TESIS - BM185407

PERENCANAAN STRATEGI BERBASIS *LEAN STARTUP* PADA PERUSAHAAN RINTISAN *FINTECH* PENDANAAN (PT XYZ) DENGAN PENDEKATAN MCDM-ANP DAN QSPM

IAN GIBRANATA
09211750014024

Dosen Pembimbing:
Prof. Ir. Moses L. Singgih, M.Sc., MregSc., Ph. D

Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Desain Kreatif Dan Bisnis Digital
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
2020

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Magister Manajemen Teknologi (M.MT)

di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

Ian Gibranata

NRP: 09211750014024

Tanggal Ujian: 13 Januari 2020

Periode Wisuda: Maret 2020

Disetujui oleh:

Pembimbing:

1. **Prof. Ir. Moses L. Singgih, M.Sc., MregSc., Ph. D** .....
   NIP: 195908171987031002

Penguji:

1. **Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, MEngSc** .....
   NIP: 19590318198701100l

2. **Nurhadi Siswanto, ST, MSIE, Ph. D** .....
   NIP: 197005231996011001

Kepala Departemen Manajemen Teknologi

Fakultas Desain Kreatif Dan Bisnis Digital

Prof. Ir. I Nyoman Pujawan, M.Eng, Ph.D, CSCP

NIP: 196912311994121076

PERENCANAAN STRATEGI BERBASIS *LEAN STARTUP* PADA PERUSAHAN RINTISAN *FINTECH* PENDANAAN (PT XYZ) DENGAN PENDEKATAN MCDM-ANP DAN QSPM

Nama Mahasiswa : Ian Gibranata

NRP : 09211750014024

Dosen Pembimbing : Prof. Ir. Moses L. Singgih, M.Sc., MRegSc., Ph. D

ABSTRAK

Perusahan rintisan *fintech* pendanaan telah banyak bermunculan di Indonesia sejak tahun 2014, tercatat hingga saat ini ada 227 perusahaan rintisan *fintech* pendanaan. Agar dapat bersaing dengan kompetitornya, perusahaan tersebut harus menerapkan strategi bisnis yang sesuai dengan kondisinya. PT XYZ merupakan salah satu perusahaan rintisan *fintech* pendanaan yang memiliki visi menjadi *fintech* terpercaya dan mampu mendorong tumbuhnya ekonomi Indonesia. Namun karena perusahaan rintisan memiliki modal yang terbatas untuk melakukan pengembangan, maka penelitian ini bertujuan untuk melakukan perencanaan strategi bisnis yang tepat untuk diterapkan oleh perusahaan rintisan *fintech* pendanaan (PT XYZ).

Penelitian ini dimulai dengan melakukan klasifikasi dan pre-analisis dengan metode *Delphi* terhadap faktor internal dan eksternal yang berpengaruh dalam industri *fintech* pendanaan. Kemudian penentuan kondisi internal dan eksternal perusahaan rintisan dilakukan untuk mendapatkan matriks IFE dan EFE dengan cara membagikan kuisioner kepada pihak PT XYZ. Selanjutnya, analisis matriks IE dan SWOT dilakukan untuk menghasilkan beberapa alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Setelah itu, pada tahap keputusan alternatif tersebut dibobot menggunakan pendekatan ANP dan dilakukan penentuan strategi dengan QSPM.

Berdasarkan hasil analisis matriks IE, perusahaan rintisan (PT XYZ) merupakan perusahaan dalam tahap bertumbuh dan berkembang yaitu dengan nilai IFE 3,01 dan EFE 2,77. Strategi bisnis yang cocok diimplementasikan adalah strategi pengembangan pasar (TAS=5,53), yaitu memperluas jaringan ekosistem UMKM perikanan dan pengolahannya dengan melakukan validasi pasar, produk, dan bisnis.

Kata kunci: *Fintech*, *Lean Startup*, Manajemen Strategik, MCDM-ANP, QSPM

STRATEGIC PLANNING BASED ON LEAN STARTUP METHODOLOGY IN FINTECH LENDING STARTUP USING MCDM-ANP AND QSPM APPROACH (PT XYZ)

Student Name : Ian Gibranata

NRP : 09211750014024

Supervisor : Prof. Ir. Moses L. Singgih, M.Sc., MRegSc., Ph. D

ABSTRACT

Many fintech lending startups have sprung up in Indonesia since 2014, until now there have been 227 fintech lending startups. In order to compete with its competitors, the startup company must implement the right business strategies based on their conditions. PT XYZ is a fintech funding startup that has a vision to be a trusted fintech and is able to drive the growth of the Indonesian economy. However, because startups have limited capital to develop, this research aims to plan the right business strategy to be implemented by funding fintech startups (PT XYZ).

This study began by conducting a classification and pre-analysis with the Delphi method of internal and external factors that influence the funding fintech industry. Then the determination of the internal and external conditions of the startups is done to get the IFE and EFE matrix by distributing questionnaires to PT XYZ. Furthermore, IE and SWOT matrix analysis is carried out to produce several alternative strategies that are in line with company conditions. After that, the alternative decision stage was weighted using the ANP approach and a strategy was determined by QSPM.

Based on the results of the IE matrix analysis, the startup company (PT XYZ) is a company in the growth and development stage with IFE 3.01 and EFE 2.77. A suitable business strategy to be implemented is the market development strategy (TAS = 5.53), which is expanding the fisheries and processing MSME ecosystem network and processing it by validating markets, products, and businesses.

.

Keyword: Fintech, Lean Startup, Strategic Management, MCDM-ANP, QSPM

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas karunia yang diberikan oleh Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis sebagai syarat lulus S2 MMT yang berjudul, **"PERENCANAAN STRATEGI BERBASIS *LEAN STARTUP* PADA PERUSAHAN RINTISAN *FINTECH* PENDANAAN (PT XYZ) DENGAN PENDEKATAN MCDM-ANP DAN QSPM ".** Penulis menyadari banyak bantuan yang diberikan dari seluruh pihak. Oleh sebab itu ucapan terima kasih ditujukan kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Moses L. Singgih, M.Sc., M.Reg.Sc selaku dosen pembimbing yang telah memberikan hal terbaik kepada mahasiswa bimbingannya, baik berupa waktu, ilmu, dan nasehat.
2. Prof. Ir. I Nyoman Pujawan, M.Eng, Ph. D, CSCP selaku Kepala Departemen Manajemen Teknologi Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital yang telah memberikan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan Penelitian Tesis ini.
3. Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, MengSc selaku dosen penguji 1 yang telah memberikan masukan dan saran yang dapat melengkapi penulisan Penelitian Tesis ini.
4. Bapak Nurhadi Siswanto, ST, MSIE, Ph. D selaku dosen penguji 2 yang telah memberikan masukan dan saran yang dapat melengkapi penulisan Penelitian Tesis ini.
5. Dosen-dosen Magister Manajemen Teknologi ITS yang telah memberikan bekal ilmu teoritis, praktis, dan sosial yang kemudian membentuk pola pikir dan karakter penulis hingga saat ini.
6. Seluruh staf Tata Usaha Program Studi Magister Manajemen Teknologi yang telah memberikan bantuan administratif kepada penulis.
7. Keluarga saya yang selalu memberikan motivasi dan semangat untuk segera menyelesaikan tesis dan untuk terus belajar.
8. Seluruh rekan-rekan MMT yang terus memberikan semangat dan membantu dalam penulisan ini.

9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari akan kekurangan yang ada dalam penulisan ini. Kritik dan saran yang membangun sangat berguna untuk pengembangan penulisan ini, agar selanjutnya tulisan ini dapat bermanfaat bagi orang lain yang memerlukan.

Surabaya, Januari 2020

Penulis,

Ian Gibranata

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN i
ABSTRAK ii
ABSTRACT iii
KATA PENGANTAR iv
DAFTAR ISI vi
DAFTAR GAMBAR viii
DAFTAR TABEL ix
BAB 1 PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Perumusan Masalah 3
1.3 Tujuan Penelitian 4
1.4 Manfaat Penelitian 4
1.5 Batasan Masalah 4
1.6 Sistematika Penulisan 4
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA 7
2.1 Konsep *Lean* dan *Six Sigma* 7
2.2 *Lean Startup Methodology* 8
2.3 *Financial Technology Startup* 11
2.4 Manajemen Strategik 13
2.5 *Multi Criteria Decision Making* (MCDM) 19
2.6 *Analytical Hierarchy Process* (AHP) 20
2.7 *Analytic Network Process* (ANP) 25
2.8 Metode Delphi 27
2.9 Posisi Penelitian 28
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN 31
3.1 Metode Penelitian 31
3.2 Sumber Data dan Identifikasi Variabel 33
3.3 Analisis Matriks IFE dan EFE 35
3.4 *Competitive Profile Matrix* (CPM) 36
3.5 Penentuan Strategi 37

3.6 Analisis dan Pembahasan 37
3.7 Kesimpulan dan Saran 38
BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA 39
4.1 Gambaran Umum PT XYZ 39
4.2 Pengumpulan Data 40
4.3 Pengolahan Kuisioner Delphi 43
4.4 Pengolahan Kuisioner *Competitive Profile Matrix* (CPM) 55
4.5 Tahap Input (Matriks EFE dan IFE) 57
4.6 Tahap Pencocokan 64
4.6.1 Penentuan Matriks Internal Eksternal (Matriks IE) 64
4.6.2 Penentuan Strategi SWOT 66
4.7 Tahap Keputusan 69
4.7.1 Pembobotan Strategi Alternatif dengan Metode ANP 69
4.7.2 Penentuan Strategi Alternatif dengan Metode QSPM 72
BAB V ANALISA DAN PEMBAHASAN 77
5.1 Analisa Faktor Internal dan Eksternal 77
5.2 Analisa Matriks IFE dan EFE 79
5.3 Analisa Matriks IE 80
5.4 Analisa Matriks SWOT 81
5.5 Analisis Tahap Keputusan 82
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN 87
6.1 Kesimpulan 87
6.2 Saran 89
DAFTAR PUSTAKA 91
LAMPIRAN 93

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Perkembangan Perusahaan Fintech Pendanaan dari 2014 - 2019 1

Gambar 2.1 Siklus Validated Learning Lean Startup 9
Gambar 2.2 Proses Bisnis Equity Crowdfunding dan P2P Fintech 12
Gambar 2.3 Proses Manajemen Strategik 14
Gambar 2.4 Formulasi Tingkatan Strategi dalam Organisasi 15
Gambar 2.5 Model Manajemen Strategik 16

Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian 32

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT XYZ 39
Gambar 4. 2 Hasil Bobot Prioritas Faktor Competitive Profile Matrix 56
Gambar 4. 3 Matriks IE PT XYZ 65
Gambar 4. 4 Model ANP Hubungan Keterkaitan 70

Gambar 5. 1 Proses Konsensus Kuisioner Delphi 78
Gambar 5. 2 Hasil Prioritas Alternatif Strategi Metode ANP 83

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Nilai Perbandingan (Saaty, 2002) 23
Tabel 2.2 Indeks Acak (Saaty, 2002) 24
Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu 29

Tabel 3.1 Variabel Internal Perusahaan Rintisan Fintech berbasis Lean Startup . 33
Tabel 3.2 Variabel Eksternal Perusahaan Rintisan Fintech berbasis Lean Startup 33
Tabel 3.3 Matriks IFE 35
Tabel 3 4 Matriks EFE 36

Tabel 4. 1 Sub-Faktor Internal 43
Tabel 4. 2 Sub-Faktor Eksternal 44
Tabel 4. 3 Hasil Kuisioner Pemilihan Faktor Internal Delphi Putaran 1 47
Tabel 4. 4 Hasil Pengolahan Data Kuisioner Delphi Faktor Internal 48
Tabel 4. 5 Parameter Presentase Nilai 49
Tabel 4. 6 Hasil Kuisioner Pemilihan Faktor Eksternal Delphi Putaran 1 49
Tabel 4. 7 Hasil Pengolahan Data Kuisioner Delphi Faktor Eksternal 50
Tabel 4. 8 Hasil Kuisioner Pembobotan Faktor 51
Tabel 4. 9 Hasil Kuisioner Pembobotan Sub-Faktor Internal 52
Tabel 4. 10 Hasil Kuisioner Pembobotan Sub-Faktor Eksternal 53
Tabel 4. 11 Nilai Bobot Faktor Internal 54
Tabel 4. 12 Nilai Bobot Faktor Eksternal 54
Tabel 4. 13 Matriks CPM PT XYZ 56
Tabel 4. 14 Matrik EFE 59
Tabel 4. 15 Matriks IFE 63
Tabel 4. 16 Matriks SWOT PT XYZ 67
Tabel 4. 17 Tabel Hasil Pairwise ANP software Super Decision 70
Tabel 4. 18 Pembobotan ANP pada PT XYZ 71
Tabel 4. 19 Tahap Keputusan PT XYZ 72
Tabel 4. 20 Matriks QSP PT XYZ 74

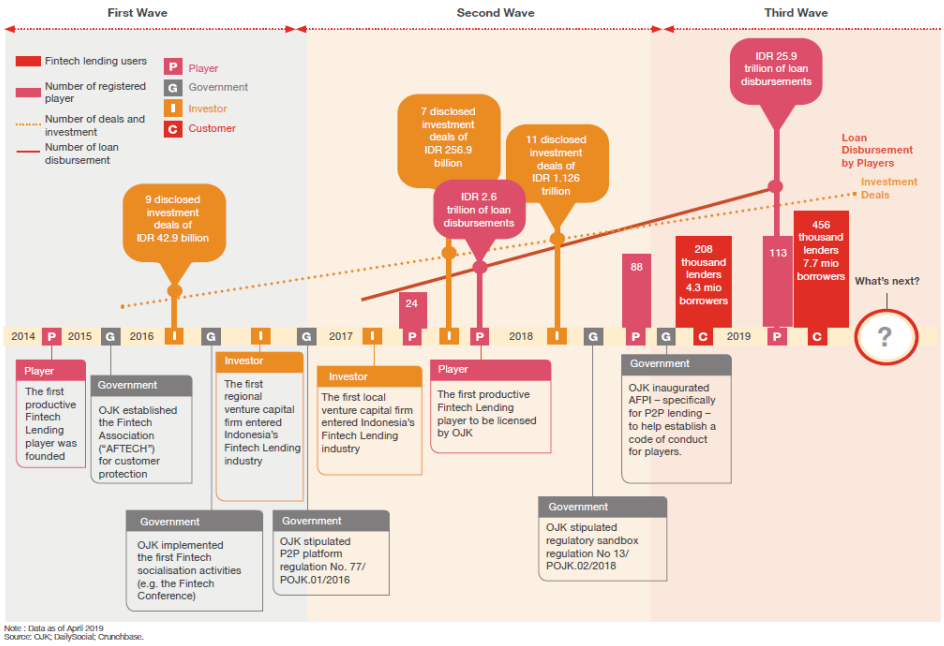
(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 1
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi, perusahaan rintisan *(startup)* berbasis teknologi semakin bermunculan di Indonesia. Menurut data dari www.startupranking.com (20 Juni 2019), saat ini Indonesia menempati posisi kelima dengan jumlah *startup* mencapai 2076. Jumlah tersebut meningkat lebih dari dua kali lipat dari tahun 2016. Salah satu jenis *startup* yang meningkat pesat sejak tahun 2014 adalah *startup fintech* (Harefa and Kennedy, 2018).

PT. XYZ merupakan salah satu perusahan rintisan (*start-up*) yang bergerak di bidang industri finansial (*fintech*) di Surabaya. PT XYZ merupakan *fintech* pendanaan yang bergerak disektor perikanan dan pengolahan hasil perikanan. Visi dari PT XYZ adalah menjadi *fintech* terpercaya dan mampu mendorong ekonomi Indoensia melalui penyaluran dana kepada UMKM. Gambar 1. 1 menunjukkan grafik perkembangan perusahaan *fintech* dari tahun 2014 ke 2019.



Gambar 1. 1 Perkembangan Perusahaan *Fintech* Pendanaan dari 2014 - 2019

Namun dengan berkembangnya industri *fintech* (Lee and Shin, 2018), menyebabkan banyaknya jumlah kompetitor yang bermunculan baik dari perusahaan rintisan maupun perusahaan besar (seperti perbankan atau institusi lainnya). Kemunculan kompetitor baru tersebut menyebabkan terancamnya keberlangsungan bisnis perusahaan. Data menunjukkan bahwa 75% perusahaan rintisan yang sedang berkembang mengalami kegagalan (Gage, 2012). Kegagalan perusahaan rintisan dalam perkembangannya, umumnya disebabkan oleh pengelolaan sumber daya perusahaan yang terbatas, tidak adanya revenue yang memadai pada tahap awal, dan hal lainnya (Collis, 2016).

Untuk itu agar perusahaan XYZ mampu bersaing dengan kompetitornya dan tidak mengalami kegagalan, maka diperlukan perancangan strategi yang tepat dengan situasi dan kondisi perusahaan saat ini. Umumnya terdapat tiga tingkatan strategi dalam struktur organisasi di perusahaan, yaitu strategi korporat, strategi bisnis, dan strategi fungsional (David, 2011). Strategi bisnis berhubungan dengan pembuatan keputusan strategik yang melibatkan posisi bersaing dari pangsa pasar tertentu. Dengan demikian penelitian ini membahas tentang perancangan strategi bisnis untuk perusahaan rintisan berbasis *lean startup*.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan (Werth *et al.*, 2019), terdapat 15 *Critical Success Factor* (CFS) untuk *fintech lending* yaitu manajemen tim, modal kerja, produk, ide dan eksekusi, pembelajaran berkelanjutan, akuisisi pelanggan, jaringan, teknologi, pengetahuan regulasi, fokus B2B, pertumbuhan potensial, *entrepreneur*, kerjasama antara institusi lama, dan *internationalization. Lean start-up methodology* merupakan manajemen kerangka kerja yang digunakan PT XYZ dalam membuat fitur yang tepat untuk memecahkan kebutuhan pelanggan secara cepat, dimana metode ini fokus pada pembelajaran berkelanjutan dari pelanggan yang potensial (Ries, 2011). Metode *lean startup* dinilai mampu mengurangi *waste* dalam bentuk aktivitas yang tidak perlu pada saat perusahaan melakukan pengembangan produk baru.

Dalam perancangan strategi pada penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Metode QSPM merupakan teknik objektif yang dapat memilih alternatif strategi yang terbaik

(David, 2011). PT XYZ merupakan perusahaan rintisan yang memiliki modal terbatas untuk melakukan pengembangan perusahaan, sehingga metode QSPM cocok untuk memilih salah satu alternatif strategi terbaik yang akan diimplementasikan perusahaan.

Ada tiga tahapan dalam melakukan perancangan strategi, yaitu *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage.* Pada tahap *input*, dilakukan identifikasi dan pembobotan faktor internal eksternal perusahaan yang berkaitan dengan industri *fintech.* Pada *matching stage,* digunakan matriks Internal-Eksternal dan SWOT untuk menghasilkan beberapa alternatif strategi. Kemudian untuk tahap penentuan strategi bisnis akan digunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). QSPM mampu untuk mengevaluasi alternatif strategi bisnis secara sekaligus dan berurutan dari hasil faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan (Setyorini, Effendi and Santoso, 2016).

Dalam penelitian ini ANP digunakan untuk menentukan bobot faktor dan alternatif strategi yang dihasilkan dari tahap pencocokan karena menurut (David, 2011) butuh penilaian intuitif untuk memilih strategi yang akan dimasukkan dalam QSPM. Selain itu penggunaan ANP untuk pembobotan alternatif strategi dikarenakan faktor-faktor yang dianalisa bersifat *dependent.*

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan, maka permasalahan yang akan dibahas pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dan menentukan variabel yang sesuai dengan kondisi perusahaan rintisan *fintech* pendanaan.
2. Menentukan perencanaan strategi bisnis perusahaan rintisan *fintech* pendanaan (PT XYZ) dalam menerapkan *lean startup* sehingga mampu bersaing dengan kompetitor.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menentukan variabel prioritas perusahaan rintisan *fintech* yang berpengaruh dalam industri *fintech* pendanaan.
2. Melakukan perencanaan strategi bisnis dalam penerapan *lean startup* sehingga PT XYZ mampu bersaing dengan competitor *fintech* pendanaan lainnya.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu PT. XYZ maupun perusahaan rintisan lain yang memiliki kondisi internal dan eksternal yang mirip dalam merencanakan strategi bisnis untuk penerapan manajemen *lean start-up*. Dengan demikian, produk yang dikembangkan oleh para perusahaan rintisan dapat langsung diterima pasar dan internal perusahaan dapat melakukan pengambilan keputusan secara efektif dan efisien.

1.5 Batasan Masalah

1. Penelitian dilakukan pada perusahaan rintisan yang bergerak pada sektor *financial technology* pendanaan (*lending* dan *equity crowdfunding*).
2. Permasalahan difokuskan pada ruang lingkup penerapan *lean startup* pada perusahaan rintisan dengan jumlah karyawan (tim) kurang dari 10 orang.
3. Analisa QSPM dan pendekatan metode MCDM-ANP digunakan untuk menentukan perencanaan strategis bisnis yang sesuai.
4. Penentuan perencanaan strategis yang dilakukan pada perusahaan rintisan adalah terkait dengan strategi bisnis dari perusahaan rintisan.

1.6 Sistematika Penulisan

Secara garis besar pada penelitian ini akan dibagi menjadi 5 bab, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini mengawali proses penelitian dengan penjabaran tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan batasan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang pemaparan singkat dari teori yang berkaitan dengan konsep *lean, lean startup methodology, fintech,* manajemen strategik, dan juga teori tentang metode *Delphi* serta *analytical network process* yang mengarah pada perancangan strategi perusahaan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini membahas tentang metode yang digunakan dalam menyelesaikan permasalahan dalam penelitian ini. Selain itu juga berisi tentang langkah-langkah yang dilakukan akan dilakukan.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi tentang data-data dan proses pengolahan data untuk menghasilkan alternatif strategi pada tahap pencocokan. Pengumpulan data dilakukan berdasarkan kuisoner yang disebar kepada pihak terkait.

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang hasil dari proses pengolahan data yang kemudian dianalisis dan dibahas sesuai dengan tujuan dari penelitian

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian dan saran untuk pengembangan penelitian selanjutnya

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 2
TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka pada penelitian tesis ini meliputi konsep *lean*, *lean startup methodology*, *financial technology startup*, manajemen strategik, metode MCDM dan *analytical hierarcy process*, serta *literature review* dari beberapa artikel yang terkait dengan *lean startup methodology* dan manajemen strategik.

2.1 Konsep *Lean* dan *Six Sigma*

Lean merupakan pendekatan untuk mengidentifikasi dan mencegah aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah melalui peningkatan secara terus menerus (Fanani and Singgih, 2011). Umumnya *lean* dilakukan dengan cara mengalirkan produk dan informasi menggunakan sistem tarik (*pull system*) dari internal maupun eksternal untuk meraih kesempurnaan (Daonil, 2012). *Lean* yang diterapkan pada bidang manufaktur disebut dengan *lean manufacturing.* Ada 5 prinsip dasar *lean* yaitu:

1. Mengidentifikasi nilai produk berdasarkan kebutuhan konsumen.
2. Mengidentifikasi *value stream mapping* pada setiap produk.
3. Menghilangkan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah dalam proses bisnis.
4. Mengatur agar material, informasi, dan produk mengalir secara lancar dan efisien sepanjang proses bisnis.
5. Secara terus menerus menerapkan peningkatan nilai tambah untuk mencapai keunggulan (*continuous improvement*).

Sementara itu *six sigma* adalah strategi bisnis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengeliminasi penyebab dari kegagalan dalam proses bisnis dengan cara memfokuskan produk yang kritis kepada konsumen (Antony, 2004). *Lean six sigma* adalah metodologi peningkatan bisnis yang bertujuan untuk memaksimalkan nilai perusahaan dengan cara meningkatkan kualitas, kecepatan, kepuasan pelanggan, dan menurunkan biaya (Laureani, 2012). Cara peningkatan tersebut dicapai dengan menggabungkan pedoman dan

prinsip dari *lean* dan *six sigma*. Beberapa organisasi terkenal, seperti General Electric dan Motorola, telah sukses mengimplementasikan metode tersebut.

Saat ini *lean six sigma* diakui sebagai strategi bisnis dan metodologi yang dapat meningkatkan performa dari proses bisnis, sehingga menghasilkan kepuasan konsumen dan peningkatan kualitas produk akhir (Laureani, 2012).

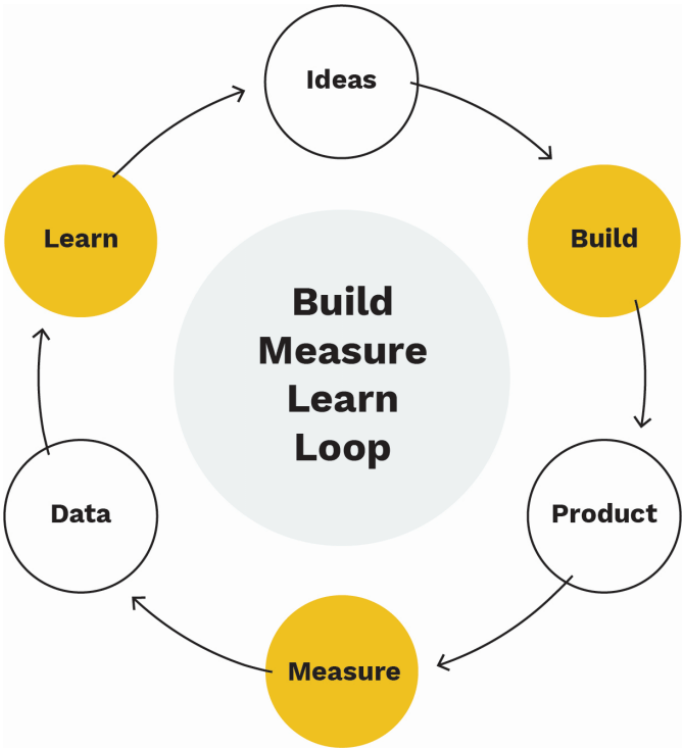
2.2 *Lean Startup Methodology*

Lean startup methodology merupakan metode yang terinspirasi dari prinsip-prinsip *lean manufacturing*, yaitu mencegah aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah dan mengoptimalkan sumber yang ada (Blank, 2006). Inti dari metodologi *lean startup* adalah melakukan pembelajaran tervalidasi melalui eksperimen yang telah dirancang sebelumnya, dimana efektivitas dan kerugian yang dapat ditanggung dapat diterapkan (Frederiksen and Brem, 2017). Pembelajaran tervalidasi memfokuskan pada kemajuan produk melalui proses pengujian serangkaian asumsi yang disusun secara cermat dan analisis data yang didapatkan dari pelanggan potensial. Oleh karena itu, umumnya *startup* yang menerapkan konsep *lean startup* umumnya fokus pada proses penciptaan prototipe secara cepat agar dapat segera dilakukan pengujian kepada calon pelanggan secara langsung. Terdapat lima prinsip dalam *lean startup* antara lain (Ries, 2011):

a. *Entrepreneur* ada dimana-mana, pendekatan *lean startup* dapat diterapkan di perusahaan besar maupun kecil dan dalam sektor atau bidang apapun.
b. Manajemen adalah kunci kewirausahaan, untuk menghadapi ketidakpastian yang ekstrem maka dirancang manajemen jenis baru.
c. Pembelajaran tervalidasi, perlu adanya bisnis yang berkesinambungan sehingga diperlukan pembelajaran yang dapat divalidasi secara ilmiah dengan eksperimen rutin yang memungkinkan perusahaan menguji tiap unsur dari visi mereka.
d. Buat-Ukur-Pelajari, aktifitas mendasar bagi sebuah perusahaan rintisan adalah mengubah gagasan menjadi sebuah produk, mengukur respon konsumen, dan melakukan kajian terkait hasil respon produk tersebut.

e. Akuntansi inovasi, untuk melakukan perbaikan hasil produk dan menilai kinerja, diperlukan cara untuk mengukur kemajuan, menetapkan target, dan memprioritaskan kerja. Sehingga perusahaan rintisan membutuhkan tolak ukur jenis baru.

Dalam *lean startup* terdapat rumusan yang menggambarkan detail alur dari metode *lean startup*, yang umum disebut dengan *validated learning* (Ries, 2011). Konsep ini menggabungkan 3 hal penting dalam proses pengembangan suatu produk yaitu *build*, *measure*, *learn*. Tiga hal tersebut membentuk suatu siklus yang disebut *lean cycle*. Gambar 2.1 menunjukkan siklus *build-measure-learn* dari *validated learning* pada metode *lean startup*. Dari setiap ide yang didapatkan dari pemikiran tim *startup*, masukan dari masyarakat, maupun ide pengembangan yang muncul karena adanya perubahan aturan dari pemerintah akan dibangun kemudian akan diberikan kepada pelanggan untuk diuji coba. Pengukuran dilakukan dengan menilai tingkat kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kemudian hasil dari pengukuran tersebut akan dijadikan sebuah data yang akan dipelajari lebih lanjut. Pembelajaran dari hasil pengukuran yang dilakukan akan dijadikan masukan ide pada siklus berikutnya.



Gambar 2.1 Siklus Validated Learning Lean Startup

Tujuan utama sebuah perusahaan rintisan menerapkan metode *lean startup* adalah perusahaan mampu dengan cepat menciptakan prototipe dan melakukan pengujian asumsi pada calon pelanggan yang potensial (Ries, 2011). Kemudian hasil pengujian dari pelanggan yang potensial tersebut digunakan untuk menggerakkan siklus *lean startup*, sehingga proses evolusi produk perusahaan lebih cepat dan efisien.

Dalam metode *lean startup* terdapat 3 tahapan validasi yang dilakukan perusahaan agar proses bisnis menjadi efektif dan efisien, yaitu validasi pasar, validasi produk, dan validasi bisnis (Ries, 2011). Validasi pasar dilakukan untuk memastikan asumsi ide awal yang dimiliki benar-benar terjadi pada banyak orang dan merupakan masalah yang penting. Umumnya pada tahap ini dilakukan survei pasar dengan kuisoner.

Tahapan kedua yang dilakukan adalah validasi produk, yaitu tahapan untuk memastikan solusi yang dibangun merupakan solusi yang efektif dan mampu menjawab permasalahan yang terjadi pada tahap validasi pasar. Pada tahap ini umumnya diperlukan *minimum viable product* (MVP). MVP merupakan hasil pengembangan produk yang dibuat dengan waktu, biaya, dan sumber daya yang minimal dengan tujuan mendapatkan *feedback* dari uji coba pada pelanggan yang potensial.

Validasi bisnis merupakan tahapan terakhir yang dilakukan dengan tujuan memastikan bahwa proses penyelesaian masalah dengan solusi produk yang dibuat memiliki nilai bisnis. Umumnya produk yang baik memiliki model bisnis yang sustain dan dapat tumbuh secara eksponensial, yang mana pendapatan dapat tumbuh sedangkan pengeluaran dapat ditekan secara linier.

Dengan tiga tahapan tersebut, perusahaan akan dapat mengatur keseimbangan antara ide untuk menyelesaikan masalah yang terjadi dan kepuasan pelanggan. Sehingga produk yang dibuat perusahaan akan selalu diperbaharui dengan ide-ide baru, namun tetap memiliki nilai bisnis yang tinggi untuk konsumen.

