



**EKSPANSI BISNIS ALIBABA GROUP HOLDING LIMITED  
KE INDONESIA**

*(The Business Expansion of Alibaba Group Holding Limited to Indonesia)*

**SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Studi Ilmu Hubungan Internasional (S1) dan mencapai gelar Sarjana Sosial

Oleh:

**Yurike Salzabella Susanto**

**NIM 140910101005**

**JURUSAN ILMU HUBUNGAN INTERNASIONAL  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2020**

## PERSEMBAHAN

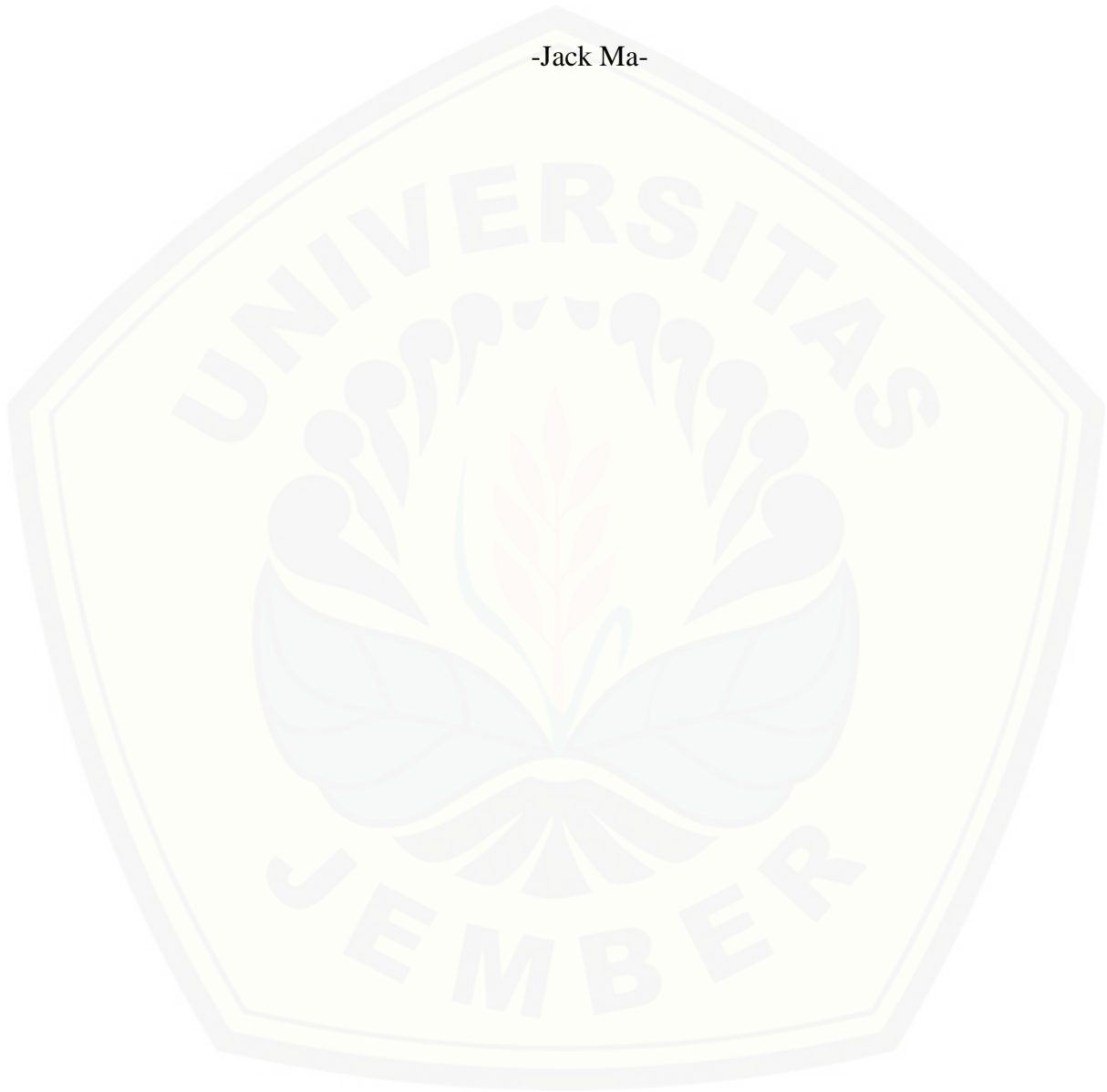
Segala puji bagi Tuhan Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, dengan penuh rasa syukur, penulis persembahkan skripsi ini kepada:

1. Kedua orang tua tercinta, Ibu R.Umi Hasanah dan Bapak Susanto, terima kasih atas dukungan, do'a, serta seluruh cinta dan kasih sayang yang diberikan selama ini. Semoga, adinda dapat membahagiakan dan membanggakan keluarga
2. Kakak tercinta Saldy Frilian Damara dan Sigit Waskito, terima kasih atas motivasi dan menjadi kakak yang terbaik selama ini.
3. Terima kasih kepada teman-teman saya terutama, Dwi Ananda Violita, Nourma Meysita Hadi, Nurjinatullah Disastra, Nunik Zulfiyah, Ladia Aisyah Andriana, Lisa Lila Pakiding, Zulfa Nurhalifah, Luthfiatul Udhma, Kamiliya Atikah Arifin, Ayuning Dwi Permata Sari, Ibtihaj Itsnaini dan Yulian Adi Kurniawan, yang selama ini membantu menyempurnakan karya tulis ini baik melalui kegiatan diskusi maupun memberikan dukungan dan semangat
4. Terima kasih kepada teman terbaik saya, Sisca Dellia Mandha dan Dewi Anggraeni Mandha yang selalu memberikan semangat.
5. Terima kasih kepada teman-teman yang ada di Nadine Fashion terutama Miranda Tri Wulandari, Nurul Isnaini, Yunita Wulansari, Rena Elisa, Hikmatul Fitri dan Rovana Bella Algama yang selalu memberikan semangat.
6. Terima kasih kepada seluruh teman-teman Jurusan Hubungan Internasional angkatan 2014, atas dukungan dan bimbingan selama proses penyusunan skripsi
7. Almamater Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Jurusan Ilmu Hubungan Internasional Universitas Jember

**MOTO**

*“Never Give Up. Today is HARD, Tomorrow will be WORSE, But the day after tomorrow will be SUNSHINE”*

-Jack Ma-



**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yurike Salzabella Susanto

NIM : 140910101005

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “**Ekspansi Bisnis Alibaba Group Holding Limited ke Indonesia**” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember,

Yang menyatakan

**Yurike Salzabella Susanto**

**NIM 140910101005**



**EKSPANSI BISNIS ALIBABA GROUP HOLDING LIMITED  
KE INDONESIA**

**SKRIPSI**

Oleh:

**YURIKE SALZABELLA SUSANTO**

**NIM 140910101005**

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Puji Wahono, M.Si

Dosen Pembimbing Anggota : Honest Dody Molasy, S.Sos,M.A

**PENGESAHAN**

Skripsi berjudul “Ekspansi Bisnis Alibaba Group Holding Limited ke Indonesia” karya Yurike Salzabella Susanto telah diuji dan disahkan pada:

hari, tanggal : Selasa, 3 Desember 2019

tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Tim Penguji:  
Ketua,

Drs. Abubakar Eby Hara, MA., Ph.D.  
NIP. 196402081989021001

Anggota I,

Anggota II,

Suyani Indriastuti, S.Sos., M.Si., Ph.D.  
NIP. 197701052008012013

Drs. Pra Adi Soelistijono, M.Si.  
NIP. 196105151988021001

Mengesahkan,  
Pejabat Dekan,

Prof. Dr. Hadi Prayitno, M.Kes.  
NIP. 196106081988021001

## RINGKASAN

**Ekspansi Bisnis Alibaba Group Holding Limited ke Indonesia:** Yurike Salzabella Susanto, 140910101005: 2019: 127 halaman: Jurusan Ilmu Hubungan Internasional Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Ekspansi bisnis dalam artian perluasan operasi usaha ke negara lain atau luar negeri menjadi salah satu agenda yang strategis bagi suatu perusahaan. Hal itu dikarenakan, ekspansi ke luar negeri memiliki implikasi yang sangat penting dalam memaksimalkan pertumbuhan bisnis perusahaan tersebut. Alibaba Group Holding Ltd adalah satu dari sekian perusahaan multinasional (korporasi) yang saat ini berkembang pesat di bidang bisnis digital (*e-commerce*). Alibaba Group aktif melakukan ekspansi bisnis ke berbagai belahan dunia. Kawasan Eropa dan Amerika telah berhasil menjadi target ekspansinya. Sejak 2015, Alibaba Group mulai memperluas jaringan operasi bisnisnya ke kawasan Asia-pasifik. Dari negara-negara yang ada di kawasan Asia-pasifik, ternyata Indonesia menjadi bidikan pasar *e-commerce* utamanya. Bahkan Alibaba Group telah menyusun serangkaian strategi ekspansi yang agresif untuk mengawali ekspansinya ke Indonesia yaitu melalui investasi saham di Lazada dan Tokopedia hingga mencapai total dana mencapai nilai US\$ 6,2 miliar, hingga menjadi ekspansi bisnis terbesarnya selama ke luar negeri (Crunchbase, 2019). Menjadikan Indonesia sebagai tujuan ekspansi bisnis terbesarnya, tentu memiliki nilai tersendiri yang dikejar oleh Alibaba. Pasalnya, tahun 2015 pasar *e-commerce* Indonesia hanya mencapai sebesar 0,6% (Singapore Post, 2015). Terlebih lagi, persoalan infrastruktur logistik untuk mendukung bisnis *e-commerce* di Indonesia masih tergolong lemah dan terbatas (Supriyadi et al, 2016). Sebenarnya Alibaba Group memiliki banyak pilihan negara-negara di kawasan Asia-pasifik yang memiliki pasar *e-commerce* jauh lebih besar yaitu diatas 5% dan ditopang oleh infrastruktur logistik serta ekosistem *e-commerce* yang jauh lebih baik, misalnya seperti Jepang, Korea Selatan, dan Australia. Untuk itu yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini adalah: “Mengapa Alibaba Group memutuskan untuk melakukan ekspansi bisnis terbesarnya ke Indonesia?”.

Penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif yang sifatnya deskriptif analitis. Data dan informasi diperoleh melalui kajian pustaka atau analisis dokumen (data sekunder) yakni berdasarkan sumber-sumber yang berasal dari buku, jurnal, artikel ilmiah, dan media masa cetak maupun elektronik. Data-data dan informasi tersebut kemudian dikategorikan, dikaitkan satu sama lainnya untuk kemudian dianalisis sehingga menghasilkan jawaban berupa argumen dari rumusan pertanyaan penelitian yang diajukan. Adapun beberapa kerangka teori yang digunakan untuk menganalisis alasan Alibaba Group Holding Ltd melakukan ekspansi bisnis terbesarnya ke Indonesia diantaranya yaitu motif “*Market Seeking*” dengan menggunakan dua indikator utama yaitu “*Market Potential*” dan “*Market Openness*” yang diperkenalkan oleh John Dunning (1993), “*The Role of the Home Country Government*” yang diperkenalkan oleh

Karina Regina Vieira Bazuchi et al (2013) serta “*State/Government Intervention Theory*” yang diperkenalkan oleh Richard Grabowski (1994).

Berdasarkan hasil penelitian bahwa, Indonesia memiliki potensi pasar *e-commerce* yang terus tumbuh lebih kuat di masa depan. Potensi pasar yang lebih menjanjikan tersebut juga didukung dengan regulasi pemerintah Indonesia terkait dengan bisnis *e-commerce* jauh lebih terbuka bagi Alibaba Group. Hal itu semakin memberikan sinyal peluang yang sangat positif bagi Alibaba Group untuk melakukan ekspansi ke Indonesia. Namun demikian, potensi pasar dan keterbukaan pasar tidak hanya menjadi satu-satunya alasan Alibaba Group memilih Indonesia, melainkan juga adanya dua unsur politik yang berasal dari pemerintah *home country* (China) dan pemerintah *host country* (Indonesia). Adanya kepentingan pemerintah *home country* yaitu melalui kebijakan Presiden Xi Jinping terkait untuk menjadikan China sebagai pusat kekuatan ekonomi digital global melalui inisiatif “*Digital Silk Road*” yang telah mendorong Alibaba Group untuk berkekspani ke Indonesia. Sementara itu, kepentingan pemerintah *host country* yaitu dari kebijakan Presiden Jokowi terkait untuk menjadikan Indonesia sebagai negara “*Digital Economy*” terbesar di kawasan Asia Tenggara pada 2020, yang pada akhirnya juga menarik keputusan Alibaba Group untuk melakukan ekspansi bisnis terbesarnya ke Indonesia.



## PRAKATA

Alhamdulillah, puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul **“Ekspansi Bisnis Alibaba Group Holding Limited ke Indonesia”**.

Penulisan skripsi ini merupakan syarat dalam menyelesaikan studi di Jurusan Ilmu Hubungan Internasional serta untuk mendapatkan gelar pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Ilmu Hubungan Internasional Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Dalam proses penulisan skripsi ini, penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan. Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dosen pembimbing utama dan dosen pembimbing anggota.
2. Dosen pembimbing akademi;
3. Bapak dan ibu dosen di Jurusan Ilmu Hubungan Internasional FISIP Universitas Jember yang telah memberikan ilmu dan bimbingan selama penulis menjadi mahasiswa;
4. Sahabat dan teman-teman di Jurusan Ilmu Hubungan Internasional FISIP Universitas Jember angkatan 2014 yang telah menjadi teman untuk berbagi dan diskusi dalam penyelesaian skripsi ini;
5. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas bantuannya dalam penyelesaian skripsi ini.

Dalam penulisan skripsi ini tentu masih terdapat kekurangan dan kesalahan. Oleh karena itu, penulis menerima segala kritik dan saran demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

**DAFTAR ISI**

<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>i</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>MOTO .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PEMBIMBINGAN.....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>vi</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR SINGKATAN.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GRAFIK .....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xviii</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Ruang Lingkup Pembahasan .....</b>	<b>5</b>
1.2.1. Batasan Materi .....	5
1.2.2. Batasan Waktu .....	5
<b>1.3. Rumusan Masalah .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4. Tujuan Penelitian .....</b>	<b>6</b>
<b>1.5. Landasan Teori.....</b>	<b>6</b>
1.5.1. Teori Ekonomi Politik.....	10
1.5.2. Teori Ekspansi.....	10

1.5.3. Penelitian Terdahulu .....	21
<b>1.6. Argumen Utama .....</b>	<b>23</b>
<b>1.7. Metode Penelitian .....</b>	<b>23</b>
1.7.1. Teknik Pengumpulan Data.....	24
1.7.2. Teknik Analisa Data.....	24
<b>1.8. Sistematika Penulisan .....</b>	<b>26</b>
<b>BAB 2. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN <i>E-COMMERCE</i> ALIBABA GROUP .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1. Perkembangan Perusahaan <i>E-commerce</i> Global .....</b>	<b>29</b>
<b>2.2. Profil Alibaba Group Holding Ltd .....</b>	<b>34</b>
2.2.1. Model Bisnis dan Anak Perusahaan Milik Alibaba Group Holding Ltd.....	37
<b>2.3. Perkembangan Bisnis <i>E-commerce</i> Alibaba Group Holding Ltd ....</b>	<b>38</b>
2.3.1. Perkembangan di Pasar Domestik China .....	40
2.3.2. Perkembangan di Pasar Internasional .....	44
<b>2.4. Investor yang ada di Alibaba Group Holding Ltd .....</b>	<b>47</b>
<b>BAB 3. EKSPANSI BISNIS ALIBABA GROUP KE KAWASAN ASIA-PASIFIK .....</b>	<b>54</b>
<b>3.1. Dinamika Perkembangan Pasar <i>E-commerce</i> Global.....</b>	<b>55</b>
<b>3.2. Potensi Pasar <i>E-commerce</i> di Kawasan Asia-Pasifik .....</b>	<b>57</b>
<b>3.3. Strategi Ekspansi Bisnis Alibaba Group di Negara-negara Kawasan Asia-Pasifik.....</b>	<b>60</b>
3.3.1. Ekspansi Bisnis Alibaba Group di India .....	61
3.3.2. Ekspansi Bisnis Alibaba Group di Indonesia.....	64

<b>BAB 4. ALASAN ALIBABA GROUP MEMILIH UNTUK MELAKUKAN EKSPANSI BISNIS TERBESARNYA KE INDONESIA .....</b>	<b>73</b>
<b>4.1. Potensi Pasar di Indonesia dari Aspek Pertumbuhan Total Penjualan Ritel <i>E-commerce</i> .....</b>	<b>74</b>
4.1.1. Pengguna Internet di Indonesia .....	76
4.1.2. Kelas Menengah di Indonesia .....	77
4.1.3. <i>Online Shoppers</i> di Indonesia .....	79
<b>4.2. Keterbukaan Pasar dari Aspek Regulasi Pemerintah Indonesia di Sektor Bisnis <i>E-commerce</i> .....</b>	<b>82</b>
<b>4.3. Ekonomi Politik dari Ekspansi Bisnis Alibaba Group ke Indonesia.....</b>	<b>87</b>
4.3.1. Kebijakan Politik Presiden Xi Jinping yang Mendorong Ekspansi Bisnis Terbesar Alibaba Group ke Indonesia .....	93
4.3.2. Kebijakan Politik Presiden Jokowi yang Menarik Ekspansi Bisnis Terbesar Alibaba Group ke Indonesia .....	99
<b>BAB 5. KESIMPULAN .....</b>	<b>104</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>107</b>

**DAFTAR SINGKATAN**

AI	: <i>Artificial intelligence</i> (Kecerdasan Buatan)
B2B	: <i>Business-to-Business</i> (Bisnis ke Bisnis)
B2C	: <i>Business-to-Consumer</i> (Bisnis ke Konsumen)
C2C	: <i>Consumer-to-Consumer</i> (Konsumen ke Konsumen)
P2P	: <i>Peer-to-Peer</i> (Model jaringan komputer yang terdiri dari dua atau beberapa komputer)
GDP	: <i>Gross domestic product</i> (Produk Domestik Bruto)
SMEs	: <i>Small and medium-sized enterprises</i> (Usaha Kecil dan Menengah)
JV	: <i>Joint Venture</i> (Usaha Patungan)
COD	: <i>Cash On Delivery</i> (Sistem Pembayaran Langsung)
M & A	: <i>Merger and Acquisition</i> (Merger dan Akuisisi)
UKM	: Usaha Kecil dan Menengah
IPO	: <i>Initial Public Offering</i> (Penawaran Saham Perdana)
GMV	: <i>Gross Merchandise Volume</i>
WWW	: <i>World Wide Web</i>
IT	: <i>Information and Technology</i>
CEO	: <i>Chief Executive Officer</i>
DVD	: <i>Digital Versatile Disc</i> atau <i>Digital Video Disc</i>
EBITDA	: <i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization</i>
GAAP	: <i>Generally Accepted Accounting Principles</i>
MOU	: <i>Memorandum of Understanding</i>
UKTI	: UK Trade & Investment
ASEAN	: <i>Association of Southeast Asian Nations</i>
PDB	: Produk Domestik Bruto



CAGR	: <i>Compound Annual Growth Rate</i>
APJII	: Asosiasi Penyedia Layanan Internet di Indonesia
ADB	: Asia Development Bank
PMDN	: Penanaman Modal Dalam Negeri
DNI	: Daftar Negatif Investasi
BKPM	: Badan Koordinasi Penanaman Modal
UMKMK	: Usaha Mikro, Kecil, Menengah, dan Koperasi
IaaS	: <i>Infrastructure as a Services</i>
CDN	: <i>Content Delivery Network</i>
DdoS	: <i>Distributed Denial of Service</i>
PPP	: <i>Purchasing Power Parity</i>

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1.1 Entry-Mode Strategies.....	18
Gambar 2.1 Manajemen Senior Alibaba Group Holding Ltd.....	36
Gambar 3.1 Investasi Saham Alibaba Group Holding Ltd di Lazada Sejak Tahun 2016-2018 .....	67
Gambar 3.2 Produk-produk dari Koleksi Taobao yang Ada di Situs Belanja <i>Online</i> Milik Lazada .....	68
Gambar 4.1 Diagram <i>E-commerce Platform</i> Utama yang Mendominasi Pasar Indonesia Pada Tahun 2015 dan 2018* .....	81
Gambar 4.2 Bagan Kepentingan Politik <i>Home Country</i> (China) dan <i>Host Country</i> (Indonesia) yang Mempengaruhi Keputusan Alibaba Group untuk Memilih Melakukan Ekspansi Bisnis Terbesarnya ke Indonesia.. ..	89
Gambar 4.3 Enam Bidang Utama yang akan Mendorong Pembangunan <i>Digital Silk Road</i> .....	94
Gambar 4.4 Peringatan Ke-40 Reformasi Tiongkok di Great Hall of The People, Beijing Pada Tanggal 18 Desember 2018.....	98
Gambar 4.5 Pertemuan Jack Ma dengan Presiden Jokowi Terkait dengan Pembaharuan Investasi Alibaba Group ke Indonesia.....	102

**DAFTAR GRAFIK**

Grafik 2.1 Total Jumlah Pembeli Secara *Online* di Seluruh Dunia Tahun 2014-2019.....31

Grafik 2.2 Hasil Penjualan Alibaba Group Holding Ltd, Black Friday, dan Cyber Monday dari Tahun 2014-2018 (dalam miliar US\$)..... 33

Grafik 2.3 Total *Quartely GMV* dan *Annual Active Buyers* Alibaba Group Holding Ltd Tahun 2014-2018..... 39

Grafik 2.4 Total Pendapatan melalui Penjualan *E-commerce* di Pasar Domestik China (in million RMB) ..... 41

Grafik 2.5 Perkembangan Pangsa Pasar antara Ebay dan Taobao Tahun 2002-2007..... 42

Grafik 2.6 Pangsa Pasar Tmall.com dan JD.com di Pasar Domestik China Tahun 2014-2018 ..... 44

Grafik 2.7 Total Pendapatan melalui Penjualan *E-commerce* Alibaba.com dan Amazon.com di Pasar Internasional Tahun 2014-2018 ..... 45

Grafik 2.8 Hasil Pendapatan Alibaba Group Holding Ltd pada Tahun 2014-2018. .... 48

Grafik 3.1 Total Pengguna Internet dan Penjualan *E-commerce* Ritel di Seluruh Dunia Tahun 2000-2015 ..... 55

Grafik 3.2 Penjualan *E-commerce* di Seluruh Dunia Berdasarkan Wilayah Pada Tahun 2012-2016 ..... 56

Grafik 3.3 Tingkat Pertumbuhan PDB di China Sejak Tahun 2010-2018 ..... 60

Grafik 3.4 Pertumbuhan dari Total Penjualan dan EBITDA Lazada Selama Tahun 2013-2015. .... 65

Grafik 4.1 Total Penjualan Ritel *E-commerce* di Indonesia, Jepang, Korea Selatan, dan Australia Selama Tahun 2012-2017.....75

Grafik 4.2 Pertumbuhan Pengguna Internet di Indonesia Sejak Tahun 2012-2018.....76



Grafik 4.3 Pertumbuhan Kelas Menengah dan PDB Per Kapita (Berdasarkan " <i>Purchasing Power Parity</i> " (PPP)) di Indonesia Sejak Tahun 2009-2025*.....	78
Grafik 4.4 Pertumbuhan " <i>Online Shoppers</i> " di Indonesia Sejak Tahun 2012-2018.....	80



**DAFTAR TABEL**

Tabel 2.1 Bisnis Utama yang Fokus Dikembangkan oleh Alibaba Group Holding Ltd .....	38
Tabel 2.2 Total Pertumbuhan Rata-rata dari Gross Margin, Operating Margin, EBITDA Margin, dan Net Margin milik Alibaba.com dan Amazon.com di Pasar Internasional Selama Tahun 2014-2017.....	46
Tabel 2.3 Investor yang Ada di Alibaba Group Holding Ltd .....	49
Tabel 3.1 <i>E-commerce Platform</i> Terpopuler yang Ada di Enam Negara Asia Tenggara Tahun 2015 .....	64
Tabel 3.2 Perusahaan-perusahaan Luar Negeri yang Menjadi Tempat Berinvestasinya Alibaba Group Holding Ltd Selama Tahun 2013-2019 .....	71

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Penelitian ini akan fokus membahas mengenai ekspansi bisnis suatu perusahaan multinasional sebagai agenda strategis yang memiliki implikasi penting dalam menginternasionalisasikan bisnis mereka, sehingga dapat memaksimalkan pertumbuhan perusahaannya di masa depan. Di masa lalu negara mengidentifikasikan dirinya sebagai kekuatan ekonomi yang dapat mempengaruhi hubungan perdagangan internasional. Namun sejak abad ke-21 yaitu pasca perang dingin, kekuasaan cenderung mengarah pada perusahaan multinasional yang berperan sebagai mata rantai perdagangan dalam memasarkan barang dan jasa melalui transaksi ekspor-impor ke seluruh dunia (Pustay, 2015).

Perusahaan multinasional mulai meningkatkan keterlibatan mereka dengan mengintegrasikan kekuasaan ekonominya di pasar luar negeri melalui ekspansi ke seluruh penjuru dunia. Bahkan perusahaan multinasional mampu menembus batas-batas negara untuk mempengaruhi hubungan politik dan ekonomi antar negara, agar bisa memiliki atau melakukan kontrol bisnis di lebih dari satu negara yang menjadi tempat ekspansi mereka (Mursitama, 2013). Banyak perusahaan yang memutuskan untuk melakukan ekspansi bisnis ke luar negeri, karena didorong oleh adanya peluang di pasar internasional yang menawarkan prospek baru dan lebih menarik bagi pertumbuhan bisnis mereka, sehingga dapat dieksploitasi untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam menghadapi persaingan global (Fernandez, 2005).

Alibaba Group Holding Ltd mewakili dari sekian banyak perusahaan multinasional yang saat ini berkembang menjadi pusat kekuatan baru dalam aktivitas perekonomian global kontemporer. Alibaba Group merupakan perusahaan *e-commerce* terbesar kedua di dunia yang telah memainkan peran penting dari gelombang revolusi perdagangan internasional yang tengah mengalami transformasi ke arah digital. Bahkan Alibaba Group menjadi

perusahaan swasta terpenting dalam pembangunan ekonomi China saat ini, karena telah berkontribusi besar untuk meningkatkan penjualan produk-produk dalam negeri. Tidak hanya menjadi aktor utama yang memiliki posisi penting di China, namun Alibaba Group juga memiliki banyak keterlibatan kerjasama dengan beberapa negara dalam membantu mempromosikan *e-commerce* sebagai salah satu pilar utama yang saat ini digunakan oleh banyak negara untuk mempercepat pembangunan ekonomi. Hal tersebut dikarenakan Alibaba Group memiliki model bisnis yang berbeda dengan perusahaan *e-commerce* lainnya, dimana Alibaba Group lebih berfokus untuk menjadi pihak ketiga yang menghubungkan seluruh pembisnis di seluruh dunia dengan memberikan akses bagi pelapak/penjual/UKM untuk dapat menjualkan produknya ke konsumen yang ada di pasar luar negeri (Koft, 2018).

Alibaba Group juga selalu aktif memperluas serta membangun kekuatan jaringan operasi bisnisnya dengan berekspansi ke seluruh dunia. Kawasan Eropa dan Amerika sebenarnya merupakan pasar yang menjanjikan diantaranya seperti Amerika Serikat, Inggris, Prancis, Italia, dan Jerman yang mana dari beberapa negara tersebut selama ini telah menjadi wilayah ekspansi bisnisnya. Tidak cukup dengan kawasan Eropa dan Amerika, Alibaba juga mulai memperluas wilayah ekspansinya ke negara-negara yang ada di kawasan Asia-pasifik. Pada tahun 2015, merupakan awal dari puncak ledakan pertumbuhan pasar *e-commerce* di kawasan Asia-pasifik. Bahkan kawasan Asia-pasifik mampu melampaui dua pangsa pasar *e-commerce* terbesar di dunia sekaligus yang pada awalnya ditempati oleh Amerika dan Eropa.

Berdasarkan laporan yang dikeluarkan oleh E-commerce Foundation mengenai pertumbuhan dari pasar *e-commerce* global menunjukkan bahwa pada tahun 2015, Asia-Pasifik menempati posisi pertama dengan pangsa pasar *e-commerce* sebesar 47,48%, sementara diposisi selanjutnya ditempati oleh kawasan Eropa dengan pangsa pasar sebesar 25,64%, pasar *e-commerce* Amerika Utara sebesar 24,86%, pasar *e-commerce* Amerika Selatan sebesar 1,53%, pasar *e-commerce* Timur Tengah dan Afrika adalah sebesar 0,49% (E-commerce

foundation, 2017). Potensi pasar *e-commerce* yang menjanjikan kawasan Asia-pasifik, pada akhirnya membuat Alibaba Group tertarik untuk melanjutkan ekspansi globalnya di kawasan tersebut.

Strategi ekspansi yang dipilih oleh Alibaba Group untuk mengawali masuk ke negara-negara yang ada di kawasan Asia-Pasifik, cukup berbeda dengan ekspansi di kawasan sebelumnya. Alibaba Group lebih memilih untuk melakukan sejumlah investasi ke beberapa perusahaan lokal, khususnya perusahaan yang dapat mendukung model bisnis utamanya di bidang *e-commerce*. Melainkan tidak meluncurkan *e-commerce platform* miliknya sendiri. Terlebih lagi dalam upaya mengantisipasi terjadinya krisis ekonomi dan mulai jenuhnya pasar di China, Alibaba Group menargetkan untuk mencari pasar baru yang lebih dinamis di luar pasar domestik China. Oleh sebab itu, Alibaba Group Holding Ltd sangat berambisi untuk mempercepat sumber pendapatan barunya dengan mengeksplorasi peluang pasar *e-commerce* di kawasan Asia-pasifik.

Dari beberapa negara yang ada di kawasan Asia-pasifik, Alibaba Group memilih untuk menargetkan Indonesia sebagai wilayah ekspansi bisnisnya. Bahkan Alibaba Group menjadi satu-satunya perusahaan *e-commerce* asing yang paling agresif dalam berekspansi ke Indonesia yaitu dengan melakukan investasi saham di dua perusahaan *e-commerce* utama Indonesia diantaranya Lazada dan Tokopedia. Alibaba Group menyepakati untuk mengakuisisi Lazada pada tanggal 12 April 2016, yang pada saat itu Lazada tengah mengalami kerugian operasional yang terus membengkak selama tiga tahun terakhir. Sementara itu, Alibaba Group juga telah memutuskan untuk melakukan investasi saham pendanaan selanjutnya di Tokopedia pada tanggal 17 Agustus 2017. Menurut CrunchBase inc, keseriusan Alibaba Group dalam berekspansi ke Indonesia melalui investasi Lazada dan Tokopedia yang menghabiskan dana sebesar US\$ 6,2 miliar menjadi ekspansi bisnis terbesarnya selama ke luar negeri (Matthews, 2017).

Keputusan Alibaba memilih untuk memfokuskan ekspansi bisnis terbesarnya ke negara Indonesia termasuk unik dan menarik, karena pada tahun 2015 Indonesia sendiri masih memiliki pangsa pasar *e-commerce* yang rendah bila dibandingkan dengan negara-negara di kawasan Asia-pasifik lainnya yaitu dibawah 1% (Singapore Post, 2014). Akan tetapi ditilik dari segi pertumbuhannya, Indonesia kemungkinan memiliki potensi yang akan terus meningkat. Selain itu Indonesia memiliki struktur wilayah yang menantang dan terfragmentasi dengan persoalan infrastruktur logistik untuk mendukung bisnis *e-commerce* di negara Indonesia yang juga masih tergolong terbatas (Supriyadi et al, 2016). Mulai dari sarana transportasi, pergudangan, serta manajemen IT yang kurang memadai. Untuk itu keterbatasan tersebut akan menjadi hambatan utama bagi ekspansi bisnis Alibaba di pasar *e-commerce* Indonesia (Dahwilani, 2016). Padahal persoalan infrastruktur serta logistik berpengaruh penting dan menjadi salah satu kunci untuk meningkatkan pasar *e-commerce* suatu negara. Infrastruktur logistik yang baik serta mendukung dapat menciptakan efisiensi biaya pemasaran dan waktu yang lebih singkat dalam mendistribusikan barang ke seluruh wilayah (Robinson, 2014).

Sebenarnya Alibaba Group masih memiliki pilihan di negara-negara Asia-pasifik lainnya seperti Jepang, Korea Selatan dan Australia, yang mana ketiga negara tersebut justru memiliki aspek infrastruktur & logistik yang lebih baik bila dibandingkan dengan Indonesia. Selain itu juga Jepang, Korea Selatan dan Australia memiliki pasar *e-commerce* terbesar setelah negara China. Sehingga ketiga negara tersebut layak untuk dijadikan sebagai target kawasan ekspansi bisnis yang menguntungkan bagi Alibaba. Praktinya sebagaimana kita ketahui bahwa Alibaba lebih memilih untuk memperluas ekspansi bisnisnya ke Indonesia. Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan tersebut menjadi alasan bagi penulis untuk mengangkat judul:

**“Ekspansi Bisnis Alibaba Group Holding Limited ke Indonesia”**

## 1.2. Ruang Lingkup Pembahasan

Di dalam suatu karya tulis ilmiah, diperlukan adanya ruang lingkup pembahasan. Hal tersebut bertujuan untuk memberikan batasan penelitian, supaya dalam membuat penelitian tetap fokus pada kajian yang akan diteliti. Pada ruang lingkup pembahasan ini terdiri dari Batasan Materi dan Batasan Waktu.

### 1.2.1. Batasan Materi

Pada Batasan Materi ini, berisikan mengenai ruang lingkup wilayah serta gejala yang timbul dari permasalahan yang akan dikaji. Dalam penentuan batasan materi berfungsi untuk memfokuskan pembahasan, sehingga tidak meluas pada pembahasan lainnya. Pada batasan materi yang telah ditetapkan dalam penulisan karya ilmiah ini, penulis akan membatasi ruang lingkup materi penelitian pada gambaran umum perusahaan *e-commerce* Alibaba Group, ekspansi bisnis Alibaba Group ke kawasan Asia-Pasifik, serta alasan Alibaba Group memilih untuk melakukan ekspansi bisnis terbesarnya ke Indonesia.

