



Strategi Bisnis Retail Digital DOLTINUKU

Ignatius Krido Sadmoko, Aprihatiningrum Hidayati*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

*Korespondensi: apr@manajemen.ac.id

Dikirim: 5 September 2021, Direvisi: 18 September 2021, Dipublikasikan: 26 Desember 2021

Abstrak

Penelitian Terapan ini bertujuan untuk mendapatkan Peta Strategi Bisnis Retail Digital DOLTINUKU periode 2021 – 2022, dengan mempergunakan metode *Balanced Scorecard (BSC)* sampai pada level perusahaan. Penelitian dilakukan di Semarang tempat beroperasinya DOLTINUKU, dimana data yang diambil adalah dengan interview, observasi dan studi pustaka, dan data internal DOLTINUKU yang diambil dari Januari 2019 s/d Maret 2021. Kesimpulan penelitian adalah bahwa DOLTINUKU perlu meningkatkan kinerja keuangan, melalui peningkatan kontribusi margin, penjualan, cost efisiensi dan gudang penjualan agar mampu memenuhi kebutuhan keuangannya sendiri (perspektif keuangan), juga dengan menambah gudang penjualan dan mengembangkan public relation (perspektif pelanggan) dengan didukung oleh pengembangan aplikasi yang dapat diandalkan (perspektif proses bisnis internal), dan peningkatan kualitas sumber daya manusia (pespektif pembelajaran dan pertumbuhan

Kata Kunci: *strategi bisnis, balanced scorecard, start up, bisnis retail digital, DOLTINUKU*

Abstract

This applied research aims to obtain a Digital Retail Business Strategy Map for DOLTINUKU, the period 2021 - 2022, using the Balanced Scorecard (BSC) method to the corporate level. The research was conducted in Semarang where DOLTINUKU operates, the data taken is by interview, observation and literature study, and internal DOLTINUKU data which period is from January 2019 to March 2021. The conclusion of this research is that DOLTINUKU needs to improve financial performance, through increasing the contribution margin, sales, cost efficiency and warehouse self-sufficiency in order to be able to meet their own financial needs (financial perspective), also by adding sales warehouses and developing public relations (customer perspective) supported by development of reliable applications (internal business process perspective), and enhancing the quality of human resources (learning and growth perspective).

Keywords: *business strategy, balanced sorecard, sart up, digital retail business*

A. PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 sangat memperngaruhi kehidupan seluruh bangsa di dunia termasuk Indonesia. Pertumbuhan ekonomi Indonesia turun mencapai -5,32% pada Q2-2020. Salah satu stimulus yang dilakukan pemerintah mulai bulan April 2020 adalah dengan memberikan bantuan langsung tunai untuk membantu warga negara yang kehilangan atau tidak memiliki penghasilan. Bantuan langsung tunai ini, dapat mengangkat pembelanjaan rumah tangga dan dapat berkontribusi dalam perbaikan ekonomi sampai dengan dengan akhir tahun 2020, dimana pertumbuhan

ekonomi Indonesia mencapai minus 1 sampai dengan minus 0,1 pada akhir tahun 2020.

Pembelangan rumah tangga di Indonesia masih sering dilakukan di toko kelontong/warung tradisional, dimana mencapai sekitar 82,92% dengan nilai pembelangan sampai dengan = 90,48 Milyar USD. Sebagian masyarakat yang kehilangan pekerjaan, berusaha menambah pegasilannya, dengan modal tidak terlalu besar, membuka warung di rumahnya, dengan konsumen tetangga sekitar atau orang yang melintas.