2.3 *Financial Technology Startup*

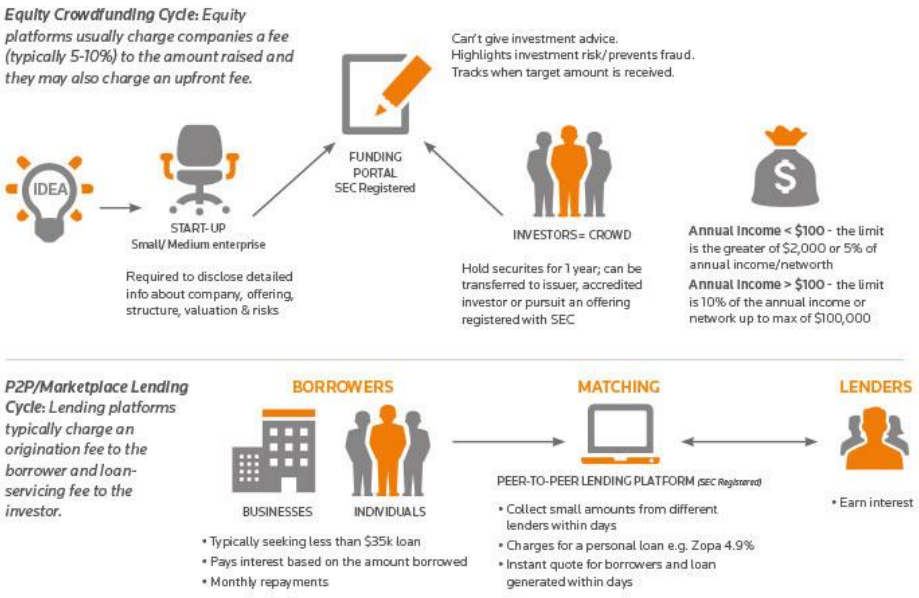
Teknologi keuangan merupakan kombinasi dari teknologi modern dalam membuat atau memodifikasi layanan finansial, seperti *internet banking* atau layanan *e-commerce*, pembayaran elektronik, atau pembiayaan awal usaha (Laroslav, 2017). Secara umum *fintech* dapat disebut sebagai solusi yang menggunakan teknologi untuk menyalurkan solusi-solusi finansial. Perusahan rintisan *fintech* menawarkan produk finansial yang inovatif dan juga layanan secara mendunia, sehingga menyebabkan institusi finansial konvensional mulai terdisrupsi.

Perkembangan dari investasi di industri *fintech* telah menjadi fenomenal. Data dari Accenture menunjukkan bahwa pada 2016 investasi pada perusahaan *fintech* mencapai 5,3 juta dolar Amerika, dimana terjadi kenaikan pada tahun sebelumnya sebesar 67%. Berdasarkan data tersebut, saat ini *fintech* menjadi pemeran utama dalam finansial di dunia (Lee and Shin, 2018). Dalam industri fintech terdapat lima ekosistem yang ikut berpartisipasi dalam proses bisnisnya. Berikut ini merupakan ekosistem yang berkontribusi dalam industri *fintech* (Lee and Shin, 2018):

1. Perusahaan Rintisan *Fintech* seperti pembayaran, *wealth management*, *lending*, *crowdfunding*, *capital market*, dan perusahaan *fintech* asuransi.
2. Pengembang Teknologi seperti *big data analytics*, *cloud computing*, *cryptocurrency*, dan pengembang media sosial.
3. Pemerintah seperti peraturan keuangan dan legislasi
4. Konsumen Finansial yaitu individu maupun organisasi
5. Institusi Finansial Tradisional perbankan, perusahaan asuransi, pialang saham, dan ventura kapital.

Pusat dari ekosistem tersebut adalah perusahaan rintisan *fintech*. Perusahan-perusahaan tersebut umumnya sangat inovatif dalam area bisnis sistem pembayaran, *wealth management, lending, crowdfunding, capital market*, dan asuransi. Mereka mampu untuk mendisrupsi bank karena memiliki biaya operasional yang rendah, target pasar yang lebih *niche*, dan menyediakan layanan yang lebih mudah digunakan secara personal (Lee and Shin, 2018).

Salah satu jenis *fintech* yang melibatkan dan berdampak bagi banyak orang adalah *peer to peer lending* (P2P) dan *crowdfunding*. Dalam P2P *lending* maupun *crowdfunding* terdapat tiga pihak yang berperan dalam proses bisnisnya yaitu, para pengusaha atau UKM yang membutuhkan dana, para pemodal yang tertarik untuk mendanai proyek dari ukm, dan organisasi penyelenggara yang memfasilitasi pertemuan antara pengusaha dengan para pemodal (Lee and Shin, 2018). Penyelenggara dapat memberikan akses informasi kepada para pemodal tentang peluang pendanaan untuk pengembangan produk. *Equity crowdfunding* memberikan pilihan kepada para UKM untuk meningkatkan kebutuhan rasio modal pada bank. UKM yang mencari pendanaan menggunakan *equity crowdfunding* memberikan bagian kepemilikan bisnisnya sebagai ganti dari pendanaan yang didapat (Lee and Shin, 2018). Gambar 2.2 menunjukkan proses bisnis dari *fintech equity crowdfunding* dan P2P.



Gambar 2.2 Proses Bisnis Equity Crowdfunding dan P2P Fintech

Di Indonesia bisnis *fintech equity crowdfunding* diatur oleh Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan. OJK menerbitkan POJK Nomor 37/POJK.04/2018 tentang "Layanan Urun Dana Melalui Penawaran Saham Berbasis Teknologi Informasi" atau *equity crowdfunding*. Selain itu kegiatan bisnis *fintech* juga

harus mematuhi undang-undang informasi teknologi elektronik (UU ITE) karena berkaitan dengan penyelenggaraan transaksi elektronik melalui internet.

2.4 Manajemen Strategik

Manajemen strategik merupakan suatu seni dan ilmu pengetahuan yang mempelajari tentang pembuatan, penerapan, dan evaluasi keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi dalam suatu organisasi, sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuan masa mendatang (Wahyudi, 1996). Berdasarkan definisi tersebut, maka secara umum proses yang dilakukan manajemen strategi ada 3 tahap yaitu perencanaan atau pembuatan strategi, penerapan strategi, dan evaluasi strategi. Secara grafis gambaran manajemen strategik ditunjukkan pada Gambar 2.3.

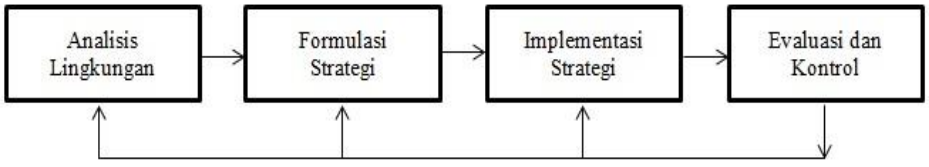
Tahap pertama dalam manajemen strategik adalah pembuatan strategi. Hal yang dilakukan dalam tahap ini meliputi proses pengembangan misi dan tujuan jangka panjang dari sebuah organisasi, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar organisasi, pengidentifikasian kekuatan dan kelemahan internal organisasi, pengembangan alternatif strategi, dan penentuan strategi yang sesuai diadopsi oleh organisasi.

Setiap perusahaan atau organisasi harus menentukan tujuan yang akan dicapai pada masa akan datang. Tujuan tersebut berfungsi untuk membedakan suatu perusahaan dengan perusahan-perusahaan lain yang sejenis. Perusahaan yang gagal mendefinisikan bisnisnya dimasa mendatang akan kalah dari persaingan bisnis yang semakin ketat (Wahyudi, 1996). Untuk menentukan tujuan tersebut, perusahaan juga harus melakukan identifikasi dan analisa mendalam mengenai lingkungan dimana perusahaan berada. Karena untuk memperoleh kemenangan total, perlu mengetahui dan memahami musuh, diri sendiri, daerah, serta cuaca dengan baik (Tzu, 1910). Umumnya analisa yang digunakan untuk melakukan identifikasi pengaruh lingkungan terhadap perusahaan adalah analisa SWOT.

Selanjutnya tahap kedua dalam manajemen strategik adalah penerapan strategi. Hal yang dilakukan pada tahap ini adalah penentuan sasaran operasional tahunan, membuat kebijakan perusahaan, memotivasi karyawan,

dan mengalokasikan sumber daya agar strategi yang ditetapkan dapat diimplementasikan. Tahap ini merupakan proses pemindahan rencana bisnis menjadi hasil dan melibatkan pengembangan struktur organisasi. Keberhasilan suatu perusahaan ditentukan dari penerapan rencana bisnisnya. Tanpa adanya penerapan yang efektif, rencana bisnis yang telah dibuat pada tahap pertama manajemen strategik hanya akan menjadi impian yang jauh dari kenyataan. Keberhasilan dari penerapan rencana bisnis ini membutuhkan aktivitas yang luas dan komitmen dari seluruh unit, tingkat, dan anggota perusahaan.

Tahap terakhir dalam manajemen strategik adalah evaluasi dan pengontrolan strategi. Tahapan ini dilakukan sebagai usaha memonitor seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, mengukur kinerja individu dan perusahaan, serta pengambilan langkah perbaikan jika diperlukan. Evaluasi strategik dilakukan dengan mendapatkan informasi mengenai pelaksanaan rencana-rencana bisnis dan kinerjanya dengan membandingkan informasi tersebut dengan standar yang telah ditentukan. Sementara itu, kontrol strategik dilakukan dengan merubah rencana bisnis yang diakibatkan adanya perubahan kondisi.



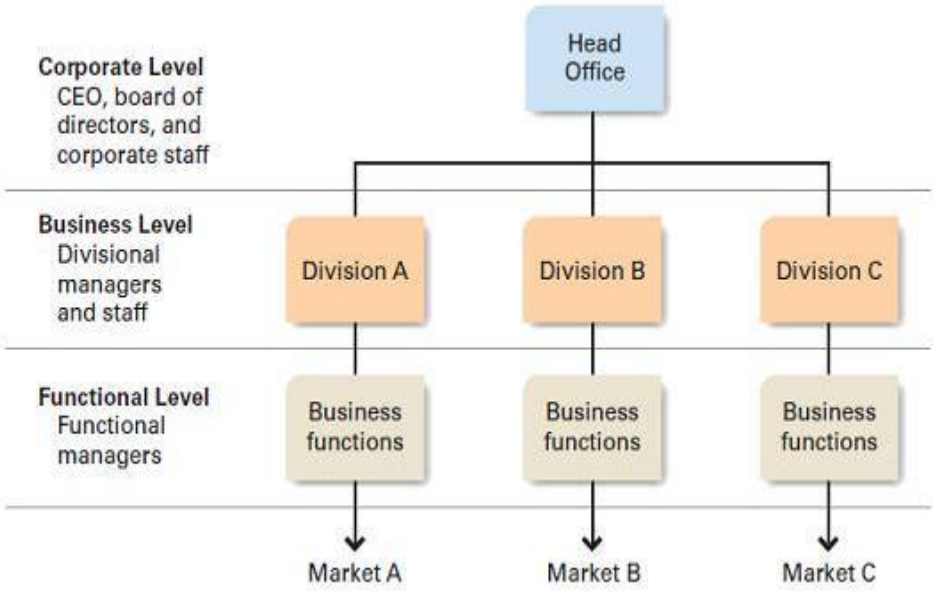
Gambar 2.3 Proses Manajemen Strategik

Secara garis besar manajemen strategik menfokuskan pada penggabungan aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan, dan operasional dari sebuah perusahaan atau organisasi (Wahyudi, 1996). Penggabungan fungsi bisnis tersebut memiliki tujuan yang sama yaitu untuk mencapai visi dan misi sebuah perusahaan atau organisasi yang telah dirumuskan sebelumnya.

Dengan menerapkan manajemen strategik, perusahaan dapat menyelesaikan setiap masalah strategis dalam perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan (Wahyudi, 1996). Beberapa manfaat yang

diperoleh perusahaan antara lain memberikan arah jangka panjang yang akan dituju, membantu organisasi beradaptasi pada perubahan yang terjadi, membuat organisasi menjadi lebih efektif, mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang beresiko, aktivitas pembuatan strategi akan meningkatkan kemampuan perusahaan ketika muncul masalah dimasa datang, dan keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka.

Strategi dapat diformulasikan dan diterapkan pada berbagai macam tingkatan dalam organisasi. Karena sifatnya yang fleksibel tersebut, maka manajemen strategik dapat dibagi dalam beberapa tingkatan sesuai dengan tingkatan dalam struktur organisasi perusahaan Gambar 2.4.



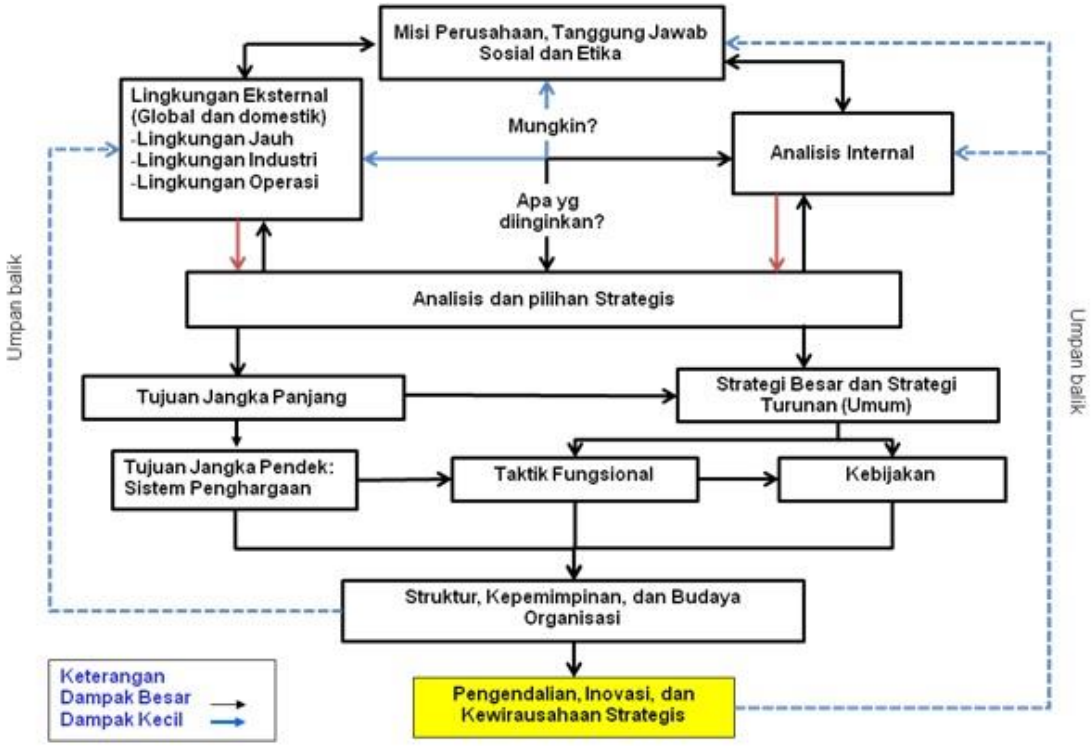
Gambar 2.4 Formulasi Tingkatan Strategi dalam Organisasi

Terdapat tiga tingkatan dalam struktur organisasi yang umum pada sebuah perusahaan, yaitu strategi korporat, strategi bisnis, dan strategi fungsional. Namun pada perusahaan kecil yang pemisahan organisasinya kurang jelas, strategi bisnis sama dengan strategi fungsional (Wahyudi, 1996).

Strategi korporat berhubungan dengan pengalokasian dan pengelolaan sumber daya untuk mencapai misi dan tujuan perusahaan dengan menyatukan unit-unit bisnis yang berbeda menjadi strategi perusahaan yang menyeluruh.

Strategi bisnis berhubungan dengan pembuatan keputusan strategik yang melibatkan posisi bersaing dari sebuah pangsa pasar tertentu pada sebuah divisi. Sedangkan strategi fungsional berhubungan langsung dengan pembuatan keputusan yang menyangkut divisi pendukung yang memproduksi dan memasarkan produk hingga ke pelanggan.

Pada prinsipnya manajemen strategik merupakan proses yang menghubungkan informasi masa lalu, saat ini, dan ramalan masa depan dari operasi dan lingkungan bisnis sehingga dapat saling berkaitan mencapai suatu tujuan (Wahyudi, 1996). Untuk memudahkan pemahaman maka disusunlah model manajemen strategik secara sederhana Gambar 2.5.



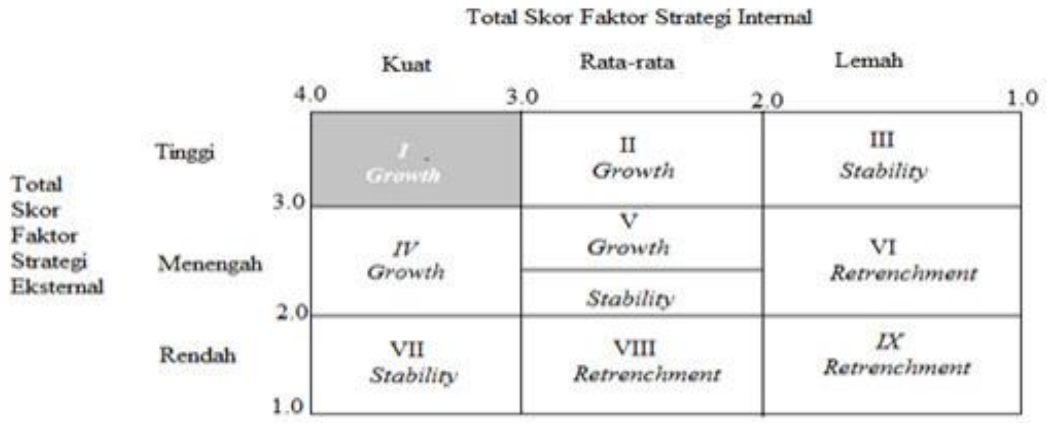
Gambar 2.5 Model Manajemen Strategik

Perumusan strategi dapat diintegrasikan ke dalam kerangka kerja pengambilan keputusan tiga tahap, yaitu tahap *input*, tahap pencocokan, dan tahap keputusan. Tahap *input* meringkas informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Dalam tahap ini dikembangkan matriks EFE, matriks IFE, dan matriks CPM. Matriks EFE merupakan matriks yang

digunakan penyusun strategi untuk mengevaluasi informasi kekuatan eksternal seperti kekuatan ekonomi, kekuatan sosial budaya, kekuatan politik pemerintahan, kekuatan teknologi, dan kekuatan kompetitif. Sedangkan matriks IFE merupakan matriks yang digunakan untuk mengevaluasi informasi kekuatan internal seperti sumber daya manusia, fisik, dan manajemen. Sementara itu matriks *Competitive Profile Matrix* (CPM), merupakan matriks yang mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahannya yang berhubungan dengan posisi strategis (David, 2006).

Tahap pencocokan berfokus pada menciptakan alternatif strategi yang layak untuk perusahaan sesuai dengan faktor eksternal dan internal yang telah dievaluasi pada tahap sebelumnya. Dalam tahap ini umumnya digunakan matriks SWOT, matriks SPACE, matriks BCG, matriks IE, dan matriks strategi besar.

Tabel 2. 1 Contoh Matriks Internal Eksternal (IE)



Keterangan :
Sel I, II, IV : Pertumbuhan dan Membangun
Sel III, V, VII : Pertahankan dan Pelihara
Sel VI, VII, XI : Panen atau *Divestasi*

Matriks Internal-Eksternal (IE) didasari pada dua dimensi yaitu total rata-rata tertimbang pada matriks IFE pada sumbu x dan total rata-rata tertimbang pada matriks EFE pada sumbu y. Hasil yang didapatkan dari matriks IE dibagi menjadi tiga arah pengembangan strategi yaitu, tumbuh kembangkan, jaga pertahankan, dan tuai atau divestasi.

Matriks SWOT merupakan alat untuk mencocokkan faktor eksternal dan internal yang dapat mengembangkan 4 tipe strategi, yaitu (David, 2006):

a. Strategi SO merupakan strategi yang muncul dengan menggunakan kekuatan perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal
b. Strategi WO merupakan strategi yang muncul untuk memperbaiki kelemahan perusahaan dengan memanfaatkan peluang eksternal
c. Strategi ST merupakan strategi yang muncul untuk mengurangi pengaruh ancaman dari eksternal dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan
d. Strategi WT merupakan strategi defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan perusahaan dan menghindari pengaruh ancaman dari luar

Tabel 2. 2 Contoh Matriks SWOT

IFAS / EFAS	**S (Strength)** Tentukan faktor2 kekuatan internal	**W (Weakness)** Tentukan faktor2 kelemahan internal
O (Opportunity) Tentukan faktor2 peluang eksternal	**Strategi SO:** Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	**Strategi WO:** Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
T (Threat) Tentukan faktor2 ancaman eksternal	**Strategi ST:** Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	**Strategi WT:** Ciptakan strategi yang meminimalkan kelamahan dan menghindari ancaman

Tahap keputusan melibatkan strategi tunggal, yaitu matriks QSPM. Matriks QSPM menggunakan input dari tahap 1 dan analisis dari tahap 2 untuk mengevaluasi secara objektif altrnatif strategi yang layak. Matriks ini menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan. Keunggulan QSPM adalah alternatif strategi dapat dievaluasi secara bertahap dan juga tidak ada batasan jumlah strategi yang dapat dievaluasi dengan matriks ini.

Namun QSPM memiliki keterbatasan, dimana matriks ini membutuhkan penilaian intuitif dan asumsi yang berdasar. Diskusi antara penyusun strategi,

manajer, dan karyawan dalam proses penyusunan strategi merupakan hal yang konstruktif dan dapat memperbaiki keputusan strategis (David, 2006).

Tabel 2. 3 Contoh Matriks QSPM

QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) for XYZ company						
	Alternative 1 - *Acquire Competitor*			Alternative 2 - *Expand Internally*		
Key Factors	Weight	Attractiveness Scores	**Total Attractiveness Score**	Weight	Attractiveness Scores	**Total Attractiveness Score**
Strengths						
Unique product	0.11	2	**0.22**	0.08	1	**0.08**
Location of your business	0.09	3	**0.27**	0.06	2	**0.12**
Worker's unique skill set	0.15	1	**0.15**	0.13	4	**0.52**
Quality of product	0.11	4	**0.44**	0.15	4	**0.60**
Increasing work productivity	0.09	0	**0.00**	0.12	3	**0.36**
Weaknesses						
Lack of quality and customer service	0.10	4	**0.40**	0.13	3	**0.39**
Poor marketing and sales	0.15	2	**0.30**	0.10	1	**0.10**
Undifferentiated product	0.08	3	**0.24**	0.17	0	**0.00**
Negatively sensitive to globalization	0.12	1	**0.12**	0.06	1	**0.06**
Sum Weights	*100%*			*100%*		
Opportunities						
A new emerging or developing marke	0.09	4	**0.36**	0.12	0	**0.00**
Possible acquisition of a competitor	0.14	4	**0.56**	0.08	2	**0.16**
Membership in trade alliance	0.16	0	**0.00**	0.10	1	**0.10**
Threats						
Increasing competition in the market	0.08	4	**0.32**	0.12	1	**0.12**
Price war	0.10	3	**0.30**	0.14	0	**0.00**
Competitor oligopoly	0.18	2	**0.36**	0.09	1	**0.09**
US dollar exchange rate	0.09	0	**0.00**	0.20	0	**0.00**
Infavorable taxes	0.16	0	**0.00**	0.15	0	**0.00**
Sum Weights	*100%*			*100%*		
Sum Total Attractiveness Score			4.04		>	2.70

© Maxipedia

2.5 *Multi Criteria Decision Making* (MCDM)

Umumnya semua persoalan pengambilan keputusan bersifat multi-objective sehingga berkembanglah *multi creteria decision making* (Gandhi *et al.*, 2015). Dalam persoalan pengambilan keputusan tersebut, pengambil keputusan menghadapi kondisi lingkungan yang dikelompokkan menjadi tiga, yaitu (Kusuma, 2010) kepastian, resiko, dan ketidakpastian. Pada pengambilan keputusan dalam kondisi yang dipenuhi kepastian, para pengambil keputusan mengetahui secara jelas asal alternatif yang harus dipilih dan juga hasil dari akibat pemilihan alternatif tersebut. Sementara itu pengambilan keputusan dalam kondisi beresiko, beberapa informasi dari hasil akibat pemilihan alternatif akan dipresentasikan dalam bentuk probabilitas. Sedangkan pada pengambilan keputusan dalam kondisi yang dipenuhi ketidakpastian, tidak ada informasi dari kecenderungan lingkungan yang akan terjadi. Para pengambil keputusan hanya dapat berasumsi bahwa suatu hasil akan terjadi jika suatu kondisi terjadi.

MCDM mengacu pada pengambilan keputusan dalam berbagai kriteria yang saling bertentangan. Umumnya pemimpin perusahaan mengalami kondisi dimana mereka harus berhadapan dengan berbagai kriteria yang harus dipenuhi dalam pengambilan keputusan, baik dalam kondisi yang dipenuhi kepastian, beresiko, ataupun ketidakpastian.

Ada beberapa karakteristik dalam masalah pengambilan keputusan multi kriteria (Stok and Yustina, 2000) yaitu multi kriteria, konflik dalam kriteria, unit pengukuran yang tidak dapat dibandingkan, dan pemilihan. Pengambilan keputusan multi kriteria ini dibagi menjadi dua kategori, yaitu:

1. Pengambilan keputusan multi tujuan

   Pengambilan keputusan multi tujuan dikenal dengan tipe kontinu dari pengambilan keputusan multi kriteria. Karakteristik utama dari pengambilan keputusan kategori ini adalah para pengambil keputusan harus mencapai tujuan yang bermacam-macam, namun tujuan tersebut tidak dapat dibandingkan satu sama lain.
2. Pengambilan keputusan multi atribut

   Pengambilan keputusan multi atribut adalah cabang dari model penelitian operasi yang menghadapi masalah pengambilan keputusan dibawah beberapa kriteria keputusan. hal penting dari kategori ini adalah pilihan solusi dibuat dari alternatif-alternatif keputusan yang dinilai berdasarkan atributnya. Tipe keputusan yang diambil dari multi atribut ini bersifat diskrit.

2.6 *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Analytical Hierarchy Process atau AHP merupakan suatu model pengambilan keputusan yang memberikan kesempatan bagi para pengambil keputusan untuk membangun gagasan dan mendefinisikan setiap persoalan dengan cara membuat asumsi berdasarkan lingkungan sekitar mereka masing-masing, sehingga didapatkan pemecahan masalah yang diinginkan (Saaty, 2002). Gagasan tersebut digunakan untuk menentukan kriteria untuk memecahkan masalah tertentu, kemudian gagasan tersebut dikelompokkan menjadi struktur hirarkis dan diberi bobot agar didapatkan pemecahan masalah

yang diinginkan (Saaty, 2002). Dengan menggunakan AHP dalam pengambilan keputusan, maka aspek kualitatif dan kuantitatif dari setiap pilihan dipertimbangkan. Tujuan utama dari penggunaan AHP ini adalah mendapatkan suatu keputusan yang rasional dari kondisi yang cukup kompleks.

Permodelan AHP menggunakan persepsi manusia yang dianggap sebagai pakar dari bidang tertentu sebagai input utamanya. Kelebihan penggunaan AHP dibandingkan model lain adalah mampu mengatasi masalah yang bersifat multi-kriteria dan multi-objektif, penyajian AHP cukup sederhana, mudah digunakan, memadukan rancangan deduktif dalam pemecahan persoalan yang kompleks, menangani ketergantungan elemen-elemen dalam suatu sistem dengan tidak memaksakan pemikiran linier (Herawati *et al.*, 2011). Ada tiga prinsip AHP yang digunakan dalam memecahkan persoalan, yaitu:

a. Menyusun Hirarki

   Dalam melakukan kajian, umumnya pikiran manusia membagi hal-hal yang akan dikaji menjadi lebih kecil sehingga solusi lebih mudah didapatkan. Selain itu, medekomposisi suatu hal akan menyebabkan mengetahui pengaruh lain yang muncul. Hal tersebut mempengaruhi pencarian suatu solusi. Dengan medekomposisi realitas menjadi beberapa gugusan yang homogen dan memecahnya lagi menjadi bagian yang lebih kecil, sama saja dengan membuat suatu struktur hirarkis yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang kompleks.

b. Menentukan Prioritas

   Setelah medekomposisi realita menjadi beberapa gugusan yang homogen, selanjutnya dua hal harus dibandingkan dengan kriteria tertentu dan juga menilai perbedaannya. AHP menggunakan *pairwise comparison* yang membandingkan secara berpasangan hal yang bersifat homogen, sehingga hal yang dibandingkan akan lebih objektif.

c. Konsistensi Logis

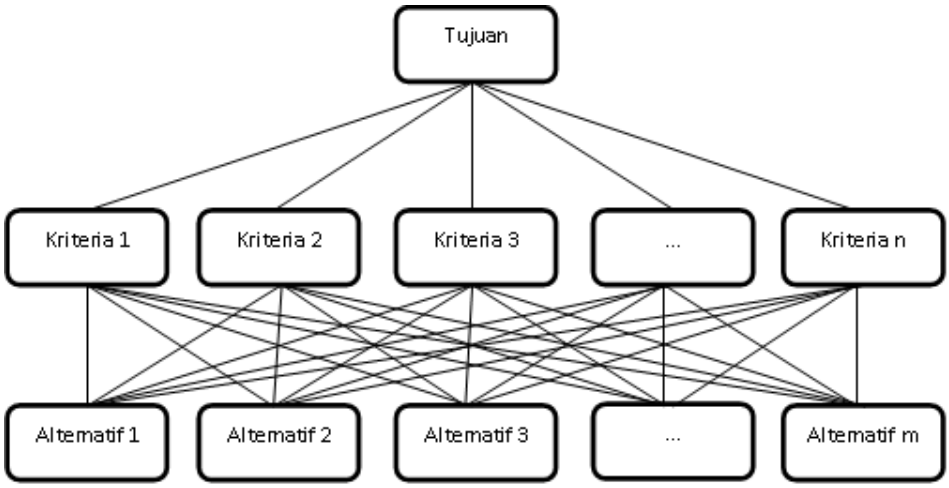
   Konsistensi mengandung dua makna, yaitu homogenitas dan relevansi. Objek-objek yang sejenis harus dikelompokkan menurut homogenitasnya. Kemudian relevansi antara objek yang dinilai harus berkaitan, sehingga tidak terjadi penilaian antara objek yang berbeda jenis. Dalam dunia nyata, cukup

sulit untuk mengambil keputusan yang konsisten 100% karena adanya variasi yang terjadi di lapangan. Oleh karena itu beberapa pakar menyatakan jika inkonsistensi yang didapat kurang dari sama dengan 10% maka keputusan masih dianggap konsisten.

Metode AHP ini banyak digunakan untuk pengambilan keputusan dengan banyak kriteria, perencanaan, penentuan prioritas dari strategi-strategi, dan juga alokasi sumber daya. Hal tersebut karena AHP mampu menerjemahkan ide ataupun intuisi pada kondisi ketidakpastian dan kompleks (Herawati *et al.*, 2011). Gambar 2. 6 menunjukkan tahapan tahapan dalam penentuan pengambilan keputusan menggunakan AHP.

Gambar 2. 6 Tahapan AHP

Hirarki merupakan hasil dari pemecahan masalah yang kompleks yang dikelompokkan menjadi kelompok tertentu dan kemudian kelompok tersebut disusun menjadi sebuah hirarki. Dalam sebuah hirarki, level tertinggi merupakan tujuan dari pengambil keputusan. Sedangkan pada level *intermediate* terdapat elemen yang menyebabkan keputusan disebut dengan kriteria. Masing-masing dari kriteria dapat dipecah lagi menjadi sub-kriteria, yang bergantung dari penggunaan dan kondisinya. Gambar 2.7 menunjukkan struktur hirarki model dari AHP. Setelah hirarki dibuat, tahapan selanjutnya dari metode pengambilan keputusan AHP adalah penilaian bobot kriteria. Penilaian yang dilakukan yaitu dengan membandingkan kriteria satu dengan kriteria lainnya. Pemberian nilai untuk perbandingan antar kriteria dilakukan dengan memberikan nilai perbandingan relatif seperti pada Tabel 2.4**Error! Reference source not found.**.



