

Strategi dan Resiliensi HIJUP.com pada Bisnis *online* dan *Fashion Muslim* di Indonesia

Studi kasus ini ditulis oleh Liyu Adhi Kasari Sulung* dan Lia Wulandari sebagai bahan diskusi di kelas. Tim Penulis tidak bermaksud menggambarkan apakah penanganan yang dilakukan untuk situasi tersebut sudah efektif atau tidak. Tim Penulis mungkin menyamakan nama-nama dan informasi lainnya untuk alasan kerahasiaan. Informasi yang diberikan dalam kasus ini sebagian besar diambil dari sumber-sumber publik

Penggunaan naskah ini harus seizin Center for Education and Learning in Economics and Business (CELEB) FEB UI. Kampus UI Depok 16424

Pendahuluan

HIJUP.com adalah platform *e-commerce online* dari Indonesia yang berdiri sejak 2011 oleh Diajeng Lestari. Sebagai lulusan ilmu politik dan sosial mendorong Diajeng untuk mendirikan HIJUP.com sebagai cara untuk memberdayakan perempuan Muslim dan memberikan akses untuk mendapatkan pakaian modis yang sesuai dengan keyakinan agamanya. Selanjutnya, HIJUP kini telah menjadi salah satu platform *e-commerce* terbesar di Indonesia dengan pengguna dari seluruh dunia.

Sebagai situs *e-commerce* pertama untuk *fashion Muslim*, HIJUP.com telah membantu mengubah persepsi wanita Muslim dalam berhijab dan telah berkontribusi pada pertumbuhan industri *modest fashion*. Selain itu, HIJUP.com telah menyediakan pasar bagi para desainer di Indonesia untuk memamerkan karya mereka dan menjangkau audiens global. Dengan menawarkan busana muslim dari berbagai desainer di Indonesia, HIJUP.com telah menjadi pasar atau toko *online* yang menyediakan inovasi kreatif dan hubungan *online* antara desainer dan pelanggan. HIJUP mengirim produknya ke lebih dari 50 negara di dunia. Dengan menawarkan busana muslim dari berbagai desainer di Indonesia, HIJUP.com telah menjadi pasar atau toko *online* yang menyediakan inovasi kreatif dan hubungan *online* antara desainer dan pelanggan.

* liyu.adhi@ui.ac.id

Salah satu tantangan saat memulai HIJUP.com adalah pasar yang masih kecil karena masih sedikit wanita yang mengenakan hijab dibandingkan dengan saat ini. Pada saat itu juga, HIJUP.com, sebagai sebuah *startup* pemula, juga menghadapi kendala keuangan dan harus beroperasi dengan anggaran yang kecil. Selain itu, dengan visi dan misi HIJUP yang ingin meningkatkan merek-merek lokal supaya menjadi juara di negara sendiri, HIJUP harus fokus pada promosi wirausaha lokal supaya dapat bersaing dengan *brand* internasional untuk membantu mendorong pertumbuhan ekonomi. Tantangan lainnya adalah dalam proses pengenalan *brand* lokal tersebut dalam memasuki pasar Eropa, mengharuskan HIJUP untuk mengatasi perbedaan budaya dan beradaptasi dengan peraturan baru di tempat lain.

Awal HIJUP diluncurkan, perusahaan *startup* ini hanya memiliki dua pegawai dan modal yang kecil, namun HIJUP berhasil mengumpulkan pendapatan sebesar Rp 318.487.000 (\$20.000) pada bulan pertama peluncuran. Kemudian, model bisnis ini terus menguntungkan hingga pada pertengahan tahun 2019, HIJUP tercatat telah mengumpulkan 78 milyar rupiah dan telah berkembang lebih dari 20 kali lipat dari awal pendirian. Akan tetapi, perkembangan HIJUP tersebut ternyata tidak hanya mendapatkan peningkatan keuntungan pada bisnisnya tetapi juga permasalahan - permasalahan yang dihadapi. Permasalahan besar mulai muncul pada tahun 2017 dimana pasar menjadi berubah secara dramatis. Dengan kemunculan dan dominasi Shopee, Zalora, dan Tokopedia, yang ditandai dengan pendanaan besar untuk perusahaan rintisan ini, para pemain generik ini juga masuk ke target pasar HIJUP dan hal ini menciptakan persaingan yang ketat untuk HIJUP. Hal ini memberikan tantangan untuk resiliensi HIJUP di pasar domestik dikarenakan semakin banyaknya pesaing di ruang *e-commerce* lain yang bermunculan di Indonesia. Tantangan lain juga dihadapi HIJUP dikarenakan perusahaan terus mengeluarkan banyak uang untuk menarik investor, kompetisi yang makin meningkat, dan ditambah lagi dengan pandemi covid 19 tahun 2020.

