

Investigasi Strategi *Positioning* Merek: Studi Kasus Industri *E-commerce* di Indonesia

Raudina Salma, Berto Mulia Wibawa, dan Puti Sinansari
 Departemen Manajemen Bisnis, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)
e-mail: berto@mb.its.ac.id

Abstrak—Industri *e-commerce* merupakan pasar yang menjanjikan di Indonesia dengan persaingan yang kompetitif. Identifikasi strategi *positioning* merek berdasarkan persepsi konsumen menjadi hal yang penting untuk diperhatikan, karena dengan ini perusahaan *e-commerce* akan menemukan posisi kompetitifnya sehingga dapat menciptakan keunggulan di benak konsumen. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi bagaimana atribut kualitas layanan memengaruhi evaluasi konsumen terhadap *positioning* merek *top five e-commerce* di Indonesia. Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui *online survey* kuisioner kepada 290 responden. Berdasarkan hasil *perceptual map*, *top-five e-commerce* di Indonesia yaitu Tokopedia, Shopee, JD.ID, Bukalapak, dan Lazada dipersepsikan secara berbeda oleh pelanggan berdasarkan atribut kualitas layanan serta keunggulannya. Tokopedia dapat dikatakan sebagai *e-commerce* paling unggul karena memiliki dua atribut yaitu FF dan EC sebagai keunggulannya. Lazada berada di posisi paling lemah karena dipersepsikan oleh pelanggan sebagai *e-commerce* yang tidak memberikan keempat atribut kualitas layanan dengan baik. Setiap *e-commerce* harus mampu mempertahankan keunggulannya tanpa mengabaikan atribut kualitas layanan lainnya yang juga penting bagi pelanggan. *E-commerce* harus melakukan beberapa *improvement* pada atribut layanan yang tidak dirasakan secara maksimal oleh pelanggan serta perlu untuk lebih memperhatikan atribut layanan yang belum dirasakan oleh pelanggan. Oleh sebab itu, penelitian ini juga merumuskan implikasi manajerial untuk masing-masing *e-commerce* dengan tujuan untuk meningkatkan jumlah pengguna dan pelanggan *e-commerce*.

Kata kunci—Industri *E-Commerce*, Kualitas Layanan, *Perceptual Map*, Persepsi, *Positioning* Merek.

I. PENDAHULUAN

INDUSTRI *e-commerce* terus mengalami pertumbuhan seiring dengan perkembangan teknologi dan perubahan gaya hidup masyarakat dalam memenuhi kebutuhan. *E-commerce* telah menjadi sektor dengan pertumbuhan tercepat dan menjadi sektor paling dinamis dalam ekonomi digital Asia Tenggara selama tiga tahun terakhir. Indonesia merupakan negara dengan kontribusi angka paling besar dan menjadi negara dengan pertumbuhan *e-commerce* terbesar di Asia Tenggara, mencapai 12,2 miliar USD pada tahun 2018, dan diperkirakan akan mencapai 53 miliar USD pada tahun 2025, melebihi total gabungan dari negara-negara Asia Tenggara lainnya. Menunjukkan bahwa Indonesia memiliki peran yang besar dalam pertumbuhan ekonomi digital Asia Tenggara. Saat industri *e-commerce* sudah semakin *mature*, perusahaan-perusahaan *e-commerce* akan semakin mengincar kepemimpinan di setiap pasar geografis. Indonesia akan menjadi target utama bagi para pemain *e-commerce* lokal maupun regional Asia Tenggara karena

dianggap sebagai pasar yang paling potensial bagi perusahaan *e-commerce*.

Tren pengguna platform *e-commerce* di Indonesia terus mengalami pertumbuhan cukup besar pada beberapa tahun terakhir. Pada tahun 2017 jumlah pengguna *e-commerce* di Indonesia mencapai 139 juta pengguna, yang kemudian meningkat 10,8 persen menjadi 154,1 juta pengguna pada tahun 2018. Pada tahun 2019 jumlah pengguna mencapai 168,3 juta dan diproyeksikan akan mencapai 212,2 juta pada tahun 2023. Fenomena yang terjadi pada industri *e-commerce* menunjukkan bahwa kepopuleran *e-commerce* di Indonesia akan semakin meningkat.

Beberapa *e-commerce* di Indonesia berhasil membuktikan kesuksesannya dan masuk dalam daftar perusahaan berpredikat unicorn, yaitu di antaranya adalah Tokopedia, Bukalapak, JD.ID, dan Lazada. Peringkat aplikasi *top charts* pada kategori *shopping* di App Store dan Play Store Indonesia menunjukkan bahwa saat ini Shopee berada di posisi pertama. Angka jumlah pengguna tentunya turut menentukan popularitas suatu perusahaan *e-commerce*. Beberapa pemain besar *e-commerce* silih berganti mengambil alih posisi pertama, tetapi tidak ada *e-commerce* yang mutlak mendominasi persaingan berdasarkan jumlah pengguna aktif aplikasi sepanjang tahun 2019. Perusahaan *e-commerce* lokal mendominasi dalam peringkat *top five e-commerce* di Indonesia dengan jumlah pengguna terbanyak, namun Indonesia masih kekurangan perusahaan *e-commerce* lokal yang mampu menghadirkan *user experience* kelas atas, hanya Tokopedia yang konsisten dalam memberikan kenyamanan kepada pelanggan saat berbelanja *online* melalui aplikasi. Hal ini menjadi peringatan bagi para perusahaan *e-commerce* lokal untuk terus meningkatkan pelayanan dan menciptakan keunggulan bagi konsumennya agar dapat bersaing menjadi pemimpin di pasar *e-commerce* Indonesia. Melihat kondisi pasar *e-commerce* yang menjanjikan, Indonesia tidak hanya menjadi target utama bagi para pemain *e-commerce* lokal, tetapi juga akan menjadi target utama bagi pemain *e-commerce* regional di Asia Tenggara.

