

The Identification of “The Art of War” Military Strategy On Netflix’s Business Strategy

Identifikasi Strategi Militer “The Art of War” pada Strategi Bisnis Netflix

Ulfa Fawzia & Baiq L.S.W. Wardhani
Universitas Airlangga

ABSTRAK

Karya sastra klasik “the Art of War” yang ditulis oleh Sun Tzu dipandang relevan ketika diterapkan di era kontemporer ini. Tidak terbatas pada lingkup militer saja, the Art of War juga dapat diterapkan di berbagai aspek kehidupan salah satunya di aspek bisnis. Tulisan ini bertujuan untuk meneliti strategi militer yang tertulis dalam the Art of War yang teridentifikasi dalam strategi bisnis Netflix, sebagai suatu perusahaan yang berhasil menghadirkan terobosan di tengah industri hiburan digital. Untuk mencapai tujuan tersebut, penulis menggunakan metode kualitatif yang menganalisis data primer dan sekunder, serta mengumpulkan data-data dari kajian terdahulu, buku, jurnal, dan artikel ilmiah. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Netflix mengadopsi beberapa strategi militer Sun Tzu dalam upayanya menduduki industri hiburan. Dengan beberapa penafsiran terminologi strategi militer yang kemudian disesuaikan dengan terminologi bisnis, penulis kemudian menelaah tahap-tahap perkembangan bisnis Netflix yang disertai dengan analisis strategi militer “the Art of War” sebagai upaya perusahaan melakukan penetrasi pasar dan menghadapi kompetitor, mendesain inovasi dan mengembangkan usaha, serta membentuk aliansi. Selain itu, penulis menemukan kesamaan pemikiran antara konsep pasifisme Sun Tzu dengan konsep bisnis Netflix sebagai purpose-driven business.

Kata-kata kunci: *The Art of War, Netflix, dan Strategi Bisnis.*

The classic literary work, “the Art of War” written by Sun Tzu, is considered to remain relevant applied in this contemporary era. Not limited to the military aspect, the Art of War also finds its place in various aspects of life, one of which is in business aspects. This paper aims to examine the military strategy written in the Art of War identified in the Netflix business strategy as a company that has succeeded in generating breakthroughs amid the digital entertainment industry. The authors employ qualitative methods to analyze both primary and secondary data collected from previous studies, books, journals, and scientific articles. The results of this study indicated that Netflix adopted several of Sun Tzu’s military strategies in its efforts to occupy the entertainment industry. Some interpretations of military strategy terminologies have been adjusted into business terminologies to analyze the stages of Netflix’s business development by using the Art of War military strategy as attempts by the company to penetrate the market and face competitors, designing innovation and business development, as well as forming alliances. Moreover, the authors found the similarity of ideas between the concept of pacifism by Sun Tzu with the business concept of Netflix as a purpose-driven business.

Keywords: *The Art of War, Netflix, and Business Strategy.*

*The Identification of “The Art of War” Military Strategy
on Netflix’s Business Strategy*

Konsep strategi memiliki beragam definisi yang secara sederhana dapat dijelaskan sebagai upaya atau rencana dalam mencapai tujuan. Strategi sudah dikenal dari berabad-abad yang lalu dan penggunaannya pertama kali diterapkan dalam bidang militer. Istilah strategi berasal dari Bahasa Yunani yang berarti *generalship* atau keahlian militer. Salah satu dari berbagai strategi militer yang masih relevan dan menjadi patokan hingga saat ini adalah strategi perang Sun Tzu, yang dituliskan dalam karya klasik berjudul “The Art of War” (AoW)¹. Tidak terbatas hanya pada strategi perang, Sun Tzu juga membahas mengenai filosofi hidup lainnya seperti integritas, kemenangan, kekalahan, kehilangan, ketidakpastian, akuntabilitas, dan tanggung jawab. Hubungan antara manusia juga tidak luput menjadi pembahasan Sun Tzu, salah satunya mengenai cara berinteraksi dengan jenderal, prajurit, serta musuh (Chu 2007). Seiring dengan berjalannya waktu, pengadopsian dan penerapan strategi perang telah mengalami pergeseran antara teori dan praktiknya, dilihat melalui fakta bahwa di era modern ini peperangan konvensional semakin jarang terjadi. Namun, bukan berarti ide-ide atau hasil pemikiran strategi militer ikut punah begitu saja. Meskipun dirancang untuk menghadapi peperangan, pendekatan militer juga berkontribusi dan berguna dalam perencanaan strategi bisnis. Strategi militer seperti strategi bisnis, selayaknya terus berkembang sebagai respon terhadap lingkungan yang terus berubah dan mengalami pergeseran.

Dewasa ini, strategi militer banyak diadaptasi dan diterapkan dalam berbagai macam hal. AoW telah mendapatkan tempat dalam penggunaan praktis kehidupan sehari-hari termasuk pada aspek budaya, politik, hingga bisnis. Salah satu yang menarik untuk dikaji adalah strategi militer yang diterapkan oleh suatu perusahaan untuk menjalankan bisnisnya, terlepas dari adanya perbedaan antara unsur-unsur yang menyusun strategi militer dan strategi bisnis (Cohen 2004). Dalam dunia bisnis, perusahaan saling bersaing secara agresif untuk mendapatkan keuntungan dalam arena yang penuh dengan ketidakpastian, ibarat keadaan di medan perang. Secara keseluruhan, AoW menekankan bahwa pasukan yang mahir dalam operasi militer selalu memahami prinsip peperangan dan mengadopsi kebijakan yang benar, sehingga peluang untuk meraih kemenangan akah lebih besar. Hal yang sama kemudian diterapkan dalam ranah bisnis, di mana perencanaan yang cermat dari seluruh situasi memungkinkan suatu bisnis atau perusahaan untuk mengambil kendali pasar. Tujuan mendasar strategi militer adalah menempati posisi yang lebih unggul dibandingkan lawan, tidak jarang strategi militer juga mengincar posisi kemenangan total sebagai tujuan akhirnya. Hal yang sama juga berlaku untuk bisnis yang menganalisis peluang, kekuatan, kelebihan, dan kelemahan lawan untuk kemudian dikembangkan menjadi strategi yang memprioritaskan penguasaan pasar (Lloyd 2015). Strategi bisnis sangat diperlukan untuk membantu sebuah bisnis meningkatkan status kompetitif mereka dan menentukan kinerja bisnis dalam industri (Wheelen dan Hunger 2012), selebihnya proses penerapan strategi bisnis berkaitan erat dengan bagaimana sebuah bisnis mampu memasuki pasar, mendapat tempat, sekaligus mempertahankan bahkan meningkatkan posisinya di pasar. Strategi bisnis bagi suatu perusahaan sama pentingnya dengan strategi militer bagi pasukan yang akan berperang. Suatu organisasi atau perusahaan memerlukan strategi bisnis untuk menentukan tujuan, memanfaatkan sumber daya seefektif mungkin, mengoordinasikan keputusan yang dibuat oleh individu yang berbeda, atau sekedar untuk meraup keuntungan (Grant 2013).

Baik dalam hal militer maupun bisnis, penggunaan kekuatan adalah esensial untuk mengeksploitasi kelemahan pesaing. Mengingat keberhasilan atau kemenangan tidak diperoleh secara tiba-tiba, setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri pasti memiliki strategi berupa visi dan misi untuk mencapai tujuannya, tidak terkecuali Netflix. Sebagai perusahaan yang mengubah gaya industri pertelevisian.

¹ The Art of War ditulis pada 500 Sebelum Masehi (SM)

Keberhasilan Netflix tentunya bukan tanpa strategi yang matang. Perusahaan tersebut terus menerus bertransformasi hingga berhasil merajai industri pasar hiburan dan menggeser kepopuleran televisi kabel². Beberapa ahli bisnis menganggap bahwa Netflix menerapkan prinsip yang mampu dijadikan patokan bagi perusahaan yang sedang berusaha mendapatkan tempatnya di pasar melalui tiga langkah utama yaitu (1) berambisi besar (*think big*); (2) memulai sesuatu dari hal kecil (*start small*); dan (3) bergerak maju dengan cepat (*scale fast*) (Mui 2011).

Tulisan ini bertujuan untuk mendalami lebih lanjut strategi militer yang teridentifikasi dan diadopsi sedemikian rupa sehingga berhasil diterapkan dalam model bisnis Netflix. Mengacu pada karya klasik “The Art of War” (AoW) dengan menggunakan Netflix sebagai contoh studi kasus, penulis mencoba menelaah beberapa kesamaan pada strategi bisnis dalam melakukan invasi pasar, memperluas jaringan, meraih target pelanggan dalam rangka memenuhi agenda perusahaan untuk meraup keuntungan. Netflix sebagai perusahaan yang berhasil memanfaatkan kemajuan teknologi untuk memenuhi kebutuhan konsumen, telah disebut-sebut sebagai standar dan contoh bagi perusahaan yang ingin berhasil dalam bidang hiburan digital (Osuri 2016). Perkembangan teknologi internet tentu telah mengubah kebiasaan yang dulunya melekat pada masyarakat, termasuk kebiasaan masyarakat dalam mengakses hiburan. Netflix berperan dalam perubahan tingkah perilaku konsumen di era digital dengan menghadirkan konsep “TV Everywhere”³.

