BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

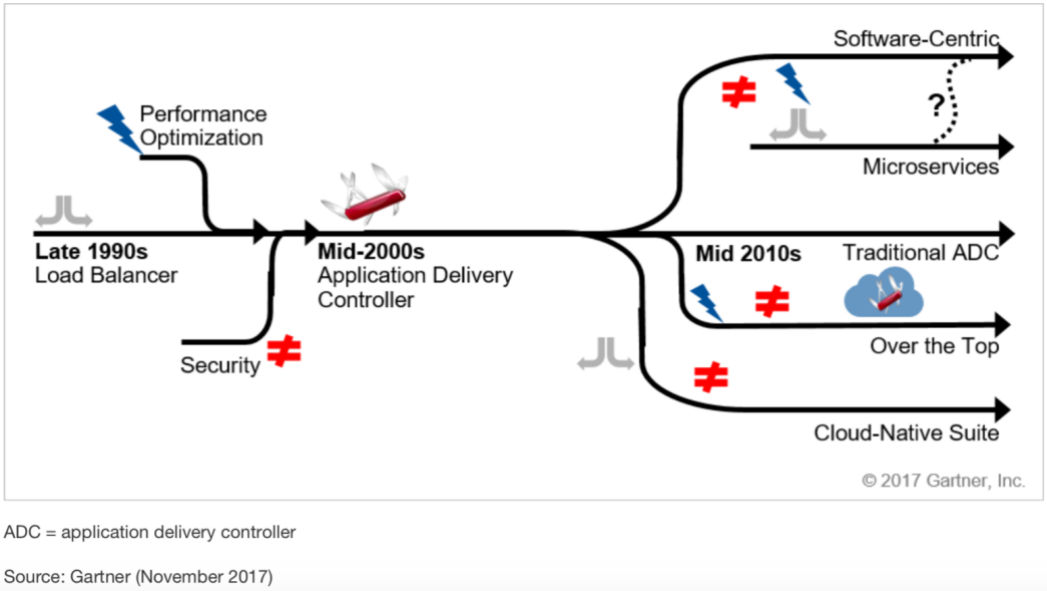
1.1.1 Application Delivery Controller

Application Delivery Controller yang selanjutnya disebut ADC adalah suatu produk yang berfungsi mengoptimalkan penyampaian aplikasi suatu perusahaan ke dalam jaringan. ADC dibangun untuk peningkatan aplikasi dalam hal ketersediaan dan skalabilitasnya, keamanannya, kinerjanya, serta visibilitas dan analisanya.

ADC juga sering disebut sebagai *load balancer*, dikarenakan pasar ADC berevolusi dari *sistem load balancer* yang dikembangkan pada akhir tahun 1990-an (terutama untuk masalah ketersediaan dan skalabilitas sebuah situs web). Secara historis, ADC dibeli dan dibangun oleh bagian infrastruktur dan operasional namun saat ini pembelian ADC diambil alih oleh bagian yang mengembangkan aplikasi di suatu perusahaan. Kebutuhan terhadap ADC berkembang dan meliputi berbagai pilihan solusi baru, seperti:

1. ADC berbasis *software,* baik itu komersil atau pilihan *open-source* yang mendukung *container* dan *microservices.*
2. Layanan ADC sebagai *infrastructure as a service* (IaaS) yang terintegrasi penyedia layanan *cloud.*
3. Layanan ADC "*Over the Top*"

Perubahan terhadap kebutuhan dan persyaratan ADC saat ini mendorong para pemain untuk berubah dan berinovasi di pasar ini. Saat ini, selain ADC tradisional terdapat tiga solusi ADC yang muncul untuk memberikan layanan khusus yaitu *cloud integrated software stack, over the top ADC as a service (*ADCaaS), dan ADC berbasis-software (kemungkinan *open-source*) (lihat Gambar 1.1)



ADC = application delivery controller

Source: Gartner (November 2017)

Gambar 2.1 Perkembangan Pasar ADC

Sumber: Gartner (2017)

Vendor ADC tradisional, seperti F5 dan Citrix, telah berkompetisi di pasar ini selama bertahun-tahun, dan biasanya menyediakan banyak fungsi dalam platform mereka. Platform ADC mereka umumnya menyediakan *load-balancer layer 4, load balancer layer 7*, terminasi *Secure Sockets Layer* (SSL), *load balancer global*, kompresi, optimasi protokol, dan fungsi keamanan tambahan. *Vendor* ADC terintegrasi IaaS termasuk *vendor cloud* IaaS yang menawarkan kemampuan ADC sebagai fitur penawaran *cloud* mereka. Amazon, Google dan Microsoft adalah contoh *vendor* yang menyediakan fungsionalitas ini. ADC OTT ditawarkan oleh Akamai, Webscale, dan beberapa *vendo*r lainnya. Secara konseptual, ketika teknologi *browser* menjadi lebih canggih dan aplikasi terdiri dari layanan yang semakin terpilah, *browse*r telah mengambil beberapa peran *web-server* mengumpulkan konten dari berbagai sumber.

