

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Alibaba Group merupakan perusahaan multinasional yang bergerak pada bisnis *e-commerce*. *E-commerce (electronic commerce)* adalah aktivitas yang memanfaatkan teknologi komunikasi untuk memasarkan sebuah produk atau jasa.¹ Berdiri tahun 1999, Alibaba Group memulai bisnis dengan membuka platform *online* yang menghubungkan perusahaan manufaktur, konsumen, juga pengusaha kelas kecil dan menengah untuk melakukan transaksi bisnis lintas batas.² Fokus bisnis Alibaba yang menggunakan basis teknologi informasi dapat disebabkan oleh faktor lingkungan, yaitu era kapitalisme informasi. Terdiri dari dua suku kata, kapitalisme menurut Manuel Castells merupakan bentuk yang menggambarkan aktivitas perekonomian seperti *profit-seeking, private ownership*. Sedangkan informasi adalah istilah untuk mengidentifikasi pengetahuan sebagai sumber produktivitas.³ Artinya, kapitalisme informasi merupakan produktivitas dengan memanfaatkan teknologi informasi untuk tujuan ekonomi, yaitu *profit*.

Aktivitas perekonomian juga diperkuat oleh analisa James Petras dalam karya *The Third Scientific Technological Revolution*. Petras menekankan tentang pentingnya peran pemilik modal dalam perkembangan ekonomi yang didasari

¹ Yan Tiyan & Concetta Stewart, *History of E-Commerce* dalam *Chapter 1.1*, University of Missouri & Temple University, USA, 2008, (<http://www.irma-international.org/viewtitle/9447/>) diakses pada 29 November 2018.

² Anon, *About Us*, dalam *History and Milestones*, 2017, (<https://www.alibabagroup.com/en/about/history?year=2017>), diakses 29 November 2018.

³ Manuel Castells, *The Information Technology Revolution*, dalam *The Rise of The Network Society*, Blackwell Publisher, Oxford, 1996, hlm 29-65.

oleh perkembangan teknologi, bioteknologi, dan komunikasi.⁴ Aktivitas perekonomian baru berbasis teknologi informasi menggantikan aktivitas ekonomi lama, yaitu perusahaan manufaktur yang memproduksi produk untuk dijual. Fenomena *new economy* yang dikategorikan oleh Petras adalah aktivitas perekonomian ketika perusahaan atau pemilik modal lainnya berlomba untuk melakukan investasi dalam bidang teknologi informasi, bioteknologi, fiber optik, hingga saham perusahaan.⁵ Fenomena yang dijelaskan oleh Petras dan Castells merupakan analisa yang tepat untuk menggambarkan aktivitas bisnis Alibaba Group. Perusahaan Alibaba juga melakukan investasi pembangunan fiber optik untuk beberapa wilayah di Tiongkok demi mempermudah akses internet, termasuk aktif dalam berpartisipasi di dunia saham. Hal ini terbukti dengan capaian yang didapatkan oleh Alibaba Group di tahun 2014.

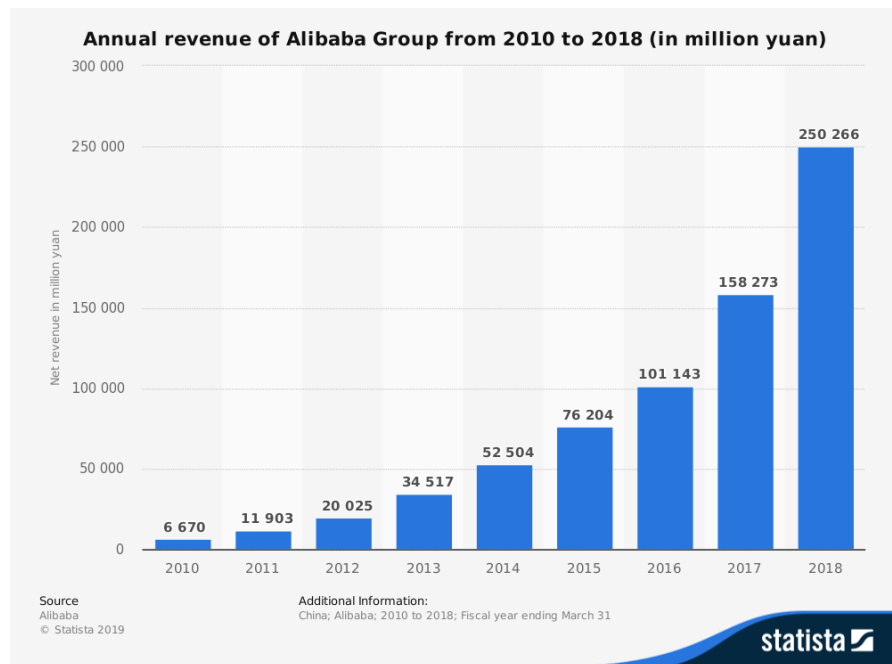
Alibaba berhasil masuk dalam deretan diantara perusahaan besar lain pada bursa efek New York pada 19 September 2014. Harga tiap lembar saham adalah 68 USD, yang kemudian naik menjadi 93,89 USD pada penutupan pasar saham di hari yang sama. Nilai total saham yang diperoleh Alibaba mencapai 23,14 miliar USD, melampaui pendapatan domestik bruto (PDB) salah satu provinsi menengah di Tiongkok.⁶ Perolehan yang didapat Alibaba pada bursa saham di New York bukan tanpa sebab.

⁴ James F. Petras, *The Myth of the Third Scientific-Technological Revolution*, dalam *The New Development Politics: The Age Empire Building and New Social Movements*, Ashgate, USA, 2003, hlm 55-57.

⁵ Ibid.

⁶ Elzio Barreto, *Alibaba IPO Ranks as World's Biggest After Additional Shares Sold*, 22 September 2014, (<https://www.reuters.com/article/us-alibaba-ipo-value-idUSKCN0HH0A620140922>), diakses pada 29 November 2018.

Gambar 1.1 Pendapatan Tahunan Alibaba Group 2010-2018.