Pada tahun 1999, Netflix memulai kegiatan bisnisnya dengan menyediakan layanan persewaan DVD. Berbeda dengan usaha persewaan DVD pada umumnya, Netflix tidak mempunyai toko fisik, pemesanan DVD dilakukan melalui *e-mail* yang kemudian dilanjutkan dengan pengiriman DVD fisik melalui pos kepada pelanggan. Dengan membayar biaya langganan yang sudah ditentukan setiap bulan, pelanggan diberikan kebebasan untuk menyewa berapapun judul film. Pada tahun 2007, Netflix mulai menyediakan layanan *streaming*⁴ dengan tujuan mengurangi biaya yang dikeluarkan untuk pengiriman DVD. Diawali dengan 2.000 judul yang kemudian menunjukkan respon baik dari pelanggan sehingga naik pesat mencapai 20.000 judul dalam kurun waktu tiga tahun. Tren pasar “*home entertainment*” terus diminati sehingga Netflix mulai menjadi pilihan utama bagi penikmat hiburan digital. Hingga tahun 2017 lalu, Netflix sudah beroperasi di lebih dari 190 negara.

Interpretasi “The Art of War” (AoW) dalam Berbagai Bidang

Karya klasik Timur AoW yang ditulis Sun Tzu merupakan filosofi strategi perang yang paling banyak dipelajari dan berpengaruh dalam sejarah politik dan militer, tidak hanya bagi rakyat Tiongkok, tetapi juga berbagai belahan dunia. AoW disusun dalam era perang tradisional, yang masih menggunakan panah, pedang, dan pasukan berkuda. Secara khusus, ide utama dalam AoW dibagi menjadi dua pemikiran besar, yang pertama terkait dengan perspektif dan sikap menuju peperangan dan yang kedua terkait dengan strategi dan taktik khusus mengenai persaingan dan keseimbangan (Li dan Yang 2017). AoW terdiri dari 13 bab, secara umum 3 bab pertama membahas mengenai perencanaan, pelaksanaan perang, dan strategi serangan perang. Sementara bab 4 hingga 13 menjelaskan prinsip-prinsip yang dibutuhkan untuk memenangkan sebuah peperangan (Li 2008). Wong et al. (1998) berpendapat bahwa prinsip utama

² Reed Hastings mendirikan Netflix pada tahun 1997 di Amerika Serikat.

³ TV Everywhere adalah konsep tentang acara atau siaran yang dulunya hanya dapat dinikmati di televisi, kini dapat dinikmati melalui *personal computer*, laptop, tablet, hingga telepon genggam.

⁴ Sarana untuk mengirimkan konten berupa data audio atau video melalui internet secara langsung.

AoW dibagi menjadi dua komponen yaitu mengenal diri sendiri dan mengenal musuh. Sun Tzu menganut pandangan bahwa sebaiknya perang sebisa mungkin dihindari, namun di samping itu ia juga memberikan tahap-tahap strategi perang jika memang terpaksa dilakukan, yaitu (1) menyerang rencana musuh; (2) kemudian menyerang aliansi musuh; (3) menyerang angkatan bersenjata musuh; dan (4) menaklukkan tembok-tembok pertahanan di kota-kota musuh (Howe 2015). Lo et al. (1998) menambahkan bahwa AoW tidak hanya memberikan arahan tentang pelaksanaan strategi secara umum, tetapi juga melihat perilaku yang sesuai dan sikap seorang pemimpin dan hubungan mereka dengan prajuritnya.

Terdapat beberapa bidang yang telah menerapkan strategi perang AoW di luar lingkup militer, salah satunya adalah bidang bisnis. Dalam hal perencanaan bisnis, Lee et al. (1998) merancang strategi manajemen bisnis yang mengacu pada AoW. Tulisan Foo dan Grinyer (1994) membandingkan AoW dan proses perencanaan strategis, di mana mereka mengidentifikasi sejauh mana sifat dan keberhasilan perencanaan strategis di perusahaan-perusahaan besar ASEAN yang secara substansial mengadopsi AoW. McNeilly (1996) membahas kerangka kerja dalam merancang strategi untuk mencapai kesuksesan menggunakan enam prinsip dari AoW yang terdiri dari (1) mengambil alih pasar tanpa merusak; (2) menghindari kekuatan pesaing dan menyerang kelemahan pesaing; (3) menggunakan pengetahuan dan muslihat untuk memaksimalkan kekuatan intelijen bisnis; (4) menggunakan kecepatan dan persiapan untuk mengatasi persaingan; (5) membentuk aliansi untuk menundukkan lawan; dan (6) mengembangkan karakter pemimpin untuk memaksimalkan potensi karyawan. Vinayan dan Hong (2012) menerapkan strategi AoW pada operasi bisnis modern dalam organisasi manufaktur di Malaysia menggunakan data yang dikumpulkan dari 300 perusahaan yang terdiri dari perusahaan multinasional dan usaha kecil menengah. Empat dimensi yang dikembangkan dalam penelitian tersebut adalah (1) motivasi karyawan; (2) pengetahuan tentang pasar; (3) perencanaan strategis; dan (4) kepemimpinan yang efektif.

Dalam hal pemasaran bisnis Lo et al. (1998) berlandaskan jenis medan perang dari AoW yang terdiri dari tiga dimensi yaitu *ease of entry*, *reversibility*, dan *fit*, mencoba untuk menganalisis tujuh jenis pasar usaha kecil dan menengah (*Small Medium Enterprises/SME*). Macdonald dan Neupert (2005) menerapkan enam medan dan sembilan prinsip AoW untuk mendalami strategi pemasaran, beserta langkah-langkah untuk menghadapi masing-masing situasi. Penggolongan strategi AoW terbukti sesuai dalam lingkup pemasaran dan masih relevan untuk mengelola bisnis hingga saat ini. Gagliardi (2004) dalam bukunya menjelaskan strategi penjualan, analisis investasi, mempertahankan pelanggan, dan lain-lain, dengan menggunakan lima faktor keberhasilan dari AoW. Dean Lundell (1997) menginterpretasikan karya AoW untuk para pebisnis dan investor sebagai panduan untuk terjun ke dalam dunia bisnis yang penuh pertimbangan taktis agar dapat tetap stabil dalam lingkungan yang terus berubah. Dalam bisnis, investasi dan akumulasi sumber daya merupakan pertimbangan utama, mengingat kondisi pasar yang cepat berubah. Selain itu, evaluasi strategis yang dianjurkan AoW juga dijadikan pedoman terhadap evaluasi kinerja ekonomi yang diperlukan dalam rangka mengidentifikasi peluang.

Interpretasi strategi militer AoW pada strategi bisnis memerlukan beberapa padanan terminologi militer menjadi terminologi bisnis. Beberapa terminologi tersebut antara lain adalah (1) medan perang dapat diartikan sebagai pasar; (2) jenderal atau komandan diartikan sebagai manajer atau manajemen; (3) perang diartikan sebagai kompetisi; (4) tentara atau pasukan diartikan sebagai karyawan; dan (5) musuh diartikan sebagai perusahaan kompetitor atau pesaing (Lo et al. 1998). Sun Tzu dalam AoW juga menganjurkan perlunya menilai lima faktor mendasar untuk memenangkan perang yang terdiri dari: (1) pengaruh moral (*moral influence*) diterjemahkan sebagai

kepemimpinan politik; (2) iklim (*climate*) diterjemahkan sebagai lingkungan bisnis; (3) medan (*terrain*) diterjemahkan sebagai lingkungan dan struktur pemasaran; (4) kepemimpinan (*generalship*) diterjemahkan sebagai manajer pemasaran atau pemimpin tim, dan (5) ajaran (*doctrine*) diterjemahkan sebagai tujuan dan sasaran jangka panjang (Haque 2005). Karena jenis dan sifat setiap bisnis berbeda, maka strategi yang diterapkan juga harus disesuaikan. Dalam tulisan ini penulis membahas strategi bisnis yang diterjemahkan dari strategi militer AoW, terbatas pada lingkup strategi penetrasi pasar, strategi inovasi, serta strategi pembentukan aliansi dan pertumbuhan usaha.

