

## Strategi Aliansi Bank Nagari dalam Menghadapi Disrupsi Teknologi *Fintech*

Anggi Puspita Mayasari<sup>1✉</sup>, Vera Pujani<sup>2</sup>, Masyhuri Hamidi<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Andalas Padang

[anggipuspita21@gmail.com](mailto:anggipuspita21@gmail.com)

### Abstract

The purpose of this study was to determine Bank Nagari's leading business segment, the type of Fintech and the collaboration model most suitable for Bank Nagari. This type of research is a case study with a descriptive qualitative approach. Research respondents are strategists or decision makers at Bank Nagari. This study uses primary data obtained from respondents' answers in the form of filling out questionnaires and interviews, namely data obtained directly from the object of research. The data analysis technique uses the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) to select alternative strategies which include Internal Factor Evaluation (IFE) matrix analysis, External Factor Evaluation (EFE) matrix analysis, weighting, rating determination and multiplication of weights with ratings. The results showed that the value of selecting the bank's business segments, namely MSME and Commercial, was the most attractive alternative strategy or had the highest average TAS score of the other alternative strategies (5.784), the value of choosing the type of Fintech P2P Lending was the most attractive alternative strategy or had a total score The highest average TAS of the other strategic alternatives (5.310), the value of selecting the Channeling as collaboration model is the most attractive strategic alternative or has the highest average Total TAS score of the other strategic alternatives (5.199).

Keywords: Alliance Strategy, Disruption, Fintech, *Quantitative Strategic Planning Matrix*, *External Factor Evaluation*.

### Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui segmen bisnis unggulan Bank Nagari, jenis *Fintech* dan model kolaborasi yang paling sesuai dengan Bank Nagari. Jenis penelitian ini adalah studi kasus dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Responden penelitian adalah ahli strategi atau para pengambil keputusan di Bank Nagari. Penelitian ini menggunakan data primer yang di dapat dari jawaban responden berupa pengisian kuisioner dan wawancara yaitu data yang diperoleh langsung dari objek penelitian. Teknik analisis data menggunakan Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk pemilihan alternatif strategi yang meliputi: analisis matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), Matriks *External Factor Evaluation* (EFE), pemberian bobot, penentuan rating dan perkalian bobot dengan peringkat. Hasil penelitian menunjukkan nilai pemilihan segmen bisnis bank yaitu UMKM dan Komersil merupakan alternatif strategi yang paling menarik atau memiliki skor TAS rata-rata tertinggi dari alternatif strategi lainnya (5,784), nilai pemilihan jenis *Fintech P2P Lending* merupakan alternatif strategi yang paling menarik atau memiliki Total skor TAS rata-rata tertinggi dari alternatif strategi lainnya (5,310), nilai pemilihan model kolaborasi *Channeling* merupakan alternatif strategi yang paling menarik atau memiliki Total skor TAS rata-rata tertinggi dari alternatif strategi lainnya (5,199).

Kata kunci: Strategi Aliansi, Disrupsi, *Fintech*, *Quantitative Strategic Planning Matrix*, *External Factor Evaluation*.

INFEB is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



### 1. Pendahuluan

Kekuatan disrupsi yang mempengaruhi perbankan adalah teknologi informasi dan Fintech yang mungkin juga menawarkan peluang baru untuk bisnis lain untuk masuk ke perbankan [1]. Disrupsi digital di sektor keuangan didorong oleh faktor baik dari sisi penawaran, sebagian besar perkembangan teknologi, dan dari sisi permintaan yang disertai dengan perubahan harapan konsumen terhadap pelayanan [2].

Peningkatan digitalisasi secara fundamental dapat mengubah struktur pasar, misalnya dengan mengubah mobilitas hambatan untuk masuk (*barrier to entry*), mengubah parameter persaingan utama di pasar, dan membuka jalan bagi terciptanya pesaing baru dan pengganti baru [3].

Total nominal transaksi pembayaran digital di Indonesia pada tahun 2021 adalah Rp 305,43 Triliun, tumbuh sebesar 49,06% YoY dan didominasi oleh para pemain Fintech, bukan perbankan. Dengan adanya tren kenaikan atau pertumbuhan transaksi pembayaran digital dari tahun 2015 hingga tahun 2021, berarti telah terjadi perubahan gaya hidup masyarakat yang saat ini didominasi oleh pengguna teknologi informasi dengan tuntutan hidup yang serba cepat sehingga menjadi penyebab tumbuhnya Fintech di Indonesia. Fintech adalah penggunaan teknologi untuk menyediakan keuangan baru dan jasa yang lebih baik [4].