Saat berbelanja *online* melalui platform *e-commerce*, masyarakat kini semakin selektif dalam memilih *e-commerce* yang akan digunakan. Perbedaan persepsi konsumen menjadi salah satu faktor penentu saat konsumen memilih untuk melakukan pembelian pada situs atau aplikasi *e-commerce*. Masing-masing situs atau aplikasi *e-commerce* tentunya memiliki karakteristik yang berbeda. Perusahaan *e-commerce* perlu mengetahui persepsi konsumen terhadap layanannya agar dapat menciptakan keunggulan di benak konsumen. Oleh sebab itu, identifikasi strategi *positioning* merek menjadi hal yang penting untuk diperhatikan. *Positioning* merek tergantung pada persepsi konsumen mengenai atribut-

Tabel 1.
Definisi operasional variabel independen

No	Variabel	Definisi
1	<i>Efficiency (EC)</i>	Menggambarkan apakah aplikasi <i>e-commerce</i> merespons dengan cepat dan mudah digunakan
2	<i>Fulfillment (FF)</i>	Sejauh mana janji aplikasi tentang pengiriman pesanan dan ketersediaan produk dapat terpenuhi
3	<i>Contact (CT)</i>	Tingkat ketersediaan bantuan telepon dan online representatives
4	<i>Responsiveness (RS)</i>	Efektifitas proses penanganan masalah dan kebijakan pengembalian produk

Tabel 2.
Indikator variabel independen

Variabel Independen	Kode	Indikator Variabel
<i>Efficiency (EC)</i>	EC1	Kecepatan dalam mengakses aplikasi <i>e-commerce</i>
	EC2	Kecepatan proses transaksi pada aplikasi <i>e-commerce</i>
	EC3	Kecepatan aplikasi <i>e-commerce</i> dalam memuat halamannya
	EC4	Frekuensi aplikasi <i>e-commerce</i> mengalami <i>crash</i> (tertutup secara tiba-tiba)
	FF1	Ketersediaan opsi pengiriman produk dengan jangka waktu yang sesuai pada aplikasi <i>e-commerce</i>
<i>Fulfillment (FF)</i>	FF2	Kemampuan aplikasi <i>e-commerce</i> mengirimkan produk yang dipesan pelanggan
	FF3	Kesesuaian pengiriman pesanan melalui aplikasi <i>e-commerce</i> seperti yang dijanjikan
	FF4	Kesesuaian penawaran yang diberikan pada aplikasi <i>e-commerce</i>
	CT1	Konsistensi arahan yang diberikan oleh petugas layanan (<i>customer service</i>) pada aplikasi <i>e-commerce</i>
<i>Contact (CT)</i>	CT2	Ketersediaan penawaran untuk menyampaikan keluhan secara langsung saat terjadi masalah pada aplikasi <i>e-commerce</i>
	CT3	Ketersediaan nomor telepon perusahaan pada aplikasi <i>e-commerce</i>
	RS1	Kenyamanan opsi pengembalian produk pada aplikasi <i>e-commerce</i>
<i>Responsiveness (RS)</i>	RS2	Kemampuan aplikasi <i>e-commerce</i> dalam penanganan pengembalian produk
	RS3	Kemampuan aplikasi <i>e-commerce</i> dalam memberikan garansi produk

atribut suatu produk, termasuk atribut khusus atau karakteristik suatu produk yang memungkinkan konsumen untuk membedakan dan membuat perbandingan antar produk yang bersaing [1]. *Positioning* merek dapat dilakukan melalui perancangan *perceptual map* dengan menggunakan informasi yang berasal dari persepsi dan preferensi konsumen untuk keperluan analisis [2]. *Perceptual map* akan mencerminkan posisi perusahaan dan membantu untuk melihat bagaimana posisi kompetitif perusahaan dibandingkan dengan perusahaan kompetitor.

Melihat kondisi industri *e-commerce* di Indonesia dengan persaingan yang kuat serta adanya perbedaan persepsi konsumen terhadap kualitas platform belanja *online*, maka penelitian mengenai identifikasi strategi *positioning* merek *e-commerce* dianggap perlu dilakukan agar dapat menjadi landasan bagi perusahaan *e-commerce* yang dijadikan sebagai objek untuk mengetahui keunggulan kompetitif dari segi kualitas layanan untuk kemudian di evaluasi guna mengetahui preferensi konsumen. Sehingga memudahkan perusahaan *e-commerce* dalam menentukan strategi apa yang tepat untuk dilakukan di masa yang akan datang sebagai strategi penentuan posisi yang lebih baik dan lebih optimal bagi perusahaannya.

II. LANDASAN TEORI

A. *Positioning Merek*

Perusahaan perlu membangun asosiasi merek yang tepat di benak konsumen untuk membedakan merek dari kompetitor melalui *positioning* merek [3]. *Positioning* merek adalah kegiatan mendesain penawaran dan citra perusahaan untuk menempati tempat khusus di benak konsumen yang termasuk dalam target pasar [4]. *Positioning* merek dimungkinkan menggunakan penilaian konsumen atas kesamaan suatu merek untuk menghitung seberapa dekat kesamaan merek tersebut dengan merek lain [5]. *Positioning* merek mengacu pada memori konsumen terhadap suatu merek, karena

masing-masing merek memiliki karakteristik atau atribut spesifik yang berasal dari masing-masing konsumen tersebut [6]. Menurut beberapa literatur, *positioning* diharapkan dapat membentuk preferensi konsumen yang akan mengarah pada loyalitas yang tinggi, ekuitas merek yang berasal dari konsumen, dan kemauan konsumen untuk mencari merek [7].

B. *Perceptual Map*

Ketika para *marketers* ingin mengetahui persepsi segmen konsumen yang ditargetkan, langkah berikutnya adalah mengukur persepsi tersebut, yaitu dengan melakukan pemetaan persepsi (*perceptual mapping*) [5]. *Perceptual map* dapat diterapkan *marketers* untuk menggambarkan secara visual persepsi konsumen, prioritas merek konsumen, dan atribut yang dipersepsikan konsumen [8]. Teknik *perceptual mapping* secara luas digunakan oleh para profesional dan akademisi dalam menilai posisi merek saat ini terhadap pesaing mereka di pasar dan untuk berfokus pada peluang pemosisian atau *positioning* baru [9].

C. *Persepsi Konsumen*

Persepsi adalah serangkaian proses memilih, pengorganisasian, dan menafsirkan input informasi untuk menghasilkan makna yang akan membantu dalam pengambilan keputusan dalam mengkonsumsi suatu produk atau jasa [10].