Gambar 2.7 Struktur Hirarki Model AHP

Tabel 2. 4 Nilai Perbandingan

Skala Numerik	Definisi	Skala Kualitatif dan Definisi
1	Sama-sama penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai sama penting dengan elemen matriks lain
3	Cukup penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai sedikit lebih penting dibanding elemen matriks lain
5	Lebih penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai cukup penting dibanding elemen matriks lain
7	Sangat penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai sangat penting dibanding elemen matriks lain
9	Mutlak penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai sangat penting sekali (mutlak) dibanding elemen matriks lain

Tabel 2.4 Nilai Perbandingan (lanjutan)

	Nilai 2, 4, 6, 8	Diberikan apabila terdapat keraguan penilaian antara dua penilaian yang berdekatan

Setelah dilakukan penilaian bobot pada setiap kriteria, hasilnya formulasikan kedalam bentuk matriks yang besarnya n x n, dimana n merupakan jumlah banyaknya kriteria. Hasil dari formulasi matriks tersebut adalah sebagai berikut:

$$K = \begin{bmatrix} k11 & k12 & k13 \\ k21 & k22 & k23 \\ k31 & k32 & k33 \end{bmatrix}$$

Kemudian untuk mendapatkan bobot kriteria, dilakukan perhitungan untuk mencari *eigenvector* dari matrik kriteria. *Eigenvector* akan menunjukkan persentase kepentingan antara satu kriteria dengan kriteria lainnya (Khazaii and Khazaii, 2016). Untuk mendapatkan solusi yang tepat, diperlukan konsistensi dalam pengisian pembobotan kriteria. Oleh karena itu, digunakan rasio konsistensi (CR) untuk memberikan toleransi kriteria matrik yang konsisten (Saaty, 2002). Umumnya sebuah matrik dianggap memiliki nilai yang konsisten jika nilai CR<0,1. Nilai CR dapat dihitung menggunakan rumus berikut:

$$CR = \frac{CI}{RI} \tag{2.1}$$

Dimana CI merupakan indeks konsistensi yang dihitung setelah mendapatkan nilai *eigenvector* terbesar dari matriks berorde n. Sementara itu nilai RI merupakan indeks acak yang besarnya berbeda sesuai dengan orde matrik. Nilai dari RI untuk tiap orde matriks telah ditetapkan sesuai Tabel 2.5.

Tabel 2. 5 Indeks Acak

Ukuran Matriks	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

2.7 *Analytic Network Process* (ANP)

ANP merupakan pengembangan dari metode AHP, dimana dalam metode ANP elemen yang diteliti diwakilki oleh jaringan. Hal ini dikarenakan banyak masalah keputusan yang tidak dapat diselesaikan menggunakan hirarki karena elemen atau faktor yang diteliti memiliki keterkaitan (*dependent)* antara satu faktor dengan faktor lainnya. ANP adalah cara yang logis untuk menangani masalah keterkaitan dari faktor-faktor (Kaluku and Pakaya, 2017).

ANP merupakan metode pengukuran relatif yang digunakan untuk menurunkan rasio prioritas komposit dari skala rasio individu yang mencerminkan pengukuran relatif dari pengaruh faktor-faktor yang saling berinteraksi berkenaan dengan kriteria kontrol (Saaty, 2002). ANP mampu mengakomodasi keterkaitan antar kriteria dan mengijinkan adanya interaksi dari elemen-elemen dalam kluster.

ANP memiliki struktur umpan balik yang terlihat seperti jaringan daripada hirarki (Britania, 2011). Struktur jaringan pada ANP memiliki hubungan-hubungan pada elemen yang ada. Ada beberapa bentuk jaringan ANP, diantaranya (Britania, 2011):

1. Hirarki

   Bentuk jaringan ini merupakan jaringan yang sederhana, jaringan ini membentuk AHP. Struktur yang dimiliki berbentuk hirarki linier dan memiliki kluster dengan level tertinggi berupa tujuan, lalu krieteria, dan alternatif sebagai kluster terendah.

2. Holarki

   Bentuk jaringan ini menunjukkan bahwa elemen tertinggi memiliki hubungan terhadap elemen terendah, sehingga terdapat garis hubungan antar kedua kluster.

3. Jaringan Analisa BCR (*Benefit-Costs Ratio*)

   Jaringan ini memiliki bentuk sederhana berupa jaringan pengaruh yang mana memiliki 2 jaringan terpisah untuk pengaruh positif dan negatif. Setelah dihasilkan masing-masing bobot pada kedua jaringan, *benefit-cost ratio* untuk setiap alternatif dihitung dengan membagi bobot

pengaruh positif terhadap negatif. Prioritas yang diusukan adalah alternatif yang memilki rasio terbesar.

4. Jaringan umum

   Bentuk jaringan ini adalah jaringan yang tidak memiliki bentuk khusus, dimana terdapat beberapa kluster yang didalamnya terdiri dari beberapa elemen. Hubungan yang terjadi pada kluster terjadi karena adanya hubungan antar elemen/faktor.

ANP memiliki 3 konsep dasar, yaitu dekomposisi, penilaian komparasi, dan sintesis dari prioritas (Britania, 2011). Dekomposisi adalah tahap permodelan masalah kedalam kerangka ANP yang bertujuan untuk membuat masalah yang kompleks menjadi lebih terstruktur dalam bentuk jaringan kluster, sub-kluster, dan seterusnya. Penilaian komparasi merupakan tahap ANP yang membuat perbandingan kepentingan berpasangan antara dua pasangan elemen yang berhubungan dengan menggunakan skala. Penilaian komparasi menilai dengan membandingkan secara berpasangan dalam konteks pengaruh yang diberikan pada krieteria kontrol. Skala yang dipergunakan untuk perbandingan adalah skala yang sama dengan AHP, yaitu skala verbal yang dinyatakan dalam skala numerik 1-9.

Tahapan-tahapan yang harus dilakukan untuk mengerjakan ANP, adalah sebagai berikut (Britania, 2011):

1. Konstruksi Model
2. Membuat Matriks Perbandingan Berpasangan dan Vektor Prioritas
3. Menghitung Rasio Konsistensi
4. Membentuk Supermatriks
5. Pemilihan Alternatif Terbaik

Tahapan pertama hingga ketiga memiliki langkah yang mirip dengan metode AHP. Sementara itu pada tahap keempat, pada metode ANP dilakukan pembentukan supermatriks.Supermatriks merupakan matriks yang terdiri dari sub-sub matriks yang disusun dari suatu set hubungan antara dua level yang terdapat dalam model. *Eigenvector* yang didapat dari tahapan sebelumnya ditempatkan pada kolom supermatriks yang menunjukkan pengaruh dengan

mempertimbangkan kriteria kontrol dari elemen suatu komponen. Terdapat tiga tahap supermatriks yang harus dilakukan pada ANP, yaitu (Britania, 2011):

a. *Unweighted supermatrix*

   Supermatriks ini berisi *eigenvector* yang dihasilkan dari keseluruhan matriks perbandingan berpasangan dalam jaringan.

b. *Weighted supermatrix*

   Supermatriks ini diperoleh dengan mengalikan seluruh *eigenvector* dalam *unweighted supermatrix* dengan bobot klusternya masing-masing

c. *Limit matrix*

   Limit matriks merupakan supermatriks yang berisi bobot prioritas global dalam *weighted supermatrix* yang telah konvergen dan stabil.

2.8 Metode Delphi

Metode *Delphi* merupakan proses yang dilakukan dalam kelompok untuk mengumpulkan pendapat dari para ahli terkait topik tertentu. Umumnya metode ini digunakan ketika pendapat dari para ahli dibutuhkan namun adanya faktor jarak dan waktu yang membuat para ahli sulit bertemu bersama (Rum, Heliati and Padjadjaran, 2018). Metode ini digunakan untuk mendapatkan konsensus mengenai proyeksi masa depan menggunakan proses pengumpulan informasi yang sistematis. Umumnya aplikasi dari metode *Delphi* dapat digunakan untuk memetakan pro dan kontra terkait suatu pilihan dan mengkaji prioritas suatu pilihan. Metode *Delphi* dilakukan dalam beberapa tahapan diantaranya (Widiasih, Karningsih and Ciptomulyono, 2015):

1. Bentuk tim monitor yang memahami dan mendalami persoalan yang akan dicari solusinya.
2. Pilih dan seleksi calon partisipan atau narasumber yang akan dilibatkan responden dalam proses keputusan ini.
3. Pemberian informasi kepada responden tentang maksud dan tujuan dilakukannya metode Delphi
4. Penyebaran kuisioner kepada responden mengenai usulan kriteria dan perkiraan bobot tingkat kepentingannya.

5. Tim monitor mensistimasi dan menstrukturkan jawaban responden dan memberikan kembali hasil respon kelompok kepada partisipan.
6. Membuat kuisioner baru berisi daftar kriteria terpilih dan bobot rata-ratanya dikembalikan.
7. Ulang kembali prosedur 5.

Informasi yang dihasilkan dari metode *Delphi* bergantung pada panelis ahli yang terlibat dalam panel. Dalam metode ini pendapat dan penilaian panelis ahli ditentukan oleh bagaimana pemilihan anggota panel. Penarikan pendapat dilakuakan dengan memberikan kuisioner kepada para ahli, dimana para ahli akan menjawab berdasarkan informasi, pengetahuan, dan pengalaman yang dimiliki oleh para ahli. Para ahli akan memberikan pendapat mereka dengan skala likert antara 1 sampai dengan 9 berdasarkan tingkat kepentingan variabel untuk dikembangkan. Nilai 1 berarti sangat tidak penting, sedangkan nilai 9 berarti sangat penting (Rum, Heliati and Padjadjaran, 2018).

Evaluasi untuk menyatakan konvergensi terhadap seluruh variabel adalah ketika standar deviasi <1,5 dan *interquartile range* <2,5. Setelah dilakukan evaluasi yang menyatakan bahwa variabel tersebut konvergen atau disepakati bahwa variabel tersebut penting untuk dikembangkan, kemudian dilakukan pemeringkatan nilai rata-rata tertinggi untuk setiap variabel.

2.9 Posisi Penelitian

Pada bab ini akan dirangkum beberapa penelitian sebelumnya yang membahas mengenai perancangan strategi dalam suatu organisasi atau perusahaan disektor industri manufaktur maupun jasa dengan menggunakan metode serupa. Tabel 2.6 menunjukkan beberapa penelitian sebelumnya yang terkait dengan penggunaan metode penelitian dan perencanaan strategi.

Tabel 2. 6 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Objek Penelitian
M. Syamsu Cahyono (2006)	Evaluasi Strategi Bisnis Divisi Kapal Perang PT PAL Indonesia	IFE, EFE, Matriks SWOT, QSPM, AHP	Indsutri Manufaktur Kapal
Christine Tuti Herawati (2011)	Perencanaan Strategi Industri Jasa Perawatan dan Perbaikan Kendaraan Bermotor untuk Menerapkan Manajemen Green Company dengan Pendekatan MCDM-AHP dan Analisa SWOT	MCDM-AHP, Analisa SWOT, IFE, EFE	Industri Jasa Perawatan dan Perbaikan Kendaraan
Nugroho Priyo (2013)	Perumusan Strategi Pengembangan Proyek Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS) dengan Pendekatan SWOT-AHP	IFE, EFE, SWOT, MCDM-AHP	Proyek Pemerintah
Hany Setyorini (2016)	*Marketing Strategy Analysis using SWOT Matrix and QSPM*	SWOT Matriks, QSPM	Industri Makanan
Afdi Zihramna (2017)	Perancangan Strategi Berbasis Metodologi *Lean Startup* untuk Mendorong Pertumbuhan Perusahan Rintisan Berbasis Teknologi di Indonesia	Metode Delphi, ANP	Industri Startup Teknologi
In Lee & Yong Jae Shin (2017)	*Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges*	*Forum Group Discussion*	*Fintech Industry*

Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

Ian Gibranata (2019)	Perencanaan Strategi Berbasis *Lean Startup* pada Perusahan Rintisan *Fintech* Pendanaan (PT XYZ) dengan Pendekatan MCDM-ANP dan QSPM	Metode Delphi, IFE, EFE, MCDM-ANP, Matrik QSP	*Fintech Industry*

BAB 3
METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan dibahas bagaimana penelitian akan dilakukan secara sistematis agar sesuai dengan tujuan penelitian. Untuk itu diperlukan kerangka kerja penelitian yang sistematis, jelas, dan terarah. Metodologi ini juga membahas tentang hal apa saja yang akan dilakukan untuk merencanakan strategi manajemen *lean startup* untuk industri *fintech*.

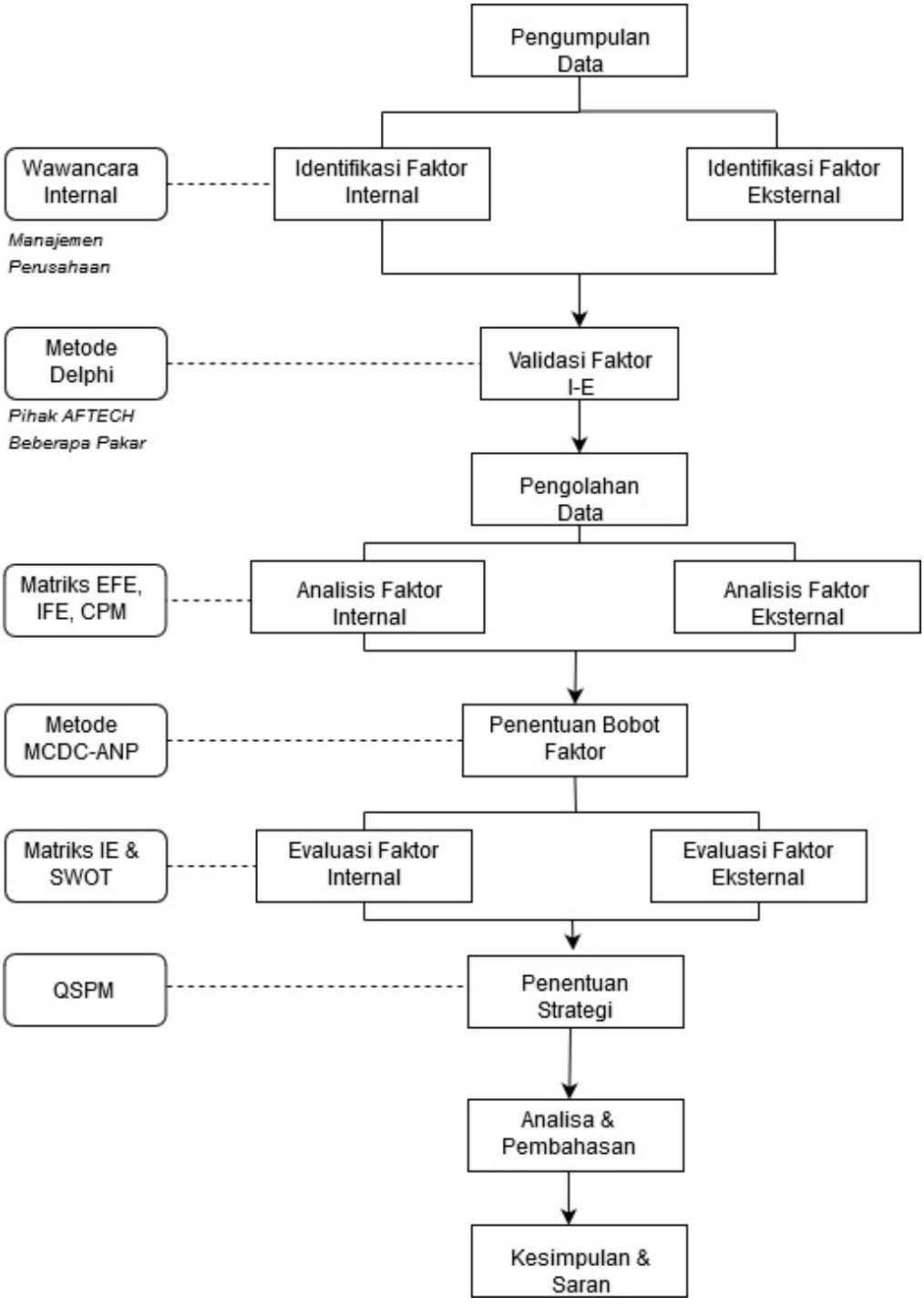
3.1 Metode Penelitian

Pada penelitian ini digunakan beberapa metode untuk menganalisa perencanaan strategi manajemen *lean startup* untuk industri *fintech.* Matriks internal-eksternal digunakan untuk mengidentifikasi letak kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan. Sebelum dilakukan pengukuran kuantitatif, langkah pertama yang dilakukan adalah melakukan identifikasi elemen-elemen SWOT yang berkaitan dengan aspek *lean startup* dalam industri *fintech*.

Setelah didapatkan beberapa elemen-elemen terkait lean startup, dilakukan verifikasi data elemen-elemen yang ada menggunakan metode *Delphi*. Kemudian untuk menentukan bobot prioritas tiap elemen dalam faktor-faktor internal dan eksternal, digunakan metode ANP. Metode ANP digunakan untuk mendekomposisi masalah kompleks, mengidentifikasi hubungan antar elemen-elemen, mengukur konsistensi tiap elemen, dan menentukan prioritas elemen untuk memudahkan pengambilan keputusan (Saaty, 2002).

Matriks perbandingan berpasangan untuk tiap kriteria juga dilakukan untuk menentukan angka penting relative antar kriteria. Hasil skor tersebut digunakan sebagai bobot untuk factor kunci perusahaan dalam melakukan pengembangan. Matrik perbandingan berpasangan terdiri dari elemen SWOT yang dibandingkan antar kriteria sesuai tingkat kepentingan satu sama lain. Dari ANP akan diperoleh nilai prioritas dari masing-masing elemen yang akan digunakan dalam matrik IFE-EFE.

Matrik IFE-EFE digunakan untuk mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, hukum, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, teknologi, dan tingkat persaingan perusahaan kompetitor. Kemudian untuk memilih strategi terbaik berdasarkan alternatif strategi yang ada, digunakan matriks perencanaan strategi kuantitatif (QSPM). Secara garis besar penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian

3.2 Sumber Data dan Identifikasi Variabel

Identifikasi awal dari variabel-variabel dilakukan dengan cara mendiskusikan bersama tim manajemen, pengamatan perkembangan industri, studi literatur, dan wawancara dengan beberapa *expert* yang berkaitan. Penentuan komponen faktor kritis untuk matrik internal dan eksternal ditentukan oleh tim manajemen perusahaan *startup* dan penulis dengan membandingkan penetapan kriteria dari sumber manajemen strategik (David, 2011). Komponen ditetapkan berdasarkan kebutuhan dan kondisi perusahaan dengan ruang lingkup industri *fintech*.

Pada tahap identifikasi variabel, pengumpulan data dibedakan menjadi dua yaitu data internal dan data eksternal. Variabel internal dapat diperoleh dari dalam perusahaan, yaitu laporan sumber daya manusia, laporan kegiatan operasional, laporan kegiatan pemasaran, fasilitas yang dimiliki, maupun laporan keuangan perusahaan. Sedangkan variabel eksternal dapat diperoleh dari lingkungan luar perusahaan, seperti analisis pasar, kompetitor, komunitas, pemerintah, investor, atau lainnya. Berikut ini pada Tabel 3.1 dan Tabel 3.2 merupakan matriks faktor internal dan eksternal perusahaan rintisan *fintech* berbasis *lean startup*:

Tabel 3.1 Variabel Internal Perusahaan Rintisan Fintech berbasis *Lean Startup*

***Strengths* (Kekuatan)**	***Weakness* (Kelemahan)**
a. Implementasi *validated learning*	a. Sumber daya terbatas
b. Pelaksanaan aktivitas buat-ukur-pelajari	b. Kurangnya kompetensi karyawan
c. Implementasi akuntansi inovasi	c. Belum adanya dokumentasi
d. Organisasi fleksibel	d. Perusahaan rintisan
e. dan lain-lain	e. Tingkat kepuasan pelanggan tidak diukur

Tabel 3.2 Variabel Eksternal Perusahaan Rintisan Fintech berbasis *Lean Startup*

***Opportunities* (Peluang)**	***Threats* (Ancaman)**
a. Perkembangan industri *fintech*	a. Perkembangan teknologi

Tabel 3.2 Variabel Eksternal Perusahaan Rintisan Fintech berbasis Lean Startup (lanjutan)

b. Banyak UKM belum terakses pembiayaan	b. Persaingan pendanaan dari institusi lain
c. Daya tarik investor	c. Persaingan perusahaan *fintech* sejenis
d. Pembuatan ekosistem bisnis terkait	d. Kepercayaan masyarakat tentang *fintech*
e. dan lain-lain	e. Trend pasar dan teknologi cepat berubah

Setelah dilakukan identifikasi variabel (faktor) terhadap kondisi internal dan eksternal perusahaan, dilakukan validasi variabel kepada beberapa pakar terkait perusahaan rintisan *fintech* menggunakan metode *Delphi*. Metode *Delphi* merupakan proses yang dilakukan dalam kelompok untuk mensurvei dan mengumpulkan pendapat dari para ahli terkait topik tertentu.

Pada tahap ini dilakukan penyusunan kuisoner untuk mengumpulkan data primer dari pihak terkait, yaitu manajemen perusahan, beberapa pakar perusahaan rintisan, dan pakar *fintech.* Kuisioner yang akan disusun dalam penelitian ini antara lain:

a. Kuisioner 1, untuk melakukan identifikasi variabel (faktor) internal dan eksternal perusahaan berserta bobotnya.
b. Kuisioner 2, untuk melakukan identifikasi pesaing perusahaan serta kekuatan dan kelemahannya dalam kaitan posisi strategis.
c. Kuisioner 3, untuk menentukan bobot dan respon perusahaan rintisan terhadap variabel yang nantinya digunakan untuk merumuskan alternatif strategi
d. Kuisioner 4, untuk mengetahui prioritas alternatif strategi dan tingkat keterkaitan kepentingan dari variabel internal dan eksternal perusahaan..
e. Kuisioner 5, untuk menentukan *attractive score* dari masing-masing variabel terhadap strategi.

Adapun responden yang akan diminta untuk melakukan pengisian kuisioner adalah berasal dari pihak eksternal untuk kuisioner 1 dan 2, serta pihak internal

perusahaan untuk kuisioner 3, 4, dan 5. Pihak eksternal dan internal yang akan dijadikan responden dalam penelitian ini antara lain:

a. Beberapa Direktur dan Staff *Fintech Lending* (Pendanaan)
b. Direktur Eksekutif Komunikasi dan Komunitas AFTECH
c. Founder Zahira (*Fintech Lending Startup*)
d. Founder Breedvest (*Fintech Crowdfunding Startup*)
e. Direktur Keuangan dan Operasional vigma.id (PT XYZ)
f. Manajer Teknologi dan Pemasaran vigma.id (PT XYZ)
g. Staff Teknologi Informasi vigma.id (PT XYZ)

Penentuan responden didasarkan pada adanya pengalaman responden terkait industri *fintech lending* dan sebagai praktisi di industri *fintech.*

3.3 Analisis Matriks IFE dan EFE

Matriks IFE dan EFE digunakan untuk mengevaluasi semua variabel (faktor) yang telah diidentifikasi pada tahap pertama. Untuk melakukan evaluasi variabel-variabel kunci dalam matriks IFE dan EFE dilakukan dengan cara (David, 2011):

a. Matriks IFE, digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan berbagai bidang fungsional perusahaan. Selain itu matriks ini juga memberikan dasar untuk mengenali hubungan bidang tersebut dengan menggunakan Tabel 3.3.

Tabel 3.3 Matriks IFE

Faktor Internal Kunci	Bobot	Nilai	Nilai yang Dibobot
Kekuatan -			
Kelemahan -			
Jumlah	1.00		

b. Matriks EFE, digunakan untuk mengevaluasi segala sesuatu yang berasal dari luar perusahaan seperti demografi, sosial, budaya,

teknologi yang dapat dikategorikan sebagai peluang dan ancaman perusahaan dengan menggunakan Tabel 3 4.

Tabel 3 4 Matriks EFE

Faktor Eksternal Kunci	Bobot	Nilai	Nilai yang Dibobot
Peluang -			
Ancaman -			
Jumlah	1.00		

Dalam matriks IFE dan EFE, total nilai bobot tertinggi untuk sebuah organisasi adalah 4.0 dan terendah adalah 1.0. Rata-rata nilai yang dibobot adalah 2.5. Jika nilai yang dibobot lebih rendah dari 2.5, maka organisasi tergolong lemah. Sedangkan jika nilai yang dibobot lebih dari 2.5, maka organisasi tergolong kuat. Jumlah nilai 4.0 mengindikasikan bahwa organisasi memberi jawaban yang sempurna pada variabel terkait.

3.4 *Competitive Profile Matrix* (CPM)

CPM digunakan untuk mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan mereka yang berhubungan dengan posisi strategis perusahaan. Faktor penentu keberhasilan dalam CPM mencakup isu eksternal dan internal, dengan demikian peringkat yang diukur pada kompetitor mengacu pada kekuatan dan kelemahan masing-masing perusahaan. Faktor penentu keberhasilan dalam CPM berfokus pada isu internal. Umumnya faktor yang sering digunakan dalam analisis CPM mencakup keberagaman lini produk, efektivitas distribusi penjualan, lokasi fasilitas, kapasitas dan efisiensi produksi, pengalaman, dan keunggulan teknologi (David, 2006).

Berdasarkan hasil diskusi dan literatur (Lee and Shin, 2018) dan (Afdi and Purwanggono, 2017), faktor penentu keberhasilan yang akan diidentifikasi untuk perusahaan rintisan dalam industri *fintech lending* antara lain:

1. Kualitas proyek atau produk (terkait dengan persentase profit yang didapat)
2. Keberagaman lini produk yang ditawarkan kepada konsumen
3. Pangsa pasar (segmentasi pasar dan sasaran konsumen)
4. Pelayanan pelanggan (fitur dalam platform, kemudahan komunikasi, pemantauan proyek)
5. Pengalaman manajemen terkait bisnis *funding-lending*
6. Ekspansi global (terkait perijinan pihak regulator)
7. Keunggulan fitur teknologi yang diaplikasikan dalam platform
8. Struktur organisasi (kelengkapan divisi fungsional)
9. Likuiditas produk
10. Iklan pemasaran produk

3.5 Penentuan Strategi

Pada penelitian ini, penentuan strategi yang dilakukan untuk menyusun rencana perusahaan adalah menggunakan analisis matriks QSPM. *Quantitative Strategic Planning Matrix* merupakan analisis yang memungkinkan mengevaluasi strategi alternatif yang didapatkan dari faktor-faktor strategi internal dan eksternal. Faktor-faktor tersebut didapatkan dari hasil analisa pada matriks IFE dan EFE sebelumnya. Sedangkan alternatif strategi akan didapatkan dari analisa matriks IE dan SWOT.

Penggunaan QSPM sebagai metode yang digunakan untuk memprioritaskan strategi perusahaan adalah karena tidak adanya batas untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi sekaligus dan strategi-strategi yang ada dapat dievaluasi secara berurutan (Setyorini, Effendi and Santoso, 2016).

3.6 Analisis dan Pembahasan

Setelah dilakukan penentuan strategi pada tahap sebelumnya, dilakukan analisis dan pembahasan hasil yang diperoleh dari pengumpulan dan pengolahan data. Analisis yang dilakukan, berhubungan dengan hasil dari tahap *input*, validasi data, pengolahan data, dan penentuan strategi yang akhirnya akan menghasilkan strategi terbaik yang cocok dengan kondisi dan situasi

perusahaan rintisan dalam industri *fintech.* Berdasarkan matriks-matriks strategi yang digunakan dan hasil dari tahap penentuan strategi, maka akan diperoleh perumusan strategi yang dapat diterapkan perusahaan saat ini.

3.7 Kesimpulan dan Saran

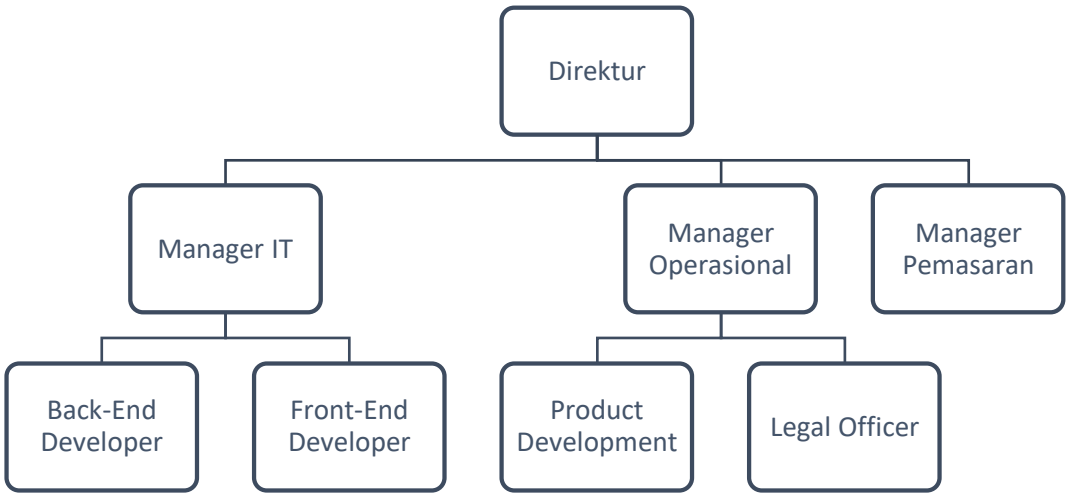
Kesimpulan dan saran diambil berdasarkan hasil analisis, pengolahan data, dan pembahasan dengan pempertimbangkan kondisi yang lebih spesifik agar diperoleh strategi yang tepat untuk penerapan *lean startup* oleh perusahaan rintisan pada sektor industri *fintech*.

BAB 4
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Gambaran Umum PT XYZ

PT XYZ merupakan salah satu perusahaan rintisan yang bergerak disektor *financial technology*, khususnya pendanaan, di Surabaya. Perusahaan rintisan dengan jumlah tim sebanyak 8 orang ini telah beroperasi sejak tahun 2018 dalam bidang pendanaan proyek (*lending*). Perusahaan rintisan ini memiliki proyek disektor bisnis perikanan, seperti tambak udang dan lele. Latar belakang pemilihan sektor bisnis UMKM perikanan adalah karena adanya rekan bisnis dari *founder* PT XYZ yang memahami seluk beluk sektor bisnis perikanan dan bergabung kedalam perusahaan rintisan XYZ.

PT XYZ memiliki visi untuk menjadi salah satu *fintech* yang terpercaya dan mampu mendorong berjalannya ekonomi Indonesia melalui penyaluran dana kepada UKM yang potensial. dengan misi perusahaan rintisan sebagai berikut memberikan produk yang bersaing dan aman bagi para investor, menerapkan teknologi yang mampu memudahkan proses bisnis partner, dan mendapatkan kesetiaan pengguna *platform* yang disediakan. Adapun struktur organisasi PT XYZ dapat dilihat pada Gambar 4. 1.



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT XYZ

Pada awal berdirinya perusahaan rintisan ini, PT XYZ berkerjasama dengan salah satu UMKM yang memiliki bisnis budidaya udang vannamei, dimana dana yang disalurkan adalah Rp 200.000.000 untuk pembangunan petakan tambak udang dan proses operasionalnya. Jumlah pemodal yang menyalurkan dana pada proyek pertama tersebut adalah 4 orang pemodal. Saat ini nilai proyek pada perusahaan rintisan XYZ adalah Rp 600.000.000 dengan jumlah pemodal mencapai 24 orang.

Media yang digunakan para pemodal dan UMKM tersebut adalah *platform* PT XYZ yang telah dikembangkan sejak awal berdirinya perusahaan rintisan. *Platform* yang digunakan PT XYZ berbasis *website*, sehingga mudah untuk digunakan dan diakses oleh banyak orang di dunia.

Pada pertengahan tahun 2018, PT XYZ bergabung dengan komunitas *fintech* pendanaan Indonesia (AFTECH). Tujuan dari bergabungnya perusahaan rintisan kedalam komunitas *fintech* adalah untuk mengetahui informasi terbaru mengenai perkembangan *fintech* di Indonesia, termasuk perkembangan mengenai regulasi *fintech* yang diatur oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

Founder PT XYZ adalah seorang yang memiliki pengalaman dibidang perbankan dan keuangan, sehingga mampu untuk menerapkan proses bisnis dari *funding* dan *lending* yang mirip dengan proses bisnis perbankan. Selain itu direktur operasional PT XYZ juga memiliki pengalaman bisnis disektor perikanan dan pengolahannya. Dengan demikian, pengalaman yang dimiliki tim PT XYZ dapat memudahkan keberjalanan bisnis perusahaan rintisan.

4.2 Pengumpulan Data

Pada penelitian ini terdapat tiga tahapan untuk melakukan perencanaan strategi, yaitu tahap input, tahap pencocokan (*matching stage*), dan tahap keputusan. Pada tahap input ada beberapa data yang akan diambil yaitu data terkait visi misi perusahaan, data faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan, data posisi kompetitor terkait perusahaan rintisan, dan perhitungan matriks IFE EFE.

Dalam tahap awal ini, penulis mengambil data pokok yaitu visi dan misi perusahaan serta kebijakan perusahaan. Data-data ini diambil langsung dari

objek penelitian. Titik acuan awal dalam melakukan perencanaan strategi adalah pemahaman tentang visi dan misi dari perusahaan, oleh karena itu data mengenai visi dan misi perusahaan rintisan yang akan diteliti sangat penting untuk dilakukan analisa awal.