Jumlah startup Fintech di Indonesia saat ini adalah terbesar kedua di wilayah ASEAN dengan persentase 20%, peringkat pertama ditempati oleh Singapura sebesar 39%, sejak start-up ini memasuki berbagai

sektor bisnis, mulai dari sistem pembayaran, investasi dan dana pinjaman online [5].

Salah satu program Fintech tahun ini adalah membangun kemitraan. Kemitraan yang telah dilakukan sampai tahun 2021 adalah dengan lembaga keuangan tradisional (29%), data provider (15%), e-commerce (20%) dan kemitraan dengan yang lainnya (36%). Hal ini dapat menjadi peluang bagi perbankan untuk dapat berkolaborasi dengan Fintech, karena kolaborasi diperlukan untuk meningkatkan basis pelanggan, menyediakan sumber data alternatif dan mengembangkan produk baru [6].

Aliansi juga merupakan bentuk bisnis baru yang memungkinkan mitra untuk meningkatkan dan mengontrol hubungan bisnis mereka dalam berbagai cara sehingga bermanfaat di saat disrupsi perusahaan dapat bersaing dengan produk dan layanan baru yang radikal [7]. Saat ini perbankan perlu memperkuat ekosistem keuangan agar lebih inklusif. Hal ini senada dengan yang disampaikan Ketua Dewan Komisiner Otoritas Jasa Keuangan-Wimboh Santoso untuk mendukung transformasi digital, pelaksanaan sinergi kolaborasi kemitraan diperlukan antara perbankan dan Fintech dalam satu ekosistem terintegrasi [8].

Strategi aliansi mengacu pada gagasan luas tentang pengaturan kerja sama antara bisnis yang digambarkan sebagai pengaturan kerjasama antar perusahaan yang bertujuan untuk mencapai tujuan strategis para mitra [9]. Untuk mempertimbangkan peluang Fintech, bank perlu mengembangkan kerangka kerja tertentu dan kriteria kemitraan Fintech potensial sehingga bank dapat fokus pada kemitraan di bidang yang paling bermanfaat bagi bank, pelanggan dan pemegang saham, dengan kontrak yang lebih relasional ini yang menekankan perilaku kooperatif, saling ketergantungan dan timbal balik antar pihak dengan sendirinya mengurangi potensi perilaku oportunistik dengan merancang kontrak bersama dengan sistem dan struktur operasional yang mendorong perilaku kolaboratif yang diinginkan [10].

Model kolaborasi antara perbankan dan Fintech dapat dilaksanakan secara maksimal dengan melibatkan semua pihak yang terkait, sehingga dengan konsep ini inklusi keuangan juga akan lebih efektif dan komprehensif [11]. Pada umumnya Bank memiliki dua opsi, yaitu pertama, mereka mencoba mempertahankan pangsa pasar meskipun ada perubahan dalam proses bisnis saat ini. Opsi kedua adalah kemungkinan bagi bank untuk masuk ke dalam aliansi dengan perusahaan Fintech [12].

Dengan semakin banyak Bank yang berkolaborasi dengan Fintech menjadi perhatian penting ini bagi manajemen PT. Bank Nagari dalam mencari kemungkinan kolaborasi atau kemitraan dengan perusahaan Fintech [13]. Dan hal ini sejalan dengan Corporate Plan Bank Nagari 2022-2026 salah satunya adalah optimalisasi proses bisnis dan sistem Teknologi Informasi untuk mencapai efisiensi serta peningkatan layanan dengan strategi penguatan enabler, diantaranya

dengan melakukan kerjasama dengan Fintech dalam rangka mengembangkan transaksi berbiaya murah dan meningkatkan *fee based income* serta sinergi database sebagai media pengembangan bisnis bank kedepan [14]. Untuk itu perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui kemungkinan kolaborasi Bank dengan Fintech dengan terlebih dahulu memilih segmen bisnis unggulan untuk beraliansi dengan perusahaan Fintech (Segmen Korporasi, Segmen UMKM dan Komersil dan Segmen Konsumer), memilih jenis Fintech yang sesuai untuk menjadi partner atau mitra aliansi PT. Bank Nagari (P2P *Lending*, *Payment Clearing & Settlement*, *Market Aggregator*) dan memilih model aliansi yang paling sesuai antara PT. Bank Nagari dengan perusahaan Fintech [15].

