

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Fintech (*Financial Technology*)**

Menurut Kagan (2023) yang dilansir dari Investopedia, *Financial Technology* atau lebih dikenal dengan sebutan fintech diperuntukkan guna menggambarkan teknologi baru yang berupaya menaikkan serta mengotomatisasi pengiriman dan pemakaian layanan keuangan. Sedangkan menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK) definisi fintech adalah suatu inovasi pada industri jasa keuangan yang memanfaatkan penggunaan teknologi. Pada intinya, fintech diperuntukkan guna menopang perusahaan, pemilik bisnis, serta konsumen dalam mengelola operasional, proses dan aktivitas keuangan mereka dengan lebih baik. Kala fintech lahir di abad ke-21, sebutan ini awal mulanya diterapkan pada teknologi yang digunakan pada sistem *backend* lembaga keuangan yang telah mapan, seperti bank. Dari sekitar 2018 hingga 2022, terdapat perpindahan ke layanan yang berorientasi pada konsumen. Fintech saat ini mencakup bermacam sektor serta industri semacam pendidikan, perbankan ritel, penggalangan dana serta nirlaba, dan manajemen investasi. Cara kerja produk dan layanan fintech pun beragam, beberapa diantaranya memanfaatkan algoritma *machine learning*, *blockchain*, dan *data science* untuk melakukan segalanya mulai dari memproses risiko kredit hingga menjalankan lindung nilai (Daley, 2022).

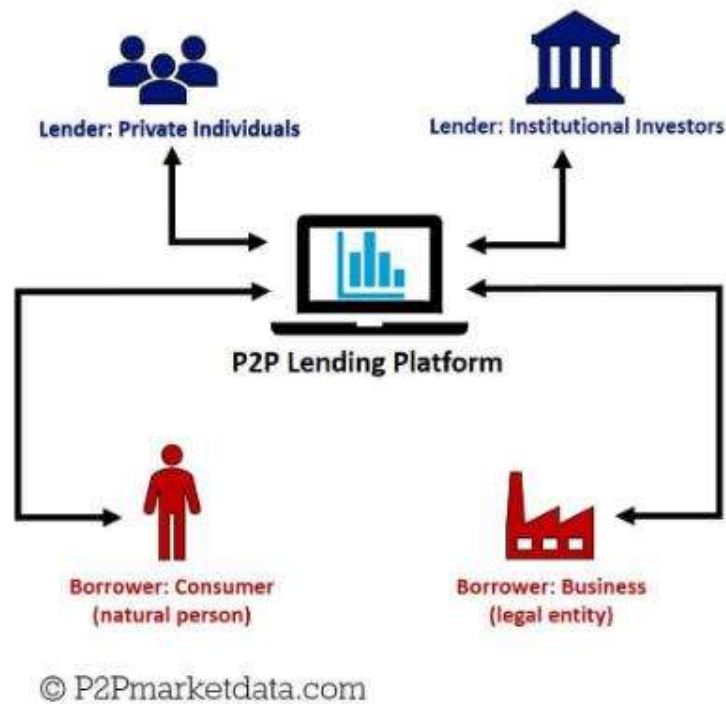
Disamping itu, masifnya pertumbuhan fintech di Indonesia disebabkan karena ekosistem fintech itu sendiri yang telah terbentuk. Avianti & Triyono (2021: 178) menegaskan ekosistem yang dipahami adalah sebagai tatanan kesatuan secara utuh dan lengkap antara segenap faktor ataupun entitas yang terletak di dalamnya serta berperilaku saling memengaruhi. Lee dan Shin (*dalam* Suryono, 2019: 55, *dalam* Avianti & Triyono, 2021: 178) menerangkan terdapat lima faktor dasar dari

ekosistem fintech ini. Pertama, *startup* fintech yang didalamnya disediakan beragam layanan. Layanan itu bisa digunakan sebagai pembayaran atau transfer, pengelolaan uang, pinjaman serta pembiayaan, perdagangan sekuritas, asuransi, dan lain sebagainya. Ekosistem kedua yakni pengembangan teknologi. Di ekosistem ini, pengembangan teknologi ada guna membagikan serta menyuplai layanan di bidang analisis *BigData* dan kecerdasan buatan (*artificial intelligent*), jejaring sosial, komputasi awan (*cloud computing*), *blockchain* dan *cryptocurrency*. Ekosistem ketiga adalah peran organisasi pemerinah. Di dalamnya ada regulator keuangan dan badan legislatif. Setelah itu yang keempat merupakan klien yang berupa individu ataupun badan hukum. Terakhir, yang kelima merupakan lembaga keuangan tradisional semacam bank tradisional, perusahaan asuransi, perusahaan pialang serta pemodal ventura.

Hal penting lainnya yang dipaparkan oleh Avianti & Triyono (2021: 179) merupakan ekosistem fintech yang mendukung inklusifitas keuangan daripada mendorong terbentuknya disrupsi dalam sistem keuangan secara lebih besar. Dengan kata lain, tujuan dari ekosistem fintech yang baru muncul bukanlah untuk mengganggu atau menghancurkan lembaga keuangan konvensional yang telah lama berdiri. Kekuatan fintech yang berbasis teknologi ini tidak lagi menjadi badai topan yang menghancurkan stabilitas sektor keuangan. Sebaliknya, ekosistem fintech ini telah berkembang menjadi ruang baru yang bertujuan untuk memantapkan zona keuangan nasional melalui pasarnya yang lebih tersegmentasi karena kemampuannya untuk menjangkau pihak yang sejauh ini belum tersentuh oleh lembaga keuangan resmi. Hal ini sesuai dengan penerapan strategi pada obyek penelitian ini yaitu menghadirkan layanan keuangan secara inklusif dengan bekerja sama dengan lembaga keuangan tradisional agar menjangkau masyarakat umum dan tepat sasaran.

### 2.1.2. Konsep *Peer-to-peer Lending* (P2P Lending)

Christensen (2023) yang dilansir dari p2pmarketdata mengungkapkan bahwa *P2P Lending* merupakan bentuk inovatif untuk meminjam dan menginvestasikan uang tanpa keterlibatan lembaga keuangan tradisional. Dengan menggunakan *platform* daring, peminjam dan pemberi pinjaman dapat melakukan transaksi yang saling menguntungkan secara langsung tanpa memerlukan bank sebagai perantara. *P2P Lending* bekerja dengan menghubungkan peminjam yang membutuhkan uang dengan pemberi pinjaman yang ingin mengembalikan investasi mereka. Peminjam mengajukan permintaan pinjaman kepada pemberi pinjaman *peer-to-peer* dan investor kemudian bersaing untuk membiayai pinjaman dengan imbalan tingkat bunga. Dari awal hingga akhir, situs P2P mengelola seluruh proses, termasuk menilai kelayakan kredit, layanan pinjaman, pembayaran, dan penagihan.