Visi dan misi perusahaan rintisan ini ditetapkan dalam tingkat korporat dan berlaku untuk semua bagian dalam perusahaan rintisan ini. Visi dari perusahaan rintisan XYZ ini adalah menjadi salah satu perusahan *fintech* yang terpercaya dan mampu mendorong ekonomi Indonesia melalui penyaluran dana kepada UKM yang potensial. Berdasarkan visi tersebut ada dua pokok aktivitas kunci dari perusahaan rintisan XYZ tersebut, yaitu menjadi perusahaan *fintech* yang terpercaya oleh masyarakat luas dan ikut serta dalam memajukan perekonomian Indonesia dengan cara penyaluran dana kepada UKM-UKM yang memiliki potensi sehingga mampu menggerakkan roda perekonomian negeri.

Sementara itu ada tiga fokus utama misi dari perusahaan rintisan XYZ sehingga mampu mewujudkan visi perusahan, yaitu terkait produk, teknologi, dan konsumen. Perusahaan akan berusaha memberikan produk pendanaan proyek yang mampu bersaing dan aman bagi para investor. Selain itu perusahaan juga akan menerapkan teknologi-teknologi yang dapat memudahkan partner UKM dalam menjalankan bisnisnya. Serta perusahaan akan menjaga kesetiaan pengguna *platform*.

Setelah itu, data-data terkait faktor-faktor yang berpengaruh dalam industri *fintech* akan dilakukan dengan menyebarkan kuisioner metode Delphi untuk memperoleh pertimbangan dari beberapa ahli yang berkompeten dalam industri *fintech*. Dalam penilaian ini responden yang berpartisipasi adalah beberapa orang yang telah berkecimpung dalam industri *fintech*. Ada 10 responden yang berpartisipasi dalam kuisioner Delphi ini dan penilaian ini dilakukan sebanyak 3 putaran. Adapun responden yang telah berpartisipasi dalam pengisian kuisioner ini adalah sebagai berikut:

1. Direktur Utama dari Awan Tunai (perusahaan *fintech lending*)
2. Direktur Komunikasi Asosiasi Fintech Indonesia
3. Direktur Utama dari Zahira (perusahaan *fintech lending*)
4. Direktur dari Zahira (perusahaan *fintech lending*)

5. Chairman dan Founder IjadFarm (perusahaan *fintech* pendanaan)
6. Chief Financial Officer Ternaknesia (perusahaan *fintech* pendanaan)
7. Chief Technology Officer vigma.id (perusahaan *fintech* pendanaan)
8. Chief Marketing Officer vigma.id (perusahaan *fintech* pendanaan)
9. Business Development Gradana (perusahaan *fintech lending*)
10. Business Development Alami (perusahaan *fintech lending*)

Pada kuisioner Delphi ini, responden dapat memilih jawaban yang ada dan memberikan pendapatnya dengan menambahkan sesuai dengan jawaban dari pengalaman mereka sendiri. Kuisioner ini dilakukan dua kali putaran untuk mencapai jawaban yang divergen. Hasil dari kuisioner Delphi ini merupakan identifikasi terhadap faktor-faktor yang perpengaruh dalam keberjalanan bisnis *fintech lending*. Selanjutnya faktor-faktor tersebut akan dilakukan rekapitulasi, penilaian, dan diskusi dengan manajemen perusahaan rintisan XYZ untuk mendapatkan faktor-faktor mana yang paling berpengaruh untuk perusahaan. Setelah data dari eksternal terkumpul, maka data-data tersebut akan diproses dalam tahap input.

Tujuan dari penunjukan responden yang berasal dari pihak eksternal PT XYZ adalah untuk melakukan validasi terhadap faktor-faktor yang berpengaruh dalam industri *fintech* secara umum. Sehingga faktor-faktor yang didapatkan dari hasil validasi tersebut dapat digunakan secara *universal* oleh perusahaan rintisan *fintech* lainnya.

Pada tahap input, dibutuhkan informasi dan masukan untuk melakukan penilaian terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruhi dalam industri *fintech* di perusahaan rintisan XYZ. Serta membutuhkan pembobotan secara subjektif dalam penentuan tingkat kepentingan antar faktor dan sub-faktornya. Dalam pembobotan tersebut digunakan metode ANP untuk menentukan bobot setiap faktornya. Ada tiga jenis perhitungan dalam tahap input ini, yaitu perhitungan matriks IFE, perhitungan matriks EFE, dan CPM.

Dalam penentuan posisi perusahaan rintisan terhadap kompetitor sejenis, digunakan *Competitive Profile Matrix* (CPM). Dimana kompetitor yang dijadikan responden dalam penelitian ini adalah perusahaan rintisan *fintech*

sejenis yang bergerak dibidang *lending* dan pendanaan proyek, yaitu Zahira dan Breedvest.

4.3 Pengolahan Kuisioner Delphi

Metode Delphi pada penelitian ini dilakukan beberapa putaran, dimana putaran pertama dilakukan dengan pertanyaan terbuka untuk mengetahui informasi terkait faktor-faktor yang berpengaruh dalam industri *fintech*. Pada putaran pertama kuisioner disebarkan kepada 10 responden yang terdiri dari 8 direktur dan 2 staff perusahaan rintisan *fintech*. Pada kuisioner Delphi ini disediakan 52 faktor-faktor yang dinilai berpengaruh dalam industri *fintech* dan responden melakukan penilaian berdasarkan pengalaman mereka dengan skala Likert terhadap setuju atau tidaknya pernyataan faktor yang diidentifikasi.

Faktor internal dan eksternal yang disusun dalam kuisioner Delphi merupakan kumpulan dari beberapa referensi yang didapatkan. (David, 2011), (Afdi and Purwanggono, 2017), (Roeder *et al.*, 2018), (Werth *et al.*, 2019) dan (Lee and Shin, 2018) merupakan sumber utama dalam perumusan faktor-faktor tersebut. Tabel 4. 1 dan Tabel 4. 2 merupakan hasil dari rekapitulasi faktor-faktor internal dan eksternal dalam industri *fintech* yang digunakan dalam kuisioner Delphi.

Tabel 4. 1 Sub-Faktor Internal

Kode	Faktor Internal
Faktor Manajemen (A)	
A1	Produktivitas perusahaan rintisan
A2	Implementasi aktivitas *build-measure-learn* (Metode Lean)
A3	Harga yang kompetitif
A4	Tingkat keberagaman pilihan proyek investasi
A5	Kualitas pelayanan konsumen
A6	Kualitas produk, Spesialisasi produk
A7	Tingkat inovasi produk
A8	Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan
Faktor Sumber Daya (B)	
B1	Kompetensi tenaga kerja (tim *startup*)
B2	Pengalaman founder dalam industri keuangan
B3	Kesiapan organisasi dan struktur perusahaan rintisan
B4	Fasilitas perusahan rintisan (komputer, server, ekosistem)
B5	Pelatihan tenaga kerja
B6	Jumlah tenaga kerja (tim) pada perusahaan rintisan

Tabel 4.1 Sub-Faktor Internal (lanjutan)

B7	Divisi kerja tim dalam perusahaan rintisan
B8	Durasi waktu kerja setiap minggu tim perusahan rintisan
Faktor Pemasaran dan Pengembangan IT (C)	
C1	Pengetahuan dan pemahaman konsumen yang potensial
C2	Pengetahuan dan pemahaman kebijakan pemerintah
C3	*Rebranding image* perusahaan rintisan
C4	Proyeksi calon konsumen dan proyek yang akan dilakukan
C5	Segmentasi sektor industri proyek yang difokuskan
C6	Teknologi pendukung proses bisnis yang digunakan
C7	Teknologi *website* perusahaan rintisan
C8	Sistem informasi dalam pelaporan kegiatan operasional
Faktor Keuangan (D)	
D1	Kebutuhan modal kerja
D2	Perencanaan anggaran finansial perusahaan rintisan
D3	Target *revenue (monetizing)*
D4	Penetapan harga produk

Tabel 4. 2 Sub-Faktor Eksternal

Kode	Faktor Eksternal
Faktor Ekonomi (E)	
E1	Pertumbuhan Ekonomi Global
E2	Tingkat suku bunga pemerintah dan jenis investasi lain
E3	Tingkat pertumbuhan UMKM
E4	Tingkat UMR
E5	Jumlah Investasi ventura kapital ke *startup fintech*
E6	Pertumbuhan Ekonomi Negara
Faktor Legalitas dan Hukum Pemerintah (F)	
F1	Kebijakan pemerintah
F2	Persyaratan baru yang muncul dari revisi peraturan lama
F3	Peraturan tentang kerahasiaan data
F4	Kebijakan Daerah
F5	Event-event yang diselenggarakan pemerintah (Bekraf, dll)
Faktor Teknologi dan Sosial (G)	
G1	Perkembangan teknologi informasi
G2	Tingkat ketergantungan teknologi baru dari luar
G3	Reputasi perusahaan rintisan *fintech*
G4	Kesadaran masyarakat akan kerahasiaan data pribadi
G5	Tingkat konsumsi masyarakat
G6	Tingkat ketidakpercayaan masyarakat terhadap fintech
Faktor Kompetitor (H)	
H1	Tingkat kebutuhan konsumen sebagai investor
H2	Tingkat kebutuhan UMKM melakukan pengembangan usaha
H3	Jumlah perusahaan rintisan sejenis yang ada
H4	Kualitas perusahan rintisan sejenis

Tabel 4.2 Sub-Faktor Eksternal (lanjutan)

H5	Keterjangkauan lokasi untuk konsumen
H6	Ketersediaan ijin operasi peruasahaan rintisan
H7	Reputasi perusahaan rintisian

Dalam faktor internal terdapat 5 faktor utama yang ditinjau, yaitu faktor manajemen, faktor sumber daya, faktor pemasaran, faktor teknologi, dan faktor keuangan atau modal. Berdasarkan *critical success factor* (CSF) *fintech* dalam penelitian (Werth *et al*., 2019) disebutkan bahwa hal terpenting bagi perusahaan *fintech* adalah mendapatkan tim yang tepat. Kebutuhan akan budaya orang-orang bank yang berpengalaman, orang-orang yang menciptakan produk hebat, dan orang dengan ide hebat akan mengembangkan perusahaan. Selain itu CSF *fintech* lainnya adalah pengusaha yang memiliki pendekatan proaktif untuk semua bagian bisnis dan mampu untuk mendelegasikan tanggung jawab kepada karyawan. Berdasarkan CSF tersebut maka dilakukan diskusi untuk menentukan sub-faktor untuk faktor sumber daya yang sesuai dengan perusahaan rintisan *fintech.*

Selain itu beberapa faktor kunci sukses *fintech* yang berpengaruh kedalam faktor manajemen perusahaan adalah *pivoting and continuous learning, execute ideas,* dan *product market fit.* Implementasi metode *lean startup* merupakan salah satu CSF dalam perusahaan rintisan *fintech* karena perusahaan rintisan tidak memiliki banyak waktu untuk menciptakan produk baru karena keterbatasan anggaran modal dan tim. Disisi lain lingkungan *fintech* yang spesifik menuntut eksekusi yang kuat dari semua bagian bisnis. Produk yang dihasilkan perusahaan *fintech* juga harus memiliki spesialisasi yang spesifik (Werth *et al.*, 2019).

Kemudian beberapa CSF *fintech* lain yang dijadikan bahan pertimbangan untuk sub-faktor dalam faktor pemasaran, pengembangan teknologi, dan keuangan antara lain *technological advantage, product market fit, b2b, acquisition of new customers,* dan *internationalization* (Werth *et al.*, 2019). Faktor keunggulan teknologi merupakan salah satu faktor kunci sukses *fintech* karena dengan memiliki keunggulan teknologi yang jelas dan spesifik maka

umumnya institusi yang memiliki kapasitas moneter akan menginvestasikan uang kedalam pengembangan dari solusi teknologi terbaru.

Semantara itu berdasarkan *product market fit*, proses penarikan pelanggan harus dimulai dengan masalah *customercentric* spesifik yang harus diselesaikan oleh perusahaan rintisan *fintech*. Beberapa cara untuk menarik pelanggan adalah dengan membangun saluran penjualan atau penjualan secara langsung dan mempertimbangkan untuk melakukan ekspansi ke beberapa negara dengan memanfaatkan teknologi digital (Werth *et al.*, 2019).

CSF *fintech* yang dijadikan pertimbangan untuk sub-faktor dalam faktor-faktor eksternal antara lain adalah *growth potential, regulatory knowledge, technological advantage, partnership with incumbent, network,* dan peluang keluar untuk VC. Salah satu masalah terbesar yang dihadapi oleh perusahaan rintisan *fintech* baru adalah faktor legalitas yang ruang lingkupnya selalu berbeda tergantung dari model bisnis *fintech.*

Berdasarkan beberapa CSF *fintech* pada penelitian sebelumnya (Werth *et al.*, 2019), dilakukan diskusi untuk menentukan sub-faktor yang berpengaruh dalam industri *fintech* di Indonesia. Hal tersebut dikarenakan pada penelitian yang telah dilakukan di Jerman tersebut menyatakan bahwa CSF yang diteliti merupakan hasil dari wawancara dengan 8 perusahaan rintisan *fintech* di Jerman saja (Werth *et al.*, 2019).

Pengumpulan pendapat dari para responden untuk penentuan faktor menggunakan skala Likert untuk pilihan respon sebagai berikut:

- SS : sangat setuju (poin 5)
- S : setuju (poin 4)
- RG : ragu-ragu (poin 3)
- TS : tidak setuju (poin 2)
- STS : sangat tidak setuju (poin 1)

Tabel 4. 3 merupakan rangkuman jawaban kuisioner Delphi putaran 1 dari 10 responden terhadap faktor-faktor internal yang diusulkan. Dari Tabel 4. 3 dilakukan pengelompokan berdasarkan kesamaan jawaban dan kemudian dilakukan pengolahan data dengan statistik.

Tabel 4. 3 Hasil Kuisioner Pemilihan Faktor Internal Delphi Putaran 1

Faktor	Responden									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A1	SS	SS	S	S	RG	S	S	SS	RG	SS
A2	SS	SS	S	S	RG	S	RG	S	RG	S
A3	RG	TS	RG	TS	RG	RG	RG	RG	RG	S
A4	RG	S	RG	RG	TS	RG	TS	TS	RG	S
A5	SS	SS	RG	SS	SS	RG	TS	S	S	S
A6	SS	SS	S	SS	SS	S	TS	SS	S	S
A7	TS	TS	TS	TS	RG	TS	RG	TS	S	RG
A8	SS	S	SS	RG	SS	RG	RG	SS	S	SS
B1	SS	S	S	SS	SS	S	S	SS	S	S
B2	S	SS	S	SS	SS	SS	S	SS	RG	RG
B3	SS	S	RG	S	RG	S	TS	S	S	SS
B4	RG	S	RG	S	S	RG	RG	SS	S	SS
B5	S	SS	SS	S	S	RG	S	S	S	S
B6	TS	RG	TS	RG	RG	TS	TS	RG	TS	S
B7	SS	S	RG	S	TS	TS	TS	SS	RG	S
B8	RG	RG	RG	RG	TS	TS	TS	S	TS	S
C1	SS	SS	SS	S	SS	RG	TS	S	RG	SS
C2	SS	SS	STS	S	SS	S	RG	SS	SS	S
C3	RG	RG	TS	TS	TS	RG	RG	RG	RG	S
C4	SS	SS	SS	S	SS	RG	RG	RG	RG	SS
C5	SS	S	S	SS	SS	TS	RG	SS	RG	SS
C6	S	S	RG	SS	S	S	S	SS	S	SS
C7	RG	S	S	SS	S	SS	S	SS	SS	SS
C8	TS	TS	S	TS	TS	RG	TS	RG	S	TS
D1	SS	S	SS	SS	SS	RG	RG	SS	RG	RG
D2	SS	S	SS	S	SS	S	RG	SS	S	SS
D3	SS	S	S	S	SS	S	S	SS	S	S
D4	SS	SS	S	S	SS	RG	RG	S	RG	S

Tabel 4. 4 merupakan hasil pengolahan data berdasarkan pengelompokan hasil kuisioner Delphi putaran 1 terkait faktor-faktor internal perusahaan

rintisan *fintech*. Kesimpulan dari tanggapan semua responden terhadap usulan faktor-faktor yang diberikan dinilai dengan parameter pada Tabel 4. 5.

Tabel 4. 4 Hasil Pengolahan Data Kuisioner Delphi Faktor Internal

Faktor	SS	S	RG	TS	STS	Total	Y	Skor (%)
A1	4	4	2	0	0	42	50	84
A2	2	5	3	0	0	39	50	78
A3	0	1	7	2	0	29	50	58
A4	0	2	5	3	0	29	50	58
A5	4	3	2	1	0	40	50	80
A6	5	4	0	1	0	43	50	86
A7	0	1	3	6	0	25	50	50
A8	5	2	3	0	0	42	50	84
B1	4	6	0	0	0	44	50	88
B2	5	3	2	0	0	43	50	86
B3	2	5	2	1	0	38	50	76
B4	2	4	4	0	0	38	50	76
B5	0	0	3	7	0	23	50	46
B6	0	1	4	5	0	26	50	52
B7	2	3	2	3	0	34	50	68
B8	0	2	4	4	0	28	50	56
C1	5	2	2	1	0	41	50	82
C2	5	3	1	0	1	41	50	82
C3	0	1	6	3	0	28	50	56
C4	5	1	4	0	0	41	50	82
C5	5	2	2	1	0	41	50	82
C6	3	6	1	0	0	42	50	84
C7	5	4	1	0	0	44	50	88
C8	0	2	2	6	0	26	50	52
D1	5	1	4	0	0	41	50	82
D2	5	4	1	0	0	44	50	88
D3	3	7	0	0	0	43	50	86
D4	3	4	3	0	0	40	50	80

Berdasarkan hasil skor yang didapatkan dari Tabel 4. 4, dari 28 sub-faktor yang diusulkan ada 20 sub-faktor internal yang disetujui dan 8 sub-faktor internal yang tidak disetujui. Sub-faktor internal yang tidak disetujui antara lain durasi kerja tim perusahaan rintisan, tingkat keberagaman produk, jumlah tim tenaga kerja perusahaan rintisan, tingkat inovasi produk, harga produk yang kompetitif, pelatihan tenaga kerja, *rebranding* perusahaan rintisan, dan sistem informasi pelaporan kegiatan operasional. Selanjutnya 20 sub-faktor internal akan disampaikan kepada responden dalam putaran kedua dan kemudian responden diminta untuk memberikan bobot untuk sub-faktor tersebut.

Tabel 4. 5 Parameter Presentase Nilai

Skor	**Kesimpulan**
0% - 19,99%	Sangat Tidak Setuju
20% - 39,99%	Tidak Setuju
40% - 59,99%	Cukup atau Netral
60% - 79,99%	Setuju
80% - 100%	Sangat Setuju

Kemudian untuk rangkuman jawaban hasil kuisioner Delphi untuk sub-faktor eksternal dapat dilihat pada Tabel 4. 6.

Tabel 4. 6 Hasil Kuisioner Pemilihan Faktor Eksternal Delphi Putaran 1

Faktor	Responden									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
E1	SS	SS	S	S	TS	RG	RG	SS	RG	SS
E2	SS	S	TS	S	TS	TS	S	SS	RG	S
E3	SS	SS	S	S	TS	TS	TS	SS	RG	S
E4	S	S	TS	RG	TS	TS	RG	TS	RG	RG
E5	S	SS	S	S	TS	RG	RG	SS	RG	RG
E6	SS	S	S	S	S	RG	RG	SS	RG	S
F1	SS	SS	S	S	SS	S	RG	SS	SS	S
F2	SS	SS	S	S	SS	S	TS	SS	S	S
F3	SS	SS	S	S	SS	S	RG	SS	S	S
F4	RG	RG	RG	S	TS	TS	TS	RG	TS	S
F5	S	RG	S	S	TS	RG	RG	SS	RG	S

Tabel 4.6 Hasil Kuisioner Pemilihan Faktor Eksternal Delphi Putaran 1 (lanjutan)

G1	SS	SS	S	SS	SS	S	TS	S	RG	S
G2	SS	S	SS	SS	TS	RG	RG	SS	S	S
G3	SS	SS	RG	S	S	TS	RG	SS	S	S
G4	TS	TS	TS	S	TS	RG	RG	RG	RG	RG
G5	SS	SS	S	S	SS	RG	RG	S	RG	S
G6	SS	S	TS	S	RG	RG	S	SS	RG	S
H1	TS	RG	RG	RG	TS	RG	TS	TS	RG	S
H2	SS	SS	RG	S	TS	S	S	SS	RG	S
H3	S	S	RG	SS	TS	RG	S	SS	S	S
H4	SS	S	RG	S	TS	RG	S	SS	RG	S
H5	SS	SS	RG	S	TS	RG	S	SS	RG	SS
H6	TS	TS	TS	S	TS	TS	S	TS	RG	S
H7	SS	SS	S	S	TS	RG	S	SS	RG	SS

Dari Tabel 4. 6 dilakukan pengelompokan berdasarkan kesamaan jawaban dan kemudian dilakukan pengolahan data dengan statistik. Tabel 4. 7 merupakan hasil pengolahan data berdasarkan pengelompokan hasil kuisioner Delphi putaran 1 terkait faktor-faktor eksternal perusahaan rintisan *fintech*. Kesimpulan dari tanggapan semua responden terhadap usulan faktor-faktor yang diberikan dinilai dengan parameter pada Tabel 4. 5. Berdasarkan hasil skor yang didapatkan dari Tabel 4. 7, dari 24 sub-faktor eksternal yang diusulkan ada 19 sub-faktor eksternal yang disetujui dan 5 sub-faktor eksternal yang tidak disetujui. Selanjutnya 19 sub-faktor eksternal akan disampaikan kepada responden dalam putaran kedua dan kemudian responden diminta untuk memberikan bobot untuk sub-faktor tersebut.

Tabel 4. 7 Hasil Pengolahan Data Kuisioner Delphi Faktor Eksternal

Faktor	**SS**	**S**	**RG**	**TS**	**STS**	**Total**	**Y**	**Skor (%)**
E1	4	2	3	1	0	39	50	78
E2	2	4	1	3	0	35	50	70
E3	3	3	1	3	0	36	50	72
E4	0	2	4	4	0	28	50	56

Tabel 4.7 Hasil Pengolahan Data Kuisioner Delphi Faktor Eksternal (lanjutan)

E5	2	3	4	1	0	36	50	72
E6	2	5	3	0	0	39	50	78
F1	5	4	1	0	0	44	50	88
F2	4	5	0	1	0	42	50	84
F3	4	5	1	0	0	43	50	86
F4	0	2	4	4	0	28	50	56
F5	1	4	4	1	0	35	50	70
G1	4	4	1	1	0	41	50	82
G2	4	3	2	1	0	40	50	80
G3	3	4	2	1	0	39	50	78
G4	0	1	5	4	0	27	50	54
G5	3	4	3	0	0	40	50	80
G6	2	4	3	1	0	37	50	74
H1	0	1	5	4	0	27	50	54
H2	3	4	2	1	0	39	50	78
H3	2	5	2	1	0	38	50	76
H4	2	4	3	1	0	37	50	74
H5	4	2	3	1	0	39	50	78
H6	0	3	1	6	0	27	50	54
H7	4	3	2	1	0	40	50	80

Selanjutnya hasil dari kuisioner Delphi putaran 1 disampaikan ke semua responden kemudian responden diminta untuk memberikan bobot untuk 8 faktor dan 39 sub-faktor yang mempengaruhi dalam industri *fintech* pada kuisioner Delphi putaran 2. Tabel 4. 8 menunjukkan hasil bobot dari masing-masing faktor yang berpengaruh dalam industri *fintech.*

Tabel 4. 8 Hasil Kuisioner Pembobotan Faktor

Faktor	Responden										Mean
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A	15	17	21	25	22	20	20	15	25	20	19,7
B	15	10	17	15	15	15	12,5	20	20	10	14,5
C	15	13	16	16	15	15	12,5	15	10	12,5	13,9

Tabel 4.8 Hasil Kuisioner Pembobotan Faktor (lanjutan)

D	10	10	10	10	13	15	10	10	10	10	10,7
E	12,5	10	8	10	10	12,5	10	10	10	12,5	10,5
F	10	15	10	12	10	15	15	10	5	10	10,7
G	15	10	12	7	7,5	10	10	10	10	15	10,3
H	7,5	15	6	5	7,5	7,5	10	10	10	10	8,5

Selain itu pada kuisioner Delphi putaran 2, dilakukan penilaian bobot terhadap masing-masing dari sub-faktor yang telah didapatkan dari hasil kuisioner Delphi putaran 1. Tabel 4. 9 dan Tabel 4. 10 merupakan hasil dari penilaian bobot dari sub-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi industri *fintech.*

Tabel 4. 9 Hasil Kuisioner Pembobotan Sub-Faktor Internal

Faktor	Responden										Mean
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A1	15	20	13	15	20	20	15	20	20	15	17,1
A2	25	20	24	20	20	25	20	15	15	20	20,1
A5	25	20	22	25	30	20	20	25	20	25	22,9
A6	30	30	30	30	20	25	30	25	30	30	27,8
A8	5	10	11	10	10	10	15	15	15	10	10,6
B1	30	20	35	25	25	25	30	30	30	30	27,7
B2	17,5	20	22	25	15	20	20	20	25	20	20,2
B3	7,5	10	14	10	10	15	5	10	15	15	10,6
B4	15	10	15	10	15	10	15	15	10	15	12,7
B7	15	20	13	15	15	15	20	15	10	10	14,4
B8	15	20	11	15	10	15	10	10	10	10	12,2
C1	25	20	25	25	20	20	25	30	20	25	23,3
C2	5	15	10	15	15	10	10	20	15	10	11,7
C4	20	10	15	20	10	15	20	15	15	15	15,1
C5	15	25	20	10	20	15	15	15	15	15	16,1
C6	20	15	15	15	20	20	15	10	20	20	16,6
C7	15	15	15	15	15	20	15	10	15	15	14,8
D1	30	20	30	30	25	30	25	25	40	30	28,1

Tabel 4.9 Hasil Kuisioner Pembobotan Sub-Faktor Internal (lanjutan)

D2	15	20	25	20	15	15	30	30	20	30	21,2
D3	45	30	35	35	35	35	30	20	20	20	29,4
D4	10	30	10	15	25	20	15	25	20	20	17,9

Tabel 4. 10 Hasil Kuisioner Pembobotan Sub-Faktor Eksternal

Faktor	Responden										Mean
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
E1	15	18	20	15	20	20	15	15	15	20	17,1
E2	20	17	15	20	15	20	20	20	20	10	17,3
E3	20	20	10	20	25	20	20	25	25	25	20,4
E5	20	20	35	20	15	20	25	15	20	25	20,8
E6	25	25	20	25	25	20	20	25	20	20	22,4
F1	30	30	20	20	25	30	25	30	25	30	26,2
F2	30	20	25	30	30	30	25	30	25	30	27,3
F3	20	20	25	30	25	20	20	20	25	20	22,3
F5	20	20	30	20	20	20	30	20	25	20	22,2
G1	30	20	35	25	20	20	25	20	20	20	23,1
G2	15	15	10	20	15	20	20	10	25	15	15,8
G3	20	20	20	20	25	25	20	30	20	25	22,3
G5	25	25	25	20	20	20	20	20	20	20	21,4
G6	10	20	10	15	20	15	15	20	15	20	15,5
H2	25	30	20	20	25	20	25	30	15	20	22,5
H3	20	15	10	20	25	20	20	10	25	15	17,2
H4	15	15	30	20	15	15	15	10	25	15	16,7
H5	10	10	20	20	15	20	20	20	10	20	15,8
H7	30	30	20	20	20	25	20	30	25	30	24,6

Nilai sub-faktor yang tertera pada Tabel 4. 11 merupakan faktor-faktor internal beserta bobot yang didapatkan menggunakan metode Delphi. Sedangkan nilai bobot yang didapatkan untuk sub-faktor eksternal yang mempengaruhi industri *fintech* adalah seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4. 12.

Tabel 4. 11 Nilai Bobot Faktor Internal

Kode	Faktor Internal	Nilai Bobot
Faktor Manajemen (A)		
A1	Produktivitas perusahaan rintisan	0,0336
A2	Implementasi aktivitas *build-measure-learn* (Metode Lean)	0,0396
A5	Kualitas pelayanan konsumen	0,0453
A6	Kualitas produk, Spesialisasi produk	0,0547
A8	Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan	0,0210
Faktor Sumber Daya (B)		
B1	Kompetensi tenaga kerja (tim *startup*)	0,0403
B2	Pengalaman founder dalam industri keuangan	0,0281
B3	Kesiapan organisasi dan struktur perusahaan rintisan	0,0113
B4	Fasilitas perusahan rintisan (komputer, server, ekosistem)	0,0133
B7	Divisi kerja tim dalam perusahaan rintisan	0,0155
B8	Durasi waktu kerja setiap minggu tim perusahan rintisan	0,0127
Faktor Pemasaran dan Pengembangan IT (C)		
C1	Pengetahuan dan pemahaman konsumen yang potensial	0,0323
C2	Pengetahuan dan pemahaman kebijakan pemerintah	0,0163
C4	Proyeksi calon konsumen dan proyek yang akan dilakukan	0,0209
C5	Segmentasi sektor industri proyek yang difokuskan	0,0223
C6	Teknologi pendukung proses bisnis yang digunakan	0,0231
C7	Teknologi website perusahaan rintisan	0,0206
Faktor Keuangan (D)		
D1	Kebutuhan modal kerja	0,03
D2	Perencanaan anggaran finansial perusahaan rintisan	0,0227
D3	Target *revenue (monetizing)*	0,0315
D4	Penetapan harga produk	0,0191

Tabel 4. 12 Nilai Bobot Faktor Eksternal

Kode	Faktor Eksternal	Bobot
Faktor Ekonomi (E)		
E1	Pertumbuhan Ekonomi Global	0,0179
E2	Tingkat suku bunga pemerintah dan jenis investasi lain	0,0181
E3	Tingkat pertumbuhan UMKM	0,0213
E5	Jumlah Investasi ventura kapital ke startup fintech	0,0218
E6	Pertumbuhan Ekonomi Negara	0,0234
Faktor Legalitas dan Hukum Pemerintah (F)		
F1	Kebijakan pemerintah	0,0281
F2	Persyaratan baru yang muncul dari revisi peraturan lama	0,0293
F3	Peraturan tentang kerahasiaan data	0,0239
F5	Event-event yang diselenggarakan pemerintah (Bekraf, dll)	0,0238
Faktor Teknologi dan Sosial (G)		
G1	Perkembangan teknologi informasi	0,0238
G2	Tingkat ketergantungan teknologi baru dari luar	0,0164
G3	Reputasi perusahaan rintisan *fintech*	0,0231

Tabel 4.12 Nilai Bobot Faktor Eksternal (lanjutan)

G5	Tingkat konsumsi masyarakat	0,0221
G6	Tingkat ketidakpercayaan masyarakat terhadap fintech	0,0161
Faktor Kompetitor (H)		
H2	Tingkat kebutuhan UMKM melakukan pengembangan usaha	0,0191
H3	Jumlah perusahaan rintisan sejenis yang ada	0,0146
H4	Kualitas perusahan rintisan sejenis	0,0142
H5	Keterjangkauan lokasi untuk konsumen	0,0134
H7	Reputasi perusahaan rintisian	0,0208

Kemudian untuk menentukan konsensus atau tidaknya hasil kuisioner Delphi, maka dilakukan perbandingan hasil kuisioner Delphi sebelumnya dengan kuisioner putaran ke 3. Hasil dari perbandingan kuisioner Delphi akan dibahas pada bab 5.