### 1.2.2. Batasan Waktu

Dalam penyusunan karya tulis ini, batasan waktu merupakan jangka waktu yang telah ditetapkan penulis untuk memberi batasan waktu pada objek yang akan diteliti, sehingga mempermudah dalam menganalisis objek yang diteliti. Batasan waktu yang digunakan untuk mengawali penelitian ini yaitu pada tahun 2012. Karena pada tahun tersebut merupakan awal kepopuleran industri *e-commerce* di Indonesia. Sementara untuk batas waktu akhir yang digunakan untuk penelitian ini yaitu pada 2018, dimana pada tahun tersebut pasar *e-commerce* Indonesia masih menjadi target ekspansi bisnis terbesar dari Alibaba Group Holding Ltd. Namun tidak menutup kemungkinan, penulis akan menyantumkan informasi-informasi di luar tahun yang sudah ditetapkan dalam batasan waktu. Hal itu bertujuan untuk mendukung dalam penyusunan karya ilmiah ini.

### **1.3. Rumusan Masalah**

Dalam penyusunan karya tulis ilmiah, rumusan masalah berisi pertanyaan mengenai permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian. Pada rumusan masalah dibuat dalam kalimat tanya dan berfokus pada masalah yang akan dikaji dalam penelitian. Berdasarkan penjelasan dari Latar belakang serta telah menentukan lingkup pembahasan, maka dapat menentukan Rumusan masalah sebagai berikut:

**“Mengapa Alibaba Group Memutuskan untuk Melakukan Ekspansi  
Bisnis Terbesarnya ke Indonesia?”**

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Di dalam sebuah Karya Ilmiah, Tujuan penelitian berfungsi untuk menetapkan hasil yang akan dicapai dari sebuah penelitian. Sehingga hasil penelitian tersebut tidak menyimpang dari permasalahan yang akan diteliti. Pada tujuan penelitian ini berupaya untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditentukan yang disertai dengan fakta-fakta serta sumber referensi yang mendukung penelitian tersebut. Berdasarkan penjelasan Latar Belakang sebelumnya, maka dapat dirumuskan bahwa tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui alasan yang mendorong Alibaba Group Holding Ltd memutuskan untuk memilih melakukan ekspansi bisnis terbesarnya ke Indonesia.

### **1.5. Landasan Teori**

Kerangka dasar pemikiran merupakan penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi objek dari permasalahan yang akan diteliti. Kerangka pemikiran disusun berdasarkan tinjauan pustaka serta hasil penelitian yang relevan (Husaini, 2006). Kerangka dasar pemikiran berisi definisi konseptual serta definisi operasional dari masalah yang akan dibahas dengan menggunakan teori dan konsep yang sesuai dengan penelitian tersebut. Definisi dari konsep yaitu penjelasan mengenai sesuatu yang memiliki sifat abstrak dengan merujuk pada suatu fenomena ataupun aspek tertentu. Sedangkan definisi dari teori yaitu



merupakan sekumpulan konsep yang memiliki hubungan satu sama lain yang tersusun secara sistematis, sehingga menjadi pernyataan yang dapat menjelaskan fenomena (Sitepu, 2011).

## **1.5.1. Teori Ekonomi Politik**

Ekonomi politik telah menjadi istilah yang sering digunakan dalam menjelaskan hubungan antara urusan-urusan terkait dengan ekonomi dan politik yang pada dasarnya tidak dapat dipisahkan (Caporaso, 2005). Urusan ekonomi yang dimaksud tersebut identik dengan tujuan untuk pencarian keuntungan/kekayaan, sementara itu untuk urusan politik sendiri bertujuan dalam pencapaian kekuatan atau kekuasaan. Dalam fenomena ekonomi politik global kontemporer, hal itu tidak terlepas dari keterlibatan antara negara (aktor politik) dengan perusahaan multinasional (aktor ekonomi) sebagai aktor inti dari interaksi aktivitas ekonomi politik internasional (Gilpin, 2005).

Negara dan perusahaan multinasional sama-sama berupaya untuk mengejar kepentingan mereka masing-masing. Meskipun negara telah menjadi kekuatan utama di sektor politik dan perusahaan multinasional di sektor ekonomi, namun keduanya memiliki hubungan saling ketergantungan yang dapat melengkapi satu sama lain. Hal itu dikarenakan perusahaan multinasional tidak dapat eksis tanpa adanya lingkungan politik negara yang menguntungkan, begitupula sebaliknya negara juga tidak dapat mewujudkan kepentingan nasionalnya tanpa adanya peran dari perusahaan multinasional dalam membantu untuk menjalankan agenda dari kebijakan pemerintah suatu negara (Gilpin, 2001). Pada akhirnya kedua aktor tersebut secara bertahap telah mengintensifkan keterlibatan mereka untuk mewujudkan kepentingan ekonomi politik masing-masing (Walzenbach, 2016). Sehingga peran perusahaan multinasional tidak hanya berfokus pada sektor ekonomi saja, melainkan juga terlibat dalam berbagai aktivitas politik negara. Namun di sisi lain, negara juga ikut aktif berperan dalam menentukan bisnis perusahaan multinasional.

Perusahaan multinasional sebagai aktor utama dari aktivitas globalisasi ekonomi saat ini telah memimpin internasionalisasi bisnis dengan beroperasi di banyak negara untuk melayani serta mengintegrasikan pasar domestik dan internasional. Ekspansi bisnis yang dilakukan oleh perusahaan multinasional ke pasar luar negeri tersebut tidak hanya murni untuk mendukung profitabilitas bisnis bagi perusahaan miliknya sendiri, melainkan juga adanya unsur kepentingan politik yang dapat mempengaruhi keputusan perusahaan multinasional untuk melakukan ekspansi ke suatu wilayah, baik itu berasal dari pemerintah di negara asalnya (*home country*) maupun pemerintah di negara tuan rumah (*host country*) (Welch et al, 1993).

Karina Regina Vieira Bazuchi, Suelen Alice da Silva Zacharias, Laurent Wiliam Broering, Maria Fernanda Arreola, dan Rodrigo Bandeira-de-Mello (2013) berasumsi bahwa pemerintah *home country* memiliki keterlibatan yang tinggi dalam mempengaruhi serta mendorong ekspansi internasional perusahaan multinasional yang ada di negara mereka Bahkan pemerintah *home country* telah memainkan peran utama dalam mengarahkan serta membimbing perusahaan multinasionalnya untuk melakukan investasi ke luar negeri (Bazuchi et al, 2013). Hal tersebut bertujuan untuk mewujudkan kepentingan nasionalnya. Meskipun pemerintah *home country* telah memiliki legitimasi yang independen dalam mewujudkan kepentingan nasional, namun aktivitas dari ekspansi bisnis perusahaan multinasional juga sangat dibutuhkan sebagai *soft power* bagi pemerintah, yang mana perusahaan multinasional akan berperan menjadi agen ekonomi sekaligus agen politik untuk menjalankan kebijakan pemerintah yang akan mendukung kepentingan nasional agar dapat dengan mudah tercapai (Gilpin, 2001).

Untuk mencapai tujuan dari kepentingan negara tersebut, pemerintah *home country* telah menyediakan beberapa bentuk dukungan dalam mendorong ekspansi bisnis perusahaan multinasional yang ada di negaranya untuk berinvestasi di luar negeri diantaranya seperti potongan pajak bagi perusahaan multinasionalnya, insentif pemerintah agar perusahaan multinasional dapat mengeksport beberapa

produk lokal, dan jaminan terhadap ancaman politik baik di dalam negeri maupun luar negeri (Bazuchi et al, 2013). Sementara itu, perkembangan perusahaan multinasional terutama di pasar luar negeri juga membutuhkan peran penting dari pemerintah *home country*. Hal tersebut dikarenakan perusahaan multinasional pasti akan menghadapi beberapa masalah di wilayah yang akan menjadi tempat ekspansinya. Oleh sebab itu, perusahaan multinasional bergantung pada pemerintah *home country* untuk mendapatkan jaminan secara politis dalam melindungi diri dari hambatan yang berasal dari pemerintah di negara yang akan menjadi wilayah ekspansinya (Henisz et al, 1999). Bahkan pemerintah *home country* akan melakukan diplomasi dengan pemerintah *host country* agar dapat mempermudah ekspansi bisnis perusahaan multinasionalnya (Bazuchi et al, 2013).

Jika Bazuchi (2013) berpendapat bahwa ekspansi bisnis dari perusahaan multinasional tidak terlepas dari adanya dukungan pemerintah *home country*, maka Richard Grabowski (1994) memiliki pandangan yang juga memperkuat bahwa ekspansi bisnis perusahaan multinasional ke luar negeri dipengaruhi oleh adanya intervensi dari pemerintah *host country*. Pemerintah *host country* memiliki berbagai langkah kebijakan yang dapat mereka gunakan dalam menarik ekspansi dari perusahaan multinasional untuk melakukan penanaman modal ke negaranya. Kebijakan pemerintah *host country* terkait dengan investasi asing sangat diperlukan untuk meningkatkan prospek pertumbuhan negaranya. Hal tersebut dikarenakan investasi asing dari perusahaan multinasional dapat memiliki dampak positif pada lokal ekonomi, karena Multinasional perusahaan memiliki modal, teknologi, keterampilan manajerial, akses yang diperlukan ke pasar dunia, dan sumber daya lain yang dibutuhkan pemerintah *host country* untuk tujuan pembangunan ekonomi yang berkelanjutan. Sehingga membuat pemerintah *host country* mengizinkan perusahaan multinasional asing untuk mengendalikan sektor-sektor penting mengangkat politik dan masalah ekonomi (Grabowski, 1994).

## 1.5.2. Teori Ekspansi

Ekspansi bisnis ke luar negeri merupakan strategi internasionalisasi yang pada umumnya didefinisikan sebagai bentuk dari aktivitas suatu perusahaan multinasional dalam memperluas bisnis dari pasar dalam negeri ke pasar luar negeri (Gao, 2008). Namun beberapa ahli memiliki pandangan yang berbeda dalam meninterpretasikan ekspansi bisnis. Menurut Stremtan ekspansi bisnis ke luar negeri merupakan proses di mana perusahaan semakin peduli dengan pasar internasional dan mulai meningkatkan keterlibatannya dengan melakukan berbagai jenis transaksi bisnis (Stremtan, 2009). Kemudian Beamish memberikan definisi yang lebih komprehensif mengenai ekspansi bisnis ke luar negeri yaitu sebagai proses suatu perusahaan dalam upaya untuk meningkatkan kesadaran tentang pengaruh langsung dan tidak langsungnya pasar internasional bagi masa depan bisnis mereka dengan cara mentransfer berbagai macam produk-produk, layanan, atau sumber daya lainnya hingga dapat melintasi batas-batas nasional (Beamish, 1990).

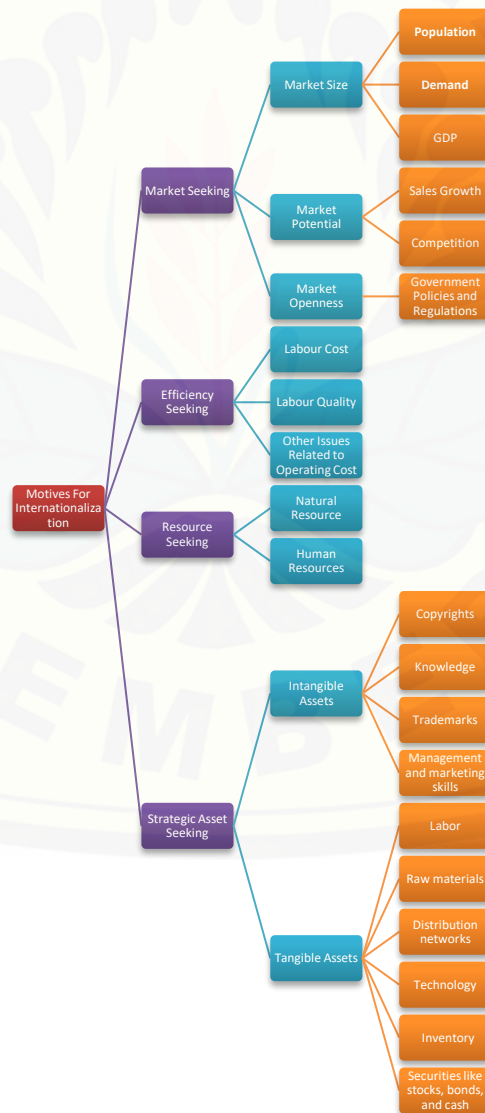
Setiap perusahaan memiliki motif/alasan yang bervariasi untuk memulai proses ekspansi bisnis mereka dalam mencari pasar potensial baru di luar negeri. Namun, sebagian besar perusahaan memilih untuk berekspansi ke luar negeri, karena pasar domestik mulai mengalami kejenuhan, sehingga menjadi tidak memadai dalam mendukung pertumbuhan profitabilitas perusahaan di masa depan, sementara pasar luar negeri dapat memberikan prospek keuntungan yang baru, menarik, dan menjanjikan sebagai sumber pendapatan yang baru dalam membantu memaksimalkan pertumbuhan bisnis perusahaan di masa depan. Harrison berpendapat bahwa terdapat lima motif utama yang mendasari keputusan suatu perusahaan memilih untuk melakukan ekspansi bisnis ke luar negeri (Harrison, 2000) diantaranya yaitu :(a) mencari keuntungan yang lebih menjanjikan di luar pasar domestik;(b) membantu untuk meningkatkan pertumbuhan bisnis perusahaan di masa depan;(c) membangun reputasi internasional dalam mendukung perusahaan untuk mencapai kepentingan/tujuan bisnis;(d) dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam

upaya meningkatkan daya saing baik di pasar domestik maupun pasar internasional.

Sementara Fernández dan Nieto (2005) berpendapat bahwa ekspansi ke pasar luar negeri pada umumnya didasarkan adanya peluang pasar yang bisa dieksploitasi untuk mencapai keunggulan kompetitif. Terutama dalam menghadapi dunia bisnis yang semakin hiperkompetitif, membuat perusahaan-perusahaan harus cermat dan bergerak cepat menangkap peluang dari potensi pasar yang lebih menguntungkan dan menjanjikan. Oleh sebab itu, setiap perusahaan harus bersaing tidak hanya di pasar dalam negeri saja, tetapi juga di pasar luar negeri untuk mempertahankan kemampuan daya saing mereka (Sudarsanam, 1999).

Azuayi (2016) memiliki pandangan tersendiri dan lebih spesifik dalam menganalisis alasan suatu perusahaan untuk melakukan ekspansi bisnis ke luar negeri. Menurutnya terdapat lima alasan mengapa perusahaan berinisiatif untuk melakukan ekspansi bisnis ke luar negeri diantaranya meliputi: (1) Diversifikasi produk dengan menjual banyak produk ke seluruh dunia;(2) Diversifikasi resiko untuk menghindari risiko yang ada di pasar domestik, misalnya adanya krisis ekonomi negara ataupun pasar domestik yang mulai jenuh;(3) Mencari pengetahuan, dalam arti perusahaan akan mencari tahu apa yang perlu dirubah dari produk mereka, sehingga dapat diterima secara global;(4) Untuk mencari potensi pasar yang besar dan berkembang, karena setiap pasar memiliki tingkat pertumbuhan yang berbeda. Maka perusahaan akan selalumempertimbangkan untuk mencari negara-negara dengan tingkat pertumbuhan yang lebih cepat;(5) Insentif pemerintah yang juga mendorong perusahaan untuk melakukan ekspansi bisnis ke luar negeri. Ada perusahaan-perusahaan yang menganggap pergi ke luar negeri bukan untuk pertumbuhan, bukan karena persaingan di pasar domestik tetapi karena pemerintah memberi mereka insentif untuk mengeksport beberapa produk lokal.

Namun berbeda dengan pandangan dari Harrison, Azuayi, Fernández dan Nieto, John Harry Dunning (1993) yang dikenal sebagai ahli di bidang bisnis internasional asal Inggris ini telah memperkenalkan tipologi motivasi yang lebih komprehensif untuk menjelaskan alasan yang mendasari keputusan perusahaan multinasional dalam melakukan ekspansi ke luar negeri, yang mana motif-motif tersebut dijadikan sebagai analisis pasar oleh perusahaan, apakah wilayah yang menjadi target mereka sesuai dengan motif ekspansi bisnisnya ke luar negeri. Menurut Dunning terdapat empat motif utama yang mempengaruhi perusahaan untuk berekspansi ke suatu wilayah diantaranya meliputi *market-seeking*, *efficiency seeking*, *resource seeking*, *strategic asset seeking* (Dunning , 1993),



## a) *Market Seeking*

*Market seeking* merupakan motif utama perusahaan multinasional melakukan ekspansi bisnis ke pasar luar negeri. Dunning mendefinisikan bahwa, ekspansi suatu perusahaan didorong oleh motif pencarian pasar. Perusahaan akan mengeksploitasi pasar baru yang dianggapnya memiliki peluang besar dalam meningkatkan laba, agar dapat melindungi pertumbuhan bisnis dari penjualan di pasar domestik maupun pasar sebelumnya. Namun di sisi lain, motif dari pencarian pasar yang dilakukan oleh suatu perusahaan juga merupakan bagian dari strategi mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif untuk mempertahankan/memperkuat posisi perusahaannya dalam bersaing di pasar luar negeri (Dunning, 1993). Menurut Dunning motif ini berfokus pada tiga aspek utama yaitu ukuran pasar (*market size*), potensi pasar (*market potential*), dan keterbukaan pasar (*market openness*).

Ukuran pasar (*Market Size*) menjadi salah satu faktor penting sebagai kunci penentu dalam pemilihan kawasan/negara yang akan menjadi target ekspansi bisnis suatu perusahaan multinasional. Perusahaan akan mencari pasar dengan memilih lokasi yang memiliki *market size* lebih besar. Hal tersebut dikarenakan ukuran pasar yang besar dapat berpeluang untuk meningkatkan jumlah permintaan, tentunya hal itu juga akan memberikan potensi keuntungan yang lebih besar pula (Dunning, 1993). Pada umumnya terdapat tiga indikator utama yang dapat digunakan dalam menganalisis ukuran pasar suatu negara diantaranya yaitu jumlah penduduk, jumlah permintaan/penjualan suatu produk (daya beli), dan GDP per kapita.

Aspek selanjutnya yaitu dilihat dari segi potensi pasar (*Market Potential*). Potensi pasar juga merupakan bagian dari faktor penentu lainnya dalam pemilihan wilayah ekspansi bisnis perusahaan ke luar negeri. Dalam memilih lokasi, perusahaan akan mengidentifikasi potensi pasar yang menjadi tempat berkespansinya tersebut. Apakah lokasi yang menjadi target mereka menarik dan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaannya?. Hal itu sangat penting untuk dilakukan oleh setiap perusahaan, karena dapat memengaruhi kesuksesan dan

pertumbuhan bisnis miliknya dalam jangka panjang. Terdapat tiga indikator yang dianggap paling komprehensif dalam menganalisis potensi pasar diantaranya yaitu pertama pertumbuhan pasar dari volume penjualan. Perusahaan akan tertarik untuk melihat pasar mana yang memiliki pertumbuhan paling besar dan tercepat dalam melakukan ekspansi bisnis ke luar negeri. Kedua, intensitas dari kondisi persaingan yang lebih rendah juga menunjukkan potensi pasar yang dapat dijadikan sebagai pilihan lokasi ekspansi bisnis suatu perusahaan. Hal tersebut dikarenakan kondisi dari lingkungan persaingan yang masih rendah, dapat memberikan peluang besar bagi perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitifnya agar bisa menjadi pemain utama untuk memonopoli pasar tersebut. Dan yang ketiga yaitu potensi pasar dapat dilihat melalui kedekatan/persamaan budaya. Pada umumnya perusahaan akan lebih suka memilih lokasi dengan beberapa kesamaan misalnya seperti nilai serta sikap, bahasa, selera konsumen, agama, pendidikan, etika, dan lainnya. Hal itu dapat menjadi potensi besar, karena perusahaan dapat dengan cepat serta mudah untuk mengimplementasikan strategi bisnisnya di pasar tersebut (Buckley 1988).

Sementara itu untuk aspek terakhir adalah keterbukaan pasar (*Market Openness*). Motif pencarian pasar yang dilakukan oleh suatu perusahaan, terutama terkait dengan keputusannya dalam memilih lokasi yang akan menjadi target ekspansi bisnisnya, tentu juga tidak terlepas dari adanya keterbukaan pasar. Semakin besar tingkat keterbukaan suatu pasar, maka dapat menurunkan tingkat pembatasan yang diberlakukan oleh “*host country*” kepada perusahaan yang akan melakukan ekspansi bisnis ke wilayah tersebut (Leshner, 2005). Salah satu indikator utama yang mewakili tingkat keterbukaan suatu pasar yaitu dipengaruhi oleh kebijakan dan regulasi pemerintah. Beberapa kebijakan serta regulasi pemerintah diantaranya seperti kebijakan promosi pembangunan negara, insentif pajak, perjanjian perdagangan, tarif pajak perusahaan, infrastruktur pemerintah serta insentif keuangan lainnya (Billington 1999). Kebijakan dan regulasi pemerintah tersebut pada umumnya dipandang sebagai variabel kunci yang mana, pemerintah memiliki peran untuk dapat melakukan intervensi dalam perumusan dan pelaksanaan ekspansi bisnis suatu perusahaan baik itu melalui investasi



*greenfield*, produksi dalam negeri, perizinan atau FDI, atau bahkan akuisisi perusahaan yang ada (James, 2010).

## b) *Efficiency Seeking*

Dari perspektif motif *efficiency seeking*, menjelaskan bahwa pada dasarnya perusahaan multinasional akan menjelajahi serta mengeksploitasi keunggulan lokasi dari wilayah ekspansinya, karena berupaya untuk meningkatkan efisiensi biaya dengan mentransfer bisnis mereka secara keseluruhan ataupun sebagian ke lokasi-lokasi yang dapat memberikan input biaya yang lebih rendah (Dunning, 1993). Bagian dari motif pencarian efisiensi ini dapat dianalisis dengan menggunakan tiga faktor utama diantaranya yaitu biaya tenaga kerja, kualitas tenaga kerja dan serta masalah lainnya yang terkait dengan biaya operasi (Nguyen, 2002). Sementara itu untuk mencari efisiensi, perusahaan dapat memilih untuk melakukan merger atau usaha patungan sebagai “*entry mode*” di pasar yang akan menjadi target ekspansi mereka.

## c) *Resource Seeking*

Motif *resource seeking* menjelaskan bahwa perusahaan yang melakukan ekspansi ke pasar luar negeri didorong karena bertujuan untuk mengakses sumber daya tertentu yang tidak tersedia di negara asalnya atau sumber daya yang diinginkan dapat diperoleh dengan biaya lebih rendah di luar negeri, atau bahkan sumber daya yang ada di luar negeri memiliki kualitas lebih tinggi bila dibandingkan dengan sumber daya yang ada di negara asalnya. Sumber daya tersebut dapat diklasifikasikan ke dalam dua kelompok utama diantaranya yaitu pertama, pencarian sumber daya fisik (sumber daya alam) misalnya seperti minyak, seng, tembaga, karet, tembakau, gula, dll., yang mana sumber daya tersebut memiliki pengaruh penting dalam kelangsungan proses produksi suatu perusahaan.

Dan kedua, pencarian tenaga kerja (sumber daya manusia) murah dan terampil menjadi bagian terpenting bagi banyak perusahaan yang berusaha dalam meminimalkan biaya dan memaksimalkan keuntungan (Dunning, 2008). Dalam pencarian sumber daya di pasar luar negeri, perusahaan membutuhkan kemampuan yang kuat dalam mendapatkan serta meningkatkan pengalaman/keahlian. Oleh sebab itu, perusahaan perlu membangun kerjasama dengan mencari mitra bisnis ke luar negeri, agar dapat meningkatkan sumber daya yang berharga misalnya melalui aliansi strategis atau usaha patungan yang lebih tepat bagi perusahaan dalam mencari sumber daya baru (Ekeledo, 2000).

#### d) *Strategic Asset Seeking*

Salah satu motif lainnya dari keputusan perusahaan untuk memilih lokasi yang akan menjadi wilayah ekspansinya didorong karena adanya motif pencarian aset strategis. Motif yang keempat ini memiliki sifat yang berbeda dengan tiga motif sebelumnya. Jika tiga motif sebelumnya bertujuan untuk menghasilkan aliran laba yang lebih tinggi melalui penggunaan keuntungan-spesifik perusahaan yang ada, namun motif ini bertujuan untuk memperoleh atau menambah aset asing baru yaitu portofolio (Serwicka, 2014). Dunning mendefinisikan motif *strategic asset seeking* sebagai upaya untuk meningkatkan kepemilikan dengan memperoleh aset perusahaan asing dalam mempromosikan tujuan strategis jangka panjang terutama melindungi atau memperkuat keunggulan spesifik dari pesaing, sehingga dapat mempertahankan daya saing internasional perusahaan mereka. Perusahaan akan menjelajahi pasar luar negeri untuk mendapatkan aset strategis berwujud (tenaga kerja, bahan baku, jaringan distribusi, teknologi, dan hak kepemilikan seperti saham, obligasi, dan uang tunai) maupun tidak berwujud (hak cipta, pengetahuan, merek dagang, dan keterampilan manajemen dan pemasaran). Pencari aset strategis dapat dilakukan dengan cara membangun aliansi strategis global atau mengakuisisi aset perusahaan lokal (Dunning, 1993).

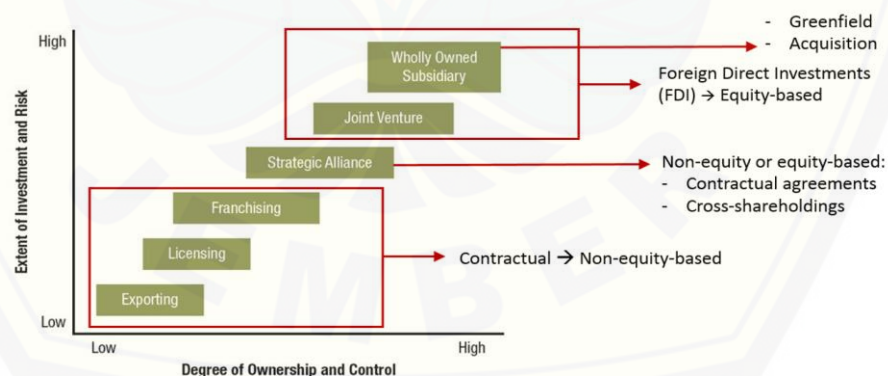
Disisi lain Denice E. Welch, Lawrence S. Welch, Louise C. Young, dan Ian F. Wilkinson beranggapan bahwa motif utama yang mendasari keputusan perusahaan multinasional dalam melakukan ekspansi ke suatu wilayah yaitu karena adanya “*Business Networks*” yang mendukung. Jaringan bisnis memiliki dampak penting pada keputusan lokasi dari ekspansi bisnis suatu perusahaan. Terkadang perusahaan akan lebih memilih untuk masuk ke pasar yang baru dengan menggunakan jaringan bisnis yang sudah terbentuk (Chen, 2011). Hal tersebut bertujuan untuk menjaga, memperkuat serta mengembangkan/memperluas jaringan bisnis yang sudah ada. Welch et al (1997) mendefinisikan jaringan bisnis yaitu mengacu pada serangkaian hubungan bisnis yang saling tergantung antara sekumpulan aktor bisnis misalnya termasuk hubungan perusahaan dengan perusahaan multinasional (*Host/Home Country*), pelanggan, distributor/UKM, pesaing dan pemerintah (*Host/Home Country*) atau pihak lain yang saling terhubung serta memengaruhi kegiatan dari ekspansi bisnis suatu perusahaan multinasional tersebut (Welch et al, 1997).

Tidak hanya alasan dari setiap perusahaan yang bervariasi untuk melakukan ekspansi bisnis ke luar negeri. Begitupula strategi yang ditempuh oleh setiap perusahaan juga berbeda-beda dalam upaya memasuki pasar baru. Hal tersebut dikarenakan adanya faktor-faktor tertentu yang dapat mempengaruhi keputusan perusahaan. De Búrca, et.al berpendapat bahwa “*Laws and Regulations*” merupakan faktor utama yang dapat mempengaruhi jalur untuk memasuki ke pasar yang menjadi target ekspansi. Hal tersebut dikarenakan peraturan dan regulasi pemerintah yang dibuat, memungkinkan dapat memberikan peluang atau bahkan membatasi perusahaan untuk mengeksplorasi lebih jauh potensi pasar. Oleh sebab itu, perusahaan akan menyesuaikan strategi yang ditempuh dengan peraturan dan regulasi pemerintah dalam memasuki pasar yang menjadi target ekspansi bisnis mereka.

Namun, Robert Azuayi memiliki pandangan yang berbeda dengan De Búrca, Brown & Fletcher. Ia berpendapat bahwa tingkat keuntungan dan kerugian/resiko yang dihasilkan, telah menjadi faktor utama yang memiliki pengaruh penting dalam mendasari keputusan suatu perusahaan untuk menentukan cara masuk ke pasar baru. Karena setiap cara untuk memasuki pasar baru tersebut memiliki tingkat keuntungan dan resiko yang berbeda-beda. Oleh sebab itu, menurut Azuayi setiap perusahaan akan benar-benar mempertimbangkan keuntungan yang didapat serta resiko yang harus ditanggung (Azuayi, 2016).

Menurut Monterrey Institute of Technology and Higher Education di Meksiko, terdapat beberapa cara yang pada umumnya digunakan oleh suatu perusahaan untuk memasuki pasar baru sebagai strategi dalam memperluas ekspansi bisnisnya di luar negeri. Langkah/cara tersebut telah diklasifikasikan menjadi dua jenis diantaranya yaitu cara masuk ke pasar luar negeri yang berbasis non-ekuitas dan berbasis ekuitas. Berikut ini merupakan hasil dari klasifikasi “*entry mode*” yang berbasis non-ekuitas dan ekuitas menurut Root (1994),

## Entry-mode strategies



Source: Root (1994) Entry strategies for international markets

**Gambar 1.1** Entry-Mode Strategies. Source : [http://ni1001.weebly.com/uploads/2/1/2/7/21272246/tema3- entry\\_modes.pdf](http://ni1001.weebly.com/uploads/2/1/2/7/21272246/tema3- entry_modes.pdf)

Cara masuk ke pasar luar negeri yang berbasis non-ekuitas didefinisikan sebagai salah satu strategi yang ditempuh oleh suatu perusahaan tanpa memerlukan investasi ekuitas sebagai modal kepemilikan dalam memperluas jaringan operasi bisnis di pasar yang menjadi target ekspansi mereka (Erramilli, 1990). Pada umumnya melalui “Non-Equity Entry Modes” ini perusahaan akan mendapatkan keuntungan seperti tingkat investasi yang lebih rendah untuk masuk ke pasar yang menjadi target mereka. Namun disisi lain kerugian yang akan didapat melalui cara masuk ke pasar yang berbasis non-ekuitas ini yaitu memberikan tingkat kepemilikan bagi perusahaan asing dalam mengontrol sumber daya yang ada di pasar tersebut (Gerald, 2017). Terdapat lima cara masuk ke pasar luar negeri yang berbasis non-ekuitas, diantaranya yaitu Exporting, Turnkey Project (Proyek Turnkey), Licensing, Franchising (Waralaba), Strategic Alliance (Contractual Agreement).

Berbeda dari mode entry yang berbasis non-ekuitas, cara masuk ke pasar luar negeri yang berbasis ekuitas ini mengacu pada strategi perusahaan yang membutuhkan modal kepemilikan untuk melakukan ekspansi bisnis di pasar yang menjadi target mereka baik itu melalui pembelian dan penyimpanan saham (investasi asing langsung/FDI) ataupun melalui usaha patungan dengan perusahaan-perusahaan yang ada di negara tersebut (Gerald, 2017). Keuntungan yang didapat oleh perusahaan dengan memilih cara masuk ke pasar luar negeri yang berbasis ekuitas ini yaitu perusahaan akan dapat memiliki pengetahuan dari mitra bisnisnya mengenai peraturan pemerintah di negara yang menjadi target ekspansi bisnisnya serta memberikan peluang bagi perusahaan untuk bisa mengendalikan langsung operasi bisnis di negara tuan rumah (melalui investasi asing langsung).

Sementara di sisi lain kelemahan utama dari model ekuitas ini, diantaranya seperti membutuhkan tingkat investasi yang jauh lebih tinggi bila dibandingkan dengan model non-ekuitas dan memiliki tingkat resiko yang sangat tinggi, terutama jika target pasar tidak memiliki stabilitas ekonomi politik yang baik. Selain membutuhkan modal investasi yang tinggi, juga membutuhkan waktu

untuk membangun hubungan yang baik dengan mitra bisnisnya di negara tuan rumah. Terdapat empat cara masuk ke pasar luar negeri yang berbasis ekuitas, diantaranya yaitu Strategic Alliance (Merger), Joint Venture, Akuisisi, Investasi Greenfield.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan tiga teori yang paling relevan dalam menganalisis alasan dari keputusan Alibaba Group Holding Ltd yang lebih memilih untuk melakukan ekspansi bisnis terbesarnya ke Indonesia diantaranya motif “*Market Seeking*” dengan menggunakan dua indikator utama yaitu “*Market Potential*” dan “*Market Openness*” yang diperkenalkan oleh John Dunning (1993), “*The Role of the Home Country Government*” yang diperkenalkan oleh Karina Regina Vieira Bazuchi et al (2013) serta “*State/Government Intervention*” yang diperkenalkan oleh Richard Grabowski (1994).

“*Market Potential*” dipilih sebagai motif utama Alibaba Group Holding Ltd, karena Alibaba melihat sinyal peluang yang positif dari potensi pasar *e-commerce* di Indonesia yang masih berkembang dan belum dimanfaatkan secara maksimal (Andri, 2016). Namun kawasan ini memiliki potensi yang besar, meskipun kondisi infrastruktur menjadi hambatan utama. Alibaba Group optimis tentang dividen demografis Indonesia di masa depan dapat memberikan keuntungan yang lebih besar dan menjanjikan sebagai sumber pendapatan yang baru kedua di luar pasar domestik China (Pandolph, 2017). Oleh sebab itu Indonesia dapat dijadikan sebagai lahan yang subur untuk bisnis *e-commerce* Alibaba Group kedepannya.

Selain karena alasan potensi pasar Indonesia yang menjanjikan, motif lainnya yang mendorong Alibaba Group semakin ekspansif ke Indonesia yaitu karena adanya “*Market Openness*”. Keterbukaan pasar Indonesia dapat dilihat dari regulasi pemerintah dibidang bisnis *e-commerce*. Bahkan pemerintah melonggarkan pembatasan investasi asing hingga mencapai 100% dengan syarat tertentu. Sehingga menjadi daya tarik tersendiri bagi Alibaba Group untuk lebih memilih berekspansi ke Indonesia.