Kompetisi *Online Marketplace*

Sejak HIJUP.com didirikan hingga saat ini, *start-up* ini telah mengalami banyak perubahan dalam hal manajemen maupun *branding* HIJUP itu sendiri. Hal ini dilakukan oleh HIJUP untuk dapat terus bersaing dengan perusahaan sejenis yang semakin banyak pesaing lain di Indonesia. Kemudian, sejak awal didirikan pada tahun 2011, HIJUP muncul sebagai platform *marketplace* khusus untuk merek-merek muslim fashion sebagai branding utamanya. HIJUP berkomitmen untuk menjadi katalisator industri *modest fashion* di Indonesia dan dunia. Pada awal didirikan, HIJUP semula hanya memiliki 14 mitra desainer lokal Indonesia. Hingga saat ini, HIJUP sudah memiliki lebih dari 500 mitra yang bergabung di platform *marketplace*. Pertumbuhan bisnis dari *brand* yang bermitra yang bergabung dengan HIJUP sangat besar, beberapa kisah suksesnya

adalah Button scarf, Ria Miranda dan Puru Kambara. *Brand* tersebut menjadi lebih populer dan banyak dikenal masyarakat sebagai desainer lokal dengan kualitas premium melalui kemitraan mereka dengan HIJUP. Selain itu, melalui HIJUP juga mereka dapat merangkul lebih banyak konsumen setia yang selama ini hanya terbatas pada *offline* saja dan menjadi lebih luas dengan adanya *online marketplace*.

Salah satu hambatan yang kemudian muncul seiring dengan bertambahnya mitra dan penambahan konsumen adalah semakin beragamnya segmen yang disasar dari masing-masing *brand*. Perbedaan target pasar ini bisa jadi sangat berbeda antara *brand* yang satu dengan yang lainnya. Ada *brand* yang premium dan hanya menyasar pasar kelas atas, ada juga *brand* yang menyasar pasar kelas menengah, dan ada juga yang menyasar pasar kelas bawah. Kondisi ini membuat branding dan positioning HIJUP sebagai *e-commerce* menjadi kabur. Sehingga, target pasar HIJUP juga menjadi sangat beragam dan tidak fokus.

Persoalan lain yang dihadapi oleh HIJUP saat ini adalah semakin banyak pesaing di ruang *e-commerce* lain yang bermunculan di Indonesia, seperti Shopee, Zalora, dan Tokopedia, yang berekspansi ke pasar HIJUP pada beberapa tahun terakhir. Banyak alternatif yang akan datang juga muncul di pasar, memberi pelanggan begitu banyak pilihan lain.

Mulai tahun 2017, pasar berubah secara dramatis. Dengan kemunculan dan dominasi Shopee dan Tokopedia, yang ditandai dengan pendanaan besar untuk perusahaan rintisan ini, para pemain generik ini juga masuk ke target pasar HIJUP dan hal ini menciptakan persaingan yang ketat untuk HIJUP. Pada Q3 tahun 2018, Shopee menghabiskan 2,435 milyar rupiah dalam kampanye pemasaran yang agresif untuk meningkatkan pasar mereka dan berbagi dengan menawarkan diskon untuk pembelian dan transaksi di *platform* mereka.