Sumber: Statista, Annual Revenue Alibaba 2010-2018.⁷

Data statistik di atas menunjukkan pendapatan tahunan perusahaan Alibaba Group tahun 2010-2018. Alibaba menunjukkan peningkatan yang stabil setiap tahun. Data statistik menunjukkan pendapatan yang dicapai tahun 2010 sebesar 6.670 miliar yuan, pada tahun 2014 meningkat menjadi 52.504 miliar yuan.⁸ Pendapatan terus mengalami peningkatan, hingga memasuki tahun 2018 Alibaba kembali memperoleh pendapatan lebih dari tahun sebelumnya yaitu

⁷ Anon, *Annual Revenue of Alibaba Group from 2010-2018*, 2019, (<https://www.statista.com/statistics/225614/net-revenue-of-alibaba/>), diakses 29 November 2018.

⁸ Anon, *Alibaba Group Announces March Quarter 2015 and Full Fiscal Year 2015 Results Company Also Appoints New CEO and New Member of the Board of Directors*, 7 Mei 2015, (https://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p150507.pdf), diakses 29 November 2018, hlm 10-11.

250.266 miliar yuan.⁹ Fakta ini dapat menjadi tolok ukur bagi peminat bagi bursa saham, karena prestasi Alibaba yang menjanjikan.

Berdasarkan fakta di atas, kemudian menjadi hal yang menarik untuk dibahas upaya Alibaba sebagai perusahaan Tiongkok pertama yang berhasil bersaing dalam pasar global *e-commerce*. Penelitian ini kemudian membahas strategi bisnis yang dilakukan Alibaba serta pemanfaatan sumber daya yang dimiliki untuk bersaing dengan perusahaan *e-commerce* lain.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemahaman yang dibangun pada latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah yang diangkat pada penelitian ini adalah Bagaimana strategi Alibaba Group dalam persaingan pasar *e-commerce* global?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menjelaskan jawaban dari pertanyaan yang telah dirumuskan oleh penulis, yaitu strategi bisnis internasional yang dilakukan Alibaba dalam melakukan persaingan perdagangan elektronik global.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki beberapa manfaat secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis adalah untuk menjelaskan strategi bisnis internasional yang dimiliki Alibaba untuk bersaing dalam perdagangan elektronik global. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya yang serupa.

⁹ Anon, *Alibaba Announces March Quarter 2018 Results and Full Fiscal Year 2018 Results*, 4 Mei 2018, (https://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p180504.pdf), diakses 29 November 2018, hlm 19.

1.5. Kerangka Pemikiran

1.5.1. Peringkat Analisis (*Level of Analysis*)

Peringkat analisis (*level of analysis*) adalah instrumen atau sudut pandang untuk memahami pilihan atau keputusan, perilaku, dan hasil dari interaksi antar aktor dalam studi hubungan internasional yang berkaitan dengan analisa kebijakan luar negeri suatu negara.¹⁰ Dalam menganalisa kebijakan luar negeri, Breuning membagi peringkat analisis menjadi tiga jenis, yaitu peringkat analisis individu, negara, dan sistem internasional.¹¹

Peringkat analisis individu menitikberatkan pada pemimpin atau seorang pengambil keputusan (*decision maker*) dengan menganalisa kepribadian atau ideosinkratik, persepsi, kepercayaan, kondisi psikologis, serta nilai-nilai yang dipegang oleh pemimpin tersebut dalam menentukan keputusan atau kebijakan luar negeri. Peringkat analisis negara berpatokan pada faktor-faktor internal sebuah negara dalam mengambil sikap terhadap kebijakan luar negeri tertentu, dengan fokus analisa pada kerangka institusional negara seperti hubungan antara eksekutif dan legislatif, organisasi birokrasi pemerintah, konstitusi domestik (misalnya opini publik, kelompok kepentingan dan kelompok etnis), kondisi ekonomi, serta kebudayaan dan sejarah negara. Pendekatan analisis sistem berfokus pada perbandingan dan serangkaian interaksi antar negara dengan kapabilitas relatif yang dimiliki negara tersebut, seperti *power* dan kekayaan,

¹⁰ Marijke Breuning, *Foreign Policy Analysis: A Comparative Introduction*, Palgrave Mcmillan, New York, 2007, hlm 1-21.

¹¹ *Ibid.*

mampu mempengaruhi kemungkinan tindakan negara-negara tersebut dalam ranah global.¹²

Penelitian ini tidak menggunakan peringkat analisis dikarenakan peneliti tidak sedang meneliti tentang aktor individu, negara, maupun sistem internasional, melainkan MNC atau perusahaan multinasional. Dalam penelitian ini, perusahaan multinasional melakukan upaya dalam persaingan pasar *e-commerce* global melalui strategi bisnis digital.

1.5.2. Landasan Teori

1.5.2.1 Strategi Korporasi

Strategi korporasi merupakan salah satu cabang dari strategi bisnis digital. Strategi korporasi adalah pendekatan yang menjelaskan upaya dalam melakukan aktivitas bisnis dengan menggunakan teknologi untuk meningkatkan profitabilitas, berdasarkan sudut pandang perusahaan atau organisasi.¹³ Johnson dan Scholes menjelaskan bahwa strategi korporasi digunakan untuk membantu perusahaan dalam melihat situasi, sehingga tahu bagaimana harus bersikap dalam menghadapi persaingan pasar. Dalam lingkup studi *e-commerce*, strategi bisnis digital memiliki beberapa cabang strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan, salah satunya adalah strategi korporasi. Strategi ini saling berhubungan, namun dalam penggunaannya bergantung pada kemampuan dari sumber daya yang dimiliki oleh

¹² Marijke Breuning, *Foreign Policy Analysis: A Comparative Introduction*, Palgrave Mcmillan, New York, 2007, hlm 1-21.