*Vendo*r ADC khusus perangkat lunak, seperti Avi Networks, Nginx dan Pulse Secure, muncul ketika platform x86 telah berevolusi untuk memungkinkan tugas-tugas penanganan paket yang kompleks dilakukan pada platform standar. Solusi khusus perangkat lunak memungkinkan *portabilit*y antara model penempatan aplikasi lokal, kolokasi, dan *cloud*. Mereka juga mendorong langkah menuju pembangunan per-aplikasi, daripada penyebaran per-jaringan yang dominan dilakukan oleh solusi tradisional yang berfokus pada perangkat keras. Solusi

perangkat lunak telah memisahkan banyak fitur yang diintegrasikan selama bertahun-tahun ke dalam platform ADC tradisional berbasis *appliance*. *Software-image* cenderung lebih ramping dan lebih fokus daripada contoh ADC tradisional. Solusi khusus perangkat lunak juga memungkinkan model lisensi yang lebih fleksibel, berdasarkan penggunaan (Gartner 2017)

1.1.2 Perusahaan F5

F5 *Networks, Inc.,* didirikan pada 26 Februari 1996, adalah pengembang dan penyedia layanan aplikasi perangkat lunak. Perusahaan bergerak dalam pengembangan, pemasaran dan penjualan produk-produk jaringan pengiriman aplikasi yang mengoptimalkan keamanan, kinerja dan ketersediaan aplikasi jaringan, server dan sistem penyimpanan. Segmen geografis Perusahaan termasuk Amerika (terutama Amerika Serikat); Eropa, Timur Tengah, dan Afrika (EMEA); Jepang, dan wilayah Asia Pasifik (APAC). Penawaran berbasis Sistem Operasi Manajemen Lalu Lintas (TMOS) Perusahaan meliputi produk perangkat lunak untuk manajemen lalu lintas lokal dan global, keamanan jaringan dan aplikasi, manajemen akses, akselerasi Web dan berbagai layanan jaringan dan aplikasi. Produk-produk ini tersedia sebagai modul yang dapat berjalan secara individu atau sebagai bagian dari solusi terintegrasi pada perangkat BIG-IP yang dibuat khusus oleh Perusahaan dan perangkat keras berbasis sasis VIPRION, atau sebagai Edisi Virtual khusus perangkat lunak. Perusahaan juga menawarkan *denial-of-service* (DDoS) terdistribusi, keamanan aplikasi, dan layanan aplikasi lainnya dengan berlangganan pada platform *Silverline* berbasis *cloud*.

Platform TMOS Perusahaan mendukung berbagai layanan aplikasi, termasuk manajemen lalu lintas lokal dan global, keamanan jaringan dan aplikasi, manajemen akses, akselerasi Web dan berbagai layanan jaringan dan aplikasi lainnya. Tawaran perangkat lunak *Silverline as-a-service* (SaaS) Perusahaan yang berbasis cloud memungkinkan pelanggan untuk berlangganan perlindungan *denial-of-service online* dan layanan keamanan aplikasi. Perusahaan menawarkan layanan perangkat lunak, termasuk *Local Traffic Manager* (LTM), yang menyediakan penyeimbangan beban, manajemen lalu lintas, dan pemeriksaan kesehatan aplikasi; DNS BIG-IP yang secara otomatis mengarahkan pengguna ke lingkungan fisik,

virtual, atau *cloud* terdekat; *Link Controller*, yang memantau kesehatan dan ketersediaan setiap koneksi dalam organisasi dengan lebih dari satu penyedia layanan Internet (ISP); *Advanced Firewall Manager* (AFM), *firewall* jaringan, dan *Application Security Manager* (ASM), firewall aplikasi Web yang memberikan perlindungan lapisan aplikasi terhadap serangan yang disamaratakan dan ditargetkan.

Perusahaan juga menawarkan *Access Policy Manager* (APM), yang menyediakan akses yang aman, granular dan sadar konteks ke jaringan dan aplikasi; *Application Acceleration Manager* (AAM) yang menggabungkan fitur pengiriman aplikasi yang tersedia di WAN *optimization manager* (WOM) dan Web *Accelerator*; Terjemahan Alamat Jaringan *Carrier-Grade* (CGNAT), yang menawarkan seperangkat alat yang memungkinkan penyedia layanan untuk bermigrasi ke IPv6 sambil terus mendukung dan beroperasi dengan perangkat dan konten IPv4 yang ada, dan *Policy Enforcement Manager* (PEM) yang menawarkan solusi klasifikasi lalu lintas untuk mengidentifikasi aplikasi dan layanan spesifik. Perusahaan juga menawarkan perlindungan DDoS online dan keamanan aplikasi sebagai layanan berlangganan pada platform SaaS *Silverline* berbasis cloud. Layanan berlangganan lainnya termasuk modul perangkat lunak WebSafe dan MobileSafe yang menyuntikkan kode ke lalu lintas antara perusahaan besar, seperti lembaga keuangan dan pelanggan online-nya.