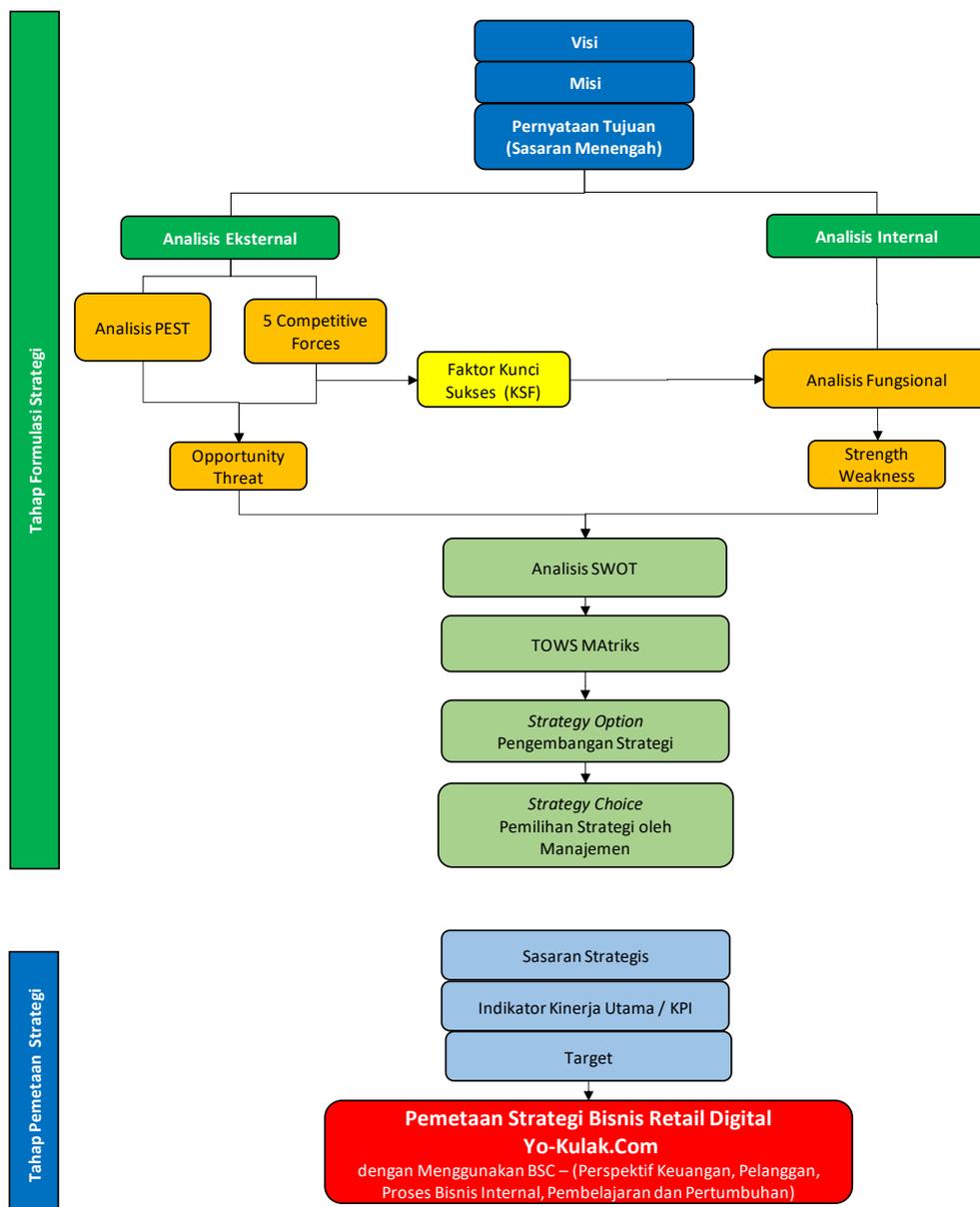
Besarnya jumlah warung dan nilai transaksinya membuat banyak pengusaha berusaha untuk masuk ke dalam bisnis ini, mulai dari pemain yang besar, Tokopedia, Bukalapak, Blibli, Shopee dan yang baru memulai usaha start up-nya yaitu DOLTINUKU. DOLTINUKU diambil dari bahasa jawa dari kata - Dol (Adol = menjual) dan kata Tinuku = tuku = membeli) yang diartikan sebagai jual beli. DOLTINUKU berdiri sejak tahun 2018 di Kota Semarang pada perkembangan mengalami kemajuan yang cukup pesat. Situasi pandemi menyebabkan banyak warung merasa lebih nyaman memesan barang dari tempatnya dan hanya memakai smartphone. DOLTINUKU dalam waktu 2,5 tahun telah memiliki 13.000 member, dengan 5 gudang penjualan dan angka penjualan mencapai 6,9 Milyar Rupiah per bulan.

Perkembangan yang pesat inilah, yang menyebabkan DOLTINUKU membutuhkan arah dan strategi yang jelas untuk bertumbuh dan berkembang dengan baik. Bukan hanya pembuatan strateginya saja yang diperlukan, akan tetapi keselarasan strategi di level perusahaan dengan seluruh aktivitas sampai ke level individu sangat penting, apabila tidak ada eksekusi yang baik atau terpadu, maka strategi yang disusun tidak akan berguna. Dari sinilah BSC dapat menjadi alat yang tepat dalam penyusunan strategi, tetapi sekaligus sebagai alat ukur, dan pemantauan pelaksanaannya. BSC adalah sebuah sistem manajemen yang mampu memetakan hubungan sebab akibat penyusunan strategi sampai dengan pelaksanaannya di level individu.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apasajakah faktor kunci DOLTINUKU agar dapat bertumbuh dan berkembang dalam jangka panjang, dan hal ini memerlukan pemetaan yang tepat tentang kompetitor yang ada di industri. Strategi yang diambil oleh DOLTINUKU harus dapat dimonitor pelaksanaannya dan hal ini perlu dipahami dengan mudah sampai level pelaksana yang terendah. Batasan penelitian ini adalah sampai dengan pemetaan strategi level perusahaan dengan periode waktu untuk 2021 – 2022.

B. TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian ini berupaya untuk menemukan strategi bisnis yang sesuai untuk retail DOLTINUKU. Untuk mengetahui kondisi kinerja perusahaan secara menyeluruh, dilakukan analisa SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threath) dengan langkah-langkah yang tampak pada gambar 1 (satu) berikut:



Gambar 2. Kerangka Analisis Penelitian

Sumber: adaptasi dari Luis et al. (2011)

Kerangka Analisis yang akan dilakukan dalam dua tahap yaitu: (1) Tahap Formulasi Strategi dan (2) Tahap (Pemetaan Strategi). Untuk **Tahap Pertama** Formulasi Strategi akan dimulai dengan mendefinisikan Visi, Misi dan Pernyataan Tujuan dan kemudian menganalisis faktor internal dan eksternal perusahaan yang relevan dengan Visi dan Misi tersebut Analisis Eksternal akan mempergunakan Analisis *PEST* (Politik/Legal, Ekonomi, Sosial/Demografi, dan Teknologi), serta Analisis Industri, dengan mempergunakan analisis *5 Forces* dari Michael Porter, sehingga didapatkan hasil *opportunity dan threat*. Faktor kunci keberhasilan dalam industri, diperoleh dari hasil analisis industri. Selanjutnya faktor kunci keberhasilan tersebut dipergunakan untuk melakukan analisis internal dengan metode analisis kapabilitas fungsional. Hasil analisis kapabilitas fungsional ini adalah strength dan