¹³ Dave Chaffey, *Digital Bussiness and E-Commerce Management: Strategy, Implementation, and Practice*, Pearson, Edinburgh, UK, 2002, hlm 180-184.

perusahaan.¹⁴ Maka menjadi hal yang umum ketika Dave Chaffey menjelaskan, setiap perusahaan atau organisasi memiliki level strategi yang berbeda.¹⁵

Sebelum perusahaan atau organisasi menerapkan strategi korporasi, ada tahapan yang perlu dilakukan. Pertama adalah *strategic analysis*, atau tahap pengumpulan informasi mengenai sumber daya yang dimiliki perusahaan sebagai modal dalam melakukan aktivitas bisnis, faktor lingkungan yang dapat menjadi potensi bagi perusahaan yang meliputi permintaan dan perilaku konsumen, aktivitas kompetitor, struktur *marketplace*, hingga hubungan baik kerja sama antara eksportir, *partners* (perusahaan lain yang bersedia untuk melakukan kerja sama), atau agen distributor, hingga lingkungan yang bersifat makro. Lingkungan yang dimaksud meliputi faktor ekonomi, politik, sosial yang ada pada negara *host country* (negara yang menjadi target pasar).¹⁶ Kedua adalah *resource and process analysis*. Jelassi dan Enders menjelaskan mengenai tahap *resource and process analysis* adalah tahap pengumpulan informasi mengenai teknologi, modal perusahaan atau organisasi, *brand and image* perusahaan, hingga level pengetahuan yang dimiliki oleh *stakeholder* perusahaan.¹⁷

Corporate strategy terbagi atas tiga lingkup, yaitu *bussiness unit strategy*, *operational strategy*, dan yang terakhir adalah *functional strategy*. *Bussiness unit strategy* menggambarkan mengenai perusahaan atau organisasi dalam kompetisi

¹⁴ Gerry Johnson *et al*, *Exploring Corporate Strategy Enhanced Media Edition*, dalam Dave Chaffey, *Digital Bussiness and E-Commerce Management: Strategy, Implementation, and Practice*, Pearson, Edinburgh, UK, 2002, hlm 184-187.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid, hlm 192-193.

¹⁷ Jelassi Tawfik *et al*, *Strategies for E-Business: Creating Value Through Electronic & Mobile Commerce Concepts and Cases*, dalam Dave Chaffey, dalam Dave Chaffey, *Digital Bussiness and E-Commerce Management: Strategy, Implementation, and Practice*, Pearson, Edinburgh, UK, 2002, hlm 192-193.

pasar, baik itu persaingan domestik maupun global. Sementara *operational strategy* menekankan pada capaian yang perlu diperjuangkan oleh perusahaan atau organisasi. Sedangkan *functional strategy* mengarah pada operasional, langkah yang perlu dilakukan oleh perusahaan atau organisasi. Langkah yang dimaksud meliputi *marketing*, *supply chain management*, *human resources*, hingga sistem informasi (IS).¹⁸

Marketing yang dimaksud adalah *digital marketing*, membahas tentang upaya perusahaan atau organisasi dalam melakukan interaksi dengan konsumen, eksportir, perusahaan manufaktur, pemasok bahan baku, hingga agen distributor. Interaksi yang dimaksud bertujuan untuk memasarkan produk atau layanan jasa yang dimiliki perusahaan dengan memanfaatkan teknologi digital seperti *website*, hingga media sosial.¹⁹ Kemudian *supply chain management* menjelaskan tentang manajemen perpindahan barang atau produk dari penjual yang bergabung pada portal atau platform *e-commerce* hingga sampai ke tangan konsumen atau pelanggan.²⁰ *Human resources* menjelaskan tenaga kerja yang dimiliki perusahaan atau organisasi, mulai dari *skill* hingga pengetahuan yang dimiliki. Dan terakhir, *information system* menjelaskan tentang bagaimana perusahaan atau organisasi dalam penggunaan teknologi informasi untuk aktivitas bisnis.

Dapat disimpulkan bahwa strategi korporasi merupakan pendekatan yang menjelaskan upaya perusahaan atau organisasi dalam melakukan aktivitas bisnis untuk meningkatkan profitabilitas (pendapatan atau *income* perusahaan yang dihitung berdasarkan periode waktu tertentu). Strategi korporasi merupakan

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid, hlm 324.

²⁰ Ibid, hlm 248.

cabang dari strategi bisnis digital, dan terbagi atas tiga lingkup. *Business unit strategy*, *operational strategy*, dan *functional strategy*. *Business unit strategy* menggambarkan mengenai perusahaan atau organisasi dalam kompetisi pasar, baik itu persaingan domestik maupun global. Sementara *operational strategy* menekankan pada capaian yang perlu diperjuangkan oleh perusahaan atau organisasi. Sedangkan *functional strategy* mengarah pada operasional, langkah yang perlu dilakukan oleh perusahaan atau organisasi. Langkah yang dimaksud meliputi *marketing*, *supply chain management*, *human resources*, hingga sistem informasi.

1.5.2.2 E-Procurement

Dilansir dari Kalakota dan Robinson, pengadaan elektronik adalah konsep yang menjelaskan segala aktivitas dalam memperoleh barang atau produk dari pemasok. Aktivitas yang dimaksud meliputi pembelian produk atau barang, logistik, hingga produk atau barang sampai ke tangan konsumen atau pembeli. Yang membedakan *e-procurement* dan *supply chain* adalah, semua aktivitas dalam perolehan barang atau produk melibatkan teknologi informasi atau berbasis digital.²¹ Proses transaksi digital sangat bermanfaat, karena sebagai media bertemunya penjual (eksportir, agen distributor, perusahaan manufaktur, hingga perusahaan yang bersifat jasa) dan pembeli (perusahaan pemasok, perusahaan manufaktur, agen distributor, individu) secara digital dan lintas batas. Artinya dalam proses perolehan barang atau produk tidak perlu menghampiri beberapa destinasi seperti pemasok untuk melakukan pemesanan, kemudian menghampiri

²¹ Ravi Kalakota dan Marcia Robinson, *Digital Business: Roadmap to Success*, dalam Dave Chaffey, *Digital Bussiness and E-Commerce Management: Strategy, Implementation, and Practice*, Pearson, Edinburgh, UK, 2002, hlm 299.

perusahaan logistik untuk mengurus pengiriman barang, jenis peti kemas yang akan digunakan misalnya, hingga jenis transportasi angkut yang dikehendaki baik pembeli atau penjual.²²