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini memakai pendekatan studi kasus untuk menjawab rumusan masalah utama penelitian yakni terkait dengan strategi aliansi yang merupakan bidang yang peneliti pelajari dalam konsentrasi stratejik. Objek penelitian ini adalah orang yang terlibat langsung dalam menetapkan strategi aliansi perusahaan yaitu top level management yaitu top dan middle level management PT. Bank Nagari.

Jenis data pada penelitian ini ada 2 (dua) yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh dari sumber utama yaitu yang dikumpulkan peneliti langsung di lapangan dengan cara wawancara dan kuesioner [16]. Data sekunder adalah data yang diambil dari literatur yang relevan yang berasal dari laporan perusahaan, website resmi perusahaan, buku, penelitian terdahulu, jurnal, serta sumber bacaan lain termasuk dari internet. Daftar responden disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Daftar Responden

No.	Jabatan Responden
1.	Direktur Utama
2.	Direktur Kepatuhan
3.	Direktur Kredit dan Syariah
4.	Pemimpin Divisi Pemasaran
5.	Pemimpin Divisi Teknologi dan Digitalisasi
6.	<i>Head Group</i> Pengembangan Eksternal Sistem dan <i>E-channel</i>

Dalam penelitian ini, instrumen atau alat yang digunakan adalah QSPM (*Quantitative Strategic Matrix Planning*) [17]. QSPM merupakan alat analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari *Attractive Scores* dari alternatif strategi yang ada [18]. Perhitungan QSPM didasarkan kepada input dari bobot matriks internal dan eksternal, serta alternatif strategi pada tahap pencocokan (*fit*) [19]. *Strategic fit* menunjukkan proses adaptif di mana perusahaan memilih perilaku strategis mereka untuk menangani kondisi eksternal (peluang dan ancaman) dan kondisi internal (kekuatan dan kelemahan) perusahaan secara efektif [20].

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1 Pemilihan Segmen Bisnis Unggulan untuk beraliansi

Alternatif strategi 1 merupakan segmen bisnis Korporasi. Alternatif strategi 2 merupakan segmen bisnis UMKM dan Komersil. Alternatif strategi 3 merupakan segmen bisnis Konsumer. Pemilihan alternatif strategi ini didasarkan pada kondisi bisnis PT. Bank Nagari yang membagi segmentasi bisnisnya berdasarkan aktivitas simpanan, pinjaman dan transaksi nasabah. Berdasarkan hasil rekapitulasi pemilihan Alternatif 2 (segmen bisnis UMKM dan Komersil), merupakan alternatif strategi yang paling

menarik atau memiliki skor TAS rata-rata tertinggi dari alternatif strategi lainnya (5,784).

Sedangkan pemilihan Alternatif strategi 3 (segmen bisnis Konsumer) merupakan alternatif kedua yang dianggap menarik (5,759). Pilihan untuk berkolaborasi di segmen UMKM dan Komersil menjadi alternatif strategi yang tepat dilakukan. Ditopang dengan pertumbuhan jumlah penduduk di Provinsi Sumatera Barat yang meningkat dari tahun ke tahun. Selain itu segmen UMKM telah menjadi motor penggerak ekonomi di Sumatera Barat khususnya dan terbukti resilient di masa krisis, dan banyak melahirkan industri-industri kreatif. Rekapitulasi TAS Pemilihan Segmen Bisnis disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Rekapitulasi TAS Pemilihan Segmen Bisnis

Keterangan	Alternatif 1			Alternatif 2			Alternatif 3		
	Total Int	Total Eks	Total	Total Int	Total Eks	Total	Total Int	Total Eks	Total
Responden 1	2.083	2.267	4.350	2.694	2.094	4.789	2.972	2.022	4.994
Responden 2	2.844	2.439	5.283	3.922	2.878	6.800	4.000	2.878	6.878
Responden 3	2.787	2.556	5.342	3.382	2.333	5.715	3.382	2.222	5.604
Responden 4	2.361	2.692	5.053	3.694	3.527	7.222	3.478	3.527	7.005
Responden 5	2.100	2.444	4.544	2.428	3.272	5.700	2.428	3.161	5.589
Responden 6	2.278	2.267	4.544	2.678	1.989	4.667	2.517	2.172	4.689

Faktor kecocokkan terpenting yang perlu diketahui dalam penelitian ini adalah mampu memahami tujuan dari melakukan aliansi ini. Dalam penelitian ini, PT. Bank Nagari memahami adanya kebutuhan untuk mencari nasabah atau pasar baru dengan karakteristik yang baik dalam bentuk simpanan dan pinjaman. Dengan alasan tersebut, alasan mengapa suatu perusahaan mau beraliansi diantaranya adalah karena perusahaan Fintech dapat berkontribusi dengan kemampuan data besar (big data), keahlian teknologi, peningkatan pengalaman pengguna, dan kemampuan platform baru. Sehingga Bank dapat meminimalkan biaya akuisisi pelanggan dan pengendalian risiko, mengurangi biaya operasi dan meningkatkan efisiensi.

sehingga kolaborasi dengan startup Fintech menjadi hal yang penting untuk diselaraskan dengan strategi bisnis Bank kedepannya (Responden 5).