Perusahaan menawarkan dua jenis konfigurasi perangkat keras: peralatan BIG-IP, seperti seri BIG-IP 2000, seri BIG-IP 4000, seri BIG-IP 5000, seri BIG-IP 7000, seri BIG-IP 10000, dan seri BIG-IP 12000 seri, dan produk VIPRION berbasis sasis, seperti VIPRION 4800, VIPRION 4480, VIPRION 2400 dan VIPRION 2200. Ia juga menawarkan Traffix SDC, yang merupakan platform perangkat lunak yang menggabungkan solusi *Diameter Gateway*, *Diameter Load Balancer*, dan *Diameter Router* untuk memberikan konektivitas, skalabilitas, dan kontrol terhadap penyedia layanan yang bermigrasi dari infrastruktur lama ke jaringan *Long Term Evolution* (LTE) dan *Internet Protocol Multimedia Subsystem* (IMS). Perusahaan bersaing dengan *Brocade Communications Systems*, Inc., Citrix Systems, Inc., Radware Ltd, A10 Networks, Array Networks, Inc., Barracuda Networks, Inc.,

Teknologi Kemp, Cisco, Juniper Network, Checkpoint Systems, Imperva, Procera, Allot, Sandvine, Oracle, Akamai Networks, Blue Coat Systems dan IBM (reuters.com).

1.2 Latar Belakang Penelitian

Kolaborasi dan kompetisi secara tradisional dianggap sebagai dua tipe hubungan organisasi yang saling berlawanan (Chen, 2008) dimana organisasi-organisasi yang berkompetisi tidak mungkin untuk berkolaborasi. Kolaborasi adalah hubungan antar organisasi dimana para mitra bekerjasama mencapai tujuan bersama (Gray, 1989). Kolaborasi akan melibatkan investasi yang signifikan, penyesuaian dalam cara mitra beroperasi satu sama lain, dan resiko kehilangan otonomi (Bailey & Koney, 2000). Kompetisi muncul ketika ada permintaan sumber daya yang terbatas oleh banyak organisasi (Barman, 2002, Hunt, 1997). Contohnya adalah, kontrak komersial, sumber daya manusia kunci, atau pelanggan yang ingin didapat (Bengtsson & Kock, 2000).

Ketika kompetitor berkolaborasi, risiko kemitraan sangat tinggi: ketika organisasi berbagi sumber daya, pengaruh terhadap sumber daya tersebut dibagikan, dengan akibat hilangnya potensi otonomi dan independensi. Oleh karena itu, ada risiko bahwa mitra kolaborasi akan mengeksploitasinya dengan mendapatkan kontrol administratif, mengekspos kerentanan, dan atau mencuri inovasi dan mengurangi keunggulan kompetitif (Pfeffer & Salancik, 2003). Dengan demikian, satu risiko adalah bahwa mitra akan berperilaku oportunistis dalam mengejar keberhasilannya sendiri. Risiko tambahan berasal dari potensi kegagalan ekonomi atau pemberian layanan oleh mitra, yang dapat membahayakan lembaga lain dalam kemitraan karena meningkatnya ketergantungan satu sama lain. Konseptualisasi kolaborasi dan kompetisi sebagai proses yang saling terkait antar organisasi membuka pintu ke pertanyaan baru tentang prevalensi, pendorong, dan dampak koopetisi.

Organisasi berkolaborasi untuk mengakses sumber daya, menciptakan efisiensi, dan mendapatkan legitimasi. Manfaat-manfaat ini dapat diperkuat dengan berkolaborasi dengan kompetitor, dan pada kenyataannya dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang berbeda untuk mitra koopetisi (Brandenburger &

Nalebuff, 1996). Ketika mengumpulkan sumber daya, organisasi yang berkompetisi dapat menciptakan efisiensi dan skala ekonomi (Snavely & Tracy, 2002), memungkinkan mereka untuk mengembangkan dan menerapkan program atau produk baru dengan cepat (Gnyawali & Park, 2009; 2011), menghadapai situasi yang bergejolak atau lingkungan pendanaan yang langka, mendapatkan staf yang memenuhi syarat yang tersedia, atau untuk mengelola risiko-risiko lainnya.