Tahapan yang sudah dijelaskan kemudian mengalami perkembangan dengan memanfaatkan teknologi digital, sehingga baik pembeli ataupun penjual dapat mengisi formulir dan penerimaan faktur sebagai tanda bukti pengiriman dari perusahaan logistik tanpa perlu mendatangi destinasi terkait.²³ Alur proses *e-procurement* yang diformulasikan oleh Dave Chaffey terdiri atas beberapa tahapan yang diadopsi berdasarkan sudut pandang pembeli atau konsumen. Pertama adalah pencarian barang atau produk yang diinginkan, kemudian mengisi *form* atau daftar permintaan dari produk atau barang yang dibutuhkan, kemudian dikirim secara digital untuk dapat dikonfirmasi oleh penjual dan masuk dalam daftar pesanan. Pada tahap ini, pembeli atau konsumen mendapatkan bukti pembelian digital yang dapat dicetak berupa faktur pembelian. Tentu saja faktur atau bukti pembelian digital ini hanya dapat diperoleh setelah pembeli atau konsumen melakukan transaksi pembelian atau pengiriman uang. Setelah penjual mengkonfirmasi pesanan yang sudah dibayar, selanjutnya penjual melakukan proses pembuatan produk yang kemudian dikemas, atau langsung pada pengemasan barang untuk pemasok atau eksportir bahan mentah yang nantinya akan diproses oleh perusahaan logistik. Dalam keseluruhan proses *e-procurement* ini, pembeli dan penjual masing-masing menerima tiga jenis faktur, yaitu bukti pembelian, bukti pengiriman barang, dan kontrak persetujuan pemesanan

²² Ibid, hlm 301.

²³ Ibid.

barang.²⁴ Keuntungan dari proses *e-procurement* adalah paling lama membutuhkan waktu 5 hari, tidak termasuk proses pengiriman barang atau produk hingga ke tangan pembeli atau konsumen.

Setelah mengetahui alur proses transaksi *e-procurement*, Knudsen dan Smart menunjukkan ragam jenis aplikasi yang melibatkan transaksi *e-procurement* di dalamnya. Pertama adalah *e-sourcing* (jenis aplikasi yang mempermudah dalam pencarian *supplier*), kemudian *e-tendering* (penyaringan *supplier* berdasarkan kriteria yang diinginkan oleh pencari baik konsumen atau perusahaan yang kemudian ditampilkan hasil dari proses penyaringan baik berdasarkan harga atau jenis komoditas yang diinginkan), *e-informing* (kualifikasi *supplier* yang dilakukan oleh pengguna aplikasi sebagai bahan pertimbangan sebelum keputusan transaksi), *e-reverse auction* (layanan aplikasi yang berfungsi untuk memungkinkan pengguna aplikasi dalam melakukan proses penawaran harga dengan *supplier* atau pemasok), dan yang terakhir adalah *E-MRO and Web-based ERP* (inti dari ujung penggunaan prosedur *e-procurement*, karena pada layanan ini telah menuju pada tahap konfirmasi transaksi pembelian produk atau barang sesuai kesepakatan pembeli dan jual, untuk kemudian diproses agar segera dikirim kepada pembeli atau konsumen).²⁵

Pada akhirnya, adanya fasilitas *e-procurement* memberikan manfaat bagi aktor bisnis internasional. Smart telah melakukan penelitian berdasarkan sudut pandang perusahaan yang menggunakan fasilitas *e-procurement*, dan manfaat

²⁴ *ibid.*

²⁵ Daniel Knudsen, *Aligning Corporate Strategy, Procurement Strategy, and Procurement Tools*, dan Alan Smart, *Exploring the Business Case for E-Procurement*, dalam Dave Chaffey, *Digital Business and E-Commerce Management: Strategy, Implementation, and Practice*, Pearson, Edinburgh, UK, 2002, hlm 304.

yang diperoleh diantaranya adalah sebagai berikut. Pertama adalah *control* (membantu perusahaan dalam meningkatkan standar, sebagai pertimbangan dalam pemilihan strategi, hingga kontrol biaya produksi), kemudian *cost* (membantu perusahaan dalam memilih produk atau barang sebagai bahan produksi berdasarkan ragam komoditas pemasok sebagai hasil penggunaan *e-procurement*), *process* (membantu perusahaan dalam memudahkan aktivitas bisnis sesuai bidang, baik manufaktur maupun jasa, dikarenakan fasilitas *e-procurement* yang mempersingkat waktu baik dalam pencarian komoditas pemasok hingga proses pengiriman barang tanpa harus mendatangi perusahaan logistik atau komoditas pemasok terkait), *individual performance* (berdasarkan sudut pandang individu dari *stakeholder* perusahaan yang menggunakan fasilitas *e-procurement*, ada manfaat perolehan pengetahuan, hingga peningkatan nilai demi produktivitas perusahaan yang lebih baik), dan terakhir adalah *supplier management* (membantu perusahaan dalam penyaringan komoditas pemasok berdasarkan kriteria yang diinginkan).²⁶

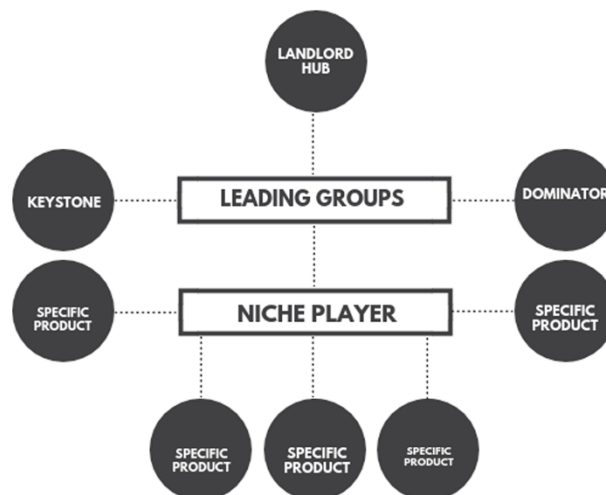
Dapat disimpulkan bahwa *e-procurement* adalah konsep yang menjelaskan segala aktivitas dalam memperoleh barang atau produk dari pemasok dengan melibatkan teknologi informasi atau berbasis digital. Proses transaksi digital sangat bermanfaat, karena sebagai media bertemunya penjual (eksportir, agen distributor, perusahaan manufaktur, hingga perusahaan yang bersifat jasa) dan pembeli (perusahaan pemasok, perusahaan manufaktur, agen distributor, individu) secara digital, termasuk proses pengiriman barang atau produk hingga sampai ke

²⁶ Ibid.

tangan pemesan yang tersedia dalam satu layanan, yaitu *e-procurement*. *E-procurement* menyediakan alur pembelian produk atau barang dengan mudah dan praktis, sehingga baik pembeli dan penjual hanya perlu menerima faktur sebagai bukti bahwa proses transaksi jual-beli sudah terlaksana dengan baik. *E-procurement* memiliki ragam aplikasi yang bertujuan mempermudah proses jual-beli, yaitu *e-sourcing*, *e-tendering*, *e-informing*, *e-reverse auction*, *e-MRO* and *Web-based ERP*. Dan manfaat yang diperoleh dari fasilitas *e-procurement* berdasarkan sudut pandang perusahaan adalah *control*, *cost*, *process*, *individual performance*, dan *supplier management*.