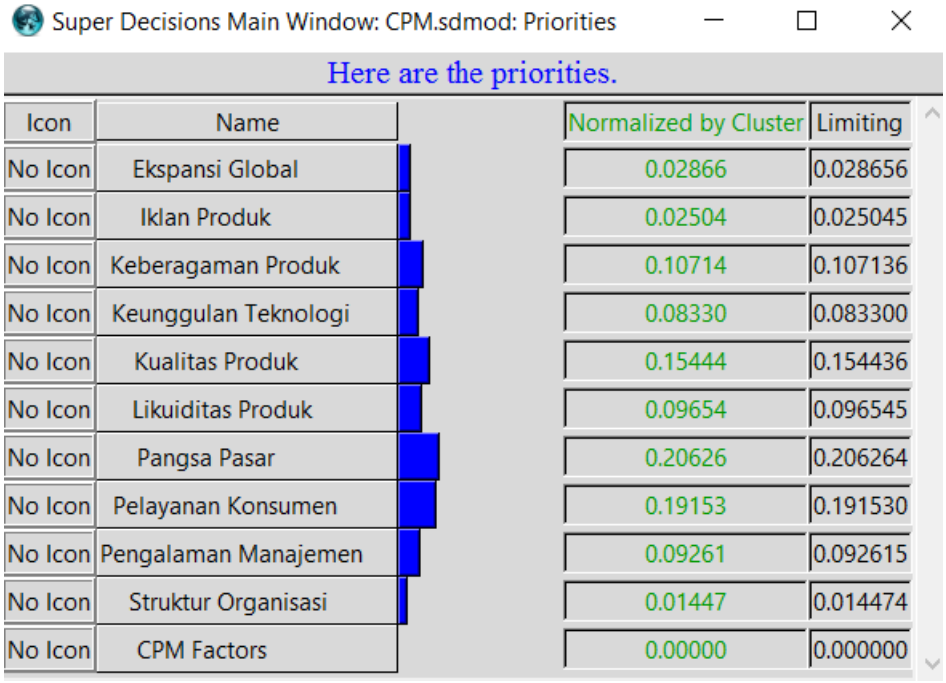
4.4 Pengolahan Kuisioner *Competitive Profile Matrix* (CPM)

Penilaian dengan melakukan perbandingan dengan perusahaan rintisan sejenis dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan rintisan saat ini terhadap kompetitor. Sehingga dapat diidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dan juga dapat diketahui apakah posisi perusahaan saat ini lebih baik atau buruk dibandingkan kompetitornya. Pada penelitian ini, ada 10 faktor yang menjadi acuan posisi perusahaan rintisan.

Untuk menentukan bobot dari faktor-faktor tersebut digunakan kuisioner perbandingan berpasangan pada setiap responden. Hasil dari kuisioner yang didapatkan diolah menggunakan *software Super Decision* untuk menentukan bobot prioritas faktor. Hasil dari *software* ditunjukkan pada Gambar 4. 2, faktor yang memiliki prioritas tertinggi adalah pangsa pasar (sasaran konsumen), yaitu dengan nilai bobot 20,62% dan faktor pelayanan konsumen memiliki nilai bobot tertinggi kedua yaitu 19,15%.

Kemudian untuk menentukan posisi perusahaan rintisan terhadap kompetitor sejenisnya, dibagikan kuisioner untuk menilai perusahaan rintisan terkait posisinya terhadap faktor-faktor tersebut. Skala penilaian dilakukan dengan menggunakan nilai peringkat dari skala 1 hingga 4, dimana nilai 1 berarti posisi perusahaan rintisan sangat lemah terhadap faktor sedangkan nilai

4 berarti posisi perusahaan rintisan sangat kuat terhadap faktor. Hasil penilaian dari dua perusahaan rintisan *fintech* sejenis dapat dilihat pada



Gambar 4. 2 Hasil Bobot Prioritas Faktor *Competitive Profile Matrix*

Berdasarkan hasil pada Tabel 4. 13 didapatkan posisi perusahaan rintisan XYZ terhadap perusahaan rintisan *fintech* sejenis. Keunggulan teknologi merupakan faktor terkuat yang dimiliki PT XYZ dan tidak dimiliki oleh 2 perusahaan lain. Namun PT XYZ sangat lemah untuk iklan produk jika dibandingkan dengan 2 perusahaan lain.

Tabel 4. 13 Matriks CPM PT XYZ

Faktor	Bobot	PT XYZ		Zahira		Breedvest	
		Nilai	Nilai Bobot	Nilai	Nilai Bobot	Nilai	Nilai Bobot
Ekspansi Global	2,8%	3	0.085	2	0.057	1	0.028
Iklan Produk	2,5%	2	0.05	3	0.075	4	0.1
Keberagaman Produk	10,7%	1	0.107	4	0.428	1	0.107

Tabel 4.13 Matriks CPM PT XYZ (lanjutan)

Keunggulan Teknologi	8,3%	4	0.334	2	0.1667	1	0.083
Kualitas Produk	15,4%	3	0.462	4	0.616	2	0.308
Likuiditas Produk	9,6%	1	0.096	3	0.289	4	0.386
Pangsa Pasar (Sasaran)	20,6%	4	0.824	4	0.824	4	0.824
Pelayanan Konsumen	19,1%	4	0.766	3	0.574	3	0.574
Pengalaman Manajemen	9,2%	4	0.37	4	0.37	3	0.27
Struktur Organisasi	1,4%	3	0.073	1	0.024	2	0.048
Total			3.169		3.426		2.738

4.5 Tahap Input (Matriks EFE dan IFE)

Pada tahap input, informasi yang telah didapatkan dari identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal menggunakan metode Delphi digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian faktor internal dan eksternal bidang bisnis di perusahaan rintisan XYZ. Penilaian dilakukan untuk menentukan faktor yang mempengaruhi kondisi perusahaan rintisan. Tahap ini terdiri dari perhitungan matriks *external factor evaluation* (EFE) dan *internal factor evaluation* (IFE).

Matriks EFE mengevaluasi dari kondisi ekstenal perusahaan seperti kondisi ekonomi, politik pemerintahan, hukum, sosial, teknologi, dan kompetitor. Kondisi-kondisi tersebut akan dilihat sebagai sebuah peluang bagi perusahaan rintisan dan juga sebagai ancaman bagi perusahaan rintisan yang harus diantisipasi. Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak manajemen perusahaan rintisan dapat mengelompokkan faktor-faktor yang telah diidentifikasi sebelumnya menjadi 2 bagian, yaitu peluang dan ancaman.

Peluang yang dinilai mempengaruhi perusahaan rintisan (PT XYZ):

1. Tingkat pertumbuhan ekonomi global yang meningkat
2. Tingkat suku bunga pemerintah dan jenis investasi lain yang profitnya lebih rendah dari pada produk PT XYZ
3. Tingginya tingkat konsumsi masyarakat Indonesia
4. Meningkatnya jumlah UMKM yang mengembangkan bisnis
5. Kemajuan teknologi yang akan membantu perusahaan rintisan dalam meningkatkan pelayanan konsumen

Meningkatnya ekonomi global yang terjadi akan meningkatkan pertumbuhan konsumsi masyarakat yang dapat berdampak pada perbaikan ekosistem dunia usaha. Dengan demikian peningkatan ekonomi global akan menjadi peluang untuk PT XYZ dalam bertumbuh karena diharapkan akan ada banyak UMKM yang melakukan pengembangan.

Disisi lain yang menjadi peluang meningkatnya minat pengguna untuk membeli produk PT XYZ (dengan melakukan investasi pada proyek UMKM) adalah tingkat suku bunga pemerintah yang profitnya jauh lebih rendah dari produk PT XYZ. Umumnya produk-produk pemerintah yang ditawarkan kepada masyarakat memiliki keuntungan dibawah 10%, contohnya deposito yang memiliki bunga per tahun sekitarr 6% dan obligasi pemerintah yang memiliki suku bunga per tahun sekitar 8%. Sementara itu produk pendanaan proyek budidaya perikanan yang dimiliki PT XYZ memiliki tingkat profit dengan bunga sekitar 20% per tahun. Hal tersebut tentunya akan menarik minat masyarakat untuk membeli produk PT XYZ.

Berkembangnya teknologi yang semakin maju juga akan menjadi peluang yang dimiliki PT XYZ, karena dapat meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Dengan meningkatnya pelayanan yang diberikan maka jumlah pelanggan yang ikut bergabung untuk membeli produk PT XYZ juga akan semakin banyak.

Ancaman yang dinilai mempengaruhi perusahaan rintisan (PT XYZ):

1. Belum stabilnya peraturan pemerintah (OJK) terkait *fintech* pendanaan
2. Jumlah perusahaan rintisan sejenis yang ada
3. Belum tingginya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap *fintech*

4. Perkembangan teknologi yang cepat dan berubah-ubah
5. Adanya pilihan investasi jenis lain yang lebih terjamin pemerintah (LPS)

Regulasi pemerintah terkait *fintech* pendanaan merupakan salah satu *crictical success factor*. Di Indonesia peraturan terkait *fintech* seringkali mengalami perubahan baik itu penambahan persyaratan maupun adanya peraturan baru terkait proses bisnis yang baru. Hal tersebut membuat proses pengajuan perijinan menjadi semakin lama dan dapat mengganggu berjalannya bisnis perusahaan rintisan *fintech.*

Selain itu munculnya banyak kompetitor *fintech* lain yang sejenis merupakan salah satu ancaman yang perlu diwaspadai. Banyaknya *fintech* pendanaan sejenis yang muncul dapat mengancam porsi pengguna dari PT XYZ. Saat ini ada sekitar 12 *fintech* pendanaan yang terdaftar dalam asosiasi *fintech* Indonesia dan 10 *fintech* pendanaan yang tidak terdaftar asosiasi.

Reputasi dari perusahaan *fintech* juga sangat diperlukan pada saat melakukan akuisisi pengguna. Hal ini dikarenakan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap *fintech* masih sangat rendah. Banyaknya jumlah perusahaan *fintech* yang ilegal menyebabkan masyarakat takut menggunakan produk dari *fintech.* PT XYZ merupakan perusahaan rintisan yang baru muncul sehingga namanya belum terlalu dikenal oleh masyarakat. Hal tersebut menyebabkan adanya ancaman penolakan dari masyarakat ketika PT XYZ menawarkan produk.

Setelah didapatkan faktor-faktor peluang dan ancaman, maka dapat dilakukan pembobotan dengan menggunakan matriks EFE. Pembobotan diberikan oleh pihak manajemen PT XYZ dan rating didapatkan dari hasil rata-rata kuisioner. Tabel 4. 14 menunjukkan nilai total dari matriks EFE perusahaan rintisan PT XYZ.

Tabel 4. 14 Matriks EFE PT XYZ

	Faktor Eksternal	**Bobot**	**Rating**	**Nilai**
Faktor Peluang (*Opportunity*)				
1	Tingkat pertumbuhan ekonomi global yang meningkat	0,1	1,86	0,19

Tabel 4. 14 Matriks EFE PT XYZ (lanjutan)

2	Tingkat suku bunga pemerintah dan jenis investasi lain yang lebih rendah dari produk	0,1	3,22	0,32
3	Tingginya tingkat konsumsi masyarakat Indonesia	0,12	3,22	0,39
4	Meningkatnya jumlah UMKM yang mengembangkan bisnis	0,13	4	0,52
5	Kemajuan teknologi yang membantu PT XYZ dalam meningkatkan pelayanan konsumen	0,15	3	0,45
Faktor Ancaman (*Threat*)				
1	Belum stabilnya peraturan pemerintah (OJK) terkait *fintech* pendanaan	0,075	1,68	0,13
2	Jumlah perusahaan rintisan sejenis dalam sektor *fintech* pendanaan	0,065	2	0,13
3	Belum tingginya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap *fintech*	0,08	1,68	0,13
4	Perkembangan teknologi yang cepat dan berubah-ubah	0,1	2,71	0,27
5	Adanya pilihan investasi jenis lain yang lebih terjamin pemerintah (LPS)	0,08	3	0,24
Total		1		2,77

Matriks IFE mengevaluasi dari kondisi internal perusahaan seperti kondisi manajemen, sumber daya, pemasaran, pengembangan IT, dan keuangan. Kondisi-kondisi tersebut akan dilihat sebagai sebuah kekuatan yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan kelemahan yang akan menghambat keberjalanan bisnis perusahaan. Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak manajemen perusahaan rintisan dapat mengelompokkan faktor-faktor yang telah diidentifikasi sebelumnya menjadi 2 bagian, yaitu kekuatan dan kelemahan.

Kekuatan perusahaan rintisan dapat dilihat dari keberhasilan yang telah diraih dari operasional perusahaan rintisan, yaitu:

1. Melakukan implementasi metode *Lean Startup* (aktifitas *validated learning* dan *build-measure-learn*)
2. Kompetensi tenaga kerja tim dalam melakukan pengembangan produk (platform)
3. Founder memiliki pengalaman dalam industri keuangan
4. Memiliki segmentasi khusus sektor industri budidaya perikanan dan pengolahannya
5. Memiliki teknologi *platform website* yang menghubungkan antara investor dengan pihak UMKM

Berdasarkan *critical success factor fintech* yang telah dibahas pada penelitian sebelumnya, penerapan metode *lean* dalam organisasi perusahaan rintisan merupakan salah satu CSF *fintech* (Werth *et al.*, 2019). PT XYZ merupakan salah satu perusahaan rintisan yang menerapkan metode *lean startup* dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Beberapa perusahaan *fintech* tidak menggunakan metode *lean* dalam menjalankan aktivitasnya, karena memiliki struktur hirarki yang cukup banyak sehingga menyulitkan adanya perubahan secara cepat. Oleh karena itu, penerapan metode *lean startup* pada PT XYZ merupakan salah satu kelebihan yang dimiliki perusahaan rintisan. Hal tersebut karena penerapan metode tersebut dapat mengurangi biaya dari pengembangan produk yang tidak perlu.

Selain itu PT XYZ juga memiliki tim yang kompeten dibidang pengembangan IT, pengembangan produk dan ide, dan berpengalaman dalam industri perbankan. Hal tersebut merupakan salah satu kelebihan dari perusahaan rintisan XYZ karena beberapa perusahaan *fintech* pendanaan sejenis tidak memiliki *founder* yang berpengalaman dibidang perbankan, melainkan berasal dari teknik perikanan.

PT XYZ saat ini memiliki segmentasi khusus untuk menyalurkan pendanaan kepada UMKM disektor perikanan dan pengolahan hasil perikanan. Hal tersebut merupakan sebuah kelebihan yang dimiliki perusahaan rintisan karena produk yang dihasilkan akan lebih terkontrol. Dibandingkan dengan beberapa perusahaan rintisan *fintech* lain yang tidak memiliki segmentasi

khusus, pengontrolan produk yang ditawarkan kepada pelanggan akan lebih sulit dilakukan.

Teknologi *website* yang digunakan PT XYZ untuk menghubungkan pemodal dengan pihak UMKM juga menjadi salah satu kelebihan yang dimiliki perusahaan rintisan. Hal tersebut dikarenakan dengan adanya media teknologi digital yang menghubungkan pelanggan tersebut akan memudahkan PT XYZ untuk melakukan promosi maupun ekspansi secara global. Selain itu beberapa perusahaan rintisan *fintech* lain yang sejenis masih belum memiliki media *website* sebagai sarana yang menghubungkan para pengguna, melainkan menggunakan pendekatan langsung.

Kelemahan perusahaan rintisan dapat dilihat dari permasalahan yang timbul selama keberjalanan proses bisnis perusahaan, yaitu:

1. Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan belum diimplementasikan
2. Terbatasnya modal kerja kegiatan operasional dan pengembangan perusahaan
3. Belum terbentuknya ekosistem pengguna terkait bisnis budidaya perikanan
4. Belum keluarnya ijin dari OJK terkait proses bisnis penyelenggara layanan urun dana (POJK 37/2018)
5. Belum adanya standard penetapan harga produk
6. Belum adanya proyeksi calon konsumen (segmentasi investor) dan minimnya publikasi kepada konsumen

Modal kerja, regulasi bisnis *fintech*, jaringan, *acquisition of new customers*, dan *internationalization* merupakan beberapa faktor sukses kritis dari *fintech* (Werth *et al.*, 2019). Namun faktor-faktor tersebut belum dimiliki oleh PT XYZ, sehingga faktor tersebut menjadi kelemahan PT XYZ. Salah satu masalah yang dihadapi perusahaan *fintech* adalah perolehan perijinan (regulasi bisnis *fintech*) sesuai dengan lingkup bisnis model *fintech.* Namun karena sejak awal berdirinya perusahaan hingga saat ini proses pengajuan perijinan masih dalam tahap pengumpulan berkas, maka hal tersebut akan menghambat keberjalanan bisnis PT XYZ.

Modal kerja tentunya sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk biaya operasional dan pengembangan produk yang dilakukan. Namun karena PT XYZ merupakan perusahaan rintisan, maka modal kerja yang dimiliki sangat terbatas. Oleh karena itu modal kerja ini merupakan kelemahan yang dimiliki PT XYZ. Selain itu PT XYZ juga belum memiliki jaringan yang cukup luas dalam bisnis perikanan.

Belum keluarnya perijinan bisnis *fintech* PT XYZ membuat perusahaan belum melakukan akuisisi pelanggan secara masif. Hal tersebut menyebabkan belum adanya proyeksi calon pengguna dan belum ditentukannya strategi distribusi produk yang dihasilkan.

Setelah didapatkan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan, maka dapat dilakukan pembobotan dengan menggunakan matriks IFE. Pembobotan diberikan oleh pihak manajemen PT XYZ dan rating didapatkan dari hasil rata-rata kuisioner. Tabel 4. 15 menunjukkan nilai total dari matriks IFE perusahaan rintisan PT XYZ.

Tabel 4. 15 Matriks IFE PT XYZ

	Faktor Internal	**Bobot**	**Rating**	**Nilai**
Faktor Kekuatan (*Strength*)				
1	Melakukan implementasi metode *Lean Startup* (aktifitas *validated learning*, dll)	0,2	4	0,8
2	Kompetensi tenaga kerja tim dalam melakukan pengembangan platform	0,15	3,2	0,48
3	Founder memiliki pengalaman dalam industri keuangan (*funding-lending*)	0,1	4	0,4
4	Memiliki segmentasi khusus sektor industri budidaya perikanan dan pengolahannya	0,08	4	0,32
5	Memiliki teknologi platform website yang menghubungkan investor dengan UMKM	0,08	4	0,32
Faktor Kelemahan (*Weakness*)				
1	Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan belum diimplementasikan	0,08	2	0,16

Tabel 4.15 Matriks IFE PT XYZ (lanjutan)

2	Terbatasnya modal kerja kegiatan operasional dan pengembangan *startup*	0,1	1	0,1
3	Belum terbentuknya ekosistem *user* terkait bisnis budidaya perikanan	0,08	1,7	0,13
4	Belum keluarnya ijin dari OJK terkait proses bisnis penyelenggara (POJK 37/2018)	0,08	1,2	0,1
5	Belum adanya standard penetapan harga produk	0,05	1,7	0,1
6	Belum adanya proyeksi calon konsumen (segmentasi investor) dan minimnya publikasi	0,05	2	0,1
Total		1		3,01

Setelah dilakukan pembobotan dan pengisian rating pada matriks EFE dan IFE maka diperoleh nilai matriks internal adalah 3,01 dan matriks eksternal adalah 2,77. Kemudian data tersebut akan dijadikan input untuk tahap pencocokan pada matriks Internal Eksternal (matriks IE) untuk mengentahui kuadran posisi perusahaan rintisan.

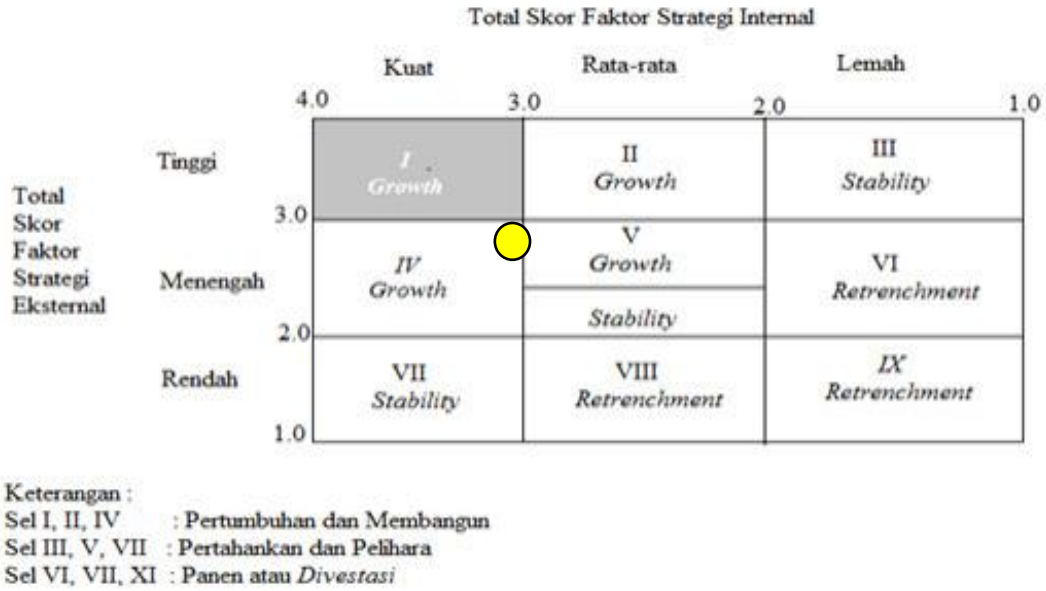
4.6 Tahap Pencocokan

Pada tahap pencocokan, data-data yang telah diolah dalam tahap input akan diproses menggunakan matriks IE dan matriks SWOT untuk mendapatkan beberapa alternatif strategi yang cocok untuk kondisi perusahaan rintisan PT XYZ.

4.6.1 Penentuan Matriks Internal Eksternal (Matriks IE)

Matriks IE digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan rintisan XYZ dalam tampilan 9 sel. Matriks IE didasari pada 2 dimensi kunci, yaitu total rata-rata tertimbang IFE pada sumbu x dan total rata-rata tertimbang EFE pada sumbu y (David, 2011). Nilai rata-rata tertimbang IFE dan EFE yang telah didapatkan dari penilaian terhadap faktor-faktor internal dan eksternal pada tahap input akan dimasukkan ke dalam matriks IE. Hasil perhitungan IFE pada

perusahaan rintisan adalah 3,01 sedangkan hasil perhitungan EFE perusahaan rintisan adalah 2,77.



Gambar 4. 3 Matriks IE PT XYZ

Berdasarkan analisa melalui matriks IE pada Gambar 4. 3, diperoleh bahwa perusahaan rintisan XYZ berada pada kuadran IV. Dimana perusahaan yang masuk kedalam kuadran IV dapat digambarkan sebagai perusahaan dalam tahap tumbuh dan membangun (kembangkan). Strategi intensif dan integratif merupakan strategi yang paling sesuai untuk posisi perusahaan pada kuadran ini (David, 2011). Strategi intensif umumnya melakukan strategi terkait penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Sementara itu, strategi integratif umumnya melakukan strategi integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal. Dengan demikian, perusahaan rintisan XYZ cocok untuk menerapkan strategi sebagai berikut:

a. Penetrasi Pasar, bentuk penetrasi yang dapat dilakukan oleh perusahaan rintisan *fintech* XYZ adalah dengan meningkatkan *brand awareness*, dimana promosi dilakukan untuk mengenalkan lebih jauh tentang produk yang ditawarkan oleh perusahaan rintisan XYZ. Salah satu cara untuk meningkatkan *brand awareness* adalah dengan ikut berpartisipasi kepada

event-event eksternal, seperti Fintech Festival, Fintech Expo, Tech In Asia, Bekraf, dan lainnya.

b. Pengembangan Pasar, hal ini dapat dilakukan dengan membangun ekosistem segmen pasar yang dituju oleh perusahaan rintisan XYZ, yaitu ekosistem antara UMKM perikanan dengan investor. UMKM perikanan yang disasar dapat berupa UMKM budidaya, UMKM supplier perikanan, UMKM penyedia pakan, dan lainnya. Teknologi platform yang disediakan oleh perusahaan rintisan XYZ tentunya dapat menjadi jembatan untuk menghubungkan UMKM tersebut dengan para investor.
c. Pengembangan Produk, bentuk pengembangan produk yang dilakukan perusahan rintisan XYZ dapat menciptakan produk yang diinginkan dan dibutuhkan oleh konsumen, dimana perusahaan rintisan XYZ yang menerapkan *lean startup methodology* mengimplementasikan *validated learning* yang berusaha untuk menciptakan produk yang dibutuhkan konsumen. Produk-produk baru yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen tentunya produk yang dapat memudahkan proses transaksi bisnis pengguna. Salah satu produk yang dapat dikembangkan perusahaan rintisan XYZ adalah *financial tracking system* untuk para UMKM (sebagai pengguna platform), *blockchain technology* sebagai teknologi pendukung proses transaksi dalam platform, dan *project monitoring* sehingga investor dapat memantau proyek yang dipilih.

4.6.2 Penentuan Strategi SWOT

Pada tahap ini faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang telah didapatkan dari tahap input, dianalisa untuk menghasilkan beberapa alternatif strategi yang cocok untuk kondisi perusahaan saat ini. Matriks SWOT dapat menggambarkan alternatif strategi yang perusahaan rintisan XYZ butuhkan setelah melakukan analisa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan rintisan.

Tabel 4. 16 Matriks SWOT PT XYZ

Matriks SWOT	**Kekuatan (*Strength*)**					**Kelemahan (*Weakness*)**					
	S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2	W3	W4	W5	W6
Peluang (*Opportunity*) O1 O2 O3 O4 O5	Strategi SO: 1. Pengembangan produk fitur baru *project monitoring* dan *financial tracker* untuk pengguna (S1, S2, S5, O4, O5) 2. Pengembangan pasar dan produk kepada UMKM perikanan dan pengolahannya (S4, S5, O2, O4)					Strategi WO: 1. Perluasan ekosistem pengguna (umkm perikanan dan pengolahannya) untuk memperluas variasi produk (W3, O4, O5) 2. Membuat proyeksi calon konsumen berdasarkan tingkah laku investor (W2, W6, O1, O3)					
Ancaman (*Threat*) T1 T2 T3 T4 T5	Strategi ST: 1. Melakukan peningkatan keunggulan teknologi dan performa untuk meredam pesaing (S3, S4, S5, T2, T3, T5) 2. Melakukan peningkatan promosi produk dan *brand awereness* (S3, S4, S5, T2, T3)					Strategi WT: 1. Membuat fitur *feedback user* (konsumen) sehingga dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat (W1, T3) 2. Melakukan ISO 27001 dan menfokuskan perijinan OJK (W4, T1, T2, T3) 3. Membuat persyaratan baku untuk pemilihan proyek agar hasil profit terukur (W2, T3, T4, T5)					

Berdasarkan Tabel 4. 16 didapatkan 9 alternatif strategi yang dapat dijadikan pertimbangan untuk tahap pengambilan keputusan. Dalam matriks SWOT tersebut terdapat 4 macam strategi yang dihasilkan dari kombinasi antara kondisi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari perusahaan rintisan XYZ. Hasil alternatif strategi tersebut adalah:

a. Strategi SO, merupakan strategi yang dihasilkan dengan mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk

memanfaatkan peluang yang ada. Strategi SO yang dihasilkan dari kondisi perusahaan rintisan XYZ:

1. Pengembangan produk, yaitu dengan cara pengembangkan fitur baru yang ada dalam platform seperti *project monitoring* dan *financial tracker system* (S1, S2, S5, O4, O5). Hal tersebut dapat meningkatkan keinginan UMKM untuk menjadi pengguna karena dapat memantau kinerja operasional dan keuangan mereka.
2. Pengembangan pasar dan produk, yaitu dengan cara memperluas jaringan ekosistem UMKM perikanan dan pengolahan hasil perikanan maupun penyedia bahan baku (S4, S5, O2, O4). Hal tersebut dapat meningkatkan variasi produk dari perusahaan rintisan XYZ namun tetap dalam sektor perikanan.

b. Strategi WO, merupakan strategi yang dihasilkan untuk mengurangi kelemahan perusahaan dengan cara memanfaatkan peluang yang ada. Strategi WO yang dihasilkan dari kondisi perusahaan rintisan XYZ:
   1. Penetrasi pasar, yaitu dengan melakukan perluasan kedalam umkm yang bergerak disektor pengolahan hasil budidaya (W3, O4, O5).
   2. Membuat proyeksi calon konsumen berdasarkan tingkah laku investor (W2, W6, O1, O3). Hal tersebut dapat mengurangi biaya promosi karena konsumen yang disasar menjadi tepat sasaran.

c. Strategi ST, merupakan strategi yang dihasilkan dengan cara mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk menghindari ancaman dari luar perusahaan. Strategi ST yang dihasilakn dari kondisi perusahaan rintisan XYZ:
   1. Melakukan peningkatan keunggulan teknologi dan performa untuk meredam pesaing, contohnya dengan menerapkan sistem blockchain pada proses transaksi dalam platform (S3, S4, S5, T2, T3, T5).
   2. Melakukan peningkatan promosi produk dan *brand awareness*, yaitu dengan mengikuti beberapa event seperti Fintech Festival, Tech in Asia, dll (S3, S4, S5, T2, T3).

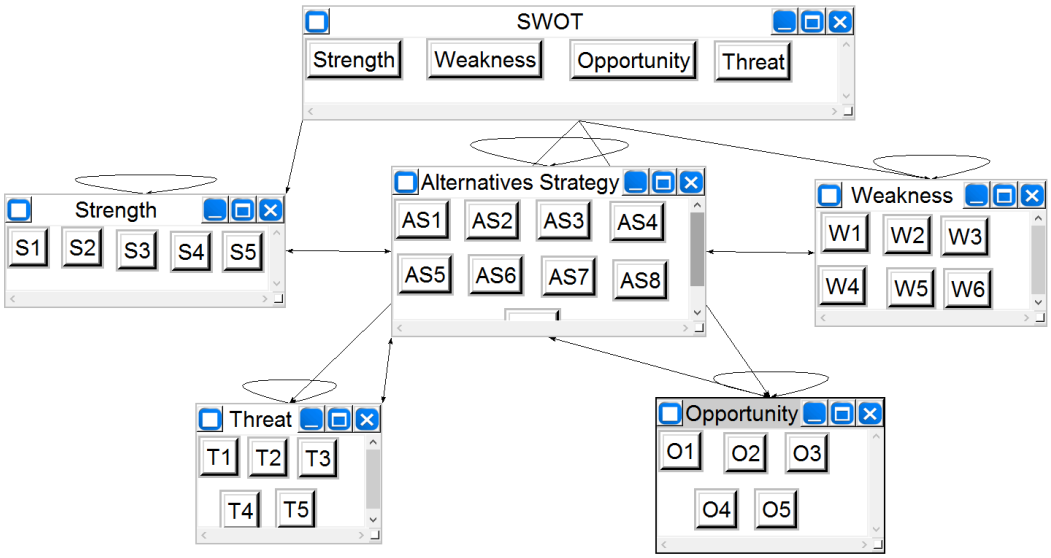
d. Strategi WT, merupakan strategi yang dihasilkan untuk menghindari ancaman dari luar perusahaan dan meminimalkan kelemahan perusahaan. Strategi WT yang dihasilkan dari kondisi perusahaan rintisan XYZ:
    1. Membuat fitur *feedback* untuk pengguna sehingga dapat mengetahui faktor kelemahan dari produk dan meningkatkan kepercayaan masyarakat (W1, T3).
    2. Melakukan proses ISO 27001 dan menfokuskan proses perijinan OJK terkait *fintech* pendanaan, sehingga platform dapat memberikan rasa aman kepada pengguna (W4, T1, T2, T3).
    3. Membuat persyaratan baku untuk pemilihan proyek perikanan sehingga hasil profit dapat terukur (W2, T3, T4, T5).

4.7 Tahap Keputusan

Pada tahap keputusan, strategi-strategi alternatif yang telah didapatkan pada tahap pencocokan akan dievaluasi menggunakan *quantitative strategic planning matrix* (QSPM). Namun, tidak semua alternatif strategi yang dihasilkan dari tahap pencocokan harus dievaluasi dalam QSPM. Perlu digunakan penilaian intuitif yang tepat untuk memilih alternatif strategi yang akan dimasukan dalam QSPM (David, 2011). Untuk itu, pembobotan alternatif strategi yang ada dilakukan dengan metode *analytic network process* (ANP). Penggunaan metode ANP untuk pembobotan alternatif strategi dikarenakan faktor-faktor yang dianalisa bersifat *dependent.*

4.7.1 Pembobotan Strategi Alternatif dengan Metode ANP

Pada tahap ini alternatif strategi yang sudah didapatkan pada tahap pencocokan akan diolah menggunakan metode ANP. Perhitungan bobot dengan metode ANP akan dilakukan menggunakan *software* Super Decision. Pembobotan dilakukan dengan menyebarkan kuisioner perbandingan berpasangan kepada orang yang dianggap ahli dibidangnya.