PT. Bank Nagari sesuai dengan bisnisnya, mulai fokus menggarap pasar yang masih terbuka lebar peluangnya yaitu pasar yang tumbuh pesat perkembangannya saat ini yaitu segmen UMKM dan Komersil. Sementara segmen bisnis Konsumer yang mendominasi pangsa pasar Bank saat ini dinilai kurang bagus prospek kedepannya mengingat pasarnya sudah jenuh di Sumatera Barat, sehingga bisnis perlu bergerak ke pasar yang baru yang masih terbuka luas peluangnya

#### 3.2 Pemilihan Jenis Fintech untuk beraliansi

Alternatif strategi 1 merupakan pemilihan jenis *Fintech P2P Lending*. Alternatif strategi 2 merupakan pemilihan jenis *Fintech Payment, Clearing and Settlement*. Alternatif strategi 3 merupakan pemilihan jenis *Fintech Market Aggregator*. Pemilihan alternatif strategi ini didasarkan pada kemungkinan terbesar dalam memilih partner aliansi sesuai dengan kondisi PT. Bank Nagari saat ini.

Berdasarkan hasil rekapitulasi menurut semua Responden, Alternatif 1 (*Fintech P2P Lending*) merupakan alternatif strategi yang paling menarik atau memiliki Total skor TAS rata-rata tertinggi dari alternatif strategi lainnya (5,310). Sedangkan pemilihan Alternatif strategi 2 (jenis *Fintech Payment, Clearing and Settlement*) merupakan alternatif kedua yang dianggap menarik (5,182). Rekapitulasi TAS pemilihan jenis fintech disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Rekapitulasi TAS Pemilihan Jenis Fintech

Keterangan	Alternatif 1			Alternatif 2			Alternatif 3		
	Total Int	Total Eks	Total	Total Int	Total Eks	Total	Total Int	Total Eks	Total
Responden 1	2.233	2.872	5.106	2.489	2.344	4.833	2.178	1.983	4.161
Responden 2	3.450	2.000	5.450	2.900	2.000	4.900	2.900	2.000	4.900
Responden 3	2.700	2.500	5.200	2.622	2.500	5.122	2.622	2.500	5.122
Responden 4	3.233	2.611	5.844	3.361	2.694	6.056	3.233	2.694	5.928
Responden 5	2.689	2.589	5.278	2.444	3.178	5.622	2.144	2.500	4.644
Responden 6	2.800	5.044	7.844	2.400	4.578	6.978	2.256	4.433	6.689

Transformasi digital dalam perbankan tidak hanya didorong oleh efisiensi, tetapi juga keinginan untuk menghindari pindahnya nasabah eksisting ke bank lain yang menuntut proses transaksi keuangan yang lebih

nyaman dan efisien. Secara umum cost teknologi tidak besar karena hasil yang diperoleh dari sisi *fee-based income*. Bank memiliki modal dimana mereka mengenal pelanggan mereka dan secara tradisional memiliki keunggulan dibandingkan perusahaan lain di

bisnis lending sedangkan Fintech memiliki data dan algoritma.

Dengan beraliansi dengan Fintech, Bank dapat memperoleh keuntungan yaitu pengalaman nasabah disesuaikan dengan perilaku nasabah tersebut, pendekatan jasa layanan yang lebih fleksibel, inklusi dan bisa melayani konsumen yang sebelumnya tidak terlayani serta pergeseran dari product centric ke pengalaman nasabah dengan teknologi. Fintech lending mungkin bisa memberikan diskriminasi harga. Selain itu dari data BPS, dari total pelaku usaha yang ada di Sumatera Barat, potensi pelaku usaha yang belum memiliki pinjaman sebanyak 376.424 pelaku usaha atau 63,48%. Jumlah ini dapat memberikan peluang bagi Bank untuk dapat melakukan aliansi dengan Fintech P2P Lending untuk meningkatkan layanan pinjaman bagi segmen bisnis UMKM & Komersilnya (Responden 3).