Strategi Penyusunan Rencana sebagai Upaya Penetrasi Pasar

Strategi pemasaran atau segala jenis strategi yang bersifat ofensif maupun defensif memiliki hubungan erat dengan strategi militer. Maka dari itu, sangat memungkinkan bagi strategi militer untuk dapat diterapkan dalam strategi pemasaran, mempertimbangkan proses penetrasi pasar yang diibaratkan sebagai medan perang untuk menangkap dan mempertahankan dominasi pasar serta melindungi pangsa pasar dari berbagai pemain lainnya. Dalam AoW, Sun Tzu menekankan pentingnya mengenali musuh dan diri sendiri, dengan begitu maka kemenangan akan ada di depan mata (Giles 1910, 11). Selanjutnya, di antara lima faktor yang patut dipertimbangkan dalam memahami kondisi lapangan, dua di antaranya adalah faktor medan dan cuaca (Giles 1910, 1). Dalam strategi bisnis, pernyataan tersebut kemudian diinterpretasikan sebagai perilaku analisis kompetitif (*competitive analysis*), yang dalam praktiknya terdiri dari memahami kompetitor, memahami produk atau layanan, dan beberapa peluang maupun resiko yang mungkin muncul. Hal tersebut perlu dilakukan dalam rangka menguasai pasar dan target konsumen sehingga kesuksesan bisnis dapat dicapai. Zahra dan Chaples (1993) mendefinisikan *competitive analysis* sebagai proses ketika perusahaan mendefinisikan dan memahami industrinya, mengidentifikasi pesaingnya, menentukan kekuatan dan kelemahan kompetitor serta mengantisipasi tindakan mereka. Setelah mendapatkan informasi mengenai seluk beluk kompetitor, perlu dilakukan penyesuaian antara informasi yang telah didapat dan rencana bisnis. Penyesuaian tersebut menurut Cohen (2011) dapat dicapai melalui beberapa cara yaitu (1) melalui kisi-kisi kompetitif yang menyoroti perbedaan antara kompetitor dari segi harga, jenis produk atau jasa, dan sebagainya; (2) melalui analisis kesenjangan yang menyoroti perbedaan fungsionalitas antara perusahaan dan kompetitor; serta (3) melalui analisis SWOT⁵. Ketiga penyesuaian tersebut selaras dengan pemahaman dalam salah satu strategi AoW yang menyatakan bahwa keberhasilan dalam peperangan dicapai dengan menyesuaikan diri secara teliti dengan tujuan musuh (Giles 1910, 54).

Netflix bukan perusahaan pertama yang menghadirkan bisnis persewaan DVD. Sebelumnya, pasar persewaan DVD di Amerika Serikat (AS) dikuasi oleh beberapa merek pesaing Netflix seperti Blockbuster yang didirikan pada 1985, Hollywood Video yang didirikan pada 1988, dan Hastings Entertainment yang didirikan pada 1968 (Fiegerman 2018). Menyadari akan banyaknya pesaing, Netflix terjun dalam industri hiburan dengan memanfaatkan teknologi internet yang pada saat itu sedang berkembang pesat. Beberapa hal yang membedakan Netflix dari kompetitornya adalah (1) menyediakan persewaan DVD secara daring; (2) pengiriman DVD melalui kantor pos; (3) menawarkan biaya langganan per bulan dengan tarif tetap; dan (4) tidak memungut biaya keterlambatan. Netflix hadir dan membawa angin segar melalui layanan yang tidak dimiliki oleh pesaingnya. Bermodalkan perpustakaan video berupa

⁵ Analisis SWOT terdiri dari analisis mengenai *strength*, *weakness*, *opportunity* and *thread* (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) yang ditemukan oleh seorang konsultan manajemen bernama Albert Humphrey pada tahun 1960s di Stanford Research Institute.

*The Identification of "The Art of War" Military Strategy
on Netflix's Business Strategy*

website yang menyediakan sekitar 900 judul film dan kebijakan sewa maksimum selama tujuh hari. Meskipun merupakan pemain baru, Netflix telah memiliki posisi yang lebih unggul dibandingkan pendahulunya, yaitu memanjakan pengguna dengan kemudahan akses dalam mendapatkan hiburan di rumah. Sejak awal, Netflix berhasil menangkap potensi bisnis mereka dengan cara mendorong batas-batas inovasi teknologi yang bahkan belum terpikirkan oleh kompetitor dan pelanggannya melalui identifikasi peluang.

Iklim industri hiburan sangat bergantung pada permintaan konsumen yang selalu menuntut hal baru dan menarik. Dalam hal memenuhi permintaan konsumen, pasar adalah sumber terbaik untuk mendapat informasi mengenai permintaan maupun selera target pelanggan (Michaelson dan Michaelson 2003). Dunia bisnis menempatkan pelanggan sebagai juri dari produk atau layanan yang dipasarkan, maka dari itu suatu perusahaan harus mengenali kebutuhan dan keinginan pelanggan agar mampu menyediakan nilai yang tepat sehingga proses bisnis antara keduanya dapat berlangsung terus menerus. Pelanggan yang loyal adalah aset berarti karena secara tidak langsung mereka tidak akan menghiraukan penawaran kompetitor lain. Netflix menyadari hal tersebut, oleh karena itu Netflix memusatkan fokus utamanya pada bagaimana DVD yang ditawarkan dapat sampai kepada pelanggan secara lebih cepat dan mudah. Dekade pertama adalah masa terpenting yang dimanfaatkan Netflix untuk mengembangkan produknya, menangkap keinginan konsumen, dan memantapkan diri menjadi perusahaan berbasis internet di antara pesaing-pesaing yang ada (Osur 2016).

Beberapa upaya telah dipersiapkan semata-mata untuk menghadirkan layanan hiburan yang sepenuhnya bisa menyesuaikan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Sesuai dengan misinya untuk menjadi salah satu perusahaan terkemuka di era hiburan digital, Netflix konsisten dalam berusaha mengakomodasi permintaan pasar yang mudah bergeser dengan cara memenuhi permintaan pelanggan dalam menikmati hiburan yang cepat dan mudah didapatkan, tanpa harus meninggalkan rumah. Bekerja sama dengan United States Postal Service (USPS) untuk menyempurnakan sistem pengiriman DVD yang cepat dan murah, Netflix menyadari pentingnya kecepatan dan harga pengiriman DVD ini nantinya akan berpengaruh pada kepuasan pelanggan dan pemasukan perusahaan. Tidak hanya mengembangkan layanan pengiriman pos, Netflix juga berinvestasi pada pembuatan mesin yang berfungsi untuk mengurutkan amplop dan membacanya *barcode* dengan kecepatan hingga 5.000 amplop per jam. Tujuannya tidak lain adalah membantu proses pembagian DVD di kantor pos berdasarkan wilayah yang dituju, dengan begitu DVD akan bisa sampai ke tangan pelanggan lebih cepat. Langkah yang dipilih Netflix sesuai dengan apa yang dijelaskan oleh De Toni dan Tonchia (2001) sebagai sistem evaluasi kinerja modern. Jika sistem evaluasi tradisional berorientasi pada laba, maka sistem evaluasi kinerja modern berorientasi pada kepuasan dan kebutuhan konsumen didasarkan pada nilai yang diciptakan perusahaan.

Lebih lanjut mengenai analisis, AoW menjelaskan bahwa jenderal yang hebat menempatkan diri mereka di luar kemungkinan kekalahan (Giles 1910, 54). Alih-alih menyerang, menunggu kesempatan yang tepat untuk mengalahkan musuh adalah langkah yang lebih tepat. Menghindari kekalahan terletak pada keputusan di tangan jenderal. Namun kesempatan untuk mengalahkan musuh disediakan oleh musuh sendiri. Netflix sadar akan pentingnya mengenali gerak-gerik kompetitor dengan cara menunggu kompetitornya membuat keputusan yang salah dalam rangka merebut pelanggan loyal mereka. Salah satunya dapat diidentifikasi dari kasus Blockbuster. Hingga tahun 2007, Blockbuster sebagai pemain lama dalam industri persewaan DVD masih menjadi kompetitor utama Netflix. Pada saat itu David Cook, pendiri Blockbuster memusatkan tujuan bisnisnya pada *franchising* atau waralaba sehingga

jangkauan mereka dapat menyebar luas mencapai lebih dari 3.400 toko pada tahun 1993 (Poggi 2010). Dengan aset ribuan lokasi ritel, jutaan pelanggan, dan anggaran pemasaran yang besar, Blockbuster mampu mendominasi industri persewaan DVD. Namun di balik itu, Blockbuster mengenakan beban biaya keterlambatan yang cukup besar kepada pelanggannya. Pada tahun 2000, Blockbuster mampu mengumpulkan sebesar 800 juta Dollar AS hanya dari biaya keterlambatan. Pemasukan dari biaya keterlambatan tersebut kemudian diperhitungkan menjadi salah satu model pendapatan Blockbuster (Satell 2014). Orientasi pada perluasan usaha membuat Blockbuster tidak menghiraukan faktor-faktor eksternal seperti pergeseran perilaku konsumen, pemanfaatan teknologi internet, dan tidak mampu mengidentifikasi strategi-strategi kompetitornya. Hal yang terjadi kemudian adalah Blockbuster gagal beradaptasi dengan perubahan industri hiburan yang pada saat itu sudah berorientasi pada layanan *digital streaming*. Blockbuster bukannya tidak memanfaatkan teknologi internet, tetapi keputusan yang diambil cenderung kurang tepat sasaran. *Website* yang diluncurkan pada tahun 1996 hanya terbatas pada sarana promosi dan menjual beberapa judul DVD. Persewaan DVD melalui internet baru diluncurkan Blockbuster pada tahun 2003, ketika Netflix sudah berhasil mengambil alih sebagian konsumennya dan merajai pasar. Blockbuster mengalami penurunan sepertiga dari nilai perusahaan, dan pada saat yang bersamaan Netflix mengalami peningkatan nilai usahanya sebanyak 16 kali lipat (Jordan 2011).