Namun demikian motif dari “*Market Potential*” dan “*Market Openness*”, bukanlah motif satu-satunya yang mendorong ekspansi bisnis terbesar Alibaba Group ke Indonesia. Melainkan juga adanya dua unsur politik yang berasal dari pemerintah *home country* (China) dan pemerintah *host country* (Indonesia). Hal tersebut dapat dilihat bagaimana kebijakan presiden Xi Jinping yang memberikan beberapa beberapa bentuk dukungan untuk mendorong ekspansi bisnis Alibaba Group di negara-negara yang menjadi jalur *Belt and Road*, salah satunya ke Indonesia yang bertujuan untuk mewujudkan inisiatif “*Digital Silk Road*”. Sementara itu disisi lain juga adanya kepentingan pemerintah *host country* terkait dengan kebijakan Presiden Jokowi untuk menarik ekspansi Alibaba Group ke Indonesia dalam membantu mewujudkan Indonesia sebagai negara “*Digital Economy*” terbesar di kawasan Asia Tenggara pada 2020.

### 1.5.3. Penelitian Terdahulu

Pada sub bab ini, penulis juga akan menyantumkan beberapa penelitian sebelumnya yang masih berkaitan dengan ekspansi bisnis Alibaba Group ke luar negeri. Penelitian terdahulu memiliki peran penting untuk dicantumkan dalam menyusun sebuah karya tulis ilmiah, karena dapat dijadikan sebagai dasar pijakan untuk membedakan pembahasan dari penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Terutama untuk menghindari terhindar pengulangan atau bahkan plagiarisme karya ilmiah. Selain itu melalui penelitian sebelumnya juga dapat dijadikan sebagai bahan tambahan untuk memperkuat dalam penyusunan karya ilmiah ini yang akan dijelaskan secara ringkas sebagai berikut.

Penelitian pertama yaitu milik Wang Rui (2018) dalam tesisnya yang berjudul “*Internationalization Strategy of Chinese E-commerce Firms. The Case of Alibaba Group*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi motif dari Alibaba Group memperluas jaringan operasi mereka ke pasar luar negeri, menganalisis strategi bisnis dan mode entri ekspansi dari Alibaba Group. Dalam penelitian tersebut, Wang Rui menggunakan beberapa landasan teori diantaranya yaitu teori internasionalisasi dari Eclectic Paradigm (John Dunning, 1979),

Uppsala Model (Johansson & Wiedersheim-Paul, 1975), dan fenomena “Born Globals” (Michael Rennie, 1993).

Hasil dari penelitian ini adalah motif dari Alibaba Group memperluas jaringan operasi ke pasar luar negeri diantaranya yaitu untuk mencapai keunggulan kompetitif, pertumbuhan bisnis karena pasar asing lebih menarik dan menciptakan sumber pendapatan baru di luar pasar China. Sementara itu untuk pilihan mode masuk dan strategi Alibaba Group di pasar luar negeri yaitu dengan cara memiliki anak perusahaan lokal yang menjadi targetnya atau meluncurkan anak perusahaannya sendiri.

Penelitian selanjutnya yang sejenis dengan ekspansi Alibaba Group di kawasan Asia yaitu skripsi dari Fitri Wahyuningsih (2018) yang berjudul “Alasan Alibaba Group Holding Melakukan Akuisisi Terhadap Lazada Group SA Tahun 2016”. Dalam penelitian tersebut, Fitri Wahyuningsih bertujuan untuk menganalisis alasan dari Alibaba Group mengakuisisi Lazada Group SA pada tahun 2016 dengan menggunakan landasan teori persaingan strategis global. Hasil dari penelitian ini terdapat tiga alasan utama yang menjadi alasan Alibaba Group Holding melakukan akuisisi terhadap Lazada Group SA tahun 2016 diantaranya yaitu untuk memiliki hak kekayaan intelektual, memanfaatkan kurva pengalaman, dan mencapai ekonomi skala atau lingkup.

Karya tulis ilmiah yang bertemakan mengenai ekspansi bisnis Alibaba Group Holding Ltd ke luar negeri memang masih begitu banyak ditemukan. Akan tetapi penulis beranggapan bahwa ekspansi bisnis yang dilakukan oleh Alibaba Group di Indonesia memiliki perbedaan dan nilai keunikan tersendiri bila dibandingkan dengan penelitian sebelumnya. Hal ini dikarenakan Alibaba Group memilih untuk memfokuskan ekspansi bisnis terbesarnya di negara Indonesia. Sementara negara Indonesia memiliki struktur topografi yang menantang dan terfragmentasi. Terlebih lagi persoalan infrastruktur logistik sebagai salah satu kunci untuk mendukung bisnis *e-commerce* di negara Indonesia sendiri masih tergolong terbatas.



Sebenarnya Alibaba Group masih memiliki pilihan di negara-negara lainnya misalnya seperti Jepang dan Korea Selatan yang memiliki aspek infrastruktur & logistik jauh lebih baik bila dibandingkan dengan Indonesia. Namun justru Alibaba lebih memilih untuk melakukan ekspansi bisnis terbesarnya ke Indonesia. Hal ini kemudian akan dianalisa oleh penulis, berkaitan dengan alasan/motif Alibaba Group memilih untuk melakukan ekspansi bisnis terbesarnya di Indonesia. Meskipun demikian penelitian ini juga bertujuan untuk melengkapi penelitian sebelumnya terutama berkaitan dengan ekspansi bisnis yang pernah dilakukan oleh Alibaba Group selama ke luar negeri.

## 1.6. Argumen Utama

Argumen Utama merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan yang diteliti dan masih harus dibuktikan kebenarannya. Pada argumen utama berisi pernyataan singkat yang dirumuskan berdasarkan kerangka teori yang akan digunakan. Berdasarkan penjelasan latar belakang serta kerangka pemikiran sebelumnya, maka penulis akan mengasumsikan argumen utama dalam penyusunan skripsi ini sebagai berikut: Alibaba Group Holding Ltd memilih untuk melakukan ekspansi bisnis terbesarnya di Indonesia, dikarenakan Indonesia memiliki potensi pertumbuhan pasar *e-commerce* yang besar serta peluang regulasi pemerintah terkait dengan bisnis *e-commerce* yang jauh lebih terbuka bagi Alibaba Group. Namun disisi lain juga adanya unsur-unsur politik yang berkaitan dengan peran pemerintah *home country* (China) melalui kebijakan Presiden Xi Jinping yang mendorong serta juga adanya intervensi pemerintah *host country* (Indonesia) yaitu kebijakan Presiden Jokowi yang menarik inisiatif Alibaba Group untuk melakukan ekspansi bisnis terbesarnya ke Indonesia.

## 1.7. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan prosedur yang terdapat langkah-langkah sistematis dalam suatu penelitian. Didalam metode penelitian ini membicarakan mengenai tata cara pelaksanaan penelitian. Metode penelitian bertujuan dalam menentukan jenis dan sumber data yang akan digunakan serta menjelaskan

bagaimana data-data tersebut dapat diolah. Penulisan karya ilmiah ini terdapat dua metode diantaranya yaitu teknik pengumpulan data dan teknik analisa data.

## **1.7.1. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data merupakan pencatatan peristiwa-peristiwa atau hal-hal, keterangan-keterangan, karakteristik-karakteristik yang mengenai sebagian atau seluruh elemen populasi yang akan menunjang atau mendukung penelitian. Berdasarkan sumber data dari penelitian ini, maka penulis menggunakan data sekunder dalam teknik pengumpulan data. Data sekunder merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang-orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada. Data ini pada umumnya diperoleh dari perpustakaan atau dari laporan-laporan penelitian terdahulu (Hasan, 2002: 82–83). Beberapa sumber dari data-data yang digunakan untuk menganalisis objek penelitian berasal dari studi kepustakaan diantaranya yaitu:

1. Perpustakaan Universitas Jember
2. Perpustakaan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember
3. Buku
4. Jurnal
5. Artikel
6. media massa yang relevan dengan penelitian ini
7. Surat kabar

## **1.7.2. Teknik Analisa Data**

Menurut Bogdan dan Taylor (1975), analisis data merupakan proses yang merinci usaha formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis (ide) seperti yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema dan hipotesis itu. Pada teknik analisa data ini bertujuan untuk memperlihatkan bagaimana hubungan-hubungan antara fenomena yang terdapat dalam penelitian serta memberikan jawaban terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian (Hasan, 2002).

Penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif yang sifatnya deskriptif analitis. Data dan informasi diperoleh melalui kajian pustaka atau analisis dokumen dari beberapa sumber resmi seperti buku, jurnal, artikel ilmiah, media masa cetak maupun elektronik, dan yang tidak dituangkan dalam bentuk angka-angka. Data-data dan informasi tersebut kemudian dikategorikan dan dianalisis untuk menghasilkan argumen dalam menjawab rumusan masalah yang diajukan. Hasil penelitian ini berupa paparan tentang situasi yang diteliti dan disajikan dalam bentuk uraian naratif untuk menjawab pertanyaan mengapa dan bagaimana suatu fenomena tersebut dapat terjadi sesuai dengan masalah yang akan dianalisis yaitu mengenai alasan/motif Alibaba Group Holding Ltd memilih untuk melakukan ekspansi bisnis terbesarnya ke Indonesia.

Untuk menganalisis indikator dari motif *market seeking* yaitu “*Market Potential*”, data-data yang akan di kumpulkan oleh penulis mencakup data pertumbuhan dari total penjualan ritel *e-commerce* di Indonesia selama tahun 2012-2018. Selain itu penulis juga mencantumkan beberapa faktor yang mendorong pertumbuhan dari total penjualan ritel *e-commerce* di Indonesia diantaranya meliputi jumlah pengguna internet, kelas menengah, dan *online shoppers*. Sementara itu untuk indikator dari “*Market Openness*” penulis akan menganalisis bagaimana keterbukaan pasar Indonesia dalam merespon perusahaan asing yang berniat untuk memperluas jaringan bisnisnya, melalui regulasi pemerintah Indonesia terkait dengan penanaman modal asing di sektor bisnis *e-commerce* yang akan digunakan diantaranya yaitu Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 37/ M-DAG/ PER/ 9 / 2007, Peraturan Presiden No. 39 Tahun 2014 dan Peraturan Presiden Nomer 44 Tahun 2016.

Sedangkan untuk menganalisis bagaimana hubungan ekonomi politik dari ekspansi bisnis Alibaba Group ke Indonesia, penulis akan mengkorelasikan kepentingan-kepentingan dari kebijakan Presiden Xi Jinping dengan ekspansi bisnis Alibaba Group, seperti bagaimana bentuk dukungan yang diberikan oleh Presiden Xi Jinping untuk mendorong ekspansi bisnis Alibaba Group dalam mewujudkan inisiatif dari “*Digital Silk Road*”, serta apa keuntungan bagi Alibaba

Group dari dimensi politik Presiden Xi Jinping tersebut hingga mendorong ekspansi bisnis terbesar Alibaba Group ke Indonesia. Begitupula penulis juga akan mengkorelasikan bagaimana kepentingan politik dari kebijakan Presiden Xi Jinping terkait untuk menjadikan Indonesia sebagai negara “*Digital Economy*” terbesar di kawasan Asia Tenggara pada 2020 dapat berinteraksi dengan ekspansi bisnis Alibaba Group ke Indonesia. Fasilitas apa saja yang diberikan oleh Presiden Jokowi yang tidak didapatkan oleh Alibaba Group di negara lain, sehingga hal tersebut dapat menarik Alibaba Group untuk memilih melakukan ekspansi bisnis terbesarnya ke Indonesia.

## **1.8. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan berisi mengenai rencana sistematika penulisan skripsi yang akan disusun. Pada penulisan dalam karya ilmiah ini akan dibagi menjadi lima bab sebagai berikut:

### **Bab 1 Pendahuluan**

Pada bab ini, akan memaparkan maksud dan tujuan penulis dalam mengangkat sebuah tema yang akan diteliti meliputi latar belakang permasalahan, ruang lingkup pembahasan yang terdiri dari batasan materi dan batasan waktu, rumusan masalah, tujuan penelitian, kerangka pemikiran, argumen utama, metodologi penelitian, serta sistematika penulisan.

### **Bab 2 Gambaran Umum Perusahaan *E-commerce* Alibaba Group**

Pada Bab ini, akan membahas mengenai bagaimana gambaran umum perusahaan *e-commerce* Alibaba Group sebagai salah satu perusahaan *e-commerce* global yang akan diuraikan kedalam beberapa sub bab yaitu diawali dengan membahas mengenai perkembangan industri *e-commerce* global terlebih dahulu, kemudian akan dilanjutkan dengan membahas mengenai profil Alibaba Group Holding Ltd, perkembangan Alibaba Group Holding Ltd di pasar domestik China dan pasar Internasional, serta diakhiri dengan membahas siapa saja investor yang ada di Alibaba Group Holding Ltd, sehingga dapat menyokong Alibaba

untuk memperkuat perusahaannya dengan melakukan ekspansi bisnis ke luar negeri.

### **Bab 3 Ekspansi Bisnis Alibaba Group ke Kawasan Asia-Pasifik**

Pada bab ini, akan membahas mengenai bagaimana ekspansi bisnis Alibaba Group ke kawasan Asia-pasifik yang akan diuraikan ke dalam beberapa sub bab. Namun sebelum itu, akan diawali dengan membahas bagaimana dinamika perkembangan pasar *e-commerce* global hingga kawasan Asia-pasifik menjadi target ekspansi bisnis selanjutnya dari Alibaba Group setelah berekspansi di kawasan Amerika Utara dan Eropa. Kemudian juga akan dijelaskan bagaimana potensi pasar *e-commerce* dari beberapa negara-negara di kawasan Asia-pasifik yang dapat menjadi peluang menguntungkan bagi pertumbuhan Alibaba Group. Dan diakhiri dengan penjelasan bagaimana strategi ekspansi bisnis yang dipilih oleh Alibaba Group serta negara mana saja yang sampai pada tahun 2019 ini sudah menjadi wilayah ekspansi bisnisnya di kawasan Asia-pasifik.

### **Bab 4 Alasan Alibaba Group Memilih Untuk Ekspansi Bisnis Terbesarnya ke Indonesia**

Pada bab ini akan mengidentifikasi serta menginterpretasi hasil dari penelitian dalam menjawab inti persoalan yang sebelumnya telah disebutkan pada rumusan masalah. Penulis menyajikan analisa terkait dengan alasan Alibaba Group memilih untuk memfokuskan ekspansi bisnis terbesarnya ke Indonesia. Alasan apa saja yang telah melatar belakangi keputusan Alibaba tersebut.

### **Bab 5 Kesimpulan**

Pada Bab ini merupakan bagian penutup yang membahas mengenai kesimpulan dari uraian-uraian yang telah di sebutkan pada bab-bab sebelumnya.

## **BAB 2. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN *E-COMMERCE* ALIBABA GROUP**

Sebelumnya pada Bab 1 telah dijelaskan secara umum bahwa aktivitas dari bisnis internasional tengah mengalami revolusi yang pada awalnya masih sangat konvensional dan kemudian mulai perlahan-lahan beralih ke dunia digital. Di era ekonomi digital seperti saat ini bisnis internasional telah banyak diperankan oleh perusahaan-perusahaan multinasional yang berbasis digital yaitu dengan mengoperasikan bisnis *e-commerce*. Alibaba Group Holding Ltd adalah salah satu pemain utama bisnis *e-commerce* yang memiliki posisi penting dalam mempromosikan perdagangan internasional dengan mengintegrasikan perdagangan di pasar internasional dengan pasar regional melalui ekspor dan impor. Bahkan sampai saat ini Alibaba Group Holding Ltd berhasil menjadi salah satu perusahaan multinasional yang sukses.

Pada Bab 2 ini, akan berfokus untuk menjelaskan secara umum mengenai gambaran umum perusahaan *e-commerce* Alibaba Group Holding Ltd yang meliputi profil Alibaba Group Holding Ltd, perkembangan Alibaba Group Holding Ltd di pasar domestik dan internasional dan siapa saja investor yang menyokong pertumbuhan Alibaba Group Holding Ltd sehingga menjadi salah satu perusahaan *e-commerce* terbesar di dunia. Namun sebelum menjelaskan mengenai Alibaba Group Holding Ltd tersebut, terlebih dahulu akan dijelaskan bagaimana *trend* dari perkembangan *e-commerce* di dunia.

## 2.1. Perkembangan Perusahaan *E-commerce* Global

Selama dua dekade terakhir, industri ritel global terus mengalami pertumbuhan yang sangat signifikan. Bahkan hingga sampai saat ini, industri ritel menjadi salah satu sektor terbesar yang memainkan peran penting dalam aktivitas perekonomian global. Hal tersebut dikarenakan, industri ritel selalu berkaitan dengan kebutuhan dasar setiap orang yang menawarkan berbagai macam komoditas mulai dari makanan, barang olahraga, pakaian, peralatan, obat-obatan, perabotan, kosmetik, bahan bangunan, dan perlengkapan lainnya (Lucintel, 2012). Sehingga industri ritel akan terus mengalami pertumbuhan yang pesat, seiring dengan jumlah populasi yang terus berkembang dan meningkatnya daya beli masyarakat karena *trend* pasar yang berubah-ubah. Businesswire mencatat bahwa, selama tahun 2013-2018 bisnis ritel global mengalami peningkatan sebesar 6,9% (Businesswire, 2016). Perkembangan bisnis ritel global tersebut, tentunya tidak terlepas dari perusahaan-perusahaan ritel yang berperan sebagai mata rantai dalam aktivitas perdagangan internasional.

Dari tahun ke tahun, peta persaingan bisnis internasional ini telah didominasi oleh perusahaan-perusahaan ritel. Sejak pertengahan tahun 1990-an, perusahaan ritel mulai berkembang secara eksponensial memimpin gerakan internasionalisasi di pasar global (Telma, 2018). Pada awalnya perusahaan-perusahaan ritel konvensional seperti Walmart, Tesco PLC, Kroger, Costco, dan Carrefour<sup>1</sup> telah lebih dahulu mendominasi persaingan bisnis ritel global dengan membangun kekuatan jaringan operasi bisnis mereka di beberapa pasar negara berkembang. Namun seiring dengan perkembangan teknologi *Artificial Intelligence* (AI) di era globalisasi yang semakin kompleks ini, model dari bisnis ritel telah mengalami transformasi ke arah digital. Pada tahun 1990 yang ditandai dengan adanya penemuan proyek "Hypertext" yaitu "*World Wide Web*" oleh Tim

---

<sup>1</sup> Walmart adalah perusahaan Amerika Serikat yang mengoperasikan jaringan department store dan didirikan pada tahun 1962. Kroger (NYSE: KR) adalah sebuah perusahaan asal Amerika Serikat yang bergerak di industri Retail dan didirikan pada tahun 1883. Costco adalah pengecer terbesar kedua di dunia setelah Walmart, peritel pilihan dan prime beef, makanan organik, ayam rotisserie, dan anggur terbesar di dunia dan didirikan pada tahun 1976. Tesco, adalah toko bahan makanan multinasional Inggris pengecer terbesar ketiga di dunia yang didirikan pada tahun 1919. Carrefour (Euronext: CA) ialah sebuah kelompok supermarket internasional, berkantor pusat di Perancis. Carrefour adalah kelompok ritel kedua terbesar setelah Wal-Mart dan didirikan pada tahun 1957.

Berners Lee bersama Robert Cailliau, menjadi awal gelombang dari revolusi perekonomian global. Inovasi teknologi internet tersebut yang kemudian dikolaborasikan dengan bisnis ritel, pada akhirnya menciptakan model bisnis baru yang dikenal dengan bisnis *e-commerce* (*electronic commerce*).

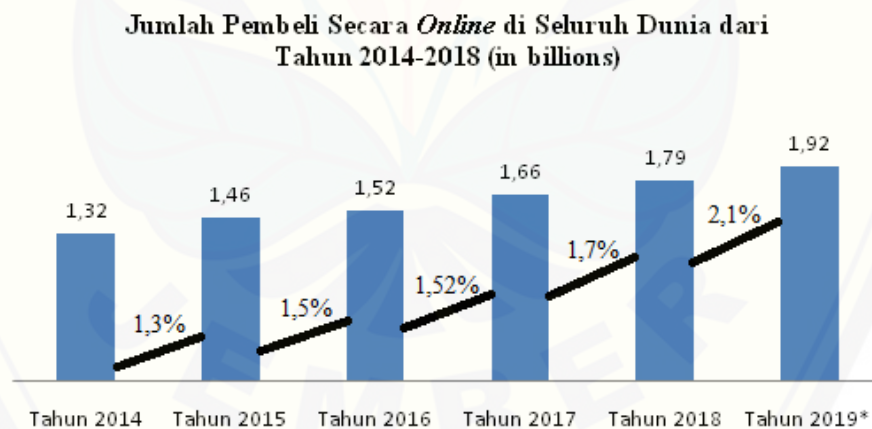
*E-commerce* merupakan layanan untuk menciptakan operasi bisnis baik itu meliputi promosi, transaksi jual beli barang maupun jasa serta pembayaran yang dilakukan secara *online* melalui alat-alat elektronik seperti *handphone*, laptop dan komputer dengan memanfaatkan jaringan internet (Nuryanti, 2013). *E-commerce* hadir sebagai solusi yang dapat mempersingkat proses transaksi perdagangan internasional, dengan mengatasi beberapa hambatan diantaranya meliputi pengurangan biaya perdagangan hingga mencapai sekitar 60% lebih murah, bila dibandingkan dengan model perdagangan tradisional, karena *e-commerce* dapat memanfaatkan internet dan telepon sebagai media promosi (Dekker, 2017). Selain itu, *e-commerce* juga mampu menciptakan waktu yang lebih cepat dan efisien dalam melakukan transaksi jual beli dimanapun dan kapanpun. Sehingga bisnis *e-commerce* di era ekonomi kontemporer seperti saat ini menjadi sangat menarik, karena menawarkan kesempatan yang menguntungkan bagi beberapa perusahaan ritel.

Beberapa perusahaan ritel baru mulai membangun kehadirannya dengan memanfaatkan bisnis *e-commerce* untuk menghubungkan penjual serta pembeli di seluruh dunia dalam satu *marketplace* miliknya. Kehadiran perusahaan ritel *online* atau sering dikenal dengan perusahaan *e-commerce* ini, telah memberikan banyak pilihan produk dengan harga yang berbeda-beda mulai dari harga yang termurah hingga termahal. Namun kualitas dari produk tersebut tidak jauh berbeda dari produk yang ada di toko, karena perusahaan *e-commerce* telah bekerjasama dengan ekportir-eksporir grosir dan beberapa perusahaan yang memiliki *brand* ternama di seluruh dunia. Sehingga masyarakat tidak harus datang ke toko untuk membeli produk yang diinginkan. Selain itu, perusahaan *e-commerce* juga telah memberikan beberapa layanan untuk menarik daya beli masyarakat, diantaranya yaitu layanan gratis ongkir (ongkos kirim), layanan pembayaran secara *online*



supaya konsumen tidak perlu repot-repot pergi ke bank, serta berbagai macam diskon dan penawaran menarik lainnya.

Pada pertengahan tahun 1990-an, perusahaan *e-commerce* mulai semakin *booming* dan berkembang pesat secara eksponensial memimpin gerakan internasionalisasi ke seluruh penjuru dunia, sehingga kondisi tersebut semakin melengkapi persaingan bisnis ritel di pasar global (Telma, 2018). Sejak tahun 2000 inilah dapat dikatakan sebagai “*Golden Age*” bagi perusahaan *e-commerce* hingga berkembang menjadi pusat kekuatan baru yang mampu menentukan transformasi dalam lingkungan persaingan ekonomi kontemporer. Bahkan sampai saat ini, perusahaan *e-commerce* telah berhasil menggeser posisi perusahaan ritel konvensional dalam penjualan ritel global. Hal tersebut dikarenakan semakin meningkatnya jumlah masyarakat yang lebih memilih untuk berbelanja secara *online* melalui situs *website* milik perusahaan *e-commerce*. Berikut ini merupakan grafik dari pertumbuhan jumlah pembeli secara *online* yang diambil selama lima tahun terakhir yaitu mulai dari tahun 2014-2019,



**Grafik 2.1** Total Jumlah Pembeli Secara *Online* di Seluruh Dunia tahun 2014-2019. *Source* : <https://www.statista.com/statistics/251666/number-of-digital-buyers-worldwide/>

Berdasarkan grafik 2.1 Statista.com mencatat bahwa, jumlah pembeli *online* di seluruh dunia terus meningkat di setiap tahunnya. Bahkan diperkirakan pada tahun 2019 mendatang, total penjualan ritel *online* tetap mengalami peningkatan hingga mencapai 2,1% (Statista, 2018). Sehingga kondisi tersebut menjadi faktor utama yang membuat perusahaan ritel konvensional mulai semakin tergerus dan

terancam punah. Pada tahun 2018 saja, perusahaan ritel konvensional sudah kehilangan pangsa pasar mereka sebanyak 30%, karena adanya kehadiran perusahaan *e-commerce* di industri ritel global yang semakin banyak diminati oleh masyarakat (Baderi, 2017).

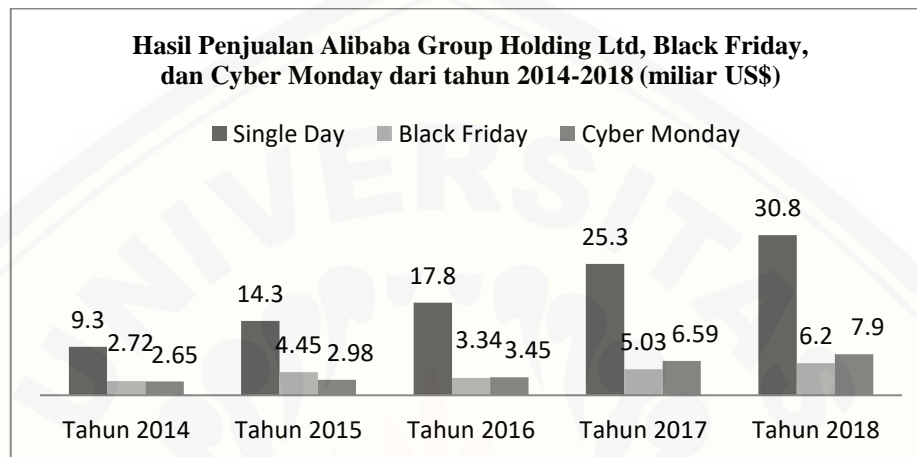
Dalam setiap tahunnya jumlah perusahaan *e-commerce* terus meningkat. Pada 2016, Gust.com mencatat bahwa terdapat 11.305 perusahaan *e-commerce* di seluruh dunia, yang mana 1.368 berasal dari Asia-Pasifik, 1.172 dari Timur Tengah & Afrika, 3.701 dari Eropa, 3.269 dari USA & Kanada, dan 1.795 dari Amerika Latin (Gust.com, 2016). Dari sekian banyak perusahaan *e-commerce* tersebut, terdapat dua perusahaan *e-commerce* yang sampai saat ini intens besaing dan menjadi pemain dominan di pasar global diantaranya yaitu Amazon.com dan Alibaba Group Holding Ltd. Pada mulanya industri *e-commerce* di pasar internasional dikuasai oleh Amazon.com yang lebih dahulu menjelajahi pasar global. Namun sejak tahun 2014, Alibaba Group Holding Ltd hadir dengan menciptakan gebrakan besar melalui festival belanja miliknya yang mendunia dikenal dengan nama “*Single’s Day*” (Griswold, 2014).

*Single’s Day* atau Guanggou Jie<sup>2</sup> merupakan festival belanja *online* pertama yang diciptakan oleh Alibaba Group Holding Ltd dalam meningkatkan transaksi penjualan mulai dari pasar domestik China hingga pasar Internasional. Festival belanja *Single’s Day* ini menawarkan harga yang lebih murah dengan pilihan diskon yang menarik serta layanan gratis ongkir hingga keluar negeri untuk produk yang dijual melalui *online platform* milik Alibaba Group Holding Ltd. Alibaba Group Holding Ltd mulai meluncurkan penawaran “*Double 11*” yang bertepatan pada bulan November 2011 atau sering dikenal dengan 11.11. Sehingga pada akhirnya festival belanja *online* “*Single’s Day*” ini rutin dilaksanakan setiap tahun pada tanggal 11 November (Christaelim, 2016). Menurut laporan dari majalah bisnis global yaitu Fortune.com, Alibaba Group

---

<sup>2</sup> Pada awalnya, Single Day merupakan sebuah perayaan bagi para lajang yang anti Valentine di Universitas Nanjiang China di tahun 1990an. Sehingga, pada akhirnya perayaan ini diadopsi oleh Alibaba Group Holding Ltd sebagai hari festival belanja online di China pada tahun 2009 dengan partisipasi 27 merchant dengan lebih dari 50.000 merek dalam negeri serta lebih dari 10.000 merek internasional dari 25 negara (Alibabagroup, 2015).

Holding Ltd berhasil menciptakan rekor penjualan terbesar selama 4 tahun berturut-turut, hingga mampu melebihi total penjualan dari gabungan antara festival belanja milik Amazon dan eBay yang dikenal dengan nama Black Friday dan Cyber Monday<sup>3</sup> (Christaelim, 2016). Berikut merupakan perbandingan hasil penjualan *Single's Day*, Black Friday, dan Cyber Monday dari tahun 2014-2017,



**Grafik 2.2** Hasil Penjualan Alibaba Group Holding Ltd, Black Friday, dan Cyber Monday dari tahun 2014-2018 (dalam miliar US\$). *Source* : <https://www.forbes.com/sites/deborahweinswig/2017/11/02/singles-day-2017-preview/#6f6aded40a51>, <https://econsultancy.com/singles-day-2018-stats/>, <https://www.practicalcommerce.com/sales-report-2018-thanksgiving-black-friday-cyber-monday> dan <http://www.alibabagroup.com/en/global/home>

Dari garfik 2.2 tersebut memperlihatkan bahwa pertumbuhan dari total penjualan Single Day terus mengalami peningkatan disetiap tahunnya dengan pertumbuhan rata-rata sebesar 27,1%. Bahkan tiga kali lipat jauh lebih tinggi daripada total penjualan milik Black Friday dengan pertumbuhan rata-rata sebesar 17,9% dan Cyber Monday yang hanya mencapai 24,4% selama tahun 2014 hingga 2018. Tentunya melalui pertumbuhan dari penjualan Single Day yang terus

<sup>33</sup>*Black Friday* merupakan festival belanja tahunan yang diadakan di Eropa dan Amerika Serikat. Istilah *Black Friday* digunakan untuk menandai sebagai hari jumat setelah perayaan Thanksgiving Day (hari libur nasional yang digunakan oleh orang Amerika Serikat untuk mengadakan silaturahmi setelah perayaan Natal). *Black Friday* menawarkan diskon besar-besaran di seluruh *online platform* atau toko-toko *offline*. *Black Friday* rutin diadakan setiap tahunnya pada bulan November. Sedangkan *Cyber Monday* merupakan hari belanja online terbesar dengan mempromosikan berbagai produk di *online platform*. Istilah *Cyber Monday* diciptakan oleh Ellen Davis dan Scott Silverman sebagai strategi dalam mempengaruhi konsumen untuk berbelanja secara online. Cyber Monday pertama kali diluncurkan pada tanggal 28 November 2005 oleh cabang *online* dari National Retail Federation (NRF) dan disiarkan melalui persShop.org dan menjadi salah satu hari belanja *online* terbesar di dunia.

meningkat tersebut, menjadi lompatan besar yang diciptakan oleh Alibaba Group Holding Ltd dalam menyeimbangi kekuatan Amazon.com. Hingga sampai saat ini, Alibaba Group Holding Ltd berhasil menjadi salah satu perusahaan *e-commerce* global dengan pertumbuhan yang paling pesat. Berikut ini akan dijelaskan lebih detail mengenai Alibaba Group Holding Ltd.

## 2.2. Profil Alibaba Group Holding Ltd

Alibaba Group Holding Ltd merupakan perusahaan multinasional dari negara China yang berkantor pusat di ibukota provinsi Zhejiang yaitu Hangzhou, China bagian Timur (Welch, 2016). Alibaba Group Holding Ltd mengoperasikan bisnis *electronic commerce* yang bertindak sebagai pihak ketiga atau perantara untuk melayani perdagangan eceran maupun grosir dengan membantu menghubungkan eksportir dan konsumen yang ada di pasar domestik China dan pasar internasional. Alibaba Group Holding Ltd resmi didirikan pada tanggal 4 April 1999 oleh guru Bahasa Inggris dari salah satu Universitas lokal di Hangzhou China yaitu bernama Yun Ma atau Jack Ma.

Sejarah berdirinya Alibaba Group Holding Ltd, diawali dari pengalaman Jack Ma pada saat berkunjung ke Amerika Serikat yang kemudian temannya menunjukkan serta memberi tahu kepada Jack Ma, bahwa hampir semuanya ada di internet. Pada saat Jack Ma mencoba untuk mencari *beer* China di internet, namun tidak menghasilkan satu pilihan dalam bahasa China. Bahkan, ia hampir sama sekali tidak menemukan sesuatu tentang China di Internet tersebut. Sedangkan pada dasarnya, negara China identik sebagai negara yang memiliki perekonomian yang tinggi salah satunya melalui bisnis perdagangan yang banyak di kembangkan oleh pengusaha-pengusaha yang ada di negara China. Hal tersebut pada akhirnya membuat Jack Ma berinisiatif untuk menciptakan sebuah *marketplace* yang ditujukan untuk membantu memberikan akses bagi pengusaha-pengusaha yang ada di China agar bisa memasarkan produk-produk mereka baik itu di pasar domestik China maupun pasar internasional.

Setelah kembali ke Hangzhou, Jack Ma bersama 16 temannya berinisiatif untuk membangun sebuah perusahaan yang beroperasi dalam perdagangan *online* (*E-commerce*) dengan total dana sebesar US\$ 60.000 di sebuah apartemen yang terletak di kawasan hunian Lakeside, Hangzhou (S. A. Liu, 2009). Kata “Alibaba” dipilih oleh Jack Ma sebagaimana perusahaan *e-commerce* yang didirikannya. Hal tersebut dikarenakan “Alibaba” memiliki suku kata yang jelas dan mudah untuk diucapkan serta dieja dalam berbagai bahasa. Pemilihan kata “Alibaba” ini juga berdasarkan dongeng yang terkenal yaitu pada film yang berjudul “*One Thousand and One Night*” dengan tokoh utama yaitu Ali Baba. Didalam film ini menceritakan, bahwa terdapat sebuah gua yang didalamnya dipenuhi dengan emas serta harta karun lainnya yang tersembunyi. Namun terdapat kode rahasia untuk bisa masuk kedalam gua. Kode rahasia tersebut yaitu “Open Sesame”.