D. *Kualitas Layanan (Service Quality)*

Kualitas layanan didefinisikan sebagai konteks total kualitas layanan dan hal tersebut dinyatakan merupakan persepsi konsumen mengenai perbedaan antara layanan yang dirasakan dengan layanan yang diharapkan [11]. Seiring dengan perkembangan industri *e-commerce* yaitu ketika aktivitas jual-beli banyak dilakukan melalui perangkat *mobile*, diperlukan skala kualitas layanan dalam konteks perangkat dan saluran *mobile*. Karakteristik dari saluran *mobile* sangat berbeda dengan saluran lainnya, sehingga diperlukan pengembangan skala kualitas layanan independen

Tabel 3.
Hasil analisis demografi

Demografi Responden	Jumlah	Frekuensi (%)
Usia		
18 – 24 tahun	220	75,9
25 – 34 tahun	70	24,1
TOTAL	290	100
Jenis Kelamin		
Laki - laki	101	34,8
Perempuan	189	65,2
TOTAL	290	100
Provinsi Domisili		
Banten	112	38,6
DKI Jakarta	55	19
DI Yogyakarta	3	1
Jawa Barat	27	9,3
Jawa Tengah	13	4,5
Jawa Timur	72	24,8
Kalimantan Timur	4	1,4
Sulawesi Selatan	4	1,4
TOTAL	290	100
Jenjang Pendidikan Terakhir		
SMA / Sederajat	111	38,3
Diploma / Sarjana	174	60
Pascasarjana (S2 atau S3)	5	1,7
TOTAL	290	100

untuk *m-commerce* [12]. Istilah *m-commerce* mengacu pada aktivitas belanja apapun dengan suatu nilai moneter yang dilakukan melalui perangkat *mobile* [13]. Huang et al. (2015) telah mengembangkan *M-S-QUAL scale* untuk mengukur persepsi dan ekspektasi konsumen mengenai layanan *m-commerce* [12].

E. Industri E-commerce

Bisnis *e-commerce* yang keberadaannya mulai muncul sejak tahun 90-an dibagi ke dalam fase yang berbeda berdasarkan tingkat kematangan atau kedewasaannya, yaitu: (1) *E-commerce 1.0*, ketika merek hanya melakukan dasar-dasar untuk *e-commerce*; (2) *E-commerce 2.0*, yaitu diikuti fase pengembangan, mulai adanya proses pemesanan dan pengiriman barang namun umumnya masih menggunakan *website* dari perangkat komputer; dan (3) *E-commerce 3.0*, mengacu pada pendekatan yang difokuskan pada pelanggan dan sangat personal dengan memanfaatkan digital untuk mengubah proses bisnis secara fundamental, kegiatan jual-beli sudah mulai banyak dilakukan menggunakan perangkat *mobile*. Saat ini *e-commerce* mulai mencapai fase *e-commerce 4.0*, yaitu ditandai dengan banyaknya pelaku *e-commerce* yang menerapkan strategi *online to offline* (O2O) dan juga maraknya penggunaan inovasi teknologi seperti kecerdasan buatan dan *Internet of Things* (IoT).

III. METODE PENELITIAN

A. Objek Penelitian

Penelitian ini akan meneliti *e-commerce* di Indonesia dengan objek penelitian *top five e-commerce* antara lain Tokopedia, Shopee, Lazada, JD.ID, dan Bukalapak yang merupakan *e-commerce* dengan model bisnis *marketplace*.

B. Variabel Penelitian

Variabel penelitian ini adalah atribut kualitas layanan *M-S-QUAL scale* yang diadopsi dari penelitian milik Huang et al. (2015) [12]. Empat atribut yang mendasari *M-S-QUAL scale* digunakan sebagai variabel independen dan *positioning* merek *top five e-commerce* sebagai variabel dependen.

Berikut ini atribut yang mendasari *M-S-QUAL scale* yang menjadi variabel independen penelitian yang tertera pada Tabel 1. Masing-masing variabel independen memiliki indikator yang tertera pada Tabel 2.

C. Desain Penelitian

Sifat penelitian ini adalah penelitian *descriptive* dengan pendekatan kuantitatif untuk mengetahui karakteristik konsumen *e-commerce* dan mengetahui persepsi konsumen terhadap kualitas layanan *top five e-commerce* di Indonesia untuk mengidentifikasi *positioning* merek.

D. Sampel dan Metode Pengumpulan Data

Teknik *sampling* yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik *non-probability sampling*. Sampel sebanyak 290 responden telah lolos dari tahap *screening* sehingga kuesioner yang diisi relevan dengan keadaan responden. Penelitian ini menggunakan *survei online*, yaitu kuisisioner penelitian akan dibagikan kepada *online population*. Responden yang menjadi sampel pada penelitian ini adalah pelanggan lima *e-commerce* di Indonesia yang dijadikan sebagai objek penelitian yaitu Tokopedia, Shopee, Lazada, JD.ID, dan Bukalapak yang pernah melakukan pembelian melalui aplikasi dengan kriteria responden berusia 18-34 tahun dan transaksi pembelian dilakukan dalam periode waktu enam bulan terakhir.

E. Metode Analisis Data

Berikut ini merupakan metode analisis yang digunakan pada penelitian ini:

1) Analisis Deskriptif

Merupakan uji statistik untuk mendeskripsikan dan menggambarkan data yang telah didapatkan dari survei penelitian [14]. Data penelitian ini dianalisis secara deskriptif dengan menjelaskan profil responden berupa demografi dan *usage* atau penggunaan *top five e-commerce* di Indonesia.

2) Perceptual Mapping

Hasil *perceptual map* akan menggambarkan posisi relatif setiap merek yang diteliti beserta dengan atribut merek

Tabel 4.
Hasil Analisis Penggunaan *E-commerce* (*Usage*)

Penggunaan Responden	Jumlah	Frekuensi (%)
Frekuensi Pembelian Melalui <i>E-commerce</i> Dalam Sebulan		
1 kali	32	11
2 kali	79	27,2
3 kali	34	11,7
> 3 kali	48	16,6
Tidak tentu (tidak setiap bulan berbelanja)	97	33,4
TOTAL	290	100
Rata-rata Pengeluaran Per Transaksi di <i>E-commerce</i>		
< Rp 100.000	12	4,1
Rp 100.000 – Rp 200.000	142	49
Rp 200.001 – Rp 300.000	85	29,3
Rp 300.001 – Rp 400.000	33	11,4
> Rp 400.000	18	6,2
TOTAL	290	100
Waktu yang Dipilih Untuk Berbelanja di <i>E-commerce</i>		
Awal bulan	103	35,5
Pertengahan bulan	18	6,2
Akhir bulan	7	2,4
Tidak tentu (menyesuaikan kebutuhan)	162	55,9
TOTAL	290	100

tersebut [15]. *Perceptual map* dapat berasal dari evaluasi persepsi dan preferensi responden terhadap atribut tertentu yang dapat menunjukkan daya saing dan peluang potensial bagi setiap merek atau perusahaan. Penggambaran *perceptual map* dapat dilakukan dengan banyak dimensi, tetapi yang paling umum digunakan adalah dengan dua dimensi. Menurut Lee & Liao dua dimensi pada *perceptual map* yaitu yang paling menjelaskan sebagian besar perbedaan antar kelompok (objek) [2]. Penelitian ini menggunakan *perceptual map* dengan dua dimensi yang akan menggambarkan persaingan antar *top five e-commerce* yang diteliti.