Lingkungan bisnis selama beberapa waktu terakhir mengalami beberapa perubahan radikal, dan satu faktor di balik perubahan ini adalah pengembangan dan inovasi teknologi. Teknologi dalam bentuk komputer, informasi dan komunikasi melalui Internet, telah memengaruhi organisasi bisnis dalam banyak cara. Pesatnya perkembangan teknologi menjadi pendorong utama perubahan ke arah lingkungan bisnis modern saat ini, di mana teknologi informasi telah meningkatkan komunikasi dan koordinasi dalam perusahaan, antara perusahaan dan mitra mereka (Sahaym, 2007 : 865). Harrison ("2014 : 281, 297") berpendapat bahwa teknologi telah membuat batas menjadi kabur, yang pada gilirannya telah membawa seseorang, organisasi, pasar, dan industri menjadi lebih dekat. Ekonomi global dan teknologi baru juga telah mengubah peran tradisional pemasok dan pelanggan, yang berarti bahwa pelanggan memiliki lebih banyak pilihan karena mereka bisa mendapatkan lebih banyak permintaan beragam, dan bahwa alternatif dalam pasokan lebih transparan (Teece, 2010 : 172).

Dua industri yang menarik dalam konteks yang diberikan adalah industri telekomunikasi dan industri TI. Ini karena mereka telah mengalami perubahan radikal selama dekade terakhir, dan sedang dalam transformasi yang berkelanjutan. Faktor kunci di balik transformasi industri telekomunikasi dan industri TI adalah pengembangan Internet, yang telah berkontribusi pada standar komunikasi dan layanan yang menjadikannya penting bagi perusahaan yang berbeda untuk berkolaborasi. Perkembangan teknologi internet telah memungkinkan pemain dalam industri telekomunikasi untuk bertemu dengan industri lain, seperti industri TI, dan hubungan antara para aktor dengan demikian lebih lancar (Li & Whalley, 2002 : 454-455). Mendelson (2000 : 513) menyatakan bahwa industri TI ditandai dengan menyusutnya siklus hidup produk, kerangka waktu singkat untuk penelitian

dan pengembangan (R&D) dan operasi yang dipercepat. Contohnya, yang mempengaruhi industri TI dan industri telekomunikasi, adalah telepon seluler, yang tidak lagi hanya satu perangkat dengan tujuan berkomunikasi melalui panggilan telepon.

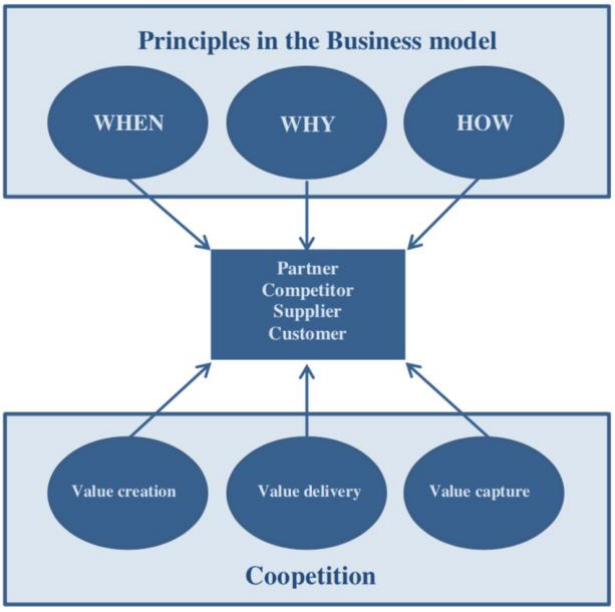
Saat ini *smartphone* yang digunakan sebagai komputer, televisi, bank internet, dll., Semuanya terintegrasi ke dalam satu perangkat, dan di mana layanan utamanya dibangun dari aplikasi TI. Layanan dan perangkat, serta industri yang dulu terpisah sekarang digulung ke satu tempat, yaitu *smartphone*. Industri telekomunikasi telah didekonstruksi karena perusahaan semakin berkolaborasi dengan perusahaan lain, dan rantai nilai vertikal perusahaan telah berkembang menjadi jaringan nilai yang kompleks (Li & Whalley, 2002 : 469). Hal ini menyebabkan koopetisi sekarang semakin terintegrasi dalam kegiatan sehari-hari perusahaan. Contohnya adalah ketika kedua pesaing *Samsung Electronics* dan *Sony Corporation* menggabungkan sumber daya pelengkap mereka dalam kolaborasi, dan bersama-sama mulai mengembangkan dan memproduksi panel TV LCD layar datar (Gnyawali & Park, 2011 : 650, 654).

