

ABSTRAK

Disrupsi layanan keuangan digital *Buy Now Pay Later* (BNPL) yang ditawarkan oleh *fintech* memberikan tekanan bagi model bisnis kartu kredit yang menjadi salah satu sumber profitabilitas dari Bank XYZ. Tekanan tersebut memunculkan sebuah paradoks bagi Bank XYZ yang harus tetap mampu menjaga stabilitas, efisiensi dan kepatuhan regulasi bisnis kartu kredit yang mereka miliki dengan secara bersamaan harus mampu menjawab tuntutan untuk merespon disrupsi pasar melalui inovasi pada segmen baru melalui pengembangan BNPL yang membutuhkan kecepatan dan pengambilan keputusan berisiko lebih tinggi.

Penelitian ini menganalisis konfigurasi strategi ambidextrous yang digunakan oleh Bank XYZ untuk melakukan pengembangan BNPL tanpa harus merusak bisnis kartu kredit. Selain itu, penelitian ini juga menganalisis peran dari faktor organisasi dan kepemimpinan dalam melakukan kedua kegiatan eksploitasi dan eksplorasi secara seimbang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus menggunakan data dari wawancara mendalam pada 5 informan kunci yang ada di level *Senior Management* dan terlibat dalam pengembangan BNPL. Penelitian ini juga menggunakan data sekunder berupa laporan perusahaan serta data eksternal yang mendukung.

Data yang didapatkan dari penelitian ini dianalisis menggunakan *thematic content analysis* dan diintegrasikan dengan beberapa alat manajemen strategis yaitu RBV–VRIO, SWOT, PESTEL, *Five Forces* dan juga kerangka *dynamic capabilities* sebagai pondasi dalam melakukan strategi *ambidextrous* dengan batasan teori institusional untuk menghasilkan keunggulan kompetitif produk BNPL Bank XYZ. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konfigurasi strategi *ambidextrous* yang dilakukan oleh Bank XYZ merupakan hasil dari dinamika antara *dynamic capabilities* yang menopang dengan kuat, kekuatan inti internal Bank XYZ yang memadai serta kepemimpinan yang menjadi jembatan dalam mengintegrasikan keseimbangan aktivitas eksploitasi dan eksplorasi dalam industri yang diregulasi ketat seperti dalam industri penyedia jasa keuangan tempat Bank XYZ berada. Hasil penelitian ini memberikan sebuah model yang diharapkan dapat memberikan rujukan dalam mengelola aktivitas eksplorasi dan inovasi di Perusahaan.

Kata Kunci: Strategi *Ambidextrous*, *Dynamic Capabilities*, BNPL, Inovasi Perbankan; *Resource-Based View* (RBV), Kepemimpinan; Batasan Regulasi, Keunggulan kompetitif, Teori institusional.

ABSTRACT

The disruption of digital financial services, particularly Buy Now Pay Later (BNPL) offered by fintech companies, has put pressure on the credit card business model, which is one of the key sources of profitability for Bank XYZ. This pressure creates a paradox for Bank XYZ: the bank must maintain the stability, efficiency, and regulatory compliance of its credit card business while simultaneously responding to market disruption through innovation in a new segment BNPL which requires greater speed and higher risk decision-making. This study analyzes the configuration of ambidextrous strategies used by Bank XYZ to develop its BNPL offering without jeopardizing its credit card business. In addition, the study examines the role of organizational and leadership factors in enabling the bank to balance both exploitation and exploration activities.

The research employs a qualitative case study approach using data gathered from in-depth interviews with five key informants at the Senior Management level who are directly involved in BNPL development. Secondary data from company reports and relevant external sources are also utilized. The collected data were analyzed using thematic content analysis and integrated with several strategic management tools RBV–VRIO, SWOT, PESTEL, Five Forces as well as the dynamic capabilities framework as a foundation for formulating ambidextrous strategies, while incorporating institutional theory boundaries to generate competitive advantage for Bank XYZ’s BNPL product.

The findings show that Bank XYZ’s ambidextrous strategy configuration is shaped by the interaction of strong dynamic capabilities, sufficient internal core strengths, and leadership that acts as a bridge to integrate a balance between exploitation and exploration activities within a tightly regulated industry such as financial services. The study provides a model that is expected to serve as a reference for managing exploration and innovation activities within organizations.

Keywords: *Ambidextrous Strategy, Dynamic Capabilities, BNPL, Banking Innovation; Resource-Based View (RBV), Leadership, Regulatory Constraints, Competitive Advantage, Institutional Theory.*