Dengan penawaran uang yang lebih besar dari pesaing *marketplace* lain, desainer top yang menyumbangkan penjualan besar di HIJUP memindahkan pasokan mereka ke platform *marketplace* tersebut, meninggalkan inventaris yang rendah pada platform HIJUP, bahkan mereka pindah 100% sepenuhnya karena platform lain meminta hubungan eksklusif. Selain itu, pelanggan yang setia dengan HIJUP juga pindah ke platform lain yang memberikan banyak diskon dan promosi. Akibatnya, penjualan HIJUP mengalami penurunan yang cukup signifikan di tahun 2019. Gambar persentase penjualan tahunan HIJUP.com dari sebelum 2014 sampai 2020 dapat dilihat pada Lampiran Gambar 1.

Tidak hanya harus berkompetisi dengan oleh pemain *e-commerce* sejenis. Pemandang baru yang tak terlihat seperti *reseller* desainer juga menyerang HIJUP. Banyak desainer yang sukses berkembang bersama HIJUP membuat program *reseller* dan membuka toko di kota setempat. Hal ini menciptakan lebih banyak alternatif bagi pelanggan, terutama di luar Jakarta. Selain itu, kebutuhan pelanggan yang perlu datang dan mencoba produk sebelum memutuskan untuk membeli produk tersebut membuat

toko-toko reseller ini mendapatkan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan *e-commerce* seperti HIJUP. Hal ini membuat daya tawar para pemasok HIJUP menjadi lebih kuat. Mereka sering menegosiasikan biaya di platform HIJUP jika mereka bisa. Daya tawar pembeli juga lebih kuat, dengan banyaknya pilihan dan promosi di pasar. HIJUP perlu “menyerang” pasar dengan strategi yang berbeda dan tepat untuk dapat kembali terjun dan bersaing dengan *online marketplace* lain.

Memperkuat Diferensiasi

Tidak terpengaruh oleh sebagian besar strategi pemain *e-commerce* lain, HIJUP memperkuat *positioning*-nya dalam “*focused differentiation*”. HIJUP meningkatkan diferensiasinya di antara pemasok (desainer) dan pelanggannya dengan menyediakan layanan *end-to-end online to offline*. Dengan diferensiasi ini, para desainer tidak akan membandingkan HIJUP dengan *marketplace* atau *reseller e-commerce* lain yang selalu memainkan permainan harga. Di sisi pelanggan, strategi ini akan meningkatkan kesediaan pelanggan untuk membayar. Pelanggan akan melihat HIJUP secara berbeda karena HIJUP memberikan layanan *offline* yang lebih nyaman, terutama di kategori fashion. Selain itu, HIJUP dapat meningkatkan marginnya dengan meningkatkan *customer experience*. Dengan strategi tersebut, penjualan HIJUP akan meningkat tiga kali lipat; pada tahun 2023, manajemen memproyeksikan penjualan HIJUP akan mencapai sekitar Rp 240 Miliar.

Pemetaan Konsumen

Dalam menghadapi permasalahan tersebut, HIJUP membuat analisis pemetaan yang membuat HIJUP unik dan berbeda dengan *e-commerce* yang lainnya. Analisis pemetaan tersebut dilakukan melalui riset konsumen dan *digital marketing* yang dapat menjelaskan latar belakang konsumen utama dari HIJUP dan membuat manajemen HIJUP memutuskan untuk fokus kepada target konsumen utama mereka tersebut. Lampiran Gambar 2 menunjukkan tanggapan dari survei terkait keuntungan dan kerugian yang dirasakan dari belanja online di HIJUP:

Hasil dari survei tersebut, HIJUP sudah melakukan beberapa tambahan fitur baru pada sistem *online* mereka dengan *comprehensive size chart and guide, trusted curators, fair return policy, simple and elegant UI design, data privacy policy, flexible payment options, thoughtful UI and web-apps, transparent brand messaging and curation process*, dan opsi untuk asuransi pengiriman.

Adapun pada *web-Apps* HIJUP dapat menampilkan produk berdasarkan survei pelanggan dan analisis data untuk mencocokkan preferensi mode mereka dengan produk yang tersedia dijelaskan dalam Lampiran Gambar 3 menunjukkan sebagai *point of differentiating feature* nya mereka dengan menggunakan *Web-Apps HIJUP* untuk mencocokkan preferensi konsumen

Berdasarkan data-data tersebut, studi kasus ini mencoba untuk memberikan deskripsi tentang bagaimana HIJUP.com mencoba untuk bertahan dalam kompetisi yang semakin ketat di pasar domestik dan bagaimana strategi dalam perusahaan tersebut dalam menghadapinya.

