

PERENCANAAN STRATEGIS PADA INDUSTRI FINANCIAL TECHNOLOGY STUDI KASUS : FINTECH ALAMI SHARIA

Tri Suharmanto¹, Irvandi Gustari², Zulkifli³

Sekolah Pasca Sarjana Universitas Pancasila¹²³

Email : tresuharmanto@gmail.com

Abstrak

Jurnal ilmiah ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan masalah melalui analisa deskriptif yang mempunyai fokus pada perencanaan strategis bisnis startup di bidang financial technology, dengan objek penelitian PT Alami Fintek Sharia (Alami Sharia) sebagai fintech P2P lending syariah dengan status berizin di OJK.

Penelitian ini menggunakan beberapa teori seperti Porter's Generic Strategies, Competitive Profile Matrix, IFE-EFE Matrix (Internal Factor Evaluation dan External Factor Evaluation), IE Matrix, Grand Matrix Strategy, SWOT Analysis dan Balanced Scorecard. Penggunaan teori-teori tersebut bertujuan agar kedepannya perusahaan mampu bersaing dan mempunyai Sustainable Competitive Advantage.

Abstract

This journal academics is a qualitative research by case study approach through descriptive analysis that focuses on startup business strategic planning in financial technology industry. The object of this research is PT. Alami Fintek Sharia (Alami Sharia) as financial technology P2P lending sharia licensed by Financial Service Authority (OJK).

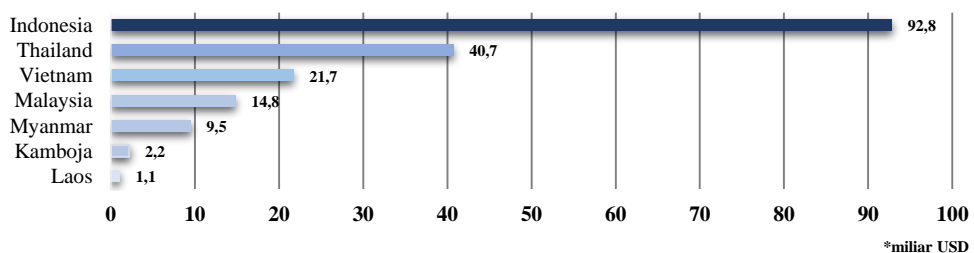
The research is based on some theories such as Porter's Generic Strategies, Competitive Profile Matrix, IFE-EFE Matrix (Internal Factor Evaluation dan External Factor Evaluation), IE Matrix, Grand Matrix Strategy, SWOT Analysis, QSPM and Balanced Scorecard. The use of such theories was intended for the company to be able to compete and possess sustainable competitive advantage

Keywords : Startup, financial technology, p2p lending syariah, strategic management, perencanaan strategis.

1. PENDAHULUAN

Fintech adalah perusahaan *startup* berbasis teknologi yang berupaya menciptakan solusi layanan keuangan dalam rangka mengisi kesenjangan pembiayaan pada sektor Usaha Kecil Menengah (selanjutnya disebut UKM). Menurut SME Finance Forum (2017) UKM menghadapi kesenjangan pembiayaan sebesar USD\$ 5 triliun yang didominasi di area Asia Timur dan Pasifik sebesar 45%, padahal sektor ini mempunyai peranan penting terhadap laju ekonomi di negara berkembang dengan memberikan kontribusi PDB dan penciptaan lapangan pekerjaan. Atas hal inilah diperlukan solusi atas *missing middle* yang selama ini dihadapi UKM seperti sulitnya mendapatkan akses pembiayaan dan modal kerja usahanya.

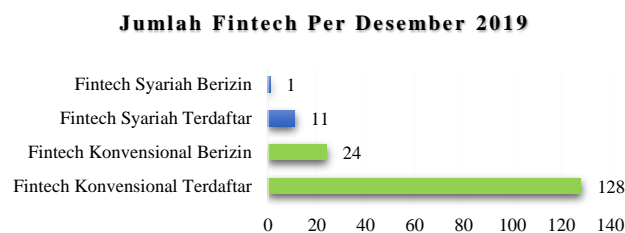
Gambar 1.
Financing Gap di ASEAN



Grafik diatas menunjukkan kesenjangan pembiayaan (*financing gap*) yang dihadapi di negara-negara ASEAN pada tahun 2017 (data Singapura, Brunei dan Phillipina tidak ditemukan), dan secara detail didapatkan bahwa kesenjangan pembiayaan UKM di Indonesia merupakan yang paling besar diantara negara ASEAN lainnya (SME finance Forum, 2017). Oleh karena itu, dengan hadirnya inovasi teknologi pada platform pembiayaan, perusahaan *startup fintech P2P lending* memberikan harapan sebagai media pembiayaan kepada UKM dengan memanfaatkan proses *online* yang mudah dan cepat, karena P2P bertindak sebagai agen antara peminjam dan investor melalui platform (Anna Omarin, 2018). Pada dasarnya pembiayaan P2P telah berkembang pesat selama beberapa tahun terakhir meskipun tingkat perkembangan pada tiap negara berbeda-beda sebagaimana laporan Asian Development Bank Institute pada tahun 2015 Republik Rakyat Tiongkok (Cina) dan AS merupakan pasar terbesar di dunia dalam distribusi pembiayaan fintech dengan nilai USD\$ 100 miliar di RRT dan USD\$ 34 miliar di AS (Naoko Nemoto et al., 2019).

OJK menilai dengan adanya beberapa *fintech P2P lending* dapat memberikan kontribusi yang tinggi bagi UKM dikarenakan *fintech P2P lending* menawarkan kecepatan dan kemudahan proses pembiayaan serta membuat pelaku usaha yang semula *unbankable* menjadi *creditable*.

Gambar 2.
Jumlah Fintech di Indonesia



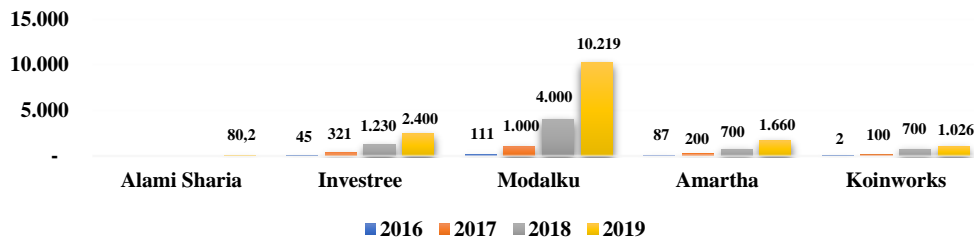
sumber : www.ojk.go.id

Sumber : www.ojk.co.id

Pemilihan Alami Sharia sebagai objek penelitian dikarenakan perusahaan ini merupakan salah satu *leader* dalam *fintech P2P* berbasis syariah di Indonesia yang telah mendapatkan status berizin dari OJK pada tahun 2020. Dengan grafik perkembangan *fintech P2P lending* sebelumnya diatas, seyogyanya dapat mendorong manajemen Alami Sharia untuk menyusun perencanaan strategi bisnis dengan memaksimalkan kapabilitas sumber daya yang dimiliki untuk melihat peluang dan ancaman bisnis supaya dapat bersaing serta mampu mengejar pencapaian penyaluran pembiayaan ke UKM sebagaimana yang sudah dilakukan oleh para kompetitornya di industri sejenis.