1.5.2.3 Ekosistem Bisnis

Gambar 1.2 Hirarki Aktor dalam Kelompok Ekosistem Bisnis



Ekosistem bisnis adalah sebuah konsep yang menjelaskan bergabungnya unit bisnis atau partisipan demi tujuan yang sama, yaitu ekonomi. Bergabungnya

partisipan didasari oleh kesamaan bisnis yang ditekuni.²⁷ Dengan bergabungnya partisipan dalam sebuah ekosistem bisnis, akan terjadi bentuk kerja sama, saling bergantung satu sama lain dalam menghasilkan sebuah produk dan layanan jasa yang baik untuk konsumen. Ada beberapa kemampuan yang dimiliki oleh ekosistem bisnis. Pertama, aktor atau partisipan dalam ekosistem bisnis memiliki kecakapan untuk perencanaan yang baik dan memprediksi apa yang akan terjadi. Kedua, ekosistem bisnis dapat berkompetisi dengan ekosistem bisnis yang dimiliki perusahaan lain. Ketiga, ekosistem bisnis fokus pada inovasi.²⁸

Partisipan yang dimaksud dalam ekosistem bisnis adalah aktor yang memberikan kontribusi dari perusahaan yang menerapkan konsep ekosistem bisnis. Aktor kemudian dibagi berdasarkan dua kelompok besar, yaitu *niche player* dan *leading groups*. *Niche player* adalah aktor yang memiliki tujuan spesifik dalam menyusun sebuah jaringan, menciptakan nilai dan pengembangan serta diferensiasi dari sebuah produk atau jasa. Karena memiliki fokus yang begitu spesifik, aktor *niche player* umumnya berupa anak perusahaan dengan satu produk atau jasa yang digunakan untuk aktivitas bisnis. Semakin banyak anak perusahaan yang dimiliki, semakin kuat ekosistem bisnis dalam menghadapi persaingan pasar yang dinamis. *Leading groups* terbagi lagi atas beberapa kelompok kecil, yaitu *keystones*, *dominator*, dan *landlord hubs*.²⁹

Dimulai dengan *keystones*, merupakan aktor yang bertanggung-jawab untuk membantu pemimpin dari ekosistem bisnis untuk tetap fokus pada *value*

²⁷ James F. Moore, *The Rise of A New Corporate Form, Volume 21, Issue 1*, The Washington Quarterly, 1998, hlm 167-181.

²⁸ Marco Iansiti & Roy Levien, *Strategy As Ecology*, Harvard Bussiness School Publishing, Harvard, 2004, hlm 2-3.

²⁹ Ibid.

creation dan *value sharing*. Penciptaan nilai untuk kemudian disebarkan pada aktor ekosistem bisnis lain. *Keystones* dapat berwujud perusahaan yang berfungsi sebagai fasilitator dari apa yang dibutuhkan oleh ekosistem bisnis, seperti informasi yang dibutuhkan pihak produksi, kebutuhan detail produk atau jasa, permintaan konsumen, hingga kebutuhan teknologi yang diperlukan oleh keseluruhan aktor ekosistem bisnis.³⁰

Dominator memiliki peran penting dalam kontrol keseluruhan aktor ekosistem bisnis. Aktor *dominator* bertugas memantau aktivitas internal dari keseluruhan aktor ekosistem bisnis, meningkatkan aktivitas bisnis dan melebarkan jaringan atau koneksi dari aktor ekosistem bisnis lain melalui upaya integrasi secara vertikal maupun horizontal, seperti mengupayakan bentuk kerja sama dengan perusahaan lain diluar ekosistem bisnis (*third party*). Ketika aktor *keystone* lebih mengarah pada bentuk perencanaan jangka panjang, *dominator* lebih bersifat jangka pendek. Ini disebabkan oleh peran *dominator* yang dibutuhkan ketika aktor ekosistem bisnis lain sedang menghadapi masalah, sehingga dibutuhkan upaya seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya. Aktor *dominator* berwujud perusahaan yang memiliki kontrol penuh dalam aktivitas bisnis, dan kemampuan membentuk kerja sama dengan *third party*. Sedangkan aktor *lanlord hub* berfungsi dalam penunjang aktivitas bisnis dari aktor ekosistem bisnis, tetapi hanya berupa satu spesifikasi aktivitas bisnis.³¹ *Landlord hub* menggambarkan jenis perusahaan yang baru berdiri, sehingga memerlukan fokus satu spesifikasi aktivitas bisnis, tetapi bukan bersifat menawarkan produk atau jasa.

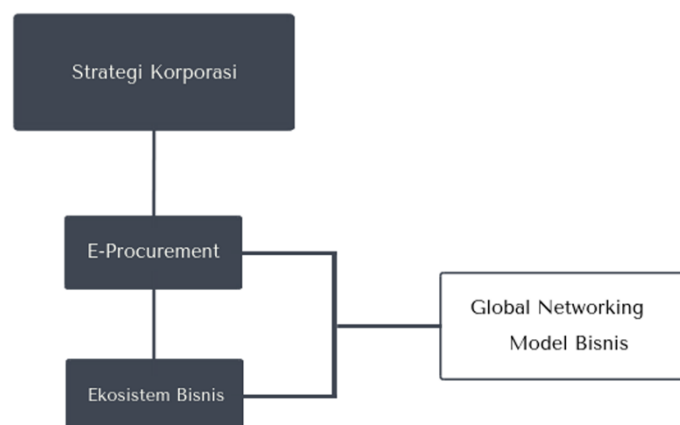
³⁰ *ibid.*

³¹ *Ibid.*

Dapat disimpulkan bahwa ekosistem bisnis adalah konsep yang menjelaskan unit bisnis atau partisipan dengan tujuan yang sama, yaitu ekonomi. Aktor atau partisipan dari ekosistem bisnis terbagi atas dua kelompok besar, yaitu *niche player* dan *leading groups* (*keystone*, *dominator*, dan *hub landlord*). Aktor dalam ekosistem bisnis memiliki kecakapan dalam perencanaan dan prediksi apa yang akan terjadi. Ekosistem bisnis juga dapat berkompetisi dengan aktor ekosistem bisnis dari perusahaan yang berbeda, serta fokus dari ekosistem bisnis adalah inovasi.