IV. ANALISIS DAN DISKUSI

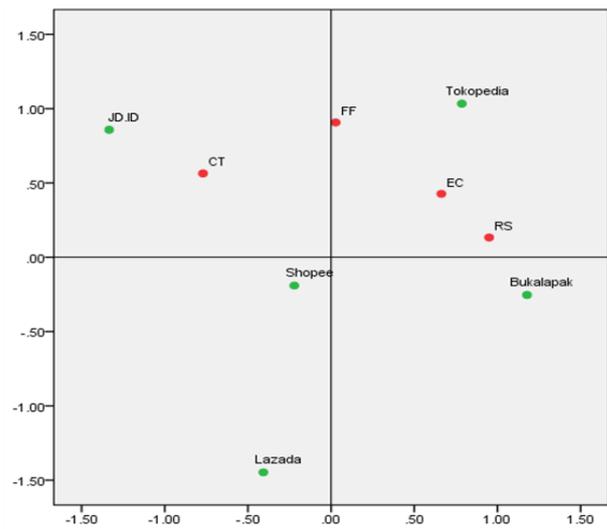
A. Analisis Deskriptif

Berikut ini adalah hasil dan analisis deskriptif berupa demografi dan *usage* responden penelitian ini.

1) Analisis Demografi

Analisis demografi dilakukan untuk memberikan gambaran umum mengenai demografi responden yang terlibat dalam penelitian ini. Data demografi yang diperoleh meliputi usia, jenis kelamin, provinsi domisili, dan jenjang pendidikan terakhir. Analisis demografi dilakukan sesuai dengan data responden yang saling terkait. Berikut adalah hasil dari analisis demografi yang dilakukan tertera pada Tabel 3.

Berdasarkan usia, penelitian ini didominasi oleh responden berusia 18 hingga 24 tahun. Responden dengan rentang usia tersebut termasuk dalam kategori Gen Z. Gen Z memiliki sebutan *mobile generation* karena tingginya tingkat konsumsi internet dengan menggunakan *smartphone*. Selain itu, Indonesia merupakan pasar yang mengedepankan *mobile*, terdapat peluang di banyak kategori terutama di bidang belanja dan keuangan untuk menggapai Gen Z. Hal ini penting untuk diperhatikan oleh *e-commerce* bahwa konsumen Gen Z dapat menjadi peluang besar bagi pasar *e-commerce* Indonesia, sehingga penting untuk terus meningkatkan kualitas layanannya.



Gambar 1. *Perceptual map top-five e-commerce* dan atribut kualitas layanan.

Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden penelitian ini adalah responden perempuan, yaitu sebanyak 65,2 persen. Hal ini sesuai dengan hasil riset mengenai *e-commerce* yang dilakukan oleh Pusat Data dan Analisis Tempo (PDAT) yang menyebutkan bahwa pengguna *e-commerce* di Indonesia di dominasi oleh perempuan.

Berdasarkan Wilayah Provinsi, sebagian besar responden penelitian ini berdomisili di Provinsi yang berada di Pulau Jawa, yaitu berjumlah 97,3 persen dari total responden. Hal ini sesuai dengan data Bank Indonesia yang menyatakan bahwa transaksi *e-commerce* masih terpusat di Pulau Jawa, yaitu mencapai 80,5 persen dari total transaksi nasional.

Jika berdasarkan jenjang pendidikan terakhir, mayoritas responden penelitian ini memiliki jenjang pendidikan terakhir Diploma/Sarjana, yaitu sebesar 60 persen dari total responden. Hal ini sesuai dengan dominasi usia responden penelitian ini yaitu usia 18 hingga 24 tahun, usia tersebut adalah fase ketika seseorang sedang duduk di bangku sekolah tingkat SMA/Sederajat atau berada di masa perkuliahan atau bahkan baru lulus dari perguruan tinggi.

2) Analisis Usage

Analisis *usage* dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai perilaku pembelian dan penggunaan *e-commerce* oleh responden. Analisis *usage* meliputi frekuensi pembelian *e-commerce*, rata-rata pengeluaran per transaksi, dan waktu berbelanja di *e-commerce*. Berikut ini adalah hasil dari analisis *usage* yang dilakukan tertera pada Tabel 4.

Berdasarkan frekuensi pembelian pada *e-commerce* dalam sebulan, responden terbanyak adalah yang melakukan pembelian melalui *e-commerce* dengan tidak tentu, artinya tidak pasti setiap bulan mereka berbelanja di *e-commerce*. Hal tersebut menunjukkan bahwa banyak responden yang berbelanja di *e-commerce* menyesuaikan dengan kebutuhan atau keinginan mereka, sehingga tidak bisa dipastikan bahwa setiap bulan mereka berbelanja di *e-commerce*.

Hasil analisis *usage* berdasarkan rata-rata pengeluaran per transaksi di *e-commerce*, menunjukkan bahwa responden terbanyak adalah yang memiliki rata-rata pengeluaran per transaksi antara Rp100.000 hingga Rp200.000, yaitu sebanyak 142 responden. Hal ini berkaitan dengan pekerjaan responden paling banyak yaitu merupakan seorang pelajar

atau mahasiswa yang wajar apabila memiliki kerelaan mengeluarkan uang antara Rp100.000 hingga Rp200.000 untuk satu kali transaksi pembelian.

Jika berdasarkan waktu berbelanja yang dipilih pelanggan, responden terbanyak adalah yang memilih berbelanja melalui *e-commerce* pada waktu yang tidak tentu, yaitu sebanyak 55,9 persen responden. Waktu berbelanja responden sebagian besar menyesuaikan dengan kebutuhan, sehingga tidak pasti di awal bulan, pertengahan bulan, maupun akhir bulan.

