

## DAFTAR ISI

		Halaman
I.	PENDAHULUAN	1
1.1.	Latar Belakang	1
1.2.	Rumusan Masalah	4
1.3.	Tujuan Penulisan Tesis	5
1.4.	Batasan Penulisan Tesis	5
1.5.	Manfaat Tesis	6
1.6.	Sistematika Penulisan	6
II.	LANDASAN TEORI	8
2.1.	Manajemen Strategik	8
2.2.	Balanced Scorecard	10
2.2.1.	Formulasi Strategi	13
2.2.1.1.	Visi	14
2.2.1.2.	Pernyataan Misi	14
2.2.1.3.	Pernyataan Tujuan	15
2.2.2.	Analisis Eksternal	16
2.2.2.1.	Analisis Lingkungan Makro	17
2.2.2.2.	Analisis Industri	18
2.2.3.	Analisis Internal	20
2.2.4.	Penyusunan Strategi	21
2.2.5.	Pemetaan Strategi	22
2.2.6.	Tahap-tahap Selanjutnya Dalam BSC	24
2.3.	Kerangka Analisis	28
III.	METODOLOGI PENELITIAN	30
3.1.	Jenis Penelitian	30
3.2.	Sumber dan Fungsi Data	30
3.2.1.	Sumber Data Primer dan Fungsinya	30
3.2.2.	Sumber Data Sekunder dan Fungsinya	31
3.3.	Metode Pengumpulan Data	31
3.4.	Metode Pengolahan Data	32
3.5.	Metode Analisis Data	33
3.6.	Rancangan Waktu Penelitian	33

IV.	PROFIL PERUSAHAAN	34
4.1.	Latar Belakang Pendirian Perusahaan	34
4.2.	Masuk ke Industri	34
4.3.	<i>Business Model Canvas</i> Yo-Kulak.com	35
4.4.	Perkembangan Bisnis	35
V.	ANALISIS DAN RANCANGAN	37
5.1.	Analisis	37
5.1.1.	Visi	37
5.1.2.	Misi	37
5.1.3.	Pernyataan Tujuan	38
5.1.4.	Analisis Eksternal	39
5.1.4.1.	Analisis Lingkungan Makro	39
5.1.4.1.1.	Analisis Politik/Legal	39
5.1.4.1.2.	Analisis Ekonomi	40
5.1.4.1.3.	Analisis Sosial/Demografi	43
5.1.4.1.4.	Analisis Teknologi	44
5.1.4.2.	Analisis Industri	46
5.1.4.2.1.	Analisis Kompetitor atau Pemaing yang Sudah Ada di Industri	46
5.1.4.2.2.	Analisis Potensi Masuknya Pendatang Baru	50
5.1.4.2.3.	Analisis Munculnya Barang/Jasa Pengganti	50
5.1.4.2.4.	Analisis Kekuatan Pemasok	50
5.1.4.2.5.	Analisis Kekuatan Pelanggan	52
5.1.4.3.	Faktor Kunci Keberhasilan/ <i>Key Success Factor/KSF</i>	53
5.1.5.	Analisis Internal	57
5.1.5.1.	Pengelolaan Keuangan	57
5.1.5.2.	Pengelolaan Pelanggan	57
5.1.5.3.	Pengelolaan Sumber Daya Manusia	58
5.1.5.4.	Pengelolaan Pemasok	59
5.1.5.5.	Pendekatan ke Ekosistem <i>Start Up</i>	59
5.2.	Rancangan	60
5.2.1.	Penyusunan Strategi	60
5.2.1.1.	Penyusunan Analisis <i>SWOT</i>	60
5.2.1.2.	Penyusunan Matriks <i>TOWS</i>	61
5.2.1.3.	<i>Pair Comparison Method</i>	62