weakness perusahaan. Strength, weakness, opportunity dan threat ini kemudian dipergunakan untuk menyusun Tabel *SWOT*, dimana tabel *SWOT* ini akan dikombinasikan masing-masing faktornya dan sehingga tersusun strategi *SO*, *WO*, *ST* dan *WT* dan disusun dalam matriks *TOWS*. Alternatif pilihan strategi ini kemudian diprioritaskan dengan mempergunakan *metode pair comparison method*. Prioritas ini dianalisis dan dikelompokkan menjadi strategi perusahaan. **Tahap Kedua** Pemetaan Strategi, dimulai dengan proses penyusunan sasaran strategis, dan disusun pengukuran pencapaiannya dalam bentuk indikator kinerja utama beserta dengan target pencapaiannya. Kemudian menarik hubungan antara perspektif hasil (Keuangan dan Pelanggan) dan Perspektif pendorong hasil (proses bisnis internal dan pembelajaran-pertumbuhan) maka, disusunlah pemetaan strategi perusahaan.

C. METODE PENELITIAN

Sifat penelitian bisnis adalah penelitian yang bersifat terapan (*applied research*) dimana penelitian ini bersifat untuk memberikan penyelesaian masalah yang dihadapi pengelola perusahaan dalam konteks pekerjaan sehari-hari dan memerlukan jangka waktu yang tertentu (Sekaran dan Bougie, 2016).

Sesuai dengan kerangka penelitian ini, maka pengambilan data primer dan sekunder akan banyak dipergunakan dalam tahap I yaitu tahap formulasi strategi. Dengan sumber data primer yang akan diambil adalah sumber data dari stakeholder perusahaan khususnya manajemen puncak dan pendiri perusahaan, yang berfungsi untuk untuk menyusun perumusan masalah dari penelitian ini, sekaligus sebagai data yang diolah untuk menentukan arah dan sasaran perusahaan dalam dua tahun mendatang. Sedangkan sumber data sekunder adalah data-data yang dikumpulkan dari berbagai data internal perusahaan, dan juga data dari berbagai publikasi baik secara cetak maupun secara online, dimana fungsinya adalah untuk melengkapi analisis dan dapat mengidentifikasi faktor yang berpengaruh dan bisa menjadi salah satu tolok ukur dalam keberhasilan dalam bisnis atau industri.

Data primer dikumpulkan melalui interview dan observasi, sedangkan data sekunder dengan melakukan studi pustaka dan triangulasi gabungan, dimana dokumen dianalisis dengan cara yang berbeda-beda dan diolah secara integral sehingga menghasilkan pilihan-pilihan strategi perusahaan.

Metode pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi beberapa langkah sebagai berikut: mencatat/merekam hasil wawancara/observasi, dalam bentuk tulisan ataupun audio/video, menyusun hasil wawancara atau observasi secara tertulis sebagai bahan yang akan dianalisis, melakukan pengecekan atau triangulasi dari wawancara dengan pihak terkait dan hasil observasi ataupun dengan data sekunder lainnya, dan melakukan analisis dan kesimpulan dari hasil wawancara dan observasi tersebut.

Metode Analisis Data dalam penelitian kualitatif ini dapat dikelompokkan dalam beberapa kelompok, yaitu reduksi data, display data dan menarik kesimpulan (Sekaran dan Bougie, 2016). Secara singkat dapat digambarkan sebagai berikut: (1) Reduksi Data Langkah ini meliputi proses pemilihan, pemberian kode, dan mengelompokkan data. (2) Display Data, langkah ini menunjukkan cara mempresentasikan data, baik dalam bentuk gambar, tabel maupun dalam bentuk grafik untuk memudahkan pemahaman data. (3) Penggambaran Kesimpulan, hal ini dilakukan setelah data yang disajikan dalam display data untuk menarik kesimpulan berdasarkan reduksi data yang disajikan dalam display data tersebut.

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

DOLTINUKU adalah perusahaan start up yang berdiri sejak tahun 2018 di Kota Semarang dan mengalami kemajuan yang cukup pesat. Dalam waktu 2,5 tahun, perusahaan ini telah memiliki 13.000 member, dengan 5 gudang penjualan dan angka penjualan mencapai 6,9 Milyar Rupiah per bulan. Visi DOLTINUKU yang ingin dibangun oleh para pendiri itu adalah “Menjadi Saluran Berkat kepada Lingkungan Sekitar secara Terus Menerus, Melalui Kegiatan Usaha yang Memiliki Dampak Sosial yang Tinggi”

Sedangkan misi DOLTINUKU adalah “Menjadikan DOLTINUKU sebagai mitra dalam pengembangan usaha dalam menyediakan barang dengan Mudah, Murah, Cepat dan Lengkap”

Tujuan yang ingin dicapai DOLTINUKU dari tahun 2021 hingga 2025 adalah: 1) Contribution Margin dari penjualan DOLTINUKU mencapai 6% pada bulan Juni 2021 dan mencapai 8% pada bulan Desember 2021 dan 11% pada akhir tahun 2023, 2) Memiliki Omzet sebesar Rp10 Milyar pada akhir 2021, 3) Telah berkembang di 3 kota dengan memperhatikan jalur distribusi yang paling efisien pada tahun 2022, 4) Mengundang pihak ketiga sebagai penanam modal baik dalam model bisnis aplikasi maupun dalam model bisnis distribusi mulai kuartal kedua tahun 2022, 5) Telah Berkembang di 10 kota dan telah memiliki partner strategi dalam hal investasi pada tahun 2025

Analisis faktor politik/ legal, memiliki sifat yang merupakan *opportunity* karena peraturan dan kebijakan pemerintah mendukung terciptanya usaha start-up dengan kemudahan dalam hal perizinan yang mudah, cepat dan sebagian besar dapat dilakukan secara online.