Gambar 3.
Penyaluran Pembiayaan P2P lending Periode 2016 – 2019

**Disbursement P2P Lending
2016 - 2019
(dalam miliar rupiah)**



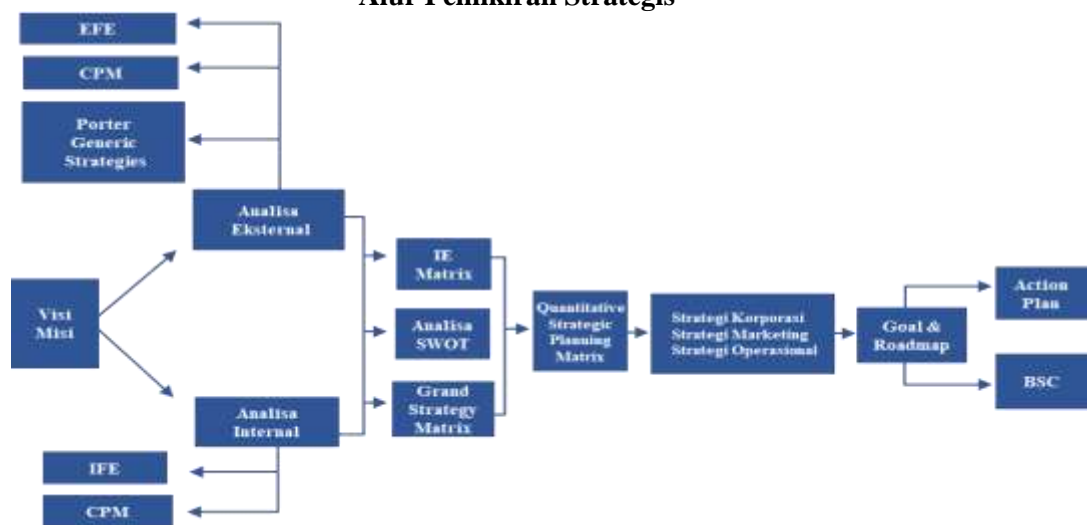
Sumber : keuangankontan.co.id, akseleran.co.id, blog.amartha.com, Alami Sharia

Penelitian ini bertujuan untuk membuat perencanaan strategis pada industri financial teknologi untuk periode 2021-2025 dengan menggunakan beberapa teori seperti Porter's Generic Strategies, IFE-EFE Matrix, Competitive Profile Matrix, Grand Matrix Strategy, SWOT Analysis, QSPM dan Balanced Score Card yang semuanya itu bertujuan untuk mengetahui sudut eksternal dan internal perusahaan agar perusahaan mempunyai *competitive advantage*. Terlebih lagi dalam bisnis *startup*, (Steve Blank, 2018) memberikan arahan yang harus dijadikan perhatian bersama antara *owner* dan timnya. *Startup* adalah organisasi sementara dalam mencari model bisnis yang *scalable*, berkesinambungan dan *untung*.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian metode kualitatif ini menggunakan beberapa teori pendukung seperti : Porter's Generic Strategies, IFE-EFE Matrix, Competitive Profile Matrix, Grand Matrix Strategy, SWOT Analysis, QSPM dan Balanced Score Card, yang diawali dengan teknik analisis melalui wawancara untuk membandingkan antara teori, data dan hasil informasi dari narasumber. Adapun narasumber yang dipilih dalam wawancara penelitian ini adalah empat orang *chief level* dan satu orang *head level* yang tentunya memahami keadaan internal dan perencanaan strategis jangka panjang perusahaan. Dengan demikian dapat digambarkan alur kerangka penelitian tersusun sesuai dengan tahapan perencanaan strategis (Fred David, 2017)

**Gambar 4.
Alur Pemikiran Strategis**



Alami Sharia saat ini masih mengandalkan perencanaan tahunan dalam pencapaian

penyaluran pembiayaan dan pembentukan tim internal yang masih berubah-ubah sehingga belum ada kesamaan visi dan misi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Adapun rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana manajemen membuat perencanaan strategis jangka Panjang perusahaan yang terstruktur sebagai acuan dan monitoring kinerja perusahaan ?
2. Apakah cara yang harus dilakukan manajemen untuk meningkatkan modal atau menarik investor ?
3. Bagaimana manajemen perusahaan menganalisa keunggulan kompetitif perusahaan dibanding dengan kompetitornya memenuhi kebutuhan pelanggan?.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

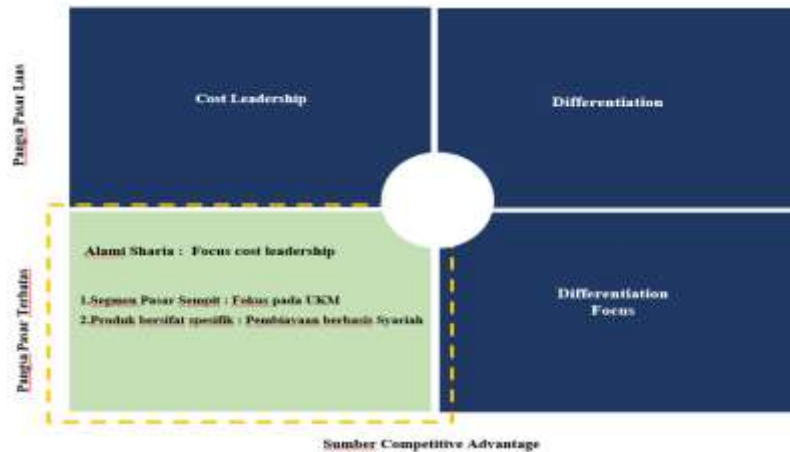
3.1 Visi dan Misi Alami Sharia

Mintzberg dan Waters menyatakan visi adalah “mimpi” dan prinsip yang menentukan organisasi. Meskipun pernyataan visi harus menantang dan ambisius namun harus bisa diterapkan, sedangkan misi adalah tujuan utama suatu organisasi yang sejalan dengan nilai-nilai dan harapan para stakeholders dan biasanya harus menjawab pertanyaan: "bisnis apa yang kita geluti?" ; dan "untuk apa bisnis kita?" (William Darbi, 2012). Visi Alami Sharia yang mempunyai impian untuk “menjadi perusahaan teknologi keuangan yang memiliki dampak merevolusi keuangan islam secara global” merupakan visi yang tepat dikarenakan sampai saat ini industri keuangan syariah baik yang ada pada fintech maupun lembaga pembiayaan syariah lainnya masih berada dibawah keuangan konvensional, dan diharapkan dengan adanya pematkhiran teknologi, manajemen Alami Sharia mempunyai cita-cita agar perusahaan yang mereka buat dapat memberi warna baru dan dampak positif pada peningkatan pasar syariah. Begitu pula dengan misi-misi yang digunakan manajemen menuju visi mempunyai hubungan yang sudah tepat seperti memberikan fasilitas pembiayaan kepada pelaku bisnis menggunakan teknologi dan produk-produk berprinsip syariah,

3.2 Analisa Porter’s Generic Strategies

Strategi yang dikembangkan oleh (Porter, 2012) terdiri dari empat elemen ini digunakan perusahaan agar perusahaan mempunyai keunggulan kompetitif dibanding dengan kompetitornya. Dan Alami Sharia sebagai fintech P2P berbasis syariah yang bermain pada segmen UKM tentunya mempunyai pangsa pasar yang sempit, unik dan *low-cost market* karena nilai pembiayaannya dibatasi OJK (maksimal 2 miliar), alur pembiayaan harus sesuai prinsip syariah dan tidak diizinkan memberi pembiayaan di industri usaha yang dilarang MUI Dengan demikian posisi Alami Shari dalam Porter Generic Strategis berada pada kuadran *focus cost leadership* dengan detail gambaran sebagai berikut :

Gambar 5 **Posisi Alami Sharia Dalam Porter Generic Strategies**



Sumber : Data primer (diolah penulis)

Bagan diatas menggambarkan bahwa sempitnya segmen pasar dan produk yang spesifik ini, manajemen perlu menyusun strategi bisnis sehingga posisi pasar Alami Sharia yang berada pada area *focus cost leadership* mampu berkembang dan mempunyai daya tarik yang lebih dari pesaingnya, contohnya dengan mengemas keuangan syariah lebih kompetitif di mata *rational market* dengan memberi *financing to value* lebih besar (dari kompetitor) yang dapat memberi manfaat bagi pelaku bisnis. Selain itu dari sisi pendanaan Alami Sharia diharapkan dapat memberi kemudahan investasi dengan nominal yang terjangkau agar dapat dijadikan alternatif pilihan berinvestasi bagi kalangan millennial yang merupakan target pasar Alami Sharia dalam kurun waktu beberapa tahun kedepan.