**Gambar 2.1** Cara Kerja *Peer-to-Peer Lending*.

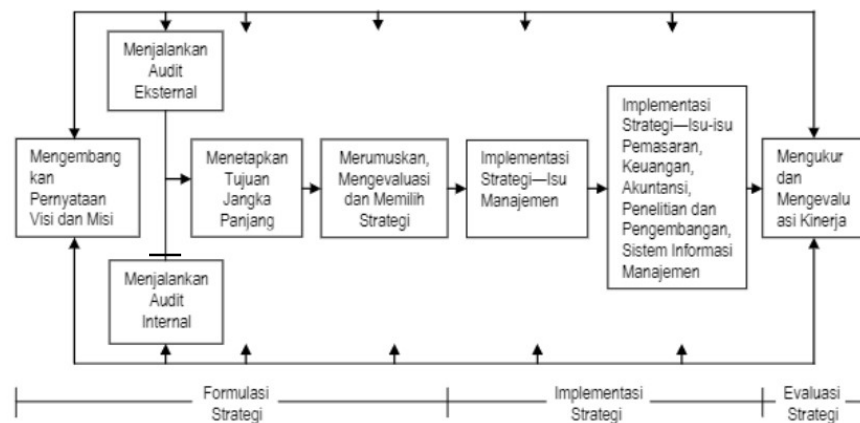
Sumber: p2pmarketdata.com

Pertama, seorang investor membuat profil di situs web dan mentransfer dana yang akan disalurkan dalam bentuk pinjaman. Pemohon pinjaman menyerahkan informasi keuangan mereka yang menerima peringkat risiko. Ini kemudian menentukan tingkat bunga yang harus dibayar peminjam. Pemberi pinjaman *peer-to-peer* kemudian dapat memilih dari penawaran pinjaman yang berbeda dan memilih yang mereka anggap memiliki rasio *risk-reward* yang dapat diterima. Setelah pinjaman didanai, pembayaran bunga mulai dilakukan segera setelah peminjam melunasi utangnya sesuai jadwal. Situs web *P2P Lending* menangani pencairan dana dan pengumpulan pembayaran pinjaman.

### 2.1.3. Perumusan dan Penerapan Strategi

Dalam analisis perumusan dan penerapan strategi, peneliti menggunakan beberapa model pendekatan, yaitu model manajemen strategis komprehensif dan analisis bersaing: model lima kekuatan porter. Pada penelitian ini, perumusan dan penerapan strategi secara umum akan digambarkan secara rinci dengan model manajemen strategis komprehensif.

Berikut ini gambar model manajemen strategis komprehensif sebagai acuan untuk merumuskan serta menerapkan strategi.



**Gambar 2.2** Model Manajemen Strategis Komprehensif

*Sumber: Fred R. David, 1988: 40 (dalam David & David, 2019: 80).*

Sesuai dengan model manajemen strategis komprehensif yang dikemukakan oleh David & David (2019: 80), maka langkah-langkah dalam melakukan perumusan dan penerapan strategi adalah sebagai berikut.

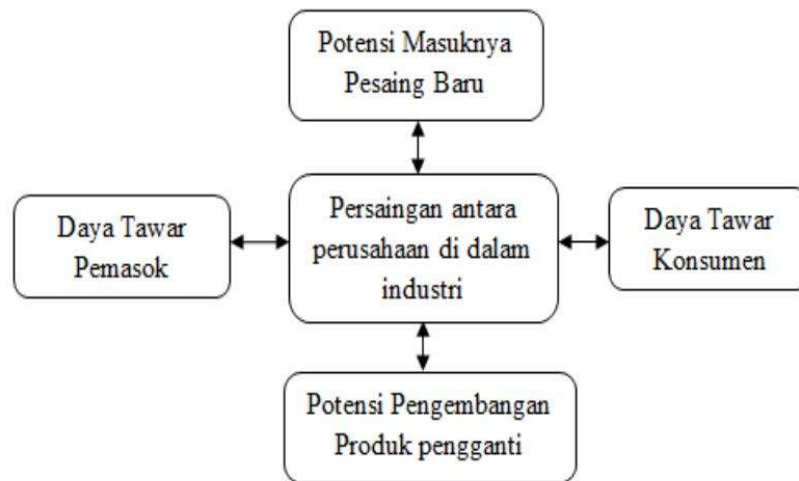
#### 1. Formulasi Strategi

Formulasi atau perumusan strategi mencakup pengembangan pernyataan visi dan misi, menjalankan audit eksternal untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menjalankan audit internal untuk meninjau kesadaran akan kekuatan serta kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang serta merumuskan, mengevaluasi dan memilih strategi.

Pernyataan visi dan misi yang didesain dengan baik penting guna memformulasi, mengimplementasi, serta mengevaluasi strategi. Tanpa pernyataan visi dan misi yang transparan, Aktivitas jangka pendek perusahaan bisa menjadi kontra-produktif untuk keperluan jangka panjang. Organisasi biasanya menguji lagi pernyataan visi dan misi mereka tiap tahunnya. Pernyataan misi yang efektif akan bertahan dari waktu ke waktu.

Untuk menjalankan audit (analisis) eksternal, perusahaan pertama kali harus menginvestigasi serta menghimpun informasi kompetisi bersaing mengenai tren sosial, ekonomi, demografi, budaya, lingkungan, politik, hukum, teknologi, dan pemerintah. Adapun model untuk analisis bersaing dalam menjalankan audit eksternal pada penelitian ini adalah dengan menggunakan model lima kekuatan porter.

Berikut ini gambar model lima kekuatan porter dalam menjalankan audit eksternal analisis bersaing.