Bila dikaitkan Alibaba dengan film yang berjudul “*One Thousand and One Night*” sebagai pemilihan nama perusahaan yang dibangun oleh Jack Ma, diharapkan perusahaan Alibaba dapat membuka pintu gerbang menuju kekayaan serta keberuntungan bagi bisnis yang dibangun oleh Jack Ma serta 16 orang pendiri lainnya (Kim, 2014). Oleh sebab itu Jack Ma telah menetapkan tiga tujuan utama didirikannya perusahaan Alibaba Group Holding Ltd diantaranya yaitu:

- a) Mempermudah untuk melakukan bisnis dimanapun dan kapanpun
- b) Menjadi mitra penting bagi semua pelaku bisnis
- c) Membangun perusahaan yang berlangsung minimal selama 102 tahun

Sesuai dengan visi dan misi diatas, tujuan utama didirikannya Alibaba Group Holding Ltd dalam upaya untuk mempermudah dalam melakukan bisnis dimanapun dan kapanpun serta menjadi mitra penting bagi semua pelaku bisnis, Alibaba Group Holding Ltd akan meningkatkan produktivitas serta mendorong integrasi perdagangan yang menghubungkan pasar internasional dan pasar regional melalui ekspor-impor dengan menyediakan akses langsung bagi eksportir dan konsumen, baik itu yang berada di pasar domestik China maupun pasar internasional (Alyoubi, 2015). Sehingga mereka dapat melakukan transaksi

perdagangan lintas batas yang lebih adil, menguntungkan, dan efisien dengan mengandalkan inovasi dari jaringan teknologi digital milik Alibaba Group Holding Ltd. Sampai pada tahun 2017, Alibaba Group Holding Ltd telah berhasil menghubungkan eksportir/perusahaan yang ada di China dan juga dari negara-negara lainnya dengan konsumen yang tersebar lebih dari 190 negara di seluruh dunia. Selain itu, Alibaba Group juga memiliki lebih dari 70 kantor resmi yang tersebar di beberapa kawasan mulai dari Amerika, Asia, Eropa, New Zealand dan Australia sebagai akses untuk mempermudah dalam melayani proses perdagangan antara eksportir/perusahaan dan konsumen yang ada di luar negeri (Chaturvedi, 2017).

Sedangkan tujuan lainnya yaitu dalam upaya mengembangkan Alibaba Group Holding Ltd yang berlangsung setidaknya selama 102 tahun, diperlukan manajemen perusahaan yang kuat untuk dapat dijadikan sebagai alat dalam mempercepat perkembangan perusahaan di masa depan. Manajemen perusahaan yang baik harus memiliki struktur keorganisasian yang terdiri dari orang-orang dengan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal tersebut sangat penting, karena dapat menciptakan strategi yang tepat dalam mencapai tujuan utama perusahaan. Berikut ini merupakan sekelompok eksekutif tingkat tinggi yang terdapat dalam manajemen senior Alibaba Group Holding Ltd. Mereka secara aktif berpartisipasi dalam proses pengawasan administrasi perusahaan serta perencanaan strategi yang lebih inovatif-kreatif untuk bisa membantu memberikan pelayanan yang terbaik dan tetap mengikuti perkembangan zaman.



**Gambar 2.1** Manajemen Senior Alibaba Group Holding Ltd.  
Source: <http://www.alibabagroup.com/en/about/leadership>

### 2.2.1. Model Bisnis dan Anak Perusahaan Milik Alibaba Group Holding Ltd

Model bisnis Alibaba Group Holding Ltd, lebih berfokus pada pengembangan jenis *e-commerce* yang termasuk pada *Business to Business* (B2B), *Business to Consumer* (B2C), dan *Consumer to Consumer* (C2C)<sup>4</sup> (Q.Zhu, 2013). Alibaba Group Holding Ltd merupakan induk perusahaan yang terdiri dari beberapa perusahaan dibawah naungannya. Alibaba Group Holding Ltd beroperasi di tiga segmen yang meliputi: perdagangan utama (*Core Commerce*), Cloud Computing, Media Entertainment, dan layanan lokal lainnya (Alibabagroup, 2014). Seperti yang akan digambarkan melalui tabel berikut ini,

Bisnis Utama	Bisnis Media Digital dan Entertainment	Bisnis Layanan Lokal
Alibaba.com	Youku Tudou	Alibaba Tickets/ Damai.cn
1688.com	Tmall Box Office (TBO)	Koubei.com
Taobao marketplace	UC Browser	Alitrip.com
Ant Financial Services	Alibaba Games	ele.me
Alimama	Alibaba Music	
Tmall	Alisports.com	
Alibaba Cloud Computing	Alibaba Literature	
AliExpress	Alibaba.Pictures	
Juhuasuan		
Etao		
Cainiao Network		

Dari ketiga segmen yang dijalankan oleh Alibaba Group Holding Ltd tersebut, bisnis utama dari Alibaba Group terutama berfokus pada pasar *E-commerce* dan memiliki model bisnis berbeda-beda yang disesuaikan dengan pengguna/pangsa pasar serta layanan dan fitur yang dibutuhkan oleh kliennya, produk dan layanan. Hingga sampai saat ini Alibaba Group Holding memiliki total 23 anak perusahaan. Alibaba Group Holding Ltd memiliki lebih dari 40 kategori barang yang dijual meliputi *consumer electronic, machinery, and apparel*. Aliran pendapatan dari Alibaba.com berasal dari biaya berlangganan serta transaksi dari penjual, selain itu iklan yang di tempatkan oleh pedagang di situs Alibaba.com (Zucchi, 2014). Berikut ini merupakan beberapa anak

<sup>4</sup>*Business to Business* (B2B) Merupakan transaksi perdagangan antara produsen dengan pedagang grosir atau pedagang grosir dengan pegecer. *Business to Customer* (B2C) menggambarkan aktivitas bisnis dari penjual ritel yang melayani konsumen dengan produk yang ditawarkan. *Consumer-to-consumer* (C2C) merupakan perdagangan elektronik yang melibatkan transaksi yang dilakukan secara elektronik antara konsumen melalui pihak ketiga. Dimana pihak ketiga merupakan perantara bagi konsumen (penjual) dengan konsumen (pembeli) (Nemat, 2011).

perusahaan utama yang fokus dikembangkan oleh Alibaba Group Holding Ltd yaitu diantaranya meliputi:

Nama Perusahaan	Tahun Didirikannya	Keterangan
 Alibaba.com	1999	Alibaba.com merupakan bisnis pertama milik Alibaba Group Holding Ltd sebagai platform grosir online terbesar dan terkemuka di dunia yang berfokus pada model bisnis B2B ( <i>Business to Business</i> ) untuk perdagangan global yang sebagian besar telah didominasi oleh eksportir yang berasal dari negara China.
 1688.com atau alibaba.com.cn	1999	1688.com merupakan sebuah pasar grosir online terkemuka di China yang khusus untuk konsumen di negara China dan tidak melakukan shipping keluar negeri.
 Taobao marketplace	2003	Taobao merupakan online platform yang menghubungkan antara pelapak atau usaha-usaha kecil dengan konsumen yang ada di China. Taobao marketplace merupakan ritel online terpopuler di China yang berorientasi pada model bisnis C2C ( <i>Consumer to Consumer</i> ).
 Alipay.com	2004	Alipay.com merupakan platform yang menyediakan layanan pembayaran secara online. Alipay.com telah menjadi bagian terpenting dalam metode pembayaran utama di negara China yang didukung dengan layanan transaksi di 12 mata uang asing utama.
 Alimama	2007	Alimama merupakan platform untuk pemasaran online yang menawarkan penjual melalui layanan pemasaran online di pasar domestik maupun global.
 Tmall.com	2008	Tmall.com merupakan platform pihak ketiga terbesar di China untuk brands dan retailers dalam upaya untuk melengkapi pasar Taobao Marketplace (Liu, 2016) dengan menjual produk yang langsung ke konsumen di negara China. Tmall.com menjadionline platform terbesar di Chinayang berfokus pada model bisnis B2C ( <i>Business to Consumer</i> ).
 Alibaba Cloud Computing	2009	Alibaba Cloud Computing merupakan penyedia layanan jaringan komputer publik terbesar di China. Alibaba Cloud Computing telah menyediakan rangkaian komprehensif layanan jaringan komputer untuk bisnis dan pengusaha di seluruh dunia yang meliputi pedagang di pasar Alibaba Group Holding Ltd, perusahaan pemula, serta perusahaan dan organisasi pemerintah.
 AliExpress	2010	AliExpress merupakan sebuah pasar ritel online global yang melayani konsumen dari seluruh dunia untuk bisa membeli secara langsung dari produsen dan distributor dari China. Alibaba Group Holding Ltd melepaskan AliExpress bertujuan untuk mendominasi pasar global dengan menargetkan khususnya pelanggan di luar negeri (Cehn, 2017).
 Juhuasuan	2010	Juhuasuan merupakan sebuah e-commerce platform terkemuka untuk pembelian bagi group/keompok di China. Juhuasuan merupakan akses tambahan untuk pedagang yang ada di Taobao Marketplace dan Tmall.com untuk menampilkan serta menjual produk mereka di platform ini.
 Etao.com	2010	Etao.com merupakan mesin pencari yang ada di website untuk belanja online yang menampilkan informasi-informasi produk serta merchant di China. Etao.com menyediakan layanan untuk membantu konsumen dalam mencari barang yang murah serta berkualitas tinggi dengan cepat melalui internet.
 Cainiao Network	2013	Cainiao Network merupakan salah satu bisnis yang dimiliki oleh Alibaba yang didedikasikan dalam memenuhi kebutuhan serta permintaan logistik dari perdagangan online. Bisnis ini mengoperasikan platform data logistik yang memanfaatkan kapasitas serta kemampuan mitra logistik dalam memenuhi transaksi antara pedagang dengan konsumen dalam skala yang besar.

**Tabel 2.1** Bisnis Utama yang Fokus Dikembangkan oleh Alibaba Group Holding Ltd. *Source* : Diakses di <https://www.alibabagroup.com/en/about/businesses>

### 2.3. Perkembangan Bisnis E-commerce Alibaba Group Holding Ltd

Alibaba Group Holding Ltd kini hadir sebagai perusahaan e-commerce global terbesar kedua di dunia dengan perkembangan yang sangat pesat. Seperti yang disebutkan oleh seorang analis dari B.Riley & Company<sup>5</sup> yang menyatakan bahwa,

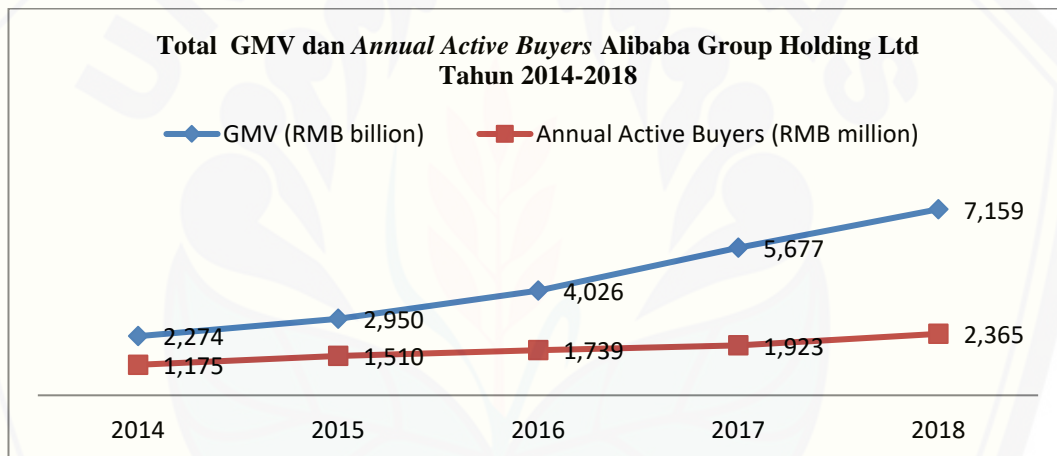
<sup>5</sup> B.Riley & Company merupakan bank investasi yang berasal dari Amerika Serikat yang didirikan pada tahun 1997 dan berkantor pusat di Los Angeles, California. B.Riley & Company membantu



“Alibaba is the fastest-growing Internet company in one of the fastest-growing economies in the world. They are like an Amazon, an eBay and a PayPal”. -Sameet Sinha- (Vindu Goel, 2014)

"Alibaba adalah perusahaan Internet yang memiliki pertumbuhan paling tercepat di dunia. Mereka seperti Amazon, eBay, dan PayPal." -Sameet Sinha- (Vindu Goel, 2014)

Pertumbuhan Alibaba Group Holding Ltd tersebut dapat dilihat melalui total dari GMV (*Gross merchandise volume*) dan jumlah konsumen yang aktif berbelanja<sup>6</sup> di *marketplace* milik Alibaba Group Holding Ltd, yang diambil selama empat tahun terakhir yaitu mulai dari tahun 2014 hingga 2018. Seperti yang akan dijelaskan melalui grafik berikut ini,



**Grafik 2.3** Total *Quartely GMV* dan *Annual Active Buyers* Alibaba Group Holding Ltd Tahun 2014-2018. Source : <https://www.alibabagroup.com/en/ir/earnings>

Berdasarkan grafik 2.3 diperoleh bahwa jumlah konsumen yang aktif berbelanja dan total dari GMV Alibaba Group Holding Ltd selama tahun 2014 hingga 2018 mengalami peningkatan disetiap tahunnya. Untuk pertumbuhan rata-rata dari total konsumen yang aktif membeli di *marketplace* milik Alibaba Group Holding Ltd, mencapai sebesar 25,78%. Sementara total GMV Alibaba Group Holding Ltd mengalami pertumbuhan rata-rata sebesar 15,02% selama tahun 2014

---

untuk melayani perusahaan publik dan swasta. B.Riley & Company memberikan beberapa layanan seperti pembentukan modal, merger dan akuisisi, layanan penerbit, dan penasihat keuangan.

<sup>6</sup> GMV adalah nilai total barang dagangan yang dijual selama periode waktu tertentu melalui pelanggan ke situs pertukaran pelanggan. Sedangkan *Annual Active Buyers* adalah Jumlah konsumen yang aktif membeli selama 12 bulan terakhir dalam waktu tertentu.

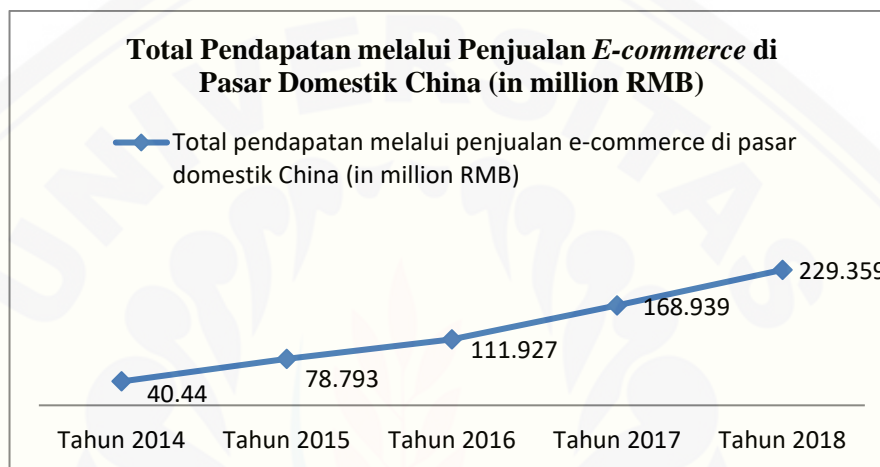
hingga 2018. Keberhasilan Alibaba Group Holding Ltd hingga menjadi salah satu perusahaan *e-commerce* dengan pertumbuhan yang terus meningkat tersebut, tidak terlepas dari dua pasar utamanya yaitu mencakup pasar domestik China dan pasar internasional. Terutama pasar domestik China yang selama ini menjadi pangsa pasar terbesar bagi Alibaba Group Holding Ltd. Berikut ini akan dijelaskan lebih mendetail bagaimana perkembangan Alibaba Group Holding Ltd di pasar domestik China dan pasar Internasional.

### 2.3.1. Perkembangan di Pasar Domestik China

Sejak pertengahan tahun 2000-an, perkembangan bisnis *e-commerce* di China mulai semakin populer. China dan Amerika Serikat merupakan dua negara yang mendominasi ritel *online* global. Memasuki tahun 2014, pasar *e-commerce* China terus mengalami pertumbuhan yang pesat, hingga mampu melampaui pasar *e-commerce* Amerika Serikat. Biro Statistik Nasional China melaporkan bahwa, pada tahun 2018 China masih konsisten menempati peringkat pertama di dunia dengan total penjualan ritel *online* sebesar 28,6%, yang mana total penjualan tersebut naik dari tahun 2017 yang hanya mencapai sebesar 23,9% (Melton, 2019).

Perkembangan pasar *e-commerce* China, tidak terlepas dari ikut serta beberapa perusahaan *e-commerce* lokal yang ada di negara tersebut. Alibaba Group Holding Ltd menjadi salah satu perusahaan utama yang paling berharga diantara perusahaan-perusahaan *e-commerce* lainnya yang ada di negara China (Shearman, 2014). Hal itu dikarenakan, Alibaba Group Holding Ltd berperan sebagai *driver e-commerce* utama di pasar domestik China telah menangani semua total penjualan ritel *online* di negara tersebut. National Bureau of Statistics of China (NBS) melaporkan bahwa Alibaba Group Holding Ltd telah menyumbang 92% dari total transaksi penjualan atau GMV (*Gross Merchandize Value*) perdagangan *e-commerce* China (Suja, 2018).

Sampai saat ini, Alibaba Group Holding Ltd menjadi pemain teratas dan mendominasi di industri *e-commerce* China. Berdasarkan data dari Komisi CLSA (*Credit Lyonnais Securities Asia*)<sup>7</sup> di Hong Kong menunjukkan bahwa 80% belanja *online* di China dilakukan melalui *online platform* milik Alibaba Group Holding Ltd (Wright, 2014). Alibaba Group Holding Ltd memiliki total pendapatan melalui penjualan di pasar *e-commerce* China yang terus meningkat disetiap tahunnya, seperti yang akan ditunjukkan melalui grafik berikut ini,

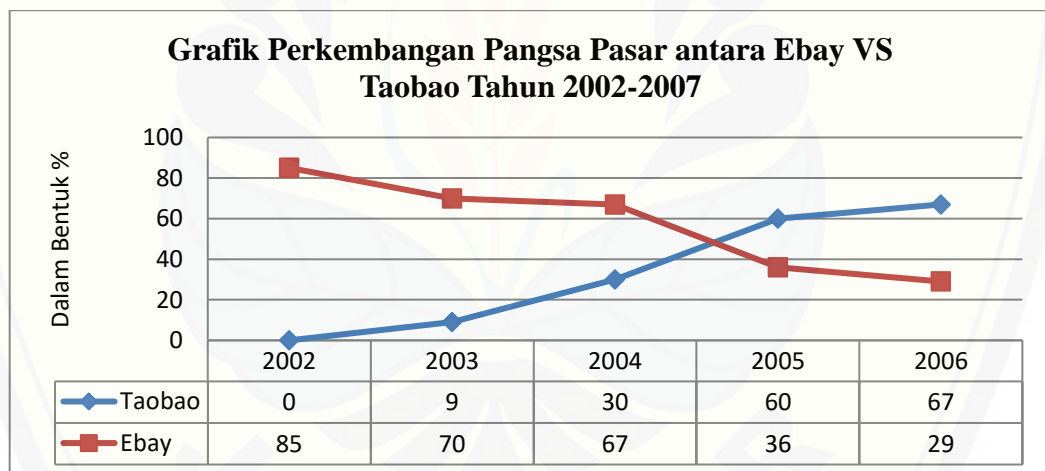


**Grafik 2.4** Total Pendapatan melalui Penjualan *E-commerce* di Pasar Domestik China (in million RMB). Source: <https://www.alibabagroup.com/en/ir/earnings>

Berdasarkan grafik 2.4 Total pendapatan dari penjualan *e-commerce* Alibaba Group Holding Ltd di pasar domestik China mengalami peningkatan disetiap tahunnya dengan pertumbuhan rata-rata sebesar 41,5% selama tahun 2014 hingga tahun 2018. Keberhasilan Alibaba Group dari penjualan *e-commerce* di pasar domestik China tersebut berkat dua portal utamanya yaitu Taobao.com yang berfokus pada transaksi C2C (*Consumer to Consumer*) dan Tmall.com yang beroperasi pada B2C (*Business to Consumer*) (Wright, 2014). Pada awalnya bisnis *e-commerce* C2C di China didominasi oleh Ebay. Ebay merupakan salah satu perusahaan *e-commerce* global terpopuler yang didirikan oleh Pierre Omidyar

<sup>7</sup> CLSA Limited adalah bank investasi yang menyediakan jasa broker keamanan dan investasi perbankan. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1986 dan berbasis di Hong Kong dengan kantor tambahan di India, Jepang, Malaysia, Singapura, London. Perusahaan menawarkan merger dan akuisisi, restrukturisasi, penataan kesepakatan, penempatan pribadi, penilaian, due diligence, dan layanan konsultasi pengambilalihan. Selain itu, CLSA menyediakan broker sekuritas dan dealer, dan layanan perdagangan berjangka dan opsi.

pada tanggal 3 September 1995 dan berkantor pusat di San Jose, California, Amerika Serikat. Ebay mulai memperluas ekspansi bisnisnya di pasar domestik China sejak tahun 2002. Pada saat itu, Ebay menjadi satu-satunya perusahaan *e-commerce* C2C yang banyak diminati oleh konsumen di China. Namun dominasi Ebay di pasar *e-commerce* C2C China tidak berlangsung lama. Karena pada tahun 2003, Alibaba Group Holding Ltd juga mendirikan *marketplace* yang khusus ditujukan untuk mengembangkan bisnis C2C yaitu Taobao. Perlahan-lahan pelanggan yang ada di Ebay mulai tertarik dan beralih menggunakan Taobao. Hal tersebut dikarenakan, Taobao memberikan penawaran yang lebih menarik dan paling ideal bagi pelanggan di China dengan tidak membebankan biaya pendaftaran kepada pelanggan-pelangganyang akan menjual produk mereka di situs belanja Taobao. Berikut ini merupakan grafik dari perkembangan pangsa pasar antara Ebay dan Taobao selama tahun 2002-2007.



**Grafik 2.5** Perkembangan Pangsa Pasar antara Ebay vs Taobao Tahun 2002-2007. *Source* :[https://www.slideshare.net/y\\_pinkinelli/taobao-42676821](https://www.slideshare.net/y_pinkinelli/taobao-42676821)

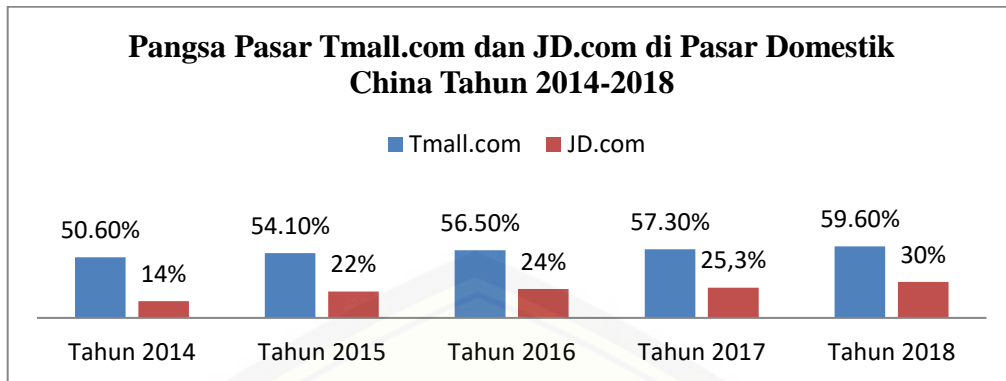
Berdasarkan gambar 2.5 menunjukkan bahwa, pangsa pasar Ebay di China terus mengalami kemerosotan di setiap tahunnya, sedangkan pangsa pasar milik Taobao terus mengalami kenaikan yang sangat pesat. Data terakhir yang ditunjukkan pada tahun 2006, Alibaba Group Holding Ltd memiliki pangsa pasar 67%, sementara Ebay hanya memiliki pangsa pasar sebesar 29% (Wang, 2010). Sehingga kondisi tersebut membuat Ebay semakin sulit untuk mencapai kembali peluang dalam mendominasi pasar *e-commerce* China. Pada akhirnya, tanggal 20

Desember 2006 Meg Whitman yang merupakan CEO dari Ebay, telah mengumumkan secara resmi mengenai penarikan Ebay dan berhenti beroperasi di negara China (H. Wang, 2010). Sejak saat itu, Alibaba Group Holding Ltd berhasil menjadi pemain utama dan bahkan hingga sampai tahun 2017 ini, Taobao masih tetap memimpin pasar *e-commerce* C2C di China dengan pangsa pasar sekitar 83% (Alibabagroup, 2017). Jack Ma menggambarkan perjuangan Alibaba Group Holding Ltd dalam memenangkan persaingannya dengan Ebay di pasar *e-commerce* China melalui sebuah pidatonya yang terkenal dengan nama “Buaya dari Yangtze” yang menceritakan bahwa eBay merupakan hiu di lautan dan Alibaba merupakan buaya di Sungai Yangtze (Stehr, 2015). Seperti berikut ini:

*“Ebay is a shark in the ocean. We are a crocodile in the Yangtze River. If we fight in the ocean, we will lose. But if we fight in the river, we will win.”* –Jack Ma- (Hong, 2014).

“Kita adalah buaya di sungai Yangtze. Jika kita bertarung di lautan, maka kita akan kalah. Tetapi jika kita bertarung di sungai, maka kita yang akan menang”. –Jack Ma- (Hong, 2014).

Tidak jauh berbeda dengan keberhasilannya di pasar *e-commerce* C2C China, Alibaba Group Holding Ltd juga telah berhasil memimpin untuk bisnis *e-commerce* di pasar B2C (*Business to Consumer*) China melalui anak perusahaan miliknya yaitu Tmall.com. Tmall.com menjadi situs belanja *online* yang paling populer yang banyak diminati oleh konsumen di China dengan menawarkan produk-produk untuk merek domestik maupun internasional. Namun, di pasar *e-commerce* B2C China ini, Alibaba Group Holding Ltd juga harus bersaing ketat dengan beberapa perusahaan *e-commerce* lokal China lainnya terutama dengan JD.com. JD.com menjadi perusahaan *e-commerce* B2C terbesar kedua di negara China yang didirikan pada tanggal 18 Juni 1998 oleh Liu Qiangdong dan berkantor pusat di Beijing, Republik Rakyat Tiongkok. Selama empat tahun terakhir pangsa pasar Tmall.com masih memimpin dibandingkan dengan pangsa pasar JD.com. Berikut merupakan grafik dari *market size* Tmall.com dan JD.com di pasar domestik China yaitu mulai dari tahun 2014-2018,



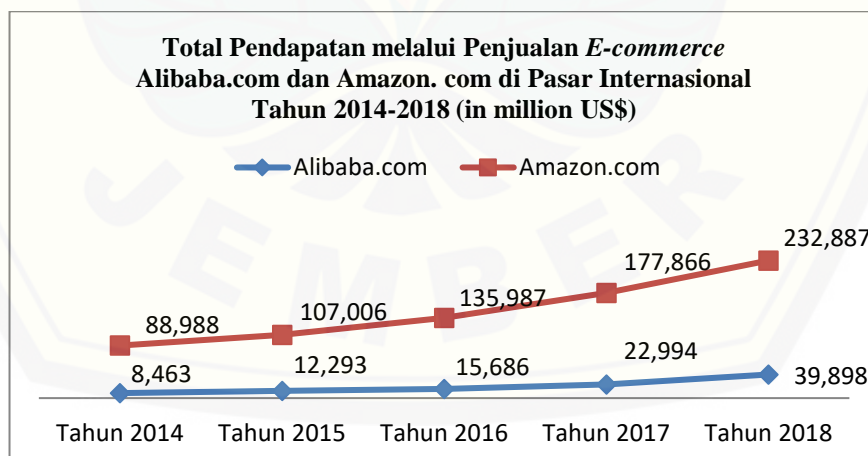
**Grafik 2.6** Pangsa Pasar Tmall.com dan JD.com di Pasar Domestik China Tahun 2014-2018. *Source:* <http://www.businessinsider.sg/jdcom-is-gaining-ground-on-alibaba-2017-3?r=US&IR=T#> dan <http://www.analysyschina.com/view/viewDetail-248.html> dan <https://amigobulls.com/articles/alibaba-will-outrun-amazon-e-commerce-race>

Berdasarkan grafik 2.6 Menunjukkan bahwa, untuk pangsa pasar *e-commerce* B2C di China selama tahun 2014-2018, Tmall.com masih tetap terus memimpin dengan rata-rata pertumbuhan yaitu sebesar 3,33%. Sementara untuk pertumbuhan JD.com memiliki rata-rata pertumbuhan sebesar 16,47%.

### 2.3.2. Perkembangan di Pasar Internasional

Alibaba Group Holding Ltd tidak hanya berkembang pesat di pasar domestik China saja, melainkan juga di pasar internasional. Jika perkembangan Alibaba Group di pasar domestik China tidak terlepas dari dua *e-commerce platform* utama yang dioperasikannya yaitu Taobao.com dan Tmall.com, maka untuk perkembangan Alibaba Group di pasar internasional hingga berhasil menjadi salah satu pemain utama dalam bisnis *e-commerce* global yaitu dengan mengoperasikan Alibaba.com. Alibaba.com merupakan bisnis pertama milik Alibaba Group Holding Ltd yang didirikan pada tahun 1999. Alibaba.com menjadi *platform* grosir *online* terbesar dan terkemuka di dunia yang berfokus pada model bisnis B2B (*Business to Business*) dan khusus untuk perdagangan global. Pada tahun 2017, Alibaba.com mampu melayani konsumen lebih dari 240 negara (Cehn, 2017).

Selama beroperasi di pasar internasional, Alibaba.com harus bersaing ketat dengan Amazon.com yang merupakan perusahaan *e-commerce* B2B pertama di industri *e-commerce* global dan lebih dahulu beroperasi di pasar internasional sebelum Alibaba.com. Amazon.com adalah salah satu anak perusahaan milik Amazon inc yang didirikan pada tanggal 5 Juli 1994 oleh Jeff Bezos dan memiliki kantor pusat di Seattle, Washington, Amerika Serikat (Sudiby, 2017). Amazon.com sendiri menjadi pemain utama yang menyumbang pertumbuhan *e-commerce* di Amerika Serikat yaitu sebesar 43,1% (Jessica, 2019). Pada awalnya Amazon.com dikenal sebagai toko buku *online*, namun seiring dengan berjalannya waktu, Amazon.com telah memperluas pilihan produk lainnya mulai dari elektronik, bahan makanan, perangkat lunak, layanan web, DVD, permainan, video, musik, pakaian, sepatu, produk kesehatan, dan lain sebagainya (Pahwa, 2018). Hingga sampai saat ini, Amazon.com dan Alibaba.com menjadi perusahaan *e-commerce* B2B global terbesar yang saling bersaing di pasar internasional. Berikut ini merupakan grafik dari total pendapatan melalui penjualan *e-commerce* dari Amazon.com dan Alibaba.com di pasar internasional yang diambil selama empat tahun terakhir yaitu mulai dari tahun 2014 hingga 2018,



**Grafik 2.7** Total Pendapatan melalui Penjualan *E-commerce* Alibaba.com dan Amazon.com di Pasar Internasional Tahun 2014-2018. *Source* :<https://www.alibabagroup.com/en/ir/earnings> dan <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/financial-statements>

Pada grafik 2.7 memperlihatkan bahwa dari tahun 2014 hingga 2018, total pendapatan dari penjualan milik Amazon.com dan Alibaba.com di pasar internasional sama-sama mengalami kenaikan disetiap tahunnya. Namun, Amazon.com masih memimpin dengan total pendapatan lebih tinggi bila dibandingkan dengan Alibaba.com. Meskipun Alibaba Group Holding Ltd memiliki total pendapatan yang jauh lebih rendah dari Amazon.com, pada kenyataannya total pertumbuhan rata-rata dari Gross Margin, Operating Margin, EBITDA Margin, dan Net Margin<sup>8</sup> milik Alibaba.com di pasar internasional selama tahun 2014-2018, jauh lebih besar daripada Amazon.com. Seperti yang akan dijelaskan melalui tabel berikut ini,

E-commerce Company	Gross Margin (2014-2018)	Operating Margin (2014-2018)	EBITDA Margin (2014-2018)	Net Profit Margin (2014-2018)
Amazon.com	34,05%	2,25%	8,14%	1,13%
Alibaba.com	64,96%	32,77%	33,6%	39,14%

**Tabel 2.2** Total Pertumbuhan Rata-rata dari Gross Margin, Operating Margin, EBITDA Margin, dan Net Margin milik Alibabab.com dan Amazon.com di pasar internasional selama tahun 2014-2017. *Source* :<https://www.macrotrends.net/stocks/charts/BABA/alibaba/profit-margins> dan <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/profit-margins>

Berdasarkan Tabel 2.2 menunjukkan bahwa total pertumbuhan rata-rata dari Gross Margin, Operating Margin, EBITDA Margin, dan Net Margin milik Alibaba.com selama 2014-2018 jauh lebih besar dibandingkan milik Amazon.com. Hal tersebut salah satunya dipengaruhi oleh model bisnis Alibaba.com yang lebih banyak menciptakan keuntungan, karena Alibaba.com hanya bertindak sebagai perantara yang memfasilitasi transaksi dari jual-beli antara penjual dengan pembeli. Sementara Amazon.com tidak hanya menyediakan *platform* bagi penjual, namun Amazon.com juga sekaligus menjual produk-produk sendirinya (Lewis, 2018). Sehingga hal tersebut, membuat Amazon.com

<sup>8</sup> Gross Margin merupakan total pendapatan penjualan perusahaan dikurangi harga pokok penjualan (COGS), dibagi dengan total pendapatan penjualan, yang dinyatakan sebagai persentase. Operating Margin merupakan berapa banyak laba yang dihasilkan perusahaan pada satu dolar penjualan, setelah membayar biaya produksi variabel seperti upah dan bahan mentah, tetapi sebelum membayar bunga atau pajak. EBITDA Margin merupakan penilaian profitabilitas operasi perusahaan sebagai persentase dari total pendapatannya. Ini sama dengan laba sebelum bunga, pajak, depresiasi dan amortisasi (EBITDA) dibagi dengan total pendapatan. Net Profit Margin atau Net Margin merupakan rasio laba bersih atau laba bersih terhadap pendapatan untuk suatu perusahaan, segmen bisnis atau produk (Investopedia, 2018).



harus bersaing dengan penjual yang ada di situs website miliknya. Oleh sebab itu, bisnis Alibaba.com lebih menghasilkan banyak profit bila dibandingkan dengan Amazon.com. Bahkan *The Wall Street Journal* telah memprediksi, bahwa jika pertumbuhan Alibaba tetap terus meningkat, tidak sampai pada 2040 Alibaba berpotensi menggeser posisi Amazon.com yang sampai saat ini masih memimpin industri *e-commerce* global (Koft, 2018).