3.3 Analisa Competitive Profile Matrix (CPM)

(Capps dan Glissmeyer, 2012) berpendapat Competitive Profile Matrix membantu perusahaan dalam mengidentifikasi kekuatan dan kekurangan dalam beberapa area yang cukup signifikan, oleh karena itu diperlukan perhatian yang detail pada tujuan, sumber daya, dan pergerakan kompetitor (Shanewaz Mahmood Sohel, 2014). Pada pelaksanaan *Focus Group Discussion* peneliti berdiskusi dengan *top management* Alami Sharia terkait fintech P2P yang dijadikan *role model* atau acuan oleh Alami Sharia. Dalam wawancara tersebut seluruh manajemen mengatakan tidak ada satu pun fintech P2P yang dijadikan sebagai *role model* bisnisnya, karena ide mendirikan Alami Sharia itu sendiri sudah ada sejak adanya *euphoria* fintech di luar negeri seperti Zopa, Lending Club dan lainnya. Dan untuk analisa CPM kali ini peneliti membandingkan Alami Sharia dengan beberapa pesaing dari fintech P2P lending dalam kategori pembiayaan produktif

Tabel 1.
Competitive Profile Matrix Alami Sharia dan Kompetitor

Critical Success Factors	Bobot	Alami Sharia		P2P 1		P2P 2		P2P 3		P2P 4	
		Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
Inovasi Teknologi	0.16	3	0.48	4	0.64	3	0.48	4	0.64	2	0.32
Realiasi Penyaluran Pembiayaan	0.15	3	0.45	2	0.3	4	0.6	3	0.45	2	0.3
Variasi Produk	0.13	1	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	1	0.13
Loyalitas Pelanggan	0.12	2	0.24	2	0.24	4	0.48	3	0.36	4	0.48
Pengalaman Top Management	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Financial Profit	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3
Manajemen Resiko Pembiayaan	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32
Advertising	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Dedikasi Pegawai	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
Total	1		2.7		2.99		3.01		2.98		2.71

Rating :

Kekuatan Utama	4
Kekuatan Minor	3
Kelemahan Minor	2

Tabel diatas memberikan gambaran posisi persaingan usaha Alami Sharia yang masih berada dibelakang para *fintech P2P lending* pendahulunya. Meskipun begitu, posisi Alami Sharia cukup diperhitungkan karena menjadi salah satu fintech syariah yang bisa bersaing dengan beberapa fintech konvensional. Skor diatas menginformasikan beberapa hal yang masih harus diperbaiki seperti halnya penambahan variasi produk agar dapat menggenjot pertumbuhan penyaluran pembiayaan yang secara linier akan membantu pertumbuhan profit bagi perusahaan. Selain itu Alami Sharia diharapkan bisa mempunyai tambahan modal untuk dapat memperbaiki sistem IT.

3.4 Analisa IFE -EFE Matrix

Analisa IFE dan EFE Matrix berfungsi untuk mengetahui besaran nilai faktor kritis yang ada pada internal dan eksternal (Fred David, 2017). Setelah posisi kuadran perusahaan diketahui manajemen akan memudahkan untuk memutuskan langkah perencanaan strategis yang harus diambil.

Tabel 2.
IFE dan EFE Matrix Alami Sharia

No	Faktor Kekuatan Kritis	Bobot1	Bobot2	Skala (1-4)	(Bobot-2)x (Skala)
1	Brand Image Syariah pada industri fintech P2P lending	12	0.12	4	0.48
2	Semua Founder berasal dari duania perbankan	8	0.08	3	0.24
3	Berada pada pasar yang bermayoyitas muslim terbesar di dunia	10	0.1	4	0.4
4	Mudah diakses melalui web-based	5	0.05	3	0.15
5	Alur Pengajuan pembiayaan/pendanaan di platform sangat mudah	5	0.05	3	0.15
6	Keputusan pembiayaan cepat	5	0.05	2	0.1
7	Marketplace fee yang bersaing	5	0.05	3	0.15
		50	Skor Faktor Kekuatan		1.67
No	Faktor Kelemahan Kritis	Bobot1	Bobot-2	Skala (1-4)	(Bobot-2)x (Skala)
1	Produk masih terbatas dibanding kompetitor	12	0.12	1	0.12
2	Belum mempunyai mobile apps	8	0.08	2	0.16
3	Masih sedikitnya retail funder yang ikut berpartisipasi dalam pendanaan	5	0.05	3	0.15
4	Lembaga perbankan belum terlibat dalam penyaluran pembiayaan di Alami Sharia	5	0.05	2	0.1
5	Masih ada proses analisa yang belum di otomasi dengan sistem	5	0.05	2	0.1
6	Masih terbatasnya kapabilitas finansial untuk inovasi teknologi	10	0.1	1	0.1

7	Tidak mempunyai cabang di kota besar lain (baik Indonesia maupun luar negeri)	5	0.05	2	0.1
		50	Skor Faktor Kelemahan		0.83
Total Skor IFE					2.50

No	Faktor Peluang Kritis	Bobot1	Bobot2	Skala (1-4)	(Bobot-2)x (Skala)
1	Besarnya Pangsa Pasar Syariah di Indonesia sebagai negara mayoritas muslim	15	0.15	4	0.6
2	Solusi pembiayaan syariah bagi UKM Indonesia	10	0.1	3	0.3
3	Bonus demografi pada kalangan milenial muslim yang tech savvy	7	0.07	3	0.21
4	Dukungan dari regulator yang mendorong perkembangan fintech syariah	5	0.05	2	0.1
5	Perkembangan Industri Halal dan trend gerakan "Hijrah"	8	0.08	3	0.24
6	Membentuk ekosistem syariah	5	0.05	3	0.15
		50	Skor Faktor Peluang		1.6

No	Faktor Tantangan Kritis	Bobot-1	Bobot-2	Skala (1-4)	(Bobot-2)x (Skala)
1	Semakin banyaknya fintech P2P Lending	12	0.12	4	0.48
2	Rendahnya literasi keuangan syariah masyarakat Indonesia	8	0.08	3	0.24
3	Ketidaktahuan masyarakat tentang keberadaan Alami Sharia	5	0.05	3	0.15
4	Isu politik dan keagamaan yang tidak menentu dapat mengganggu ekspansi bisnis	8	0.08	1	0.08
5	Perubahan Teknologi yang cepat	12	0.12	3	0.36
6	Krisis ekonomi/pandemi yang tiba-tiba dapat menurunkan antusias pendana (funder)	5	0.05	1	0.05
		50	Skor Faktor Tantangan		1.36
Total Skor EFE					2.96

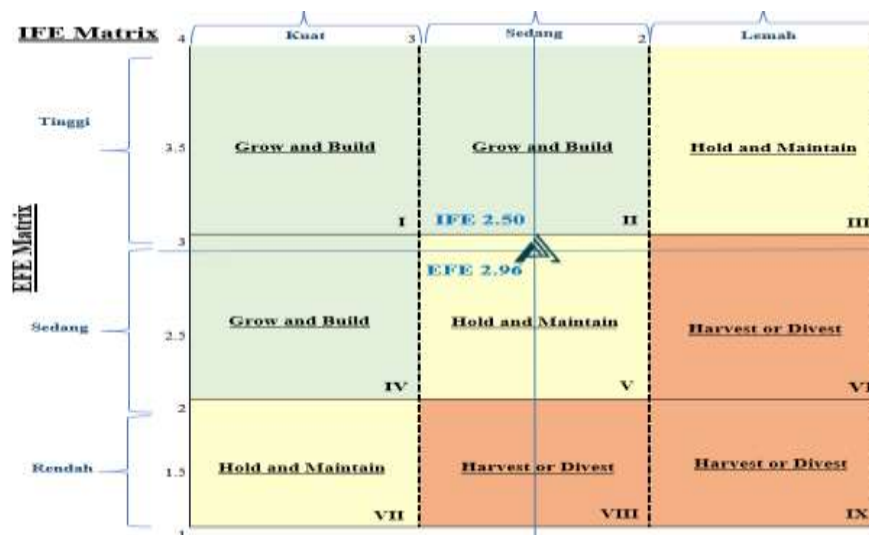
Sumber : Data Primer (diolah penulis)

Hasil analisa IFE dan EFE matrix Alami Sharia mempunyai besaran IFE 2.50 dan EFE 2.96 , dengan demikian adanya temuan bahwasanya mayoritas *critical success factor* perusahaan bersumber dari faktor eksternal.