5.2.1.4.	Pemilihan Strategi	63
5.2.2.	Pemetaan Strategi	65
VI.	KESIMPULAN DAN SARAN	68
6.1.	Kesimpulan	68
6.2.	Saran	69

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Proporsi Jenis Outlet Indonesia, 2012-2017, dalam Milyar USD dan Persen	2
Tabel 2. Contoh Tabel Analisis Kapabilitas Fungsional	20
Tabel 3. Contoh Tabel SWOT	21
Tabel 4. Kerangka Sasaran Strategis, Indikator Kerja Utama dan Target	24
Tabel 5. Aktivitas Pengumpulan dan Analisis Data Penelitian	32
Tabel 6. Rancangan Waktu Penelitian	33
Tabel 7. Komposisi Penduduk Berdasar Generasi	43
Tabel 8. Komposisi Ponsel Android di Indonesia Tahun 2020 Tidak Termasuk Android 11	46
Tabel 9. Peta Persaingan Bisnis <i>Retail Digital</i> Indonesia 2020	47
Tabel 10. Daftar <i>Opportunity</i> dan <i>Threat</i> dalam Bisnis <i>Retail Digital</i>	54
Tabel 11. Faktor Kunci Sukses dalam Industri Bisnis <i>Retail Digital</i> Berdasarkan <i>Opportunity</i> dan <i>Threat</i> dalam Industri	55
Tabel 12. <i>Weakness</i> dan <i>Strength</i> dalam Pengelolaan Keuangan	57
Tabel 13. <i>Weakness</i> dan <i>Strength</i> dalam Pengelolaan Pelanggan	58
Tabel 14. <i>Weakness</i> dan <i>Strength</i> dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia	58
Tabel 15. <i>Weakness</i> dan <i>Strength</i> dalam Pengelolaan Pemasok	59
Tabel 16. <i>Weakness</i> dan <i>Strength</i> dalam Pendekatan ke Eksosistem <i>Start Up</i>	59
Tabel 17. Hasil Analisis SWOT Yo-Kulak	60
Tabel 18. Matriks TOWS Yo-Kulak	60
Tabel 19. Hasil Perhitungan <i>Pair Comparison Method</i>	62
Tabel 20. Prioritas Strategi Yo-Kulak	63
Tabel 21. Pemilihan Strategi Yo-Kulak	64
Tabel 22. Sasaran Strategis, Indikator Kerja Utama dan Target Yo-Kulak 2021 - 2022	65

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. <i>Framework BSC</i>	11
Gambar 2. Penyusunan Strategi dalam Alur BSC	12
Gambar 3. Tahap Formulasi Strategi	13
Gambar 4. Faktor Lingkungan Eksternal (Makro dan Industri)	16
Gambar 5. Analisis Faktor Eksternal, Politik & Legal, Ekonomi, Sosial/Demografi, Teknologi	18
Gambar 6. Analisis Industri <i>Five Force's Model of Competiton</i> dari <i>Michael Porter</i>	19
Gambar 7. Contoh Matriks <i>TOWS</i>	21
Gambar 8. Langkah Pemetaan Strategi Tingkat Perusahaan	22
Gambar 9. Contoh Pemetaan Strategi dalam Sebuah Perusahaan	24
Gambar 10. Tahap Penyelarasan Organisasi, Eksekusi Operasional dan Pemantauan & Penyelarasan Kembali dalam Kerangka <i>BSC</i>	25
Gambar 11. Nilai Tambah dari Pemilihan dan Manajemen Inisiatif Strategis	26
Gambar 12. Kerangka Analisis Tesis	28
Gambar 13. Business Model Canvas Yo-Kulak	35
Gambar 14. Perubahan Masyarakat	44
Gambar 15. Peta Persaingan Bisnis <i>Retail Digital</i> Indonesia 2020, Jumlah Member vs Jumlah Kota Operasi	48
Gambar 16. Peta Persaingan Bisnis <i>Retail Digital</i> Indonesia, Rating vs Jumlah Pemberi Rating	49
Gambar 17. Kondisi Ketenagakerjaan Indonesia per Agustus 2020	53
Gambar 18. Hubungan Antar Perspektif dalam Strategi Bisnis Yo-Kulak	66
Gambar 19. Pemetaan Strategi Bisnis Retail Digital Yo-Kulak	67

**DAFTAR GRAFIK**

	Halaman
Grafik 1. Grafik Proporsi Jenis Outlet Indonesia, 2012 – 2017, Dalam Milyar USD dan Persen	3
Grafik 2. Pertumbuhan Industri Retail Indonesia, 2017 – 2021, Menurut Aprindo	51

**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran 1. Lokasi Gudang Yo-Kulak di Semarang, per 31 Maret 2021	73
Lampiran 2. Komposisi Karyawan, per 31 Maret 2021	74
Lampiran 3. Penjualan dan Kontribusi Margin Yo-Kulak, Periode Januari 2019 – Maret 2021	75
Lampiran 4. Pencapaian KPI Delivery, Periode Januari 2019 – Maret 2021	76
Lampiran 5. Hasil Sensus Penduduk 2020	77
Lampiran 6. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2018 tentang Pajak Penghasilan atas Penghasilan dari Usaha yang Diterima atau Diperoleh Wajib Pajak yang Memiliki Peredaran Bruto Tertentu	78
Lampiran 7. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2008 tentang Perubahan Keempat atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1983 tentang Pajak Penghasilan	79