#### **2.4. Investor yang ada di Alibaba Group Holding Ltd**

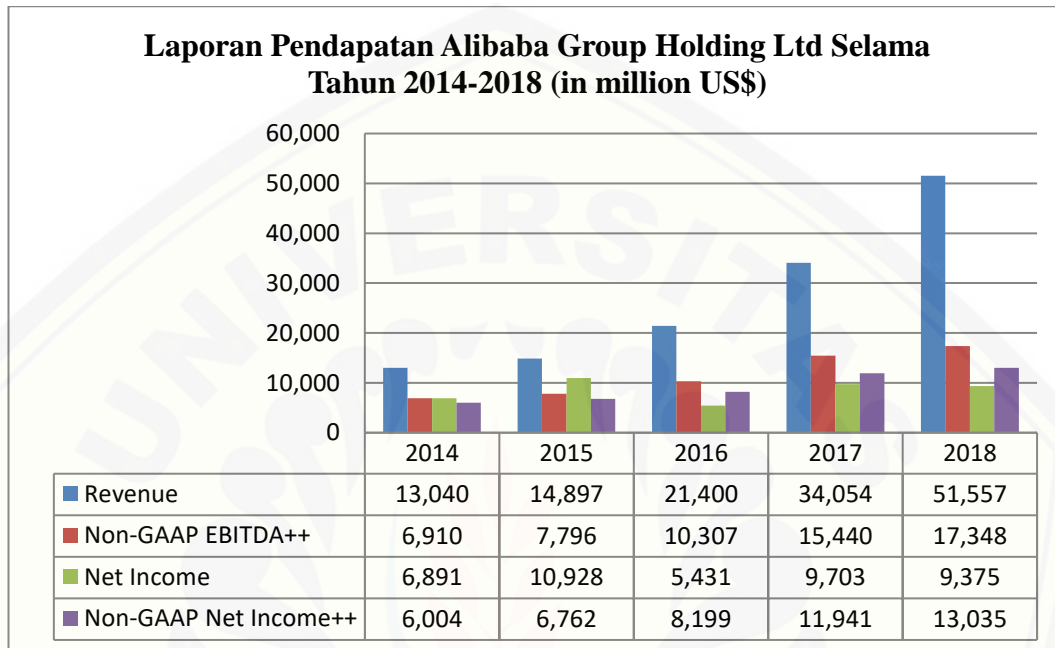
Perkembangan Alibaba Group Holding Ltd hingga menjadi salah satu perusahaan *e-commerce* global, juga tidak terlepas dari investor yang menanamkan sahamnya di Alibaba Group Holding Ltd. Sebagai salah satu strategi Alibaba Group Holding Ltd dalam upaya mengembangkan perusahaan miliknya, pada 26 Juni 2014 Alibaba Group Holding Ltd mulai melakukan *go public* dengan menjual saham perdana pertamanya di Wall Street New York Stock Exchange Amerika Serikat. Hingga pada tanggal 19 September 2014, Alibaba Group Holding Ltd berhasil memecahkan rekor sebagai perusahaan *e-commerce* yang memiliki IPO (*Initial Public Offering*)<sup>9</sup> tertinggi di dunia sepanjang sejarah Wall Street di New York Stock Exchange. Pada saat itu, Alibaba Group Holding Ltd telah berhasil mengumpulkan dana sebesar US\$ 25 miliar (NYSE, 2017). Bahkan IPO Alibaba Group Holding Ltd tersebut juga telah melampaui rekor global yang ditetapkan oleh Agricultural Bank of China Ltd, yang sebelumnya IPO terbesar masih dimiliki oleh Amazon dan Ebay pada tahun 2010 (Cehn, 2017).

Dari keberhasilan Alibaba Group Holding Ltd sebagai perusahaan *e-commerce* yang memiliki IPO tertinggi tersebut, juga menunjukkan bahwa penawaran saham perdana Alibaba Group Holding Ltd di New York Stock Exchange banyak diminati oleh para investor. Beberapa investor yang mulai tertarik untuk menginvestasikan sahamnya, karena para investor tersebut meyakini bahwa Alibaba Group Holding Ltd memiliki potensi pertumbuhan yang sangat menjanjikan dan terus meningkat disetiap tahunnya. Salah satunya dapat

---

<sup>9</sup> IPO (*Initial Public Offering*) merupakan saham suatu perusahaan yang pertama kali dilepas untuk ditawarkan atau dijual kepada masyarakat. Oleh sebab itu perusahaan yang melakukan IPO sering dapat dikatakan sedang melakukan "*go public*".

dilihat melalui laporan pendapatan Alibaba Group Holding Ltd diantaranya yaitu Revenue, Non-GAAP EBITDA++, Net Income, dan Non-GAAP Net Income++<sup>10</sup>. Berikut ini merupakan laporan pendapatandari Alibaba Group Holding Ltd yang diambil selama empat tahun terakhir mulai dari tahun 2014-2018,



**Grafik 2.8** Hasil Pendapatan Alibaba Group Holding Ltd pada tahun 2014-2018. *Source:* <http://www.alibabagroup.com/en/ir/earnings>

Berdasarkan grafik 2.8 Alibaba Group Holding Ltd memiliki pertumbuhan rata-rata pendapatan (*revenue*) sebesar 31,64%, non-GAAP EBITDA sebesar 20,21%, net income sebesar 6,35% , dan non-GAAP net income sebesar 16,77% selama tahun 2014 hingga 2018. Laporan pendapatan tersebut dapat dijadikan sebagai pertimbangan bagi para investor yang akan menanamkan sahamnya kepada Alibaba Group Holding Ltd. Investor akan mempertimbangkan kelayakan Alibaba Group Holding Ltd dengan menganalisis perkembangan serta memberikan perbandingan dari tahun sebelumnya mengenai hasil kinerja keuangan dari Alibaba Group Holding Ltd. Apakah Alibaba Group Holding Ltd

<sup>10</sup>Revenue merupakan Jumlah pendapatan yang dihasilkan/didapatkan oleh perusahaan selama periode tertentu. Non-GAAP EBITDA merupakan Metode alternatif yang digunakan untuk mengukur pendapatan perusahaan. Net Income merupakan Total pendapatan (atau laba) perusahaan selama periode waktu tertentu. Non-GAAP Net Income merupakan Informasi keuangan tentang perusahaan dihitung dari total pendapatan (atau laba) perusahaan selama periode waktu tertentu.

memiliki potensi yang menguntungkan, sehingga layak untuk mendapatkan investasi atau tidak. Hingga pada tahun 2016, Alibaba Group Holding Ltd memiliki sebanyak 38 investor yang menanamkan saham di perusahaan miliknya. Berikut merupakan beberapa investor yang ada di Alibaba Group Holding Ltd (Suja, 2018).

No	Investor Name	Announced Date	Money Raised
1.	GIC (Government of Singapore Investment Corporation)	June 2, 2016	\$ 1 billion
2.	Tamasek Holdings	June 2, 2016	\$ 1 billion
3.	SGV (SyCip Gorres Velayo & Co)	August 1, 2014	\$ 101.1 million
4.	Glade Brook Capital Partners	August 1, 2014	\$ 100 million
5.	G Squared	April 1, 2014	\$ 100 million
6.	Dragoneer Investment Group	April 1, 2014	\$ 100 million
7.	Blisce/	April 1, 2014	\$ 100 million
8.	Ozi Amanat	April 1, 2014	\$ 100 million
9.	Access Technology Ventures	April 1, 2014	\$ 100 million
10.	Glade Brook Capital Partners	April 1, 2014	\$ 100 million
11.	Lead Edge Capital	October 9, 2013	-
12.	Greenspring Associates	October 9, 2013	\$ 1.7 billion
13.	China Investment Corporation	September 1, 2012	\$ 2 billion
14.	CITIC Capital Holdings	September 1, 2012	\$ 2 billion
15.	Khazanah Nasional	September 1, 2012	\$ 2 billion
16.	Boyu Capital	September 1, 2012	\$ 2 billion
17.	Glade Brook Capital Partners	September 1, 2012	\$ 2 billion
18.	Primavera Capital Group	September 1, 2012	\$ 2 billion
19.	YF Capital (Yunfeng Capital)	September 22, 2011	\$ 1.6 billion
20.	Tamasek Holdings	September 22, 2011	\$ 1.6 billion
21.	DST Global	September 22, 2011	\$ 1.6 billion
22.	Silver Lakes Partners	September 22, 2011	\$ 1.6 billion
23.	Lead Edge Capital	September 13, 2011	-
24.	Lead Edge Capital	March 31, 2011	-
25.	General Atlantic	November 1, 2009	\$ 75 million
26.	Yahoo	August 11, 2005	\$ 1 billion
27.	GGV Capital	February 4, 2004	\$ 82 million
28.	SoftBank Capital	February 4, 2004	\$ 82 million
29.	Eight Roads Venture	February 4, 2004	\$ 82 million
30.	Venture TDF	February 4, 2004	\$ 82 million
31.	Eight Roads Venture	October 1, 2000	\$ 25 million
32.	SoftBank Capital	October 1, 2000	\$ 25 million
33.	Goldman Sachs	January 18, 2000	\$ 20 million
34.	Transfac Capital	January 18, 2000	\$ 20 million
35.	Fidelity Venture	January 18, 2000	\$ 20 million
36.	Venture TDF	January 18, 2000	\$ 20 million
37.	SoftBank	January 18, 2000	\$ 20 million
38.	Goldman Sachs	October 1, 1999	\$ 5 million

**Tabel 2.3** Investor yang ada di Alibaba Group Holding Ltd. *Source* :<https://www.crunchbase.com/organization/alibaba#section-investors>

Aliran dana dari beberapa investor tersebut juga menjadi hal yang sangat penting sebagai modal tambahan yang baru dalam mendukung perkembangan bisnis Alibaba Group di masa depan. Terutama dalam membantu Alibaba Group untuk melakukan perluasan bisnis/ekspansi ke pasar global. Hal tersebut dikarenakan pada hakikatnya pertumbuhan bisnis selalu menjadi tujuan utama bagi setiap perusahaan multinasional. Sementara disisi lain kondisi lingkungan

kompetisi di dunia bisnis yang tidak pernah statis, telah membuat persaingan akan selalu menjadi agenda utama bagi perusahaan multinasional di seluruh dunia yang berjuang untuk mendapatkan kepemimpinan agar bisa memaksimalkan keuntungan sebanyak-banyaknya (Porter, 1980). Sehingga kondisi tersebut pada akhirnya memotivasi Alibaba Group untuk meningkatkan eksistensinya di pasar luar negeri dengan beroperasi di lebih dari satu negara yang memiliki peluang besar dan terus berkembang untuk menunjang pertumbuhan bisnis di luar negeri China (Rezy, 2016).

Alibaba Group mulai mengawali ekspansi ke luar negeri sejak tahun 2013 dengan menjelajahi pasar *e-commerce* di kawasan Amerika Utara. Hal tersebut dikarenakan pada tahun 2012, kawasan Amerika Utara menempati peringkat pertama dengan total penjualan *e-commerce* terbesar di seluruh dunia. Berdasarkan laporan dari eMarketer.com pada tahun 2012, kawasan Amerika Utara memiliki total penjualan *e-commerce* yaitu sebesar US\$ 373,03 miliar (eMarketer, 2013). Negara pertama yang menjadi daya tarik ekspansi Alibaba Group di kawasan Amerika Utara yaitu Amerika Serikat. Bahkan Alibaba Group telah menarget Amerika Serikat sebagai target pasar utamanya di kawasan tersebut. Hal itu dikarenakan, pada tahun 2012 Amerika Serikat menempati posisi pertama sebagai pasar *e-commerce* terbesar di kawasan Amerika Utara dengan penjualan *e-commerce* sebesar US\$ 225,5 miliar dan menalami kenaikan sebesar 15,8% dari tahun sebelumnya yang hanya mencapai sebesar US\$ 194,7 miliar pada tahun 2011 (Evans, 2013).

Alibaba Group masuk ke pasar *e-commerce* Amerika Serikat dengan melakukan investasi saham di tiga perusahaan *e-commerce* lokal sekaligus. Bahkan dari tiga perusahaan tersebut, ada yang berakhir pada akuisisi perusahaan. Diawali pada tanggal 6 Juni 2013, Alibaba Group melakukan investasi sebesar US\$ 1.7 miliar di sebuah perusahaan ritel *online* yaitu Fanatics yang didirikan oleh Michael G. Rubin pada tahun 1995 dan berkantor pusat di Jacksonville, Florida, Amerika Serikat. Fanatics menyediakan khusus produk-produk olahraga dari berbagai *brand* ternama mulai dari pakaian hingga peralatan olahraga.

Perusahaan *e-commerce* lokal Amerika Serikat kedua yang menjadi tempat investasi Alibaba Group yaitu Shop Runner yang didirikan oleh Michael Rubin pada tahun 2011 dan berkantor pusat di Chicago, Illinois, Amerika Serikat. Pada tanggal 19 Agustus 2013 Alibaba Group memutuskan untuk menginvestasikan dana sebesar US\$ 75 juta di ShopRunner yang merupakan salah satu anak perusahaan dari perusahaan teknologi swasta terbesar di Amerika Serikat Kynetic yang fokus menyediakan layanan belanja *online* dengan produk-produk untuk kebutuhan sehari-hari.

Perusahaan selanjutnya yang mendapatkan aliran dana investasi dari Alibaba Group yaitu 1stdibs. 1stdibs merupakan perusahaan *e-commerce* Amerika Serikat yang didirikan pada tahun 2001 oleh Laurence Forcione dan Michael Bruno serta berkantor pusat di New York, Amerika Serikat. 1stdibs mengoperasikan pasar *online* yang khusus menawarkan produk-produk seperti perhiasan, pakaian, tas, furnitur, dan aksesoris untuk pelanggan di seluruh dunia. Berbeda dengan perusahaan *e-commerce* lokal sebelumnya, 1stdibs berhasil diakuisisi oleh Alibaba Group pada tanggal 24 Januari 2014 dengan total dana sebesar US\$ 227 juta. Bahkan 1stdibs menjadi perusahaan *e-commerce* pertama yang diakuisisi oleh Alibaba Group Holding Ltd selama melakukan ekspansi bisnis ke luar negeri.

Pada tahun 2014, Alibaba Group melanjutkan ekspansi bisnisnya di kawasan Eropa. Berbeda dengan strategi yang digunakan untuk memasuki pasar *e-commerce* di kawasan Amerika Utara, kali ini Alibaba Group memilih untuk membangun kemitraan melalui aliansi strategis bersama pemerintah, organisasi, serta perusahaan di empat negara diantaranya yaitu Prancis, Italia, Inggris, dan Jerman. Dimana Keempat negara tersebut telah masuk dalam 10 negara dengan pasar *e-commerce* terbesar di dunia. Berdasarkan laporan dari eMarketer.com, pada tahun 2013 Inggris memiliki total penjualan *online* sebesar US\$ 99,19 miliar, Jerman US\$ 53,08 miliar, Prancis US\$ 36,99 miliar dan Italia US\$ 19,80 miliar (eMarketer, 2014). Sehingga wajar bila pasar *e-commerce* dari keempat

negara tersebut menjadi lahan yang sangat strategi bagi ekspansi bisnis Alibaba Group di kawasan Eropa.

Prancis menjadi negara pertama dari ekspansi bisnis Alibaba Group di kawasan Eropa. Dalam ekspansinya ke negara Prancis, Alibaba Group memilih untuk membangun kerjasama dengan pemerintah. Pada tanggal 16 Mei 2014, Alibaba Group Holding Ltd bersama pemerintah Prancis telah menandatangani MoU (*Memorandum of understanding*) yang bertujuan untuk menciptakan peluang serta meningkatkan ekspor yang lebih besar untuk bisnis di negara Prancis melalui Tmall.com milik Alibaba Group Holding Ltd, lebih dari 30 merek terpopuler di Prancis termasuk L'Oreal, Lacoste, evian, La Redoute, Clarins, Biotherm, Cache Cache, dan coq sportif Le terdapat sudah mulai ditawarkan melalui situ belanja *online* terbesar milik Alibaba Group Holding Ltd untuk bisnis B2C yaitu Tmall.com (Alibabagroup, 2014d).

Masih pada tahun yang sama, Alibaba Group juga membangun kerjasama dengan pemerintah Italia. Pada tanggal 11 Juni 2014, Alibaba Group Holding Ltd bersama pemerintah Italia telah menandatangani MoU (*Memorandum of understanding*) mengenai kolaborasi strategis dalam menciptakan peluang untuk membantu perusahaan bisnis di Italia untuk memahami strategi pemasaran. Alibaba Group Holding Ltd beserta pemerintah Italia telah bersepakat untuk mendorong serta memperluas bisnis perdagangan negara Italia yang lebih meluas terutama ke pasar global melalui *e-commerce platform* Tmall.com (Alibabagroup, 2014f)

Memasuki tahun 2015, Alibaba Group masih terus membangun kemitraan bisnisnya di kawasan Eropa. Pada tanggal 8 September 2015, Alibaba Group mengumumkan kerjasama dengan perusahaan ritel terbesar yang didirikan oleh Otto Beisheim pada tahun 1996 dan berbasis di Düsseldorf, Jerman yaitu METRO Group. Berdasarkan perjanjian yang disepakati oleh kedua perusahaan tersebut yaitu melalui kerjasama ini akan membangun kolaborasi dalam bidang ritel omni-channel, optimalisasi logistik, penggunaan "*Big Data*" untuk mendapatkan wawasan pasar, dan mengintegrasikan produk-produk yang ada di toko-toko Metro

Group dengan *platform* milik Tmall Global (Metro Group, 2015). Sementara itu, ekspansi bisnis yang dilakukan oleh Alibaba Group Holding Ltd di kawasan Eropa, juga tidak lupa menargetkan negara Inggris sebagai salah satu wilayah ekspansinya. Bahkan Inggris menjadi kantor pusat Alibaba Group Holding Ltd untuk kawasan Eropa. Selain mendirikan kantor resmi di Inggris, Alibaba Group Holding Ltd juga menciptakan aliansi strategis bersama UKTI (*UK Trade & Investment*)<sup>11</sup>. Pada tanggal 23 Oktober 2015 Inggris, Alibaba Group Holding Ltd bersama UK Trade & Investment (UKTI), menandatangani *Memorandum of Understanding* (MOU) dalam membantu perusahaan bisnis yang ada di negara Inggris untuk bisa bergabung dengan salah satu *e-commerce platform* milik Alibaba Group Holding Ltd yaitu 1688.com. Sehingga melalui kerjasama ini dapat membantu untuk mempermudah menghubungkan peritel dari Inggris dengan distributor yang ada di China (Alibabagroup, 2015g).

Ambisi Alibaba Group untuk membangun kekuatan bisnis *e-commerce* di pasar luar negeri, tidak berhenti di kawasan Amerika Utara dan Eropa saja. Melainkan masih terus berlanjut dengan mencari peluang pasar *e-commerce* di kawasan Asia-pasifik. Ketua Alibaba Group yaitu Jack Ma juga telah mengutarakan keinginannya untuk mengejar integrasi dalam memperluas basis konsumennya ke kawasan tersebut (Simon, 2017). Pada tahun 2015 Alibaba Group juga mulai mengembangkan ekspansi bisnisnya di kawasan Asia-pasifik. Bahkan hingga sampai saat ini, Alibaba Group menjadi salah satu perusahaan *e-commerce* yang paling agresif dalam membangun kerajaan bisnis miliknya di kawasan Asia-pasifik. Oleh sebab itu, untuk pembahasan mengenai ekspansi bisnis Alibaba Group ke kawasan Asia-pasifik, maka akan dibahas lebih detail pada bab berikutnya.

---

<sup>11</sup> UKTI (UK Trade & Investment) merupakan Departemen Pemerintah Inggris yang bekerjasama dengan bisnis-bisnis yang ada di Inggris dalam upaya membantu mereka di pasar Internasional serta membantu investor yang ada di luar negeri yang berupaya untuk menginvestasikan sahamnya pada bisnis-bisnis yang ada di negara Inggris.

### **BAB 3. EKSPANSI BISNIS ALIBABA GROUP KE KAWASAN ASIA-PASIFIK**

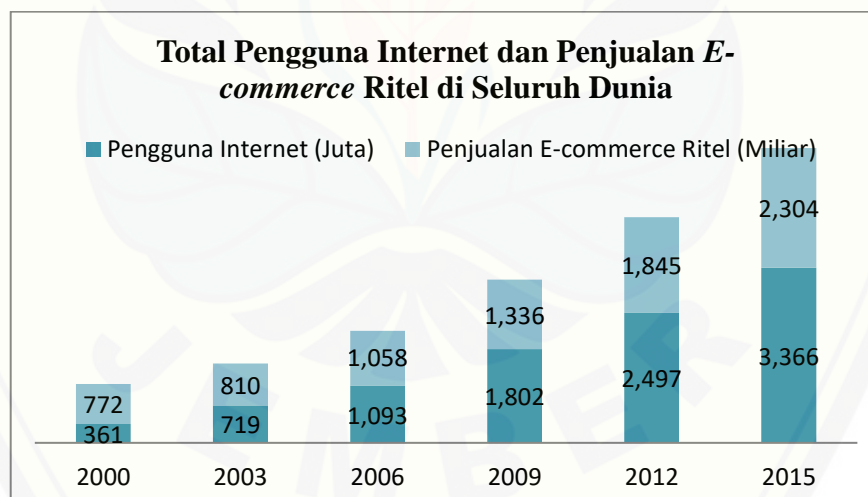
Sebelumnya pada bab 2 telah dijelaskan bahwa Alibaba Group Holding Ltd telah berkembang menjadi salah satu perusahaan *e-commerce* dengan pertumbuhan yang sangat pesat, baik itu di pasar domestik China maupun pasar Internasional. Meskipun berhasil menjadi perusahaan *e-commerce* yang sukses, Alibaba Group terus berupaya untuk membangun kekuatan bisnisnya melalui ekspansi ke luar negeri dengan mengeksplorasi kawasan yang memiliki potensi pasar *e-commerce* yang menjanjikan bagi pertumbuhan bisnisnya di masa depan. Beberapa negara yang memiliki pasar *e-commerce* menjanjikan di kawasan Amerika Utara dan Eropa telah berhasil menjadi wilayah dari ekspansi bisnisnya. Namun sejak tahun 2015 Alibaba Group mulai memasuki pasar *e-commerce* di negara-negara kawasan Asia-Pasifik. Bahkan ekspansi bisnisnya kali ini menjadi yang paling agresif selama ke luar negeri.

Pada bab 3 ini akan dijelaskan mengenai ekspansi bisnis Alibaba Group ke kawasan Asia-pasifik. Namun sebelum itu, akan dibahas terlebih dahulu bagaimana dinamika perkembangan pasar *e-commerce* global hingga kawasan Asia-pasifik menjadi target ekspansi bisnis selanjutnya dari Alibaba Group setelah berekspansi di kawasan Amerika Utara dan Eropa. Kemudian juga akan dijelaskan bagaimana potensi pasar *e-commerce* dari beberapa negara-negara di kawasan Asia-pasifik yang dapat menjadi peluang menguntungkan bagi pertumbuhan Alibaba Group. Dan diakhiri dengan penjelasan bagaimana strategi ekspansi bisnis yang dipilih oleh Alibaba Group serta negara mana saja yang sampai pada tahun 2019 ini sudah menjadi wilayah ekspansi bisnisnya di kawasan Asia-pasifik.



### 3.1. Dinamika Perkembangan Pasar *E-commerce* Global

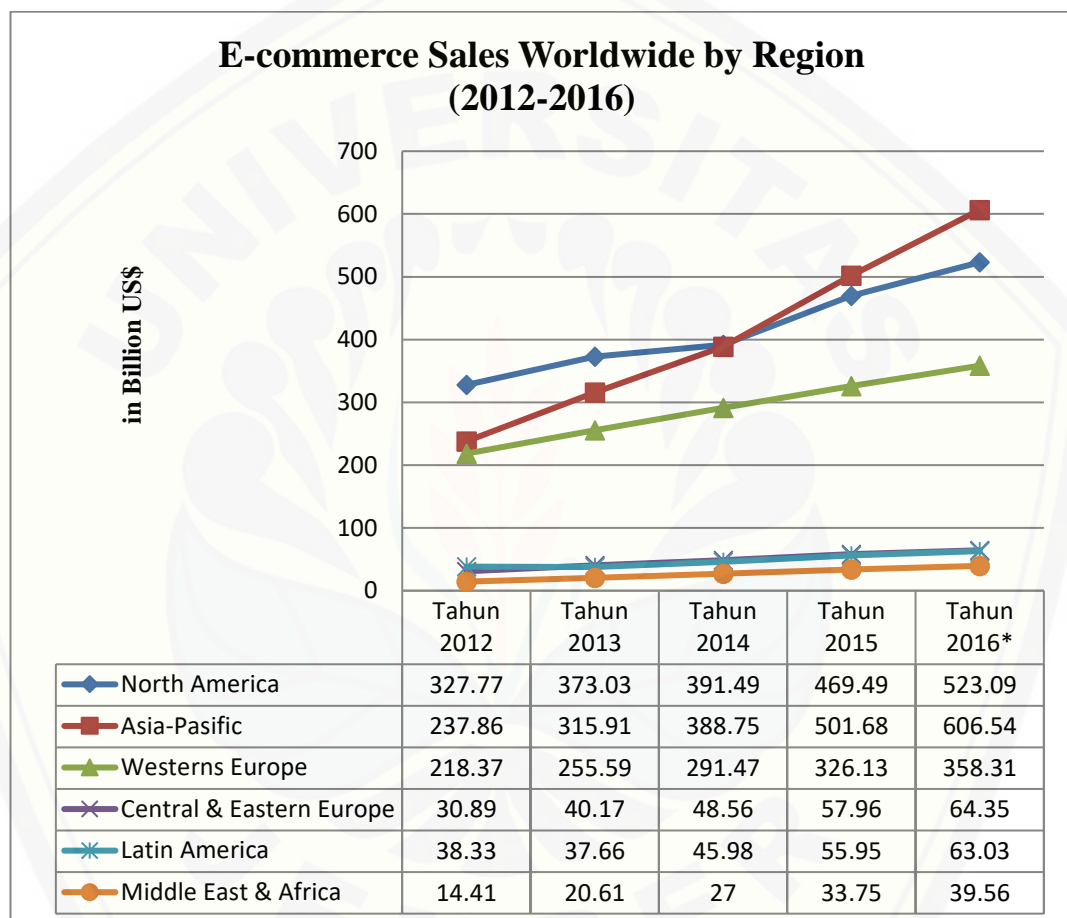
Dari tahun ke tahun industri *e-commerce* global terus mengalami perkembangan yang semakin pesat sebagai mesin baru dari revolusi ekonomi kontemporer. Hal tersebut tidak terlepas dari adanya ledakan dari jumlah pengguna internet dan tren belanja *online* yang terus meningkat secara eksponensial. Meningkatnya akses Internet yang selama ini memaninkah perang penting sebagai medium utama dalam mekanisme transaksi jual-beli *online* atau sering dikenal dengan *online shopping*. Melalui internet setiap orang dapat melakukan transaksi jual-beli barang maupun jasa tanpa harus menghabiskan waktu, tenaga dan biaya yang berlebihan. Sehingga hal tersebut memicu masyarakat lebih memilih untuk melakukan belanja secara *online*, karena menjadi lebih mudah, efisien dan menarik dari pada harus melakukan transaksi belanja secara *offline*. Berikut ini merupakan total dari pengguna internet serta total dari penjualan *e-commerce* ritel di seluruh dunia yang diambil sejak tahun 2000 hingga tahun 2015,



**Grafik 3.1** Total Pengguna Internet dan Penjualan *E-commerce* Ritel di Seluruh Dunia. *Source* : <https://www.internetworldstats.com/emarketing.htm>, [https://www.researchgate.net/figure/B2C-e-commerce-sales-worldwide-2012-2017-billions-and-change\\_fig1\\_275536146](https://www.researchgate.net/figure/B2C-e-commerce-sales-worldwide-2012-2017-billions-and-change_fig1_275536146), dan <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>

Berdasarkan grafik 3.1 memperlihatkan bahwa dari tahun 2000 hingga 2015, total pengguna internet di seluruh dunia terus meningkat dan juga disertai dengan meningkatnya total penjualan *e-commerce* ritel. Untuk pertumbuhan dari total pengguna internet di seluruh dunia itu sendiri mengalami peningkatan

dengan rata-rata sebesar 27,99%. Sementara pertumbuhan dari total penjualan *e-commerce* ritel global mengalami peningkatan dengan rata-rata sebesar 23,95%, yang mana total penjualan *e-commerce* di setiap kawasan berbeda-beda. Berikut ini juga akan ditampilkan bagaimana pertumbuhan dari total penjualan *e-commerce* di setiap kawasan yang ada di seluruh dunia yang diambil sejak tahun 2012 hingga 2016\*.



**Grafik 3.2** Penjualan *e-commerce* di seluruh dunia berdasarkan wilayah pada tahun 2012-2016 (2016\*= total penjualan *online* yang diproyeksikan). *Source* : <http://cet.la/estudios/otros/global-b2c-e-commerce-report-2015/> dan <https://www.emarketer.com/Article/Ecommerce-Sales-Topped-1-Trillion-First-Time-2012/1009649>

Berdasarkan grafik 3.2 menunjukkan bahwa pertumbuhan pasar *e-commerce* di berbagai kawasan terus mengalami peningkatan di setiap tahunnya. Namun demikian pada tahun 2015, pertumbuhan pasar *e-commerce* di beberapa kawasan mulai mengalami perubahan. Dimana pada tahun tersebut, kawasan Asia-pasifik menunjukkan gebrakan baru dengan perkembangan pasar *e-commerce*

yang semakin *booming*. Total penjualan *e-commerce* di kawasan Asia-pasifik pada tahun 2015 mengalami kenaikan dengan tingkat pertumbuhan sebesar 38,2% dan jauh lebih tinggi bila dibandingkan dengan kawasan Amerika Utara yang hanya mencapai sebesar 28,8%. Asia-pasifik memiliki potensi yang signifikan untuk pertumbuhan bisnis *e-commerce* selama beberapa tahun ke depan. Bahkan Economic Research Institute for ASEAN and East Asia telah memprediksikan bahwa pertumbuhan di kawasan Asia-pasifik masih akan tetap menjadi pusat *e-commerce* global dengan menyumbang dua pertiga dari pasar *e-commerce* yang ada di seluruh dunia pada tahun 2025 (Chen, 2017).

### **3.2. Potensi Pasar *E-commerce* di Kawasan Asia-Pasifik**

Pasar *e-commerce* di kawasan Asia-pasifik yang semakin *booming* sejak tahun 2015, telah menjadi kontributor baru dengan pertumbuhan tercepat di pasar *e-commerce* global hingga mampu menggerser kawasan Amerika Utara dan Eropa Barat yang sebelumnya merupakan pasar *e-commerce* terbesar. Forrester Research menyebutkan bahwa pertumbuhan *e-commerce* di kawasan Asia-pasifik tersebut telah didorong oleh lima negara yang memiliki pasar *e-commerce* terbesar diantaranya yaitu China, Jepang, Korea Selatan, India dan Australia (Greene, 2014). China sebagai mesin utama dari pertumbuhan *e-commerce* Asia-pasifik, memiliki banyak ruang untuk pertumbuhan pasar *e-commerce* yang menjanjikan. Hal tersebut dikarenakan, negara dengan jumlah populasi sebanyak 1,371 miliar pada tahun 2015 tersebut, memiliki total pengguna internet terbesar di dunia yang mencapai hingga 688 juta orang. Dimana jumlah pengguna internet pada saat itu mengalami kenaikan sebesar 6% dari tahun sebelumnya (Steven, 2017).

Pertumbuhan pengguna internet yang kuat di negara China, membuat pertumbuhan belanja *online* di negara tersebut juga ikut semakin meningkat. Di tahun 2015, China memiliki penjualan *e-commerce* sebesar US\$ 358.59 miliar dengan pertumbuhan yang mencapai 43.3% dihitung dari tahun sebelumnya. Bahkan China telah diproyeksikan akan tetap memimpin pasar *e-commerce* di kawasan Asia-pasifik dengan total penjualan *online* yang hampir mencapai sebesar US\$ 180 miliar pada tahun 2020 (Shirley, 2016).

Selain negara China, Jepang juga menjadi salah satu negara yang memiliki pasar *e-commerce* yang sangat matang di kawasan Asia-pasifik. Pertumbuhan *e-commerce* di Jepang memang telah memperkenalkan banyak peluang yang signifikan untuk bisnis *e-commerce* paling cepat di dunia. Bahkan pada tahun 2015, negara dengan jumlah populasi yang mencapai sebesar 127,1 juta tersebut masuk dalam peringkat keempat sebagai pasar *e-commerce* terbesar di dunia. Penjualan ritel *onlinenya* telah mencapai sekitar US\$ 135.54 miliar dan mengalami pertumbuhan sebesar 6.7%. Hal tersebut salah satunya dikarenakan Jepang memiliki jumlah pengguna internet yang kuat, dimana sebagian besar orang Jepang memiliki akses internet setiap harinya. Di tahun 2015 pengguna internet di Jepang sudah mencapai sebanyak 64,9 juta orang dan mengalami peningkatan sebesar 7,8% dari tahun sebelumnya yang hanya mencapai 60,2 juta orang (eMarketer, 2016). Menurut laporan Ecommerce Foundation Jepang, pertumbuhan pasar *e-commerce* di Jepang diperkirakan akan tetap stabil di masa mendatang (Bernard, 2015).