**Gambar 2.3** Model Lima Kekuatan Porter

*Sumber: Fred R. David & Forest R. David (2019: 60)*

- (i). Persaingan antara perusahaan di dalam industri biasanya adalah yang paling kuat dari model lima kekuatan bersaing porter. Strategi yang dikejar oleh satu industri bisa sukses hanya bila mereka membagikan keunggulan bersaing dalam strategi yang dikejar oleh industri pesaing. Pergantian strategi suatu industri bisa menjadi kehendak menemukan perlawanan, semacam mengurangi harga, menaikkan mutu, menambahkan fitur, memberikan pelayanan, memperpanjang jaminan, serta menaikkan iklan. Keseriusan bersaing di antara perusahaan yang bersaing cenderung meningkat dikala jumlah pesaing meningkat pula, dikala pesaing jadi lebih sepadan dalam ukuran serta kapabilitas, dikala permintaan produk industri menyusut, serta dikala pemotongan harga jadi universal.
- (ii). Potensi masuknya pesaing baru, ketika sebuah perusahaan baru masuk ke industri tertentu, persaingan antara perusahaan lama akan meningkat. Namun, ada tantangan yang terkait dengan masuknya pesaing baru, seperti kebutuhan untuk mendapatkan teknologi, mencapai skala

ekonomi dengan cepat, dan kebutuhan akan pengetahuan khusus. Perusahaan baru selalu datang ke pasar dengan produk yang lebih baik, harga yang lebih rendah, dan sumber daya pemasaran yang besar. Oleh karena itu, tugas strategis adalah menemukan perusahaan baru yang memasuki pasar, mengikuti strategi pesaing, dan memanfaatkan kekuatan dan peluang mereka. Perusahaan lama biasanya mempertahankan posisi mereka saat perusahaan baru mencoba memasuki pasar kuat. Mereka melakukan hal-hal seperti menurunkan harga, memperpanjang jaminan, menambah fitur, atau menawarkan pembiayaan khusus untuk mencegah pesaing baru.

- (iii). Potensi pengembangan produk pengganti atau substitusi. Harga yang lebih tinggi dapat dibebankan sebelum pelanggan menggantinya dengan produk substitusi, yang menghasilkan profit yang lebih besar dan persaingan yang lebih ketat di antara pesaing. Rencana pesaing untuk meningkatkan kapasitas produksi, penjualan, dan pertumbuhan laba mereka menunjukkan bahwa tekanan bersaing berasal dari pengembangan produk pengganti. Pemantauan ke dalam pangsa pasar produk dan rencana perusahaan untuk meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar adalah cara terbaik untuk mengukur kekuatan bersaing produk substitusi.
- (iv). Daya tawar pemasok atau kekuatan posisi tawar pemasok memengaruhi intensitas persaingan di dalam industri terutama meningkat ketika hanya ada beberapa pemasok, ketika ada beberapa pengganti bahan baku yang baik, atau ketika biaya pengolahan bahan mentah tinggi. Seringkali dalam kepentingan terbaik dari pemasok dan produsen untuk saling membantu dengan harga yang wajar, kualitas yang lebih baik, pengembangan layanan baru, pengiriman tepat

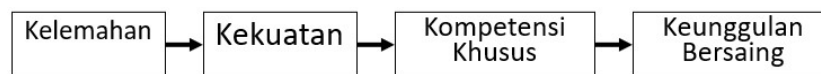
waktu, dan pengurangan biaya persediaan, sehingga meningkatkan profitabilitas jangka panjang bagi semua pihak yang terlibat. Untuk mengambil kendali atau kepemilikan pemasok, perusahaan mungkin mengejar strategi integrasi ke belakang (*backward*). Strategi ini terutama berhasil ketika pemasok tidak andal, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan secara teratur. Dalam kasus-kasus seperti itu, perusahaan dapat mencapai perjanjian yang lebih menguntungkan dengan pemasok.

- (v). Daya tawar konsumen yaitu ketika pelanggan terkonsentrasi dalam jumlah yang signifikan atau melakukan pembelian dalam volume yang besar, kekuatan daya tawar mereka memiliki pengaruh yang signifikan terhadap intensitas persaingan dalam industri. Perusahaan pesaing dapat menawarkan garansi diperpanjang atau layanan lainnya untuk mendapatkan loyalitas pelanggan. Kekuatan beli konsumen juga lebih tinggi ketika produk yang dibeli standar atau tidak diferensiasi. Dalam skenario saat ini, pelanggan sering memiliki kesempatan untuk negosiasi banyak aspek seperti harga penjualan, cakupan garansi, dan paket aksesoris dalam ukuran yang signifikan. Kekuatan negosiasi pelanggan mungkin dianggap sebagai faktor yang paling penting dalam menghadapi pengaruh keunggulan kompetitif. Porter (*dalam* David & David, 2019: 62) menerangkan bahwa konsumen dapat mengalami peningkatan kekuatan daya tawar dalam situasi berikut: pertama, ketika mereka memiliki kemampuan untuk beralih ke merek atau produk alternatif yang lebih ekonomis; kedua, ketika merek atau produk tersebut memiliki tingkat penting yang tinggi bagi pembeli; ketiga, ketika penjual berusaha untuk mengatasi penurunan permintaan dari pelanggan; keempat, ketika konsumen

memiliki informasi yang memadai tentang produk, harga, dan biaya yang ditawarkan oleh penjual; dan kelima, ketika mereka telah membuat keputusan mengenai apakah dan kapan mereka akan melakukan pembelian terhadap produk tersebut.

Kemudian untuk menjalankan audit (analisis) internal dalam melakukan formulasi atau merumuskan strategi perlu mengetahui sifat audit internal dimana semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan, tergantung pada bagaimana bisnis berjalan. Berdasarkan pernyataan visi dan misi yang jelas, kekuatan dan kelemahan internal, serta kesempatan dan ancaman eksternal, tujuan dan strategi dibangun dengan tujuan untuk memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan. Salah satu contoh dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal adalah dengan melakukan analisis SWOT, yaitu analisis untuk mengukur kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) pada suatu perusahaan. Untuk itu, perusahaan perlu melakukan proses memperoleh keunggulan bersaing dalam internalnya.

Berikut ini gambar proses memperoleh keunggulan bersaing dalam perusahaan.



**Gambar 2.4** Proses Memperoleh Keunggulan Bersaing dalam Perusahaan

*Sumber: Fred R. David & Forest R. David (2019: 81)*

Gambar 2.4 memperlihatkan dalam konteks ini, penting bagi setiap perusahaan untuk secara berkelanjutan berupaya meningkatkan kelemahan yang ada, mengubahnya menjadi kekuatan yang dapat memberikan keunggulan kompetitif. Selain itu, pengembangan

kompetensi khusus juga menjadi aspek yang sangat penting dalam mencapai keunggulan dalam persaingan.