Analisis faktor ekonomi, merupakan *threat* dan *opportunity*. *Threat* tersebut adalah bahwa pertumbuhan pada tahun 2020 mengalami kontraksi yang sangat besar sehingga menurunkan daya beli masyarakat. Sedangkan *opportunity*-nya adalah pemerintah memberikan stimulus yang sangat besar yaitu pemberian subsidi bantuan langsung tunai, yang dibelanjakan masyarakat untuk kebutuhan sehari-hari dan *opportunity* berikutnya adalah kemudahan pajak bagi usaha baru, dimana pada tahun-tahun awal yang umumnya masih belum mendapatkan keuntungan, boleh untuk tidak membayar pajak penghasilan, karena masih merugi.

Analisis faktor sosial/demografis, dapat disimpulkan bahwa faktor ini memiliki sifat *opportunity*, karena dalam dua tahun mendatang generasi di Indonesia akan memiliki golongan produktif yang cukup terliterasi dengan gadget (baik yang bersifat memakai karena dipengaruhi kebutuhan, gaya hidup ataupun sebagai keharusan) mencapai sekitar 75% populasi penduduk Indonesia.

Analisis faktor teknologi, dapat diambil kesimpulan sifat yang dimiliki adalah *opportunity* dan *threat*. Dari sisi *opportunity*, perkembangan teknologi ini telah memudahkan segala kegiatan yang bersifat online, tidak berjarak, dan cepat menjadi memungkinkan. Dari sisi *threat*, untuk sisi perangkat yang masih aktif dipergunakan oleh masyarakat adalah sangat bervariasi sehingga menimbulkan kompleksitas yang lebih tinggi dari sisi pengembang program.

Analisis Industri dari Aspek Persaingan dalam pemain yang sudah berada dalam industri dapat disimpulkan bahwa kondisi yang ada merupakan kondisi merupakan *threat* dan *opportunity* bagi DOLTINUKU. Sebagai *threat*, kondisinya adalah sebagai berikut : banyak perusahaan yang sejenis berkembang dan didukung permodalan yang kuat. *Opportunity* yang dimaksud adalah adanya sistem online

review dan rating yang merupakan hal yang menunjukkan penerimaan pelanggan terhadap kinerja perusahaan. Dimana pemetaan persaingannya adalah dari sisi jumlah member dan kota beroperasi, letak DOLTINUKU berhimpitan dengan ULA dan Blibli Mitra. Sedangkan pemetaan persaingan dari sisi rating aplikasi Android, maka DOLTINUKU menempati posisi tertinggi bersama dengan Mitra Shopee. Posisi ini rating ini berada di atas pemain lainnya yaitu Mitra Tokopedia, Mitra Bukalapak, Grab Kios by Kudo dan ULA.

Analisis industri dari sisi potensi masuknya pendatang baru merupakan *threat* karena membuat permainan menjadi sangat ketat, karena para pemilik modal yang besar tertarik untuk masuk dalam industri ini.

Analisis Industri dari sisi munculnya barang/jasa pengganti dapat disimpulkan sifatnya adalah *opportunity*, karena kemungkinan untuk kembali beroperasi dengan cara membeli lagi ke grosir relatif cukup kecil.

Analisis industri dari sisi pemasok adalah bahwa usaha pemasok dan produsen untuk tetap menjaga pertumbuhannya membuat pemasok berusaha untuk selalu memenuhi permintaan dari semua segmen yang dimilikinya. Dari kondisi ini dapat disimpulkan bahwa dari sisi Pemasok sifatnya kepada industri adalah *opportunity*.

Analisis dari aspek kekuatan pelanggan adalah dengan tumbuhnya warung yang membutuhkan barang dengan modal yang tidak terlalu besar merupakan *opportunity* untuk karena akan menumbuhkan kebutuhan akan barang dagangan mereka.

Dengan kemenarikan industri di atas dan mempertimbangkan faktor makro dan dari sisi industrinya sendiri, maka dapat disusun beberapa faktor kunci keberhasilan dalam industri bisnis retail digital sebagai berikut: (1) Tata Kelola Manajerial yang baik. (2) Pendekatan kepada Pelanggan. (3) Sumber Daya Manusia yang Kompeten. (4) Pendekatan ke Pemasok. (5) Pendekatan ke Eksosistem Start Up

Berdasarkan faktor kunci keberhasilan tersebut diatas maka dilakukan analisis kapabilitas fungsional dari DOLTINUKU dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Analisis Kapabilitas Fungsional

| *KSF | Fungsi | Sumber Daya Dibutuhkan | Kapabilitas | Strength/Weakness |
|-----------------------|------------|---|--|-------------------|
| Tata Kelola Manajemen | Finance | Sistem pencatatan dan pelaporan keuangan dan pengaturan cashflow dan kontrol | Pelaksanaan kegiatan finance, akuntansi dan pajak masih bersifat rutin | Weakness |
| | Purchasing | Sistem Pricing dan pembelian dalam aplikasi, sistem PO dari Logistik, Sistem Pemantauan harga jual kompetitor | Tersedianya sistem terintegrasi dalam aplikasi. eksekusi masih memerlukan judgement manual | Weakness |
| | IT | Penyiapan Seluruh Sistem yang terintegrasi dan mudah dioperasikan | Penyiapan Sistem Informasi Manajemen yang terintegrasi dapat dilakukan secara Internal | Strength |