Korea Selatan merupakan negara selanjutnya yang memiliki pasar *e-commerce* menjanjikan di kawasan Asia-pasifik setelah negara Jepang, bahkan Korea Selatan menempati posisi terbesar ketujuh di dunia. Negara dengan jumlah populasi sebanyak 51,01 juta tersebut, telah menawarkan sektor ritel *online* yang paling cepat berkembang di kawasan Asia-pasifik. Pada tahun 2015, Korea Selatan memiliki jumlah transaksi penjualan *online* sebesar US\$ 21.92 miliar dan mengalami kenaikan hingga mencapai 4.8%, dihitung dari tahun 2014 yang hanya mencapai sebesar US\$ 20.24 miliar (Bernard, 2015). Pertumbuhan penjualan *e-commerce* di Korea Selatan yang semakin *booming* selama ini, sebagian besar dihasilkan dari adopsi penggunaan internet yang semakin meningkat disetiap tahunnya. Pada tahun 2015, Korea Selatan memiliki tingkat pengguna internet tertinggi di dunia yang menempati posisi keenam dengan total 43.24 juta orang dan mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya dengan total 41,12 juta orang (Statista, 2018). Sehingga wajar apabila Korea Selatan menjadi salah satu negara dengan pertumbuhan pasar *e-commerce* yang menguntungkan di kawasan Asia-pasifik. Bahkan Statista.com telah memproyeksikan bahwa, pada tahun 2021

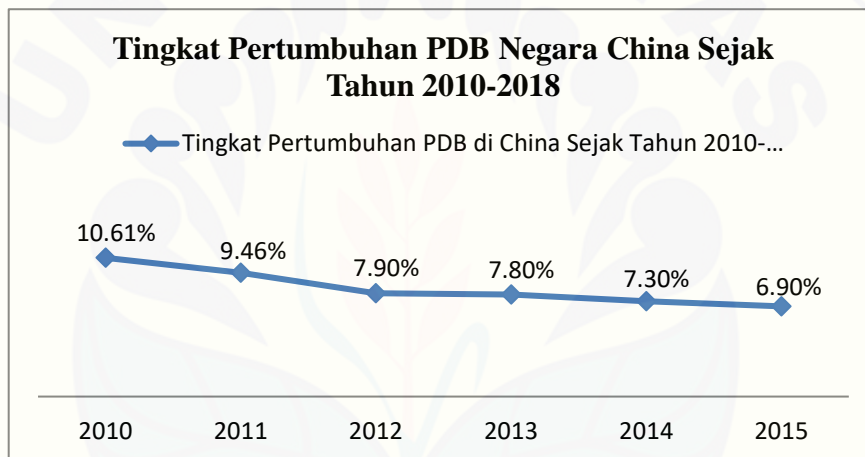
pasar *e-commerce* Korea Selatan akan meningkat hingga mencapai diatas 30% dengan total penjualan *online* sebesar US\$ 75,4 miliar (Statista, 2019).

Negara dengan pertumbuhan pasar *e-commerce* terbaik di kawasan Asia-pasifik lainnya adalah Australia. Meskipun memiliki jumlah populasi lebih kecil daripada Korea Selatan, Jepang, dan China yaitu hanya sebesar 23,85 juta orang, namun Australia menjadi bagian dari pembangkit pasar *e-commerce* yang kuat di kawasan Asia-pasifik. Di tahun 2015, Australia memiliki pasar *e-commerce* sebesar US\$ 10,76 miliar dan tingkat pertumbuhannya jauh lebih tinggi dari tahun sebelumnya hingga mencapai 5,1% (eMarketer, 2015) dengan jumlah pengguna internet sebanyak 15,99 juta orang (Statista, 2019). Peluang pasar *e-commerce* di Australia untuk beberapa tahun ke depan juga telah diproyeksikan oleh Statista, bahwa pada tahun 2021 total penjualan *online* Australia akan mencapai sebesar US\$ 25,2 miliar dengan tingkat pertumbuhan hingga mencapai 25%.

Potensi pasar *e-commerce* India juga harus diperhitungkan sebagai salah satu pendorong dari pertumbuhan industri ritel *online* di kawasan Asia-pasifik. Hal tersebut dikarenakan India memiliki pasar *e-commerce* yang paling dinamis dan berkembang dengan pesat. Pada tahun 2015, negara dengan jumlah populasi sebanyak 1,309 miliar orang, memiliki total penjualan *e-commerce* sebesar US\$ 25,65 miliar dan pertumbuhannya mencapai 30.3% jauh lebih tinggi bila dibandingkan dengan Jepang, Australia dan Korea Selatan (Bernard, 2015). Meningkatkan penjualan *e-commerce* di India ini, dipicu oleh pertumbuhan internet yang semakin kuat. Di tahun 2015 saja, India berhasil menempati posisi kedua sebagai basis pengguna internet tertinggi di dunia dengan total sebanyak 259,88 juta orang dan meningkat dari tahun 2014 yang hanya mencapai sebanyak 243 juta orang (Statista, 2018). Melihat prospek penjualan *online* di India yang menjanjikan, Deloitte India dan Retail Association of India memprediksikan bahwa pada tahun 2021 India akan memegang posisi yang kuat sebagai pasar *e-commerce* terbesar ketiga di Asia dan bahkan terbesar keempat di dunia dengan total penjualan *online* mendekati US\$ 1,2 triliun (Businessstoday, 2019).

### 3.3. Strategi Ekspansi Bisnis Alibaba Group di Negara-negara Kawasan Asia-Pasifik

Potensi pasar *e-commerce* yang menjanjikan dan terus berkembang di beberapa negara kawasan Asia-pasifik, membuat Alibaba Group tertarik untuk melanjutkan ekspansi globalnya di kawasan tersebut. Terlebih lagi sejak tahun 2010, ekonomi China tengah mengalami perlambatan karena pertumbuhan PDB negara China terus menurun di setiap tahunnya, membuat Alibaba Group semakin aktif untuk mencari pasar baru yang lebih dinamis di luar pasar domestik China. Berikut ini merupakan grafik dari pertumbuhan PDB negara China mulai dari tahun 2010 hingga 2015,



**Grafik 3.3** Tingkat Pertumbuhan PDB di China Sejak Tahun 2010-2018. *Source* : <https://www.statista.com/statistics/263616/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-china/>

Berdasarkan grafik 3.3 memperlihatkan bahwa kondisi dari pertumbuhan PDB negara China, terus mengalami penurunan mulai dari tahun 2010 hingga 2015. Hal tersebut tentunya menjadi kekhawatiran bagi Alibaba Group Holding Ltd, karena dapat berdampak pada perilaku belanja konsumen di China. Sementara pendapatan utama Alibaba Group Holding Ltd yaitu kurang lebih sekitar 80%, berasal dari konsumen yang ada di pasar domestik China. Dalam upaya mengantisipasi terjadinya krisis ekonomi dan mulai jenuhnya pasar domestik di China, Alibaba Group Holding Ltd telah merencanakan untuk menargetkan pendapatan perusahaan setidaknya 50% berasal dari luar pasar domestik China hingga pada tahun 2025 (Bloomberg, 2016). Oleh sebab itu,

Alibaba Group Holding Ltd sangat berambisi untuk mempercepat sumber pendapatan barunya dengan mengeksploitasi peluang pasar *e-commerce* di kawasan Asia-pasifik.

Strategi yang dipilih oleh Alibaba Group dalam mempercepat ekspansi bisnisnya di kawasan Asia-pasifik yaitu melalui investasi ke beberapa perusahaan lokal, khususnya perusahaan yang dapat mendukung model bisnis utamanya di bidang *e-commerce*. Alibaba Group justru memilih untuk tidak meluncurkan *e-commerce platform* miliknya sendiri. Hal itu dikarenakan, investasi tersebut menjadi bagian terpenting sebagai strategi awal yang paling ideal bagi Alibaba Group untuk menghindari kerugian/kegagalan dalam memasuki pasar yang baru. Disisi lain, melalui investasi juga dapat memberikan keuntungan untuk mengembangkan bisnis miliknya yang terus berkelanjutan dalam jangka waktu yang panjang. Terdapat dua negara yang menjadi wilayah ekspansi bisnis Alibaba Group di kawasan Asia-pasifik diantaranya yaitu India dan Indonesia. Berikut ini akan dijelaskan lebih lanjut bagaimana bentuk ekspansi bisnis Alibaba Group ke India dan Indonesia.

### **3.3.1. Ekspansi Bisnis Alibaba Group di India**

India menjadi negara pertama dari ekspansi bisnis Alibaba Group di kawasan Asia-pasifik. Pada tahun 2015, Alibaba Group Holding Ltd mulai memperluas kehadirannya di pasar *e-commerce* India dengan melakukan investasi di salah satu perusahaan *e-commerce* lokal dan perusahaan telekomunikasi India. Alibaba Group mengglontorkan dana jutaan hingga miliaran dolar ke perusahaan lokal untuk merebut pangsa pasar *e-commerce* di India yang terus tumbuh dengan pesat. Diawali dengan investasi pada salah satu perusahaan *e-commerce* terbesar kedua di India yang didirikan oleh Kunal Bahl dan Rohit Bansal pada tanggal 4 Februari 2010 dan kantor pusat di New Delhi, India yaitu Snapdeal. Snapdeal merupakan *marketplace* yang menawarkan beragam pilihan produk kebutuhan sehari-hari seperti pakaian, aksesoris, buku elektronik dan lainnya mulai dari merek lokal hingga internasional.

Sebelumnya pada tahun 2014, Alibaba Group telah lebih dahulu mengadakan negosiasi untuk berinvestasi di Snapdeal, yang mana pada saat itu Snapdeal sedang dalam proses menggalangkan dana dengan beberapa investor lainnya. Hingga pada tanggal 18 Agustus 2015, Alibaba Group Holding Ltd memutuskan untuk menginvestasikan saham pertamanya di Snapdeal dengan dana sebesar US\$ 500 juta dan membuat saham kepemilikan Alibaba Group menjadi 4,14% (Johari, 2015). Melalui investasi tersebut bertujuan untuk membantu meningkatkan ekosistem *e-commerce* milik Snapdeal terutama dalam mencapai pangsa pasar *e-commerce* India yang lebih besar dan juga untuk membantu Snapdeal bersaing dengan perusahaan *e-commerce* yang lebih besar di India seperti Flipkart dan Amazon (Josline, 2015).

Untuk membangun jaringan bisnisnya di India, Alibaba Group tidak hanya berinvestasi pada perusahaan *e-commerce* lokal saja, melainkan juga melakukan investasi strategis di sebuah *platform* pembayaran & perdagangan seluler terbesar di India yaitu Paytm. Paytm yang merupakan anak perusahaan telekomunikasi terkemuka di India milik One97 Communications Limited<sup>12</sup>. Berdasarkan catatan data dari *The Economic Times*, menunjukkan bahwa pengguna Paytm yang terdaftar pada bulan Agustus 2014 mencapai sebanyak 11,8 juta orang dan mengalami peningkatan sebanyak 104 juta orang pada bulan Agustus 2015 (Chaturvedi, 2017). Pertumbuhan dari pengguna Paytm yang pesat inilah yang menjadi salah satu alasan bagi Alibaba Group tertarik untuk membangun kerjasamanya bersama Paytm. Pada tanggal 29 September 2015, Alibaba Group telah menandatangani dan mengumumkan perjanjian untuk melakukan investasi strategis di Paytm dengan dana sebesar US\$ 680 juta. Dari investasi tersebut Alibaba Group memiliki saham kepemilikan sebesar 40% dan menjadikannya sebagai pemegang saham terbesar di Paytm (Singh, 2015). Melalui investasi yang

---

<sup>12</sup> One 97Communications Limited merupakan perusahaan telekomunikasi terbesar di India, yang menawarkan layanan digital baik itu meliputi pembayaran maupun perdagangan melalui platform cloud aplikasi telekomunikasi yang paling banyak digunakan di India. One97 97Communications Limited yang didirikan pada tahun 2000 oleh Vijay Shekhar Sharma dan beroperasi di Mumbai, Bengaluru, Pune, Chennai dan Kolkata dengan kehadiran global di Afrika, Eropa, Timur Tengah dan Asia Tenggara.



diberikan oleh Alibaba Group pada Paytm tersebut tidak lain bertujuan untuk memanfaatkan peluang dari industri *e-commerce* serta pembayaran digital yang berkembang pesat di India dengan mendukung peningkatan ekosistem pembayaran milik Paytm baik itu meliputi meningkatkan tenaga kerja, perluasan jaringan operasi, serta membangun keahlian dalam model *online-to-offline*. Sehingga hal tersebut juga dapat memungkinkan Alibaba Group dapat melakukan trobosan lebih lanjut ke sektor *e-commerce* dan pembayaran digital India (Shukla, 2015).

Namun demikian, ekspansi bisnis Alibaba Group Holding Ltd di India harus dihadapi dengan tantangan yang cukup sulit. Memasuki tahun 2016, intensitas persaingan di pasar *e-commerce* India mulai semakin meningkat. Amazon.com lebih dahulu masuk ke pasar India pada tahun 2012 dengan mengembangkan operasi bisnis miliknya sendiri yaitu meluncurkan situs belanja *online* pertamanya di India yang bernama Junglee.com<sup>13</sup> (BBC News, 2013), terus mengalami peningkatan yang signifikan hingga pada tahun 2016 Amazon.com berhasil menempati posisi kedua dengan pangsa pasar sebesar 35%. Bahkan Amazon.com sangat berambisi untuk memenangkan dominasi pasar *e-commerce* di India dengan menggontorkan dana sebesar US\$ 5 miliar untuk membuat rantai pasokannya menjadi lebih efisien, salah satunya yaitu membangun 41 gudang logistik yang akan membantu dalam memberikan layanan lebih baik dan lebih cepat kepada konsumen (Forbes, 2016).

Sementara itu Flipkart masih tetap memimpin pasar *e-commerce* India dengan pangsa pasar sebesar 38%. Namun berbeda dengan Snapdeal yang menjadi tempat investasi Alibaba Group Holding Ltd, justru mengalami penurunan pada tahun 2016 dengan menempati posisi ketiga yang hanya mencapai pangsa pasar sebesar 13% (Variyar, 2017). Kondisi tersebut pada













---

<sup>13</sup> Junglee.com merupakan situs *e-commerce* terbesar di India yang didirikan pada tahun 1996 oleh Anand Rajaraman, Venky Harinarayan, Rakesh Mathur dan Ashish Gupta yang merupakan mantan karyawan Amazon.com dan pengusaha teknologi Silicon Valley. Junglee.com menawarkan berbagai kategori produk mulai dari ponsel hingga buku, perabotan rumah, pakaian, dll. Pada tahun 1998, Junglee.com telah diakuisisi oleh Amazon.com dengan dana sebesar US\$ 250 juta. Kemudian, Amazon.com meluncurkan kembali Junglee.com di India pada tahun 2012.







akhirnya membuat Alibaba Group Holding Ltd mencoba untuk mencari pasar *e-commerce* lainnya di kawasan Asia agar tetap bisa mendukung pertumbuhan bisnis miliknya. Setidaknya pasar lainnya yang ada di kawasan Asia dapat menghindari persaingan langsung dengan Amazon.com yang selama ini menjadi rival utama Alibaba Group dalam mencapai keunggulan kompetitif saat bersaing di industri *e-commerce* global (Jarc, 2017). Hingga pada akhirnya Alibaba Group memilih Indonesia sebagai wilayah ekspansi bisnis selanjutnya.

### 3.3.2. Ekspansi Bisnis Alibaba Group di Indonesia

Dalam upaya mengawali ekspansi bisnisnya di pasar *e-commerce* Indonesia, Alibaba Group memutuskan untuk melakukan akuisisi terhadap Lazada. Lazada merupakan *online store* yang didirikan pada tahun 2012 oleh perusahaan internet yang berasal dari Jerman yaitu Rocket Internet<sup>14</sup> serta lebih berfokus untuk menawarkan berbagai macam produk kebutuhan sehari-hari seperti barang-barang rumah tangga, elektronik, fashion, mainan, peralatan olahraga, bahan makanan dan lain sebagainya mulai dari merek distributor lokal maupun internasional (Millward, 2016). Lazada juga menjadi *online platform* terpopuler yang telah beroperasi di enam negara Asia Tenggara diantara yaitu Singapura, Indonesia, Malaysia, Vietnam, Thailand, dan Filipina.

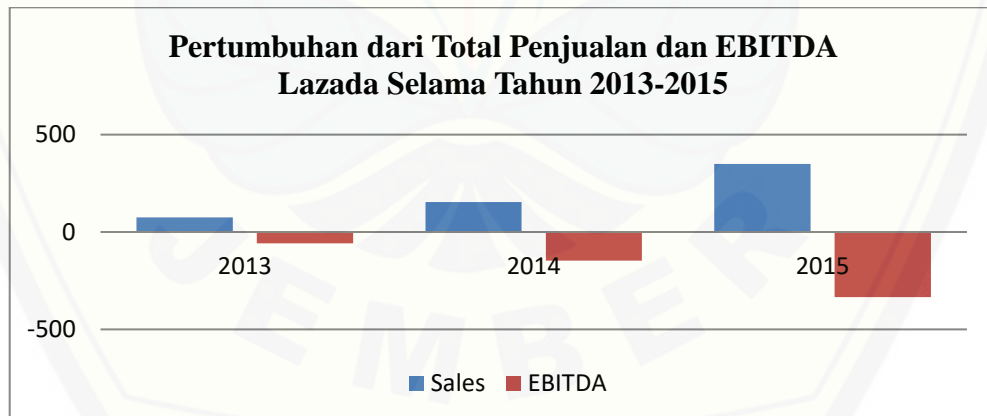
Peringkat E-commerce Platform Terpopuler di Enam negara Asia Tenggara			
	#1	#2	#3
<b>Singapore</b>	Qoo10  11,39 juta konsumen	Carousell  10,92 juta konsumen	Lazada  10,69 juta konsumen
<b>Indonesia</b>	Lazada  99,28 juta konsumen	Tokopedia  83,55 juta konsumen	Bukalapak  47,6 juta konsumen
<b>Thailand</b>	Lazada  57,48 juta konsumen	Kaidee  11,62 juta konsumen	WeLoveShopping.com  2,65 juta konsumen
<b>Philippines</b>	Lazada  57,48 juta konsumen	Zalora  3,32 juta konsumen	OLX  10,85 juta konsumen

<sup>14</sup> Rocket Internet Company merupakan perusahaan investasi atau inkubator *startup* yang berasal dari negara Jerman dan didirikan sejak tahun 2007 oleh tiga bersaudara yaitu Alexander, Marc dan Oliver Samwer. Strategi utama dari Rocket Internet yaitu mengembangkan perusahaan *e-commerce* yang bergerak dibidang *fashion*, barang-barang umum dan sektor *furniture*.

Vietnam	Lazada 	Thegioididong 	Tiki.vn 
	47,69 juta konsumen	27,09 juta konsumen	19,02 juta konsumen
Malaysia	Lazada 	11Street Malaysia 	Zalora 
	45,47 juta konsumen	11,97 juta konsumen	2,92 juta konsumen

**Tabel 3.1** E-commerce Platform terpopuler yang ada di enam negara Asia Tenggara tahun 2015. Source: Bain & Company diakses dari [https://www.set.or.th/thailandfocus/files/20170830\\_Sebastien\\_Lamy.pdf](https://www.set.or.th/thailandfocus/files/20170830_Sebastien_Lamy.pdf), <https://ekonomi.bisnis.com/read/20130409/105/7513/e-commerce-lazada-perluas-gudang-sistem-logistik> dan <https://ecommerceiq.asia/top-e-commerce-sites-thailand/>

Berdasarkan tabel 3.1 menunjukkan bahwa sebagian besar Lazada telah menjadi pemain utama di enam Negara kawasan Asia Tenggara, yang mana pada saat itu Indonesia telah berkontribusi sebesar 30% untuk penjualan *online* Lazada. Sementara itu diposisi kedua dan ketiga ditempati oleh Thailand serta Filipina (Febrany, 2013). Meskipun Lazada menjadi perusahaan *e-commerce* utama di enam negara tersebut, namun sejak tahun 2013 Lazada telah mengalami kerugian operasional yang terus membengkak di setiap tahunnya. Seperti yang telah dilaporkan oleh Rocket Internet pada tahun 2016, yang menunjukkan pertumbuhan dari total pendapatan dan EBITDA<sup>15</sup> Lazada selama tiga tahun terakhir yaitu mulai dari tahun 2013-2015 seperti berikut ini,



**Grafik 3.4** Pertumbuhan dari Total Penjualan dan EBITDA Lazada Selama Tahun 2013-2015. Source : <https://www.forbes.com/sites/ryanmac/2016/04/12/alibaba-to-pay-1-billion-for-controlling-stake-in-southeast-asias-lazada/#738a861f397f> dan <https://techcrunch.com/2016/04/14/spiralling-losses-show-lazada-desperately-needed-alibaba-investment/>

<sup>15</sup> EBITDA (Earning Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) merupakan laba yang dimiliki oleh suatu perusahaan sebelum dikenakan bunga, pajak, depresiasi dan amortisasi

Berdasarkan grafik 3.4 mencatat bahwa selama tahun 2013 hingga 2015 penjualan Lazada terus meningkat, namun untuk pertumbuhan EBITDA Lazada itu sendiri berada pada angka negatif yang juga terus ikut meningkat di setiap tahunnya. Sementara angka negatif dari EBITDA Lazada sudah menunjukkan bahwa mulai tidak sehatnya perusahaan tersebut. Sehingga semakin besar angka negatif EBITDA yang dihasilkan, maka juga akan semakin besar kerugian yang harus diderita oleh Lazada. Pada tahun 2013, tercatat bahwa kerugian operasional Lazada mencapai sebesar US\$ 58,5 Juta. Begitupula pada tahun 2014, kerugian operasional yang di alami oleh Lazada meningkat dengan mencapai sebesar US\$ 152,5 juta atau sekitar Rp 2 triliun. Hingga pada tahun 2015, kerugian operasional yang diderita oleh Lazada mencapai dua kali lipat jauh lebih besar dari tahun sebelumnya yaitu sebesar US\$ 334 juta atau sekitar Rp 4,3 triliun (Wijaya, 2016).

Dari kondisi yang semakin terperosok, pada akhirnya membuat Lazada harus rela menjual saham-saham kepemilikannya, dalam upaya menyelamatkan perusahaan dari kerugian operasional yang terus membengkak. Hingga pada akhirnya Alibaba Group menyepakati untuk mengakuisisi Lazada pada tanggal 12 April 2016 dengan dana investasi sebesar US\$ 1 miliar. Dari dana investasi yang digunakan untuk mengakuisisi saham di Lazada tersebut, 50% digunakan untuk membeli saham baru, dan 50% sisanya digunakan untuk membeli saham investor lama yang sudah memiliki saham di Lazada (Fajrina, 2016). Berikut ini merupakan beberapa investor di Lazada yang telah menjualkan sahamnya ke Alibaba Group Holding Ltd diantaranya yaitu:

		
<p>Tesco Plc dengan menjual saham sebanyak 8,6% atau sekitar US\$ 129 juta setara dengan Rp 1,6 triliun dan tetap menyisahkan sahamnya di Lazada sebanyak 8,3%,</p>	<p>Investment AB Kinnevik dengan menjual sahamnya sebanyak 3,8% atau sekitar US\$ 57 juta setara dengan Rp 747 miliar dan tetap menyisahkan sahamnya di Lazada sebanyak 3,6%,</p>	<p>Rocket Internet SE dengan menjual sahamnya sebanyak 9,1% atau sekitar US\$ 137 juta setara dengan Rp 1,7 triliun dan tetap menyisahkan sahamnya di Lazada sebanyak 8,8%.</p>

Setelah Alibaba Group Holding Ltd berhasil mengakuisisi saham mayoritas di Lazada dengan dana investasi awal sebesar US\$ 1 miliar, selanjutnya Alibaba Group kembali meningkatkan saham kepemilikannya di Lazada pada tanggal 28 Juni 2017 dengan dana investasi sebesar US\$ 1 miliar dan pada tanggal 19 Maret 2018 sebesar US\$ 2 miliar. Sehingga total dana investasi Alibaba Group Holding Ltd di Lazada sampai saat ini mencapai sebesar US\$ 4 miliar (Trefis Team, 2017). Hal tersebut juga membuat saham kepemilikannya meningkat yang pada awalnya hanya sebesar 51% menjadi 83% (Lamy, 2017). Seperti yang akan tunjukkan melalui gambar berikut ini,



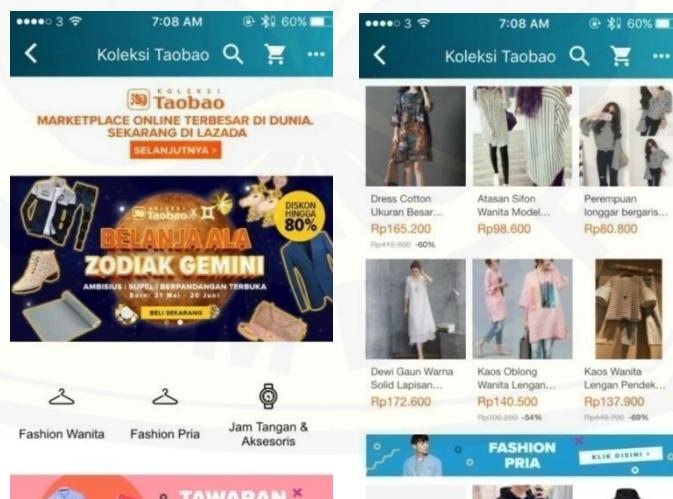
**Gambar 3.1** Investasi saham Alibaba Group Holding Ltd di Lazada sejak tahun 2016-2018. *Source:* <https://www.crunchbase.com/organization/lazada-group>

Selain mengakuisisi saham mayoritas di Lazada Alibaba Group Holding juga mengintegrasikan ekosistem *e-commerce* miliknya dengan ekosistem *e-commerce* milik Lazada. Diawali dengan mengintegrasikan layanan pembayaran milik kedua perusahaan tersebut. Pada tanggal 19 April 2017 Ant Financial telah mengumumkan secara resmi kerjasama dalam mengintegrasikan sistem pembayaran *online* Alipay milik Alibaba Group dan Hellopay milik Lazada<sup>16</sup>. Dalam kerjasama ini, Alipay dan Hellopay akan mendorong konsolidasi dalam sektor pembayaran *online* di dengan memberikan layanan pembayaran yang aman, cepat, dan nyaman. Setelah pengumuman dari kerjasama tersebut, tim Hellopay otomatis menjadi bagian dari Ant Financial dan telah berganti nama

<sup>16</sup> Alipay merupakan paling populer di China yang dioperasikan oleh salah satu anak perusahaan milik Alibaba Group Holding Ltd yaitu Ant Financial. Sementara Hellopay adalah layanan pembayaran yang didirikan pada bulan November 2014 oleh Lazada Group dengan tujuan untuk memberikan solusi pembayaran baik secara online maupun offline (Abudheen, 2017).

menjadi Alipay, sesuai dengan nama-nama dari negara yang menjadi tempat beroperasinya Lazada seperti Alipay Singapura, Alipay Indonesia, Alipay Filipina, dan seterusnya. Meskipun Hellopay merubah namanya menjadi Alipay, akan tetapi semua fitur serta layanan milik Hellopay tetap tidak berubah dan terpisah dari layanan pembayaran *online* milik Alipay yang pada umumnya digunakan oleh konsumen di China (Xiao, 2017).

Pasca korporasi antara Alibaba Group Holding Ltd dan Lazada dalam mengintegrasikan layanan pembayaran *online* Alipay dengan Hellopay, kerjasama selanjutnya yaitu untuk mengintegrasikan situs belanja *online* Lazada.co.id dengan Taobao. Dalam kesepakatan tersebut, Lazada akan menyediakan berbagai macam koleksi pilihan dari Taobao yang dapat diakses oleh konsumen di Indonesia. Pada tanggal 20 September 2017, telah diumumkan secara resmi bahwa koleksi produk dari Taobao mulai ditawarkan Indonesia. Hingga sampai tahun 2018 sudah terdapat 30.000 pedagang China yang mendaftarkan produknya dengan total 400.000 produk Taobao di Lazada.co.id (Nur, 2017). Berikut ini merupakan gambar dari beberapa koleksi produk Taobao yang ada di situs belanja *online* Lazada.co.id,



**Gambar 3.2** Produk-produk dari koleksi Taobao yang ada di situs belanja *online* milik Lazada.  
 Source: [https://taobao.lazada.co.id/?spm=a2o4j.home.feature\\_nav.2.57994cee999eYM&scm=1003.4.icms-zebra-5000383-2586266.OTHER\\_5269522028\\_2377605](https://taobao.lazada.co.id/?spm=a2o4j.home.feature_nav.2.57994cee999eYM&scm=1003.4.icms-zebra-5000383-2586266.OTHER_5269522028_2377605)

Pada gambar 3.2 memperlihatkan bahwa produk-produk dari Taobao sudah mulai ditawarkan pada konsumen yang ada di Indonesia melalui situs belanja *online* milik Lazada. Dalam upaya untuk meningkatkan kerjasama ini, Alibaba Group Holding Ltd dan Lazada juga akan bersama-sama memperkenalkan festival belanja *online* “*Global Shopping Festival 11.11*” atau “*Single’s Day*” yang diadakan pada tanggal 12 November 2017. Berbagai macam penawaran seperti diskon besar-besaran hingga lebih dari 50%, layanan gratis ongkir, serta promo menarik lainnya yang ada dalam festival belanja tersebut. Hal itu ditujukan untuk meningkatkan daya tarik konsumen agar berbelanja di *online platform* Lazada. Setelah satu tahun diluncurkannya festival belanja 11.11 yaitu pada tahun 2018, total penjualan produk yang ada di Lazada dan Taobao meningkat hingga mencapai 23% dengan total penjualan sebesar 812 juta pesanan. Sementara pada tahun 2017 hanya mencapai 657 juta (Lim, 2018).

Upaya untuk membangun jaringan bisnis Alibaba Group di Indonesia masih terus berlanjut. Jika Lazada telah menjadi pijakan awal Alibaba Group Holding Ltd untuk memasuki pasar *e-commerce* di Indonesia, kali ini Alibaba Group mulai membangun kerjasama dengan salah satu *startup* terkemuka lainnya yang ada di Indonesia yaitu Tokopedia. Tokopedia didirikan oleh William Tanuwijaya dan Leontinus Alpha Edison pada tanggal 6 Februari 2009 yang berkantor pusat di Jakarta. Berbeda dengan Lazada, Tokopedia lebih berfokus mengembangkan model bisnis C2C dengan menawarkan produk-produk mulai dari pakaian, aksesoris, bahan makanan, peralatan rumah tangga, dll (Cosseboom, 2014). Pada tanggal 17 Agustus 2017, Alibaba Group Holding Ltd melakukan investasi saham sebesar US\$ 1,1 miliar untuk pendanaan di Tokopedia (Malaysiandigest, 2017). Dalam investasi awal di Tokopedia tersebut, Alibaba Group menempati posisi sebagai pemegang saham minoritas. Meskipun Alibaba Group Holding Ltd memiliki posisi sebagai pemegang saham minoritas di Tokopedia. Menurut CEO Alibaba Group Holding Ltd yaitu Daniel Zhang, bahwa Alibaba Group Holding Ltd dengan Tokopedia memiliki kesamaan visi yaitu dalam membantu usaha kecil dan menengah (Guest Post, 2017). Hal tersebut

terlihat dari model bisnis yang dimiliki oleh Tokopedia sama dengan model bisnis dari Taobao marketplace milik Alibaba Group Holding Ltd.

Dari dana investasi awal yang telah diberikan oleh Alibaba Group tahun 2017 lalu, pada kenyataannya membuat Alibaba masih sangat antusias untuk mempererat hubungannya bersama Tokopedia. Pada tanggal 12 Desember 2018, Alibaba Group kembali menyuntikan sahamnya ke Tokopedia. Namun investasi saham di putaran kedua kali ini, Alibaba Group tidak sendiri, melainkan bersama SoftBank Vision Fund dan partisipasi lainnya seperti Softbank Ventures Korea dan beberapa investor yang ada di Tokopedia, telah menyuntikkan dana sebesar US\$ 1,1 atau setara dengan Rp 16 triliun (kurs Rp 14.500) (nusantarav, 2018). Hingga samapai saat itu, Alibaba Group sendiri sudah memiliki saham kepemilikan sebesar 25,19% di Tokopedia (Purnomo, 2018).

Suntikan dana investasi baru ini oleh Tokopedia akan digunakan dalam upaya meningkatkan pembangunan infrastruktur dan teknologi yang terbaik dan mendukung bisnis lokal terutama membuka potensi dan peluang bagi pengguna Tokopedia di masa depan (Simorangkir, 2018). Seperti yang telah direncanakan oleh CEO dari Tokopedia yaitu William Tanuwijaya, bahwa dana investasi US\$ 1,1 miliar yang diberikan oleh Alibaba Group, SoftBank Vision Fund, dan beberapa partisipasi lainnya, akan digunakan untuk mengembangkan ekosistem milik Tokopedia menjadi *Infrastructure as a Services* (IaaS), yang dapat mendukung ekosistem perdagangan seperti pembayaran, logistik, *fulfillment* dan layanan keuangan lainnya. Sehingga tetap dapat memberdayakan perdagangan khususnya bisnis lokal, baik secara *offline* ataupun *online* (Zaenudin, 2018).

