptasi terhadap struktur biaya logistik, retur, dan administrasi platform yang semakin dinamis agar UMKM memiliki ketahanan usaha jangka panjang.

DAFTAR REFERENSI

- Anchanto. (2026). *Indonesia's e-commerce market: Growth, trends & insights*. <https://anchanto.com/indonesia-e-commerce-industry/>
- Anisah, S., & Wahjono, S. I. (2023). *Mengkaji kelebihan dan kelemahan e-commerce Shopee Indonesia* [Monograf]. Universitas Muhammadiyah Surabaya. ResearchGate.
- Arimbi. (2026). Analisis peluang, ancaman, dan strategi penjualan melalui aplikasi Tiktok Shop dan Tokopedia di wilayah Tangerang. *Jurnal Manajemen Bisnis Terapan (JUMBIDTER)*. <https://ejournal.arimbi.or.id/index.php/JUMBIDTER/article/download/917/1021>
- Astini, S., Sari, M. M., & Wahjono, S. I. (2025). Pengaruh e-commerce terhadap perilaku konsumen di era digital. *Journal of Innovative and Creativity*, 5(2), 711–719.
- Atlantis Press. (2026). *The impact of Tiktok Shop policy dynamics to the micro-small-medium-sized enterprises sustainability*. <https://www.atlantis-press.com/article/126002304.pdf>
- Aulia, S., & Wahjono, S. I. (2023). *Penerapan IOT pada bisnis e-commerce Tokopedia* [Monograf]. Universitas Muhammadiyah Surabaya. ResearchGate.
- Baktir, N., & Wahjono, S. I. (2024). *Manajemen operasi di perusahaan jasa Shopee Express* [Monograf]. Universitas Muhammadiyah Surabaya. ResearchGate.
- BPSDMP Kemendag. (2024). *Salam redaksi - BPSDMP - Kementerian Perdagangan*. <https://bpsdmp.kemendag.go.id/storage/publikasi/pzHbMDNXcyPVUfY61BP9GJM3kZfn0ejYWFZWvdig.pdf>
- CNBC Indonesia. (2024). *Rekam jejak GOTO setahun dan kisah di balik PHK Tokopedia TikTok*. <https://www.cnbcindonesia.com/research/20240614141032-128-546700/rekam-jejak-goto-setahun-dan-kisah-di-balik-phk-tokopedia-tiktok>
- Cube Asia. (2026). *How Tokopedia became an eCommerce titan in Indonesian market*. <https://cube.asia/read/how-tokopedia-became-ecommerce-titan-indonesia/>
- Databoks. (2024). *Data Indonesian e-commerce transaction value terbaru dan terupdate*. <https://databoks.katadata.co.id/en/tags/indonesian-e-commerce-transaction-value>

- DealStreetAsia. (2025). *SE Asia's e-commerce GMV hit \$157.6b in 2025: Momentum Works*. <https://www.dealstreetasia.com/stories/momentum-works-report-2025-479044>
- Demeter ICT. (2026). *Shopee vs Lazada vs TikTok Shop: Who's winning in Southeast Asia?*. <https://www.demeterict.com/en/zendesk-updates-en/shopee-vs-lazada-vs-tiktok-shop-whos-winning-in-southeast-asia/>
- Fam, S. F., Chuan, Z. L., Wahjono, S. I., & Zaini, N. D. (2022). Fuzzy Analytical Hierarchy Process (F-AHP) method in evaluating e-wallet payment system in Malaysia. *Mathematical Statistician and Engineering Applications*, 71(3), 742–749.
- GoTo Group. (2024). *GoTo and TikTok announce transaction completion, formalizing strategic partnership for Indonesia*. <https://www.gotocompany.com/en/news/press/goto-and-tiktok-announce-transaction-completion-formalizing-strategic-partnership-for-indonesia>
- Hakim. (2023). Pengaruh Peraturan Menteri Perdagangan (PERMENDAG) Nomor 31 Tahun 2023 terhadap perkembangan e-commerce di Indonesia. *Jurnal Hakim*. <https://journal.stekom.ac.id/index.php/Hakim/article/download/1440/931>
- Hermanto, M., & Wahjono, S. I. (2023). Peran e-commerce dalam meningkatkan daya saing usaha kecil dan menengah (UKM). *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 3(1), 243–251.
- IC Tech. (2024). Merger dan akuisisi sebagai strategi manajemen perusahaan menghadapi persaingan teknologi informasi: Sebuah tinjauan literatur. *Jurnal IC Tech*. <https://ejournal.iwima.ac.id/index.php/ictech/article/view/238>
- Indonesian Journal of Law and Justice. (2024). *Analisis hukum persaingan usaha terhadap merger Tokopedia dan TikTok Shop dalam ekosistem ekonomi digital di Indonesia*. <https://journal.pubmedia.id/index.php/lawjustice/article/view/5622>
- IndoPremier. (2024). *Sahamnya sisa 25% di Tokopedia, GOTO dapat duit dari sini*. [https://www.indopremier.com/ipotnews/newsDetail.php?jdl=Sahamnya Sisa 25 di Tokopedia GOTO Dapat Duit dari Sini&news_id=437782](https://www.indopremier.com/ipotnews/newsDetail.php?jdl=Sahamnya+Sisa+25+di+Tokopedia+GOTO+Dapat+Duit+dari+Sini&news_id=437782)
- Jakarta Globe. (2026). *KPPU hits TikTok with nearly \$900,000 fine for late reporting of Tokopedia deal*. <https://jakartaglobe.id/business/kppu-hits-tiktok-with-nearly-900000-fine-for-late-reporting-of-tokopedia-deal>
- Journal Fourzero. (2024). Merger dan akuisisi sebagai strategi korporasi: Implikasi terhadap profitabilitas, likuiditas, efisiensi aset. *Journal Fourzero*. <https://journal.fourzero.id/index.php/ed/article/download/178/87>
- Journal Publicuho. (2024). Inklusi digital dalam implementasi sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) di Kota Surabaya. *Journal Publicuho*. <https://journalpublicuho.uho.ac.id/index.php/journal/article/download/880/580/6878>
- Kahfa, Z. I., & Wahjono, S. I. (2023). *Brand image e-commerce Tokopedia terhadap minat beli konsumen* [Monograf]. ResearchGate.
- Kementerian Perdagangan. (2023). *Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 31 Tahun 2023*. <https://jdih.kemendag.go.id/peraturan/peraturan-menteri-perdagangan-nomor-31-tahun-2023>
- Kementerian Perdagangan. (2025). *Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 34 Tahun 2025 tentang Rencana Strategis Kementerian*. <https://peraturan.go.id/files/permendag-no-34-tahun-2025.pdf>
- Komdigi. (2023). *Terbitkan Permendag Nomor 31 Tahun 2023, Mendag Zulkifli Hasan: Pemerintah bangun ekosistem perdagangan digital adil dan sehat*. <https://www.komdigi.go.id/berita/artikel/detail/terbitkan-permendag-nomor-31-tahun-2023>
- Kurniawan, D. F., Darmawan, I. A., & Wahjono, S. I. (2025). Gaya hidup digital dan keuangan mengungkap daya tarik Shopee PayLater di kalangan milenial. *Journal of Innovative and Creativity*, 5(2), 55–62.
- LPPSP UI. (2024). *Digital ecosystem governance*. https://lppsp.ui.ac.id/api/uploads/pdfs/1752825954_8a7eaac61c33.pdf
- Lutfifa, R., Syahputra, T. A., & Wahjono, S. I. (2025). Pengaruh fintech mobile banking terhadap perilaku konsumtif pada Gen Z. *Journal of Innovative & Creativity*, 5(2), 701–710.
- Manuhara. (2026). Analisis jangka panjang fenomena akuisisi Bytedance terhadap Tokopedia. *Jurnal Manuhara*. <https://journal.arimbi.or.id/index.php/Manuhara/article/download/1022/1101/4498>