B. Analisis Perceptual Mapping

Persaingan yang terjadi antara *top-five e-commerce* di Indonesia dapat dilihat melalui posisi perusahaan beserta atribut pembeda yaitu atribut kualitas layanan yang digunakan dalam penelitian pada visualisasi *perceptual map*. Perancangan *perceptual map* dilakukan menggunakan metode biplot dengan bantuan *software IBM SPSS*.

Berdasarkan hasil *perceptual map* yang tertera pada Gambar 1, apabila posisi antar merek semakin dekat, artinya terjadi persaingan langsung antar merek tersebut [2]. Kelima *e-commerce* yang diteliti memiliki jarak yang berjauhan, artinya Tokopedia, Shopee, JD.ID, Bukalapak, dan Lazada dipersepsikan berbeda oleh pelanggan berdasarkan atribut dan keunggulannya. Masing-masing *e-commerce* memiliki atribut kualitas layanan yang berbeda sebagai keunggulan mereka.

Apabila melihat posisi merek dengan atribut, semakin dekat posisi suatu merek dengan atribut maka artinya atribut tersebut semakin dimiliki oleh merek tersebut [2]. Tokopedia merupakan *e-commerce* yang dipersepsikan memiliki *fulfillment* (FF) dan *efficiency* (EC) yang baik dibandingkan keempat *e-commerce* lainnya karena Tokopedia berada di posisi paling dekat dengan kedua atribut tersebut. Oleh karena itu, Tokopedia dapat dikatakan sebagai *e-commerce* yang paling unggul karena memiliki dua atribut sebagai keunggulannya. Tokopedia dinilai baik dalam memenuhi apa yang dijanjikan kepada pelanggan serta memiliki *mobile application* yang cepat dan mudah saat digunakan. Sesuai dengan laporan iPrice, Tokopedia dinyatakan paling konsisten dalam memberikan kenyamanan pelanggan saat berbelanja melalui aplikasi. Hal ini dapat menjadi pendukung mengapa pelanggan mempersepsikan Tokopedia sebagai *e-commerce* yang memiliki *efficiency* (EC) *mobile application* yang baik. Sedangkan dalam hal *fulfillment* (FF), salah satu contohnya yaitu Tokopedia menyediakan jangka waktu pengiriman produk dengan opsi yang beragam. Selain unggul pada kedua atribut, Tokopedia juga berada pada dimensi yang sama dengan atribut *responsiveness* (RS). Hal ini dapat diartikan bahwa layanan *responsiveness* (RS) juga dirasakan oleh pelanggan namun tidak sebesar layanan *fulfillment* (FF) dan *efficiency* (EC). Salah satunya yaitu proses yang cukup panjang dalam hal penyediaan layanan pengembalian produk. Selain itu, opsi pengembalian barang atau dana pada Tokopedia diberikan oleh penjual, bukan pembeli. Hal ini juga mungkin dapat mengurangi kenyamanan pelanggan saat mereka ingin mengajukan pengembalian produk maupun dana.

JD.ID berada di posisi paling dekat dengan atribut *contact* (CT), artinya JD.ID dipersepsikan oleh pelanggan sebagai *e-commerce* dengan tingkat ketersediaan bantuan telepon dan *online representatives* yang baik. Atribut tersebut dapat

dikatakan sebagai keunggulan JD.ID dibandingkan dengan keempat *e-commerce* lainnya. JD.ID menyediakan layanan *call center* dan fitur layanan *live chat* pada aplikasi sebagai tempat bagi pelanggan untuk menyampaikan keluhan dan pertanyaan secara langsung kepada petugas *customer service* saat mengalami suatu kendala. Layanan *call center* dan fitur *live chat* JD.ID dapat diakses dengan mudah oleh pelanggan dan tersedia selama 24 jam. Selain itu, untuk memberi kemudahan bagi pelanggan yang ingin menghubungi perusahaan, JD.ID juga menampilkan *contact* perusahaan di halaman yang mudah ditemukan dan diakses oleh pelanggan.

E-commerce Bukalapak berada di posisi paling dekat dengan atribut *responsiveness* (RS), artinya Bukalapak dipersepsikan sebagai *e-commerce* dengan efektivitas proses penanganan masalah dan kebijakan pengembalian produk yang baik karena memiliki sikap yang responsif. Atribut *responsiveness* (RS) dianggap sebagai keunggulan yang dimiliki Bukalapak dibandingkan dengan keempat *e-commerce* lainnya. Dalam penanganan proses pengembalian produk, Bukalapak menyediakan fitur yang dapat dijadikan sebagai tempat bagi pembeli dan pelapak (penjual) berdiskusi mengenai komplain produk untuk menemukan suatu kesepakatan. Bukalapak juga menyediakan fitur panggil admin yang berperan sebagai penengah apabila pembeli dan pelapak tidak bisa menemukan kesepakatan sehingga permasalahan dapat diselesaikan dengan lebih cepat. Perusahaan *e-commerce* dapat memanfaatkan komplain dari pelanggan dengan memberikan penanganan yang memuaskan [17]. Hal ini dapat dilakukan untuk mengurangi kekecewaan pelanggan. Selain pada proses penanganan masalah, Bukalapak juga menyediakan fitur garansi aman yang merupakan fitur garansi untuk barang-barang berkualitas dan original yang telah dipilih secara khusus oleh Bukalapak dan memiliki label *product guarantee*. Garansi yang diberikan adalah selama 14 hari setelah barang diterima pembeli dan uang diteruskan ke pelapak. Dalam 14 hari masa garansi pembeli dapat melakukan klaim garansi 100 persen uang kembali apabila ditemukan masalah dalam pemakaian seperti kerusakan, atau barang terbukti tidak *original*. Kebijakan pemberian garansi seperti ini tidak dilakukan oleh keempat *e-commerce* lainnya.