Keseriusan Alibaba Group untuk membangun kehadiran yang kuat di Indonesia, pada kenyataannya merupakan ekspansi bisnis terbesarnya selama ke luar negeri. Berikut ini akan ditunjukkan melalui tabel dari investasi yang sudah dilakukan oleh Alibaba Group di perusahaan *e-commerce* luar negeri sejak tahun 2013 hingga 2017,



No	Nama Perusahaan	Kategori	Tanggal Pengumuman	Total Investasi	Wilayah
1.	Tokopedia	E-commerce	December 12, 2018	\$ 1,1 billion	Indonesia
2.	Tokopedia	E-commerce	August 17, 2017	\$ 1,1 billion	Indonesia
3.	Lazada Group	E-commerce	March 19, 2018	\$ 2 billion	Singapura, Indonesia, Thailand, Malaysia, Vietnam, & Filipina
4.	Lazada Group	E-commerce	June 28, 2017	\$ 1 billion	Singapura, Indonesia, Thailand, Malaysia, Vietnam, & Filipina
5.	Lazada Group	E-commerce	April 12, 2016	\$ 1 billion	Singapura, Indonesia, Thailand, Malaysia, Vietnam, & Filipina
6.	Snapdeal	E-commerce	August 18, 2015	\$ 500 million	India
7.	Zulily	E-commerce	May 10, 2015	\$ 194.6 million	Amerika Serikat
8.	Istdibs	E-commerce	January 24, 2014	\$ 227 million	Amerika Serikat
9.	ShopRunner	E-commerce	August 19, 2013	\$ 75 million	Amerika Serikat
10.	Fanatics	E-commerce	June 6, 2013	\$ 1.7 billion	Amerika Serikat

**Tabel 3.2** Perusahaan-perusahaan Luar Negeri yang menjadi Tempat Berinvestasinya Alibaba Group Holding Ltd Selama Tahun 2013-2019. *Source:* [https://www.crunchbase.com/organization/alibaba/investments/investments\\_list#section-investments](https://www.crunchbase.com/organization/alibaba/investments/investments_list#section-investments)

**Keterangan :**

- Investasi Alibaba Group Holding Ltd di perusahaan *e-commerce*
- Akuisi Alibaba Group Holding Ltd di perusahaan *e-commerce*

Berdasarkan tabel 3.2 mengenai data investasi Alibaba Group yang dikeluarkan oleh CrunchBase inc, menunjukkan bahwa ekspansi bisnis Alibaba di Indonesia melalui investasi Lazada dan Tokopedia yang menghabiskan dana sebesar US\$ 6,2 miliar menjadi ekspansi bisnis terbesarnya selama ke luar negeri (Matthews, 2017). Namun demikian, ekspansi bisnis terbesar yang dilakukan oleh Alibaba Group Holding Ltd tersebut, bukan berarti tidak memiliki hambatan. Justru Indonesia yang terfragmentasi ini menjadi tantangan terbesar. Terlebih lagi Indonesia masih memiliki pangsa pasar *e-commerce* yang rendah bila dibandingkan dengan negara-negara di kawasan Asia-Pasifik lainnya yang memiliki pangsa pasar *e-commerce* diatas 1%, dimana pada tahun 2015 pangsa pasar *e-commerce* Indonesia hanya mencapai sebesar 0,6% (Singapore Post, 2014). Hal tersebut juga dikarenakan infrastruktur logistik di Indonesia yang

hanya menempati peringkat global yaitu ke-63 (Supriyadi et al, 2016), masih tergolong lemah seperti kurangnya alat transportasi dan perkumpulan gudang logistik yang tidak mendukung, manajemen IT yang kurang memadai serta menantang, justru semakin membuat proses pengiriman barang menjadi lebih mahal dan tentunya membutuhkan waktu lebih lama, yang pada akhirnya juga akan mempengaruhi pertumbuhan pasar *e-commerce* di kawasan tersebut. Sehingga hal itu menjadi isu utama bagi ekspansi bisnis Alibaba Group Holding Ltd di pasar *e-commerce* Indonesia (Dahwilani, 2016).

Begitu pentingnya infrastruktur dan ekosistem logistik yang strategis, seharusnya Alibaba Group Holding Ltd dapat memilih untuk memperkuat ekspansi bisnis terbesarnya di negara-negara yang memiliki infrastruktur dan logistik terbaik. Karena salah satu kunci utama untuk mempercepat keberhasilan *overseas expansion*, harus didukung dengan infrastruktur dan logistik yang kuat. Jika melihat kembali potensi pasar *e-commerce* di kawasan Asia-pasifik, sebenarnya Alibaba Group memiliki pilihan pasar yang lebih besar bila dibandingkan dengan Indonesia, misalnya seperti Jepang, Korea Selatan dan Australia untuk menghindari persaingan langsung bersama Amazon.com di pasar *e-commerce* India.

Pada tahun 2015, Jepang memiliki pangsa pasar *e-commerce* sebesar 8,3% dan menempati peringkat ke-10 sebagai negara yang memiliki infrastruktur logistik terbaik di dunia. Korea Selatan memiliki pasar *e-commerce* sebesar 6,7% dengan infrastruktur logistik yang menempati peringkat ke-21. Sementara Australia memiliki pasar *e-commerce* sebesar 5,8% dan infrastruktur logistiknya menempati peringkat ke-19 (emarketer, 2019). Sehingga ketiga negara tersebut dapat dijadikan sebagai target ekspansi bisnis yang menguntungkan bagi Alibaba Group Holding Ltd. Namun demikian pada akhirnya Alibaba Group tetap memilih untuk melakukan ekspansi bisnis terbesarnya di Indonesia, meskipun Indonesia memiliki infrastruktur logistik yang masih tergolong lemah dan pasar *e-commerce* lebih rendah bila dibandingkan dengan pasar *e-commerce* di Korea Selatan, Jepang dan Australia.

## BAB 5. KESIMPULAN

Keputusan Alibaba Group Holding Ltd untuk memilih melakukan ekspansi bisnis terbesarnya ke Indonesia, hal tersebut dikarenakan Indonesia memiliki sinyal peluang yang sangat positif dari potensi pertumbuhan pasar *e-commerce* yang besar kedepannya. Meskipun pada tahun 2015 Indonesia masih memiliki *market size* yang lebih kecil, akan tetapi masih ada ruang yang terus tumbuh untuk pasar *e-commerce* Indonesia yang lebih kuat di masa depan. Hal tersebut dapat dilihat melalui tingkat pertumbuhan rata-rata dari total penjualan ritel *e-commerce* Indonesia yang pada kenyataannya jauh lebih tinggi daripada negara-negara dengan pasar *e-commerce* terbesar di dunia misalnya seperti Jepang, Korea Selatan serta Australia, yang sebenarnya ketiga negara tersebut juga bisa menjadi wilayah ekspansi bisnis Alibaba Group. Potensi dari pertumbuhan pasar *e-commerce* di Indonesia yang terus meningkat disetiap tahunnya tersebut, tidak terlepas dari tiga indikator utama yang telah mengantarkan bangkitnya pasar *e-commerce* Indonesia diantaranya yaitu pengguna internet, kelas menengah, dan pembeli *online*.

Alibaba Group memilih untuk mengakuisisi Lazada sebagai langkah awal dalam mempercepat memasuki pasar *e-commerce* di Indonesia, yang mana pada saat itu peraturan pemerintah Indonesia Nomer 39 Tahun 2014 terkait dengan peraturan penanaman modal asing di sektor bisnis *e-commerce* masih tertutup bagi perusahaan asing. Setidaknya melalui akuisisi Lazada, Alibaba Group dapat mengetahui serta menyesuaikan bagaimana kondisi pasar *e-commerce* di Indonesia untuk menghindari resiko kegagalan dalam berekspansi. Tidak berselang lama, pada bulan Mei 2015 pemerintah mulai mengumumkan rencana untuk merevisi perpres No. 39 Tahun 2014 dengan memberikan peluang yang besar bagi perusahaan-perusahaan *e-commerce* asing untuk menanamkan modalnya ke *startup* Indonesia. Hingga pada tanggal 25 Mei 2016, presiden Jokowi telah resmi mengesahkan peraturan presiden Nomer 44 Tahun 2016 yang merupakan kelanjutan dari revisi peraturan presiden Nomer 39 Tahun 2014 tentang daftar bidang usaha yang tertutup dan terbuka untuk peraturan penanaman

modal asing di Indonesia. Sehingga hal tersebut menjadi peluang positif bagi Alibaba Group untuk semakin ekspansif dalam memperluas jaringan bisnisnya. Kemudian Alibaba Group memutuskan untuk melakukan investasi selanjutnya ke salah satu *startup* terkemuka lainnya yang ada di Indonesia yaitu Tokopedia. Melalui Lazada dan Tokopedia yang mana keduanya akan menjadi akses utama dalam memfasilitasi perdagangan lintas batas yang langsung terhubung ke China, sehingga membawa UKM China agar bisa menjual produk-produk yang berasal dari China ke pasar *e-commerce* Indonesia.

Namun demikian, potensi pasar dan keterbukaan pasar tidak hanya menjadi satu-satunya alasan Alibaba Group memilih untuk melakukan ekspansi bisnis terbesarnya ke Indonesia, melainkan juga adanya unsur politik yang berasal dari pemerintah *home country* (China) serta pemerintah *host country* (Indonesia). Adanya Kepentingan politik dari kebijakan Presiden Xi Jinping yang berambisi untuk menjadikan China sebagai pusat kekuatan ekonomi digital global melalui inisiatif terbarunya yang dikenal dengan “*Digital Silk Road*”. Presiden Xi Jinping mendorong Alibaba Group untuk memimpin pembangunan “*Digital Silk Road*” khususnya di sektor *e-commerce* dengan melakukan beberapa investasi khususnya ke negara-negara yang menjadi jalur inisiatif “*Belt and Road*” salah satunya yaitu di Indonesia. Bahkan Presiden Xi Jinping telah memberikan beberapa bentuk dukungan seperti insentif, potongan pajak, serta menyediakan lokasi khusus untuk mengembangkan pusat pembangunan teknologi internet China, agar dapat membantu mempercepat serta mengintegrasikan ekspansi Alibaba Group dengan pembangunan “*Digital Silk Road*”

Sementara itu, kebijakan Presiden Jokowi yang tengah gencar-gencarnya membangun ekonomi nasional berbasis digital untuk menjadikan Indonesia sebagai negara “*Digital Economy*” terbesar di kawasan Asia Tenggara pada tahun 2020, juga menjadi alasan yang menarik keputusan Alibaba Group untuk melakukan ekspansi terbesarnya ke Indonesia. Presiden Jokowi secara resmi datang serta meminta Jack Ma untuk menjadi ketua penasehat “*Steering Committee Roadmap E-commerce Indonesia*”. Terlebih lagi Alibaba Group juga

mendapatkan kepercayaan serta izin untuk berinvestasi hingga mencapai miliaran dolar Amerika Serikat dalam mendirikan dua pusat datanya melalui Alibaba Cloud yang salah satunya bertujuan untuk mendukung pembangunan ekosistem *e-commerce* di Indonesia agar dapat mempercepat kebijakan Presiden Jokowi tersebut.

Melalui adanya kebijakan dari pemerintah *home country* maupun *host country* tersebut menunjukkan bahwa Alibaba Group akan menjadi bola yang dimainkan oleh China dan Indonesia dalam mewujudkan kepentingan politik dari kedua negara di era ekonomi digital. Meskipun Alibaba Group menjadi bola yang akan dimainkan oleh dua negara tersebut, namun hal itu juga menjadi keuntungan bagi perkembangan bisnis Alibaba Group baik itu di pasar *e-commerce* China maupun Indonesia. Karena Alibaba Group mendapatkan dukungan politik dari pemerintah China dan bahkan berpeluang untuk melobi pemerintah China, agar dapat memberikan posisi yang menguntungkan bagi bisnis Alibaba Group di Indonesia tanpa perlu terlibat dalam perizinan yang terlalu rumit. Disisi lain Alibaba Group juga berpeluang untuk menjadi pemain teratas yang akan mendominasi pasar *e-commerce* Indonesia. Hal itu dikarenakan Presiden Jokowi lebih terbuka menerima Alibaba Group sebagai mitra penting hingga mempercayai Alibaba Group untuk mendirikan serta mengembangkan jaringan bisnis di Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Caporaso, James A & David P. Levine. 2005. *Theories of Political Economy*. New York: Cambridge University Press.
- Dunning, J.H. 1993. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham: Addison-Wesley Publishing Company.
- Gilpin, Robert. 2001. *Global Political Economy UNDERSTANDING THE INTERNATIONAL ECONOMIC ORDER*. New Jersey: Princeton University Press.
- Hasan, M. Iqbal. 2002. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian Dan Aplikasinya*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Hermawan, Yulius P. 2007. *Transformasi dalam studi hubungan internasional : aktor, isu dan metodologi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Hernandez, Kevin. 2019. *Achieving complex development goals along the digital Silk Road*. K4D Emerging Issues Report. Brighton, UK: Institute of Development Studies.
- Husaini, Usman & Purnomo, Setiady Akbar. 2006. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Liu, Shiyong dan Martha Avery. 2009. *Alibaba : The inside Story behind Jack Ma and the Creation of the World's Biggest Online Marketplace*. Edisi Pertama. Harper Collins e-books.
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy:Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: THE FREE PRESS and colophon are trademarks of Simon & Schuster In.
- Pustay, Ricky., W. Griffin, dan Michael W. 2015. *Bisnis Internasional Sebuah Perspektif Manajerial*. Edisi Kedelapan. Jakarta: Salemba Empat.
- Sitepu, Anthonius P. 2011. *Studi Hubungan Internasional*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudarsanam, P.S. 1999. *The Essence of Mergers and Acquisitions*. Pennsylvania: Prentice Hall.
- Sukimo. 2006. *Makro Ekonomi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo

**Jurnal**

- Bazuchi, Suelen Alice da Silva Zacharias; Laurent Wiliam Broering; Maria Fernanda Arreola; Rodrigo Bandeira-de-Mello and Karina Regina Vieira. 2013. The Role of Home Country Political Resources for Brazilian Multinational Companies. *Brazilian Administration Review-journal on business and public administration*. 10(4): 415-438
- Das, Sanchita Basu. 2017. OBOR's Digital Connectivity Offers Both Benefits and Risks. *YUSOF ISHAK Institute Analyse Current Events*. Nomor 60
- Donciu, Elena Chirila. 2014. Promoting And Attracting Foreign Direct Investment. *CES Working Papers*. 4 (3)
- Fernández, Z and Nieto, M.J. 2005. Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*. 18(1): 77-89.
- Franedy, R. 2019. Survei: Pengguna Internet di RI Tembus 171,17 Juta Jiwa. *Jurnal Masyarakat Merdeka*. 2 (2)
- Gao, Lei and Gerhard Kling. 2008. Chinese Institutional Investors' Sentiment. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*. 18(4): 374-387
- Grabowski, Richard. 1994. The Successful Developmental State: Where Does It Come From?. Pergamon Press Ltd Printed in Great Britain. 22(3): 413-422
- Henisz, Witold J and Oliver E. Williamson. 1999. Comparative Economic Organization—Within and Between Countries. *Business and Politics*. 1 (3): 261-278.
- Isoraite, Margarita. 2009. Importance of OF Strategic Alliances in Company's Activity. *Intellectual Economics*. 1(5): 39-46
- Lewis, Dev. 2017. China's Global Internet Ambitions: Finding Roots in ASEAN. *Institute of Chinese Studies Paper*. Nomor 14
- Moen, Øystein. 2010. International Market Expansion Strategies for High-Tech Firms: Partnership Selection Criteria for Forming Strategic Alliances. *International Journal of Business and Management*. 5(1): 20-28
- Maryama, Siti. 2013. Penerapan E-Commerce Dalam Meningkatkan Daya Saing Usaha. *Jurnal Liquidity*. 2 (1): 73-79.
- Mursitama, T. N., Hadi, S., Abdullah, I., and Dewanto, A. P. 2013. The Intertwining of Domestic Actors and Interests: A Case of Indonesia's Economic Diplomacy and toward ASEAN China Free Trade Agreement. *International Business Management*. 7(4): 359-367.

- Peteraf, Margaret and Barney, Jay. 2003. Unraveling The Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*. 24: 309-323.
- Peteraf, Margaret and Bergen, Mark. 2003. Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework. *Strategic Management Journal*. 24: 1027-1041.
- Sehleanu, Mariana. 2014. Mergers and Acquisitions and The Strategies to Increase The Market Strength. *Annals of The University of Oradea Fascicle of Management and Technological Engineering*. 2: 49-54
- Shen, Hong. 2018. *Building a Digital Silk Road? Situating the Internet in China's Belt and Road Initiative*. *International Journal of Communication*. 12: 2683–2701
- Shenai, Prince Jaiblai and Vijay. 2019. The Determinants of FDI in Sub-Saharan Economies: A Study of Data from 1990–2017. *International Journal of Financial Studies*. 7(3): 43.
- Sun, Ying. 2018. The Reasons Why China's OBOR Initiative Goes Digital. *Master Thesis in China and International Relations*. 95: 437
- Welch, L. S. and Luostarinen, R. K. 1993. Inward-outward connections in internationalization. *Journal of International Marketing*. 1(1): 44–56.
- Wu, Rong. 2018. The Development of Cross-border E-commerce in Yunnan Province under the background of "Belt and Road". *International Workshop on Advances in Social Sciences*. 156: 745-748.
- Yazdanifard, Rashad, and Merveen Tan Hunn Li. 2014. Global Journal of Management and Business Research: E Marketing. *Global Journals Inc. (USA)* 14 (7).

## **Media Cetak**

- Maryoto, Andreas. 2017. *Perang Makin Panas*. Jakarta: Harian Kompas. 17 November. Halaman 15.

## **Situs Resmi Alibaba Group Holding Ltd**

- AlibabaCloud. 2019. *Alibaba Cloud Doubles Data Center Capacity in Indonesia*. [https://www.alibabacloud.com/blog/alibaba-cloud-doubles-data-center-capacity-in-indonesia\\_594366](https://www.alibabacloud.com/blog/alibaba-cloud-doubles-data-center-capacity-in-indonesia_594366). [Diakses pada 11 Januari 2019]
- Alibabagroup. 2010. *Taobao and Yahoo! JAPAN Launch Cross-Border E-Retail Initiatives to Broaden Consumer Choice and Foster Small Business Growth*. [https://www.alibabagroup.com/en/news/press\\_pdf/p100510.pdf](https://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p100510.pdf). [Diakses pada 10 Mei 2010]



- \_\_\_\_\_. 2010. *Taobao and Yahoo! JAPAN Open E-Commerce Platforms to Allow Japanese and Chinese Merchants to Engage in Cross-Border Sales.* [https://www.alibabagroup.com/en/news/press\\_pdf/p100601.pdf](https://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p100601.pdf). [Diakses pada 1 Juni 2010]
- \_\_\_\_\_. 2014. *Our Offices of Alibaba Group.* Diakses dari <http://www.alibabagroup.com/en/contact/offices> [Tanggal tidak diketahui]
- \_\_\_\_\_. 2014. *What Is the Alipay Wallet App?.* <https://www.youtube.com/watch?v=e3ejxKLY114>[Diakses pada 27 Februari 2014]
- \_\_\_\_\_. 2014. *Alibaba Group Announces Pricing of Initial Public Offering.* [http://www.alibabagroup.com/en/news/press\\_pdf/p140918.pdf](http://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p140918.pdf). [Diakses 18 September 2014]
- \_\_\_\_\_. 2015. *Tmall Global Announces Innovative World Duty Free Service to Enhance Chinese Travelers' Shopping Experience.* <http://www.alibabagroup.com/en/news/article?news=p150728>. [Diakses pada 28 Juli 2015]
- \_\_\_\_\_. 2015. *Alibaba Group and Ant Financial Enter into Strategic Investment in India's Paytm.* <https://www.businesswire.com/news/home/20150928006763/en/Alibaba-Group-Ant-Financial-Enter-Strategic-Investment>. [Diakses pada 29 September 2015]
- \_\_\_\_\_. 2015. *Alibaba Group Announces Expansion of Cross-Border E-Commerce Initiatives.* <http://www.alibabagroup.com/en/news/article?news=p150624a>. [Diakses pada 24 Juni 2015]
- \_\_\_\_\_. 2015. *Our Businesses-Alibaba Group.* Diakses dari <http://www.alibabagroup.com/en/about/businesses>. [Tanggal tidak diketahui]
- \_\_\_\_\_. 2015. *Alibaba Group Appoints Leaders to Run France and Germany Country Operations.* <https://www.alibabagroup.com/en/news/article?news=p151201>. [Diakses pada 1 Desember 2015]
- \_\_\_\_\_. 2015. *Cainiao and United States Postal Service Sign Memorandum of Understanding to Increase Cross-Border Logistics Services.* <https://www.businesswire.com/news/home/20150916005594/en/Cainiao-United-States-Postal-Service-Sign-Memorandum>. [Diakses pada 16 September 2015]
- \_\_\_\_\_. 2015. *UKTI and Alibaba Group's 1688.com Work Together to Help U.K. Enterprises Sell to Chinese*

- Businesses*. <https://www.alibabagroup.com/en/news/article?news=p151023>. [Diakses pada 23 Oktober 2015]
- \_\_\_\_\_. 2015. *Alibaba Group to Ring New York Stock Exchange Opening Bell*. [http://www.alibabagroup.com/en/news/press\\_pdf/p151109.pdf](http://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p151109.pdf). [Diakses pada 9 November 2015]
- \_\_\_\_\_. 2016. *Alibaba Acquires Controlling Stake in E-commerce Platform Lazada Transaction Makes Alibaba a Leading E-commerce Platform in Southeast Asia*. [http://www.alibabagroup.com/en/news/press\\_pdf/p170628.pdf](http://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p170628.pdf). [Diakses pada 12 April 2016]
- \_\_\_\_\_. 2017. *CFO Maggie Wu Presents Alibaba by the Numbers*. <https://www.youtube.com/watch?v=TnH5gwKbcD4>. [Diakses pada 13 Juni 2017]
- \_\_\_\_\_. 2018. *Alibaba Invests Additional USD2 Billion in Lazada*. <https://www.alibabagroup.com/en/news/article?news=p180319>. [Diakses pada 19 Maret 2018]
- AliResearch. 2017. *Inclusive Growth and E-commerce: China's Experience*. <http://www.aliresearch.com/en/news/detail/id/21342.html>. [Diakses pada 30 Juni 2017]

## **Internet**

- ABS-CBN News. 2018. *Jack Ma, China's richest man, is a Communist Party member*. <https://news.abs-cbn.com/overseas/11/27/18/jack-ma-chinas-richest-man-is-a-communist-party-member>. [Diakses pada 27 November 2018]
- Afif, Syaiful. 2019. *The Rising of Middle Class in Indonesia: Opportunity and Challenge*. <http://www.umdcipe.org/conferences/DecliningMiddleClassesSpain/Papers/Afif.pdf>. [Diakses pada 19 September 2019]
- Alyoubi, Adel A. 2015. *E-Commerce in Developing Countries and How to Develop Them during the Introduction of Modern Systems*. [https://ac.els-cdn.com/S1877050915029579/1-s2.0-S1877050915029579-main.pdf?\\_tid=2a2cd184-258e-4578-80fd-e40cc41ec7ad&acdnat=1530251124\\_bbf1837fb811d7989f9cf15e13870932](https://ac.els-cdn.com/S1877050915029579/1-s2.0-S1877050915029579-main.pdf?_tid=2a2cd184-258e-4578-80fd-e40cc41ec7ad&acdnat=1530251124_bbf1837fb811d7989f9cf15e13870932). [Diakses pada Desember 2015]
- Andri, Yustinus. 2016. *Berebut Kue Asia Tenggara*. <http://kalimantan.bisnis.com/read/20161216/434/612479/berebut-kue-asia-tenggara>. [Diakses pada 16 Desember 2016]
- Ani. 2016. *India Set to Become World's Largest E-commerce Market*. <http://www.business-standard.com/article/current-affairs/india-set-to>

[become-world-s-largest-e-commerce-market-116120500765\\_1.html](#).

[Diakses pada 5 Desember 2016]

Anugerah, Pijar. 2016. *Investasi asing di sektor e-commerce 'dihadang regulasi rumit'*.

[https://www.bbc.com/indonesia/berita\\_indonesia/2016/03/160308\\_indonesia\\_ecommerce](https://www.bbc.com/indonesia/berita_indonesia/2016/03/160308_indonesia_ecommerce). [Diakses pada 9 Maret 2016]

Aravindan, Cate Cadell Aradhana. 2018. *Alibaba Doubles Lazada Investment to \$4 Billion in Aggressive Southeast Asian Expansion*. <https://www.reuters.com/article/us-alibaba-lazada-funding/alibaba-doubles-lazada-investment-to-4-billion-in-aggressive-southeast-asian-expansion-idUSKBN1GV09W>. [Diakses pada 19 Maret 2018]

ASEAN up. 2018. *The e-commerce market in ASEAN*. <https://aseanup.com/overview-of-e-commerce-in-southeast-asia/> [Diakses pada 14 Februari 2018]

Azuayi, Robert. 2016. *Case Report Open Access Internationalization Strategies for Global Companies: A Case Study of Arla Foods, Denmark*. <https://www.omicsonline.org/open-access/internationalization-strategies-for-global-companies-a-case-study-of-arlafoods-denmark-2168-9601-1000191.php?aid=80434>. [Diakses pada 29 September 2016]

Balea, Judith. 2016. *What the Alibaba-Lazada deal means for Southeast Asia's startups*. <https://www.techinasia.com/alibaba-lazada-impact-on-startups>. [Diakses pada 13 April 2016]

Banks, Simon. 2017. *What's Next for E-Commerce Platforms in Emerging Markets*. <https://www.mytotalretail.com/article/whats-next-for-e-commerce-platforms-in-emerging-markets/>. [Diakses pada 9 Mei 2017]

BBC News. 2013. *Amazon Launches First Online Shopping Site in India*. <http://www.bbc.com/news/business-22780571>. [Diakses pada 5 Juni 2013]

Bilir, L. Kamran; Davin Chor; Kalina Manova. 2013. *Host Country Financial Development and MNC Activity*. [http://www.mysmu.edu/faculty/davinchor/Bilir\\_Chor\\_Manova\\_February\\_26\\_2013.pdf](http://www.mysmu.edu/faculty/davinchor/Bilir_Chor_Manova_February_26_2013.pdf). [Diakses pada 26 Februari 2013]

BloombergNews. 2016. *Alibaba Plows \$1 Billion into Lazada Group in a Push Overseas*. <http://linkis.com/internetretailer.com/FOasg>. [Diakses pada 12 April 2016]

\_\_\_\_\_. 2018. *Internet Software and Services Company Overview of Etao.com*. <https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=142509045>. [Diakses pada 2 Maret 2018]

- \_\_\_\_\_. 2016. Alibaba Plows \$1 Billion into Lazada Group in a Push Overseas. <http://linkis.com/internetretailer.com/FOasg>. [Diakses pada 12 April 2016]
- Broad, Mark. 2014. *Alibaba: What Exactly Does It Do?*. <http://www.bbc.com/news/business-29077495>. [Diakses pada 14 September 2014]
- \_\_\_\_\_. 2017. *Momentum Stocks: Alibaba Is On Fire*. <https://seekingalpha.com/article/4106185-momentum-stocks-alibaba-fire>. [Diakses pada 12 September 2017]
- Business Today. 2019. *Indian e-commerce market to touch \$84 billion in 2021: Report*. <https://www.businesstoday.in/current/corporate/indian-ecommerce-market-to-touch--84-billion-in-2021-report/story/322460.html>. [Diakses pada 26 Februari 2019]
- BusinessWire. 2018. *First Global Public Cloud Platform in Indonesia to Meet Growing Needs Driven by Digital Transformation within the Country*. <https://www.businesswire.com/news/home/20180314006307/en/Alibaba-Cloud%E2%80%99s-Indonesian-Data-Center-Commences-Operation>. [Diakses pada 15 Maret 2018]
- Capri, Alex. 2017. *Alibaba and Trump: Can a Chinese E-commerce Company Save the American Dream?*. <https://globalnetwork.io/perspectives/2017/02/alibaba-and-trump-can-chinese-e-commerce-company-save-american-dream>. [Diakses pada 17 Februari 2017]
- Cardenal, Andres. 2017. *Momentum Stocks: Alibaba Is On Fire*. <https://seekingalpha.com/article/4106185-momentum-stocks-alibaba-fire?page=3>. [Diakses pada 12 September 2017]
- Chakravorti, Bhaskar., Bhalla, Ajay, dan Chaturvedi, Ravi Shankar. 2017. *60 Countries' Digital Competitiveness, Indexed*. <https://hbr.org/2017/07/60-countries-digital-competitiveness-indexed>. [Diakses pada 12 July 2017].
- Chandler, Nguyen. 2019. *Indonesia e-commerce landscape: key players and trends*. <https://www.chandlernguyen.com/blog/2019/06/03/indonesia-e-commerce-landscape-key-players-and-trends/>. [Diakses pada 3 Juni 2019]
- Chen, Lulu Yilun. 2017. *Alibaba to Invest \$1 Billion in Lazada to Speed Asian Drive*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-06-28/alibaba-to-invest-1-billion-more-in-lazada-to-speed-asian-drive>. [Diakses pada 28 Juni 2017]
- Chen, Judy. 2017. *World's Biggest Money-Market Fund Can Grow More, Fitch Says*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-08-17/world-s-biggest-money-market-fund-to-get-even-bigger-fitch-says>. [Diakses pada 17 Agustus 2017]

- Chen, Lurong. 2017. *Emerging Asia to be the Global Epicentre of E-Commerce by 2025*. <http://www.eria.org/news-and-views/emerging-asia-to-be-the-global-epicentre-of-e-commerce-by-2025/>. [Diakses pada 1 Desember 2017]
- Cheng, Allen T. 2017. *Alibaba vs. The World*. <https://www.institutionalinvestor.com/article/b1505pjf8xsy75/alibaba-vs-the-world> . [Diakses pada 25 Juli 2017]
- Chinadaily. 2017. *Ma Puts Alibaba on Global Road to Riches*. [http://www.chinadaily.com.cn/business/2017-07/04/content\\_29981141.htm](http://www.chinadaily.com.cn/business/2017-07/04/content_29981141.htm). [Diakses pada 4 Juli 2017]
- Christaelim. 2016. *Semua Belanja Di Singles' Day*. <https://womantalk.com/shopping/articles/semua-belanja-di-singles-day-y3Kjy>. [Diakses pada 11 November 2016]
- Chua, Geir Olsen & Soon Ghee. 2014. *LIFTING-THE-BARRIERS REPORT 2014 / RETAIL*. <http://www.cariasean.org/sector-analysis-report/ltb-report-2014-retail/>. [Diakses pada Desember 2014]
- Chuwiruch, Natnicha. 2018. *Thailand's Central Group Expects Online Surge Through JD Pact*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-01-07/thailand-s-central-group-expects-online-surge-through-jd-pact> [Diakses pada 8 Januari 2018]
- Cook, Richard. 2017. *China Widens Its Silk Road to The World*. <https://cms.ati.ms/2017/05/china-widens-silk-road-world/>. [Diakses pada 13 Mei 2017]
- Crunchbase. 2017. *Alibaba-Investor*. [https://www.crunchbase.com/organization/alibaba/investors/investors\\_list](https://www.crunchbase.com/organization/alibaba/investors/investors_list). [Tanggal tidak diketahui]
- D'Onfro, Jillian. 2014. *How Jack Ma Went From Being A Poor School Teacher To Turning Alibaba Into A \$160 Billion Behemoth*. <http://www.businessinsider.com/the-story-of-jack-ma-founder-of-alibaba-2014-9/?IR=T> [Diakses pada 14 September 2014]
- Dahwilani, Dani Mohamad. 2016. *Tantangan Ekspansi Alibaba Di Pasar Asia Tenggara*. <https://ekbis.sindonews.com/read/1100502/35/tantangan-ekspansi-alibaba-di-pasar-asia-tenggara-1460473044>. [Diakses pada 12 April 2016]
- Dawei, Gao. 2008. *INTERNATIONALIZATION AND ENTRY STRATEGY OF ENTERPRISES: A Case study of Chinese firm: Huawei*. <http://hh.diva-portal.org/smash/get/diva2:238972/FULLTEXT01.pdf>. [Diakses pada 29 Mei 2008]

- Duce, Maitena. 2003. *Definitions of Foreign Direct Investment (FDI): a methodological note*. <https://www.bis.org/publ/cgfs22bde3.pdf>. [Diakses pada 31 Juli 2003]
- Dunthorne, Steve. 2018. *Alibaba goes Belt and Road with Daraz deal*. <https://www.financeasia.com/article/alibaba-goes-belt-and-road-with-daraz-deal/444416>. [Diakses pada 8 Mei 2018]
- E-commerce Foundation. 2017. *Global Ecommerce Report 2017*. <https://mazarsusa.com/wp-content/uploads/2017/11/Global-Report-2017.pdf>. [Diakses pada 1 November 2017]
- EcommerceIQ. 2017. *Top Ecommerce sites Thailand*. <https://ecommerceiq.asia/top-ecommerce-sites-thailand/>. [Tanggal Tidak diketahui]
- Emarketer. 2015. *Australian Retail Ecommerce Sales to Top \$10 Billion in 2015*. <https://www.emarketer.com/Article/Australian-Retail-Ecommerce-Sales-Top-10-Billion-2015/1011823>. [Diakses pada 12 Januari 2015]
- Eshopworld. 2018. *Singapore eCommerce Insights: A Breakdown of the Market, Payment Methods, Logistics*. <https://www.eshopworld.com/blog-articles/singapore-ecommerce-insights-market/> [Tanggal tidak diketahui]
- Estopace, Eden. 2016. *Online Retail Only 4% of Southeast Asia's Total Retail Sales*. <https://www.smeportal.sg/content/smeportal/en/industries/retail/2015/online-retail-only-4-of-southeast-asia-s-total-retail-sales.html>. [Diakses pada 21 Maret 2016]
- FFu, Rocky. 2009. *About Alipay of Alibaba Group*. <https://www.chinainternetwatch.com/25/about-alipay/>. [Diakses pada 3 Maret 2009]
- Fajrina, Hani Nur. 2016. *Para Investor Lazada Yang Jual Saham Ke Alibaba*. <https://www.cnnindonesia.com/teknologi/20160412163733-185-123402/para-investor-lazada-yang-jual-saham-ke-alibaba>. [Diakses pada 13 April 2016]
- Fauzan, Rahmad. 2019. *Alibaba Cloud Luncurkan Data Center Kedua di Indonesia*. <https://teknologi.bisnis.com/read/20190109/84/876905/alibaba-cloud-luncurkan-data-center-kedua-di-indonesia>. [Diakses pada 9 Januari 2019]
- Gaughan, Patrick A. 2010. *Mergers and Acquisitions: An Overview*. <http://catdir.loc.gov/catdir/samples/wiley031/2001045451.pdf>. [Diakses pada 23 Januari 2010]
- GBTIMES Beijing. 2017. *Alibaba to set up NW China HQ to boost Belt and Road Initiative*. <https://gbtimes.com/alibaba-set-nw-china-hq-boost-belt-and-road-initiative>. [Diakses pada 21 Agustus 2017]