- Momentum Works. (2026a). *Ecommerce in Southeast Asia*. <https://momentum.asia/insights/detail/ecommerce-in-southeast-asia>
- Momentum Works. (2026b). *Indonesia is sending a stronger signal on Chinese ecommerce*. <https://thelowdown.momentum.asia/indonesia-is-sending-a-stronger-signal-on-chinese-ecommerce/>
- Puiteng, C., Fam, S. F., Choryuin, T., & Wahjono, S. I. (2025). E-service quality and customer satisfaction: Insights and trends from bibliometric analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 15(2).
- Putri, B. W. S., & Wahjono, S. I. (2022). *Struktur organisasi di Shopee* [Monograf]. ResearchGate.
- Rahmawati, D. W., & Wahjono, S. I. (2024). *Potensi teknologi blockchain bagi perusahaan antar barang/ dokumen JNE di Indonesia era digital* [Monograf]. ResearchGate.
- Ramdhani, M. R., Wahjono, S. I., & Kurniawan, R. (2025). Peran fintech, literasi keuangan, dan sikap individu terhadap penggunaan GoPay Later di kalangan ibu rumah tangga. *Journal of Innovative and Creativity*, 5(2), 109–118.
- ResearchGate. (2020). *Good corporate governance principles on internet intermediary companies in protecting the privacy of personal data in indonesia*. <https://www.researchgate.net/publication/343202449>
- Saham Daily. (2026). *Keterkaitan GOTO, TIKTOK & TOKPED*. <https://www.sahamdaily.com/keterkaitan-goto-tiktok-tokped/>
- Saifudin, F. C., Wahjono, S. I., & Mahardhika, B. W. (2024). Peran literasi keuangan, digital payment system dan penggunaan internet terhadap tingkat keberhasilan OVO. *Improvement: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 4(1), 66–76.
- Salsabila, D., Rofiani, S. A., & Wahjono, S. I. (2025). Strategi pemanfaatan P2P lending bagi UKM untuk meningkatkan akses pembiayaan. *Journal of Innovative and Creativity*, 5(2), 676–688.
- SMO Undip. (2024). Merger dan akuisisi: Alternatif meningkatkan kesejahteraan pemegang saham. *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*. <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/smo/article/download/4189/3810>
- TechHQ. (2026). *What has TikTok Shop just done to e-commerce in Indonesia?*. <https://techhq.com/news/did-tiktok-just-buy-its-way-past-e-commerce-regulations-in-indonesia/>
- UMKM Go ID. (2024). *Pemerintah siapkan aturan biaya admin e-commerce agar tak bebani UMKM*. <https://umkm.go.id/news/so65ack9p1m3u9vej2u978oj>
- UNY Eprints. (2024). *Kajian teori merger akuisisi*. <https://eprints.uny.ac.id/8656/3/BAB%20%20-08408144009.pdf>
- Wikipedia. (2026, Juni 20). *Tokopedia*. Diambil pada Juni 20, 2026, dari <https://en.wikipedia.org/wiki/Tokopedia>
- XTransfer. (2026). *Exploring the impact of Tokopedia on Indonesia's e-commerce growth*. <https://www.xtransfer.com/wiki/e-commerce/exploring-the-impact-of-tokopedia-on-indonesias-ecommerce-growth>