Strategi Inovasi dalam Identifikasi Revolusi Daring

Pemaparan AoW mengenai pasukan militer di medan perang berupaya mencitrakan bumi sebagai tempat atau tanah di mana pasukan dan nonpasukan digerakkan dengan cara-cara tertentu yang dapat diprediksi. Keberhasilan seorang jenderal membutuhkan keputusan yang tepat, dengan didukung persiapan lain dari aspek eksternal seperti analisis medan perang. Dalam AoW, istilah *terrain* dan *ground* merujuk pada kondisi geografis peperangan yang dapat dikendalikan sebagian (*semi controllable*). Jika diterjemahkan dalam kacamata bisnis, medan perang diartikan sebagai variabel yang berinteraksi antara pasar, perusahaan, persaingan, maupun pelanggan. Sun Tzu membagi jenis *terrain* berdasarkan situasi dan kondisi geografis (Giles 1910, 40)⁶. Industri hiburan AS pada tahun 2017 sangat menjanjikan dengan penghasilan sebesar 703 miliar Dollar AS, yang didapat dari bisnis film, program televisi dan iklan, konten *streaming*, musik, siaran, radio, dan lain-lain (Westcott 2017).

Kemajuan dalam industri ini secara signifikan diuntungkan oleh platform digital yang memfasilitasi produksi, distribusi, dan konsumsi konten. Industri hiburan di AS termasuk dalam kategori *accessible terrain*, yaitu medan yang dapat dilalui secara bebas oleh kedua belah pihak (Giles 1910, 40). Dengan kata lain, pasar dapat dengan mudah dipenetrasi oleh perusahaan kecil maupun raksasa yang ingin bergabung dalam persaingan, karena tidak terdapat pemain utama yang memegang kendali atau memonopoli pasar. Di keadaan medan seperti ini, Sun Tzu menyarankan bahwa pasukan perlu fokus untuk mengamankan medan yang paling menguntungkan. Dalam konteks bisnis, hal tersebut dapat diartikan bahwa perusahaan perlu mendeteksi dan menjaga segmen pasar yang sekiranya mempunyai prospek (Macdonald dan Neupert 2005). Selanjutnya, Sun Tzu dalam AoW membedakan *ground* menjadi sembilan jenis (Giles 1910, 46)⁷. Persaingan Netflix dengan kompetitor dalam industri

⁶ Sun Tzu membagi *terrain* menjadi enam jenis yaitu (1) *Accessible terrain*; (2) *Entangling terrain*; (3) *Indecisive terrain*; (4) *Constricted terrain*; (5) *Precipitous terrain*; dan (6) *Distant terrain*.

⁷ Sun Tzu membagi *ground* menjadi sembilan jenis yaitu (1) *Dispersive ground*; (2) *facile ground*; (3) *contentious ground*; (4) *open ground*; (5) *ground of intersecting highways*; (6) *serious ground*; (7) *difficult ground*; (8) *hemmed-in ground*; dan (9) *desperate ground*.

*The Identification of “The Art of War” Military Strategy
on Netflix’s Business Strategy*

hiburan dapat dikategorikan sebagai persaingan *open ground*, di mana industri tersebut menunjukkan kondisi pasar yang bebas diakses oleh perusahaan sejenis, yang kemudian dapat bersaing secara bebas. Tidak ada hambatan yang berarti untuk masuk dan tidak sulit untuk mendapatkan konsumen. Dalam keadaan ini, perusahaan diharuskan bersikap awas, defensif, serta sigap untuk menyerang kapanpun karena persaingan bisa datang dari segala arah.

Pembahasan mengenai titik lemah diungkapkan Sun Tzu sebagai sasaran serangan yang tepat. Hal tersebut dapat dicapai salah satunya dengan cara menyerang medan yang berada di luar pertimbangan musuh (Giles 1910, 19). Dalam ranah bisnis, strategi tersebut dapat diimplementasikan pada strategi inovasi. Selama dekade pertama, Netflix mengembangkan inovasi budaya yang tidak hanya membantu bisnis mereka bertahan hidup di tengah-tengah persaingan yang ketat, namun juga mampu memenuhi pergeseran permintaan yang berkiblat pada perubahan tingkah laku konsumen. Layanan daring telah menghasilkan *view count* mengesankan dari pelanggan dan menunjukkan bahwa persaingan internet tidak bisa lagi dihindari. Pada tahun 2005, dunia hiburan digital mengalami pergeseran seiring dengan munculnya YouTube. Kemudahan akses yang ditawarkan YouTube beserta keragaman konten yang bisa diakses secara drastis menurunkan minat dan mengancam kelanjutan bisnis persewaan DVD. Melihat ancaman tersebut, Netflix mengadopsi revolusi daring dengan cara merambah bisnis *streaming* video dan perusahaan distribusi internet pada Februari 2007 dan mulai menjauh dari bisnis persewaan DVD, masa-masa itu kemudian disebut sebagai fase sindikasi Netflix (Osor 2016).

Revolusi daring tersebut nampaknya merupakan suatu langkah visioner yang diambil Netflix melihat fakta bahwa sejak tahun 2000, pengenalan teknologi baru dan produk elektronik telah dengan cepat meningkatkan akses terhadap hiburan. Pada tahun 2012, terdapat 134 juta rumah tangga di AS yang memiliki layanan internet kecepatan tinggi terpasang di rumah, komputer, tablet, atau *smartphone* sehingga dengan cepat bergeser dari menyewa DVD fisik ke layanan *streaming* (Thompson et al. 2013). Inovasi *streaming* Netflix mengutamakan kenyamanan, yaitu pelanggan dapat mengakses film atau acara TV kapanpun mereka mau tanpa harus takut untuk ketinggalan dan tanpa iklan. Tanpa menerapkan iklan konvensional, Netflix menggantinya dengan cuplikan *trailer*, iklan digital, dan unggahan media sosial yang terfokus untuk menargetkan konsumen ideal. Netflix juga menawarkan beberapa paket berlangganan yang disesuaikan dengan kebutuhan, pelanggan juga diizinkan untuk mengunduh konten dan melihatnya secara daring sehingga semakin memudahkan mereka untuk menikmati layanan.

Sejak awal, Hasting selaku CEO Netflix berfokus untuk meningkatkan konten bagi pelanggan dari segi kuantitas dan kualitas melalui beberapa cara. Pertama, Netflix mengupayakan proses negosiasi dengan beberapa studio produksi film perihal biaya lisensi, akuisisi langsung, atau kesepakatan pembagian keuntungan untuk mendapatkan izin tayang atas judul-judul agar dapat dinikmati pelanggan. Netflix juga memberikan wadah bagi industri film independen, yang sulit untuk meraih penonton karena keterbatasan penayangan di teater atau bioskop-bioskop ternama. Kemudian pada tahun 2013, Netflix menerapkan strategi pergeseran model bisnis dari yang awalnya sebagai perusahaan distribusi film, menjadi perusahaan produksi konten yang dijuluki sebagai “Netflix Originals” (Muston 2019). Industri pembuatan konten telah bergeser secara signifikan selama dua dekade terakhir seiring dengan tuntutan konsumen yang terus berubah. Saat ini, pelanggan secara terus-menerus mengubah cara mereka dalam menonton video, acara televisi, dan bentuk media lainnya sehingga perusahaan harus beradaptasi dengan cepat. Produk “Netflix Originals” menawarkan film, animasi, dokumenter, atau acara TV lainnya yang dibuat dan dimiliki oleh rumah produksi Netflix serta hanya dapat diakses melalui platform Netflix. Salah satu faktor

yang membuat Netflix Originals begitu sukses adalah tidak adanya peraturan ketat dalam hal durasi dan konten film yang harus dipatuhi oleh rumah produksi sehingga memberikan kebebasan terhadap penulis dan sutradara untuk berkreasi (Miller 2015).