1.6. Sintesa Pemikiran

Gambar 1.3 Kerangka Pemikiran



Sintesa ini dimulai dengan strategi korporasi sebagai fundamental perusahaan dalam melakukan aktivitas bisnis internasional dengan memanfaatkan teknologi informasi demi meningkatkan profitabilitas. Strategi korporasi menjawab kebutuhan sebuah perusahaan, mulai dari jenis kompetisi pasar yang diinginkan, hingga langkah yang diperlukan dalam melakukan aktivitas bisnis internasional seperti *marketing*, manajemen *supply chain*, *human resources*,

hingga sistem informasi. *E-procurement* menjelaskan aktivitas dalam perolehan barang atau produk antara penjual dan pembeli secara lintas batas melalui media digital atau menggunakan teknologi informasi. *E-procurement* ini kemudian oleh peneliti diasumsikan sebagai manifestasi dari *global networking*, dengan mempertemukan penjual dan pembeli secara lintas batas melalui media digital. Kemudian ekosistem bisnis menjelaskan unit bisnis atau partisipan dalam sebuah perusahaan. Unit bisnis atau partisipan yang dimaksud adalah aktor yang berkontribusi dalam aktivitas bisnis internasional, baik dalam meningkatkan profitabilitas atau kompetisi pasar. Unit bisnis atau partisipan yang dimiliki oleh perusahaan dibagi berdasarkan kelompok *niche player* dan *leading groups*. Pembagian kategori kelompok kemudian menghasilkan diferensiasi model bisnis dalam persaingan pasar *e-commerce* global, melalui implementasi model bisnis yang diterapkan anak perusahaan berdasarkan kategori yang telah dijelaskan, *niche player* dan *leading groups*. Sama halnya dengan *e-procurement*, ekosistem bisnis juga memberikan kontribusi dalam *global networking*, melalui diferensiasi model bisnis yang diterapkan oleh anak perusahaan.

1.7. Hipotesis

Dengan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan sebelumnya oleh peneliti, dimulai dengan strategi korporasi yang diasumsikan sebagai acuan dalam menjawab segala kebutuhan perusahaan ketika mendirikan atau merintis perusahaan berbasis teknologi informasi, kemudian *e-procurement* yang dianggap mampu menjelaskan kinerja dari *marketplace* sebagai jenis jasa yang ditawarkan oleh perusahaan dengan mempertemukan penjual dan pembeli secara lintas batas,

hingga diferensiasi model bisnis sebagai implementasi dari penerapan ekosistem bisnis dalam menghadapi kompetisi pasar *e-commerce* global.

Maka hipotesis yang dimunculkan dan yang akan diuji adalah strategi yang digunakan Alibaba Group dalam melakukan kompetisi pasar *e-commerce* global. Alibaba menggunakan strategi korporasi sebagai acuan dalam melakukan aktivitas bisnis internasional mulai dari jenis kompetisi pasar yang diinginkan, hingga langkah yang diperlukan dalam melakukan aktivitas bisnis internasional seperti *marketing*, manajemen *supply chain*, *human resources*, dan sistem informasi yang dibutuhkan. *Marketplace*, sebagai media digital yang digunakan Alibaba Groups dalam meningkatkan profitabilitas dijelaskan oleh *e-procurement*. Seperti yang dijelaskan pada sintesa pemikiran, profitabilitas dapat diperoleh melalui *global networking*, dengan menghubungkan penjual dan pembeli secara lintas batas melalui media digital (*marketplace*). Media *marketplace* yang dimiliki Alibaba Group diantaranya adalah Taobao.com, Tmall.com, 1688.com, AliXpress, dan Alibaba.com. Tidak hanya memanfaatkan media digital, Alibaba Group juga melakukan diferensiasi model bisnis dalam melakukan persaingan pasar *e-commerce* global. Berdasarkan acuan ekosistem bisnis, diferensiasi model bisnis yang dimiliki Alibaba Group dihasilkan berdasarkan pembagian kelompok unit bisnis, yaitu *niche player* dan *leading groups*. Seperti halnya *e-procurement*, Alibaba melalui ekosistem bisnis juga memanfaatkan unit bisnis dalam *global networking*, yaitu mempertemukan penjual dan pembeli secara lintas batas, melalui kelompok unit bisnis *niche player*. Kelompok unit bisnis yang dimaksud

dan dimiliki oleh Alibaba Group adalah Taobao.com, Tmall.com, 1688.com, AliXpress, dan Alibaba.com.

1.8. Metodologi Penelitian

1.8.1. Definisi Konseptual dan Operasional

1.8.1.1. Model Bisnis

Dilansir dari jurnal penelitian Marina Katiç dan Kostadin Pusara yang berjudul *Adoption of E-Commerce Terminology*, model bisnis merupakan deretan klasifikasi yang menggambarkan transaksi bisnis perdagangan elektronik yang dilakukan oleh partisipan atau entitas bisnis terkait.³² Dimulai dengan B2B, adalah transaksi bisnis dengan partisipan atau entitas bisnis yang terdiri atas perusahaan multinasional atau perusahaan kelas menengah, serta organisasi terkait. Kemudian B2C, dengan entitas bisnis yang terdiri dari perusahaan dan individu. Lalu B2B2C, adalah bentuk transaksi bisnis elektronik dengan entitas bisnis yang terdiri dari perusahaan dengan ragam kelas, juga individu dalam satu platform *e-commerce*, dan masih banyak lagi.³³ Model Bisnis yang dimaksud dalam penelitian ini adalah diferensiasi fokus layanan jasa yang diterapkan oleh anak perusahaan Alibaba Group seperti B2C, B2B2C, dan B2B.