Lanjutan...

| KSF | Fungsi | Sumber Daya Dibutuhkan | Kapabilitas | Strength/Weakness |
|--|-----------------------|---|---|--------------------------|
| Pengelolaan Pelanggan | Operasional dan Sales | Sistem pencatatan dan pelaporan permintaan pelanggan, harga jual pelanggan, perilaku pembelian pelanggan, sistem jalur efisien penyiapan dan distribusi penyiapan barang, sistem penanganan pelanggan | Penyediaan Aplikasi yang terintegrasi dengan berbagai fungsi, penyediaan barang dan kendaraan delivery | <i>Strength</i> |
| | Marketing | Sistem Pricing, Sistem Loyalty, Sistem Bonus, Sistem antisipasi perubahan perilaku pelanggan, sistem pemantauan harga jual pelanggan | Penyediaan sistem informasi pelanggan terintegrasi yang mudah dipantau manajemen | <i>Strength</i> |
| | Logistik | Sistem Distribusi yang tepat waktu, balancing stok dan automatic order ke purchasing | Penyediaan kendaraan dan sistem stock yang terintegrasi | <i>Strength</i> |
| | IT | Penyediaan data perilaku yang lebih tinggi tingkatannya - Big data analysis | Perlunya biaya peningkatan server dan level programmer untuk big data analysis | <i>Weakness</i> |
| Sumber Daya Manusia yang Kompeten | Operasional dan Sales | Pemenuhan SOP bagian tertentu yang dibuat sesederhana mungkin | Sistem beberapa bagian yang hanya diperlukan orang dengan kemampuan fisik dan kemampuan membaca saja | <i>Strength</i> |
| | SDM | Pemenuhan jumlah dan pelatihan SDM untuk level pimpinan dan pelaksana | Belum memiliki sistem rekrutmen dan training yang sistematis | <i>Weakness</i> |
| | IT | Sistem Reward dan Punishment yang terintegrasi dengan KPI masing-masing jabatan | Belum memiliki sistem reward dan punishment yang jelas | <i>Weakness</i> |
| Pengelolaan Pemasok | Finance | Term of Payment dan sistem Pembayaran | Belum seluruh pemasok memiliki term of payment dan tingkat harga yang diinginkan | <i>Weakness</i> |
| | Marketing | Data penjualan dan perilaku pelanggan yang tercatat | Sistem sudah memiliki kemampuan memotret penjualan dan perilaku beli pelanggan tetapi belum dimanfaatkan untuk kerjasama dengan pemasok | <i>Weakness</i> |
| | Purchasing | Term of Payment, harga, pengiriman dan sitem pembayaran yang lebih baik | Belum semua pemasok memberikan layanan yang sama | <i>Weakness</i> |

Lanjutan...

| KSF | Fungsi | Sumber Daya Dibutuhkan | Kapabilitas | Strength/Weakness |
|----------------------------------|-----------|--|--|-------------------|
| Pengelolaan Pemasok | Logistik | Distribusi langsung ke lokasi Gudang khususnya barang yang berat | Pembelian ke pemasok semakin besar sehingga pemasok bersedia untuk langsung distribusi ke Gudang penjualan | Strength |
| Pendekatan ke Ekosistem Start Up | Finance | Dana pengembangan Outlet dan Sistem | Keterbatasan Pendanaan yang dimiliki secara internal baru mampu sebatas untuk operasional outlet yang ada | Weakness |
| | Marketing | Public Relation yang lebih masif kepada umum dan komunitas founder dan programmer | Belum memiliki program PR, kecuali mulut ke mulut | Weakness |
| | IT | Sistem Keamanan dan Server yang lebih maju serta programmer yang lebih tinggi tingkatannya khususnya dalam bidang analitik | Keterbatasan Pendanaan yang untuk sistem dan SDM yang lebih maju | Weakness |

*KSF: Key Succes Factor

Dari hasil analisis Eksternal dan Internal dapatlah disusun tabel SWOT dimana hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 2: Hasil SWOT

| NO | STRENGTHS (S) | NO | WEAKNESSES (W) |
|----|--|----|---|
| 1 | Penyiapan Sistem Informasi Manajemen yang terintegrasi dapat dilakukan secara Internal | 1 | Pelaksanaan kegiatan finance, akuntansi dan pajak masih bersifat rutin |
| 2 | Penyediaan Aplikasi yang terintegrasi dengan berbagai fungsi, penyediaan barang dan kendaraan delivery | 2 | Perlunya biaya peningkatan server dan level programmer |
| 3 | Penyediaan sistem informasi pelanggan terintegrasi yang mudah dipantau manajemen | 3 | Belum memiliki sistem rekrutmen dan training yang sistematis |
| 4 | Penyediaan kendaraan dan sistem stock yang terintegrasi | 4 | Belum memiliki sistem reward dan punishment yang jelas |
| 5 | Sistem beberapa bagian yang hanya diperlukan orang dengan kemampuan fisik dan kemampuan membaca saja | 5 | Belum seluruh pemasok memiliki term of payment dan tingkat harga yang diinginkan |
| 6 | Pembelian ke pemasok semakin besar sehingga pemasok bersedia untuk langsung distribusi ke Gudang penjualan | 6 | Sistem sudah memiliki kemampuan memotret penjualan dan perilaku beli pelanggan tetapi belum dimanfaatkan untuk kerjasama dengan pemasok |
| | | 7 | Belum semua pemasok memberikan layanan yang sama |
| | | 8 | Keterbatasan Pendanaan yang dimiliki secara internal baru mampu sebatas untuk operasional outlet yang ada |
| | | 9 | Belum memiliki program PR, kecuali mulut ke mulut |
| | | 10 | Keterbatasan Pendanaan yang untuk sistem dan SDM yang lebih maju |