Berbeda dengan keempat *e-commerce* lainnya, Shopee merupakan *e-commerce* yang berada di posisi cukup berdekatan dengan seluruh atribut dengan jarak yang hampir sama. Tetapi jarak antara Shopee dengan keempat atribut tidak begitu dekat, artinya Shopee dipersepsikan oleh pelanggan sebagai *e-commerce* dengan layanan *fulfillment* (FF), *contact* (CT), *efficiency* (EC), dan *responsiveness* (RS) yang cukup baik, namun keempatnya tidak secara maksimal dirasakan oleh pelanggan. Hal ini dapat mengartikan bahwa Shopee tidak dipersepsikan secara khusus oleh pelanggan karena tidak memiliki keunggulan pada atribut tertentu. Dalam hal *efficiency* (EC), aplikasi Shopee memberikan respons yang lambat saat sedang memuat halaman-halamannya, namun Shopee memberikan proses transaksi yang singkat dan jelas. Kecepatan proses transaksi juga didukung oleh ketersediaan fitur *Shopee Pay* yang dapat dengan mudah digunakan untuk menyelesaikan pembayaran saat bertransaksi. Dalam hal *fulfillment* (FF), Shopee juga menyediakan opsi pengiriman produk dengan jangka waktu yang beragam, tetapi mungkin masih banyak pelanggan yang

merasa kalau pesanan yang mereka terima kurang sesuai dengan spesifikasi produk yang dijanjikan dan ditulis pada aplikasi Shopee. Pada aspek layanan *contact* (CT), Shopee menyediakan layanan *call center* dan fitur *live chat* yang dapat diakses oleh pelanggan selama 24 jam jika ingin menghubungi petugas *customer service*. Namun kecepatan akses *live chat* untuk dapat terhubung dengan petugas *customer service* masih kurang bila dibandingkan dengan layanan *live chat* yang disediakan *e-commerce* lain seperti JD.ID dan Lazada. Sedangkan dalam hal *responsiveness* (RS), Shopee memberikan opsi pengembalian barang yang mudah dengan proses yang tidak berkepanjangan. Namun Shopee masih kurang dalam hal pemberian garansi karena tidak menyediakan garansi produk seperti Bukalapak, Shopee hanya menyediakan garansi pada proses pengiriman produk. Sebagai *e-commerce* yang memiliki seluruh atribut kualitas layanan namun tidak secara maksimal dirasakan oleh pelanggan, Shopee sebaiknya lebih meningkatkan aspek-aspek kualitas layanannya pada setiap atribut agar dapat secara maksimal dirasakan oleh pelanggan. Ketika suatu *e-commerce* dapat memberikan seluruh aspek kualitas layanan secara optimal, tentunya akan menjadi keunggulan utama *e-commerce* di mata pelanggan dibandingkan dengan hanya unggul di satu atau beberapa aspek saja.

Lazada menjadi satu-satunya *e-commerce* yang berada di posisi paling jauh dari semua atribut dibanding keempat *e-commerce* lainnya. Artinya Lazada dipersepsikan sebagai *e-commerce* yang tidak memberikan layanan *efficiency* (EC), *fulfillment* (FF), *contact* (CT), dan *responsiveness* (RS) dengan baik sehingga pelanggan tidak memiliki persepsi khusus terhadap *e-commerce* Lazada. Aplikasi Lazada dinilai tidak merespons dengan cepat saat digunakan. Lazada juga dinilai kurang mampu dalam memenuhi janji terkait dengan kesesuaian produk yang dikirimkan. Kemampuan petugas *customer service* dalam menjelaskan dan memberikan jawaban juga mungkin dinilai pelanggan masih kurang baik. Dalam hal layanan *contact* (CT), Lazada menyediakan layanan *customer service* melalui *live chat* dan *call center*, namun layanan *call center* hanya beroperasi pada jam 09.00 hingga jam 17.00. Hal ini dapat menjadi kelemahan Lazada dibandingkan dengan *e-commerce* lainnya yang menyediakan layanan *call center* selama 24 jam seperti JD.ID dan Shopee. Posisi Lazada yang masih berada di bawah keempat *e-commerce* lainnya menjadi peringatan penting bagi Lazada untuk lebih memperhatikan dan tidak mengabaikan kualitas layanannya.

C. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dirumuskan untuk meningkatkan jumlah pengguna dan jumlah pelanggan *e-commerce* dan dibuat berdasarkan analisis utama yaitu *perceptual map*. Tokopedia harus mampu mempertahankan layanan *fulfillment* (FF) dan *efficiency* (EC) sebagai keunggulannya serta meningkatkan layanan *responsiveness* (RS) agar bisa lebih dirasakan oleh pelanggannya. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan garansi produk dan melakukan evaluasi secara berkala terkait proses pengembalian produk. Dengan melakukan hal ini, Tokopedia akan lebih mudah melakukan *improvement* yang dapat membuat pelanggan merasa lebih puas dengan layanan yang diberikan. Selain itu, Tokopedia juga harus mulai memperhatikan layanan *contact* (CT)

sebagai aspek layanan yang saat ini belum dirasakan oleh pelanggan. Hal ini dapat dilakukan dengan menampilkan informasi mengenai layanan *call center* Tokopedia secara lebih jelas. Saat ini informasi mengenai layanan *call center* Tokopedia sulit ditemukan, akan lebih mudah jika Tokopedia menampilkan nomor telepon yang dapat dihubungi pelanggan pada *mobile application*. Tokopedia juga lebih baik menyediakan fitur layanan *live chat* untuk seluruh pengguna aplikasinya, bukan hanya untuk pelanggan dengan status *membership* tertentu. Dengan melakukan hal-hal tersebut, pelanggan akan lebih mudah mendapatkan informasi saat ingin menyampaikan kendala yang dialami sehingga dapat meningkatkan kepuasan konsumen terhadap layanan *customer service* Tokopedia.

JD.ID merupakan *e-commerce* yang memiliki keunggulan pada atribut layanan *contact* (CT). JD.ID harus mampu mempertahankan keunggulan pada aspek kualitas layanan yang telah dimiliki tanpa mengabaikan aspek-aspek kualitas layanan lainnya yaitu *responsiveness* (RS), *efficiency* (EC), dan *fulfillment* (FF). Untuk meningkatkan layanan *responsiveness* (RS), JD.ID dapat melakukan evaluasi dan perbaikan pada proses pengembalian produk untuk meningkatkan kemampuannya dalam menangani pengembalian produk. Selanjutnya untuk layanan *efficiency* (EC), dapat dilakukan dengan perbaikan layanan baik dalam bentuk tampilan aplikasi, informasi yang lebih mudah dipahami, serta melakukan *maintenance* pada aplikasi untuk meningkatkan performa *mobile application* agar dapat diakses dengan cepat dan mudah oleh pelanggan. Untuk layanan *fulfillment* (FF), JD.ID dapat memberi teguran atau peringatan kepada *seller* yang terbukti mengirimkan produk tidak sesuai dengan informasi yang dicantumkan baik dari bentuk, warna, dan spesifikasi lainnya secara keseluruhan.