Selanjutnya perlu menetapkan tujuan jangka panjang. Tujuan jangka panjang (*long-term objectives*) merepresentasikan hasil yang diharapkan dalam mengikuti strategi tertentu. Strategi merujuk pada serangkaian tindakan yang direncanakan dan dilakukan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Konsistensi dalam strategi dan tujuan sangat penting, biasanya selama periode dua hingga lima tahun. Tujuan harus kuantitatif, terukur, realistis, mudah dimengerti, menantang, hierarkis, tercapai, dan disesuaikan di seluruh unit organisasi. Mengartikulasikan tujuan dengan jelas memiliki sejumlah manfaat yang signifikan. Tujuan dari memberikan bimbingan adalah untuk memungkinkan sinergi, membantu dalam evaluasi, menentukan prioritas, meminimalkan konflik, meningkatkan upaya, dan membantu dalam alokasi sumber daya dan desain pekerjaan. Semua organisasi pada tingkat korporasi, divisi, dan fungsional membutuhkan tujuan jangka panjang. Hal ini merupakan penilaian yang signifikan untuk kinerja manajemen. Jika organisasi tidak memiliki tujuan jangka panjang, mereka akan merasa tidak memiliki tujuan dan tidak tahu kapan mereka akan mencapainya.

Setelah menetapkan tujuan jangka panjang, hal yang perlu dilakukan berikutnya adalah merumuskan, mengevaluasi, dan memilih strategi. Selain informasi audit internal dan eksternal, strategi saat ini, tujuan, visi, dan misi perusahaan memberikan dasar untuk membuat dan mengevaluasi strategi alternatif yang sesuai. Karena ada banyak pilihan yang dapat dilakukan untuk membantu bisnis, ada banyak cara yang dapat dilakukan. Oleh karena itu, harus dibuat seperangkat pendekatan alternatif yang paling menarik. Sangat penting untuk menentukan keuntungan, kelemahan, *trade-off*, biaya, dan manfaat dari masing-masing strategi. Dalam bagian ini, kita akan membahas prosedur yang digunakan oleh banyak perusahaan untuk menentukan pendekatan alternatif yang paling cocok. Banyak manajer dan

karyawan yang pernah membangun pernyataan visi dan misi organisasi, melakukan audit (analisis) eksternal, dan audit (analisis) internal sebaiknya terlibat dalam menemukan dan mengevaluasi strategi alternatif. Dengan keterlibatan ini, manajer dan karyawan memiliki kesempatan terbaik untuk memahami apa yang dilakukan perusahaan dan mengapa mereka ingin membantu perusahaan mencapai tujuannya. Disarankan bagi semua individu yang terlibat dalam analisis strategi dan seleksi kegiatan untuk memiliki pengetahuan tentang audit atau analisis internal dan eksternal perusahaan. Pemberian informasi ini, dikombinasikan dengan pernyataan misi perusahaan, akan membantu mereka dalam merumuskan pemikiran mereka sendiri tentang strategi yang paling menguntungkan untuk organisasi mereka. Dalam konteks perenungan ini, penting untuk memberikan dukungan terhadap aspek kreativitas.

## 2. Implementasi Strategi

Implementasi atau penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, mengalokasikan sumber daya, dan mengelola konflik, sehingga strategi-strategi yang sudah dirumuskan dapat diterapkan. Implementasi atau penerapan strategi ini juga mencakup mengenai isu yang berkaitan dengan manajemen serta isu yang berkaitan dengan pemasaran, keuangan atau akuntansi, *research and development* (R&D), dan sistem informasi manajemen (SIM).

Menurut David & David (2019: 208), implementasi strategi dalam perspektif isu manajemen meliputi penentuan tujuan tahunan, kebijakan turunan, alokasi sumber daya, penggantian struktur organisasi yang sudah ada, restrukturisasi dan perancangan ulang, revisi rencana penghargaan dan insentif, upaya meminimalkan resistensi terhadap perubahan, pencocokan manajer dengan strategi, pengembangan budaya organisasi yang mendukung strategi, adaptasi proses produksi dan operasi, pengembangan fungsi sumber daya manusia

yang efektif, dan jika diperlukan, pengurangan. Pemberian informasi ini, bersama dengan pernyataan misi perusahaan, akan membantu mereka dalam merumuskan pemikiran mereka sendiri tentang strategi yang paling menguntungkan untuk organisasi mereka. Dalam konteks perenungan ini, penting untuk memberikan dukungan terhadap kreativitas.

Adapun penjelasan lengkap dari cakupan implementasi strategi dalam perspektif isu manajemen yang dipaparkan David & David (2019: 209-229) adalah sebagai berikut: Penentuan tujuan tahunan (*establishing annual objectives*) adalah kegiatan yang berlokasi di mana semua manajer organisasi terlibat secara langsung; Kebijakan (*policy*) menggambarkan aturan, metode, prosedur, urutan, bentuk, dan praktik administrasi khusus yang digunakan untuk mendukung dan mendorong tujuan yang telah ditetapkan; Alokasi sumber daya (*resource allocation*) adalah fungsi manajemen utama yang memungkinkan strategi diimplementasikan; Konflik (*conflict*) dapat didefinisikan sebagai ketidaksepakatan mengenai satu atau lebih masalah antara dua atau lebih pihak; Struktur sebaiknya didesain untuk memfasilitasi strategi yang diterapkan agar struktur yang ada dapat menyesuaikan dengan strategi; Restrukturisasi (*restructurizing*) juga disebut pengurangan (*downsizing*), *rightsizing*, atau penghilangan pelapisan (*delayering*) adalah mengurangi ukuran perusahaan dalam hal jumlah pekerja, jumlah divisi atau unit, dan tingkat hierarki struktur organisasi; Penolakan terhadap perubahan (*resistance to change*) dapat dilihat sebagai tantangan terbesar terhadap keberhasilan penerapan strategi; Mengubah kultur (*culture*) perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan strategi baru daripada mengubah strategi untuk menyesuaikan diri dengan budaya organisasi.

David & David (2019: 250-274) implementasi strategi dalam isu pemasaran, keuangan/akuntansi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi manajemen meliputi segmentasi pasar, pemosisian produk/pemetaan perseptual, permasalahan keuangan dan akuntansi,

permasalahan penelitian dan pengembangan serta permasalahan sistem informasi manajemen (SIM).