3.5 Internal External Matrix

Sesuai teori (Fred David, 2017) Internal External Matrix adalah lanjutan dari tahap input (*input stage*) seperti Competitive Profile Matrix dan IFE-EFE Matrix. Dalam IE Matrix sendiri akan dijelaskan eksistensi aktual perusahaan yang kemudia perusahaan dapat mengambil langkah-langkah yang tepat.

Gambar 6.
Internal dan External Matrix Alami Sharia



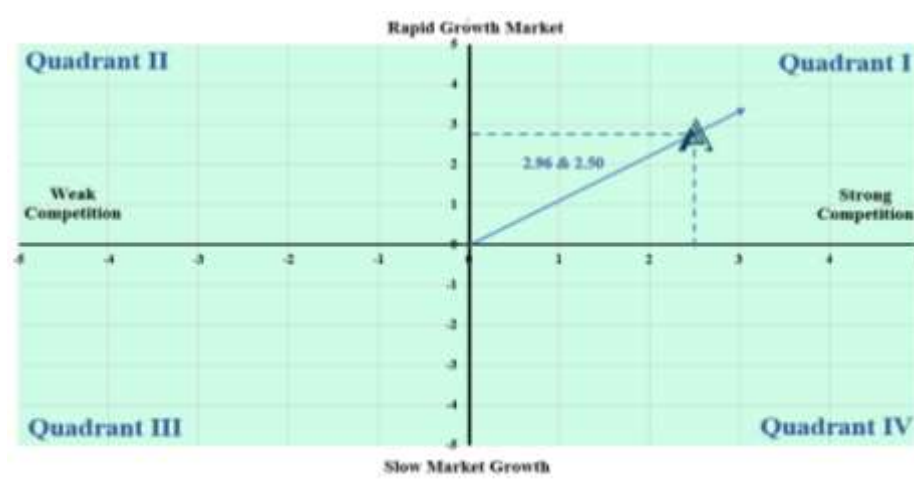
Sumber : Data primer (diolah penulis)

Internal External Matrix diatas merupakan akumulasi dari hasil analisa IFE (2.55) dan EFE (2.96), yang menjelaskan posisi Alami Sharia saat ini yang berada pada situasi *hold and maintain* yang mengharuskan perusahaan bertindak defensif yang dalam artian bertahan agar tidak mengalami kerugian dan tetap bersaing di pasar. Perusahaan yang berada di posisi ini mempunyai strategi yang umumnya adalah memperluas pasar dan pengembangan produk. Kedua strategi ini sangat sesuai untuk menjawab tantangan yang ada di masa mendatang, terlebih lagi dengan adanya dukungan dari pemerintah untuk mendorong inklusi keuangan digital sebagai solusi yang dihadapi UKM dalam keterbatasan mereka mendapatkan fasilitas pembiayaan.

3.6 Grand Strategy Matrix

Grand Matrix Strategy adalah lanjutan dari IFE – EFE matrix yang merupakan bagian dari *matching stage* (Fred David : 2017) dalam rangkain perencanaan strategis.

Gambar.7. Grand Strategy Matrix Alami Sharia



Sumber : Data primer (diolah penulis)

Gambar diatas menunjukkan posisi Alami Sharia dalam Grand Matrix Strategy berada pada kuadran I yang demikian perusahaan mampu mengambil beberapa peluang yang ada di pangsa pasar dan bergerak secara agresif dengan bentuk strategi yang antara lain :

1. Pengembangan Pasar
2. Penetrasi Pasar
3. Pengembangan Produk
4. Strategi Integrasi (ke depan, ke belakang dan horizontal)
5. Diversifikasi (konsentris, konglomerasi dan horizontal)

3.7 Analisa SWOT (TOWS Matrix)

Analisa ini berguna bagi perusahaan untuk memahami kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal perusahaan. Alat ini sederhana namun kuat untuk mengevaluasi posisi strategis perusahaan. (Alisa Timofeeva, 2017). Hasil analisa SWOT dapat dijadikan acuan manajemen Alami Sharia melakukan pengambilan keputusan strategis untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang, yang secara bersamaan mencari jalan keluar untuk meminimalisir kelemahan dan ancaman dari pesaing perusahaan.

Tabel 3.
Matriks TOWS Alami Sharia

		FAKTOR KEKUATAN	FAKTOR KELEMAHAN
		<i>Brand Image</i> Syariah pada industri <i>fintech</i> P2P <i>lending</i>	Produk masih terbatas dibanding kompetitor
		Semua pendiri berasal dari dunia perbankan	Belum mempunyai <i>mobile apps</i> sehingga belum dikenal UKM dan masyarakat banyak
		Berada pada pasar yang bermayoritas muslim terbesar di dunia	Masih sedikitnya <i>retail funder</i> (pemberi dana) yang ikut berpartisipasi dalam pendanaan
		Mudah diakses melalui <i>web based platform</i>	Lembaga perbankan belum terlibat dalam penyaluran pembiayaan di Alami Sharia
		Alur Pengajuan pembiayaan/pendanaan di platform sangat mudah	Masih ada proses analisa yang belum di otomasi dengan sistem
		Keputusan pembiayaan cepat	Masih terbatasnya kapabilitas finansial untuk inovasi teknologi
		<i>Marketplace fee</i> yang bersaing	Tidak mempunyai cabang di kota besar lain (baik Indonesia maupun luar negeri)
FAKTOR PELUANG	STRATEGI PELUANG+KEKUATAN:	STRATEGI PELUANG+KELEMAHAN	
Besarnya Pangsa Pasar Syariah di Indonesia sebagai negara mayoritas muslim	Inovasi perkembangan platform dan mobile apps untuk memudahkan penerima dana dan pemberi dana	Menambah produk pembiayaan selain <i>invoice financing</i> agar bisa melakukan penetrasi di pasar	
Solusi pembiayaan syariah bagi UKM Indonesia		Manajemen harus melakukan analisa <i>north star metric</i> dan <i>sentiment analysis</i> secara berkala	
Bonus demografi pada kalangan milenial muslim yang <i>tech savvy</i>	Berkolaborasi dengan berbagai pihak seperti Bank, Kementrian, perusahaan, BUMN, startup, komunitas dan regulator	Bekerjasama dengan pemerintah untuk meminimalisir financing gap yang ada di UKM	
Dukungan dari regulator yang mendorong perkembangan fintech syariah dan UKM		Menarik investor asing dan meningkatkan series untuk mendapatkan modal tambahan	
Perkembangan Industri Halal dan trend gerakan "Hijrah"			