Perubahan yang dibahas di atas juga memberi tekanan pada bagaimana perusahaan merancang model bisnis mereka, yang merupakan alat untuk membantu menganalisis dan mengkomunikasikan strategi yang dipilih perusahaan untuk menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai (Shafer, 2005 : 202). Meskipun konsep model bisnis telah menjadi bagian dari semua kegiatan ekonomi sejak beberapa dekade yang lalu, konsep ini menjadi lebih penting pada pertengahan 1990-an ketika Internet sedang booming dan pasar yang muncul meningkat pesat (Zott et al., 2011 : 1022). Internet dapat dengan beberapa contoh terlihat telah mengubah model bisnis tradisional tentang cara memberikan dan menangkap nilai dalam industri informasi (Teece, 2010 : 178). Karena itu, inovasi model bisnis telah menjadi penting untuk menangkap manfaat dari perubahan teknologi (Lambert & Davidson, 2013 : 676). Kajian ini juga menyoroti bahwa konvergensi dan perubahan teknologi memaksa perusahaan untuk terlibat dalam hubungan dengan pesaing dan merekonstruksi desain tradisional model bisnis mereka.

Ritala and Wegmann (2014 : 236) berpendapat bahwa ada hubungan antara model bisnis dan koopetisi karena pentingnya penciptaan dan penangkapan nilai dalam kedua konsep, dan menggunakan perspektif model bisnis dapat membantu untuk memahami bagaimana suatu perusahaan dapat membuat dan menangkap nilai dalam konteks koopetisi. Karena model bisnis mewakili logika dan strategi inti perusahaan, Ornstein dan Sandahl (2015) berpendapat bahwa ketika perusahaan semakin terlibat dalam koopetisi dan menjadikannya bagian yang terintegrasi dari kegiatan sehari-hari mereka, mereka dapat membawa koopetisi ke dalam model bisnis mereka. Ini dapat membuat strategi koopetitif mereka dapat dipahami dan diintegrasikan ke dalam logika inti perusahaan, serta menghubungkan hasil koopetitif dengan nilai pelanggan. Ritala et al. (2014 : 237) telah menggabungkan konsep model bisnis dan koopetisi untuk memperkenalkan konsep model bisnis berbasis koopetisi. Lebih lanjut, mereka berpendapat bahwa model bisnis berbasis koopetisi dapat menggambarkan bagaimana kegiatan yang terkait dengan koopetisi dapat menciptakan nilai pelanggan, dan juga menggambarkan bagaimana menangkap bagian dari nilai itu dan keuntungan yang menyertainya. Penelitian sebelumnya tentang koopetisi tidak terkait erat hasil koopetisi dengan nilai pelanggan, tetapi sebagian besar menghubungkannya dengan penciptaan nilai melalui R&D dan teknologi. Namun model bisnis terhubung ke nilai pelanggan dan cara menangkap nilai itu, serta bagaimana perusahaan individu membedakan dirinya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Ritala et al., 2014 : 165).

Ornstein dan Sandahl (2015) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa hubungan antara koopetisi dan model bisnis sampai batas tertentu jelas dari kerangka teori , hanya dengan melihat melalui lensa satu sama lain. Namun, masih ada beberapa tanda tanya tentang hubungan antara koopetisi dan model bisnis, yang dapat kita isi dengan temuan empiris. Berdasarkan kedua koneksi yang mereka temukan melalui kerangka teori dan temuan empiris, koopetisi dan model bisnis dapat diintegrasikan dengan membawa koopetisi di semua blok bangunan dari model bisnis. Koopetisi baik hulu dan hilir berinteraksi dengan model bisnis, tetapi dalam blok bangunan yang berbeda. Koopetisi hulu terutama berinteraksi dengan blok bangunan infrastruktur, tetapi juga blok bangunan keuangan. Koopetisi hilir terutama berinteraksi dengan blok bangunan pelanggan dan penawaran, dan juga blok

bangunan keuangan. Mereka melihat bahwa integrasi antara koopetisi dan model bisnis dapat memiliki pengaruh positif pada penciptaan, pengiriman, dan penangkapan nilai perusahaan dilihat dari kedua perspektif. Koopetisi membantu perusahaan untuk memperluas proposisi nilainya dan memberikan nilai yang diminta dari pelanggan. Ini dapat memberikan sumber daya dan kemampuan tambahan untuk apa yang dimiliki perusahaan secara internal dalam model bisnisnya dan dapat berkontribusi pada peningkatan penciptaan nilai. Baik dalam koopetisi maupun model bisnis, potensi perolehan nilai tergantung pada fokus kapabilitas perusahaan. Dengan kapabilitas ini dalam model bisnis, penangkapan nilai dapat meningkat, baik langsung dari pelanggan di koopetisi hilir, dan nilai yang berasal dari koopetisi hulu. Dengan mengembangkan prinsip dan pedoman untuk koopetisi dalam model bisnis, kapan melakukan pembangunan, mengapa dan bagaimana, hubungan antara dua konsep dapat membawa beberapa manfaat bagi perusahaan untuk peningkatan nilai. (Lihat gambar 1.2)