Selama bertahun-tahun Netflix telah berkembang menjadi lebih dari sekedar platform penyedia layanan *streaming*, tetapi juga salah satu distributor film dan acara TV terbesar di dunia. Memiliki kapasitas untuk memproduksi kontennya sendiri memungkinkan Netflix untuk mempromosikan eksklusifitas layanannya sehingga memungkinkannya untuk bersaing dengan studio atau perusahaan produksi televisi lainnya seperti Fox Studios dan HBO. Netflix menganggap hal tersebut sebagai peluang karena dalam banyak kasus, harga tiket bioskop lebih mahal daripada biaya berlangganan paket Netflix setiap bulan. Konten eksklusif tersebut menjadi produk utama Netflix untuk menarik banyak pelanggan baru sekaligus mempertahankan pelanggan tetap. Dalam pembuatan dan pengembangan konten, Netflix mengutamakan permintaan penonton dengan mengacu pada konten yang paling diminati pelanggan. Lebih lanjut, dalam AoW juga dibahas mengenai pentingnya terjun lebih awal ke dalam medan perang. Pada umumnya, prajurit yang tiba dan menduduki medan perang lebih awal akan memiliki waktu untuk beristirahat dan menunggu musuh. Sedangkan, prajurit yang terlambat tiba di medan perang tidak akan mempunyai waktu untuk bersiap-siap dan harus segera bertindak saat mereka sudah lelah (Giles 1910, 19). Dalam ranah bisnis, pemikiran tersebut bisa diartikan sebagai strategi "*First Mover*". *First mover* adalah perusahaan pertama yang berinovasi memunculkan suatu layanan atau produk dan memungkinkan perusahaan tersebut untuk membangun pengenalan merek yang kuat dan mendapatkan loyalitas pelanggan sebelum pesaing memasuki arena (Tarver 2020). *First mover* mempunyai beberapa kelebihan seperti (1) meningkatkan citra dan reputasi perusahaan dengan pembeli; (2) memasuki pasar lebih awal dan mengikat bahan baku utama, teknologi baru, saluran distribusi, dan sejenisnya; dan (3) membangun loyalitas pelanggan (Sammut-Bonnici dan Channon 2015). Dalam hal ini Netflix adalah *first mover* terhadap dua produknya yaitu (1) layanan *streaming video on demand*⁸; dan (2) sistem algoritma yang menghubungkan antara teknologi dan perilaku konsumen.

Sejak sebelum terpikirkan oleh perusahaan hiburan lainnya, Netflix menyadari bahwa industri hiburan tradisional tidak akan bertahan lama dan harus segera menyesuaikan perkembangan teknologi yang ada. Dengan menawarkan *platform streaming video on demand* sebagai model baru dalam menghadirkan hiburan di rumah, Netflix memiliki keunggulan berupa *brand recognition*⁹ karena telah mengubah gaya tradisi menonton televisi dan secara tidak langsung memaksa industri lain untuk mengikuti jejaknya. Ketika Blockbuster tidak lagi terhitung sebagai kompetitor bagi layanan *streaming* Netflix, pemain-pemain baru mulai bermunculan dengan layanan yang serupa seperti Amazon Prime Video, Hulu, Sony PlayStation Vue, HBO Now, dan lain-lain (Bhasin 2017). Namun dengan keunggulan *frist mover*-nya, Netflix mampu menjadi *platform streaming* film maupun acara TV yang paling populer dan diminati oleh berbagai lapisan masyarakat.

Pada dasarnya, penggunaan teknologi informasi dan memperkenalkan sistem baru merupakan upaya investasi perusahaan untuk menjadi suatu perusahaan *first mover*. Netflix dikenal sebagai perusahaan yang tidak segan-segan mengeluarkan banyak uang untuk berinvestasi dalam teknologi baru sebagai kunci memenangkan industri media hiburan. Netflix mendefinisikan dirinya sebagai wadah rekomendasi film dan pilihan berdasarkan preferensi pribadi (Netflix 2020). Dengan visi misi utama

⁸ Layanan *video on demand* adalah layanan televisi interaktif yang mengizinkan pengguna mengontrol atau memilih sendiri program yang ingin ditonton.

⁹ Brand recognition (pengenalan merek) adalah tingkat minimal kesadaran merek yang menjadi penting ketika pembeli memilih suatu merek pada saat melakukan pembelian (Wahyono 2014).

untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, Netflix merupakan perusahaan pertama yang berinvestasi pada pengembangan sistem algoritma canggih dan akurat. Sistem algoritma yang dikembangkan tersebut bertujuan untuk menentukan rekomendasi film melalui perhitungan yang akurat, alih-alih mengandalkan selera orang lain untuk merekomendasikan film. Dalam pengumpulan data yang diperlukan untuk peningkatan akurasi algoritma, Netflix mengalih dayakan sumber daya manusia dalam rangka mengumpulkan ide dan kreativitas yang beragam. Langkah tersebut merepresentasikan salah satu strategi dalam AoW yang menyatakan bahwa tidak ada lebih dari lima warna primer yaitu biru, kuning, merah, putih, dan hitam, namun jika dikombinasikan, maka akan menghasilkan lebih banyak warna daripada yang bisa dilihat; serta tidak ada lebih dari lima rasa utama yaitu asam, pedas, asin, manis, pahit, namun jika dikombinasikan dapat menghasilkan lebih banyak rasa yang lebih bervariasi (Giles 1910, 16). Sun Tzu mengimplikasikan bahwa ketika menghadapi keterbatasan, kreativitas diperlukan untuk memunculkan kemungkinan yang sebelumnya tidak tersedia. Lebih jauh lagi, hasil pemikiran dua kepala lebih baik jika dibanding dengan hasil pemikiran satu kepala saja. Dalam ranah bisnis, salah satu metode yang dilakukan untuk memperoleh beragam informasi, pendapat, ide, kreativitas, dan lain-lain dari sekelompok besar orang disebut sebagai *crowdsourcing* (Hargrave 2019). Lebih lanjut, Howe (2006) mengatakan bahwa *crowdsourcing* berarti perusahaan mengalih dayakan aktivitasnya yang dulunya dikerjakan oleh pihak internal ke pihak eksternal. *Crowdsourcing* memberikan keuntungan yang sangat besar bagi perusahaan karena dapat memperoleh akses ke ratusan atau bahkan ribuan pendekatan berbeda dalam menyelesaikan suatu masalah.

Netflix menginisiasi “Netflix Prize” sebagai program *crowdsourcing* yang berlangsung antara tahun 2006 dan 2009. Tujuannya adalah menarik dan mempertahankan pelanggan melalui rekomendasi film yang akurat dan untuk meningkatkan algoritma rekomendasi film Netflix berdasarkan yang telah mereka tonton (Murtha 2017). Kompetisi ini berhasil menarik lebih dari 50.000 peserta dari 186 negara (Hallinan dan Striphas 2014) mulai dari spesialis *machine learning*, insinyur komputer, hingga ahli matematika (Bell et al. 2010) dengan imbalan sebesar 1 juta Dollar AS untuk individu atau tim yang mampu mengembangkan sistem rekomendasi dengan akurasi yang lebih tepat daripada Cinematch, suatu sistem yang sudah dimiliki Netflix terlebih dahulu. Respon positif terhadap peningkatan kualitas pengalaman pengguna tersebut dapat dilihat dari peningkatan jumlah judul film dari yang semula berjumlah 3.100 judul pada tahun 1997, menjadi 5.200 judul di tahun 2000 (Goyal 2019) dan pada tahun 2010, Netflix mulai mengepaskan sayapnya dan menjangkau total 43 negara di seluruh dunia (Pepitone 2011). Berkat prosedur analisis mendalam perusahaan, Netflix dapat menjangkau target globalnya tanpa harus kehilangan pasar domestiknya. Revolusi daring yang diinisiasi Netflix mampu membawa perusahaan tersebut menjadi pemain utama dalam industri hiburan. Pada saat yang bersamaan, pelaku bisnis industri hiburan lainnya tidak mampu mengimbangi permintaan konsumen dikarenakan keterlambatan mereka dalam melihat peluang, yaitu dalam memanfaatkan teknologi internet untuk akses hiburan yang lebih mudah dan terjangkau bagi seluruh lapisan masyarakat.

Strategi Pembentukan Aliansi sebagai Upaya Pengembangan Usaha

Adalah hal yang sudah banyak dijumpai ketika suatu perusahaan menjalin hubungan kerja sama dengan kompetitornya. Kerja sama dengan kompetitor menghasilkan *outcome* manfaat lebih, termasuk risiko dan pembagian biaya, berbagi saluran distribusi dan pemasaran bersama, serta kolaborasi inovasi. Dalam tinjauan

akademik dan praktik bisnis, fenomena ini sebut *co-opetition*¹⁰. Membangun hubungan dengan kompetitor selain dapat menghindari persaingan sengit juga dapat memberi pandangan atas potensi ancaman untuk kemudian dapat dicegah di waktu mendatang (Harisson 2019). Dalam penerapannya, bekerja sama dengan kompetitor mengharuskan suatu perusahaan untuk tetap awas dan memahami tujuan perusahaan dan mitra kompetitornya secara jelas agar kerja sama mampu berjalan dengan baik tanpa ada persaingan atas siapa yang lebih unggul (Doz et al. 1989). Hal ini bukan berarti suatu perusahaan tidak perlu khawatir terhadap pesaing lagi. Secara teknis kolaborasi kompetitif tetap menempatkan kompetitor sebagai pesaing maka dari itu setiap perusahaan yang terlibat diharapkan berhati-hati dalam bertindak dan membagi informasi. Perusahaan yang saling bersaing memiliki sumber daya relevan dan menghadapi tekanan serupa sehingga *co-opetition* memungkinkan perusahaan untuk memperoleh dan menciptakan pengetahuan teknologi baru dalam berinovasi (Quintana-García dan Benavides-Velasco 2004; Ritala dan Hurmelinna-Laukkanen 2009).