Pertanyaan Diskusi:

1. Teori atau model apa yang digunakan untuk menganalisis masalah konsumen dan solusi yang didapatkan oleh produsen?
2. Bagaimana HIJUP dapat menjalin hubungan dengan konsumen dan menentukan kebutuhan/keinginan konsumen?
3. Apa keunggulan kompetitif strategis yang harus dibangun HIJUP untuk memperkuat posisinya di antara *e-commerce* di Indonesia dan meningkatkan penjualannya dengan menggunakan *value proposition canvas*?
4. Apakah HIJUP harus ikut dalam strategi “perang harga” untuk dominasi pangsa pasar di industri fashion atau “naik tingkat” untuk menasar target konsumen yang lebih premium? (termasuk cara mempertahankan konsumen lama dan menarik konsumen baru)

Referensi:

<https://www.cnbcindonesia.com/entrepreneur/20180212135433-25-4123/kisah-sukses-pendiri-HIJUP-diajeng-lestari>

<https://dailysocial.id/post/HIJUP-com-platform-e-commerce-untuk-busana-muslimah>

<https://swa.co.id/youngster-inc/youngsterinc-startup/diajeng-lestari-HIJUP-com-e-commerce-fashion-muslim-yang-mendunia>

<https://www.tribunnews.com/bisnis/2021/07/12/berawal-dari-startup-kecil-HIJUP-membawa-indonesia-jadi-kiblat-fashion-muslim-dunia>

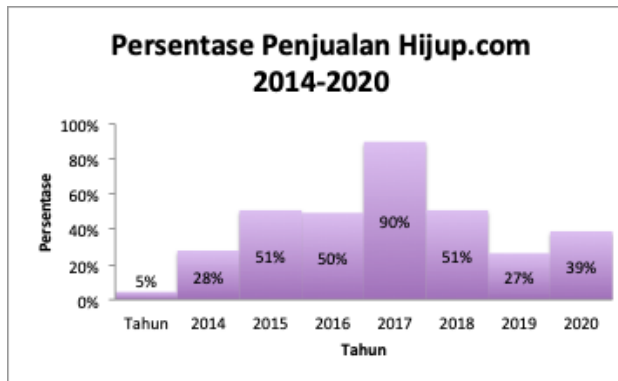
<https://www.cnbcindonesia.com/entrepreneur/20180528085458-25-16808/HIJUP-bisnis-busana-muslim-online-offline-masih-cerah>

<https://uzone.id/diajeng-lestari-sosok-di-balik-e-commerce-fashion-muslim-HIJUP>

Link Lean Canvas (<https://www.youtube.com/watch?v=pvIN9STpzCQ>)