Gambar 1.2 Prinsip dalam model bisnis untuk koopetisi

Sumber : Ornstein dan Sandahl (2015)

Sebagai implikasinya, koopetisi dan model bisnis bersama-sama dapat memiliki implikasi positif pada sustainabilitas. Menurut Ornstein dan Sandahl (2015) hasil penelitiannya dapat digunakan untuk meningkatkan pembangunan berkelanjutan perusahaan. Dengan terlibat dalam koopetisi, perusahaan dapat bersama-sama

mengembangkan solusi yang lebih berkelanjutan dalam model bisnis mereka dengan risiko lebih rendah daripada secara terpisah. Peningkatan sustainabilitas juga dapat dicapai dalam model bisnis dengan belajar dari perusahaan yang lebih "*sustainable*" melalui koopetisi. Jika lebih banyak perusahaan menjadi *sustainable*, itu bermanfaat bagi masyarakat. Dari temuan empiris, jelas bahwa perusahaan ingin meningkatkan jumlah orang dengan kompetensi TI, yang sama-sama ingin mereka capai bersama.

Di pasar Indonesia F5 memiliki lima segment pasar yang dikelompokan menjadi telekomunikasi, perbankan, pemerintahan, dan teritori. Pada pasar telekomunikasi F5 memiliki dominasi cukup besar dikarenakan keunggulan produknya dibanding kompetitornya yaitu keunggulan pada kapasitas dan *reliability* produknya yang memenuhi kebutuhan *carrier-grade* dari perusahaan telekomunikasi. Walaupun F5 memiliki portofolio produk yang sangat lengkap namun tetap membuka kemungkinan untuk tetap berkolaborasi dengan kompetitor dalam beberapa kasus atau proyek. Hal ini tidak terlepas dari target dan kebutuhan yang diinginkan oleh pelanggan. Dengan berkolaborasi dengan kompetitor F5 dapat memberikan solusi yang lebih cepat dan ekonomis kepada pelanggan-pelanggannya. Beberapa proyek bersama yang dilakukan F5 adalah berkolaborasi dengan Fortinet, Palo Alto dan juga DDI (Dimension Data Indonesia) sebagai mitra.

1.3 Perumusan Masalah

Ritala et al. (2014 : 236) berpendapat bahwa ada hubungan antara model bisnis dan koopetisi karena pentingnya penciptaan dan penangkapan nilai dalam kedua konsep, dan menggunakan perspektif model bisnis dapat membantu untuk memahami bagaimana suatu perusahaan dapat membuat dan menangkap nilai dalam konteks koopetisi. Karena model bisnis mewakili logika dan strategi inti perusahaan, Ornstein & Sandahl (2015) berpendapat bahwa ketika perusahaan semakin terlibat dalam koopetisi dan menjadikannya bagian yang terintegrasi dari kegiatan sehari-hari mereka, mereka dapat membawa koopetisi ke dalam model bisnis mereka. Ini dapat membuat strategi koopetitif mereka dapat dipahami dan diintegrasikan ke dalam logika inti perusahaan, serta menghubungkan hasil koopetitif dengan nilai pelanggan. Mengikuti Ritala et al. (2014 : 237) telah

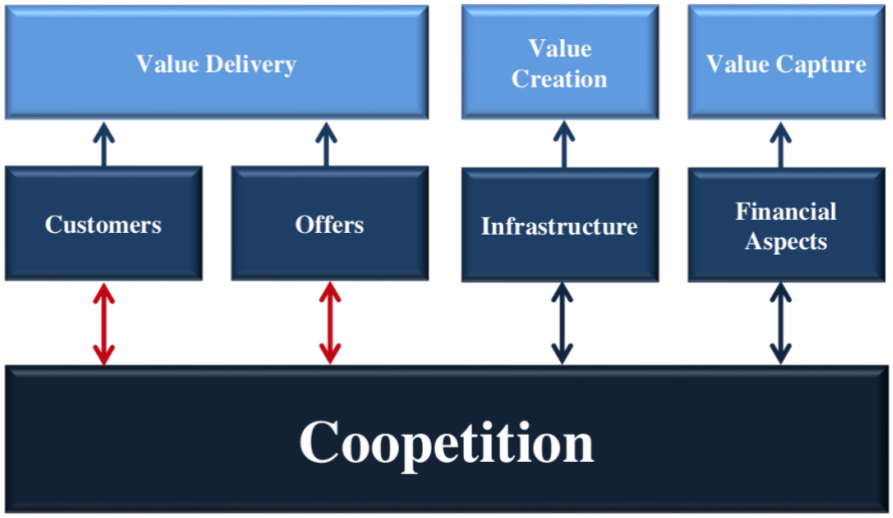
menggabungkan konsep model bisnis dan koopetisi untuk memperkenalkan konsep model bisnis berbasis koopetisi. Lebih jauh lagi, mereka berpendapat bahwa model bisnis berbasis koopetisi dapat menggambarkan bagaimana kegiatan yang berhubungan dengan koopetisi dapat menciptakan nilai pelanggan, dan juga menggambarkan bagaimana menangkap bagian dari nilai itu dan keuntungan yang menyertainya. Penelitian sebelumnya tentang koopetisi tidak terkait erat hasilnya dengan nilai pelanggan, tetapi sebagian besar menghubungkannya dengan penciptaan nilai melalui R&D dan teknologi. Namun model bisnis terhubung ke nilai pelanggan dan cara menangkap nilai itu, serta bagaimana perusahaan individu membedakan dirinya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Ritala et al., 2014 : 165).