Lanjutan...

| NO | OPPORTUNITIES (O) | NO | THREATS (T) |
|----|--|----|---|
| 1 | Kemudahan perizinan untuk start up, baik dari segi waktu dan tata caranya (sebagian besar dapat dilakukan online) | 1 | Daya beli masyarakat turun karena pertumbuhan ekonomi turun |
| 2 | Stimulus Pemerintah berupa Bantuan Langsung Tunai yang banyak dipergunakan untuk kebutuhan sehari-hari | 2 | Sisi perangkat yang masih aktif dipergunakan oleh masyarakat adalah sangat bervariasi sehingga menimbulkan kompleksitas yang lebih tinggi dari sisi pengembang program. |
| 3 | Kemudahan pajak bagi usaha baru (bisa tidak membayar pajak apabila masih mengalami kerugian) | 3 | banyak perusahaan yang sejenis berkembang dan didukung permodalan yang kuat. |
| 4 | Perkembangan teknologi telah memudahkan segala kegiatan yang bersifat online, tidak berjarak, dan cepat menjadi memungkinkan | 4 | Banyak pemilik modal yang tertarik masuk ke dalam industri ini, terutama yang sudah dikenal oleh pemodal |
| 5 | Adanya sistem online review dan rating yang merupakan hal yang menunjukkan penerimaan pelanggan terhadap kinerja perusahaan | | |
| 6 | Layanan pengganti berupa kembali belanja ke grosir lama, kemungkinannya kecil | | |
| 7 | Pemasok dan produsen berusaha untuk memenuhi kebutuhan semua segemen yang dimiliki | | |
| 8 | Banyak tumbuh warung sebagai usaha alternatif menambah penghasilan keluarga, selain mencari pekerjaan pengganti | | |

Dengan mengkombinasikan masing-masing faktor dalam Strength, Weakness, Opportunity dan Threat, maka disusun alternatif strategi dengan mengkombinasikan kondisi Strategi SO (memaksimalkan kekuatan untuk memanfaatkan opportunity), Strategi ST (Penggunaan kekuatan DOLTINUKU untuk mengatasi ancaman yang datang dari luar), Strategi WO (meminimalkan kelemahan untuk opportunity yang ada) dan Strategi WT (untuk meminimalkan kelemahan dan dampak ancaman dari luar).

Tabel 3: Prioritas Strategi

| CODE | STRATEGY OPTIONS | RANK |
|------|--|------|
| WO1 | Penyusunan pricing strategy yang fleksibel serta Mekanisme Kontrol dan Efisiensi untuk meningkatkan profitabilitas | 1 |
| SO2 | Penyediaan Infrastruktur dengan sistem sewa (mobil, motor, gudang) | 2 |
| WO5 | Pembuatan Program Training untuk seluruh bagian dan pembuatan manual SOP untuk pekerjaan sehari-hari | 3 |
| SO3 | Peningkatan Kerjasama menjadi kerja sama jangka panjang dengan mencari akses langsung ke produsen | 4 |
| WT1 | Penyusunan model pengembangan terpisah bisnis online dan offline. Dengan arah pendanaan Venture Capital untuk Bisnis Online (Penyediaan platform aplikasi) dan Sistem Franchise atau kerja sama untuk Bisnis Offline (penyediaan dan operasional gudang penjualan) | 5 |

| <i>Lanjutan...</i> | | |
|--------------------|---|----|
| SO1 | Penambahan Sistem Pembayaran dengan Digital Payment | 6 |
| WT3 | Menjajagi kerja sama jangka panjang dengan pelanggan untuk menekan harga pokok penjualan dan bisa menjual lebih murah | 7 |
| WO2 | Pembuatan Template Data Penjualan dan Perilaku Pelanggan yang dikerjasamakan dengan Pemasok dan dapat dipakai sebagai salah satu profit center | 8 |
| SO4 | Fokus pada identifikasi pelanggan dan persiapan pengembangan layanan digital seperti misalnya PPOB (payment point online banking), pulsa, pembayaran langganan dll untuk menambah penghasilan pelanggan | 9 |
| WO4 | Pembuatan konsep komunikasi dengan media cetak dan online untuk meningkatkan awareness | 10 |
| ST2 | Highlight pencapaian Yo-Kulak yang bisa berkembang walaupun masih menggunakan dana sendiri (boot-strapping) | 11 |
| ST1 | Highlight aspek sosial pada penerimaan SDM (bagi yang putus sekolah, disabilitas) sebagai salah satu pembeda dan point of interest untuk calon investor | 12 |
| WO3 | Rekrutmen warga sekitar untuk proses yang dapat dioutsourcakan dan mudah untuk dilatihkan | 13 |
| WT2 | Pengenalan aturan spesifikasi minimum smartphone yang dapat disupport lebih jauh apabila jumlah pemakai sangat sedikit atau hanya jumlah tertentu | 14 |