Adapun penjelasan rinci terkait setiap isu yang ada, pertama, isu pemasaran. Dalam pemasaran, terdapat segmentasi pasar dan pemosisian produk/pemetaan perseptual. digunakan untuk menerapkan strategi, terutama untuk bisnis kecil dan terspesialisasi. Pasar dibagi menjadi kelompok konsumen berdasarkan kebutuhan dan kebiasaan membeli. Ini dikenal sebagai segmentasi pasar. Pemosisian produk merupakan pembuatan rencana representasi yang menunjukkan barang atau jasa dalam hal perbandingan dengan pesaing dalam aspek yang sangat penting untuk kesuksesan dalam industri. Kedua, isu keuangan/akuntansi. Memperoleh modal yang diperlukan, membuat laporan keuangan yang diproyeksikan, membuat anggaran keuangan, dan mengevaluasi nilai bisnis adalah beberapa konsep keuangan dan akuntansi yang berfokus pada implementasi strategi. Ketiga, isu penelitian dan pengembangan. Dengan kapabilitas internal yang ada, kebijakan penelitian dan pengembangan yang dirancang dengan baik dapat memperoleh peluang pasar. Kebijakan penelitian dan pengembangan dapat meningkatkan upaya implementasi strategi dalam beberapa cara, seperti: menekankan peningkatan produk dan proses; menekankan riset dasar atau terapan; menjadi pemimpin atau pengikut dalam penelitian dan pengembangan; mengembangkan jenis proses robotik atau manual; mengeluarkan banyak, rata-rata, atau sedikit uang untuk penelitian dan pengembangan; menggunakan sumber daya penelitian dan pengembangan; dan menjalankan penelitian dan pengembangan sendiri atau mengontraknya ke luar. Keempat, isu sistem informasi manajemen (SIM). Pentingnya memiliki sistem informasi manajemen (*management information system*) dapat mengambil peran penting dalam menentukan apakah sebuah bisnis berhasil atau tidak berhasil. Dalam perusahaan yang memiliki sistem informasi yang baik, proses manajemen strategik sangat mudah. Keunggulan bersaing dapat dicapai melalui

pengumpulan, pengelolaan, dan penyimpanan informasi. Ini termasuk melakukan penjualan silang kepada pelanggan, mengawasi pemasok, memastikan manajer dan karyawan memiliki informasi yang cukup, berkolaborasi dengan divisi, dan mengelola dana.

### 3. Evaluasi Strategi

David & David (2019: 285) mengungkapkan bahwa evaluasi atau penilaian strategi merupakan tahap terakhir dalam manajemen strategis. Evaluasi strategi sangat penting untuk memastikan agar tujuan yang ditetapkan bisa dicapai. Tiga aktivitas utama termasuk evaluasi strategi: (1) memeriksa dasar strategi perusahaan, (2) membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya, dan (3) melakukan koreksi untuk memastikan kinerja sesuai dengan rencana. Richard Rumelt (*dalam* David & David, 2019: 287) menemukan bahwa empat kriteria dapat digunakan untuk mengevaluasi strategi: konsistensi (*consistency*), konsonan (*consonance*), kelayakan (*feasibility*), dan keuntungan (*benefit*). Konsonan dan keuntungan didasarkan pada evaluasi eksternal perusahaan, sedangkan konsistensi dan kelayakan didasarkan pada evaluasi internal perusahaan.

Dalam prosesnya, evaluasi strategi dibutuhkan oleh semua tipe dan ukuran organisasi. Dale Zand (*dalam* David & David, 2019: 288) mengungkapkan bahwa evaluasi strategi seharusnya mampu mempertanyakan ekspektasi dan asumsi manajemen, memicu penilaian terhadap tujuan dan nilai, dan mendorong kreativitas dalam membuat alternatif dan membuat standar evaluasi. Untuk memiliki strategi yang berhasil, Anda harus sabar dan memiliki keinginan yang kuat untuk melakukan perbaikan ketika diperlukan.

Aktivitas evaluasi strategi penting lainnya adalah mengukur kinerja organisasi (*measuring organizational performance*). Aktivitas Ini mencakup membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya, menyelidiki deviasi dari rencana, mengevaluasi

kinerja individu, dan menilai kemajuan yang terjadi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam proses ini, tujuan tahunan dan jangka panjang dapat digunakan. Menentukan tujuan mana yang paling penting saat melakukan evaluasi strategi dapat menjadi suatu hal yang sulit. Kuantitatif dan kualitatif adalah dasar evaluasi strategi. Kombinasi kriteria yang tepat untuk evaluasi bergantung pada ukuran organisasi, industri, strategi, dan filosofi manajemen.

Aktivitas evaluasi strategi terakhir, yaitu mengambil tindakan korektif (*taking corrective actions*), adalah melakukan perubahan untuk membuat perusahaan lebih kompetitif di masa depan. Ketidakpastian meningkat bagi manajer dan karyawan karena tindakan korektif. David & David (2019) menyarankan bahwa salah satu cara terbaik untuk mengatasi ketidakmampuan individu untuk berubah adalah dengan mengambil bagian dalam aktivitas yang berkaitan dengan evaluasi strategi. Tindakan korektif penting bagi perusahaan untuk memiliki kerangka waktu yang memadai dan penilaian risiko untuk menempatkan diri mereka lebih efektif, memungkinkan mereka untuk sepenuhnya memanfaatkan kekuatan internal, memanfaatkan peluang eksternal, mengurangi, mengurangi atau mengurangi ancaman eksterior, dan mengatasi kelemahan internal. Hal-hal tersebut harus konsisten secara internal dan dapat dipertanggungjawabkan secara sosial.

#### **2.1.4. Kinerja Operasional dan Kinerja Keuangan**

##### **A. Kinerja Operasional**

Heizer & Render (2019: 3) mengungkapkan bahwa manajemen operasi (*operations management*) merupakan serangkaian tindakan yang mengubah masukan menjadi hasil yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa. Aktivitas yang dimaksud ialah membuat barang dan jasa yang dapat ditemukan di semua organisasi perusahaan. Pekerjaan yang dilakukan untuk membuat barang biasanya cukup jelas dalam perusahaan manufakturing. Di dalamnya, kita dapat melihat

pembuatan barang yang berwujud seperti televisi atau sepeda motor. Di sisi lain, fungsi produksi sebuah organisasi perusahaan yang tidak membuat barang atau produk yang berwujud mungkin kurang jelas. Ini sering disebut sebagai bisnis jasa. Mungkin ada kemungkinan bahwa barang tersebut ‘tersembunyi’ dari masyarakat umum dan bahkan dari pelanggan. Produk mungkin berupa transfer dana dari rekening tabungan ke rekening cek, transplantasi hati, pengisian kursi penerbangan yang kosong, atau pendidikan siswa. Tidak peduli apakah produk akhir itu barang atau jasa, aktivitas produksi yang dilakukan oleh perusahaan sering disebut sebagai kinerja operasi, atau manajemen operasi.

Kinerja operasi merupakan salah satu dari tiga fungsi yang dilakukan oleh setiap perusahaan. Ketiga fungsi tersebut mencakup hal sebagai berikut. Pertama, pemasaran yang menimbulkan permintaan atau paling tidak menerima pesanan untuk sebuah produk atau jasa (tidak ada apa-apa sampai ada penjualan). Kedua, produksi atau operasi yang menciptakan produk. Dan yang ketiga, finansial atau akuntansi yang melacak seberapa baik kinerja organisasi, pembayaran tagihan, dan pengumpulan uang (Heizer & Render, 2019: 3). Dalam penelitian ini, indikator kinerja operasional yang digunakan adalah total pinjaman terealisasi (*total loans realized*) dan total pinjaman lunas (*total loans repaid*). Danamas selaku organisasi, entitas atau sebuah perusahaan *peer-to-peer lending* yang merupakan *platform* untuk digunakan sebagai pihak ketiga antara pemberi pinjaman (*lender*) dan peminjam (*borrower*) dalam menjalankan kinerja operasionalnya.

## B. Kinerja Keuangan

Analisis kinerja keuangan seringkali digunakan dalam mengukur nilai perusahaan, kinerja keuangan biasanya diukur dengan menggunakan rasio-rasio keuangan. Menurut David & David (2019: 97-98) rasio keuangan kunci dapat diklasifikasikan ke dalam lima jenis kategori berikut ini.

#### 1) Rasio Likuiditas (*Liquidity Ratios*)

Rasio likuiditas atau *liquidity ratios* ialah rasio yang mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek yang akan datang. Rasio likuiditas terdiri dari rasio saat ini, yang juga dikenal sebagai *current ratio*, dan rasio cepat, yang juga dikenal sebagai *quick ratio*.

#### 2) Rasio Solvabilitas (*Leverage Ratios*)

Rasio solvabilitas atau *leverage ratios* ialah rasio yang menunjukkan seberapa banyak utang yang dimiliki perusahaan. Rasio solvabilitas terdiri dari empat rasio, yaitu: rasio utang terhadap total aset atau *debt to asset ratio*, rasio utang terhadap ekuitas atau *debt to equity ratio*, rasio utang jangka panjang terhadap ekuitas atau *long term debt to equity ratio*, dan rasio waktu yang diterima atau *time earned ratio*.

#### 3) Rasio Aktivitas (*Activity Ratios*)

Rasio aktivitas atau *activity ratio* ialah rasio yang menunjukkan seberapa efektif suatu perusahaan menggunakan sumber daya yang dimilikinya. Ada lima rasio dalam rasio aktivitas: rasio perputaran persediaan atau *inventory turnover ratio*, rasio perputaran aset tetap atau *fixed assets turnover ratio*, rasio perputaran total aset atau *total assets turnover ratio*, rasio perputaran piutang usaha atau *turnover receivable raio*, dan periode penagihan rata.

#### 4) Rasio Profitabilitas (*Profitability Ratios*)

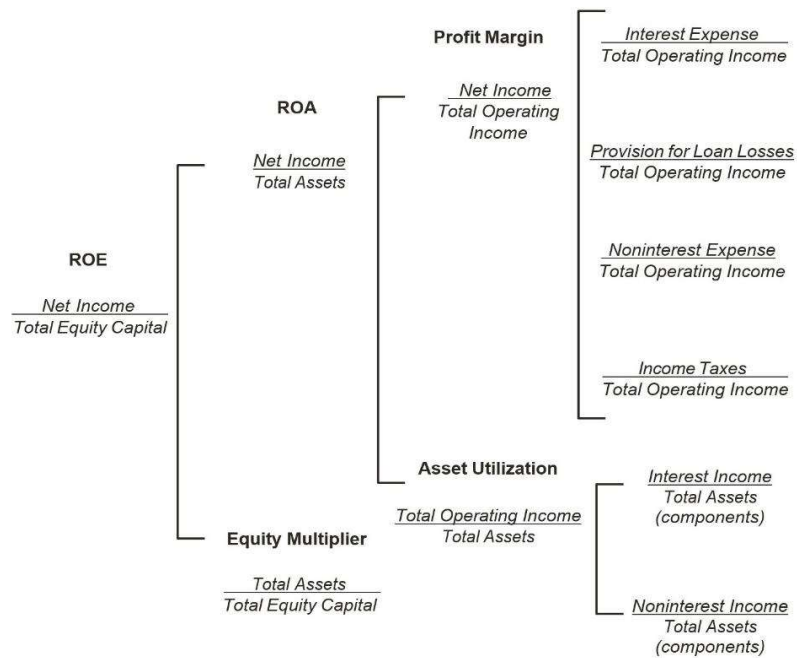
Rasio profitabilitas atau *profitability ratio* ialah rasio yang menunjukkan seberapa efektif manajemen secara keseluruhan, yang ditunjukkan oleh pengembalian investasi dan penjualan. Rasio profitabilitas terdiri dari rasio margin laba bruto atau *gross profit margin*, rasio margin laba operasi atau *operating profit margin*, rasio margin laba netto atau *net profit margin*, imbal hasil atas aset atau *return on assets*, imbal hasil atas ekuitas atau *return on equity*, laba per saham atau *earnings per share*, dan rasio harga terhadap laba.

##### 5) Rasio Pertumbuhan (*Growth Ratios*)

Rasio pertumbuhan atau *growth ratio* ialah rasio yang mengukur kemampuan bisnis untuk mempertahankan posisi ekonominya dalam pertumbuhan ekonomi dan industri. Rasio pertumbuhan terdiri dari rasio penjualan, laba bersih, dividen per saham, dan laba per saham.

Adapun selain rasio keuangan, dalam penelitian ini juga menggunakan analisis du pont. Saunders dan Cornett (2018) menyatakan bahwa analisis du pont (*Du Pont identity*) menyampaikan kepada khalayak umum bahwa dalam menganalisis kinerja keuangan dapat dilihat dari ROE (*Return on Equity*) yang diukur berdasarkan berdasarkan profitabilitas keseluruhan lembaga keuangan per dolar ekuitas, ROA (*Return on Assets*) yang diukur berdasarkan laba yang dihasilkan relatif terhadap aset lembaga keuangan, EM (*Equity Multiplier*) yang diukur berdasarkan sejauh mana aset lembaga keuangan didanai dengan ekuitas dibandingkan dengan utang, PM (*Profit Margin*) yang diukur berdasarkan kemampuan untuk membayar biaya dan menghasilkan pendapatan bersih dari pendapatan bunga dan non-bunga, dan AU (*Asset Utilization*) yang diukur berdasarkan jumlah pendapatan bunga dan non-bunga yang dihasilkan per dolar dari total aset.

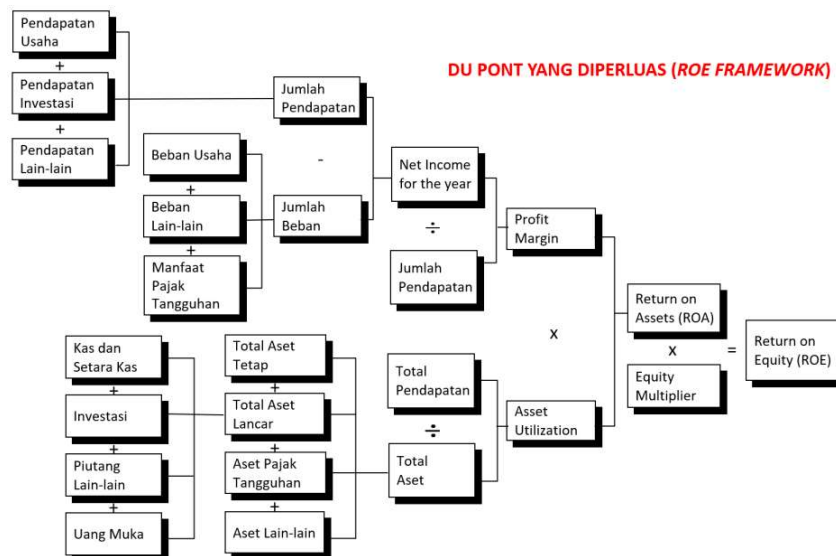
Berikut ini model perluasan du pont menurut teori Saunders dan Cornett.



**Gambar 2.5** Model Perluasan Du Pont

*Sumber: Saunders dan Cornett (2018).*

Adapun model perluasan du pont yang telah diolah berdasarkan teori Saunders dan Cornett di atas untuk perusahaan Danamas.



**Gambar 2.6** Model Perluasan Du Pont yang Telah Diolah

*Sumber (diolah): Saunders dan Cornett (2018).*

## 2.2. Tinjauan Penelitian Terdahulu

### 1) Penelitian Terdahulu Skala Nasional

Penelitian yang dilakukan oleh Sartika, et al. (2021) bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan industri fintech (financial technology) di Indonesia berdasarkan evaluasi yang dilakukan oleh beberapa CEO Fintech *Peer-to-peer Lending (P2P Lending)*. Metodologi penelitian yang digunakan terdiri dari dua langkah, yang pertama menggunakan metode analisis faktor eksploratori untuk mengevaluasi formulasi indikator, dan selanjutnya menggunakan metode analisis faktor konfirmatori. Peneliti melakukan survei terhadap 93 CEO Fintech P2P Lending di Indonesia untuk melihat faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi perkembangan fintech. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat enam faktor yang berpengaruh besar terhadap perkembangan fintech yaitu Sumber Daya Manusia (SDM), Keuangan dan Pembayaran Digital, Infrastruktur Komunikasi, Perkembangan Teknologi dan Internet, serta Peraturan Pemerintah. Meski pun begitu faktor operasional perusahaan tidak mempengaruhi perkembangan fintech di Indonesia.

Penelitian yang dilakukan oleh Mauline dan Satria (2022) bertujuan untuk mengetahui bagaimana pertumbuhan perusahaan fintech berdampak pada kinerja bank. Peneliti memperluas analisis mereka untuk memeriksa perbedaan yang ada dalam pengaruh antara Bank Umum Milik Negara (BUMN) dan Bank Pembangunan Daerah (BPD) dalam hal ini. Mereka memeriksa 17 bank yang termasuk dalam Bank Konvensional di Indonesia dari tahun 2011 hingga 2020. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi negatif dan signifikan antara pertumbuhan perusahaan fintech dan kinerja kedua kelompok bank.

Penelitian yang dilakukan oleh Rakib, et al. (2023) bertujuan untuk mengungkap pengaruh dari teknologi finansial dan *e-commerce* terhadap kinerja bisnis toko *online* dan perkembangan alternatif pembayaran pada mahasiswa ekonomi dan bisnis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi merupakan seluruh mahasiswa FEB UNM yang aktif pada semester genap tahun 2022 yaitu 3.124 orang dan sampel sebanyak

97 responden yang diambil secara *simple random sampling*. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrument angket dengan analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa teknologi finansial dan *e-commerce* baik secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bisnis toko *online* dan perkembangan alternatif pembayaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Mangkono, et al. (2023) bertujuan untuk mengetahui tantangan dan peluang akibat terjadinya transformasi industri keuangan yang disebabkan oleh teknologi finansial (*fintech*). Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat peluang dan tantangan transformasi industri keuangan melalui perkembangan teknologi finansial (*fintech*) yang terdiri dari: peraturan dan kepatuhan, keamanan data dan privasi, kepercayaan masyarakat serta persaingan dengan industri keuangan tradisional.

Penelitian yang dilakukan oleh Kristianti dan Tulenan (2021) bertujuan untuk menjelaskan cara teknologi keuangan (*fintech*) mempengaruhi kinerja keuangan perbankan dan melihat bagaimana pertumbuhan *fintech* memengaruhi kinerja keuangan perbankan. Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari perusahaan sektor perbankan dengan layanan *fintech* yang beroperasi dari tahun 2012 hingga 2017. Uji perbedaan dilakukan untuk menentukan apakah fenomena *fintech* mengganggu kinerja keuangan perbankan. Salah satu kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa inovasi yang terjadi di bidang perbankan sebagai hasil dari fenomena *fintech* harus dilihat sebagai peluang untuk mengembangkan layanan *fintech* dan meningkatkan kinerja keuangan perbankan daripada sebagai gangguan.

## 2) Penelitian Terdahulu Skala Internasional

Penelitian yang dilakukan oleh Bussoli, et al. (2023) bertujuan untuk mengetahui apakah bank yang tergabung dalam merger *fintech* mengalami peningkatan kinerja keuangan. Hipotesis penelitian diuji menggunakan sampel internasional yang terdiri dari 106 perantara keuangan yang mengimplementasikan merger *fintech* dari tahun 2010 hingga 2018.

Metodologi yang digunakan adalah teknik *Propensity-Score-Matching* (PSM) yang memberikan hasil empiris menggunakan kelompok control dari 8.886 perusahaan keuangan, dengan total 79.974 observasi. Hasilnya menunjukkan bagaimana merger fintech meningkatkan kinerja keuangan perantara. Bukti ini menyoroti nilai strategis fusi fintech dalam sistem keuangan modern.

Penelitian yang dilakukan oleh Agnihotri dan Arora (2022) bertujuan untuk menyelidiki dampak diversifikasi aliran pendapatn dan peningkatan pangsa pendapatan berbasis fintech dalam pendapatan non-bunga terhadap profitabilitas Bank Sektor Publik India. Penelitian ini berfokus pada lima bank sektor publik dari 2010 hingga 2021. *Return on Asset* adalah variabel dependen, sementara pendapatan non-bunga berbasis teknologi dan variabel control seperti ukuran bank, pinjaman, kecukupan modal, *net interest margin*, dan RNPA bersifat variabel independent. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendapatan non bunga memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan profitabilitas bank.