Tinjauan literatur Lambert dan Davidson (2013) menunjukkan bahwa ada banyak studi yang telah mendefinisikan komponen model bisnis dalam konteks yang berbeda, dan itu adalah bidang yang akan terus berkembang. Menurut Lambert dan Davidson (2013 : 669) sebagian besar studi dibatasi pada perspektif dan kegiatan perusahaan fokus, dan menurut Mason dan Spring (2011 : 1033) pemahaman tentang pengaruh jaringan pada model bisnis masih kurang dalam literatur.

Meskipun banyak perusahaan terlibat dalam koopetisi, masih sedikit penelitian tentang bagaimana memasukkannya ke dalam model bisnis. Seperti yang disebutkan sebelumnya, baik koopetisi maupun model bisnis memiliki mekanisme utama penciptaan nilai dan penangkapan nilai. Ritala et al. (2014) telah melihat bahwa perusahaan dapat mengambil manfaat dari memasukkan koopetisi ke dalam model bisnis.

Penelitian dari Ornstein dan Sandahl (2015) menyimpulkan bahwa terdapat empat pendorong utama untuk hubungan antara koopetisi dan model bisnis. Pertama, pentingnya faktor keluwesan dalam hubungan antara koopetisi dan model bisnis. Model bisnis bukanlah suatu yang linear dan kaku melainkan haruslah luwes dan adaptif terhadap apa yang dibutuhkan oleh sebuah proyek dan bagaimana bentuk kerjasama dan koopetisi dalam proyek itu dijalankan.

Kedua, mereka menambahkan dari kerangka teori hubungan antara koopetisi dan model bisnis sebelumnya dan berpendapat bahwa hubungan lain harus ditambahkan. Hubungan ini berkaitan dengan blok bangunan pelanggan dan penawaran, dan koopetisi (lihat gambar 1.3). Mereka berpendapat bahwa permintaan pelanggan masih merupakan faktor pendorong kuat di balik koopetisi. Ini memperkuat argumen bahwa koopetisi dan model bisnis harus terhubung. Pelanggan dan penawaran adalah aspek penting dalam literatur model bisnis, dan perlu dihubungkan dalam literatur koopetisi (garis warna merah).



Gambar 1.3 Hubungan antara koopetisi dan model bisnis

Sumber : Ornstein dan Sandahl (2015)

Ketiga, Koopetisi dapat membawa tambahan sumber daya dan kemampuan ke model bisnis dan juga terbukti bahwa model bisnis dapat membawa manfaat bagi koopetisi, hal ini karena model bisnis dapat memudahkan keterlibatan koopetisi. Dengan mengembangkan prinsip dan pedoman untuk koopetisi dalam model bisnis, lebih mudah untuk dikelola. Itulah alasan mengapa kami memilih untuk menambahkan panah dalam hubungan antara koopetisi dan blok bangunan infrastruktur (lihat gambar 1.3).

Keempat, pentingnya integrasi koopetisi dengan model bisnis untuk menangkap nilai. Penangkapan nilai dalam koopetisi berbeda dari penangkapan nilai dalam model bisnis, karena tidak merujuk pada penangkapan nilai langsung dari pelanggan, yang dilakukannya dalam teori model bisnis. Dalam koopetisi, nilai

yang ditangkap tergantung pada kemampuan masing-masing perusahaan, yang dapat ditemukan dalam model bisnis perusahaan.