1.8.1.2. Marketplace

Menurut Zwass, *marketplace* atau *e-marketplace* adalah media digital yang memfasilitasi penjual dan pembeli dalam melakukan transaksi pertukaran barang atau produk, menggantikan aktivitas jual-beli konvensional. Secara

³² Marina Katiç dan Kostadin Pusara, *Adoption of E-Commerce Terminology*, BLED Proceedings, Slovenia, 2004, hlm 6-7.

³³ Ibid.

sederhana, *marketplace* disebut juga pasar digital.³⁴ *Marketplace* sendiri memiliki peran penting dalam lingkup bisnis internasional sebagai pengaruh dari perkembangan teknologi informasi. Peran yang dimaksud oleh Zwass dalam memfasilitasi penjual dan pembeli dalam transaksi pertukaran barang atau produk, memiliki penjelasan yang lebih rinci lagi. Dilansir dari penelitian Weijun Zheng, peran *marketplace* dapat dilihat berdasarkan tiga unsur model bisnis, yaitu *value proposition component*, *value generating/ adding process*, dan *value appropriation*.³⁵

Value proposition component menggambarkan nilai guna dari produk atau barang berdasarkan preferensi pembeli atau konsumen. Preferensi yang dimaksud dapat diperoleh berdasarkan data pencarian atau informasi yang ditunjukkan *marketplace* atas pencarian permintaan barang atau produk.³⁶ *Value generating/ adding process* menggambarkan kontribusi *marketplace* terhadap transformasi barang atau produk. Transformasi barang atau produk yang dimaksud adalah transisi atau perubahan dari bahan mentah yang kemudian diolah menjadi sebuah produk yang artinya menambah nilai guna. Meskipun aktivitas hanya dapat dilakukan oleh perusahaan manufaktur, tetapi proses transformasi yang dimaksud dapat berjalan lebih cepat dan mudah karena fasilitas *marketplace*. Sedangkan *value appropriation* memperlihatkan bentuk kontribusi *marketplace* yang mempermudah penjual dan pembeli dalam hal manajemen *supply chain*.³⁷

³⁴ Vladimir Zwass, *Electronic Commerce: Structures and Issues*, *International Journal of Electronic Commerce*, Volume. 1 Number. 1, 1996, hlm 3-23.

³⁵ Weijun Zheng, *The Business Models of E-Marketplace*, *Communications of IIMA* Vol. 6 Issue 4, 2006, hlm 2-4.

³⁶ Ibid, hlm 1-5.

³⁷ Ibid.

Marketplace yang dimaksud dalam penelitian ini adalah jenis layanan atau jasa yang ditawarkan oleh Alibaba Group, berupa media digital. Layanan jasa yang disediakan Alibaba mempermudah entitas bisnis dalam melakukan transaksi jual-beli. Dan dalam kasus Alibaba, *marketplace* yang dimiliki sebagian besar juga berupa anak perusahaan yang dibangun secara bertahap, seperti Taobao.com, Tmall.com, 1688.com, Alibaba.com, dan AliXpress.com.

1.8.1.3. Global Networking

Diambil dari kata *global network*, ide awal dari eksistensi *global networking* disampaikan oleh Howard Frederick. Frederick menggagas sebuah gerakan *global civil society*, menjangkau penyebaran komunikasi lintas batas melalui pemanfaatan media teknologi informasi.³⁸ Dua akademisi asal Jepang Shumpei Kumon dan Izumi Aizu memiliki pendapat yang sama dengan Frederick mengenai adanya perubahan sosial baru yang disebut *informatization*, menggantikan era industri yang berkembang pesat di abad 20.³⁹ Maka, fenomena *global networks* menggambarkan situasi tatanan sosial baru mengenai penyebaran aspirasi masyarakat lintas batas. Ketika Frederick dan Shumpei Kumon menyampaikan gagasan mengenai tatanan sosial baru yang dapat mempersatukan jarak antara si kaya akan informasi dan yang tertinggal, John S. Quarterman memiliki pandangan yang lebih kompleks.

Quartermen tidak membantah mengenai adanya fenomena baru tentang penyebaran informasi lintas batas yang diakibatkan oleh perkembangan teknologi informasi. Hal yang ditekankan oleh Quartermen bukan terbentuknya tatanan

³⁸ Linda M. Harasim, *Global Networks: Computers and International Communication*, Vol. 3 No. 1, The MIT Press, Cambridge Massachusetts, 1993, hlm 208.

³⁹ Ibid.

sosial baru seperti masyarakat dunia atau masyarakat tanpa terpisah oleh batas wilayah, tetapi perubahan komunitas. Tatanan baru yang dimaksud oleh Quartermen adalah adanya bentuk budaya baru, atau perkembangan bahasa baru.⁴⁰ *Global Networking* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah fenomena terhubungnya masyarakat secara lintas batas. Masyarakat yang dimaksud mencakup entitas bisnis, baik individu, eksportir, agen distributor, agen *supplier*, perusahaan manufaktur, hingga perusahaan yang bergerak dalam bidang layanan atau jasa sekalipun. Dan tergabungnya entitas bisnis lintas batas dicapai melalui media *marketplace* yang dibuat dan dikembangkan oleh Alibaba Group.

1.8.2. Tipe Penelitian

Peneliti menggunakan tipe penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang mendeskripsikan fenomena dan karakteristik. Penelitian deskriptif lebih memperhatikan apa yang sedang terjadi.⁴¹ Sugiyono menyatakan bahwa penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membandingkan atau menghubungkan dengan variabel lain.⁴² Penelitian deskriptif memiliki beberapa tujuan, diantaranya: (1) Untuk mendeskripsikan secara sistematis dan akurat fakta-fakta dari suatu peristiwa tertentu; (2) Memberikan gambaran akurat terkait karakteristik individu, situasi atau kelompok dan segala fenomena yang terjadi dan kaitannya dengan fenomena yang terjadi;

⁴⁰ Ibid, hlm 210.

⁴¹ Hossein Nassaji, *Qualitative and Descriptive Research: Data Type versus Data Analysis*, Language Teaching Research, SAGE Journal, United Kingdom, 2015.

⁴² Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*, Alfabeta, Bandung, 2008.

(3) Untuk menjelaskan asosiasi atau hubungan antar variabel terpilih.⁴³ Dalam penelitian ini, peneliti ingin mendeskripsikan strategi Alibaba Group Ltd dalam menghadapi kompetisi pasar *e-commerce* global.