Sun Tzu menekankan bahwa membangun aliansi adalah hal yang harus segera dilakukan setelah menaklukkan musuh. Dalam hal memilih aliansi, AoW menganjurkan untuk tidak membedakan antara musuh dan teman. Bahwa tidak semua pihak yang membahayakan kita adalah musuh sebelum diketahui ambisinya (Giles 1910, 53). Jika karakteristik musuh dengan sedemikian rupa sudah dipahami, maka kesempatan untuk beraliansi akan mungkin dicapai meskipun hanya untuk waktu yang singkat. Dengan kata lain, bekerja sama dengan kompetitor adalah dianjurkan ketika suatu perusahaan sudah mengenal karakteristik dan visi misi kompetitor yang bersangkutan, serta antara kedua perusahaan tersebut mempunyai tujuan yang sama. Di samping itu, AoW menekankan pada kehati-hatian dalam menginisiasi peperangan dan sebisa mungkin meraih kemenangan tanpa harus berperang sehingga peperangan adalah pilihan terakhir setelah semua cara damai diupayakan terlebih dahulu. Berperang dan memenangkan semua pertempuran bukanlah pencapaian tertinggi, pencapaian tertinggi terjadi ketika pasukan mampu menaklukkan musuh tanpa harus berperang. Peperangan bagi suatu bangsa adalah masalah hidup dan mati serta kelangsungan hidup atau kehancuran sehingga harus diperhitungkan dengan hati-hati (Giles 1910, 5). Poin tersebut kemudian diterjemahkan bahwa persaingan antar perusahaan tidak selalu harus terjadi di dunia bisnis. Visi atau misi perusahaan tidak selalu mengalahkan pesaingnya, tetapi lebih kepada menciptakan keadaan *win-win*. Persaingan bisnis memang tidak dapat dihindari, tetapi menjalin kerja sama lebih menjanjikan di bawah iklim bisnis yang penuh ketidakpastian (Li dan Yang 2017). Pemikiran dalam AoW tersebut juga menyiratkan konsep *co-opetition* pada iklim bisnis modern. Selanjutnya, AoW juga membahas waktu yang paling tepat untuk membentuk aliansi yaitu ketika menghadapi rintangan sulit (Giles 1910, 30). Pembentukan aliansi menjadi fondasi penting bagi perusahaan untuk mencapai pasar yang lebih efektif dan efisien serta membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang lebih luas. Dalam salah satu strategi pembentukan aliansi, dikenal kolaborasi kompetitif, yaitu kerja sama antara sekelompok perusahaan yang saling bersaing untuk menemukan solusi terhadap suatu masalah (Holland 2015), yang kemudian dihubungkan dengan konsep *co-opetition* di atas.

Netflix adalah penyedia layanan hiburan digital dengan Amazon sebagai salah satu kompetitornya. Amazon memiliki layanan Amazon Instant Video yang menawarkan fasilitas serupa dengan Netflix, yaitu *video on demand*. Kedua produk tersebut termasuk layanan yang paling diminati. Meskipun Amazon dan Netflix saling berkompetisi dengan kelebihan layanan masing-masing, mereka juga merupakan mitra bisnis. Ribuan data berupa film, acara TV, dan video yang dimiliki Netflix membutuhkan

¹⁰ *Co-opetition* telah umum dipraktikkan oleh perusahaan raksasa seperti General Motors dan Toyota dalam kegiatan manufaktur perakitan mobil, Canon yang memasok mesin fotokopi ke Kodak, dan banyak lagi.

tempat penyimpanan (*server*) yang besar. Jika perusahaan membutuhkan sumber daya teknologi yang besar, mereka memiliki dua pilihan yaitu untuk menciptakannya sendiri atau melakukan alih daya atas sumber daya teknologi tersebut. Adrian Cockcroft, presiden *cloud architecture* Netflix berpendapat bahwa jika terdapat dana investasi, dia lebih memilih untuk melanjutkan serial Netflix Originals yang sudah sukses, daripada menggunakan dana tersebut untuk membangun pusat penyimpanan data sendiri (Butler 2013). Di situlah Amazon memenuhi kebutuhan Netflix terhadap layanan penyimpanan melalui Amazon Web Service (AWS). AWS menyediakan layanan *cloud computing* untuk menyimpan data, *bandwidth* sebagai penunjang keperluan situs internet, dan lain-lain. AWS memberi Netflix beberapa keuntungan, termasuk efisiensi biaya dan operasional dengan meniadakan kebutuhan untuk membangun dan memelihara infrastruktur jaringan dan server fisik, keterluasan global, dan solusi terhadap pemadaman jaringan maupun listrik. Lebih dari 35% dari semua lalu lintas jaringan di Amerika Utara mengakses Netflix yang berasal dari server Amazon (Hern 2017). Netflix adalah pelanggan besar AWS di pasar *cloud computing* jika dihitung dari kontribusi pemasukannya (Krazit 2017). Pada kondisi seperti ini keluaran kerja sama yang diterima oleh kedua pihak adalah menguntungkan, meskipun Netflix dan Amazon Prime Video tetap bersaing memperebutkan pelanggan.

Co-opetition juga sempat diinisiasi oleh Netflix terhadap pesaing utamanya saat itu, yaitu Blockbuster. Pada tahun 2000, Netflix berupaya untuk membeli Blockbuster seharga 50 juta dolar dalam rangka penyatuan perusahaan untuk kerja sama, yaitu Netflix akan menjalankan merek Blockbuster secara daring dan sebagai gantinya Blockbuster ikut mempromosikan Netflix di setiap toko-tokonya (Satell 2014). Pada saat itu, Blockbuster sedang berada di puncak industri penyewaan video. Dengan ribuan lokasi ritel, jutaan pelanggan, anggaran pemasaran yang besar, dan operasi yang efisien yang jauh lebih besar dibandingkan Netflix. Di balik itu, Blockbuster memiliki kelemahan yang belum teridentifikasi, sedangkan Netflix memiliki keunggulan tertentu yang tidak dimiliki Blockbuster, yaitu tidak memiliki toko fisik atau ritel sehingga tidak perlu mengalokasikan biaya untuk hal tersebut dan mampu memberikan layanan yang lebih bervariasi kepada pelanggannya. Penolakan tawaran tersebut berujung pada kebangkrutan Blockbuster pada tahun 2010. Dari fakta tersebut kemudian disimpulkan bahwa Netflix sempat menginisiasi kerja sama dengan kompetitor utamanya, mengingat kedua perusahaan tersebut mempunyai tujuan yang sama, yaitu menghadirkan hiburan yang bisa dinikmati di rumah, dan kerja sama dirasa lebih menguntungkan daripada harus saling bersaing.

Pasifisme Sun Tzu dalam Iklim *Purpose-Driven Business*

Dari identifikasi strategi bisnis di atas, penulis menemukan beberapa rumusan baru mengenai perilaku perusahaan dalam menjalankan fungsinya. Rumusan pertama dilihat dari definisi kemenangan atau kesuksesan. Sebelumnya, kemenangan suatu perusahaan dapat diukur dari dominasi pasar dan banyaknya keuntungan yang berhasil diperoleh. Namun seiring berjalannya waktu dan mengacu pada studi kasus Netflix, kemenangan adalah bagaimana suatu perusahaan mampu berkontribusi kepada masyarakat serta meningkatkan kualitas hidup tidak hanya bagi *share holder*, tetapi juga pegawai dan konsumen. Tidak bisa dipungkiri bahwa korporasi sebagai institusi sosial yang kuat telah memberi pengaruh besar bagi masyarakat, yaitu dengan menciptakan lapangan kerja, menawarkan solusi terhadap masalah, dan lain sebagainya. Namun, masih banyak beberapa korporasi di luar sana yang belum secara maksimal memanfaatkan potensinya untuk meningkatkan kualitas hidup. Beberapa perusahaan nyaman dengan status quo yang menggambarkan perlombaan kekuasaan dan cenderung mementingkan hasil akhir saja.