Dari penjelasan di atas dan juga apa yang telah dipaparkan pada latar belakang penulis berpendapat bahwa koopetisi dan hubungannya terhadap model bisnis adalah hal yang sangat penting bagi suatu perusahaan untuk memahami dan menjalankannya dalam rangka menjaga keunggulan kompetitif dan sustainabilitasnya. Berdasarkan penelitian literatur yang sudah dilakukan ditemukan bahwa penelitian mengenai hubungan antara koopetisi dan model bisnis masih sangat terbatas dan perlu dikembangkan. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Ritala et. all (2014) dibutuhkan penelitian di masa depan untuk berbagai industri dan model bisnis yang sudah dilakukan untuk melihat bagaimana faktor penggerak yang berbeda dari koopetisi dan digunakan dalam praktik. Penelitian lain juga dapat menganalisis secara spesifik evolusi model bisnis untuk perusahaan dan industri tertentu untuk melihat bagaimana koopetisi mempengaruhi mereka dari waktu ke waktu. Secara khusus, penelitian menggunakan data primer dan pendekatan kasus longitudinal dapat membedakan apakah model bisnis sengaja direncanakan dari perspektif koopetisi atau fenomena tersebut muncul tiba-tiba. Akhirnya, penelitian kuantitatif dapat fokus pada efektivitas termasuk koopetisi sebagai bagian dari model bisnis keseluruhan perusahaan dan memeriksa implikasinya terhadap kinerja. Menyambung penjelasan ini, Ornstein dan Sandahl (2015) memandang bahwa masih banyak area yang belum dijelajahi untuk subjek ini dan perlu penelitian lebih lanjut. Juga akan sangat berharga untuk menjelajahi lebih jauh bagaimana alasan di balik pengambilan keputusan untuk koopetisi dan konfigurasi model bisnis yang terbentuk, untuk melengkapi pemahaman tentang bagaimana merancang prinsip-prinsip substansial dan peralatannya. Selanjutnya, koopetisi dan model bisnis dapat dipelajari dalam hal pengembangan sustainabilitas dan bagaimana perusahaan dapat bekerja sama untuk mencapai model bisnis yang lebih berkelanjutan.

Berdasarkan penelitian literatur di atas telah membawa penulis untuk melakukan penelitian tentang bagaimanakah implementasi model bisnis berbasis koopetisi di pasar ADC Indonesia dengan studi kasus di perusahaan F5 . Perusahaan F5 dipilih

sebagai studi kasus dikarenakan sudah menjalani koopetisi dalam menawarkan solusi kepada pelanggan-pelanggannya dengan berkolaborasi bersama kompetitor-kompetitornya sehingga penelitian ini diharapkan mendapatkan data-data dan jawaban-jawaban yang dibutuhkan.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka pertanyaan penelitian bisa dijabarkan sebagai berikut : "Bagaimana implementasi model bisnis berbasis koopetisi di perusahaan F5 ?"

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah :

1. Untuk mengetahui proses koopetisi yang berjalan di perusahaan F5.
2. Untuk memetakan model bisnis berbasis koopetisi di perusahaan F5.
3. Untuk mengetahui hasil implementasi koopetisi di perusahaan F5.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak terkait dan berkepentingan, untuk 2 (dua) aspek berikut:

1.6.1 Aspek Teoritis

a. Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini dibangun dari teori koopetisi yang sudah ada dan akan menambah informasi dan eksplorasi teori ini dengan objek baru. Selanjutnya, penelitian ini akan berkontribusi menambah perspektif baru terhadap literatur model bisnis. Penelitian ini juga akan berkontribusi untuk pemahaman tentang bagaimana perusahaan beradaptasi dan meningkatkan kinerjanya dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan sangat cepat.

b. Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi referensi untuk melanjutkan penelitian dengan subjek koopetisi dan model bisnis seperti penelitian kualitatif untuk membedakan apakah model bisnis sengaja direncanakan dari perspektif koopetisi atau fenomena tersebut muncul tiba-tiba, penelitian kuantitatif dapat fokus pada efektivitas dan risiko

termasuk koopetisi sebagai bagian dari model bisnis keseluruhan perusahaan dan memeriksa implikasinya terhadap kinerja.

1.6.2 Aspek Praktis

a. Penelitian ini akan membantu manajer dengan memberikan pengetahuan tentang bagaimana penciptaan nilai, pengiriman nilai, dan penangkapan nilai melalui koopetisi.
b. Untuk membantu memahami lebih baik tentang bagaimana perusahaan dapat memperoleh manfaat dari koopetisi melalui model bisnis, dan juga pengaruh koopetisi terhadap perubahan model bisnis.

1.7 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini diuraikan tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini diuraikan mengenai kajian pustaka dari penelitian-penelitian terdahulu sehingga dapat menemukan kesenjangan penelitian dan menentukan posisi penelitiannya. Dalam bab ini juga membahas proses pembentukan kerangka pemikiran dari penelitian ini.

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini diuraikan mengenai jenis penelitian, operasional variabel, tahapan penelitian, situasi sosial, pengumpulan data berserta sumber data, validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bab ini diuraikan mengenai karakteristik responden dan hasil penelitian. Data tersebut dianalisis dalam pembahasan hasil penelitian.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini diuraikan kesimpulan dari hasil penelitian dan usulan saran dalam aspek akademis dan praktis.