Gambar 4. 4 Model ANP Hubungan Keterkaitan

Berdasarkan hasil pengolahan pada matriks SWOT digambarkan model jaringan keterkaitan pada metode ANP pada Gambar 4. 4. Pada gambar tersebut digunakan *cluster* dan *node*. *Cluster* merupakan variabel dan *node* merupakan kriteria. Model jaringan ANP menunjukkan bahwa pemilihan strategi pada perusahaan rintisan XYZ memiliki keterkaitan pada beberapa kriteria SWOT. Kuisioner disusun berdasarkan pada model jaringan ANP yang telah dibuat menggunakan *software* Super Decision. Perbandingan berpasangan yang ada didalam kuisioner terdiri dari perbandingan berpasangan lokal dan perbandingan antar *cluster*/*node* yang terjadi dengan mempertimbangkan adanya keterkaitan. Pengolahan kuisioner menggunakan *software* Super Decision menghasilkan nilai *normalized by cluster* dan *limiting value*.

Tabel 4. 17 Hasil *Pairwise* ANP *software* Super Decision

Name	***Normalized by Cluster***	***Limiting***
Alternatif Strategi 1	0.06769	0.013792
Alternatif Strategi 2	0.23829	0.048551
Alternatif Strategi 3	0.15218	0.031006
Alternatif Strategi 4	0.06308	0.012853
Alternatif Strategi 5	0.03172	0.006463
Alternatif Strategi 6	0.11185	0.022789

Tabel 4.17 Hasil *Pairwise* ANP *software* Super Decision (lanjutan)

Alternatif Strategi 7	0.04523	0.009215
Alternatif Strategi 8	0.17913	0.036497
Alternatif Strategi 9	0.11083	0.022581

Penilaian faktor SWOT dan alternatif strategi yang ada pada permodelan ANP pada Gambar 4. 4 merupakan kuisioner perbandingan berpasangan yang mengacu pada skala pembobotan prioritas dari 1 hingga 9. Keterkaitan yang ada akan menjadi dasar penyusunan formasi supermatriks. Hasil dari pembobotan ANP pada perusahaan rintisan XYZ dapat dilihat pada Tabel 4. 18.

Responden dari kuisioner perbandingan berpasangan merupakan direktur dari PT XYZ, hal ini dikarena dalam organisasi tersebut orang yang mengambil keputusan strategi adalah direktur. Pertanyaan dari kuisioner perbandingan berpasangan merupakan hasil dari *software* Super Decision, dimana direktur PT XYZ menjawab langsung pada *software*.

Tabel 4. 18 Pembobotan ANP pada PT XYZ

Alternatif Strategi ke-	**Strategi**	**Bobot**
1	Pengembangkan fitur baru yang ada dalam platform seperti *project monitoring* dan *financial tracker system*	0.06769
2	Memperluas jaringan ekosistem UMKM perikanan dan pengolahan hasil perikanan maupun penyedia bahan baku	0.23829
3	Melakukan perluasan kedalam UMKM yang bergerak disektor pengolahan hasil budidaya	0.15218
4	Membuat proyeksi calon konsumen berdasarkan tingkah laku investor	0.06308
5	Melakukan peningkatan keunggulan teknologi dan performa untuk meredam pesaing	0.03172

Tabel 4.18 Pembobotan ANP pada PT XYZ (lanjutan)

6	Melakukan peningkatan promosi produk dan *brand awareness*, yaitu dengan mengikuti beberapa event seperti Fintech Festival	0.11185
7	Membuat fitur *feedback* untuk pengguna sehingga dapat mengetahui faktor kelemahan dari produk	0.04523
8	Menfokuskan proses perijinan OJK terkait *fintech* pendanaan	0.17913
9	Membuat persyaratan baku untuk pemilihan proyek perikanan	0.11083

4.7.2 Penentuan Strategi Alternatif dengan Metode QSPM

Pada tahap ini dilakukan proses pemilihan dari 3 alternatif strategi yang memiliki bobot paling tinggi berdasarkan metode ANP. Teknik QSPM merupakan teknik objektif yang dapat mengindikasikan alternatif strategi terbaik. Hal tersebut dikarenakan QSPM mampu mengevaluasi alternatif strategi berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya (David, 2011). Jadi tujuan dari QSPM adalah untuk menetapkan *relative attractiveness* dari berbagai alternatif strategi yang ada untuk ditentukan strategi yang paling baik diimplementasikan. Tabel 4. 19 merupakan hasil alternatif strategi dengan 3 bobot tertinggi yang dihasilkan diskusi dengan manajemen dan metode ANP.

Tabel 4. 19 Tahap Keputusan PT XYZ

No	Strategi Alternatif Pilihan
1	Memperluas jaringan ekosistem UMKM perikanan dan pengolahan hasil perikanan maupun penyedia bahan baku
2	Menfokuskan proses perijinan OJK terkait *fintech* pendanaan
3	Melakukan peningkatan promosi produk dan *brand awareness*, yaitu dengan mengikuti beberapa event seperti Fintech Festival

Penilaian QSPM ini dilakukan dengan model diskusi yang diwakili oleh beberapa orang pengambil keputusan strategis perusahaan rintisan. Hasil dari pengolahan rekapitulasi diskusi ada pada Tabel 4. 20. Berdasarkan hasil

perhitungan dengan QSPM, alternatif strategi yang memiliki nilai total TAS tertinggi adalah alternatif strategi 1 yaitu memperluas jaringan ekosistem UMKM perikanan dan pengolahan hasil perikanan maupun penyedia bahan baku dengan nilai TAS sebesar 5,53. Kemudian urutan kedua adalah alternatif ke 2 dengan nilai TAS 4,95, yaitu melakukan peningkatan promosi produk dan *brand awareness* (dengan mengikuti beberapa event seperti Fintech Festival).

Tabel 4. 20 Matriks QSP PT XYZ

			Alternatif 1		Alternatif 2		Alternatif 3	
	Faktor Internal	**Bobot**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**
Faktor Kekuatan (*Strength*)								
1	Melakukan implementasi metode *Lean Startup* (aktifitas *validated learning*, dll)	0,2	2.45	0.490	1.68	0.336	1.68	0.336
2	Kompetensi tenaga kerja tim dalam melakukan pengembangan platform	0,15	2.71	0.407	3.22	0.484	2.21	0.332
3	Founder memiliki pengalaman dalam industri keuangan (*funding-lending*)	0,1	3.72	0.372	4.00	0.400	3.22	0.322
4	Memiliki segmentasi khusus sektor industri budidaya perikanan dan pengolahannya	0,08	4.00	0.320	2.21	0.177	4.00	0.320
5	Memiliki teknologi platform website yang menghubungkan investor dengan UMKM	0,08	3.72	0.298	1.68	0.135	3.72	0.298
Faktor Kelemahan (*Weakness*)								
1	Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan belum diimplementasikan	0,08	1.41	0.113	1.19	0.095	1.86	0.149
2	Terbatasnya modal kerja kegiatan operasional dan pengembangan *startup*	0,1	1.00	0.100	1.68	0.168	1.41	0.141

Tabel 4.20 Matriks QSP PT XYZ (lanjutan)

3	Belum terbentuknya ekosistem *user* terkait bisnis budidaya perikanan	0,08	3.46	0.277	1.41	0.113	2.71	0.217
4	Belum keluarnya ijin dari OJK terkait proses bisnis penyelenggara (POJK 37/2018)	0,08	1.68	0.135	4.00	0.320	3.22	0.258
5	Belum adanya standard penetapan harga produk	0,05	2.71	0.136	1.68	0.084	1.19	0.059
6	Belum adanya proyeksi calon konsumen (segmentasi investor) dan minimnya publikasi	0,05	3.00	0.150	2.45	0.122	2.45	0.122
Total		**1**		**2.797**		**2.435**		**2.556**

			Alternatif 1		**Alternatif 2**		**Alternatif 3**	
	Faktor Eksternal	**Bobot**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**
Faktor Peluang (*Opportunity*)								
1	Tingkat pertumbuhan ekonomi global yang meningkat	0,1	3.46	0.34641	1.41	0.141421	2.21	0.221336
2	Tingkat suku bunga pemerintah dan jenis investasi lain yang lebih rendah dari produk	0,1	3.22	0.322371	1.41	0.141421	1.68	0.168179

3	Tingginya tingkat konsumsi masyarakat Indonesia	0,12	2.91	0.349554	2.21	0.265604	3.22	0.386845
4	Meningkatnya jumlah UMKM yang mengembangkan bisnis	0,13	3.72	0.483915	2.83	0.367696	2.63	0.342179
5	Kemajuan teknologi yang membantu PT XYZ dalam meningkatkan pelayanan konsumen	0,15	3.22	0.483556	1.41	0.212132	2.21	0.332005
Faktor Ancaman (*Threat*)								
1	Belum stabilnya peraturan pemerintah (OJK) terkait *fintech* pendanaan	0,075	1.19	0.089191	3.46	0.259808	1.68	0.126134
2	Jumlah perusahaan rintisan sejenis dalam sektor *fintech* pendanaan	0,065	3.22	0.209541	3.72	0.241957	3.72	0.241957
3	Belum tingginya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap *fintech*	0,08	2.21	0.177069	4.00	0.32	3.72	0.297794
4	Perkembangan teknologi yang cepat dan berubah-ubah	0,1	1.41	0.141421	1.68	0.168179	1.68	0.168179
5	Adanya pilihan investasi jenis lain yang lebih terjamin pemerintah (LPS)	0,08	1.68	0.134543	2.45	0.195959	1.41	0.113137
Total		**1**		**2.7376**		**2.3142**		**2.3977**
Grand Total				**5.53**		**4.75**		**4.95**

BAB V
ANALISA DAN PEMBAHASAN

5.1 Analisa Faktor Internal dan Eksternal

Langkah awal yang dilakukan sebelum memasuki tahap input adalah melakukan identifikasi dan validasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan rintisan *fintech* dalam industrinya. Proses identifikasi faktor dilakukan dengan metode diskusi dengan pihak-pihak yang berkaitan dengan industri *fintech*, sementara itu untuk memvalidasi faktor-faktor tersebut digunakan metode Delphi. Metode Delphi telah banyak digunakan di berbagai bidang seperti *forecasting*, identifikasi, dan prioritas isu (Widiasih, Karningsih and Ciptomulyono, 2015).

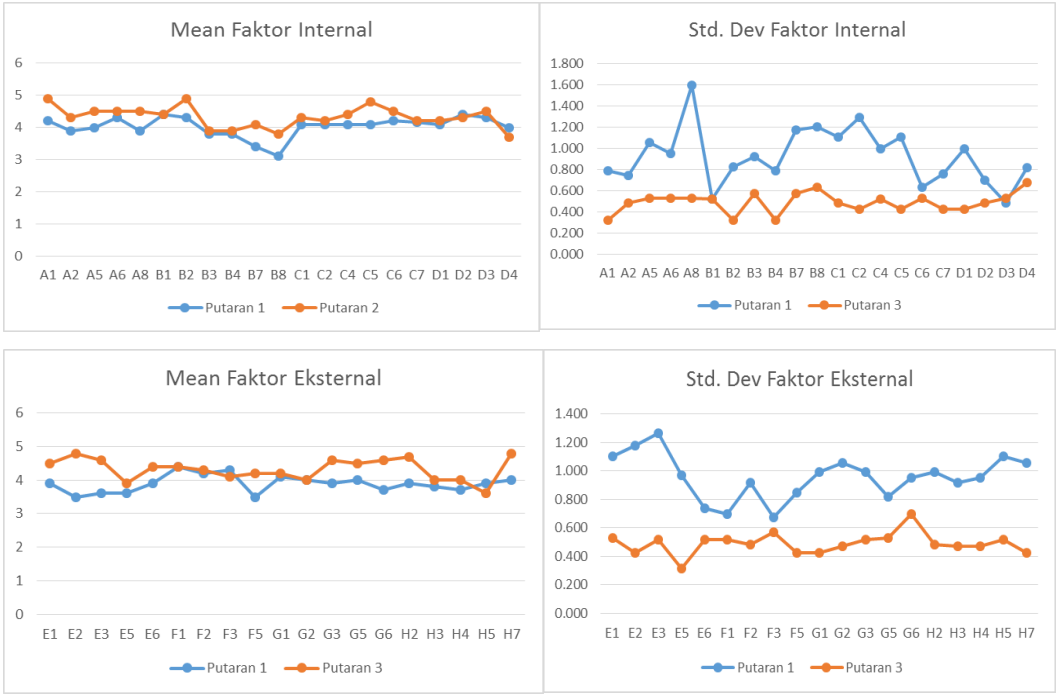
Pada penelitian ini dilakukan identifikasi dengan metode Delphi untuk memperoleh dan memvalidasi faktor-faktor yang berpengaruh dalam industri *fintech.* Responden yang terlibat dalam kuisioner Delphi berjumlah 10 orang yang sebagian besar berasal dari pihak eksternal perusahaan. Tujuan pemilihan responden yang berasal dari pihak eksternal tersebut adalah untuk mendapatkan data faktor-faktor yang berpengaruh dalam industri *fintech* secara umum.

Berdasarkan hasil diskusi yang telah dilakukan berdasarkan *critical success factor* untuk *fintech* yang berjumlah 15 faktor (Werth *et al.*, 2019), didapatkan sebanyak 52 sub-faktor yang dinilai berpengaruh dalam perusahaan rintisan *fintech.* Kemudian setelah dilakukan validasi dengan metode Delphi, jumlah faktor berkurang menjadi 39 sub-faktor. Proses validasi yang dilakukan menggunakan metode Delphi terdiri dari 3 putaran. Jumlah responden dalam metode Delphi ini berjumlah 10 orang yang dianggap cukup ahli dalam industri *fintech*. Profil dari responden tersebut ada pada bab 4.2.

Hasil pengolahan kuisioner Delphi putaran 3 merupakan penentu dari konsensus atau tidaknya hasil kuisioner Delphi. Pengolahan kuisioner dilakukan dengan melihat hasil statistik, yaitu nilai rata-rata, nilah tengah, dan nilai penyimpangan. Gambar 5. 1 menunjukkan hasil dari nilai rata-rata dan

standard deviasi dari faktor-faktor yang diidentifikasi pada putaran 1 dan putaran 3.

Berdasarkan hasil pengolahan data antara putaran 1 dan 3 Delphi ini dapat dianggap mencapai konsensus, dimana dari nilai *mean* dan standar deviasi yang menunjukkan tren konvergensi. Secara umum, nilai rata-rata (*mean*) telah memenuhi nilai 4 dimana responden telah setuju terhadap pernyataan faktor-faktor yang berpengaruhi dalam industri *fintech.*



Gambar 5. 1 Proses Konsensus Kuisioner Delphi

Nilai standar deviasi secara umum juga mengalami tren penurunan dari putaran 1 ke putaran 3. Hal tersebut menunjukkan bahwa perbedaan hasil responden mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi dalam industri *fintech* tidak jauh berbeda atau mencapai konvergensi.

Kemudian sub-faktor yang telah diidentifikasi dan divalidasi, dilakukan proses penilaian internal oleh perusahaan rintisan XYZ berdasarkan analisis SWOT. Dari 39 sub-faktor yang didapatkan, dilakukan penilaian sesuai dengan kondisi perusahaan rintisan XYZ untuk mendapatkan faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal berupa peluang dan ancaman. Selanjutkan faktor internal dan eksternal yang sesuai dengan kondisi

perusahaan rintisan XYZ tersebut dinilai menggunakan matriks IFE dan EFE pada tahap input.

5.2 Analisa Matriks IFE dan EFE

Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) didapatkan dengan melakukan penilaian berdasarkan faktor internal, yaitu kekuatan dan kelemahan perusahaan rintisan XYZ. Hasil perhitungan IFE didapatkan dengan mengalikan nilai bobot yang didapatkan dari *expert* dalam perusahaan dengan rating yang didapatkan dari hasil rata-rata 4 kuisioner yang dibagikan kepada internal perusahaan rintisan. Hasil yang didapatkan dari perhitungan matriks IFE adalah 3,01.

Berdasarkan Tabel 4. 15 nilai bobot tertinggi pada faktor kekuatan dalam perusahaan rintisan XYZ adalah melakukan implementasi metode *Lean Startup*, hal ini membuat produk dan proses yang dilakukan perusahaan rintisan XYZ efektif dilakukan dan dapat meningkatkan keinginan pelanggan untuk menggunakan atau membeli produk. Penerapan metode *Lean Startup* pada perusahaan rintisan, dapat mengurangi resiko kegagalan produk yang dibuat (Ries, 2011). Sementara itu nilai bobot tertinggi pada faktor kelemahan perusahaan rintisan XYZ adalah terbatasnya modal kerja kegiatan operasional dan pengembangan *startup*, hal ini dikarenakan perusahaan rintisan XYZ masih dalam tahap *bootstrap* (penggunaan dana pribadi dari *owner*). Nilai 3,01 akan digunakan dalam matriks IE untuk menentukan posisi perusahaan.

Sementara itu, matriks *External Factor Evaluation* (EFE) didapatkan dengan melakukan penilaian berdasarkan faktor eksternal, yaitu peluang dan ancaman perusahaan rintisan XYZ. Hasil perhitungan EFE didapatkan dengan mengalikan nilai bobot yang didapatkan dari *expert* dalam perusahaan dengan rating yang didapatkan dari hasil rata-rata 4 kuisioner yang dibagikan kepada internal perusahaan rintisan. Hasil yang didapatkan dari perhitungan matriks EFE adalah 2,77.

Berdasarkan Tabel 4. 14 faktor peluang yang ada untuk perusahaan rintisan XYZ salah satunya adalah meningkatnya jumlah UMKM yang mengembangkan bisnis, hal tersebut dapat meningkatkan peluang perusahaan untuk memperluas variasi produk. Selain itu meingkatnya ekonomi global juga

menjadi peluang yang dimiliki perusahaan karena dengan meningkatnya ekonomi secara global maka akan memudahkan UMKM untuk mengembangkan bisnisnya. Namun ancaman yang akan dihadapi perusahaan rintisan XYZ adalah perkembangan teknologi yang cepat dan berubah-ubah. Pesatnya perkembangan teknologi dapat menyebabkan peralihan pengguna (konsumen) kepada perusahaan yang telah menerapkan teknologi terbaru yang dapat memudahkan para pengguna. Terlebih lagi banyaknya jumlah perusahaan rintisan sejenis akan mengancam eksistensi perusahaan rintisan XYZ.

5.3 Analisa Matriks IE

Setelah didapatkan nilai dari matriks IFE dan EFE, nilai tersebut diplot dalam matriks IE untuk menentukan posisi perusahaan. Berdasarkan nilai yang diplot pada Gambar 4. 3, posisi perusahaan rintisan XYZ berada pada kuadran IV yang menggambarkan perusahaan dalam tahap bertumbuh dan berkembang. Perusahaan yang berada dalam tahap ini umumnya direkomendasikan untuk melakukan strategi intensif atau strategi integratif (David, 2011). Untuk itu, perusahaan rintisan XYZ perlu melakukan strategi penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar. Strategi-strategi yang dapat dilakukan PT XYZ antara lain:

1. Meningkatkan *brand awareness* perusahaan rintisan, hal ini dapat dilakukan dengan mengikuti *event-event* terkait industri *fintech* dan teknologi seperti Fintech Festival, Fintech Expo, Tech in Asia, dan Bekraf. Dengan meningkatkan *brand awareness*, maka masyarakat dapat lebih mengenal tentang produk yang ditawarkan oleh PT XYZ sehingga perluasaan pasar akan lebih mudah untuk dilakukan.
2. Membangun ekosistem segmen pasar yang dituju oleh perusahaan rintisan XYZ, yaitu ekosistem antara UMKM perikanan dengan investor. UMKM perikanan yang disasar dapat berupa UMKM budidaya, UMKM *supplier* perikanan, UMKM penyedia pakan, dan lainnya. Dengan demikian proses penawaran produk akan lebih mudah dilakukan sehingga akan meningkatkan variasi produk yang ditawarkan oleh PT XYZ kepada investor.

3. Melakukan pengembangan produk (fitur *platform*) seperti *financial tracking system* untuk para UMKM (sebagai pengguna *platform*), *blockchain technology* sebagai teknologi pendukung proses transaksi dalam platform, dan *project monitoring* sehingga investor dapat memantau proyek yang dipilih. Hal tersebut akan meningkatkan kenyamanan penggunaan platform baik oleh investor maupun UMKM, sehingga proses penetrasi pasar akan semakin mudah dilakukan.

5.4 Analisa Matriks SWOT

Selanjutnya untuk menghasilkan beberapa alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan rintisan XYZ, dilakukan analisis matriks SWOT untuk menghasilkan beberapa alternatif strategi yang bersifat intensif. Berdasarkan Tabel 4. 16, dihasilkan 9 alternatif strategi yang terdiri dari strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT. Alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini adalah sebagai berikut:

1. Pengembangkan fitur baru yang ada dalam platform seperti *project monitoring* dan *financial tracker system.*
2. Memperluas jaringan ekosistem UMKM perikanan dan pengolahan hasil perikanan maupun penyedia bahan baku.
3. Melakukan perluasan kedalam UMKM yang bergerak disektor pengolahan hasil budidaya.
4. Membuat proyeksi calon konsumen berdasarkan tingkah laku investor.
5. Melakukan peningkatan keunggulan teknologi dan performa untuk meredam pesaing.
6. Melakukan peningkatan promosi produk dan *brand awareness*, yaitu dengan mengikuti beberapa event seperti Fintech Festival.
7. Membuat fitur *feedback* untuk pengguna sehingga dapat mengetahui faktor kelemahan dari produk.
8. Menfokuskan proses perijinan OJK terkait *fintech* pendanaan.
9. Membuat persyaratan baku untuk pemilihan proyek perikanan.

Strategi-strategi tersebut merupakan 9 alternatif strategi yang bersifat intensif yang dihasilkan oleh matriks SWOT. Pemilihan strategi yang bersifat

intensif ini sesuai dengan hasil posisi perusahaan rintisan yang telah diplot pada matriks IE, yaitu dalam tahap bertumbuh dan berkembang. Selanjutnya alternatif strategi tersebut akan didiskusikan dengan pihak manajemen menggunakan pendekatan ANP untuk mendapatkan bobot alternatif strategi sehingga dapat digunakan dalam pengambilan keputusan menggunakan QSPM untuk diimplementasikan.

5.5 Analisis Tahap Keputusan

Sebelum tahap keputusan dilakukan menggunakan metode QSPM, pada penelitian ini dilakukan pembobotan alternatif strategi yang telah dihasilkan pada tahap pencocokan menggunakan metode ANP. Pembobotan alternatif strategi dilakukan untuk memilih alternatif yang sesuai karena menurut (David, 2011), tidak semua alternatif strategi yang dihasilkan pada tahap pencocokan dievaluasi menggunakan QSPM sehingga diperlukan penilaian intuitif untuk memilih alternatif yang akan dievaluasi. Selain itu, metode ANP digunakan pada penelitian ini karena permasalahan terkait alternatif strategi melibatkan interaksi dan ketergantungan antar elemen faktor internal dan eksternal.

ANP melibatkan hubungan secara hirarkis namun tidak membutuhkan struktur yang baku seperti pada AHP, sehingga ANP mampu menangani hubungan yang kompleks antara level keputusan dengan atribut. Berdasarkan hasil pengolahan data pembobotan alternatif strategi dengan menggunakan pendekatan ANP, didapatkan bobot dari masing-masing alternatif strategi seperti pada Gambar 5. 2

Responden dari kuisioner perbandingan berpasangan merupakan direktur dari PT XYZ, hal ini dikarena dalam organisasi tersebut orang yang mengambil keputusan strategi adalah direktur. Pertanyaan dari kuisioner perbandingan berpasangan merupakan hasil dari *software* Super Decision, dimana direktur PT XYZ menjawab langsung pada *software*. Pertanyaan perbandingan berpasangan yang dihasilkan *software* Super Decision dilampirkan dalam lampiran akhir pada penelitian ini.

Here are the overall synthesized priorities for the alternatives. You synthesized from the network Super Decisions Main Window: ANP.sdmod

Name	Graphic	Ideals	Normals	Raw
AS1		0.284080	0.067693	0.013792
AS2		1.000000	0.238290	0.048551
AS3		0.638625	0.152178	0.031006
AS4		0.264742	0.063085	0.012853
AS5		0.133109	0.031719	0.006463
AS6		0.469385	0.111850	0.022789
AS7		0.189792	0.045226	0.009215
AS8		0.751728	0.179129	0.036497
AS9		0.465106	0.110830	0.022581

Gambar 5. 2 Hasil Prioritas Alternatif Strategi Metode ANP

Berdasarkan Gambar 5. 2 dapat dilihat bahwa bobot prioritas tertinggi hingga terendah diperoleh oleh alternatif strategi 2, 8, 3, 6, 9, 1, 4, 7, dan 5. Hal ini menunjukkan bahwa pembobotan alternatif strategi dengan pendekatan ANP yang didapatkan dari pengolahan data mengunakan *software Super Decision* adalah sebagai berikut:

1. Memperluas jaringan ekosistem UMKM perikanan dan pengolahan hasil perikanan maupun penyedia bahan baku (0,238)
2. Menfokuskan proses perijinan OJK terkait *fintech* pendanaan (0,179)
3. Melakukan perluasan kedalam UMKM yang bergerak disektor pengolahan hasil budidaya (0,152)
4. Melakukan peningkatan promosi produk dan *brand awareness*, yaitu dengan mengikuti beberapa event seperti Fintech Festival (0,112)
5. Membuat persyaratan baku untuk pemilihan proyek perikanan (0,11)
6. Pengembangkan fitur baru yang ada dalam platform seperti *project monitoring* dan *financial tracker system* (0,067)

Hasil diatas merupakan alternatif strategi dengan bobot tertinggi yang didapatkan dari pendekatan ANP. Kemudian untuk mengevaluasi alternatif strategi menggunakan QSPM dipilih 3 alternatif strategi. Berdasarkan hasil diskusi dengan menggunakan pendekatan ANP alternatif strategi yang dipilih

untuk dievaluasi dalam matriks QSP adalah alternatif strategi 2, 8, dan 6. Alternatif strategi ke-3 tidak dipilih karena strategi tersebut mirip dengan alternatif strategi ke-2, yaitu sama-sama pengembangan pasar. Sementara itu, alternatif strategi yang akan dievaluasi merupakan strategi dengan bentuk pengembangan pasar, penetrasi pasar, dan pengembangan produk. Hal tersebut masih sesuai dengan hasil posisi perusahaan rintisan dari matriks IE, dimana perusahaan pada posisi tersebut umumnya melakukan strategi yang bersifat intensif (David, 2011).

Perluasan jaringan ekosistem perikanan dan pengolahan hasil perikanan dapat dilakukan dengan memilih UMKM yang melakukan bisnis budidaya ikan kerapu, ikan lele, ikan baramudi, kepiting, gurame, dan lobster. Sementara itu UMKM dengan bisnis pengolahan hasil perikanan yang dapat dilakukan penetrasi adalah trading ikan, penjualan benih, pengupasan udang, *packing* hasil ikan, ekspor hasil budidaya udang, serta pengolahan makanan berbahan udang (seperti kerupuk, nugget, dan lainnya). Dengan melakukan perluasan jaringan ekosistem perikanan tersebut, maka pemodal yang menjadi pengguna PT XYZ akan mendapatkan banyak pilihan proyek untuk didanai. Sehingga akan tercipta dampak *word of mouth* dari pengguna satu ke lainnya.

Peningkatan promosi produk yang dapat dilakukan saat ini adalah dengan penjualan produk secara langsung. Pembangunan saluran penjualan secara masif belum bisa dilakukan karena proses perijinan OJK belum selesai. Sehingga perlu pendekatan penjualan secara *smooth* kepada para calon penguna. Selain itu peningkatan *brand awareness* PT XYZ dapat dilakukan dengan mengikuti acara yang diadakan dalam skala internasional, seperti Fintech Festival, Tech in Asia, dan Fintech Expo. Dengan demikian akan tercipta *brand awereness* dimasyarakat mengenai perusahaan rintisan PT XYZ yang melakukan proyek pendanaan dibidang perikanan dan pengolahan hasil perikanan.

Kemudian ketiga alternatif strategi tersebut dilakukan penilaian untuk mengetahuin nilai daya tarik (*attractiveness score*). Penilaian ini dilakukan untuk mengetahui apakah faktor-faktor internal dan eksternal yang ada dalam matriks IFE dan EFE mempengaruhi pilihan alternatif strategi yang dibuat atau

tidak. Total nilai daya tarik mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing alternatif strategi dengan mempertimbangkan pengaruh faktor keberhasilan kunci internal atau eksternal yang terdekat. Semakin tinggi total nilai daya tarik (TAS), maka semakin menarik alternatif strategi untuk diimplementasikan berdasarkan faktor keberhasilan kunci terdekat. Hasil rekapitulasi diskusi dengan menggunakan kuisioner tersebut ada pada Tabel 4. 20.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan QSPM tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi dengan nilai TAS tertinggi adalah strategi pengembangan pasar beserta produk (TAS=5,53), yaitu memperluas jaringan ekosistem UMKM perikanan dan pengolahan hasil perikanan maupun penyedia bahan baku. Kemudian strategi dengan nilai TAS tertinggi kedua adalah strategi untuk penetrasi pasar (TAS=4,95), yaitu melakukan peningkatan promosi produk dan *brand awareness*, yaitu dengan mengikuti beberapa event seperti Fintech Festival. Dalam upaya melakukan strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk, perusahaan rintisan XYZ tentunya menerapkan metode *lean startup,* dimana perancangan perluasan jaringan ekosistem UMKM perikanan dan pengolahan hasilnya diawali dengan melakukan validasi pasar, validasi produk, dan validasi bisnis. Setelah sektor UMKM tersebut lolos uji validasi tersebut, maka perusahaan dapat langsung melakukan penetrasi pasar ke dalam UMKM-UMKM yang sudah dituju.

Pada Tabel 5. 1 merupakan data hasil validasi bisnis yang didapatkan dari data internal perusahaan. Berdasarkan data tersebut ada beberapa proyek yang memiliki tingkat pengembalian yang cukup tinggi per tahunnya, yaitu mencapai 47% dan 36%. Proyek pembesaran lobster memiliki tingkat pengembalian yang paling tinggi yaitu mencapai 47% per tahun. Selanjutnya proyek pembesaran ikan baramudi dan kerapu cantang memiliki tingkat pengembalian hingga 36% dan 35% per tahun. Tingginya tingkat pengembalian yang dihasilkan untuk para pemodal (pengguna) akan meningkatkan minat pengguna untuk terus menggunakan produk PT XYZ.

Tabel 5. 1 Validasi Bisnis Proyek Perikanan (Profit)

Nama Proyek	Tingkat Pengembalian (/th)
Trading domestik ikan air tawar	18%
Trading live seafood	18%
Pembesaran Ikan Gurame	18%
Produksi udang Vannamei	22%
Pendanaan pakan petambak udang	24%
Penjualan benih Kerapu	20%
Budidaya Lele Organik	20%
Trading Ikan Cakalang	16%
Pembesaran udang Vannamei dengan WOS	28%
Pembesaran Ikan Baramudi	36%
Pembesaran Lobster	47%
Penjualan cacing untuk pakan ikan dan udang	25%
Pembesaran Kerapu Cantang	35%

Berdasarkan validasi bisnis yang dilakukan dari data profit proyek perikanan dan pengolahan hasil perikanan, dapat dilihat pada Tabel 5. 1 terdapat beberapa proyek perikanan yang memiliki tingkat pengembalian diatas 25% per tahun. Hal tersebut tentunya dapat memudahkan PT XYZ untuk melakukan penetrasi pasar kepada UMKM yang bergerak disektor pembesaran ikan Baramudi, pembesaran Lobster, pembesaran Kerapu Cantang, dan pembesaran udang Vannamei WOS. Dengan demikian PT XYZ tidak perlu melakukan penetrasi pasar kepada UMKM yang memiliki tingkat pengembalian yang rendah (<20%). Hal tersebut tentunya akan menghemat biaya yang dikeluarkan (*waste*) PT XYZ untuk melakukan studi bisnis dan peninjauan lapangan.