Bukalapak memiliki atribut layanan *responsiveness* (RS) sebagai keunggulannya. Bukalapak harus mampu mempertahankan keunggulan pada aspek kualitas layanan yang telah dimiliki tanpa mengabaikan aspek-aspek kualitas layanan lainnya yaitu *efficiency* (EC), *fulfillment* (FF), dan *contact* (CT) yang juga penting di mata pelanggan. Untuk layanan *efficiency* (EC), dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas informasi pada aplikasi agar lebih mudah dipahami, serta melakukan *maintenance* secara berkala pada aplikasi agar dapat mengurangi jumlah keluhan dari pelanggan. Untuk layanan *fulfillment* (FF), Bukalapak harus mampu mengedukasi para *seller* untuk dapat mengirimkan produk yang sesuai dengan informasi yang dicantumkan baik dari bentuk, warna, dan spesifikasi lainnya secara keseluruhan. Sedangkan untuk layanan *contact* (CT), dapat dilakukan dengan menanamkan nilai-nilai kepada petugas layanan *customer service* untuk selalu melayani dan memberikan arahan yang konsisten kepada pelanggan. Jika hal-hal tersebut dilakukan, Bukalapak akan dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan.

Shopee merupakan *e-commerce* yang memiliki seluruh atribut kualitas layanan, namun pelanggan belum dapat merasakannya secara maksimal. Oleh karena itu, Shopee sebaiknya meningkatkan aspek-aspek kualitas layanannya agar pelanggan dapat merasakan secara maksimal. Untuk meningkatkan layanan *efficiency* (EC), Shopee dapat melakukan *maintenance* secara berkala pada aplikasi agar dapat merespons dengan lebih cepat saat digunakan. Untuk

layanan *fulfillment* (FF), Shopee dapat menyimpan rekam data dari pelanggan yang memberikan *review* buruk dikarenakan produk yang dikirimkan *seller* tidak sesuai, baik dari bentuk, warna, dan spesifikasi lainnya secara keseluruhan. Melalui hal ini, Shopee akan lebih mudah menemukan *seller* yang sering mengirimkan barang tidak sesuai dengan pesanan pelanggan. Untuk layanan *contact* (CT), Shopee telah menyediakan layanan *live chat* dan *call center* pada aplikasi sebagai bagian dari layanan *customer service* nya. Agar dapat meningkatkan layanan *contact* (CT), Shopee dapat meningkatkan fungsi dari *customer service*, yaitu tidak hanya sebatas merespon segala keluhan dan pertanyaan dari pelanggan, tetapi petugas *customer service* juga sebaiknya mampu memberikan pengalaman kepada pelanggan sehingga mampu membangun kepercayaan pelanggan terhadap layanan *customer service*. Selain itu, Shopee juga dapat merekam percakapan antara pelanggan dengan petugas *customer service* dalam telepon yang dapat digunakan sebagai bahan evaluasi layanan *customer service* Shopee. Untuk meningkatkan layanan *responsiveness* (RS), Shopee dapat melakukan evaluasi secara berkala mengenai layanan pengembalian produk dan menyediakan garansi untuk produk-produk yang dijual di Shopee.

Lazada merupakan *e-commerce* yang paling jauh dari seluruh atribut kualitas layanan dibandingkan keempat *e-commerce* lainnya. Lazada seharusnya tidak mengabaikan kualitas layanan pada aplikasinya agar tetap mampu bersaing dengan *e-commerce* lain. *Efficiency* (EC) dapat dilakukan dengan perbaikan tampilan aplikasi, informasi yang lebih mudah dipahami, serta melakukan *maintenance* pada aplikasi untuk meningkatkan performa *mobile application* agar dapat diakses dengan mudah dan cepat oleh pelanggan. Untuk layanan *fulfillment* (FF), Lazada dapat memberikan kesesuaian penawaran yaitu berupa informasi yang dicantumkan dalam aplikasi adalah yang sebenar-benarnya, tidak kurang maupun dilebih-lebihkan. Lazada juga harus mampu mengedukasi para *seller* untuk mengirimkan produk sesuai dengan informasi yang dicantumkan baik dari bentuk, warna, dan spesifikasi lainnya secara keseluruhan. Hal-hal tersebut akan meningkatkan kepercayaan pelanggan pada Lazada. Untuk layanan *contact* (CT), Lazada lebih baik mengoptimalkan layanan *call center* dengan menyediakan layanan selama 24 jam seperti yang disediakan oleh beberapa *e-commerce* lain agar pelanggan dapat menghubungi dengan lebih mudah dan fleksibel. Selain itu, Lazada juga harus mampu menanamkan nilai-nilai kepada petugas layanan *customer service* untuk selalu melayani dengan memberikan arahan yang jelas sehingga mudah dipahami oleh pelanggan. Sedangkan untuk layanan *responsiveness* (RS), Lazada perlu melakukan perbaikan dalam proses pengembalian produk untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menangani pengembalian produk.

V. KESIMPULAN

A. Simpulan

Dalam *perceptual map*, kelima *e-commerce* yang diteliti memiliki jarak yang berjauhan, artinya Tokopedia, Shopee, JD.ID, Bukalapak, dan Lazada dipersepsikan berbeda oleh pelanggan berdasarkan keunggulannya pada masing-masing atribut. Tokopedia dapat dikatakan sebagai *e-commerce* yang

paling unggul karena memiliki dua atribut sebagai keunggulannya, yaitu *fulfillment* (FF) dan *efficiency* (EC). Bukalapak dipersepsikan pelanggan sebagai *e-commerce* yang unggul pada satu atribut, yaitu *responsiveness* (RS). JD.ID dipersepsikan pelanggan sebagai *e-commerce* yang unggul pada satu atribut yaitu *contact* (CT). Sedangkan Shopee tidak dipersepsikan secara khusus oleh pelanggan karena memiliki seluruh atribut kualitas layanan, tetapi keempat atribut layanan tidak dirasakan secara maksimal oleh pelanggan. Pelanggan juga tidak memiliki persepsi khusus terhadap *e-commerce* Lazada karena Lazada dipersepsikan sebagai *e-commerce* yang tidak memberikan keempat atribut layanan dengan baik. Setiap *e-commerce* harus mampu mempertahankan keunggulannya tanpa mengabaikan atribut kualitas layanan lainnya yang juga penting di mata pelanggan. Oleh sebab itu, setiap *e-commerce* sebaiknya melakukan beberapa *improvement* pada atribut layanan yang tidak dirasakan secara maksimal oleh pelanggan dan setiap *e-commerce* juga perlu untuk lebih memperhatikan atribut layanan yang belum dirasakan oleh pelanggan.