Membentuk ekosistem syariah dengan pihak lain melalui platform pembiayaan Alami		Membuat cabang di beberapa kota besar di Indonesia dan luar negeri
FAKTOR ANCAMAN/TANTANGAN	STRATEGI ANCAMAN+KEKUATAN	STRATEGI ANCAMAN+KELEMAHAN
Semakin banyaknya fintech P2P Lending	Membuat produk yang unik dengan incumbent sehingga mempunyai value di hadapan pelanggan contoh : produk murabahah dengan finance to value 100%	Efisiensi biaya operasional/analisa beban biaya
Perubahan Teknologi yang cepat	<i>Partnership</i> dengan <i>startup</i> lain yang mempunyai fokus bisnis dalam industri IT	inovasi dan integrasi sistem IT
Rendahnya literasi keuangan syariah masyarakat Indonesia	Mengadakan diskusi keuangan, perbankan dan fintech secara <i>live</i> dan memperkenalkan eksistensi Alami Sharia di media sosial	Pengembangan, pelatihan dan sertifikasi karyawan
Ketidaktahuan masyarakat tentang Alami Sharia)Sentiment analysis, monitoring business intelligence dan perkuat manajemen risiko
Isu politik dan keagamaan yang tidak menentu dapat mengganggu ekspansi bisnis		
Krisis ekonomi/pandemi yang tiba-tiba dapat menurunkan antusias <i>funder</i> (pendana)		

Sumber : Data primer (diolah penulis)

Matriks TOWS diatas menunjukkan adanya keterbatasan modal Alami Sharia yang saat ini masih menyandang status sebagai *startup pre series A*, pada kondisi ini *top management* harus berupaya untuk menarik *venture capital* masuk guna meningkatkan *series* yang secara otomatis akan mendapatkan modal untuk melakukan perbaikan internal dan memperluas bisnis. Disamping itu manajemen memerlukan strategi yang sesuai dalam memilah dan memilih antara elemen-elemen yang ada pada kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang saat ini ada di perusahaan, tentunya dengan disertai kendali dan melihat proses perkembangan secara berkala.

3.8 Analisa Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Tahap terakhir pada perencanaan strategis adalah tahap keputusan (decision stage) yang harus diambil *top management* dari beberapa strategi yang paling memungkinkan untuk segera dilakukan untuk merealisasikan pengembangan pasar dan pemngembangan produk sesuai temuan dari analisa IE Matrix dan Grand Strategy Matrix. Dan dibawah ini adalah analisa QSPM dari strategu penambahan produk dan pembukaan kantor perwakilan yang diduga dapat memudahkan pengembangan pasar.

Tabel 4.
QSPM Alami Sharia

No	Key Success Factor	Bobot	Menambah Produk Pembiayaan		Membuka Kantor Perwakilan	
			AS	TAS	AS	TAS
Faktor Kekuatan Kritis						
1	Brand Image Syariah pada industri fintech P2P lending	0.12	3.00	0.36	2.00	0.24
2	Semua Founder berasal dari dunia perbankan	0.08	3.00	0.24	3.00	0.24
3	Berada pada pasar yang bermayoyitas muslim terbesar di dunia	0.1	2.00	0.20	1.00	0.10

4	Mudah diakses melalui web-based Platform	0.05	-	-	3.00	0.15
5	Alur Pengajuan pembiayaan/pendanaan di platform sangat mudah	0.05	3.00	0.15	-	-
6	Keputusan pembiayaan cepat	0.05	-	-	-	-
7	Marketplace fee yang bersaing	0.05	3.00	0.15	-	-
Faktor Kelemahan Kritis						
1	Produk masih terbatas dibanding competitor	0.12	4.00	0.48	-	-
2	Belum mempunyai mobile apps	0.08	1.00	0.08	-	-
3	Masih sedikitnya retail funder yang ikut berpartisipasi dalam pendanaan	0.05	-	-	-	-
4	Lembaga perbankan belum terlibat dalam penyaluran pembiayaan di Alami Sharia	0.05	-	-	-	-
5	Masih ada proses analisa yang belum di otomasi dengan system	0.05	-	-	-	-
6	Masih terbatasnya kapabilitas finansial untuk inovasi teknologi	0.1	2.00	0.20	2.00	0.20
7	Tidak mempunyai cabang di kota besar lain (baik Indonesia maupun luar negeri)	0.05	2.00	0.10	4.00	0.20
Total Skor		1.00				
Faktor Peluang						
1	Besarnya Pangsa Pasar Syariah di Indonesia sebagai negara mayoritas muslim	0.15	4.00	0.60	4.00	0.60
2	Solusi pembiayaan syariah bagi UKM Indonesia	0.1	3.00	0.30	2.00	0.20
3	Bonus demografi pada kalangan milenial muslim yang tech savvy	0.07	-	-	-	-
4	Dukungan dari regulator yang mendorong perkembangan fintech Syariah	0.05	3.00	0.15	4.00	0.20
5	Perkembangan Industri Halal dan trend gerakan "Hijrah"	0.08	3.00	0.24	2.00	0.16
6	Membentuk ekosistem syariah	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20
Faktor Tantangan						
1	Semakin banyaknya fintech P2P Lending	0.12	2.00	0.24	1.00	0.12
2	Rendahnya literasi keuangan syariah masyarakat Indonesia	0.08	1.00	0.08	1.00	0.08
3	Ketidaktahuan masyarakat tentang keberadaan Alami Sharia	0.05	2.00	0.10	1.00	0.05
4	Isu politik dan keagamaan yang tidak menentu dapat mengganggu ekspansi bisnis	0.08	-	-	-	-

5	Perubahan Teknologi yang cepat	0.12	-	-	-	-
6	Krisis ekonomi/pandemi yang tiba-tiba dapat menurunkan antusias pendana (funder)	0.05	-	-	-	-
		1.00				
Total Skor			3.87		2.74	

Sumber : Data primer (diolah penulis)

Berdasarkan hasil IE matrix dan Grand Matrix Strategy sebelumnya yang kemudian dilanjutkan dengan QSPM maka ditemukan bahwa strategi yang mempunyai skor ketertarikan (*attractive total score*) yang tertinggi adalah dengan menambah produk pembiayaan karena hal tersebut bisa dikemas dengan *minimum viable product* sesuai kondisi *platform* dan keadaan infrastruktur IT yang ada di Alami Sharia saat ini. Penambahan produk ini tentunya akan menambah pangsa pasar Alami Sharia lebih luas dan menjawab harapan UKM terhadap variasi produk pembiayaan di Alami Sharia dalam rangka pemenuhan kebutuhan usaha mereka.

Tabel 5.
Hasil Analisa

No	Alat Analisa	Hasil	Implementasi Strategi
1	Porter's Generic Strategies	Focus Cost Leadership	Fokus pada segmen pembiayaan UMKM
2	IE Matrix	wilayah 5 (IFE : 2.50, EFE : 2.96)	Strategi hold and maintain :Pengembangan pasar dan produk
3	Grand Matrix Strategy	Kuadran I	Strategi intensif : Pengembangan Pasar, Pengembangan Produk,
4	Analisa SWOT	SO,WO,WT,ST	<p>SO : Perkembangan platform dan apps (IT), kolaborasi dengan berbagai pihak/stakeholders</p> <p>WO : menambah produk pembiayaan , membuka kantor perwakilan, menarik masuk investor/VC</p> <p>WT : efisiensi biaya, pengembangan dan pelatihan karyawan, inovasi dan integrasi sistem IT</p> <p>ST : Membuat produk yang unik dibanding incumbent/kompetitor, brand image via sosial media, sentiment analysis, perkuat manajemen risiko pembiayaan</p>
5	Quantitative Strategic Planning Matrix	<ul style="list-style-type: none"> • Skor penambahan produk pembiayaan 3.87 • Skor membuka kantor perwakilan dengan nilai 2.74 	Penambahan produk pembiayaan selain <i>invoice financing</i>