Alternatif strategi tersebut dapat diimplementasikan pada PT XYZ maupun perusahaan rintisan *fintech* pendanaan lain yang memiliki kondisi yang sesuai serta memiliki kondisi internal dan eksternal yang sama. Namun jika perusahaan rintisan *fintech* pendanaan lain memiliki kondisi yang berbeda, perlu dilakukan penilaian pada matriks IFE dan EFE serta analisa matriks IE dan SWOT. Hal ini dikarenakan faktor internal dan eksternal yang ada dalam perusahaan berbeda-beda.

BAB VI
KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis yang telah dilakukan pada bab 4 dan 5, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat beberapa variabel/faktor yang diidentifikasi dan sesuai dengan kondisi perusahaan rintisan XYZ, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.
    a. Untuk faktor internal, terdapat 2 faktor yaitu faktor kekuatan dan faktor kelemahan
        i. Faktor kekuatan, sub faktor yang paling berpengaruh pada perusahan rintisan XYZ adalah metode kerja yang dilakukan perusahaan rintisan yaitu melakukan implementasi metode *Lean Startup* (aktifitas *validated learning*, aktifitas *build-measure-learn*, dan lainnya).
        ii. Faktor kelemahan kelemahan terbesar yang ada dalam perusahaan rintisan XYZ adalah terbatasnya modal kerja kegiatan operasional dan pengembangan *startup.*
    b. Untuk faktor eksternal, terdapat 2 faktor yaitu faktor peluang dan faktor ancaman
        i. Faktor peluang dengan nilai bobot tertinggi adalah kemajuan teknologi yang membantu PT XYZ dalam meningkatkan pelayanan konsumen.
        ii. Faktor ancaman dengan nilai bobot tertinggi adalah cepat berubahnya teknologi yang digunakan oleh pengguna (*user*) sehingga dapat mengancam turunnya konsumen perusahaan rintisan.
2. Berdasarkan hasil plot menggunakan matriks IE, perusahan rintisan XYZ berada pada posisi kuadran IV perusahaan yang bertumbuh dan berkembang. Hal ini dikarenakan nilai IFE sebesar 3,01 dan nilai EFE

sebesar 2,77. Dengan demikian solusi strategi yang umum dilakukan untuk posisi kuadran IV adalah strategi intensif dan/atau strategi integratif.

3. Berdasarkan analisa dari kondisi internal dan eksternal perusahaan rintisan XYZ dan perumusan alternatif strategi yang dibuat pada tahap pencocokan menggunakan matriks IE dan SWOT, dapat dilihat nilai bobot strategi yang dinilai dengan menggunakan pendekatan ANP adalah sebagai berikut:
    a. Memperluas jaringan ekosistem UMKM perikanan dan pengolahan hasil perikanan maupun penyedia bahan baku (0,238)
    b. Menfokuskan proses perijinan OJK terkait fintech pendanaan (0,179)
    c. Melakukan perluasan kedalam UMKM yang bergerak disektor pengolahan hasil budidaya (0,152)
    d. Melakukan peningkatan promosi produk dan brand awareness, yaitu dengan mengikuti beberapa event seperti Fintech Festival (0,112)
    e. Membuat persyaratan baku untuk pemilihan proyek perikanan (0,11)
    f. Pengembangkan fitur baru yang ada dalam platform seperti project monitoring dan financial tracker system (0,067)
4. Berdasarkan analisa dari kondisi perusahaan rintisan XYZ saat ini, dapat dilihat nilai TAS dari QSPM dengan nilai tertinggi adalah tipe strategi pengembangan pasar serta produk (5,53) dan kemudian tipe strategi penetrasi pasar (4,95). Dengan bentuk strategi bisnis meliputi:
    a. Memperluas jaringan ekosistem UMKM perikanan dan pengolahan hasil perikanan maupun penyedia bahan baku dengan menerapkan metode *lean startup*, dimana dalam upaya perluasan jenis UMKM perikanan dan pengolahannya tim perusahaan rintisan melakukan validasi pasar, validasi produk, dan validasi bisnis terkait sektor UMKM.

b. Melakukan peningkatan promosi produk dan *brand awareness*, yaitu dengan mengikuti beberapa event seperti Fintech Festival, Tech in Asia, dan lainnya.

6.2 Saran

Berdasarkan beberapa kesimpulan yang dibuat tersebut, maka diajukan beberapa saran antara lain:

Untuk perusahaan rintisan XYZ:

1. Untuk perusahaan rintisan XYZ, karena perusahaan dalam posisi bertumbuh dan berkembang maka sebaiknya perusahaan dapat mengimplementasikan strategi bisnis yang telah direncanakan pada penelitian ini. Namun perusahaan harus melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap strategi bisnis yang diterapkan.
2. Strategi bisnis yang telah dihasilkan, dapat dilakukan penyesuaian dengan melakukan perubahan faktor internal dan eksternal pada matriks IFE dan EFE sesuai dengan kondisi perusahaan rintisan nantinya.

Untuk perusahaan rintisan *fintech* pendanaan sejenis lainnya:

1. Perlu melakukan peninjauan apakah perusahaan memiliki kondisi faktor internal dan eksternal yang mirip dengan PT XYZ atau tidak.
2. Poin-poin faktor-faktor yang berpengaruh dalam industri *fintech* dapat digunakan, karena faktor-faktor tersebut bersifat umum untuk perusahaan *fintech* pendanaan.

Untuk penelitian selanjutnya:

1. Melakukan penelitian lanjutan mengenai perumusan strategi korporat maupun strategi bisnis dengan menggunakan model perumusan yang lain, sehingga dapat memperkuat hasil dari penelitian ini.
2. Melakukan penelitian dengan membandingkan produk finansial yang mirip dengan perusahan *fintech*, yaitu pada institusi besar seperti bank, dan asuransi.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR PUSTAKA

Afdi, Z. and Purwanggono, B. (2017) 'Perancangan Strategi berbasis Metodologi Lean Startup untuk Mendorong Pertumbuhan Perusahaan Rintisan berbasis Teknologi di Indonesia', *Industrial engineering Online*, 6(4), pp. 1–13.

Antony, J. (2004) 'Some pros and cons of six sigma: An academic perspective', *TQM Magazine*, 16(4), pp. 303–306.

Blank, S. G. (2006) *The Four Steps to the Epiphany*. 1st edn. K&S Ranch.

Britania, R. (2011) 'Penentuan Keputusan Pembelian Bahan Baku Yang Optimal Dengan Metode ANP dan Goal Programming'.

Collis, D. (2016) 'Lean Strategy', *Harvard Business Review 94*, pp. 62–68.

Daonil (2012) *Implementasi Lean Manufacturing untuk Eleminasi Waste pada Lini Produksi Machining Cast Wheel dengan Menggunakan Metode WAM dan VALSAT*.

David, F. R. (2006) *Manajemen Strategis*. Edisi 10. Penerbit Salemba Empat.

David, F. R. (2011) *Strategic Management*. Jakarta: Salemba Empat.

Fanani, Z. and Singgih, M. L. (2011) 'Implementasi Lean Manufacturing Untuk Peningkatan Produktivitas (Studi Kasus Pada PT.Ekamas Fortuna)', *Proceeding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XIII*.

Frederiksen, D. L. and Brem, A. (2017) 'How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach', *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), pp. 169–189.

Gage, D. (2012) 'The Venture Capital Secret: 3 Out of 4 Start-Ups Fail', *Wall Street Journal*, (September), pp. 20–22.

Gandhi, K. *et al.* (2015) 'An analysis of multi-criteria decision making methods An Analysis of Multi-Criteria Decision Making Methods', *Expert Systems with Applications*, 5(1), pp. 49–58.

Harefa, A. A. and Kennedy, P. S. J. (2018) 'Financial Technology, Banking Regulation and Adaptation in Indonesia', *Fundamental Management Journal*, 3(1), pp. 1–11.

Herawati, C. T. *et al.* (2011) 'Manajemen Green Company Dengan Pendekatan'.

Kaluku, M. R. A. and Pakaya, N. (2017) 'Penerapan Perbandingan Metode Ahp-Topsis Dan Anp-Topsis Mengukur Kinerja Sumber Daya Manusia Di Gorontalo', *ILKOM Jurnal Ilmiah*, 9(2), p. 124.

Khazaii, J. and Khazaii, J. (2016) 'Analytical Hierarchy Process (AHP)', *Advanced Decision Making for HVAC Engineers*, pp. 73–85.

Kusuma, M. D. (2010) 'Pengambilan Keputusan Multi Kriteria dalam Pemilihan Perusahaan Alih Daya (Outsourcing) dengan Metode Grey Based Topsis Concept'.

Laroslav, K. (2017) 'Creating a business toolbox for a start-up : a case study of SnapSwap International'.

Laureani, A. (2012) 'Lean Six Sigma in the Service Industry', *Advanced Topics in Applied Operations Management*.

Lee, I. and Shin, Y. J. (2018) 'Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges', *Business Horizons*. 'Kelley School of Business, Indiana University', 61(1), pp. 35–46.

Ries, E. (2011) *The Lean Startup*. 1st edn. New York: Fletcher & Company.
Roeder, J. *et al.* (2018) 'Make or Break: Business Model Determinants of Fintech Venture Success', *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik*.
Rum, I. A., Heliati, R. and Padjadjaran, U. (2018) 'Modul Metode Delphi'.
Saaty, T. L. (2002) 'Decision making with the Analytic Hierarchy Process', *Scientia Iranica*, 9(3), pp. 215–229.
Setyorini, H., Effendi, M. and Santoso, I. (2016) 'Marketing Strategy Analysis Using SWOT Matrix and QSPM (Case Study: WS Restaurant Soekarno Hatta Malang)', *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 5(1), pp. 46–53.
Stok, R. E. and Yustina, R. (2000) 'Penerapan Multi-Criteria Decision Making Dalam Pengambilan Keputusan Sistem Perawatan', *Jurnal Teknik Industri*, 2(1), pp. 1–12. doi: 10.9744/jti.2.1.pp.1-12.
Tzu, S. (1910) *The Art of War*.
Wahyudi, A. S. (1996) *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*.
Werth, O. *et al.* (2019) 'Challenges of the Financial Industry - An Analysis of Critical Success Factors for Fintechs', *Twenty-fifth Americas Conference on Information Systems*.
Widiasih, W., Karningsih, P. D. and Ciptomulyono, U. (2015) 'Identifikasi Risiko Pada Saat Implementasi Lean', (2003), pp. 1–8.

LAMPIRAN

Kuisioner 1
Kuisioner Delphi-1

Tujuan :

Untuk mengetahui faktor-faktor (baik internal maupun eksternal) yang berpengaruh pada perusahaan *Financial Technology* (FINTECH) dalam menjalankan proses bisnisnya.

Petunjuk Pengisian :

1. Berikan penilaian Anda mengenai faktor-faktor yang berpengaruh pada perusahaan FINTECH, baik pada faktor internal perusahaan maupun eksternal perusahaan.
2. Aturan penilaian adalah sebagai berikut:
   Beri **"SS"** **:** untuk **sangat setuju** pada faktor tersebut
   Beri **"S"** **:** untuk **setuju** pada faktor tersebut
   Beri **"RG"** **:** untuk **ragu-ragu** pada faktor tersebut
   Beri **"TS"** **:** untuk **tidak setuju** pada faktor tersebut
   Beri **"STS"** **:** untuk **sangat tidak setuju** pada faktor tersebut
3. Faktor Internal merupakan faktor-faktor yang berasal dari **dalam perusahaan fintech** yang dinilai dapat **sangat mempengaruhi kinerja bisnis** perusahaan fintech tersebut. Adapun faktor internal yang diteliti meliputi:
   a. Faktor Manajemen
   b. Faktor Sumber Daya
   c. Faktor Pemasaran dan Pengembangan Informasi Teknologi (IT)
   d. Faktor Keuangan
4. Faktor Eksternal merupakan faktor-faktor yang berasal dari **luar perusahaan fintech** yang dinilai dapat **sangat mempengaruhi kinerja bisnis** perusahaan fintech tersebut. Adapun faktor eksternal yang diteliti meliputi:
   a. Faktor Ekonomi
   b. Faktor Legalitas dan Hukum Pemerintah
   c. Faktor Teknologi dan Sosial
   d. Faktor Kompetitor
5. Pada setiap kolom faktor-faktor akan disediakan beberapa **kolom kosong** untuk **Anda berpendapat atau menambahkan faktor lain** yang Anda rasa berpengaruh pada industri fintech (sesuai dengan pengalaman Anda).

Contoh Pengisian:

Berikut ini merupakan contoh pengisian kuisioner, **untuk faktor yang dicetak miring merupakan pendapat para Responden** (diisi sendiri oleh Responden)

Faktor Sumber Daya						
		SS	S	RG	TS	STS
1	Kompetensi tenaga kerja (tim *startup*)	v				
2	Pengalaman founder dalam industri keuangan		v			
3	Kesiapan organisasi dan struktur perusahaan rintisan			v		
4	Fasilitas perusahan rintisan (komputer, server, ekosistem)		v			
5	Pelatihan tenaga kerja		v			
6	Jumlah tenaga kerja (tim) pada perusahaan rintisan					v
7	*Divisi kerja tim dalam perusahaan rintisan*		v			
8	*Durasi waktu kerja setiap minggu tim perusahan rintisan*		v			
9						
10						

Data Diri Responden:

Nama :_____
Institusi :_____
Jabatan :_____
Email :_____

(*tanda tangan*)

Lembar Pengisian

	Faktor Internal	**SS**	**S**	**RG**	**TS**	**STS**
Faktor Manajemen						
1	Produktivitas perusahaan rintisan					
2	Implementasi aktivitas *build-measure-learn* (Metode Lean)					
3	Harga yang kompetitif					
4	Tingkat keberagaman pilihan proyek investasi					
5	Kualitas pelayanan konsumen					
6	Kualitas produk, Spesialisasi produk					
7	Tingkat inovasi produk					
8	Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan					
9						
10						
11						
Faktor Sumber Daya						
1	Kompetensi tenaga kerja (tim *startup*)					
2	Pengalaman founder dalam industri keuangan					

3	Kesiapan organisasi dan struktur perusahaan rintisan					
4	Fasilitas perusahan rintisan (komputer, server, ekosistem)					
5	Pelatihan tenaga kerja					
6	Jumlah tenaga kerja (tim) pada perusahaan rintisan					
7	Divisi kerja tim dalam perusahaan rintisan					
8	Durasi waktu kerja setiap minggu tim perusahan rintisan					
9						
10						
11						
Faktor Pemasaran dan Pengembangan IT						
1	Pengetahuan dan pemahaman konsumen yang potensial					
2	Pengetahuan dan pemahaman kebijakan pemerintah					
3	*Rebranding image* perusahaan rintisan					
4	Proyeksi calon konsumen dan proyek yang akan dilakukan					
5	Segmentasi sektor industri proyek yang difokuskan					
6	Teknologi pendukung proses bisnis yang digunakan					
7	Teknologi website perusahaan rintisan					
8	Sistem informasi dalam pelaporan kegiatan operasional					
9						
10						
11						
Faktor Keuangan						
1	Kebutuhan modal kerja					
2	Perencanaan anggaran finansial perusahaan rintisan					
3	Target *revenue (monetizing)*					
4	Penetapan harga produk					
5						
6						

	Faktor Eksternal	**SS**	**S**	**RG**	**TS**	**STS**
Faktor Ekonomi						
1	Pertumbuhan Ekonomi Global					
2	Tingkat suku bunga pemerintah dan jenis investasi lain					
3	Tingkat pertumbuhan UMKM					

4	Tingkat UMR					
5	Jumlah Investasi ventura kapital ke startup fintech					
6	Pertumbuhan Ekonomi Negara					
7						
8						
9						
10						
Faktor Legalitas dan Hukum Pemerintah						
1	Kebijakan pemerintah					
2	Persyaratan baru yang muncul dari revisi peraturan lama					
3	Peraturan tentang kerahasiaan data					
4	Kebijakan Daerah					
5	Event-event yang diselenggarakan pemerintah (Bekraf, dll)					
6						
7						
8						
9						
Faktor Teknologi & Sosial						
1	Perkembangan teknologi informasi					
2	Tingkat ketergantungan teknologi baru dari luar					
3	Reputasi perusahaan rintisan *fintech*					
4	Kesadaran masyarakat akan kerahasiaan data pribadi					
5	Tingkat konsumsi masyarakat					
6	Tingkat ketidakpercayaan masyarakat terhadap fintech					
7						
8						
9						
10						
Faktor Kompetitor						
1	Tingkat kebutuhan konsumen sebagai investor					
2	Tingkat kebutuhan UMKM melakukan pengembangan usaha					
3	Jumlah perusahaan rintisan sejenis yang ada					
4	Kualitas perusahan rintisan sejenis					
5	Keterjangkauan lokasi untuk konsumen					
6	Ketersediaan ijin operasi peruasahaan rintisan					
7	Reputasi perusahaan rintisian					
8						

9						
10						

Kuisioner 1

Kuisioner Delphi-2

Tujuan:

Untuk mengetahui bobot setiap faktor dan sub-faktor (baik internal maupun eksternal) yang berpengaruh pada perusahaan *Financial Technology* (FINTECH) dalam menjalankan proses bisnisnya.

Petunjuk dan Contoh Pengisian:

Berikan penilaian bobot Anda terhadap faktor dan sub-faktor yang telah dihasilkan dari kuisioner Delphi putaran 1 pada perusahaan FINTECH, baik pada faktor internal perusahaan maupun eksternal perusahaan. Pastikan bahwa total bobot dari masing sub-faktor harus **100%**.

Kode	Faktor	Bobot
A	Faktor Manajemen	20%
B	Faktor Sumber Daya	20%
C	Faktor Pemasaran dan Pengembangan IT	15%
D	Faktor Keuangan	10%
E	Faktor Ekonomi	12,5%
F	Faktor Legalitas dan Hukum	10%
G	Faktor Teknologi dan Sosial	15%
H	Faktor Kompetitor	7,5%
Total		**100%**

Kode	Faktor Internal	Bobot
Faktor Manajemen (A)		**100%**
A1	Produktivitas perusahaan rintisan	15%
A2	Implementasi aktivitas *build-measure-learn* (Metode Lean)	25%
A5	Kualitas pelayanan konsumen	25%
A6	Kualitas produk, Spesialisasi produk	30%
A8	Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan	5%
Faktor Sumber Daya (B)		**100%**
B1	Kompetensi tenaga kerja (tim *startup*)	30%
B2	Pengalaman founder dalam industri keuangan	17,5%
B3	Kesiapan organisasi dan struktur perusahaan rintisan	7,5%
B4	Fasilitas perusahan rintisan (komputer, server, ekosistem)	15%
B7	Divisi kerja tim dalam perusahaan rintisan	15%
B8	Durasi waktu kerja setiap minggu tim perusahan rintisan	15%

Faktor Pemasaran dan Pengembangan IT (C)		100%
C1	Pengetahuan dan pemahaman konsumen yang potensial	25%
C2	Pengetahuan dan pemahaman kebijakan pemerintah	5%
C4	Proyeksi calon konsumen dan proyek yang akan dilakukan	20%
C5	Segmentasi sektor industri proyek yang difokuskan	15%
C6	Teknologi pendukung proses bisnis yang digunakan	20%
C7	Teknologi website perusahaan rintisan	15%
Faktor Keuangan (D)		**100%**
D1	Kebutuhan modal kerja	30%
D2	Perencanaan anggaran finansial perusahaan rintisan	15%
D3	Target *revenue (monetizing)*	45%
D4	Penetapan harga produk	10%

Lembar Pengisian

Kode	Faktor	Bobot
A	Faktor Manajemen	
B	Faktor Sumber Daya	
C	Faktor Pemasaran dan Pengembangan IT	
D	Faktor Keuangan	
E	Faktor Ekonomi	
F	Faktor Legalitas dan Hukum	
G	Faktor Teknologi dan Sosial	
H	Faktor Kompetitor	
Total		**100%**

Kode	Faktor Internal	Bobot
Faktor Manajemen (A)		**100%**
A1	Produktivitas perusahaan rintisan	
A2	Implementasi aktivitas *build-measure-learn* (Metode Lean)	
A5	Kualitas pelayanan konsumen	
A6	Kualitas produk, Spesialisasi produk	
A8	Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan	
Faktor Sumber Daya (B)		**100%**
B1	Kompetensi tenaga kerja (tim *startup*)	
B2	Pengalaman founder dalam industri keuangan	
B3	Kesiapan organisasi dan struktur perusahaan rintisan	
B4	Fasilitas perusahan rintisan (komputer, server, ekosistem)	
B7	Divisi kerja tim dalam perusahaan rintisan	
B8	Durasi waktu kerja setiap minggu tim perusahan rintisan	
Faktor Pemasaran dan Pengembangan IT (C)		**100%**
C1	Pengetahuan dan pemahaman konsumen yang potensial	
C2	Pengetahuan dan pemahaman kebijakan pemerintah	

C4	Proyeksi calon konsumen dan proyek yang akan dilakukan	
C5	Segmentasi sektor industri proyek yang difokuskan	
C6	Teknologi pendukung proses bisnis yang digunakan	
C7	Teknologi website perusahaan rintisan	
Faktor Keuangan (D)		**100%**
D1	Kebutuhan modal kerja	
D2	Perencanaan anggaran finansial perusahaan rintisan	
D3	Target *revenue (monetizing)*	
D4	Penetapan harga produk	

Kode	Faktor Eksternal	Bobot
Faktor Ekonomi (E)		**100%**
E1	Pertumbuhan Ekonomi Global	
E2	Tingkat suku bunga pemerintah dan jenis investasi lain	
E3	Tingkat pertumbuhan UMKM	
E5	Jumlah Investasi ventura kapital ke startup fintech	
E6	Pertumbuhan Ekonomi Negara	
Faktor Legalitas dan Hukum Pemerintah (F)		**100%**
F1	Kebijakan pemerintah	
F2	Persyaratan baru yang muncul dari revisi peraturan lama	
F3	Peraturan tentang kerahasiaan data	
F5	Event-event yang diselenggarakan pemerintah (Bekraf, dll)	
Faktor Teknologi dan Sosial (G)		**100%**
G1	Perkembangan teknologi informasi	
G2	Tingkat ketergantungan teknologi baru dari luar	
G3	Reputasi perusahaan rintisan *fintech*	
G5	Tingkat konsumsi masyarakat	
G6	Tingkat ketidakpercayaan masyarakat terhadap fintech	
Faktor Kompetitor (H)		**100%**
H2	Tingkat kebutuhan UMKM melakukan pengembangan usaha	
H3	Jumlah perusahaan rintisan sejenis yang ada	
H4	Kualitas perusahan rintisan sejenis	
H5	Keterjangkauan lokasi untuk konsumen	
H7	Reputasi perusahaan rintisian	

Kuisioner 1
Kuisioner Delphi-3

Tujuan :

Untuk mengetahui faktor-faktor (baik internal maupun eksternal) yang berpengaruh pada perusahaan *Financial Technology* (FINTECH) dalam menjalankan proses bisnisnya.

Petunjuk Pengisian :

1. Berikan penilaian Anda mengenai faktor-faktor yang berpengaruh pada perusahaan FINTECH, baik pada faktor internal perusahaan maupun eksternal perusahaan.
2. Aturan penilaian adalah sebagai berikut:
   Beri **"SS"** **:** untuk **sangat setuju** pada faktor tersebut
   Beri **"S"** **:** untuk **setuju** pada faktor tersebut
   Beri **"RG"** **:** untuk **ragu-ragu** pada faktor tersebut
   Beri **"TS"** **:** untuk **tidak setuju** pada faktor tersebut
   Beri **"STS"** **:** untuk **sangat tidak setuju** pada faktor tersebut
3. Faktor Internal merupakan faktor-faktor yang berasal dari **dalam perusahaan fintech** yang dinilai dapat **sangat mempengaruhi kinerja bisnis** perusahaan fintech tersebut. Adapun faktor internal yang diteliti meliputi:
   e. Faktor Manajemen
   f. Faktor Sumber Daya
   g. Faktor Pemasaran dan Pengembangan Informasi Teknologi (IT)
   h. Faktor Keuangan
4. Faktor Eksternal merupakan faktor-faktor yang berasal dari **luar perusahaan fintech** yang dinilai dapat **sangat mempengaruhi kinerja bisnis** perusahaan fintech tersebut. Adapun faktor eksternal yang diteliti meliputi:
   e. Faktor Ekonomi
   f. Faktor Legalitas dan Hukum Pemerintah
   g. Faktor Teknologi dan Sosial
   h. Faktor Kompetitor

Contoh Pengisian:

Berikut ini merupakan contoh pengisian kuisioner, **untuk faktor yang dicetak miring merupakan pendapat para Responden** (diisi sendiri oleh Responden)

Faktor Sumber Daya						
		SS	S	RG	TS	STS
1	Kompetensi tenaga kerja (tim *startup*)	v				
2	Pengalaman founder dalam industri keuangan		v			
3	Kesiapan organisasi dan struktur perusahaan rintisan			v		
4	Fasilitas perusahan rintisan (komputer, server, ekosistem)		v			
5	Pelatihan tenaga kerja		v			
6	Jumlah tenaga kerja (tim) pada perusahaan rintisan					v

7	*Divisi kerja tim dalam perusahaan rintisan*		v			
8	*Durasi waktu kerja setiap minggu tim perusahan rintisan*		v			

Data Diri Responden:

Nama :_____
Institusi :_____
Jabatan :_____
Email :_____

(*tanda tangan*)

Lembar Pengisian

	Faktor Internal	SS	S	RG	TS	STS
Faktor Manajemen						
1	Produktivitas perusahaan rintisan					
2	Implementasi aktivitas *build-measure-learn* (Metode Lean)					
5	Kualitas pelayanan konsumen					
6	Kualitas produk, Spesialisasi produk					
8	Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan					
Faktor Sumber Daya						
1	Kompetensi tenaga kerja (tim *startup*)					
2	Pengalaman founder dalam industri keuangan					
3	Kesiapan organisasi dan struktur perusahaan rintisan					
4	Fasilitas perusahan rintisan (komputer, server, ekosistem)					
6	Jumlah tenaga kerja (tim) pada perusahaan rintisan					
7	Divisi kerja tim dalam perusahaan rintisan					
8	Durasi waktu kerja setiap minggu tim perusahan rintisan					
Faktor Pemasaran dan Pengembangan IT						
1	Pengetahuan dan pemahaman konsumen yang potensial					
2	Pengetahuan dan pemahaman kebijakan pemerintah					
4	Proyeksi calon konsumen dan proyek yang akan dilakukan					
5	Segmentasi sektor industri proyek yang difokuskan					

6	Teknologi pendukung proses bisnis yang digunakan					
7	Teknologi website perusahaan rintisan					
Faktor Keuangan						
1	Kebutuhan modal kerja					
2	Perencanaan anggaran finansial perusahaan rintisan					
3	Target *revenue (monetizing)*					
4	Penetapan harga produk					

	Faktor Eksternal	**SS**	**S**	**RG**	**TS**	**STS**
Faktor Ekonomi						
1	Pertumbuhan Ekonomi Global					
2	Tingkat suku bunga pemerintah dan jenis investasi lain					
3	Tingkat pertumbuhan UMKM					
5	Jumlah Investasi ventura kapital ke startup fintech					
6	Pertumbuhan Ekonomi Negara					
Faktor Legalitas dan Hukum Pemerintah						
1	Kebijakan pemerintah					
2	Persyaratan baru yang muncul dari revisi peraturan lama					
3	Peraturan tentang kerahasiaan data					
5	Event-event yang diselenggarakan pemerintah (Bekraf, dll)					
Faktor Teknologi & Sosial						
1	Perkembangan teknologi informasi					
2	Tingkat ketergantungan teknologi baru dari luar					
3	Reputasi perusahaan rintisan *fintech*					
5	Tingkat konsumsi masyarakat					
6	Tingkat ketidakpercayaan masyarakat terhadap fintech					
Faktor Kompetitor						
2	Tingkat kebutuhan UMKM melakukan pengembangan usaha					
3	Jumlah perusahaan rintisan sejenis yang ada					
4	Kualitas perusahan rintisan sejenis					
5	Keterjangkauan lokasi untuk konsumen					
7	Reputasi perusahaan rintisian					

Kuisioner 2

Kuisioner Perbandingan Berpasangan

Tujuan:

Mengidentifikasi tingkat kepentingan faktor-faktor yang berpengaruh pada posisi perusahaan rintisan terhadap perusahaan sejenis.

Petunjuk Pengisian:

Pertanyaan-pertanyaan pada lembar ini ditujukan untuk:

- Membandingkan elemen X dan elemen Y
- Mengetahui tingkat kepentingan faktor-faktor yang berpengaruh pada posisi perusahaan terhadap perusahaan sejenis

Skala Penilaian:

Tabel skala penilaian perbandingan berpasangan

Skala Numerik	Definisi	Skala Kualitatif dan Definisi
1	Sama-sama penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai sama penting dengan elemen matriks lain
3	Cukup penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai sedikit lebih penting dibanding elemen matriks lain
5	Lebih penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai cukup penting dibanding elemen matriks lain
7	Sangat penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai sangat penting dibanding elemen matriks lain
9	Mutlak penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai sangat penting sekali (mutlak) dibanding elemen matriks lain
	Nilai 2, 4, 6, 8	Diberikan apabila terdapat keraguan penilaian antara dua penilaian yang berdekatan

Contoh pengisian kuisioner:

Bagaimanakah perbandingan tingkat kepentingan antara elemen kiri (kualitas produk) dan elemen kanan (keberagaman produk) pada sebuah perusahan yang bergerak disektor fintech pendanaan?