1.8.3. Jangkauan Penelitian

Jangkauan ruang dalam penelitian ini adalah Alibaba Group beserta anak perusahaan yang dimiliki dan strategi yang digunakan dalam persaingan pasar *e-commerce* global. Adapun jangkauan penelitian ini adalah tahun 1999, ketika perusahaan Alibaba didirikan, diiringi dengan terciptanya anak perusahaan 1688.com yang juga berlokasi di Tiongkok. Sedangkan jangkauan waktu penelitian ini berakhir hingga 2014 yaitu ketika Alibaba Group berhasil mendaftarkan diri dalam bursa saham New York dengan perolehan yang menakjubkan.

1.8.4. Teknik Pengumpulan Data

Data adalah fakta tentang karakteristik tertentu dari suatu fenomena yang diperoleh melalui pengamatan,⁴⁴ yang merupakan salah satu komponen yang penting dalam sebuah penelitian. Ulber Silalahi menjelaskan pengumpulan data adalah proses untuk mendapatkan data dengan menggunakan metode tertentu.⁴⁵ Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data kualitatif, yaitu metode pengumpulan data melalui observasi, wawancara, kajian dokumen, diskusi kelompok dan studi literatur. Sumber data yang digunakan adalah data sekunder

⁴³ Helen L. Dulock, *Research Design: Descriptive Research*, SAGE Journal, Nell Hedgson School of Nursing, Emory University, Atlanta, 1993.

⁴⁴ Ulber Silalahi, *Metode Penelitian Sosial*, PT. Refika Aditama, Bandung, 2012, hlm 280.

⁴⁵ *Ibid.*

(*second-hand information*), yang terdiri dari studi pustaka (*library research*), seperti buku, majalah, jurnal ilmiah, laporan, dokumen atau arsip, surat kabar, analisis-analisis oleh para ahli, hasil survei atau penelitian terdahulu, dan catatan-catatan publik dan perpustakaan. Selain itu penulis juga mendapatkan informasi dan data yang dirilis melalui internet, yaitu artikel berita, laporan resmi, buletin dan jurnal ilmiah *online* yang dirilis oleh situs-situs resmi pemerintah, organisasi internasional, NGO, serta media massa dalam negeri maupun luar negeri.

1.8.5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian terdiri atas dua jenis, yaitu kuantitatif dan kualitatif.⁴⁶ Penelitian kuantitatif cenderung digunakan untuk meneliti masalah yang bersifat kuantitas (jumlah), sebaliknya penelitian kualitatif digunakan untuk meneliti masalah yang tidak menyangkut jumlah.⁴⁷ Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa kualitatif.

Dilansir dari Miles dan Huberman, terdapat tiga teknik dalam menganalisa data kualitatif, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data merupakan bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhir dapat diambil. Penyajian data dilakukan ketika sekumpulan informasi disusun sehingga memberi kemungkinan akan adanya penarikan kesimpulan. Bentuk penyajian data dalam penelitian kualitatif berupa teks naratif berbentuk catatan lapangan, matriks, grafik, jaringan dan bagan.

⁴⁶ Ulber Silalahi, *Metode Penelitian Sosial*, PT. Refika Aditama, Bandung, 2012.

⁴⁷ Ibid, hlm 38.

Sedangkan penarikan kesimpulan adalah hasil analisis yang dapat digunakan untuk mengambil tindakan.⁴⁸

1.8.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini disusun dalam empat bab yang dipaparkan secara berurutan sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

BAB ini merupakan metodologi penelitian yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kerangka pemikiran, hipotesis, metodologi penelitian yang terdiri dari definisi konseptual dan operasional, tipe penelitian, jangkauan penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, serta sistematika penulisan.

BAB II Upaya Alibaba Group dalam Merintis Perusahaan

BAB ini berisi ide awal dan segala kebutuhan yang diperlukan dalam membangun sebuah perusahaan demi meningkatkan profitabilitas. Segala kebutuhan perusahaan yang dimaksud akan dijelaskan melalui acuan strategi korporasi, mulai dari kompetisi pasar yang diinginkan, hingga langkah yang perlu dilakukan perusahaan dalam melakukan aktivitas bisnis internasional seperti *marketing*, manajemen *supply chain*, *human resources*, hingga sistem informasi yang dibutuhkan. Selain itu, BAB ini juga membahas aktivitas bisnis perusahaan berbasis teknologi informasi melalui acuan *e-procurement*. *E-procurement* menjelaskan aktivitas bisnis basis digital yang digunakan Alibaba Group dalam

⁴⁸ Matthew B Miles & A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis* dalam Uleber Silalahi, *Metode Penelitian Sosial*, PT. Refika Aditama, Bandung 2012, hlm 39.

meningkatkan profitabilitas, dengan mempertemukan penjual dan pembeli secara lintas batas. Media digital yang dimaksud adalah ragam *marketplace* yang dimiliki Alibaba Group.

BAB III Strategi Alibaba Group dalam Berkompetisi di Pasar *E-Commerce* Global

BAB III akan membahas unit bisnis atau partisipan yang berkontribusi terhadap Alibaba Group sebagai lanjutan dari BAB sebelumnya. Unit bisnis atau partisipan yang dimaksud akan dijelaskan dengan menggunakan acuan ekosistem bisnis, untuk menjelaskan model bisnis yang diterapkan anak perusahaan Alibaba Group berdasarkan kelompok *niche player* dan *leading groups*, merupakan salah satu implementasi strategi yang diterapkan Alibaba Group dalam berkompetisi dalam pasar *e-commerce* global.

BAB IV Analisis Strategi Alibaba Group dalam Kompetisi Pasar *E-Commerce* Global

BAB IV akan fokus pada studi kasus yang diangkat peneliti, mengenai strategi yang digunakan Alibaba Group dalam persaingan pasar *e-commerce* global. Dengan menerapkan strategi yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya, peneliti ingin membuktikan implementasi penggunaan strategi memberikan pengaruh terhadap capaian Alibaba Group untuk dapat berkompetisi dalam pasar *e-commerce* global dengan memanfaatkan *global networking* dan penerapan model bisnis pada anak perusahaan dalam berkompetisi di pasar *e-commerce* global.

BAB V Penutup

BAB terakhir pada penelitian ini berisi kesimpulan dan saran dari hasil analisis penelitian mulai dari Bab I sampai dengan Bab III.