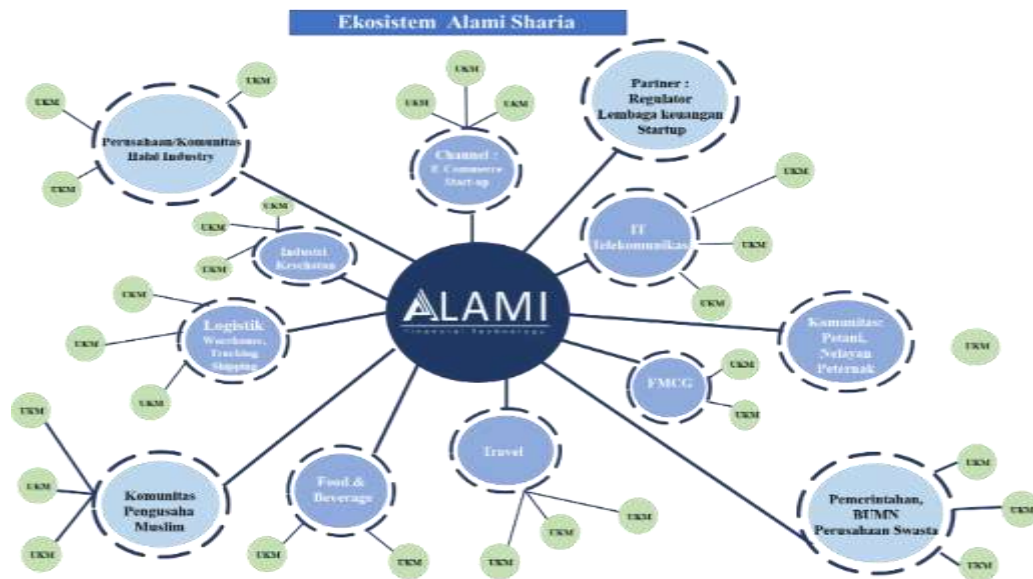
3.9 Analisa Goal dan Business Roadmap

Gambar 7.
Timeline Goal dan Roadmap Alami Sharia 2021 –2025



Tahap penyusunan *goal* dan *roadmap business* ini berdasarkan rangkuman hasil analisa yang didasari teori-teori perencanaan strategis dan hasil FGD dengan *top management* Alami Sharia. Chart diatas adalah *goal* dan *roadmap business* Alami Sharia dalam kurun waktu 2021 sampai dengan 2025 yang dilengkapi dengan beberapa langkah dan proyeksi pada setiap tahunnya Alami Sharia akan menambah varian produk keuangan untuk merealisasikan visi sebagai platform yang menyediakan berbagai layanan keuangan berbasis syariah dan teknologi untuk memenuhi ekspektasi berbagai indsutri dan kalangan di tingkat *low-middle class*. Bersamaan dengan perbaikan yang dilakukan di internal Alami Sharia pada sisi sumber daya manusia dan IT, manajemen Alami Sharia harus terus berupaya untuk dapat menarik investor atau VC (*venture capital*) setiap tahunannya agar perusahaan dapat terus menambah modal dalam rangka memperluas pangsa pasar baik pembukaan kantor di beberapa kota besar di Indonesia bahkan hingga luar negeri. Manajemen diharapkan bisa membuka beberapa kantor perwakilan di kota besar di Indonesia seperti Surabaya dan Jawa Tengah. Pemilihan kota-kota tersebut berdasarkan kekuatan industri, religi, serta adanya pelabuhan sebagai sumber rantai pasok logistik untuk pemenuhan kebutuhan seluruh aspek bisnis dan ekonomi. Adapun alasan Malaysia dan Saudi Arabia sebagai destinasi target perluasan bisnis adalah budaya, kualitas perkembangan finansial islam, keberadaan WNI yang cukup banyak di dua negara ini dan mengikuti fokus perencanaan strategis pemerintah negara tersebut dalam meningkatkan potensi UKM. Dengan adanya perencanaan strategis tersebut akan mewujudkan ekosistem keuangan syariah yang berpusat pada Alami Sharia.

Gambar 8.
Visi Ekosistem Keuangan Syariah Alami Sharia



Target penyaluran pembiayaan Alami Sharia masih sesuai ide awal untuk memberikan solusi bagi pelaku usaha yang kesulitan mendapatkan pembiayaan dari bank, namun produk yang saat ini hanya *invoice financing* disarankan untuk dikembangkan seperti menambah variasi produk seperti *PO financing* (modal kerja), *vendor financing* rekanan perusahaan BUMN, kementerian, perusahaan terbuka, perusahaan multi nasional dan perusahaan lainnya, lalu akan ada juga produk *community financing*, yakni pembiayaan ditujukan kepada UKM komunitas seperti peternak, petani, nelayan, pengrajin dan asosiasi pengusaha logistik.. Dengan adanya pengembangan produk tentunya akan berdampak pada penambahan segmen pembiayaan mikro yang diperuntukan bagi UMKM yang membutuhkan pembiayaan modal kerja. Jika produk-produk sebelumnya adalah produk pembiayaan produktif, maka untuk memenuhi kebutuhan pasar, manajemen diharapkan bisa menambah produk pembiayaan konsumtif seperti pembiayaan rumah, kendaraan bermotor, talangan haji, talangan umroh dan wisata religi. Dengan tersedianya beberapa macam pilihan produk akan membuka potensi untuk membawa Alami Sharia sebagai *challenger bank*.

3.10 **Balanced Scorecard**

Pada bagian ini penulis akan membuat balanced scorecard (Kaplan & Norton, 1992) disertai action plan yang berfungsi sebagai alat ukur terhadap kinerja perusahaan dan juga media untuk memonitoring laju perencanaan strategis perusahaan untuk mencapai visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan bersama karena tujuan dari BSC membuat kontribusi dan transformasi intangible assets menjadi kesuksesan finansial (Kagunyi, 2014). Penetapan tiap *objective* dan *goal* disesuaikan setelah penulis melakukan analisa SWOT, Competitive Profile Matrix, IFE dan EFE Matrix yang didapat dari hasil *Focus Group Discussion* dengan *top management* perusahaan, data sekunder dan juga *market intelligence* dari internal Alami Sharia.

Tabel.6.
Balanced Score Card Alami Sharia

Finance				
No	Objective	Indicators	Goal	Action
1	Keuangan Positif (Profit)	Meningkatkan pendapatan bersih perusahaan	NPM 5 sd 6 % pada tahun ke lima	Meningkatkan penyaluran pembiayaan
2	Efisiensi beban	Produktifitas internal	Tidak ada biaya overtime	Otomatisasi Pekerjaan manual

3	Penambahan Modal	kebutuhan perluasan bisnis dan perbaikan sistem	Peningkatan series di tiap tahunnya	Penawaran bisnis model ke venture capital luar maupun dalam negeri
4	Peningkatan pendapatan	Bertambahnya penyaluran pembiayaan	Peningkatan penyaluran pembiayaan ke UKM naik 2 kali lipat per tahun	Membuka 1 kantor perwakilan di luar Jakarta
Customer				
No	Objective	Indicators	Goal	Action
1	Mendapatkan segmen pelanggan yang baru	Kebutuhan pelanggan terkait variasi produk	satu produk per tahun	Melakukan sentiment analysis dan merancang SOP bisnis yang sesuai dengan <i>risk acceptance criteria</i> perusahaan
2	Ekspansi bisnis	Kebutuhan pasar akan pembiayaan syariah selain bank	Kenaikan jumlah UKM dan pemberi dana masuk ke platform Alami	Survey tren keuangan syariah dan perkembangan industri di daerah tersebut
3	Pembentukan ekosistem keuangan syariah	Meningkatnya halal industry dan kesadaran masyarakat tentang syariah	Peningkatan jumlah pelanggan yang terintegrasi dengan sistem Alam Sharia	Bekerjasama dengan pemerintah, BUMN perusahaan swasta, startup dan komunitas usaha
4	<i>Digital Brand Image</i>	Tingkat kenyamanan dan kepuasan Pelanggan	Kenaikan jumlah <i>traction</i> pelanggan di situs dan media sosial Alami Sharia	Optimalisasi penggunaan Media Sosial
5	Implementasi <i>social impact</i>	Adanya kebutuhan donasi untuk strata yang membutuhkan	Menyisihkan 1 % sd 2.5% profit	Kampanye donasi ke penerima dana, UKM, <i>partner</i> dan internal Alami Sharia
Internal Process				
No	Objective	Indicators	Goal	Action
1	Integrasi dan Peningkatan infrastruktur IT	Tingkat complain dan kemudahan pelanggan atau partner	Pertambahan penerima dana dan partner (contoh : bank, e-commerce dll.)	API sistem internal dengan pelanggan (penerima dana) dan partner (bank)
2	Penurunan proses bisnis yang masih manual	Percepatan proses pembiayaan	jumlah aplikasi pembiayaan meningkat 30% per bulan	otomatisasi pekerjaan yang masih manual
3	Perbaikan fasilitas media dan komunikasi antar karyawan internal	Kemudahan untuk mendapat laporan antar divisi	Akses data internal perusahaan secara real time	Pembuatan business intelligence data center
4	Perbaikan platform dan aplikasi	Tingkat kepuasan Pelanggan	Penurunan jumlah keluhan pelanggan dan memenuhi kebutuhannya	Perbaikan UX (<i>user experience</i>) dan UI (<i>user interface</i>)
Learning & Growth				