Rumusan kedua adalah, penulis berpendapat bahwa dalam menjalankan sebuah bisnis, menghasilkan keuntungan seharusnya tidak dijadikan landasan utama. Konsep *profit-driven business* sudah waktunya ditinggalkan dan digantikan dengan konsep *purpose-driven business*. *Purpose-driven business* identik dengan perusahaan yang berorientasi pada proses yang salah satu misinya adalah memberikan dampak sosial positif dari kegiatan mereka. Iklim *purpose-driven business* dapat diidentifikasi melalui proses tumbuhnya suatu perusahaan, termasuk ketika perusahaan berkomitmen untuk terus berinovasi dan mempunyai niat tulus memecahkan masalah tanpa memordudakan etika bisnis yang berlaku. *Purpose-driven business* tampaknya sesuai dengan pandangan-pandangan pragmatisme yang banyak tertuang dalam AoW. AoW lebih menekankan pentingnya menghindari konflik dan kerugian yang mungkin muncul akibat konflik tersebut. Dari sini muncul sebuah gambaran baru mengenai kompetisi, yaitu persaingan bisnis tidak selalu harus saling menjatuhkan satu sama lain, tetapi juga bisa diwujudkan melalui peningkatan produk atau layanan yang bersangkutan secara terus-menerus. Bersaing berarti bersedia memperbaiki diri sendiri, menambah nilai perusahaan dalam upaya menduduki posisi unggul di pasar sehingga kompetitor akan enggan untuk bersaing dan akan lebih memilih untuk bergabung, sesuai dengan konsep pasifisme¹¹ yang tertuang dalam AoW.

Dalam lingkup persaingan bisnis, hendaknya etika bisnis menjadi perhatian utama suatu perusahaan. Kemenangan yang diperoleh melalui kompetisi yang adil dengan tetap mempertimbangan etika menjadi satu sumber fundamental perkembangan ekonomi (Estolla 2017). Netflix berhasil menerapkan strategi bisnis yang perlahan namun pasti. Pendekatan-pendekatan yang berfokus terhadap inovasi penambahan nilai layanan berhasil membawa Netflix pada kesuksesannya saat ini. Langkah yang diambil Netflix menunjukkan bahwa Netflix tidak hanya berorientasi pada hasil saja, tetapi juga proses. Dari kesuksesan tersebut, Netflix berhasil menggandeng kompetitor untuk kemudian menambah nilai layanannya secara bersama-sama, tentu saja dengan tujuan untuk memenuhi kepuasan pelanggan mereka. Bagaimanapun juga, Netflix masih belum bisa disebut sebagai perusahaan dengan bentuk bisnis sempurna. Masih ada beberapa hal yang perlu diperhatikan. Dengan maraknya layanan *streaming video on demand* yang ditawarkan oleh kompetitor, Netflix agaknya harus lebih waspada dalam mempertahankan tempatnya di pasar. Kualitas harus lebih diperhatikan dari banyaknya judul yang ditawarkan di platformnya. Alangkah lebih baik jika Netflix lebih selektif dalam menyaring konten yang bisa ditayangkan sehingga nilai konten yang ditawarkan mampu bersaing dengan program unggulan platform lain.

Simpulan

Pembahasan strategi perang atau militer tampaknya tidak akan hilang oleh waktu, meskipun dewasa ini perang tradisional sudah jarang terjadi. Hingga kini, karya klasik Sun Tzu, "The Art of War" yang membahas mengenai strategi perang masih relevan, bahkan berhasil diadopsi dalam berbagai aspek kehidupan salah satunya dalam lingkup bisnis. Melalui penafsiran beberapa terminologi strategi militer yang disesuaikan dengan terminologi bisnis, penulis kemudian menyimpulkan tiga tahap strategi bisnis Netflix yang diadaptasi dari karya klasik AoW sebagai upaya perusahaan menduduki peringkat utama dalam industri hiburan digital.

Pertama, dalam upaya penetrasi pasar dan menghadapi kompetitor, Netflix menerapkan salah satu strategi dalam AoW yang menekankan pentingnya menguasai aspek internal dan eksternal. Strategi tersebut sesuai dengan konsep *competitive analysis* yang berhasil diterapkan Netflix melalui pemahaman industri, identifikasi

¹¹ Pasifisme adalah aliran yang menentang adanya perang dan cinta damai.

*The Identification of “The Art of War” Military Strategy
on Netflix’s Business Strategy*

kompetitor, serta mengantisipasi gerakan kompetitor. Kedua, dalam strategi revolusi daring industri hiburan digital, Netflix menerapkan strategi AoW yang menyatakan pentingnya untuk menjadi yang pertama dalam mencapai dan menduduki medan perang, atau yang dikenal dengan konsep bisnis “*first mover*”. Dalam hal ini, Netflix adalah *first mover* atas dua produknya yaitu (1) layanan *streaming video on demand*; dan (2) sistem algoritma akurat yang menghubungkan antara kecanggihan teknologi dan perilaku konsumen. Ketiga, dalam strategi pengembangan usaha dan upaya pembentukan aliansi, Netflix menerapkan salah satu strategi dalam AoW yang membahas mengenai pembentukan aliansi dengan musuh. Dalam salah satu strategi pembentukan aliansi, *co-opetition* merupakan kolaborasi kompetitif, yaitu kerja sama yang dibentuk antara sekelompok perusahaan yang saling bersaing. Dalam hal membentuk aliansi, Netflix menggandeng perusahaan lain yang memberi nilai tambah pada manfaat bisnisnya, seperti Amazon.

Terdapat beberapa pelajaran dari studi kasus strategi bisnis Netflix, yang dalam penerapannya secara tidak langsung mengadopsi beberapa poin mendasar dari strategi militer. Jika mengamati iklim bisnis dewasa ini, penulis berpendapat bahwa keberlangsungan *profit-driven business* akan digantikan oleh *purpose-driven business*. Beberapa konsep pasifisme yang diusung Sun Tzu dalam AoW tampaknya sesuai dengan konsep *purpose-driven business*. Hal tersebut dikarenakan perusahaan yang berorientasi pada tujuan cenderung lebih mementingkan proses dan hasil secara bersamaan. Alih-alih sibuk menjatuhkan kompetitor, mereka lebih berfokus untuk meningkatkan kualitas produk atau jasa, dan kualitas hidup orang-orang yang terlibat di dalamnya, serta masyarakat sekitar.

Referensi

Buku dan Bab dalam Buku

- Chu, Chin, 2007. *The Art of War for Women: Sun Tzu’s ancient Strategies and Wisdom for Winning at Work*. New York: Currency Doubleday.
- Cohen, William, 2004. *The Art of the Strategist: 10 Essential Principles for Leading Your Company to Victory*. New York: Amacom.
- Foo, C.T., dan P.H. Grinyer, 1994. *Organization Strategy: Sun Tzu Business Warcraft*. Singapore: Utopia Press.
- Gagliardi, Gary, 2004. *The Art of War Plus the Art of Sales: Sun Tzu’s Strategy for Salespeople*. Clearbridge.
- Giles, Lionel (ed.), 1910. *Sun Tzu on the Art of War: The Oldest Military Treatise in the World*. Leicester: Allandale Online Publishing.
- Grant, Robert, 2013. *Contemporary Strategy Analysis*. Chichester: Wiley.
- Kotler, Phillip, dan Gary Armstrong, 2009. *Principles of marketing*. Boston: Pearson.
- Li, X.T, 2008. *Ideology of China’s Traditional Civilization and Modern Management*. Zhe Jiang: Zhe Jiang University Press.
- Lundell, Dean, 1997. *Sun Tzu’s Art of War for Traders and Investors*. New York: McGraw-Hill.
- McNeilly, Mark, 1996. *Sun Tzu and the Art of Business : Six Strategic Principles for Managers*. New York: Oxford University Press.
- Michaelson, Gerald, dan Steven Michaelson, 2003. *Strategies for Marketing 12*

Essential Principles for Winning the War for Customers. New York: McGraw-Hill.

Osur, Laura, 2016. *Netflix and the Development of the Internet Television Network*. Syracuse: Syracuse University.

Thompson, Arthur, et al., 2013. *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. New York: McGraw-Hill.

Wheelen, Thomas, dan J. David Hunger, 2012. *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. Boston: Pearson.

Jurnal dan Jurnal Daring

Adom, A., et al., 2016. "Competitor analysis in strategic management: Is it a worthwhile managerial practice in contemporary times", *Journal of Resources Development and Management*, **24**: 116-127.

Bell, R.M., et al., 2010. "All Together Now: A Perspective on The Netflix Prize", *Chance*, **23**(1): 24-29.

Dimovski, V., et al., 2012. "Sun Tzu's 'The Art of War' and implications for leadership: Theoretical discussion", *Organizacija*, Juli-Agustus, **45**(4): 151-158

Doz, Y., et al., 1989. "Collaborate with Your Competitors and Win", *Harvard Business Review*, **67**(1): 133-139.

Estolla, Matti, 2017. "About the Ethics of Business Competition", *Electronic Journal of Business Ethics and Prganization Studies*.

Hallinan, Blake, dan Ted Striphas, 2016. "Recommended for you: The Netflix Prize and the production of algorithmic culture", *New media & society*, **18**(1): 117-137.

Howe, L. O., 2015. "A Study of Sun Tzu's Art of War and Clausewitz's on War", *Journal of the Singapore Armed Forces*, **41**(2): 68-80.

Lee, S.F., et al., 1998. "Sun Tzu's the Art of War as business and management strategies for world class business excellence evaluation under QFD methodology", *Business Process Management Journal*, **4**(2): 96-113.