- Gopalan, Nisha;Shuli Ren. 2017. *ZhongAn's One Worry*. <https://www.bloomberg.com/gadfly/articles/2017-09-28/zhongan-s-one-snag>. [Diakses pada 28 September 2017]
- Gumelar, Galih. 2016. *BKPM Pastikan E-Commerce Terbuka 100% Buat Pemodal Asing*. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20160118183003-92-105145/bkpm-pastikan-e-commerce-terbuka-100-buat-pemodal-asing>. [Diakses pada 18 Januari 2016]
- Guest Post. 2017. *Tren Yang Akan Membentuk [Lanskap] Ecommerce Asia Tenggara Di 2018*. <https://dailysocial.id/post/tren-yang-akan-membentuk-lanskap-ecommerce-asia-tenggara-di-2018/>. [Diakses pada 22 Desember 2017]
- Greene, Shawn. 2014 . *E-Commerce Trends and Developments in Asia-Pacific*. <http://www.asiabriefing.com/news/2014/06/e-commerce-trends-developments-asia-pacific/>. [Diakses pada 3 Juni 2014]
- Griswold, Alison. 2014. *A Chinese Company Just Announced the Biggest IPO in U.S. History*. [http://www.slate.com/blogs/moneybox/2014/09/18/alibaba\\_ipo\\_the\\_biggest\\_initial\\_public\\_offering\\_ever\\_in\\_the\\_u\\_s.html](http://www.slate.com/blogs/moneybox/2014/09/18/alibaba_ipo_the_biggest_initial_public_offering_ever_in_the_u_s.html). [Diakses pada 18 September 2014]
- Harrison, Andrew. 2011. *International Entry and Country Analysis*. [http://www.ekf.tuke.sk/files/TUKE\\_Lectures\\_2011-12.pdf](http://www.ekf.tuke.sk/files/TUKE_Lectures_2011-12.pdf) . [Diakses pada Desember 2011]
- Henricus, Hans. 2015. *BKPM Kaji Bidang Usaha di 3 Sektor Terbuka untuk Asing*. <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-3080524/bkpm-kaji-bidang-usaha-di-3-sektor-terbuka-untuk-asing>. [Diakses pada 25 November 2015]
- Hidayat, Ali Akhmad Noor. 2018. *Di Balik Investasi Rp 27,5 Triliun Alibaba Di Lazada*. <https://bisnis.tempo.co/read/1071328/di-balik-investasi-rp-275-triliun-alibaba-di-lazada>. [Diakses pada 20 Maret 2018]
- Hikmayani. 2018. *Menangkap Angin Segar Pasar Digital*. <https://news.detik.com/kolom/d-4342250/menangkap-angin-segar-pasar-digital>. [Diakses pada 13 Desember 2018]
- Himawan, Adhitya. 2016. *BKPM Promosikan DNI baru ke Investor Amerika Serikat*. <https://www.suara.com/bisnis/2016/02/15/115734/bkpm-promosikan-dni-baru-ke-investor-amerika-serikat>. [Diakses pada 15 Februari 2016]
- Hitsss.com. 2017. *5 Alasan Mengapa Alibaba Group Lakukan Pembelian Saham Di Lazada*. <https://www.hitsss.com/5-alasan-mengapa-alibaba-group-lakukan-pembelian-saham-di-lazada/2/#>. [Diakses pada 13 April 2016]

- Ho, Sheji. 2017. *10 Ecommerce Trends That Will Shape Southeast Asian Ecommerce in 2018*. <https://technobusiness.id/2017/12/19/column/10-ecommerce-trends-that-will-shape-southeast-asian-ecommerce-in-2018/>. [Diakses pada 19 Desember 2017]
- \_\_\_\_\_. 2017. Strategi Kuda Troya Alibaba Untuk Asia Tenggara. <https://id.techinasia.com/talk/strategi-kuda-troya-alibaba-upaya-menaklukkan-asia-tenggara>. [Diakses pada 19 Januari 2017]
- Hong, Kaylene. 2014. *This Is How Much Crazy Jack Ma Needed to Turn Alibaba into a Multi-Billion Dollar Giant*. <https://thenextweb.com/asia/2014/07/08/this-is-how-much-crazy-jack-ma-needed-to-turn-alibaba-into-a-multi-billion-dollar-giant/>. [Diakses pada 8 Juli 2014]
- Indonesia-Investments. 2018. *McKinsey Expects Great Growth for Indonesia's E-Commerce Market*. <https://www.indonesia-investments.com/news/todays-headlines/mckinsey-expects-great-growth-for-indonesia-s-e-commerce-market/item8959>. [Diakses pada 30 Agustus 2018]
- IndoPremier. 2016. *Kunjungi Markas Alibaba, Jokowi Minta Jack Ma Jadi Penasihat*. [https://www.indopremier.com/ipotnews/newsDetail.php?jdl=Kunjungi\\_Markas\\_Alibaba\\_Jokowi\\_Minta\\_Jack\\_Ma\\_Jadi\\_Penasihat\\_&news\\_id=67731\\_&group\\_news=IPOTNEWS&news\\_date=&taging\\_subtype=PERDAGANG\\_ANECERAN&name=&search=y\\_general&q=e-commerce,Alibaba,UKM&halaman=1](https://www.indopremier.com/ipotnews/newsDetail.php?jdl=Kunjungi_Markas_Alibaba_Jokowi_Minta_Jack_Ma_Jadi_Penasihat_&news_id=67731_&group_news=IPOTNEWS&news_date=&taging_subtype=PERDAGANG_ANECERAN&name=&search=y_general&q=e-commerce,Alibaba,UKM&halaman=1). [Diakses pada 3 September 2016]
- Indotelko. 2013. *DNI di E-Commerce Matikan Inovasi*. <https://www.indotelko.com/read/1379473269/dni-di-e-commerce-matikan-inovasi>. [Diakses pada 18 September 2013]
- Indotelko. 2016. *Revisi DNI, Siapa yang Diuntungkan?*. <https://www.indotelko.com/read/1455441048/revisi-dni-siapa-diuntungkan>. [Diakses pada 14 Februari 2016]
- Internetlivestats. 2017. *Singapore Internet Users*. <http://www.internetlivestats.com/internet-users/singapore/>. [Tanggal Tidak diketahui]
- Investopedia. 2014. *The Difference Between Amazon And Alibaba's Business Models*. <https://www.investopedia.com/articles/investing/061215/difference-between-amazon-and-alibabas-business-models.asp>. [Diakses pada 2 Agustus 2016]
- \_\_\_\_\_. 2016. *The Difference Between Amazon And Alibaba's Business Models*. <https://www.investopedia.com/articles/investing/061215/difference->



- [between-amazon-and-alibabas-business-models.asp](#). [Diakses pada 2 Agustus 2016]
- Jayabuana, N. Nuriman. 2018. *Disuntik Rp16 Triliun, Tokopedia Bersiap Jadi Penyedia Infrastruktur e-Commerce*. <https://teknologi.bisnis.com/read/20181213/266/869248/disuntik-rp16-triliun-tokopedia-bersiap-jadi-penyedia-infrastruktur-e-commerce>. [Diakses pada 13 Desember 2018]
- Jarc, Rihard. 2017. *Alibaba And Amazon: The Fight Is Just Starting*. <https://seekingalpha.com/article/4089817-alibaba-amazon-fight-just-starting?page=2>. [Diakses pada 24 Juli 2017]
- Jengchyi. 2017. *11 Tren Yang Akan Membentuk Ecommerce Asia Tenggara Di 2017*. <http://acommerce.co.id/11-tren-yang-akan-membentuk-ecommerce-asia-tenggara-di-2017/>. [Diakses pada 13 Januari 2017]
- Joe. 2017. *China's Economic Petri Dish: Why Alibaba Will Revolutionize "New Retail" and Become the World's 5th Largest Economy by 2036*. <https://medium.com/@LogisticsBroker/chinas-economic-petri-dish-why-alibaba-will-revolutionize-new-retail-and-become-the-world-s-5th-f6d8d65dc43c>. [Diakses pada 20 November 2017]
- Johari, Sneha. 2015. *CCI approves Alibaba's 4.14% stake purchase in Snapdeal*. <https://www.medianama.com/2015/10/223-cci-approves-alibabas-4-14-stake-purchase-in-snapdeal/>. [Diakses pada 16 Oktober 2015]
- Jongen, Wijnand. 2017. *One Belt, One Road: e-commerce is driving the Chinese economy*. <https://www.linkedin.com/pulse/one-belt-road-e-commerce-driving-chinese-economy-wijnand-jongen>. [Diakses pada 16 Oktober 2017]
- Kagda, Shoeb. 2016. *Just Buy - MatahariMall.Com Takes E-Commerce by Storm*. Diakses dari <http://www.globeasia.com/cover-story/just-buy-mataharimall-com-takes-e-commerce-by-storm/>. [Tanggal tidak diketahui]
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. 2015. *Indonesia Berambisi Jadi Negara Ekonomi Digital Terbesar di Asia Tenggara*. <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/siaran-pers-lama/indonesia-berambisi-jadi-negara-ekonomi-digital-terbesar-di-asia-tenggara/>. [Diakses pada 29 Desember 2015]
- Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia. 2018. *2030, Ekonomi Digital Tembus US\$ 130 Miliar*. [https://kominfo.go.id/content/detail/14151/2030-ekonomi-digital-tembus-us-130-miliar/0/sorotan\\_media](https://kominfo.go.id/content/detail/14151/2030-ekonomi-digital-tembus-us-130-miliar/0/sorotan_media). [Diakses pada 30 Agustus 2018]
- Khwaja, Ameen. 2016. *How Amazon Failed in China?*. <https://www.linkedin.com/pulse/how-amazon-failed-china-ameen-khwaja>. [Diakses pada 29 April 2016]

- Kim, Susanna. 2014. *Alibaba: How Did the Chinese Company Gets Its Name?*. <http://abcnews.go.com/Business/alibaba-chinese-company/story?id=25591454>. [Diakses pada 18 September 2014]
- Kim, Young Thai. 2017. *Cross-Border Electronic Commerce: Distance Effects and Express Delivery in European Union Markets*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10864415.2016.1234283>. [Diakses pada 12 Januari 2017]
- Kokemuller, Neil. 2017. *Why Do Companies Go International?*. <https://bizfluent.com/facts-5256365-do-companies-go-international.html>. [Diakses pada 29 Mei 2018]
- Kola, Tara. 2016. *Why US Tech Companies Struggle in China but Thrive in India*. <https://www.techinasia.com/talk/why-us-tech-companies-struggle-in-china-but-thrive-in-india>. [Diakses pada 1 September 2016]
- KOMINFO.2015. *Indonesia Akan Jadi Pemain Ekonomi Digital Terbesar di Asia Tenggara*.[https://kominfo.go.id/index.php/content/detail/6441/Indonesia+Akan+Jadi+Pemain+Ekonomi+Digital+Terbesar+di+Asia+Tenggara/0/berita\\_satker](https://kominfo.go.id/index.php/content/detail/6441/Indonesia+Akan+Jadi+Pemain+Ekonomi+Digital+Terbesar+di+Asia+Tenggara/0/berita_satker). [Diakses pada 22 November 2015]
- Lamy, Florian Hoppe and Sebastien. 2017. *So You Want to Win in Southeast Asia E-Commerce?*. <http://www.bain.com/publications/articles/so-you-want-to-win-in-southeast-asia-ecommerce.aspx>. [Diakses pada 6 Desember 2017]
- LD Investments. 2018. *These Are The Companies Profiting From China's Belt And Road Initiative*. <https://ld-investments.com/companies-profiting-from-chinas-belt-and-road-initiative/>. [Diakses pada 6 Juli 2018]
- Lee, John. 2017. *The Rise of China's Tech Sector: The Making of an Internet Empire*. <https://www.lowyinstitute.org/the-interpreter/rise-china-s-tech-sector-making-internet-empire>. [Diakses pada 4 Mei 2017]
- Lee, Terence. 2017. *With the Lazada-Alibaba Marriage, Is It Game over for Rivals*. <https://www.techinasia.com/amazon-lazada-game-over>. [Diakses pada 23 Februari 2017]
- Leng, Shujie. 2014. *Be in Love With Them, but Don't Marry Them*. <https://foreignpolicy.com/2014/10/31/be-in-love-with-them-but-dont-marry-them/>. [Diakses pada 31 Oktober 2014]
- Liangyu. 2017. *China's JD.com Invited to Attend Thailand's E-Commerce Week*. [http://www.xinhuanet.com/english/2017-11/15/c\\_136754259.htm](http://www.xinhuanet.com/english/2017-11/15/c_136754259.htm). [Diakses pada 15 November 2017]
- Ling, Chok Suat. 2017. *Meetings with Xi Jinping, Jack Ma on the cards for Najib's China visit*. <https://www.nst.com.my/news/nation/2017/05/238201/meetings-xi-jinping-jack-ma-cards-najibs-china-visit>. [Diakses pada 11 Mei 2017]

- Luo, Jun; Heng Xie. 2017. *MYbank Deepens Push for Business Big Banks Won't Touch*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-07-02/jack-ma-s-bank-deepens-push-for-business-big-lenders-won-t-touch>. [Diakses pada 3 Juli 2017]
- Matthews, Kayla. 2017. *Why Are so Many China Companies Expanding to Southeast Asia?*. <http://technode.com/2017/03/03/why-are-so-many-china-companies-expanding-to-southeast-asia/>. [Diakses pada 3 Maret 2017]
- Mazrieva, Eva. 2017. *Perkuat Hubungan Ekonomi, Jokowi Bertemu Xi Jinping*. <https://www.voaindonesia.com/a/perkuat-hubungan-ekonomi-jokowi-bertemu-jinping-/3851321.html>. [Diakses pada 15 Mei 2017]
- Melton, James. 2019. *Online retail sales in China grew nearly 24% in 2018, its government says*. <https://www.digitalcommerce360.com/2019/01/24/chinas-online-sales-grew-almost-24-in-2018/>. [Diakses pada 24 Januari 2019]
- Menteri Perdagangan Republik Indonesia. 2018. *Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 76 Tahun 2018 Tentang Penyelenggaraan Pendaftaran Perusahaan*. [http://jdih.kemendag.go.id/backendx/image/regulasi/04000840\\_Permendag\\_No.\\_76\\_Th.\\_2018.PDF](http://jdih.kemendag.go.id/backendx/image/regulasi/04000840_Permendag_No._76_Th._2018.PDF). [Diakses pada 24 Juli 2018]
- Metro Group. 2015. *METRO GROUP and Alibaba Group join forces to promote e-commerce in China*. <https://archiv.metrogroup.de/en/press-releases/2015/09/08/metro-group-and-alibaba-group-join-forces-to-promote-e-commerce-in-china>. [Diakses pada 8 September 2015]
- Millward, Steven. 2015. *Alibaba Launches Online Bank: 'It's for the Little Guys, Not the Rich*. <https://www.techinasia.com/alibaba-launches-online-bank-mybank>. [Diakses pada 25 Juni 2015]
- \_\_\_\_\_, Steven. 2016. *6 Reasons Alibaba Just Acquired an 'Amazon Clone for Southeast Asia*. <https://www.techinasia.com/reasons-alibaba-took-big-stake-in-lazada>. [Diakses pada 12 April 2016]
- Moon, Bernard. 2015. *SparkLabs Global Asia E-Commerce Report 2015*. [https://www.slideshare.net/bernardmoon/sparklabs-global-asia-ecommerce-report-2015?qid=e928c9b9-acf8-46ec-bedd-6ee36fb40bff&v=&b=&from\\_search=1](https://www.slideshare.net/bernardmoon/sparklabs-global-asia-ecommerce-report-2015?qid=e928c9b9-acf8-46ec-bedd-6ee36fb40bff&v=&b=&from_search=1). [Diakses pada 24 Februari 2015]
- Murdaningsih, Dwi; Eko Supriyadi. 2016. *Efisiensi Pergerakan Logistik Indonesia Menurun*. <https://republika.co.id/berita/oez70s368/efisiensi-pergerakan-logistik-indonesia-menurun>. [Diakses pada 13 Oktober 2016]
- Najberg, Adam. 2017. *Joe Tsai Presents Alibaba's M&A Philosophy*. <https://www.youtube.com/watch?v=RQjcavbWhy4>. [Diakses pada 16 Juni 2017]

- Nabila, Putri. 2014. *Politik dan MNCs*. <https://www.kompasiana.com/putrinabila/54f85953a333112a608b53ac/politik-dan-mncs>. [Diakses pada 18 Februari 2014]
- Nirmala, Ronna. 2017. *Mengapa Jack Ma dipilih menjadi penasihat bisnis e-dagang*. <https://beritagar.id/artikel/berita/mengapa-jack-ma-dipilih-menjadi-penasihat-bisnis-e-dagang>. [Diakses pada 23 Agustus 2017]
- Novia. 2018. *4 Alasan Mengapa Perlu Mencari Investor untuk Modal Usaha*. <https://www.jurnal.id/id/blog/2018-4-alasan-mengapa-perlu-mencari-investor-untuk-modal-usaha/>. [Diakses pada 7 Maret 2018]
- Nur, Mochamad. 2017. *Luar Biasa! Segini Transaksi Alibaba Group Di Festival Belanja 11.11*. <https://www.jawapos.com/read/2017/11/12/168029/luar-biasa-segini-transaksi-alibaba-group-di-festival-belanja-1111>. [Diakses pada 12 November 2017]
- Nurcaya, Ipak Ayu H. 2018. *Pemerintah Gandeng Bos Alibaba Jack Ma Susun Roadmap E-Commerce Nasional*. <https://teknologi.bisnis.com/read/20180314/84/749681/pemerintah-gandeng-bos-alibaba-jack-ma-susun-roadmap-e-commerce-nasional>. [Diakses pada 14 Maret 2018]
- NYSE. 2017. *Alibaba Lists on the NYSE*. <https://www.nyse.com/network/article/Alibaba-Lists-on-the-NYSE>. [Diakses pada 19 September 2014]
- Okefinance. 2016. *Investor Asing Penting bagi E-Commerce*. <https://economy.okezone.com/read/2016/05/26/320/1398255/investor-asing-penting-bagi-e-commerce>. [Diakses pada 26 Mei 2016]
- Pahwa, Aashish. 2018. *Amazon Business Model | How Big Is Amazon*. <https://www.feedough.com/amazon-business-model/>. [Diakses pada 27 Februari 2018]
- Pandaily. 2017. *JD.com's Joint Venture Opens Two-Way Trade Between China, Southeast Asia*. <https://pandaily.com/jd-coms-joint-venture-opens-two-way-trade-china-southeast-asia/>. [Diakses pada 4 November 2017]
- Pandolph, Stephanie. 2017. *THE GLOBAL E-COMMERCE LANDSCAPE: How emerging markets will transform the future of online shopping*. <https://www.businessinsider.com/the-global-ecommerce-landscape-report-2017-11/?IR=T>. [Diakses pada 28 November 2017]
- Pinto, Anet Josline. 2015. *Snapdeal may not receive funding from China's Alibaba Group, say reports*. <https://www.businesstoday.in/current/deals/alibaba-group-may-not-invest-in-snapdeal-reports-recode/story/217027.html>. [Diakses pada 18 Maret 2015]

- Praditya, Diaz. 2019. *Prediksi Perkembangan Industri E-commerce Indonesia pada Tahun 2022*. <https://id.techinasia.com/prediksi-ecommerce-indonesia>. [Diakses pada 13 Februari 2019]
- Pratama, Aditya Hadi. 2017. *Bergabung dengan Layanan Pembayaran Milik Lazada, Alipay Resmi Masuk Indonesia*. <https://id.techinasia.com/bergabung-dengan-hellopay-alipay-kini-resmi-hadir-di-indonesia>. [Diakses pada 20 April 2017]
- Purnamasari, Niken. 2018. *Jokowi Nantikan Investasi Terbaru Jack Ma di Indonesia*. <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-4192778/jokowi-nantikan-investasi-terbaru-jack-ma-di-indonesia>. [Diakses pada 1 September 2018]
- Purnomo, Herdaru. 2018. *William Tanuwijaya Soal Sahamnya yang Tersisa 5% di Tokopedia*. <https://www.cnbcindonesia.com/tech/20181212140522-37-46045/william-tanuwijaya-soal-sahamnya-yang-tersisa-5-di-tokopedia>. [Diakses pada 12 Desember 2018]
- Q.Zhu, Julia. 2013. *Alibaba Group's Changing Organizational Structure.* *Observerintelligence*. <http://observerintelligence.com/alibaba-groups-changing-organization-structure/>. [Diakses pada 28 Mei 2013]
- Rai, Saritha. 2017. *Inside Jeff Bezos's \$5 Billion Bet That Amazon Can Win India*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-09-20/amazon-preps-for-a-heated-race-as-india-s-holiday-sales-kick-off>. [Diakses pada 20 September 2017]
- Rayana, Uday. 2018. *Unicorn Jadi Santapan Investor Asing, Apa Yang Kelak Terjadi?*. <https://selular.id/2018/09/unicorn-jadi-santapan-investor-asing-apa-yang-kelak-terjadi/>. [Diakses pada 15 September 2018]
- Reuters Staff. 2017. *JD.com, Thai Retailer Central Group Form \$500 Million E-Commerce JV*. <https://www.reuters.com/article/us-jd-com-centralgroup/jd-com-thai-retailer-central-group-form-500-million-e-commerce-jv-idUSKCN1BQ0A1>. [Diakses pada 15 September 2017]
- Rivera, Andreas. 2017. *What Is E-Commerce?*. <https://www.businessnewsdaily.com/4872-what-is-e-commerce.html>. [Diakses pada 16 Agustus 2017]
- Rizkia, Choiru; Denny Mahardy. 2019. *Gandeng Alibaba Cloud, NetApp Beri Kebebasan Enterprise Kelola Data*. <https://technologue.id/gandeng-alibaba-cloud-netapp-beri-kebebasan-enterprise-kelola-data/amp/>. [Diakses pada 21 Agustus 2019]
- Rezy, Fakhri. 2016. *Ancaman! Alibaba Masuk Indonesia!*. <https://economy.okezone.com/read/2016/04/29/320/1376133/hot-bisnis-ancaman-alibaba-masuk-indonesia>. [Diakses pada 30 April 2016]

- Robinson, Adam. 2014. *E-Commerce Logistics: The Evolution of Logistics and Supply Chains from Direct to Store Models to E-Commerce*. <http://cerasis.com/2014/04/30/e-commerce-logistics/>. [Diakses pada 30 April 2014]
- Roy, Ranjan. 2014. *The Alibaba Group Explained*. [https://www.slideshare.net/Asaramis/the-alibaba-group-expalined?qid=24e11c74-f8d6-4299-94b7-c0f5e1959fd9&v=&b=&from\\_search=3](https://www.slideshare.net/Asaramis/the-alibaba-group-expalined?qid=24e11c74-f8d6-4299-94b7-c0f5e1959fd9&v=&b=&from_search=3). [Diakses pada tanggal 21 April 2014]
- Russell, Jon. 2017. *It's Alibaba versus Amazon in India's E-Commerce Market*. <https://techcrunch.com/2017/03/06/alibaba-paytm-amazon-india/>. [Diakses pada 6 Maret 2017]
- \_\_\_\_\_. 2017. *China's JD.com Announces \$500M E-Commerce and Fintech Joint Ventures in Thailand*. <https://techcrunch.com/2017/09/18/chinas-jd-com-announces-500m-e-commerce-and-fintech-joint-ventures-in-thailand/>. [Diakses pada 19 September 2017]
- Reuters. 2017. *Lazada expands Alibaba's Taobao marketplace in Southeast Asia*. <https://www.reuters.com/article/us-alibaba-lazada-taobao/lazada-expands-alibabas-taobao-marketplace-in-southeast-asia-idUSKCN1C00AK>. [Diakses pada 25 September 2017]
- Serwicka, Iлона Elzbieta. 2014. *The Motives for the FDI Location Choice in the 'Old' and 'New' Europe*. <http://www-sre.wu.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa14/e140826aFinal00255.pdf>. [Diakses pada 27 Juni 2014]
- Setyo, Braman. 2017. *Songsong Indonesia: The Digital Energy of Asia di 2020*. <https://watyutink.com/opini/songsong-indonesia-the-digital-energy-of-asia-di-2020>. [Diakses pada 11 Januari 2018]
- Shearman, Marc Lajoie and Nick. 2014. *What Is Alibaba?*. <http://projects.wsj.com/alibaba/>. [Tanggal tidak diketahui]
- Shukla, Vikas. 2015. *Alibaba Group Holding Ltd Invests \$680 Million In India's Paytm*. <https://www.valuewalk.com/2015/09/alibaba-invests-680-million-in-paytm/>. [Diakses pada 30 September 2015]
- Singapore Post. 2014. *Indonesia's eCommerce Landscape 2014: Insights into One of Asia Pacific's Fastest Growing Markets*. <http://www.specommerce.com.s3.amazonaws.com/dl/wp/141215-white-paper-indonesia.pdf>. [Tanggal tidak diketahui]
- Singh, Shweta. 2015. *Latest Buzz: Alibaba looking to buy additional 20% stake in Paytm*. <https://indianonlineseller.com/2015/07/latest-buzz-alibaba-looking-to-buy-additional-20-stake-in-paytm/>. [Diakses pada 1 Juli 2015]

- Sitepu, Mehulika. 2016. *Pemerintah Indonesia targetkan 1.000 bisnis perintis pada 2020*. <https://www.bbc.com/indonesia/indonesia-37947740>. [Diakses pada 11 November 2016]
- Statista. 2019. *Number of internet users in India from 2015 to 2023 (in millions)*. <https://www.statista.com/statistics/255146/number-of-internet-users-in-india/>. [Tanggal tidak diketahui]
- Statista. 2019. *Number of mobile phone internet users in Australia from 2015 to 2022 (in millions)*. <https://www.statista.com/statistics/558497/number-of-mobile-internet-user-in-australia/>. [Tanggal tidak diketahui]
- Statista. 2019. *Number of e-commerce users in Indonesia from 2017 to 2023 (in millions)*. <https://www.statista.com/statistics/251635/e-commerce-users-in-indonesia/>. [Tanggal tidak diketahui]
- Sudibyo, Agus. 2017. *Alibaba, tokopedia, Dan Nasionalisme Kita*. <https://www.pressreader.com/indonesia/kompas/20170824/281616715491811>. [Diakses pada 24 Agustus 2017]
- Supriadi, Agust. 2014. *Pelarangan Asing di E-Commerce Perlu Dikaji*. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20141014182903-78-6377/pelarangan-asing-di-e-commerce-perlu-dikaji>. [Diakses pada 14 Oktober 2014]
- Suthar, Sawaram. 2017. *5 Things Emerging As a Driver of E-Commerce Growth*. <https://www.business2community.com/ecommerce/5-things-emerging-driver-e-commerce-growth-01927264>. [Diakses pada 2 Oktober 2017]
- Sutto, Matteo. 2017. *The State of eCommerce in Southeast Asia in 2017*. <https://medium.com/swlh/the-state-of-ecommerce-in-southeast-asia-in-2017-5a779f962623> [Tanggal tidak diketahui]
- Frost & Sullivan. 2018. *Southeast Asia B2C E-Commerce Market Expands by 28.5% in Q4 2017 with Gross Merchandise Value over US\$6 Billion*. <https://www.newswire.ca/news-releases/southeast-asia-b2c-e-commerce-market-expands-by-285-in-q4-2017-with-gross-merchandise-value-over-us6-billion-finds-frost--sullivan-675370293.html>. [Diakses pada 28 Februari 2018]
- Tay, Tiffany Fumiko. 2017. *Amazon Enters South-East Asia with Launch of Prime Now Fast Delivery Service in Singapore*. <https://www.straitstimes.com/singapore/amazon-enters-south-east-asia-with-launch-of-prime-now-fast-delivery-service-in-singapore>. [Diakses pada 27 Juli 2017]
- Techcrunch. 2017. *Alibaba and Tencent Are Carving Up Southeast Asia's Startup Ecosystem*. <https://techcrunch.com/2017/07/22/alibaba-tencent-southeast-asia-game-of-thrones/>. [Diakses pada 23 Juli 2017]

- Tech In Asia. 2016. #TIASG2016: Ecommerce in SEA - Alibaba, Lazada & what's next?. <https://www.youtube.com/watch?v=rILsIIXiFE0>. [Diakses pada 15 Mei 2016]
- Temasek. 2016. *E-Conomy SEA, Unlocking the \$200 Billion Digital Opportunity in Southeast Asia*. <https://www.slideshare.net/economySEA/economy-sea-by-google-and-temasek>. [Diakses pada 24 Mei 2016]
- The Business Times. 2018. *Alibaba co-founder Jack Ma confirmed as Communist Party member*. <https://www.businesstimes.com.sg/technology/alibaba-co-founder-jack-ma-confirmed-as-communist-party-member>. [Diakses pada 27 November 2018]
- The Statistics Portal. 2018. *Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2021 (in billion U.S. dollars)*. <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>. [Tanggal tidak diketahui]
- \_\_\_\_\_. 2018. *E-commerce market value in Singapore from 2014 to 2020 (in billion U.S. dollars)*. <https://www.statista.com/statistics/770048/e-commerce-market-value-singapore/> [Tanggal tidak diketahui]
- The Nation. 2016. *Cainiao Network 'empowering' Southeast Asian merchants*. <http://www.nationmultimedia.com/technology/with-plenty-of-space-to-spare-30296380.html>. [Diakses pada 28 September 2016]
- \_\_\_\_\_. 2017. *JD.com Plans Thai Hub for SE Asia*. <http://www.nationmultimedia.com/detail/Corporate/30330418>. [Diakses pada 31 Oktober 2017]
- Thiorisa, Yanie. 2016. *Alibaba Vs 1688*. <http://yaniethiorisa.com/2016/03/17/alibaba-vs-1688/>. [Diakses pada 17 Maret 2016]
- Trefis Team. 2017. *Why India Is Crucial To Amazon's Massive International Expansion Plans*. <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2017/11/28/why-india-is-crucial-to-amazons-massive-international-expansion-plans/#5e7951f8464d>. [Diakses pada 28 November 2017]
- \_\_\_\_\_. 2017. *A Closer Look At Alibaba's Southeast Asian Ambitions*. <https://www.nasdaq.com/article/a-closer-look-at-alibabas-southeast-asian-ambitions-cm770318>. [Diakses pada 5 April 2017]
- Twarowska, Katarzyna. 2013. *International Business Strategy - Reasons and Forms of Expansion Into Foreign Markets*. <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-02-4/papers/ML13-349.pdf>. [Diakses pada 19 Juni 2013]
- Van Welie., Richard, Jorijj Abraham., Roald Willemsen, and Bert Nagelvoort.



2016. *Global B2C E-Commerce Report 2016*. [https://www.ecommercewiki.org/wikis/www.ecommercewiki.org/images/5/56/Global\\_B2C\\_Ecommerce\\_Report\\_2016.pdf](https://www.ecommercewiki.org/wikis/www.ecommercewiki.org/images/5/56/Global_B2C_Ecommerce_Report_2016.pdf) . [Diakses pada 1 Desember 2016]
- Vinculum. 2018. *5 eCommerce Trends that will Rule in Southeast Asia*. <https://www.vinculumgroup.com/5-ecommerce-trends-that-will-rule-in-southeast-asia/> [Diakses pada 16 Maret 2018]
- Vindu Goel, Michael J. de la Merced and Neil Gough. 2014. *Chinese Giant Alibaba Will Go Public, Listing in U.S.* <https://dealbook.nytimes.com/2014/05/06/alibaba-files-to-go-public-in-the-u-s/>. [Diakses pada 6 Mei 2014]
- VOA Indonesia. 2017. *Lazada Perluas Pasar Taobao Milik Alibaba Di Asia Tenggara.* *Reuters: Business & Financial News*. <https://www.voaindonesia.com/a/lazada-perluas-pasar-taobao-milik-alibaba-di-asia-tenggara/4042949.html>. [Diakses pada 25 September 2017]
- Walfajri, Maizal; Herlina Kartika. 2018. *Lazada Akan Bangun Gudang Baru*. <https://industri.kontan.co.id/news/lazada-akan-bangun-gudang-baru>. [Diakses pada 11 April 2018]
- Walzenbach, Gunter. 2016. *Global Political Economy*. <https://www.e-ir.info/2016/12/29/global-political-economy/>. [Diakses pada 29 Desember 2016]
- Wang, Lulu Yilun Chen and Selina. 2016. *Alibaba Expands in Southeast Asia With \$1 Billion Lazada Deal*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-04-12/alibaba-to-pay-1-billion-for-control-of-lazada-e-commerce-site>. [Diakses pada 13 April 2016]
- Wang, Helen H. 2010. *How EBay Failed In China*. <https://www.forbes.com/sites/china/2010/09/12/how-ebay-failed-in-china/#6d320a965d57>. [Diakses pada 12 September 2010]
- Wei, He. 2017. *Alibaba's next Online Stop: The Whole World*. [http://usa.chinadaily.com.cn/epaper/2017-05/11/content\\_29302752.htm](http://usa.chinadaily.com.cn/epaper/2017-05/11/content_29302752.htm). [Diakses pada 11 Mei 2017]
- Welch, Adrian. 2016. *Alibaba Headquarters, Hangzhou Building, China*. <https://www.e-architect.co.uk/china/alibaba-headquarters-hangzhou>. [Diakses pada 2 Juni 2011]
- Wenyu, Sun. 2017. *China's Online Shopping Festival Promotes E-Commerce Development of Southeast Asia*. <http://en.people.cn/n3/2017/1108/c90000-9290213.html>. [Diakses pada 8 November 2017]

- Wijaya, Ketut Krisna. 2016. *Kisah Di Balik Akuisisi Lazada Dan Dampaknya Bagi Ekosistem Startup Di Asia Tenggara*. <https://id.techinasia.com/cerita-akuisisi-alibaba-terhadap-lazada>. [Diakses pada 15 April 2016]
- Wiratmaja, Ida Bagus Alit. 2016. Menunggu Revisi Daftar Negatif Investasi (DNI). [http://rri.co.id/banjarmasin/post/editorial/444/editorial/menunggu\\_revisi\\_daftar\\_negatif\\_investasi\\_dni.html](http://rri.co.id/banjarmasin/post/editorial/444/editorial/menunggu_revisi_daftar_negatif_investasi_dni.html). [Diakses pada 13 Januari 2016]
- WochitBusiness. 2016. *Alibaba Makes \$1 Billion overseas investment in e-commerce company*. <https://www.youtube.com/watch?v=x51qmpNtQR8>. [Diakses pada 13 April 2016]
- Wright, Chris. 2014. *So What Exactly Is Alibaba?*. <https://www.forbes.com/sites/chriswright/2014/09/16/so-what-exactly-is-alibaba/#104373b51943>. [Diakses pada 16 September 2014]
- Wroblewski, M.T. 2018. *What Is the Difference Between a Joint Venture & Strategic Alliance?*. <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-joint-venture-strategic-alliance-11922.html>. [Diakses pada 3 Desember 2018]
- Young, Jessica. 2019. *Global ecommerce sales grow 18% in 2018*. <https://www.digitalcommerce360.com/article/global-ecommerce-sales/>. [Diakses pada 21 Januari 2019]
- Zhu, Shirley. 2016. *Selling Online in Asia: Four Emerging Online Grocery Models*. <https://foodindustry.asia/selling-online-in-asia-four-emerging-online-grocery-models>. [Diakses pada 8 November 2016]
- Zuhra, Wan Ulfa Nur. 2017. *Suntik Lagi Lazada, Alibaba Siap Bertarung Di Luar Kandang*. <https://tirto.id/suntik-lagi-lazada-alibaba-siap-bertarung-di-luar-kandang-crGP>. [Diakses pada 3 Juli 2017]
- Xinhua. 2017. *Economic Watch: Chinese technologies connect Belt and Road*. [http://www.xinhuanet.com/english/2017-05/14/c\\_136282163.htm](http://www.xinhuanet.com/english/2017-05/14/c_136282163.htm). [Diakses pada 14 Mei 2017]