No	Objective	Indicators	Goal	Action
	Retensi Karyawan	Kenyamanan karyawan	Penurunan tingkat <i>turnover</i> karyawan	Informasi jalur karir yang jelas dan penghargaan karyawan berprestasi
1	Pelatihan dan pengembangan karyawan untuk pelayanan pelanggan yang lebih baik	Kebutuhan peningkatan kompetensi karyawan	Peningkatan produktivitas karyawan	Mewajibkan tiap karyawan mengikuti sertifikasi atau pelatihan minimal sekali dalam 1 tahun
2	Evaluasi kerja tiap divisi	Monitoring performa divisi	Peningkatan kinerja tiap tahunnya	Membuat Objective Key Result di tiap divisi

4. KESIMPULAN

Sesuai hasil analisa yang didapat dari hasil Focus Group Discussion, data sekunder dari internal Alami Sharia dan didukung oleh teori-teori ilmiah, peneliti mempunyai kesimpulan sebagai berikut :

1. Posisi Alami Sharia masih berada dibelakang para kompetitornya, jadi Alami Sharia harus berinisiatif untuk membuat produk yang berbeda dengan *incumbent* (bank dan fintech) serta berkolaborasi dengan *startup* dan pihak lain guna menciptakan peluang pasar yang lebih besar.
2. Ditinjau dari analisa SWOT (TOWS), Alami Sharia adalah perusahaan fintech yang masih memerlukan modal untuk perluasan bisnis seperti pembukaan kantor di luar Jakarta, penambahan produk dan perbaikan sistem IT untuk mendukung proses bisnis di internal
3. Hasil analisa IE Matrix berada di wilayah 5 (*hold and maintain*) dan Grand Strategy Matrix di kuadran I. Atas hal tersebut, langkah kedepan yang harus dilakukan manajemen adalah dengan mengembangkan pasar dan produk karena adanya beberapa peluang seperti besarnya pangsa pasar syariah Indonesia, bonus demografi, perkembangan industri halal, dukungan regulator terhadap fintech untuk meminimalisir *financing gap* UKM. Beberapa kesempatan tersebut tentunya bisa menjadi faktor-faktor yang meningkatkan penyaluran pembiayaan perusahaan yang secara linier mempengaruhi kenaikan pendapatan dan profit bagi perusahaan.
4. Cakupan target pasar yang terkonsentrasi pada pembiayaan UKM berbasis keuangan syariah menempatkan Alami Sharia pada *focus cost leadership*. Penerapan strategi ini seyogyanya mendorong Alami Sharia menuju *sustainable competitive advantage* dikarenakan masih sedikit *fintech* P2P yang berbasis syariah, dan tentunya posisi didukung dari situasi emosional pasar yang berada di negara mayoritas muslim, banyaknya jumlah UMKM yang masih sulit mendapatkan pembiayaan dan kontribusi mereka bagi perekonomian Indonesia.
5. Hasil QSPM menjelaskan bahwa penambahan produk pembiayaan adalah strategi yang paling mungkin untuk segera diimplementasikan karena penerapan berbagai produk-produk tambahan bisa dikemas dalam *minimum viable product* sesuai dengan kondisi platform dan infrastruktur Alami Sharia saat ini sehingga tidak membutuhkan dana besar untuk diaplikasikan dalam waktu dekat, ditambah lagi dengan adanya penambahan produk tentunya akan menambah pangsa pasar Alami Sharia dalam memenuhi kebutuhan UKM.
6. Manajemen perlu membuat *tools* yang bisa memonitoring pencapaian perusahaan yang bisa dijadikan bahan evaluasi dalam tiap periode tertentu. Dan Balanced Score Card adalah salah satu *tools* yang bisa diimplementasikan karena dengan *tools* ini manajemen dapat memantau keuangan, ekspektasi pelanggan, proses bisnis internal dan peningkatan kualitas dari sumber daya manusia yang dimiliki.

5. REFERENSI

- Aslan, Imran. (2012). Creating Strategies from TOWS Matrix For Strategic Sustainable Development of Kipas Group. *Journal of Business Economics and Management*. Vol. 13(1).
- Athapaththu, Hanasini. (2016). An Overview Of Strategic Management: An Analysis Of The Concepts And The Importance Of Strategic Management. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 6 (2).
- Baihaqi, Jadzil. (2018). Financial Technology Peer-to-Peer Lending Berbasis Syariah di Indonesia. *Tawazun : Journal of Sharia Economic Law*. Vol. 1 (2).
- Barney, Jay. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage Fifth Edition*. Essex : Pearson.
- Bin Syaraf al-Nawawi, Imam Abu Zakariyya Muhyiddin. (1971). *Al-Majmu Jilid 10*. Beirut : Dar Al-kotob Al-ilmiah.
- Blank, Steve. (2012). *The Startup Owner's Manual*.
- Bratu, Renate. (2016). A Key Shift in the Financial Intermediation in an Electronic Environment –Peer To Peer Lending In Romanian Economy. *International Journal of Management and Applied Science*. Vol.3.
- Broby, Daniel. (2019). *Strategic Fintech*. Centre for Financial Regulation and Innovation: White Paper.
- Llorach, Carlos. (2016). *The Balanced Scorecard During the Early Stages of a Tech Firm*. Uppsala University.
- Chen, David Kuo. (2015). Emergence of Fintech and the Lasic Principles. *The Journal of Financial Perspectives: FinTech*. Vol. 3 (3)
- Chishti, Susanne & Janos Barberis. (2016). *The Fintech Book: The Financial Technology Handbook for Investor, Entrepreneur and Visionaries*. Wiley.
- White, Colin. (2004), *Strategic Management*. New York : Palgrave Macmillan.
- Creehan, Sean. (2019). *Fintech For Asian's SME: How Digital Innovation Can Increase Small Business Access to Finance in Asia*. Tokyo : Asian Development Bank Institute.
- Dandage, Rahul. (2019). Strategy development Using TOWS Matrix for International Project Risk. *International Journal of Managing Projects in Business*. Vol 12 (6).
- Daniel, Reuben Maino. (2015). Revisiting the Strategic Management Process Through the Levels of Strategy Analysis. *Asian Journal Of Management Research*. Vol. 6 (1)

Darbi, William. (2012). Mission And Vision Statements And Their Potential Impact On Employee Behaviour and Attitudes: The Case of a Public But Profit-Oriented Tertiary Institution. *International Journal of Business and Social Science*. Vol 3 (14).

Das,Sanjiv R. (2018). The Future of Fintech. *Financial Management Association International*. DOI: 10.1111/fima.12297

Vargas, David. (2017). Fintech : The New Era of Financial Service. *Budapest Management Review*. DOI: 10.14267/VEZTUD.2017.11.03

Djani, Dima .(2018). *ALAMI : Sharia Impact Driven, Alternative Financing Platform*. INSEAD Business School.