B. Keterbatasan dan Saran Penelitian

Penelitian ini tentu tidak terlepas dari adanya keterbatasan. Pengumpulan data penelitian ini yang awalnya direncanakan selama 2 minggu harus diperpanjang menjadi 3 minggu dikarenakan masing-masing *e-commerce* masih memiliki perbedaan jumlah responden yang signifikan. Jumlah responden untuk Lazada, Bukalapak, dan JD.ID masih berada di bawah jumlah responden Shopee dan Tokopedia. Hal ini terjadi dikarenakan proses penyebaran kuisioner dilakukan secara *online*, sehingga responden sulit dikendalikan oleh peneliti. Kemudian, *positioning* merek yang diteliti pada penelitian ini adalah berdasarkan empat atribut kualitas layanan *M-S-QUAL scale* yang diadopsi dari penelitian sebelumnya di Taiwan. Artinya *positioning* merek hanya berdasarkan dari kualitas layanan dan terbatas hanya pada *mobile application e-commerce*. Atribut kualitas layanan yang digunakan dalam analisis *positioning* tidak dilakukan penyesuaian dengan kondisi atribut kualitas layanan untuk pelanggan *e-commerce* di Indonesia. Selain itu, penulis tidak melakukan konfirmasi lebih lanjut terkait implikasi manajerial yang dirumuskan dengan pihak-pihak terkait. Hal ini terjadi karena keterbatasan waktu penelitian dan keterbatasan kondisi, di mana penelitian ini dilakukan saat sedang terjadi pandemi virus Covid-19.

Dari adanya keterbatasan penelitian ini, saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya antara lain adalah penyebaran kuisioner dilakukan secara bertahap untuk masing-masing objek penelitian. Contohnya seperti, pertama menyebarkan kuisioner untuk *e-commerce* Shopee, kemudian setelah jumlah responden Shopee sudah mencukupi, dilakukan penyebaran kuisioner untuk *e-commerce* Tokopedia, dan begitu seterusnya hingga jumlah responden seluruh *e-commerce* yang menjadi objek penelitian terpenuhi. Untuk atribut penelitian mengenai *positioning* merek dapat dilakukan dengan menggunakan atribut lain selain atribut kualitas layanan. Apabila dilakukan penelitian yang sama, yaitu mengenai *positioning* merek *e-commerce* yang juga berdasarkan kualitas layanan, dapat digunakan atribut lain selain *M-S-QUAL scale*. Kemudian, terkait dengan atribut yang digunakan juga dapat dilakukan penyesuaian terlebih

dahulu dengan kondisi pelanggan di Indonesia. Mengenai implikasi manajerial, akan lebih baik jika dilakukan konfirmasi terlebih dahulu, baik dengan pihak-pihak perusahaan terkait atau pihak yang ahli pada bidang pemasaran, khususnya mengenai objek yang diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] P. Kotler and K. L. Keller, *Marketing Management*, 14th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2012.
- [2] C. W. Lee and C. S. Liao, "The effects of consumer preferences and perceptions of Chinese tea beverages on brand positioning strategies," *Br. Food J.*, vol. 111, no. 1, pp. 80–96, 2009, doi: 10.1108/00070700910924254.
- [3] K. L. Keller and D. R. Lehmann, "Brands and branding: research findings and future priorities," *Mark. Sci.*, vol. 25, no. 6, pp. 740–759, Nov. 2006, doi: 10.1287/mksc.1050.0153.
- [4] P. Kotler, *Marketing Management*, 11th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2003.
- [5] S. Sengupta, *Brand Positioning: Strategies for Competitive Advantage*. New York: Tata McGraw-Hill Education, 2005.
- [6] J. R. Anderson and G. H. Bower, *Human Associative Memory*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1979.
- [7] C. Fuchs and A. Diamantopoulos, "Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective," *Eur. J. Mark.*, vol. 44, no. 11, pp. 1763–1786, Nov. 2010, doi: 10.1108/03090561011079873.
- [8] R. M. S. Wilson and C. Gilligan, *Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control*, 3rd ed. Butterworth-Heinemann, 2005.
- [9] A. Nigam, "Attribute based perceptual mapping using discriminant analysis regarding selected brands of mobile handsets: an empirical investigation in Haryana," *Int. J. Comput. Sci. Manag. Stud.*, vol. 12, no. 03, pp. 188–202, 2012.
- [10] R. Kapoor, "Consumer Perception," in *Consumer Behaviour: Text & Cases*, New York: Tata McGraw Hill, 2012, pp. 154–175.
- [11] A. Ahmad, O. Rahman, and M. N. Khan, "Consumer's perception of website service quality: an empirical study," *J. Internet Commer.*, vol. 15, no. 2, pp. 125–141, 2016, doi: 10.1080/15332861.2016.1144442.
- [12] E. Y. Huang, S. W. Lin, and Y. C. Fan, "M-S-QUAL: Mobile service quality measurement," *Electron. Commer. Res. Appl.*, vol. 14, no. 2, pp. 126–142, Mar. 2015, doi: 10.1016/j.elerap.2015.01.003.
- [13] I. Clarke, "Emerging value propositions for M-commerce," *J. Bus. Strateg.*, vol. 18, no. 2, pp. 133–148, 2001.
- [14] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- [15] F. Anggara and B. M. Wibawa, "Analisis strategi positioning merek berdasarkan preferensi, persepsi, dan kepuasan konsumen produk Pertamina lubricants," *J. Tek. ITS*, vol. 5, no. 2, 2016, doi: 10.12962/j23373539.v5i2.19297.
- [16] R. O. Putri and B. M. Wibawa, "Identifikasi permasalahan komplain pada e-commerce menggunakan metode fishbone," *J. Sains dan Seni ITS*, vol. 6, no. 1, 2017, doi: 10.12962/j23373520.v6i1.21485.