Li, Peter Ping, dan Monsol Yang, 2017. "How to Approach the Ancient Chinese Wisdom? A Commentary Concerning Sun Tzu's The Art of War", *Management and Organization Review*, **13**(4): 913-920.

Lo, V.H.Y., et al., 1998, "The Strategic Insights of Sun Tzu and Quality Management", *TQM Magazine*, **10**(3): 161-168.

Macdonald, Jason B. dan Kent E. Neupert, 2005. "Applying Sun Tzu's terrain and ground to the study of marketing strategy". *Journal of Strategic Marketing*, **13**(4): 293-304.

Quintana-García, Cristina, dan Carlos A. Benavides-Velasco, 2004. "Cooperation, Competition, and Innovative Capability: A Panel Data of European Dedicated Biotechnology Firms", *Technovation*, **24** (12): 927-938.

Ritala, Paavo, dan Pia Hurmelinna-Laukkanen, 2009. "What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coepetition", *Technovation*, **29**(12): 819-828.

Sammut-Bonnici, Tanya, dan Derek F. Channon, 2015. "First Mover Advantage", *International Management*, **6**: 1-2.

Toni, A. De, dan S. Tonchia, 2001. "Performance measurement systems—Models,

*The Identification of “The Art of War” Military Strategy
on Netflix’s Business Strategy*

characteristics and measures”, *International Journal of Operations & Production Management*, **21**(1/2): 46-71.

Wong, Y.Y., et al., 1998. “The strategy of an ancient warrior: an inspiration for international managers”. *Multinational Business Review*, **6**(1): 83.

Zahra, Shaker A. dan Sherry S. Chaples, 1993. “Blind spots in competitive analysis”. *Academy of Management Perspectives*, **7**(2): 7-28.

Artikel Daring

Balakrishnan, Anita, 2018. “Netflix jumps more than 8% after adding more subscribers than expected” [daring]. dalam <https://www.cnbc.com/2018/01/22/netflix-earnings-q4-2017.html> [diakses pada 28 Januari 2020].

Bhasin, Hitesh, 2017. “Netflix Competitor Analysis” [daring]. dalam <https://www.marketing91.com/netflix-competitor-analysis/> [diakses pada 28 Januari 2020].

Bhatia, Sameer, 2016. “7 Military Principles You Should Apply to Your Business Strategy” [daring]. dalam <https://businesscollective.com/7-military-principles-you-should-apply-to-your-business-strategy/index.html> [diakses pada 28 Januari 2020].

Butler, Brandon, 2013. “Amazon and Netflix: competitors who need each other” [daring]. dalam <https://www.networkworld.com/article/2168433/amazon-and-netflix--competitors-who-need-each-other.html> [diakses pada 28 Januari 2020].

Clayton, Bryan, 2013. “Sun Tzu and The Art of Business Strategy” [daring]. dalam <https://www.business2community.com/strategy/sun-tzu-and-the-art-of-business-strategy-0587525> [diakses pada 28 Januari 2020].

Cohen, Heidi, 2011. “Sun Tzu’s Competitive Advice” [daring]. dalam <https://heidicohen.com/sun-tzus-competitive-advice/> [diakses pada 28 Januari 2020].

Fata, Emily, 2019. “Netflix’s Business Strategy: What Your Company Can Learn” [daring]. dalam <https://www.startingbusiness.com/blog/business-strategy-netflix> [diakses pada 28 Januari 2020].

Fiegerman, Seth, 2018. “How Netflix beat its rivals and survived the 2000s” [daring]. dalam <https://money.cnn.com/2018/07/24/technology/netflix-2000s/index.html> [diakses pada 28 Januari 2020].

Goyal, Payal, 2019. “The Extensive Journey and Evolution of Netflix” [daring]. dalam <https://sbindependent.org/the-extensive-journey-and-evolution-of-netflix/> [diakses pada 28 Januari 2020]

Hargrave, Marshall, 2019. “Crowdsourcing” [daring]. dalam <https://www.investopedia.com/terms/c/crowdsourcing.asp> [diakses pada 28 Januari 2020].

Harisson, Joseph, 2019. “Partner with the Enemy? How Competitive Collaboration Can Improve Your Business and Boost Profits” [daring]. dalam <https://foundr.com/competitive-collaboration> [diakses pada 30 Mei 2020].

Hern, Alex, 2017. “Amazon web services the secret to the online retailer’s future success”, *The Guardian*, 2 Februari, [daring]. dalam <https://www.theguardian.com/technology/2017/feb/02/amazon-web-services-the-secret-to-the-online-retailers-future-success> [diakses pada 28 Januari 2020].

Holland, Richard, 2015. “The Benefits of Pre-Competitive Collaboration in the Pharmaceutical Industry” [daring]. dalam <https://www.ddw-online.com/business/p304800-the-benefits-of-pre-competitive-collaboration-in-the-pharmaceutical->

- industry.html [diakses pada 31 Mei 2020].
- Howe, Jeff, 2006. "The Rise of Crowdsourcing" [daring]. dalam <https://www.wired.com/2006/06/crowds/> [diakses pada 31 Mei 2020].
- Krazit, Tom, 2017. "Longtime Amazon Web Services customer Netflix said to be cozying up to Google" [daring]. dalam <https://www.geekwire.com/2018/longtime-amazon-web-services-customer-netflix-said-cozying-google/> [diakses pada 28 Januari 2020].
- Lloyd, Viola, 2015. "The Similarities between business strategy and military strategy" [daring]. dalam <https://www.thehrdirector.com/features/hr-in-business/the-similarities-between-business-strategy-and-military-strategy/> [diakses pada 28 Januari 2020].
- Miller, Shannon, 2015. "How to Sell a TV Show to Netflix" [daring]. dalam <https://www.indiewire.com/feature/how-to-sell-a-tv-show-to-netflix-63562/> [diakses pada 28 Januari 2020].
- Murtha, Maureen, 2017, "History of Crowdsourcing: The Netflix Prize" [daring]. dalam <https://www.herox.com/blog/839-history-of-crowdsourcing-the-netflix-prize> [diakses pada 28 Januari 2020].
- Muston, Samuel, 2019, "How Netflix changed the way we watch TV forever" [daring]. dalam <https://www.vogue.com.au/culture/features/how-netflix-changed-the-way-we-watch-tv-forever/image-gallery/4055a428013e9acdaf9f558f002f376b> [diakses pada 29 Januari 2020].
- Netflix, 2020. "About Netflix" [daring]. dalam <https://media.netflix.com/en/about-netflix> [diakses pada 28 Januari 2020].
- Pepitone, Julianne, 2011. "Netflix's vanished Sony films are an ominous sign" [daring]. dalam https://money.cnn.com/2011/07/08/technology/netflix_starz_contract/index.htm [diakses pada 28 Januari 2020].
- Poggi, Jeanine, 2010. "Blockbuster's Rise and Fall: The Long, Rewinding Road" [daring]. dalam <https://www.thestreet.com/investing/stocks/the-rise-and-fall-of-blockbuster-the-long-rewinding-road-10867574> [diakses pada 3 Juni 2020].
- Satell, Greg, 2014. "A Look Back at Why Blockbuster Really Failed and Why It Didn't Have to" [daring]. dalam <https://www.forbes.com/sites/gregsatell/2014/09/05/a-look-back-at-why-blockbuster-really-failed-and-why-it-didnt-have-to/#19d1fc941d64> [diakses pada 28 Januari 2020].
- Tarver, Evan, 2020. "First Mover Definition" [daring]. dalam <https://www.investopedia.com/terms/f/firstmover.asp> [diakses pada 28 Januari 2020].

Lain-lain

- Bowen, R., et al., 2014. "The Netflix case study" [daring]. dalam http://robertdaigle.com/wp-content/uploads/2014/01/BowenDaigleDionValentine_NetflixCaseStudy.pdf [diakses pada 30 Mei 2020].
- Haque, A., 2005. "Sun Tzu's The Art of War and Its Implications in Marketing" [daring]. dalam https://www.academia.edu/35009569/SUN_TZUS_THE_ART_OF_WAR_AND_ITS_IMPLICATIONS_IN_MARKETING?auto=download [diakses pada 31 Mei 2020].
- Jordan, Andrew K., 2011. The Effects of Netflix and Blockbuster Strategies on Firm Value. Senior Theses. Claremont: Claremont McKenna College.

*The Identification of “The Art of War” Military Strategy
on Netflix’s Business Strategy*

Vinayan Gowrie, dan Hong Yong Hoe, 2012. “Operationalization of Sun Tzu Art Of War Strategies For Business Excellence: a Study on Malaysian Manufacturing Industries”, dalam 2nd Annual Summit on Business and Entrepreneurial Studies, 15-16 Oktober. Kuching, Malaysia.

Westcott, Kevin, 2017. “2017 Media and Entertainment Industry Trends” [daring]. dalam <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/gx-2017-media-and-entertainment-industry-outlook.pdf> [diakses pada 31 Mei 2020].