Eppler, Martin.(2010). *Making Strategy Work: A Literature Review On The Factors Influencing Strategy Implementation*.

Eric Ries, 2011. *The Lean Startup*. Crown Publishing Group

Feldman, Emilie R. (2020). *Corporate Strategy: Past, Present, and Future*. University of Pennsylvania : Strategic Management Review.

Garrido, Fransisco F. (2015). Strategy And Strategic Management: The Search Of The Missing Link. *Asian Journal of Business and Management*. Vol 3 (5).

David ,Fred R.(2017). *Strategic Management, Competitive Advantage Approach*. Edinburgh : Pearson

Giannopoulos, George. (2013). The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. *International Journal of Business and Management*. Vol. 8 (14). DOI:10.5539/ijbm.v8n14p1.

Gerth, Kevin Michael. (2019). *Creating Sustainable Competitive advantage in the German B2B Lending Business: The Case Study of Google LLC*. Nova School of Business and Economic. Lisboa

Gomber, Peter.(2018). On The Fintech Revolution: Interpreting The Forces Of Innovation, Disruption, And Transformation In Financial Services. *Journal of Management Information Systems*. Vol. 35 (1).

Gomes,Jorge. (2014). Gaining Competitive Advantage Through The Balanced Scorecard 3rd edition. *Encyclopedia of Information Science and Technology*, Vol 10. DOI: 10.4018/978-1-4666-5888-2.

Gurel, Emet. (2017), SWOT Analysis : a Theoretical Review. *Journal of International Social Research*. Vol. 10 (51).

Hakim, Rahmad & Mohammad Deny Irawan. (2019), *Islamic Ruling and Financial Technology : an Analysis on the Telelevance an Implications*, Madania, Vol. 23 (2) .

Hitt, Michael. (2007). *Strategic Management*. Canada : South Western Vengage Learning.

Hiyanti, Hida & Lucky Nuoho, Citra Sukmadilaga & Tettet Fitrijanti. (2019), *Peluang dan Tantangan Fintech Syariah di Indonesia*. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, Vol. 5 (3).

Hossain, Saad. (2017). *A Resource Based Analysis of Functional Level Strategic Process, Management Control System and Operational Performance*.

Hourani, Maher. (2017). *Conceptual Frameworks for Strategy Implementation: A Literature Review*. *Journal of Management Research*. Vol. 9 (3).

Ramos, Jorge. (2018). *Sustainable Competitive Advantage With The Balanced Scorecard Approach*. *Encyclopedia of Information Science and Technology*.

Kagunyi, Stephen. (2014). *Application of Balanced Scorecard in Creating Competitive Advantage at Kenya Commercial Bank*. University of Nairobi.

Kaplan, Robert. (2010). *Conceptual Foundations of The Balanced Scorecard*. Harvard Business School.

Kofi, Obeng. (2011). *Strategic Planning As An Effective Tool Of Strategic Management In Public Sector Organizations*. *SAGE Journal*. Vol. 43 (1).

Kothari C.R.(2004). *Research Methodology Methods Technique*. New Delhi : New Age International.

Kremer, Inbar. (2013). *The Balanced Score Card in Israeli Hi-Tech and Low-Tech Firms*. *Human Systems Management Amsterdam*. Vol. 32 (2).

Lynn, Theodore. (2019). *Disrupting Finance Fintech and Strategy in the 21st Century*. Palgrave

Mazdeh, Mohammad Mahdavi. (2010). *Strategic Planning Model for Startups*. *Management Science Letters*. Vol. 1 (2).

Mugo, Mary. (2017). *Using the TOWS Matrix As a Strategic Decision Making Toll in Managing KWS Product Portfolio*. *African Multidisciplinary Journal of Research*. Vol. 2 (1).

Narayan, Seema. (2018). *As Fintech Influenced Indonesia's Exchange Rate and Inflation*. *Bulletin of Monetary Economics and Banking*. *Bank Indonesia*. Vol. 21 (2).

Novitarin, Anisah & Ro'fah Setyowati. (2018). *Analisa Crowdfunding Syariah Berdasarkan Prinsip Syariah Compliance Serta Implementasinya Dalam Produk Perbankan Syariah*. *Al-manahij : Jurnal Kajian Hukum Islam*. Vol. 12 (2).

- Nugraheni, Destri Budi. (2017). Analisa Fatwa Dewan Syariah Nasional Tentang Wakalah, Hawalah dan Kafalah dalam Kegiatan Jasa Perusahaan Pembiayaan Syariah. *Jurnal Media Hukum*. Vol. 24 (2).
- Omar, Fatuma B. (2018). Corporate Strategy, Governance Structure and Organization Performance: A Research Agenda. *Business and Management Research* Vol.7 (2).DOI:10.5430/bmr.v7n2p49.
- Omarin, Anna. (2018). Peer-to-Peer Lending: Business Model Analysis and the Platform Dilemma. *International Journal of Finance, Economics and Trade*. Vol 2 (3).
- Omer, Soran. (2018). SWOT Analysis: The Tool of Organization Stability (KFC) as a Case Study. *Journal of Process Management – New Technologies*. Vol. 6 (4)
- Otoritas Jasa Keuangan. (2014). *A New Era of Conduct Supervision: Consequences, Challenges And Opportunities*.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2017). *Kajian Perlindungan Konsumen Sektor Jasa Keuangan: Perlindungan Konsumen Pada Fintech*.
- Palladan,Ahmad Aliyu. (2018). An Overview of Strategic Management Practices. *Austin Journal of Business Administration and Management*. Vol. 2
- Qesado, Patricia. (2017). Advantages and Contributions in The Balanced Scorecard Implementation. Vol. 14 (1).
- Radjab,Enny. (2017). *Metode Penelitian Bisnis*. Makassar :Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Ritson, Neil. (2011). *Strategic Management*. Bookboon.com
- Ryu, Hyun Sun. (2018). Understanding Benefit and Risk Framework Of Fintech Adoption: Comparison Of Early Adopters And Late Adopters. *Hawaii International Conference on System Sciences*. DOI :10.24251/HICSS.2018.486
- Strydom, Johan. (2011). *Principles of Business Management*. Oxford : Oxford University Press.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R&D*.Bandung : Alfabeta.
- Suyitno. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif, Tulungagung* : Akademia Pustaka.
- Taiwo, Akeem. (2016). Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device?.*The International Journal Of Business & Management*, Vol. 4.
- Tan, Jacob. (2018). Financial Technology as an Innovation Strategy for Digital Payment Service in the Millennial Generation. *Atlantis Press*. Vol. 292.

Timofeeva, Alisa. (2017). *E-commerce Market Research and Strategy Recommendations Case Study: Russian Post North West Macro Region in Saint Petersburg*. Haaga Helia University

Usanti, Trisadini Prasastinah & Prawitra Thalib, & Nur Utari Setiawati. (2020). *Sharia Principles on Information Technology Based Financing Services*, *Yuridika*, Vol. 35 (1), DOI: 10.20473/ydk.v35i1.14084

Weerasooriya, Rohana. (2016). Universities Strategic Evaluation Using The Balanced Scorecard : Focus On Internal Business Process Perspective. *International Journal of Business, Economics and Law*, Vol. 2 (1).

Wheelen, Thomas. (2012). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*

Winarno. (2013). *Metodologi Penelitian*. Malang : UM Press.

Wiyono, Teguh. (2020). *Mekanisme dan Layanan Peer to Peer Lending syariah Perspektif Ekonomi Islam : Studi Analisis 13 fintech Syariah yang Terdaftar di OJK per 19 Februari 2020*.

Wulandari, Fajrina Eka. (2018). Peer to Peer Lending Dalam POJK, PBI dan Fatwa DSN MUI. *Ahkam*. Vol. 6 (2).

Yusuf, Abdalla Ibrahim. (2015). *Effects of Strategy Evaluation on Organizational Performance : a Case of Centre Star Company Limited*. Vol.8 (1) .United States International University Africa