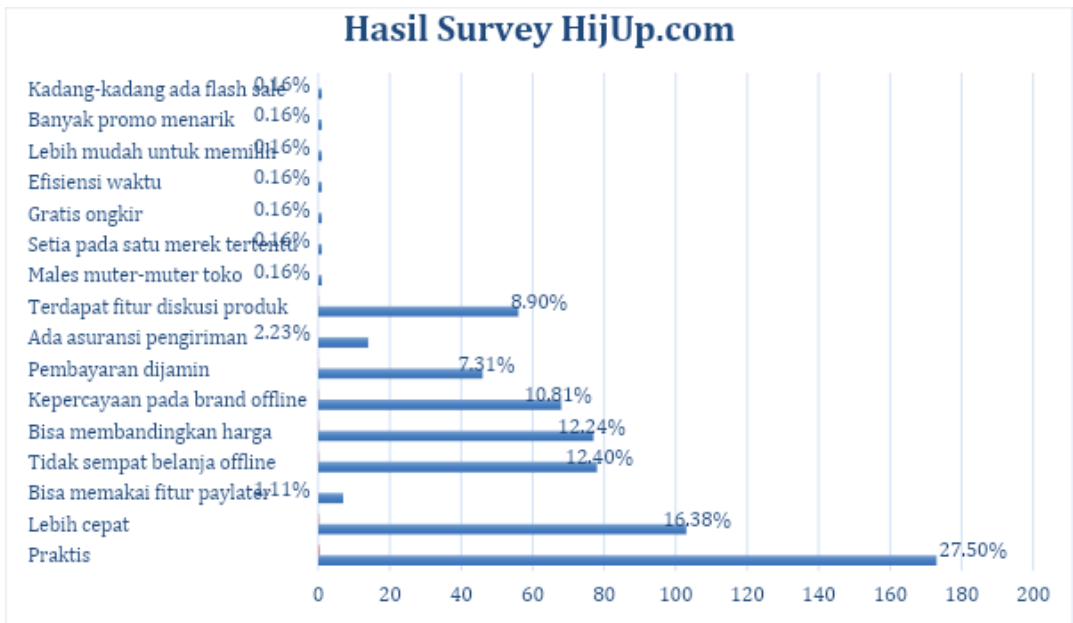
Link Value Proposition Canvas (<https://www.youtube.com/watch?v=kiWkRiynPAo>)

Lampiran



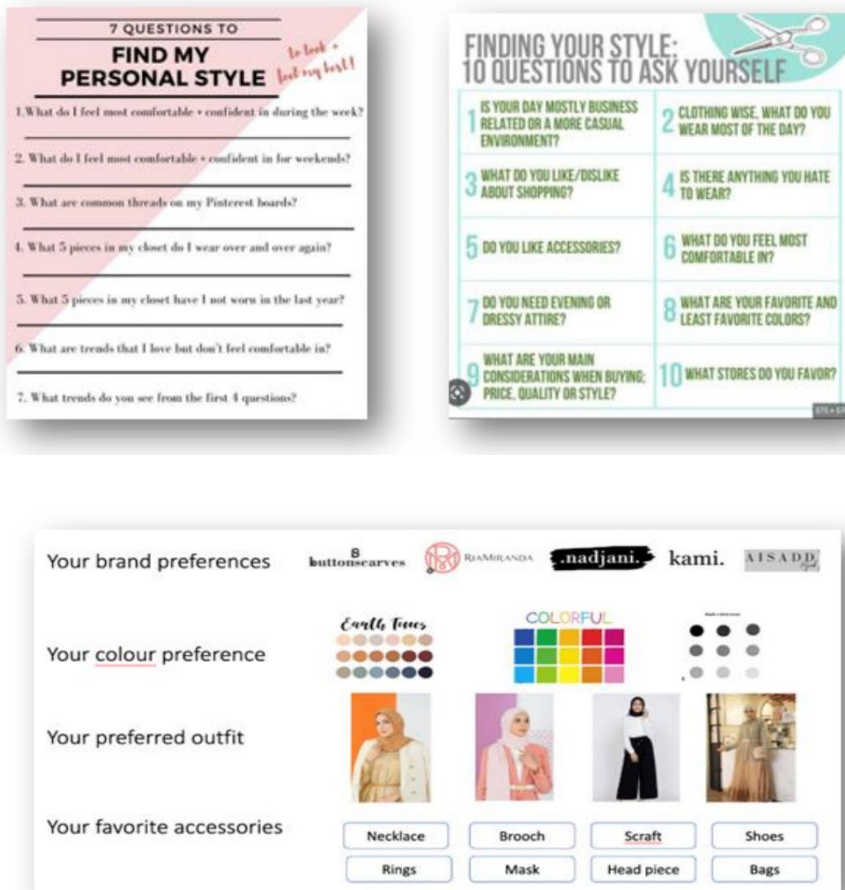
Gambar 1. Penjualan tahunan HIJUP (sebelum 2014 - 2020)

Sumber: HIJUP.com



Gambar 2. Hasil survey “mengapa Anda membeli fashion muslim secara online?”

Sumber: HIJUP.com



Gambar 3. Contoh Web-Apps HIJUP untuk mencocokkan preferensi konsumen

Sumber: HIJUP.com