Dari hasil prioritas alternatif strategi yang disusun maka dapat dipilih Pilihan Strategi sebagai berikut: (1) Strategi Peningkatan Kinerja Keuangan, khususnya dalam *Contribution Margin* dan *Omzet* serta *cost efficiency* dan *Self-Suficiency* Gudang. (2) Penambahan Gudang Penjualan. (3) Pengembangan Public Relation. (4) Pengembangan Aplikasi. (5) Peningkatan Kualitas SDM. Selanjutnya dari pilihan strategi tersebut maka dapat disusun sasaran strategis yang harus dicapai dilengkapi dengan indikator kerja utama beserta dengan targetnya, dimana hasilnya dapat disusun sebagai berikut:

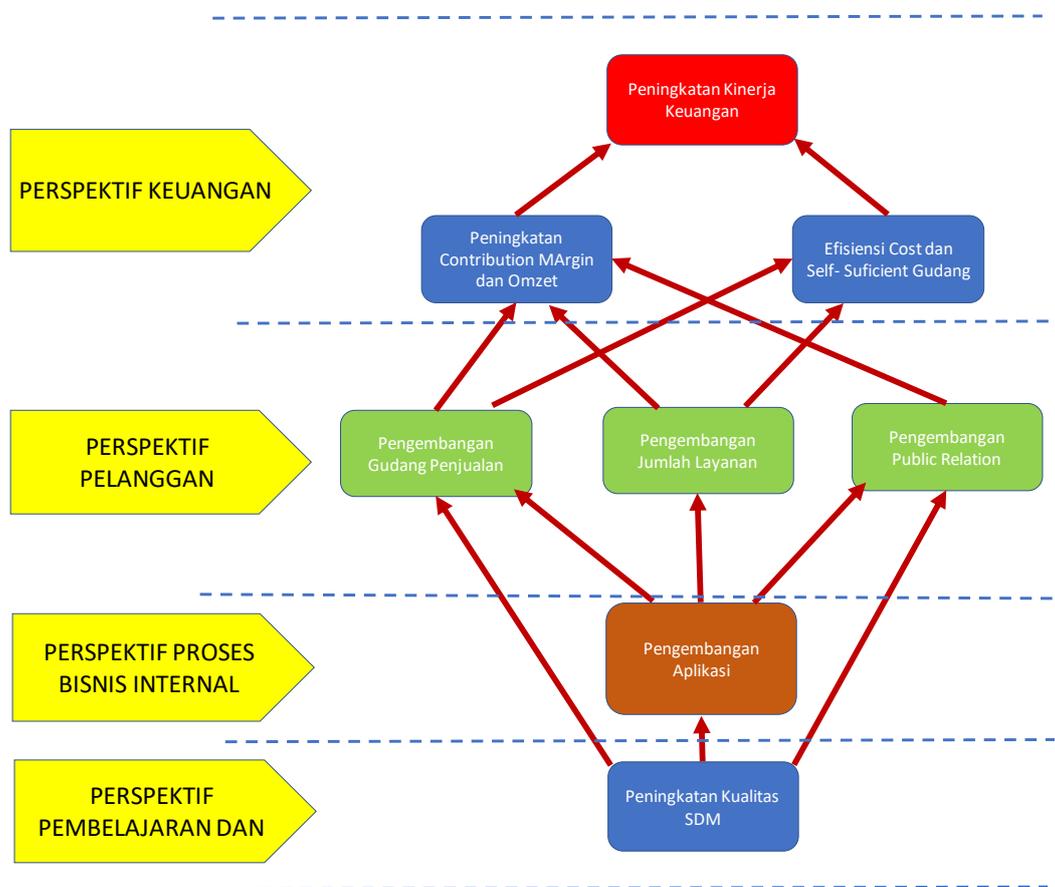
Tabel 4. Sasaran Strategis, Indikator Kinerja Utama dan Target

| No | Sasaran/Objective | Indikator Kerja Utama / KPI | Target |
|----------------------------|---|--|---|
| Perspektif Keuangan | | | |
| 1 | Peningkatan Contribution Margin/Omzet | Margin Contribution | 6% pada Juni 2021 8% pada Desember 2021 11% pada Desember 2022 |
| | | Omzet | Rp 10.000.000.000,- per bulan pada Desember 2021 Rp. 25.000.000,- per bulan pada Desember 2022 |
| 2 | Efisiensi Cost dan Self-sufficient gudang | Penurunan biaya overhead per gudang penjualan | 10% pada Juni 2021 15% pada Desember 2021 |
| | | Penurunan harga Beli | 5% pada Desember 2021 |
| | | Monetisasi Data | 2 produsen pada Akhir |
| | | Penjualan dan Perilaku Pembelian dengan dijual atau barter | Desember 2021 |
| | | Efisiensi Cost dan Self-sufficient gudang | Efisiensi Cost dan Self-sufficient gudang |

Lanjutan...