Perbandingan																		
Elemen Kiri																		**Elemen Kanan**
Kualitas Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Keberagaman Produk**

Apabila Anda memberikan penilaian bahwa elemen kanan (keberagaman produk) sangat penting daripada elemen kiri (kualitas produk), maka nilai yang dipilih adalah skor 7 mendekati nilai kanan

Perbandingan																		
Elemen Kiri																		**Elemen Kanan**
Kualitas Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Keberagaman Produk**

LEMBAR PERTANYAAN

Mengidentifikasi tingkat kepentingan antar faktor penentu keberhasilan pada perusahaan fintech pendanaan

Perbandingan																		
Elemen Kiri																		**Elemen Kanan**
Kualitas Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Keberagaman Produk**
Kualitas Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Pangsa Pasar**
Kualitas Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Pelayanan Konsumen**
Kualitas Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Pengalaman Manajemen**
Kualitas Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Ekspansi Global**
Kualitas Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Fitur Teknologi**
Kualitas Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Struktur Organisasi**
Kualitas Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Likuiditas Produk**
Kualitas Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Iklan Produk**
Keberagaman Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Pangsa Pasar**
Keberagaman Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Pelayanan Konsumen**
Keberagaman Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Pengalaman Manajemen**
Keberagaman Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Ekspansi Global**
Keberagaman Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Fitur Teknologi**
Keberagaman Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Struktur Organisasi**
Keberagaman Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Likuiditas Produk**
Keberagaman Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Iklan Produk**

Pangsa Pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Pelayanan Konsumen**
Pangsa Pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Pengalaman Manajemen**
Pangsa Pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Ekspansi Global**
Pangsa Pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Fitur Teknologi**
Pangsa Pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Struktur Organisasi**
Pangsa Pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Likuiditas Produk**
Pangsa Pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Iklan Produk**
Pelayanan Konsumen	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Pengalaman Manajemen**
Pelayanan Konsumen	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Ekspansi Global**
Pelayanan Konsumen	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Fitur Teknologi**
Pelayanan Konsumen	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Struktur Organisasi**
Pelayanan Konsumen	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Likuiditas Produk**
Pelayanan Konsumen	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Iklan Produk**
Pengalaman Manajemen	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Ekspansi Global**
Pengalaman Manajemen	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Fitur Teknologi**
Pengalaman Manajemen	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Struktur Organisasi**
Pengalaman Manajemen	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Likuiditas Produk**
Pengalaman Manajemen	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Iklan Produk**

Ekspansi Global	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Fitur Teknologi**
Ekspansi Global	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Struktur Organisasi**
Ekspansi Global	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Likuiditas Produk**
Ekspansi Global	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Iklan Produk**
Fitur Teknologi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Struktur Organisasi**
Fitur Teknologi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Likuiditas Produk**
Fitur Teknologi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Iklan Produk**
Struktur Organisasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Likuiditas Produk**
Struktur Organisasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Iklan Produk**
Likuiditas Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**Iklan Produk**

Kuisioner 2

Kuisioner Posisi Perusahaan Rintisan

Tujuan:

Mengidentifikasi posisi perusahaan terhadap perusahaan sejenis

Petunjuk Pengisian:

Pertanyaan-pertanyaan pada lembar ini ditujukan untuk:

- Berikan penilaian langsung terhadap masing-masing faktor dibawah ini
- Aturan penilaian adalah sebagai berikut:
  Nilai 1 : Posisi perusahaan rintisan terhadap faktor "**Sangat Lemah**"
  Nilai 2 : Posisi perusahaan rintisan terhadap faktor "**Lemah**"
  Nilai 3 : Posisi perusahaan rintisan terhadap faktor "**Kuat**"
  Nilai 4 : Posisi perusahaan rintisan terhadap faktor "**Sangat Kuat**"

Contoh Pengisian:

Faktor	Nilai Perusahaan Rintisan
Kualitas Produk	3
Keberagaman Lini Produk yang ditawarkan	1
Pangsa Pasar dan Sasaran Konsumen	2
Pelayanan Konsumen (Fitur/Platform)	3
Pengalaman Manajemen terkait bisnis	4
Ekspansi Global (perijinan regulator)	1
Keunggulan Fitur Teknologi (inovasi)	2

Struktur Organisasi Perusahaan Rintisan	1
Likuiditas Produk	1
Iklan Pemasaran Produk	1

Lembar Pengisian:

Faktor	Nilai Perusahaan Rintisan
Kualitas Produk	
Keberagaman Lini Produk yang ditawarkan	
Pangsa Pasar dan Sasaran Konsumen	
Pelayanan Konsumen (Fitur/Platform)	
Pengalaman Manajemen terkait bisnis	
Ekspansi Global (perijinan regulator)	
Keunggulan Fitur Teknologi (inovasi)	
Struktur Organisasi Perusahaan Rintisan	
Likuiditas Produk	
Iklan Pemasaran Produk	

Kuisioner 3

Kuisioner EFE & IFE

Tujuan:

Untuk mengetahui respon perusahaan rintisan terhadap faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi perusahaan rintisan

Petunjuk Pengisian:

1. Berikan penilaian atas respon perusahaan terhadap masing-masing faktor dibawah ini.
2. Aturan penilaian adalah sebagai berikut

   Faktor Internal

   Nilai 1 : Sangat Buruk

   Nilai 2 : Buruk

   Nilai 3 : Baik

   Nilai 4 : Sangat Baik

   Faktor Eksternal

   Nilai 1 : Sangat Kecil

   Nilai 2 : Kecil

   Nilai 3 : Besar

   Nilai 4 : Sangat Besar

	Faktor Eksternal	**Kondisi Rating**			
Faktor Peluang (*Opportunity*)					
1	Tingkat pertumbuhan ekonomi global yang meningkat	1	2	3	4
2	Tingkat suku bunga pemerintah dan jenis investasi lain yang lebih rendah dari produk	1	2	3	4
3	Tingginya tingkat konsumsi masyarakat Indonesia	1	2	3	4

4	Meningkatnya jumlah UMKM yang mengembangkan bisnis	1	2	3	4
5	Kemajuan teknologi yang membantu PT XYZ dalam meningkatkan pelayanan konsumen	1	2	3	4
Faktor Ancaman (*Threat*)					
1	Belum stabilnya peraturan pemerintah (OJK) terkait *fintech* pendanaan	1	2	3	4
2	Jumlah perusahaan rintisan sejenis dalam sektor *fintech* pendanaan	1	2	3	4
3	Belum tingginya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap *fintech*	1	2	3	4
4	Perkembangan teknologi yang cepat dan berubah-ubah	1	2	3	4
5	Adanya pilihan investasi jenis lain yang lebih terjamin pemerintah (LPS)	1	2	3	4

	Faktor Internal	**Kondisi Rating**			
Faktor Kekuatan (*Strength*)					
1	Melakukan implementasi metode *Lean Startup* (aktifitas *validated learning*, dll)	1	2	3	4
2	Kompetensi tenaga kerja tim dalam melakukan pengembangan platform	1	2	3	4
3	Founder memiliki pengalaman dalam industri keuangan (*funding-lending*)	1	2	3	4
4	Memiliki segmentasi khusus sektor industri budidaya perikanan dan pengolahannya	1	2	3	4
5	Memiliki teknologi platform website yang menghubungkan investor dengan UMKM	1	2	3	4

Faktor Kelemahan (*Weakness*)					
1	Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan belum diimplementasikan	1	2	3	4
2	Terbatasnya modal kerja kegiatan operasional dan pengembangan *startup*	1	2	3	4
3	Belum terbentuknya ekosistem *user* terkait bisnis budidaya perikanan	1	2	3	4
4	Belum keluarnya ijin dari OJK terkait proses bisnis penyelenggara (POJK 37/2018)	1	2	3	4
5	Belum adanya standard penetapan harga produk	1	2	3	4
6	Belum adanya proyeksi calon konsumen (segmentasi investor) dan minimnya publikasi	1	2	3	4

Kuisioner 3

Kuisioner EFE & IFE

Tujuan:

Untuk mengetahui bobot berdasarkan kondisi perusahaan rintisan terhadap faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi perusahaan rintisan

Petunjuk Pengisian:

Lakukan penilaian bobot dari tiap-tiap faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan total nilai 1 untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. Berikan nilai bobot paling tinggi untuk faktor yang sangat mempengaruhi kondisi perusahaan dan paling rendah untuk faktor yang tidak terlalu mempengaruhi perusahaan menurut Anda.

	Faktor Internal	**Bobot**	**Rating**	**Nilai**
Faktor Kekuatan (*Strength*)				
1	Melakukan implementasi metode *Lean Startup* (aktifitas *validated learning*, dll)	0,1		
2	Kompetensi tenaga kerja tim dalam melakukan pengembangan platform	0,1		
3	Founder memiliki pengalaman dalam industri keuangan (*funding-lending*)	0,1		
4	Memiliki segmentasi khusus sektor industri budidaya perikanan dan pengolahannya	0,1		
5	Memiliki teknologi platform website yang menghubungkan investor dengan UMKM	0,1		
Faktor Kelemahan (*Weakness*)				
1	Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan belum diimplementasikan	0,1		
2	Terbatasnya modal kerja kegiatan operasional dan pengembangan *startup*	0,1		
3	Belum terbentuknya ekosistem *user* terkait bisnis budidaya perikanan	0,1		

4	Belum keluarnya ijin dari OJK terkait proses bisnis penyelenggara (POJK 37/2018)	0,1		
5	Belum adanya standard penetapan harga produk	0,05		
6	Belum adanya proyeksi calon konsumen (segmentasi investor) dan minimnya publikasi	0,05		
Total		1		

Lembar Penilaian

Faktor Internal:

	Faktor Internal	**Bobot**	**Rating**	**Nilai**
Faktor Kekuatan (*Strength*)				
1	Melakukan implementasi metode *Lean Startup* (aktifitas *validated learning*, dll)			
2	Kompetensi tenaga kerja tim dalam melakukan pengembangan platform			
3	Founder memiliki pengalaman dalam industri keuangan (*funding-lending*)			
4	Memiliki segmentasi khusus sektor industri budidaya perikanan dan pengolahannya			
5	Memiliki teknologi platform website yang menghubungkan investor dengan UMKM			
Faktor Kelemahan (*Weakness*)				
1	Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan belum diimplementasikan			
2	Terbatasnya modal kerja kegiatan operasional dan pengembangan *startup*			
3	Belum terbentuknya ekosistem *user* terkait bisnis budidaya perikanan			
4	Belum keluarnya ijin dari OJK terkait proses bisnis penyelenggara (POJK 37/2018)			

5	Belum adanya standard penetapan harga produk			
6	Belum adanya proyeksi calon konsumen (segmentasi investor) dan minimnya publikasi			
Total		1		

Faktor Eksternal:

	Faktor Eksternal	**Bobot**	**Rating**	**Nilai**
Faktor Peluang (*Opportunity*)				
1	Tingkat pertumbuhan ekonomi global yang meningkat			
2	Tingkat suku bunga pemerintah dan jenis investasi lain yang lebih rendah dari produk			
3	Tingginya tingkat konsumsi masyarakat Indonesia			
4	Meningkatnya jumlah UMKM yang mengembangkan bisnis			
5	Kemajuan teknologi yang membantu PT XYZ dalam meningkatkan pelayanan konsumen			
Faktor Ancaman (*Threat*)				
1	Belum stabilnya peraturan pemerintah (OJK) terkait *fintech* pendanaan			
2	Jumlah perusahaan rintisan sejenis dalam sektor *fintech* pendanaan			
3	Belum tingginya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap *fintech*			
4	Perkembangan teknologi yang cepat dan berubah-ubah			
5	Adanya pilihan investasi jenis lain yang lebih terjamin pemerintah (LPS)			
Total		1		

Kuisioner 5

Kuisioner QSPM

Tujuan:

Untuk mengetahui nilai daya tarik (*Attractiveness Score*-AS), apakah faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan rintisan mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat atau tidak.

Petunjuk Pengisian:

1. Berikan penilaian atas pengaruh faktor-faktor internal dan eksternal terhadap masing-masing alternatif strategi dibawah ini.
2. Aturan penilaian adalah sebagai berikut

   Nilai 1 : Tidak Menarik

   Nilai 2 : Agak Menarik

   Nilai 3 : Cukup Menarik

   Nilai 4 : Sangat Menarik
3. Pilihan alternatif strategi bisnis yang disajikan untuk perencanaan strategi perusahaan rintisan adalah:
   a. **Alternatif 1**: Memperluas jaringan ekosistem UMKM perikanan dan pengolahan hasil perikanan maupun penyedia bahan baku.
   b. **Alternatif 2**: Menfokuskan proses perijinan OJK terkait *fintech* pendanaan
   c. **Alternatif 3**: Melakukan peningkatan promosi produk dan *brand awareness*, yaitu dengan mengikuti beberapa event seperti Fintech Festival

			Alternatif 1		Alternatif 2		Alternatif 3	
	Faktor Internal	**Bobot**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**
Faktor Kekuatan (*Strength*)								
1	Melakukan implementasi metode *Lean Startup* (aktifitas *validated learning*, dll)	0,2						
2	Kompetensi tenaga kerja tim dalam melakukan pengembangan platform	0,15						
3	Founder memiliki pengalaman dalam industri keuangan (*funding-lending*)	0,1						
4	Memiliki segmentasi khusus sektor industri budidaya perikanan dan pengolahannya	0,08						
5	Memiliki teknologi platform website yang menghubungkan investor dengan UMKM	0,08						
Faktor Kelemahan (*Weakness*)								
1	Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan belum diimplementasikan	0,08						
2	Terbatasnya modal kerja kegiatan operasional dan pengembangan *startup*	0,1						

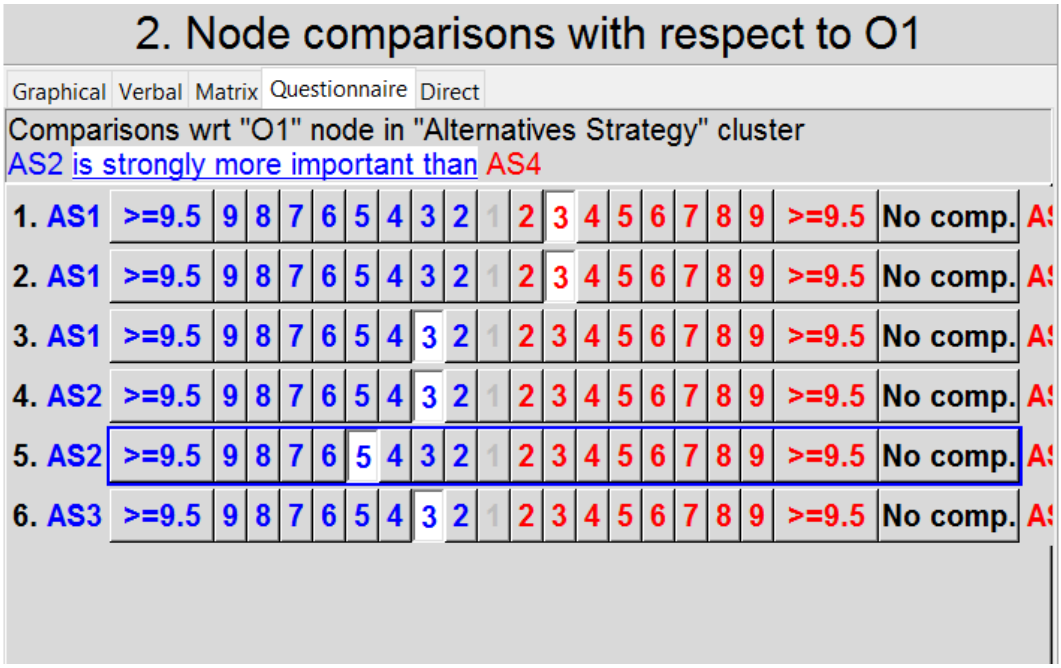
3	Belum terbentuknya ekosistem *user* terkait bisnis budidaya perikanan	0,08						
4	Belum keluarnya ijin dari OJK terkait proses bisnis penyelenggara (POJK 37/2018)	0,08						
5	Belum adanya standard penetapan harga produk	0,05						
6	Belum adanya proyeksi calon konsumen (segmentasi investor) dan minimnya publikasi	0,05						
Total		1						

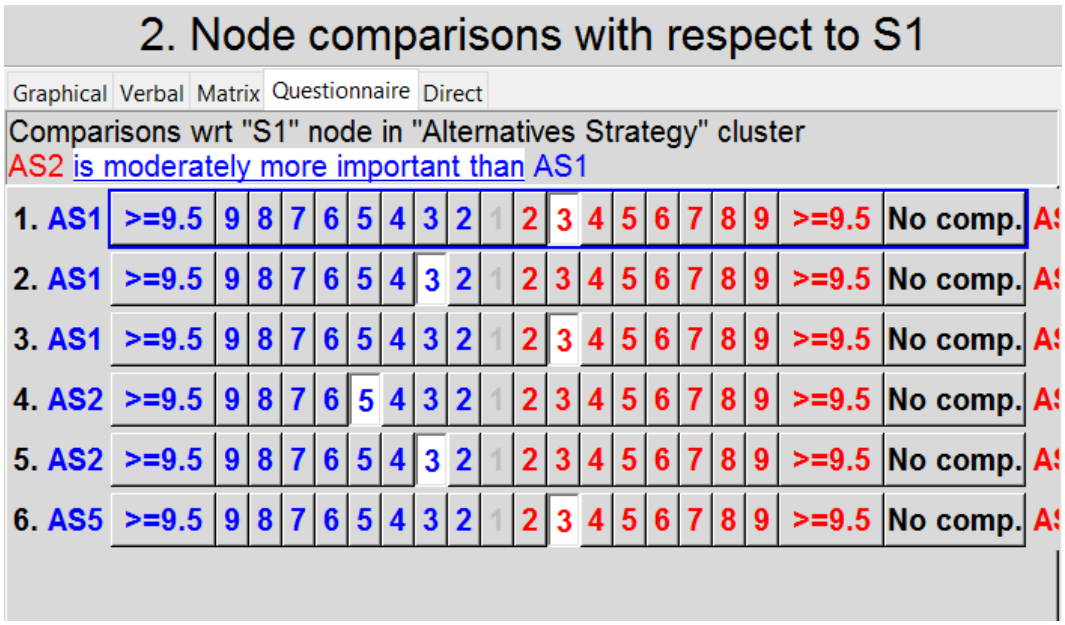
			Alternatif 1		**Alternatif 2**		**Alternatif 3**	
	Faktor Eksternal	**Bobot**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**
Faktor Peluang (*Opportunity*)								
1	Tingkat pertumbuhan ekonomi global yang meningkat	0,1						
2	Tingkat suku bunga pemerintah dan jenis investasi lain yang lebih rendah dari produk	0,1						

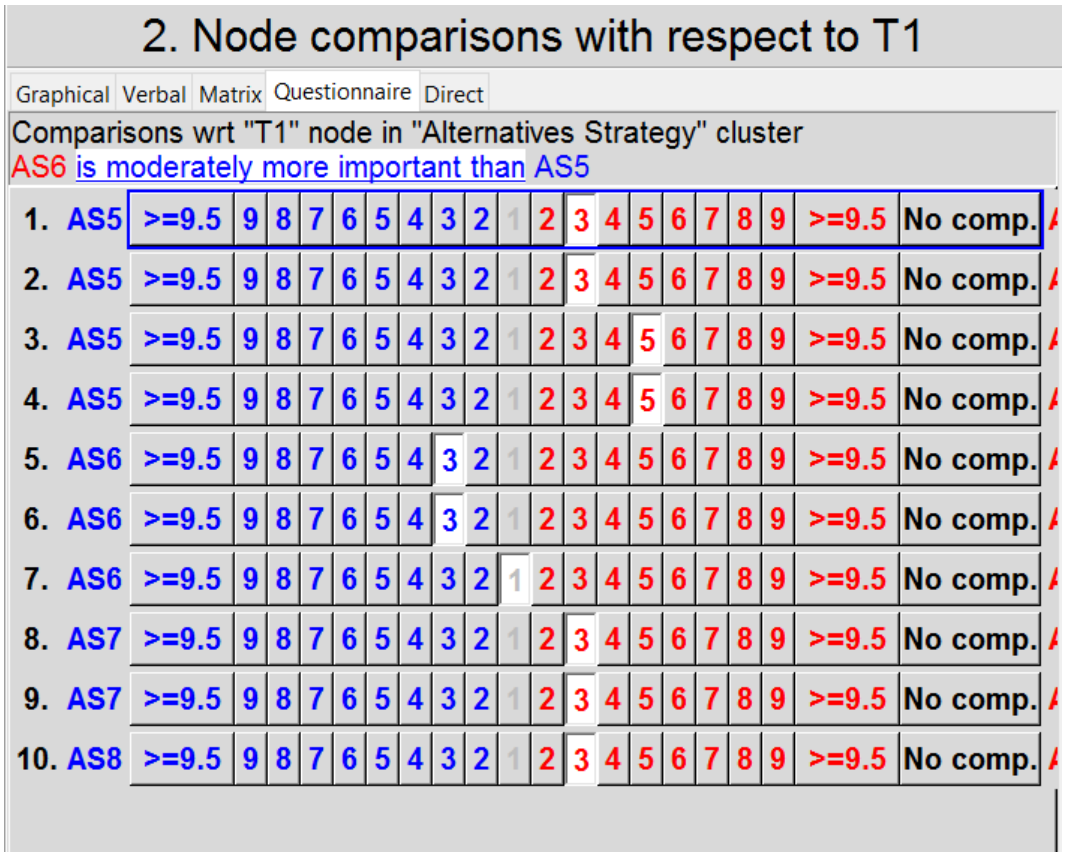
3	Tingginya tingkat konsumsi masyarakat Indonesia	0,12						
4	Meningkatnya jumlah UMKM yang mengembangkan bisnis	0,13						
5	Kemajuan teknologi yang membantu PT XYZ dalam meningkatkan pelayanan konsumen	0,15						
Faktor Ancaman (*Threat*)								
1	Belum stabilnya peraturan pemerintah (OJK) terkait *fintech* pendanaan	0,075						
2	Jumlah perusahaan rintisan sejenis dalam sektor *fintech* pendanaan	0,065						
3	Belum tingginya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap *fintech*	0,08						
4	Perkembangan teknologi yang cepat dan berubah-ubah	0,1						
5	Adanya pilihan investasi jenis lain yang lebih terjamin pemerintah (LPS)	0,08						
Total		1						
Grand Total								

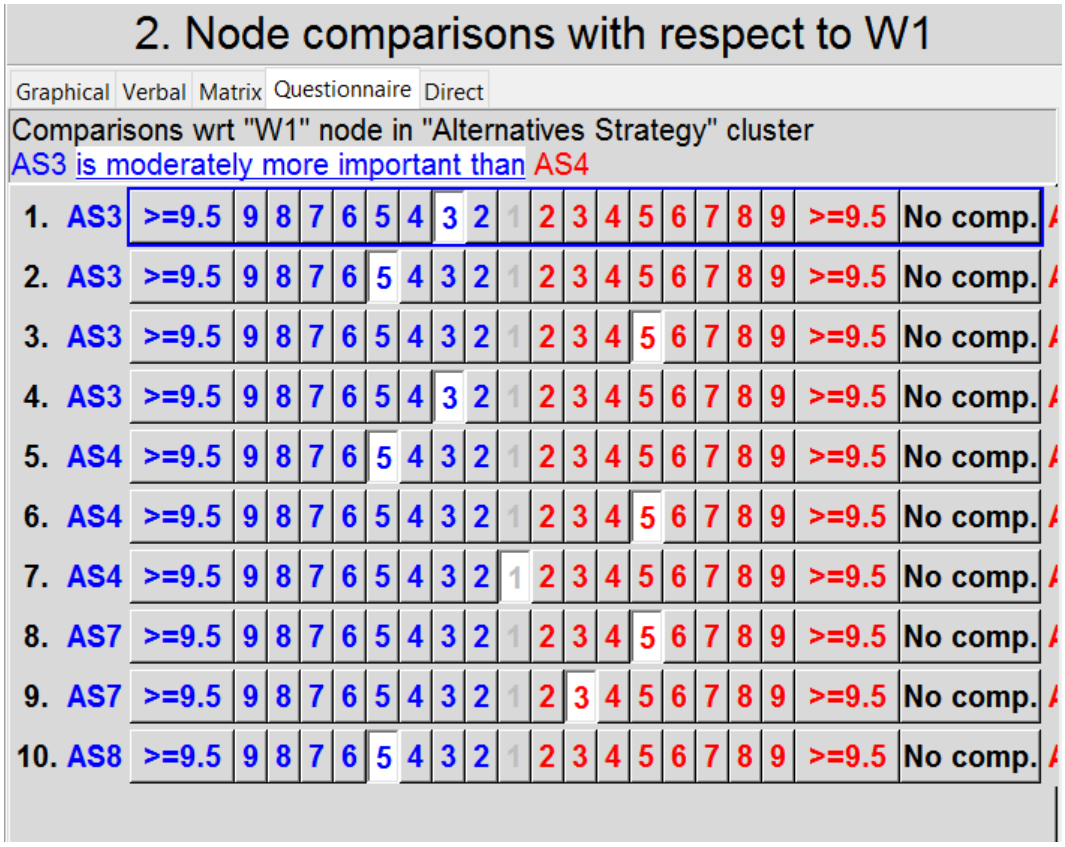
Lampiran 6

Jawaban kuisoner perbandingan berpasangan metode ANP menggunakan software Super Decision:






2. Node comparisons with respect to T1
Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct
Comparisons wrt "T1" node in "Alternatives Strategy" cluster
AS6 is moderately more important than AS5
1. AS5 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
2. AS5 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
3. AS5 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
4. AS5 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
5. AS6 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
6. AS6 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
7. AS6 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
8. AS7 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
9. AS7 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
10. AS8 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.


2. Node comparisons with respect to W1
Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct
Comparisons wrt "W1" node in "Alternatives Strategy" cluster
AS3 is moderately more important than AS4
1. AS3 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
2. AS3 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
3. AS3 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
4. AS3 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
5. AS4 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
6. AS4 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
7. AS4 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
8. AS7 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
9. AS7 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
10. AS8 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.

2. Node comparisons with respect to Opportunity

Graphical | Verbal | Matrix | Questionnaire | Direct

Comparisons wrt "Opportunity" node in "Opportunity" cluster
O1 is moderately more important than O2

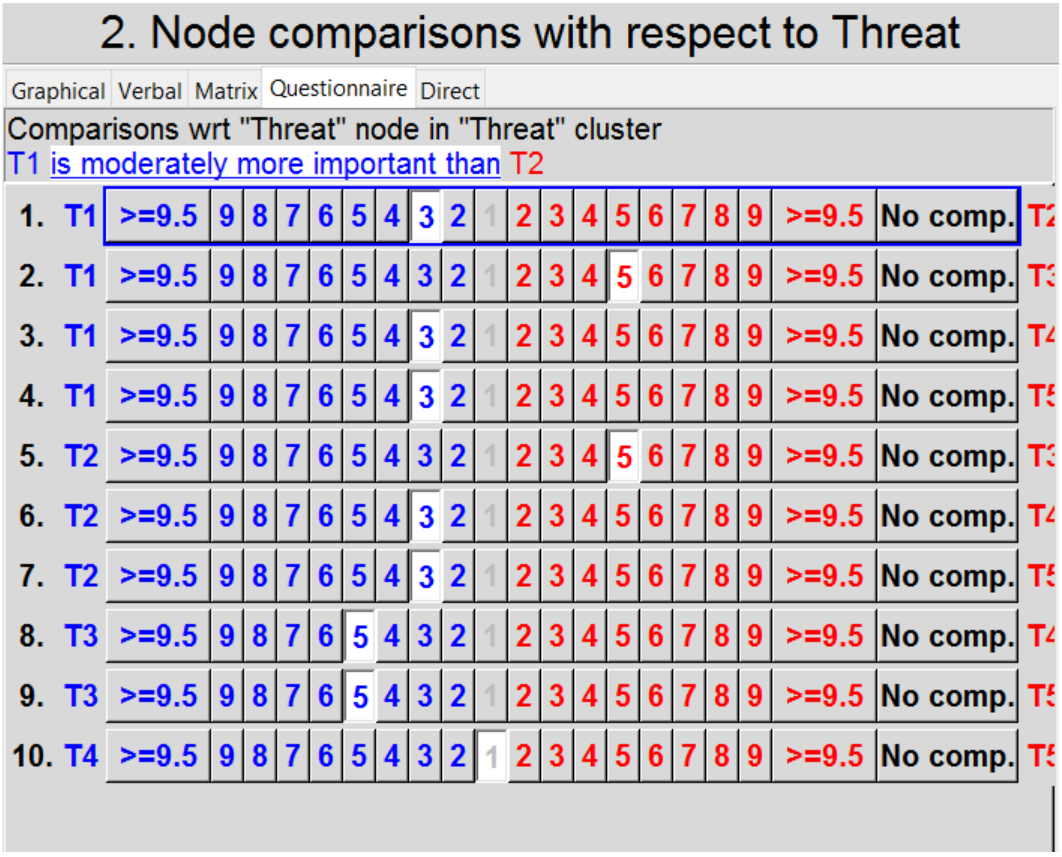
1.	O1	>=9.5	9	8	7	6	5	4	**3**	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	O
2.	O1	>=9.5	9	8	7	6	5	4	**3**	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	O
3.	O1	>=9.5	9	8	7	6	5	4	**3**	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	O
4.	O1	>=9.5	9	8	7	6	**5**	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	O
5.	O2	>=9.5	9	8	7	6	5	4	**3**	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	O
6.	O2	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	**3**	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	O
7.	O2	>=9.5	9	8	7	6	5	4	**3**	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	O
8.	O3	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	**3**	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	O
9.	O3	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	**2**	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	O
10.	O4	>=9.5	9	8	7	6	**5**	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	O

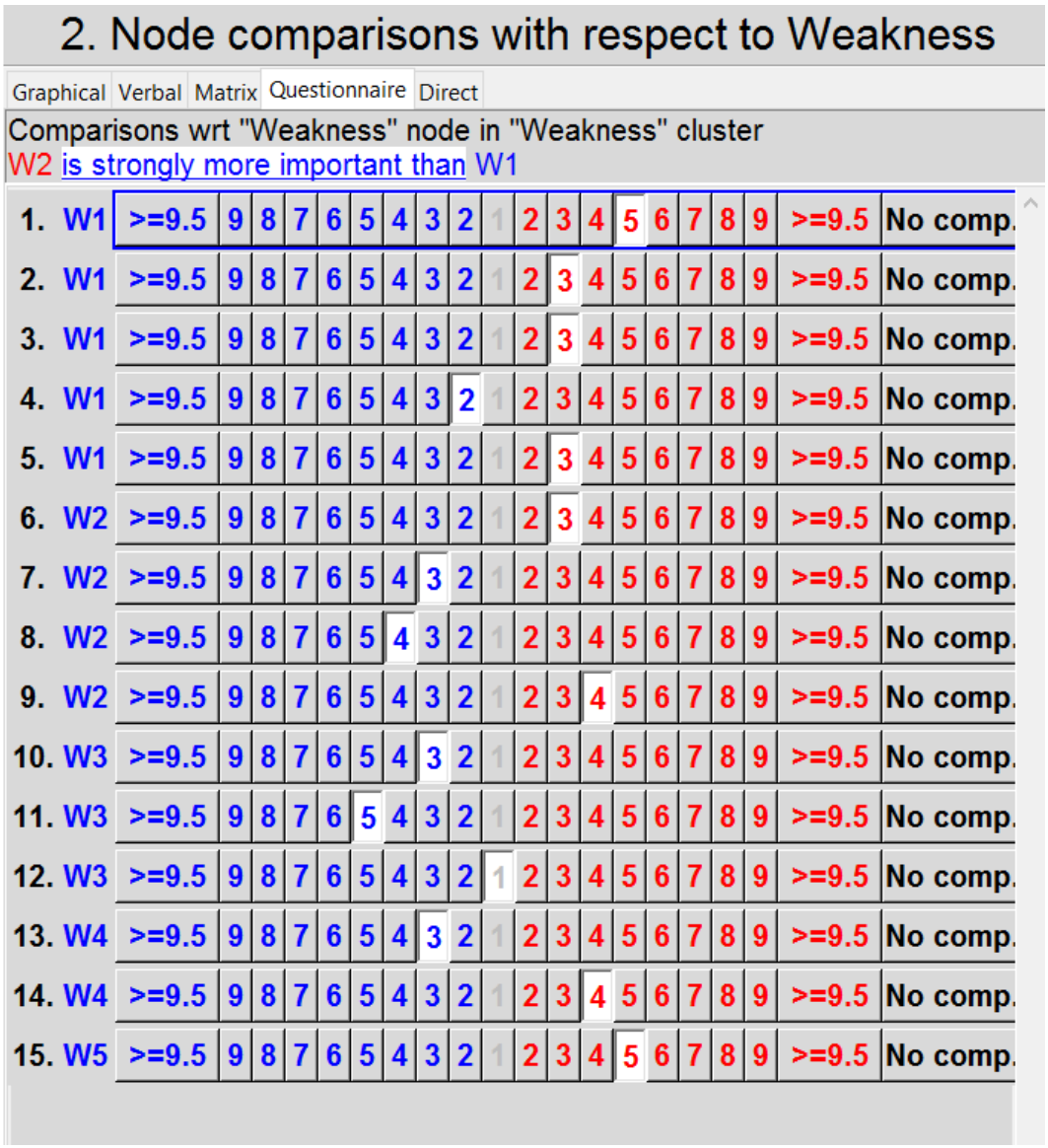
2. Node comparisons with respect to Strength

Graphical | Verbal | Matrix | Questionnaire | Direct

Comparisons wrt "Strength" node in "Strength" cluster
S1 is moderately more important than S2

1.	S1	>=9.5	9	8	7	6	5	4	**3**	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	S2
2.	S1	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	**1**	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	S3
3.	S1	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	**3**	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	S4
4.	S1	>=9.5	9	8	7	6	**5**	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	S5
5.	S2	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	**3**	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	S3
6.	S2	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	**1**	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	S4
7.	S2	>=9.5	9	8	7	6	5	4	**3**	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	S5
8.	S3	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	**1**	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	S4
9.	S3	>=9.5	9	8	7	6	5	4	**3**	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	S5
10.	S4	>=9.5	9	8	7	6	5	4	**3**	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	S5


2. Node comparisons with respect to Threat
Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct
Comparisons wrt "Threat" node in "Threat" cluster
T1 is moderately more important than T2
1. T1 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. T2
2. T1 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. T3
3. T1 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. T4
4. T1 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. T5
5. T2 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. T3
6. T2 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. T4
7. T2 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. T5
8. T3 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. T4
9. T3 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. T5
10. T4 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. T5


2. Node comparisons with respect to Weakness
Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct
Comparisons wrt "Weakness" node in "Weakness" cluster
W2 is strongly more important than W1
1. W1 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
2. W1 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
3. W1 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
4. W1 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
5. W1 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
6. W2 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
7. W2 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
8. W2 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
9. W2 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
10. W3 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
11. W3 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
12. W3 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
13. W4 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
14. W4 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.
15. W5 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp.