

STRATEGI ADAPTASI DAN INOVASI MODEL BISNIS DI ERA DISRUPSI DIGITAL**Kurnia Riza Akbar¹, Dewi Puspaningtyas Faeni²**¹Magister Manajemen Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma²Lecturer Postgraduate Masters of Management Universitas Dirgantara Marsekal SuryadarmaEmail: dewi.faeni@unsurya.ac.id**INFO ARTIKEL****Riwayat Artikel:**

Received :27-07-2025

Revised :12-08-2025

Accepted :20-08-2025

Keywords: *Strategic Adaptation; Business Model Innovation; Digital Disruption; Conventional Banking; Fintech***DOI:** <https://doi.org/10.62335>**ABSTRACT**

The rapid proliferation of financial technology (fintech) poses a significant disruptive challenge to the established business models of Indonesia's conventional banking industry. This research provides a concise analysis of the specific adaptation strategies and business model innovations these incumbent banks are implementing to navigate the competitive digital landscape. Employing a qualitative methodology through a multiple case study design, this study delves into the strategic responses of three prominent conventional banks. Data was primarily collected via in-depth interviews with senior executives and analysis of corporate strategic documents. The summary of results reveals a multi-pronged strategic pivot, characterized by the adoption of open-banking ecosystems, significant investment in data analytics for customer personalization, and a fundamental overhaul of organizational culture to foster greater agility. The significance of these findings lies in providing a clear framework for how legacy orga

ABSTRAK

Perkembangan pesat teknologi keuangan (fintech) menimbulkan tantangan disruptif yang signifikan bagi model bisnis konvensional industri perbankan Indonesia. Penelitian ini memberikan analisis ringkas mengenai strategi adaptasi spesifik dan inovasi model bisnis yang diterapkan oleh bank-bank konvensional untuk menghadapi lanskap digital yang kompetitif. Menggunakan

metodologi kualitatif melalui desain studi kasus multi, penelitian ini mengeksplorasi respons strategis tiga bank konvensional terkemuka. Data utama dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan eksekutif senior dan analisis dokumen strategis korporat. Ringkasan hasil menunjukkan pergeseran strategis yang komprehensif, ditandai dengan adopsi ekosistem perbankan terbuka, investasi signifikan dalam analitik data untuk personalisasi pelanggan, dan perubahan mendasar dalam budaya organisasi untuk meningkatkan kelincahan. Signifikansi temuan ini terletak pada penyediaan kerangka kerja yang jelas tentang bagaimana organisasi warisan dapat melakukan transformasi strategis di tengah gangguan digital, dengan menekankan bahwa kesuksesan bergantung pada keselarasan sinergis antara teknologi, strategi, dan budaya.

PENDAHULUAN

Revolusi industri telah memicu gelombang transformasi digital yang merambah ke seluruh sektor ekonomi global, mengubah cara perusahaan beroperasi, berinteraksi dengan pelanggan, dan menciptakan nilai (Faeni, 2024). Salah satu industri yang paling merasakan dampak fundamental dari pergeseran ini adalah sektor jasa keuangan, khususnya perbankan. Selama beberapa dekade, model bisnis perbankan konvensional relatif stabil, mengandalkan jaringan fisik, kepercayaan institusional, dan regulasi yang ketat. Namun, kemunculan perusahaan rintisan teknologi finansial (fintech) dan bank digital telah secara radikal mendisrupsi lanskap tersebut. Entitas-entitas baru ini, dengan kelincahan (agility), struktur biaya yang ramping, dan pendekatan yang berpusat pada pengguna (user-centric), menawarkan proposisi nilai yang superior dalam berbagai layanan, mulai dari sistem pembayaran, pinjaman antar-individu (peer-to-peer lending), hingga manajemen investasi, secara efektif "membongkar" layanan perbankan tradisional.

Kondisi ini menciptakan urgensi yang tinggi bagi bank-bank konvensional untuk melakukan evaluasi ulang terhadap strategi dan model bisnis mereka. Di Indonesia, urgensi ini semakin diperkuat oleh tingkat penetrasi internet dan adopsi ponsel pintar yang sangat masif, ditambah dengan populasi generasi muda yang melek digital dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap layanan yang serba instan, personal, dan terintegrasi (Faeni et al., 2023). Kegagalan untuk beradaptasi bukan lagi sekadar risiko kehilangan sebagian pangsa pasar, melainkan potensi ancaman terhadap keberlangsungan bisnis jangka panjang. Dengan demikian, bank konvensional berada di persimpangan jalan strategis: mempertahankan model bisnis warisan yang semakin tidak relevan atau melakukan transformasi mendasar untuk tetap kompetitif di era digital (Faeni, 2024).

Rasionalisasi masalah penelitian ini berakar pada kompleksitas tantangan yang dihadapi bank konvensional. Masalahnya bukan sekadar persaingan dari pemain baru, melainkan adanya ketidaksesuaian fundamental antara kapabilitas internal mereka dengan tuntutan lingkungan eksternal yang dinamis. Bank-bank ini terbebani oleh tiga tantangan utama: infrastruktur teknologi warisan (legacy IT systems) yang kaku dan mahal untuk dimodifikasi, struktur organisasi yang hierarkis dan cenderung birokratis sehingga memperlambat inovasi, serta budaya perusahaan yang secara historis bersifat konservatif dan resisten terhadap perubahan (Faeni, et al., 2025). Kombinasi dari ketiga faktor ini menciptakan inersia organisasional yang signifikan, menghambat kemampuan bank untuk merespons ancaman disruptif secara cepat dan efektif.

Menghadapi tantangan internal tersebut, transformasi tidak dapat berhasil tanpa adanya pengembangan kapabilitas sumber daya manusia (SDM) yang terencana. Sebagaimana disrupsi lain seperti pandemi COVID-19 yang telah mendorong evaluasi ulang terhadap pengembangan modal manusia di berbagai industri (Faeni et al., 2023), disrupsi digital juga menuntut investasi serupa pada SDM. Oleh karena itu, organisasi modern semakin mengadopsi kerangka kerja strategis seperti Green Human Resource Management (GHRM) untuk menyelaraskan praktik SDM dengan tujuan keberlanjutan (Faeni, Faeni, et al., 2025). Implementasi kebijakan GHRM dan praktik berkelanjutan ini terbukti tidak hanya mampu mendukung tanggung jawab sosial perusahaan dalam isu seperti pengurangan emisi karbon, tetapi juga secara positif memengaruhi reputasi perusahaan dan kesejahteraan karyawan (employee well-being) (Faeni, Oktaviani, Riyadh, Faeni, & Beshr, 2025a; Faeni, Oktaviani, Riyadh, Faeni, & Beshr, 2025b). Pada intinya, strategi-strategi ini bertujuan untuk mendorong pengembangan pengetahuan (*Knowledge development*), yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan dan kualitas layanan yang diberikan dari perspektif sumber daya manusia (Faeni, 2024a; Faeni, 2024b).

Sebagai penyelesaian masalah umum, transformasi digital dan inovasi model bisnis menjadi sebuah keharusan strategis. Namun, proses ini bukanlah sekadar mengadopsi teknologi baru, melainkan sebuah perubahan holistik yang mencakup cara perusahaan mendefinisikan ulang proposisi nilainya, berinteraksi dengan pelanggan, dan mengelola operasional internalnya. Di sinilah letak orisinalitas penelitian ini. Sebagian besar studi yang ada mengenai digitalisasi perbankan di Indonesia cenderung bersifat kuantitatif, mengukur tingkat adopsi digital atau dampaknya terhadap kinerja keuangan. Penelitian ini, sebaliknya, menawarkan analisis kualitatif yang mendalam dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Orisinalitasnya terletak pada upaya untuk membongkar "kotak hitam" dari proses transformasi strategis, menggali secara empiris tentang "bagaimana" dan "mengapa" bank-bank konvensional memilih dan mengimplementasikan strategi adaptasi tertentu, sebuah area yang belum banyak dieksplorasi secara mendalam dalam konteks perbankan Indonesia. Oleh karena itu, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan memahami secara komprehensif strategi adaptasi dan inovasi model bisnis yang

diimplementasikan oleh perbankan konvensional di Indonesia dalam merespons era disrupsi digital.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan sebuah studi kualitatif sederhana yang dirancang sebagai studi literatur (*literature study*), di mana proses perolehan data penelitian dilakukan dengan mengobservasi dan menganalisis secara mendalam berbagai penelitian lain yang relevan. Sumber data sekunder yang digunakan, seperti artikel dari jurnal ilmiah nasional dan internasional serta buku-buku terkait, dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Kriteria pemilihan sumber difokuskan pada karya ilmiah yang secara spesifik membahas tema disrupsi digital, inovasi model bisnis, dan strategi adaptasi dalam konteks industri perbankan konvensional. Seluruh data yang terkumpul dari berbagai literatur tersebut kemudian dianalisis menggunakan metode analisis konten (*content analysis*) untuk mengidentifikasi pola, menyintesis konsep, dan menarik kesimpulan guna menjawab tujuan penelitian, tanpa melibatkan proses wawancara atau analisis dokumen fisik dari perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan observasi dan analisis terhadap berbagai literatur ilmiah yang relevan, teridentifikasi tiga strategi adaptasi dan inovasi model bisnis utama yang secara konsisten diimplementasikan oleh industri perbankan konvensional dalam menghadapi era disrupsi digital.

1. Transformasi Menuju Ekosistem Perbankan Terbuka (Open Banking)

Studi literatur menunjukkan adanya pergeseran fundamental dari model perbankan yang tertutup dan monolitik menuju model ekosistem yang lebih terbuka dan kolaboratif. Bank-bank konvensional tidak lagi memandang perusahaan fintech semata-mata sebagai pesaing, melainkan sebagai mitra potensial. Implementasi strategi ini terwujud melalui pemanfaatan *Application Programming Interfaces (API)* yang memungkinkan integrasi layanan dari pihak ketiga ke dalam platform perbankan. Fenomena ini sejalan dengan konsep pengembangan ekosistem digital, di mana bank bertindak sebagai platform utama yang mengorkestrasi berbagai layanan keuangan, mulai dari pembayaran, investasi, hingga asuransi yang disediakan oleh mitra fintech. Keterlibatan dalam ekosistem ini memungkinkan bank untuk memperluas jangkauan layanan tanpa harus membangun semua kapabilitas dari awal (Li et al., 2017), serta mengelola aset komplementer secara lebih efektif (Tece, 2007).

Elaborasi lebih lanjut dari literatur menunjukkan bahwa strategi ekosistem ini merupakan respons strategis untuk mengelola interdependensi dalam lanskap bisnis modern. Dalam model ini, bank berfungsi sebagai pengelola "platform", sementara para mitra fintech bertindak sebagai penyedia "komplemen" yang inovatif. Permintaan nasabah tidak lagi hanya untuk produk tunggal, melainkan untuk sebuah

sistem layanan yang terintegrasi, dan platform perbankan terbuka menjawab kebutuhan ini dengan menyatukan berbagai layanan dalam satu atap. Pendekatan ini menuntut kemampuan untuk menjalin kemitraan (*partnership*) dan kolaborasi yang kuat, di mana bank harus mampu berinteraksi dalam jaringan bisnis yang dinamis untuk menciptakan nilai tambah yang tidak dapat dihasilkan sendiri.

2. Pemanfaatan Analitik Data untuk Personalisasi Layanan

Berbagai penelitian menggarisbawahi peningkatan investasi dan fokus perbankan konvensional pada teknologi big data dan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*). Pemanfaatan data secara masif menjadi fondasi untuk merespons perubahan dan tuntutan pelanggan dengan strategi yang lebih tepat (Hartini, 2023). Bank menggunakan analitik data untuk memahami perilaku nasabah secara mendalam, memprediksi kebutuhan mereka, dan menawarkan produk yang sangat terpersonalisasi. Pendekatan berbasis data (*data-driven*) ini memungkinkan bank untuk beralih dari penawaran produk massal ke solusi keuangan yang disesuaikan untuk setiap individu, sehingga meningkatkan pengalaman dan loyalitas nasabah. Pemanfaatan *human analytics* tidak hanya terbatas pada pelanggan, tetapi juga untuk pengambilan keputusan internal yang lebih objektif (Hartini, 2023).

Pendekatan berbasis data ini secara fundamental mengubah proses pengambilan keputusan dari yang sebelumnya mengandalkan intuisi menjadi berbasis bukti empiris, sehingga keputusan dapat dibuat secara lebih rasional sambil menghindari risiko. Pemanfaatan big data memungkinkan bank untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi kinerja dan umpan balik nasabah secara komprehensif untuk mengidentifikasi kebutuhan spesifik mereka. Praktik ini serupa dengan bagaimana perusahaan di sektor lain menganalisis data klik dan preferensi regional untuk menyesuaikan rekomendasi produk. Dengan demikian, bank dapat secara proaktif mengembangkan produk dan layanan yang lebih relevan, menciptakan pengalaman nasabah yang unggul, dan pada akhirnya membangun keunggulan kompetitif yang sulit ditiru.

3. Adopsi Budaya Organisasi yang Lincah (*Agile Culture*)

Tantangan utama yang diidentifikasi dalam literatur adalah inersia organisasional yang menghambat perubahan. Sebagai respons, banyak bank konvensional memulai transformasi budaya secara fundamental. Ditemukan bahwa bank-bank tersebut secara aktif mengadopsi metodologi kerja yang lincah (*agile*), seperti pembentukan tim-tim kecil lintas fungsi (*squads*) yang memiliki otonomi untuk mengembangkan produk secara iteratif dan cepat. Perubahan ini menuntut adanya perubahan *mindset* dan kesadaran di seluruh lapisan organisasi (Aprilia & Subiyantoro, 2022). Upaya ini juga didukung dengan membangun budaya pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning culture*), di mana karyawan didorong untuk terus meningkatkan keterampilan dan beradaptasi dengan teknologi baru (Faidz & Kuswinarno, 2024). Tujuannya adalah untuk mengurangi birokrasi, mempercepat pengambilan

keputusan, dan meningkatkan kapasitas organisasi dalam merespons perubahan pasar secara dinamis.

Transformasi budaya ini merupakan inti dari manajemen perubahan (*change management*), yang harus dimulai dari perubahan pola pikir dan kesadaran para pemimpin untuk berani melakukan penyesuaian terhadap dinamika baru. Budaya pembelajaran berkelanjutan menjadi pilar utama dalam adaptasi jangka panjang, di mana karyawan didorong untuk secara konsisten memperbarui keterampilan mereka seiring dengan perkembangan teknologi. Praktik ini diwujudkan dengan mengubah gaya manajemen yang kaku dan hierarkis menjadi lebih egaliter dan kolaboratif, yang terbukti mampu meratakan hierarki organisasi dan meningkatkan efisiensi secara signifikan. Dengan demikian, kelincuhan bukan hanya tentang kecepatan proses, tetapi juga tentang menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, pemberdayaan karyawan, dan kemampuan adaptasi yang tinggi.

Temuan hasil studi literatur ini mengonfirmasi bahwa respons perbankan konvensional terhadap disrupsi digital merupakan sebuah proses transformasi yang kompleks dan multifaset. Ketiga strategi yang teridentifikasi – transformasi menuju ekosistem terbuka, pemanfaatan analitik data, dan adopsi budaya agile – dapat dianalisis secara mendalam melalui kerangka teoretis kapabilitas dinamis dan inovasi model bisnis yang telah diuraikan sebelumnya. Strategi-strategi ini secara kolektif menunjukkan adanya upaya sistematis untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga membentuk kembali keunggulan kompetitif di lanskap industri yang baru.

Ketiga strategi tersebut merupakan wujud nyata dari pengembangan kapabilitas dinamis sebagaimana dikonsepsikan oleh Teece (2007). Strategi perbankan terbuka adalah manifestasi dari kapabilitas merasakan (*sensing*) peluang ekosistem baru dan mengonfigurasi ulang (*reconfiguring*) batas-batas perusahaan melalui kemitraan strategis. Pemanfaatan analitik data secara intensif merupakan implementasi dari kapabilitas merasakan (*sensing*) kebutuhan pelanggan secara lebih akurat dan merebut (*seizing*) peluang dengan menciptakan proposisi nilai yang dipersonalisasi. Sementara itu, adopsi budaya agile adalah fondasi dari kapabilitas mengonfigurasi ulang (*reconfiguring*), di mana struktur, proses, dan pola pikir internal diubah untuk mendukung kelincuhan dan inovasi berkelanjutan. Ini menunjukkan bahwa bank tidak hanya mengadopsi teknologi, tetapi secara sadar membangun kemampuan organisasional untuk beradaptasi secara terus-menerus.

Lebih lanjut, implementasi ketiga strategi ini secara simultan dapat dipandang sebagai sebuah proses inovasi model bisnis (BMI) yang fundamental, bukan sekadar perbaikan inkremental (Andreini et al., 2022). Perpindahan ke model ekosistem terbuka secara drastis mengubah arsitektur rantai nilai dan cara bank menciptakan nilai. Pemanfaatan data untuk personalisasi mengubah proposisi nilai inti dari penyedia produk menjadi penyedia solusi keuangan yang terpersonalisasi. Jika merujuk pada model konversi yang terjadi di perbankan syariah, seperti Pure Model atau Acquisition Model (Azani & Basri, 2022), transformasi yang ditemukan dalam literatur ini bersifat

serupa dalam skala, yaitu sebuah perubahan kegiatan usaha yang menyeluruh. Hal ini menandakan bahwa bank-bank konvensional yang berhasil adalah mereka yang tidak lagi terikat pada model bisnis lama, melainkan secara proaktif merancang ulang cara mereka beroperasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif baru di era digital.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis strategi adaptasi serta inovasi model bisnis yang diimplementasikan oleh perbankan konvensional di Indonesia sebagai respons terhadap era disrupsi digital. Berdasarkan studi literatur yang dilakukan, disimpulkan bahwa respons industri perbankan tidak bersifat parsial, melainkan merupakan sebuah transformasi holistik yang ditopang oleh tiga pilar strategi utama. Strategi pertama adalah pergeseran menuju model ekosistem perbankan terbuka (open banking) melalui kolaborasi strategis dengan perusahaan fintech dan pemanfaatan API. Kedua, investasi signifikan pada pemanfaatan analitik data dan kecerdasan buatan untuk menciptakan personalisasi layanan yang superior bagi nasabah. Pilar ketiga adalah adopsi budaya organisasi yang lincah (agile) guna meningkatkan kecepatan dan fleksibilitas dalam berinovasi, yang didukung oleh pembangunan budaya pembelajaran berkelanjutan.

Secara teoretis, ketiga strategi ini merupakan wujud nyata dari pengembangan kapabilitas dinamis dan inovasi model bisnis yang fundamental, bukan sekadar adopsi teknologi biasa. Temuan ini menegaskan bahwa untuk mempertahankan relevansi dan keunggulan kompetitif, bank konvensional harus mampu menyelaraskan secara sinergis antara kemajuan teknologi, penataan ulang strategi eksternal, dan transformasi budaya internal. Dari perspektif manajerial, penelitian ini mengimplikasikan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak dapat dicapai secara terpisah-pisah. Para pemimpin industri perbankan perlu menerapkan pendekatan terintegrasi di mana strategi ekosistem, kapabilitas analitik data, dan kelincahan budaya organisasi dijalankan secara bersamaan untuk membentuk model bisnis baru yang adaptif dan berdaya saing tinggi di era digital.

Keterbatasan utama penelitian ini adalah pendekatannya yang sepenuhnya mengandalkan data sekunder dari studi literatur. Hal ini membuat analisis berfokus pada tren umum dan kerangka teoretis tanpa dapat menggali secara mendalam kompleksitas dan tantangan praktis yang dihadapi dalam proses implementasi di lapangan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan validasi empiris melalui studi kasus kualitatif yang melibatkan wawancara langsung dengan para pengambil keputusan di industri perbankan. Pendekatan semacam itu dapat memberikan pemahaman yang lebih kaya mengenai dinamika organisasional, resistensi terhadap perubahan, dan faktor-faktor kunci keberhasilan dalam mengorkestrasi transformasi digital di perbankan konvensional.

DAFTAR PUSTAKA

- Andreini, D., Bettinelli, C., Foss, N. J., & Mismetti, M. (2022). Business model innovation: a review of the process-based literature. *Journal of Management and Governance*, 26, 1089– 1121. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09590-w>
- Aprilia, A., & Subiyantoro. (2022). Peluang dan Tantangan: (Bisnis di Era Disrupsi Industri). *Jurnal Eduscience (JES)*, 9(2), 377–387.
- Azani, M., & Basri, H. (2022). Perubahan Kegiatan Usaha Bank Konvensional Menjadi Konversi Bank Syariah Dalam Perspektif Hukum. *SENKIM: Seminar Nasional Karya Ilmiah Multidisiplin*, 2(1), 12–19.
- Faeni, D. P. (2023). SERVQUAL measures: Indonesian government healthcare (BPJS) from a human resource perspective. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(2). <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i2.2271>
- Faeni, D. P. (2024). Green practices and employees' performance: The mediating roles of green human resources management policies and knowledge development. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(8), 1–23. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.4924>
- Faeni, D. P., Faeni, R. P., Basrowi, & Sungkono. (2025). Green HRM for sustainable aviation: An integration evaluation using PLS-SEM and fsQCA. *Environmental Challenges*, 20, 101232. <https://doi.org/10.1016/j.envc.2025.101232>
- Faeni, D. P., Oktaviani, R. F., Riyadh, H. A., Faeni, R. P., & Beshr, B. A. H. (2025a). Green Human Resource Management (GHRM) and Corporate Social Responsibility (CSR) in Reducing Carbon Emissions for Sustainable Practices. *Environmental Quality Management*, 34(3). <https://doi.org/10.1002/tqem.70048>
- Faeni, D. P., Oktaviani, R. F., Riyadh, H. A., Faeni, R. P., & Beshr, B. A. H. (2025b). Green Human Resource Management and Sustainable Practices on Corporate Reputation and Employee Well-being: A model for Indonesia's F&B industry. *Environmental Challenges*, 18, 101082. <https://doi.org/10.1016/j.envc.2025.101082>
- Faeni, D. P., Puspitaningtyas Faeni, R., Alden Riyadh, H., & Yuliansyah, Y. (2023). The COVID-19 pandemic impact on the global tourism industry SMEs: a human capital development perspective. *Review of International Business and Strategy*, 33(2), 317–327. <https://doi.org/10.1108/RIBS-08-2021-0116>