| No | Sasaran/Objective | Indikator Kerja Utama / KPI | Target |
|--|------------------------------|---|--|
| Perspektif Pelanggan | | | |
| 1 | Pengembangan Gudang Layanan | Penambahan Gudang Penjualan di Semarang | 3 gudang di Desember 2021 tambahan 2 gudang di Juni 2022 |
| | | Penambahan Gudang di Yogyakarta dan Solo | 2 buah di Yogyakarta Desember 2021 2 buah di Solo Desember 2021 |
| 2 | Pengembangan Jumlah Layanan | Pembayaran Digital PPOB | Bulan Juni 2022 |
| | | Penambah Digital Payment (OVO, Gopay, LinkAja, QRIS) | Bulan Desember 2021 |
| 3 | Pengembangan Public Relation | Pembuatan Konsep PR menyeluruh | Bulan Oktober 2021 |
| | | Pembuatan Website yang fokus pada Investor | Bulan Desember 2021 |
| | | Pengembangan Public Relation | Pengembangan Public Relation |
| | | Pengembangan Public Relation | Pengembangan Public Relation |
| Perspektif Internal Business Process | | | |
| 1 | Pengembangan Aplikasi | Pengembangan Aplikasi Pendukung: Digital Payment PPOB | Bulan November 2021 Bulan Mei 2021 |
| Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan | | | |
| 1 | Peningkatan Kualitas SDM | Penyusunan Konsep Management Trainee | Bulan Juni 2021 Bulan Oktober 2021 Bulan September 2021 |
| | | Rekrutment Area Semarang 60 orang | Bulan Oktober 2021 |
| | | Rekrutmen Area Yogua dan Solo 60 orang | Bulan September 2022 |

Penggambaran hubungan sebab akibat dari masing-masing strategi dalam konteks perspektifnya, maka didapatkan hasil berupa pemetaan strategi sebagai berikut:



Gambar 2. Hubungan Sebab Akibat dalam Pemetaan Strategi

Hasil akhirnya berupa Pemetaan Strategi secara lengkap yang mencakup hubungan sebab akibat dalam masing-masing perspektif strategi, dengan sasaran strategis, termasuk indikator utama dan targetnya yaitu gabungan gambar 1 dan 2.

E. PENUTUP

Dari hasil penelitian diketahui bahwa faktor kunci sukses dalam industri ini adalah sebagai berikut: 1) Pengelolaan Keuangan, 2) Pengelolaan Pelanggan, 3) Pengelolaan Sumber Daya Manusia, 4) Pengelolaan Pemasok, 5) Pendekatan ke Eksosistem *Start Up*. Dilohat dari peta persaingan dalam Industri apabila dilihat dari jumlah member dan jumlah kota daerah operasi, maka DOLTINUKU berhimpitan langsung dengan ULA, dan Blibli Mitra yang memiliki kisaran dibawah 20.000 member juga namun memiliki daerah jangkauan operasi yang lebih luas.

Adapun Mitra Tokopedia, Mitra Bukalapak dan Grab Kios by Kudo memiliki daerah operasi dan jumlah member yang jauh lebih tinggi dibandingkan DOLTINUKU, dengan kisaran member diatas 1 juta dan kota operasi di atas 500 kota di Indonesia. Apabia dilihat dari angka rating, DOLTINUKU menempati

posisi tertinggi bersama dengan Mitra Shopee, dengan skor 4,9, lebih tinggi dari pemain lain misalnya Mitra Tokopedia, Mitra Bukalapak, Grab Kios By Kudo, Blibli Mitra dan ULA.

Dari hasil Pemetaan Strategi Bisnis Retail Digital DOLTINUKU, maka langkah-langkah yang bisa dilakukan adalah: 1) Strategi Peningkatan Kinerja Keuangan, khususnya dalam *Contribution Margin* dan *Omzet*, dalam Perpektif Keuangan, 2) Penambahan Gudang Penjualan, 3) Pengembangan Public Relation, 4) Pengembangan Aplikasi, 5) Peningkatan Kualitas SDM, dan 6) diselaraskan dengan Sasaran Strategis, Indikator Kinerja Utama/KPI dan Target.

Dari pemetaan inilah BSC mampu menggambarkan hubungan sebab akibat dari berbagai macam strategi level perusahaan dalam perspektif masing-masing, dan selalu selaras sampai dengan sasaran strategis, pengukuran indikator kinerja utama sampai dengan targetnya.

Hasil penelitian ini juga memberikan arah bagi perusahaan yaitu perusahaan dapat melanjutkan proses tahap selanjutnya yaitu pembuatan Inisiatif Strategis berdasarkan sasaran strategis yang sudah ditetapkan dan selajutnya dapat dikembangkan sesuai dengan kerangka lengkap menurut BSC. Penjabaran strategi ini diturunkan sampai inisiatif strategis pada level individu sehingga setiap individu memiliki aktivitas, pengukuran/Key Performance Indicator, dan target yang sudah selaras dengan strategi dalam level perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbaba, Atilla, (2012), *Characteristics of Small Hospitality Businesses : A Study in an Urban Setting in Turkey*”, *Hospitality review*:Vol.30:Iss.2, Article 3
- Brealy, Richard A., Myers, Stewart C., & Allen , Franklin, (2018), *Principles of Corporate Finance*, 13th edition, New York, McGraw-Hill International Edition
- Buddhichiwin, Pimprae, (2015), *The Marketing Mix in Small Hotels : the case of Samui, Thailand, International Organization for Research and Development* , ISSN:2410-5465
- Fred R. David, Forest R. David, (2015), *Strategic Management : A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, 15th ed., New Jersey, Pearson Education
- Luis, Suwardi., Biromo, Prima A., dan Hadisubrata, Raymond. (2011). *Even Elephants Can Dance, Transforming Organizations Through Strategy and Performance Execution Excellence (SpeX2)*. Jakarta, Indonesia: PT Gramedia Pustaka Utama.

Manajemen, Team PPM. (2012). *Business Model Canvas*, Penerapan di Indonesia, Jakarta Indonesia: Penerbit PPM.

Sekaran, Uma, and Bougie, Roger. (2016, 7th ed). *Research Methods for Business*, Chicester, West Sussex, United Kingdom: Wiley.