Penelitian yang dilakukan oleh Dwivedi, et al. (2021) bertujuan untuk menyelidiki dampak fintech terhadap daya saing dan kinerja industri perbankan di UEA. Penelitian ini diuji secara empiris berdasarkan 76 profesional perbankan dan eksekutif (*bankir*) dari Dubai (UEA). Temuan menunjukkan bahwa adopsi fintech memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hasil daya saing dan daya saing dalam kinerja industri perbankan di UEA. Temuan kedua menunjukkan bahwa adopsi fintech yang tepat dan selaras dengan manajemen teknologi juga berdampak langsung pada kinerja industri perbankan di UEA.

## **2.3. Kerangka Konseptual Penelitian**

### **2.3.1. Kerangka Analisis Perumusan dan Penerapan Strategi**

Perumusan dan penerapan strategi perusahaan fintech Danamas diawali dengan melihat pernyataan visi dan misi, melakukan audit eksternal dan internal, membuat tujuan jangka panjang hingga mengukur dan mengevaluasi kinerja. Adapun visi dan misi perusahaan fintech

Danamas, yaitu sebagai berikut: visi Danamas yaitu ‘Memberdayakan usaha-usaha produktif’, sementara itu, misi Danamas yaitu: ‘Memudahkan pelaku usaha kecil memperoleh pembiayaan’; ‘Membantu merealisasikan pembiayaan dengan cepat’; dan ‘Membuka kesempatan pelaku usaha kecil untuk terus meningkatkan potensi usahanya’.

Dalam penelitian ini, analisis perumusan dan penerapan strategi pengembangan fintech yang dilakukan perusahaan Danamas, yaitu menysasar dan mendukung usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) dengan produk fintech yang dimiliki perusahaan, memperluas kerjasama dengan berbagai perusahaan perbankan sehingga menjangkau pelaku usaha secara inklusif di Indonesia serta melakukan pengembangan transformasi digital untuk meningkatkan layanan dan tetap kompetitif di pasar fintech. Dalam penelitian ini, analisis perumusan dan penerapan strategi pengembangan fintech yang dilakukan perusahaan Danamas, yaitu menysasar dan mendukung usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) dengan produk fintech yang dimiliki perusahaan, memperluas kerjasama dengan berbagai perusahaan perbankan sehingga menjangkau pelaku usaha secara inklusif di Indonesia serta melakukan pengembangan transformasi digital untuk meningkatkan layanan dan tetap kompetitif di pasar fintech.

### **2.3.2. Kerangka Analisis Kinerja Operasional**

Dalam penelitian ini, analisis kinerja operasional yang digunakan dalam melakukan pengukuran adalah akumulasi pinjaman yang terdiri dari total pinjaman terealisasi (*total loans realized*) dan total pinjaman lunas (*total loans repaid*) selama periode 2018 hingga 2021. Untuk ikhtisar operasional perusahaan pada periode 2022, Danamas sebagai obyek penelitian ini masih belum menerbitkan laporan tahunannya.

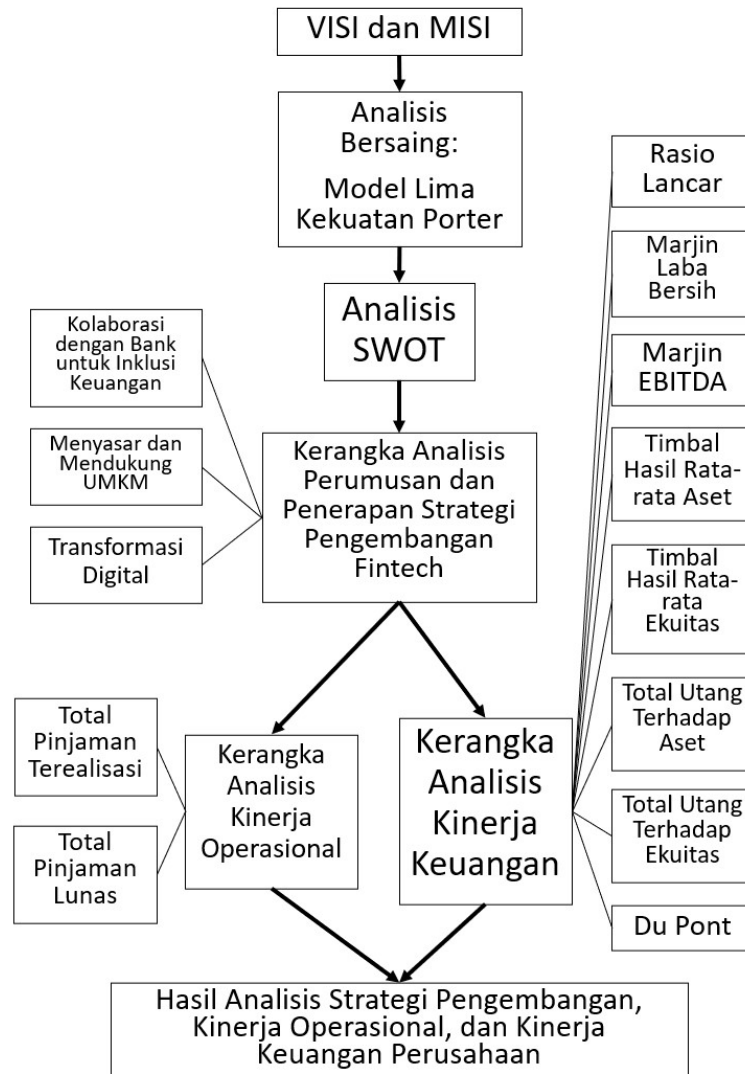
### **2.3.3. Kerangka Analisis Kinerja Keuangan**

Dalam penelitian ini, analisis kinerja keuangan yang dipakai dalam mengukur nilai perusahaan Danamas diantaranya adalah rasio lancar

(*current ratio*), rasio total utang terhadap ekuitas (*debt to equity ratio*), rasio total utang terhadap aset (*debt to assets ratio*), timbal hasil rata-rata aset (*return on average assets*), margin EBITDA (*EBITDA margin*), timbal hasil rata-rata ekuitas (*return on average equity*), dan margin laba bersih (*net profit margin*) selama periode 2018 hingga 2022.

#### 2.3.4. Kerangka Fikir

Dalam penelitian analisis kinerja operasional, kinerja keuangan dan strategi pengembangan perusahaan layanan *peer-to-peer lending* berbasis fintech ini, kerangka fikir dapat digambarkan seperti dibawah ini:



**Gambar 2.7** Kerangka Berfikir.