### 3.3 Pemilihan Model Kolaborasi Bank dan Fintech

Alternatif strategi 1 merupakan pemilihan model Channeling. Alternatif strategi 2 merupakan pemilihan model Inkubator. Alternatif strategi 3 merupakan pemilihan model Vendor. Pemilihan alternatif strategi ini didasarkan pada kemungkinan terbesar dalam menilai *fit* dalam kolaborasi sesuai dengan kondisi PT. Bank Nagari saat ini. Berdasarkan hasil rekapitulasi menurut semua Responden Alternatif 1 (Channeling) merupakan alternatif strategi yang paling menarik atau memiliki Total skor TAS rata-rata tertinggi dari alternatif strategi lainnya (5,199). Sedangkan pemilihan Alternatif strategi 2 (model kolaborasi Inkubator) merupakan alternatif strategi yang cukup menarik (urutan Total skor TAS rata-rata kedua terbesar) diantara alternatif strategi yang ada (4,842). Rekapitulasi TAS Pemilihan model kolaborasi disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Rekapitulasi TAS Pemilihan Model Kolaborasi

Keterangan	Alternatif 1			Alternatif 2			Alternatif 3		
	Total Int	Total Eks	Total	Total Int	Total Eks	Total	Total Int	Total Eks	Total
Responden 1	2.304	2.700	5.004	1.901	2.344	4.245	2.138	2.244	4.383
Responden 2	2.500	1.361	3.861	2.400	1.361	3.761	1.800	1.361	3.161
Responden 3	3.422	2.500	5.922	3.422	2.300	5.722	3.422	2.300	5.722
Responden 4	3.088	3.172	6.260	3.198	3.233	6.431	3.198	3.294	6.492
Responden 5	2.722	2.822	5.544	2.250	2.178	4.428	2.250	2.178	4.428
Responden 6	2.111	2.500	4.611	1.928	2.378	4.306	2.056	2.378	4.434

PT. Bank Nagari sedang menyesuaikan diri dengan perubahan terkait inovasi digital. Kecepatan penyesuaian Bank lebih cepat dari yang diharapkan. Seperti halnya proses persetujuan apabila melakukan kolaborasi dengan Fintech nantinya dapat diminimalisir dan pemegang saham tidak ikut serta dalam menentukan strategi bisnis Bank, dengan demikian proses persetujuan hanya sampai Komisaris (Responden 4). Perusahaan berjuang untuk mencari peluang (kewirausahaan) dan mencari keuntungan (manajemen strategis). Berkonsentrasi pada salah satu strategi dengan mengesampingkan yang lain akan meningkatkan kemungkinan ketidakefektifan perusahaan atau bahkan kegagalan.

Meskipun Bank tidak memperhitungkan berapa sharing profit yang diperoleh. Akan tetapi PT. Bank Nagari tetap terlibat agar tidak tertinggal dengan Bank lain yang teknologinya sudah semakin maju. Dalam hal ini manajemen sangat mendukung upaya peningkatan pencapaian Dana Pihak Ketiga. Tentunya ini memudahkan proses terjadinya aliansi PT. Bank Nagari dengan Fintech kedepannya. Saat ini, melalui aliansi perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan mendapatkan akses ke sumber daya, pasar, teknologi, dan modal dari kemitraan mereka. Strategi bank terkait menemukan bahwa 54% bank terlibat dalam berkolaborasi dengan Fintech, 21% memiliki strategi digital, dan 3% mempekerjakan seorang Chief Digital Officer. Selain itu, Bank cenderung berinvestasi dalam Fintech yang kecil tetapi mengembangkan kolaborasi terkait produk dengan Fintech yang lebih besar.

### 4. Kesimpulan

Aliansi PT. Bank Nagari dengan Fintech dapat menghemat biaya pengembangan layanan atau produk yang tentunya memberikan *new experience* bagi nasabah, dan memberikan kesempatan bagi Bank untuk *re-branding* dengan penetrasi pasar lebih cepat sehingga bisa mereposisi dirinya dengan lebih baik. Penelitian ini didasarkan pada satu studi kasus sehingga membatasi kemampuan generalisasinya. Dan disarankan untuk penelitian yang akan datang untuk membahas kolaborasi Fintech yang tersebar luas dari beberapa perusahaan lain di bidang perbankan dan tidak tertutup untuk bidang lainnya. Fintech hadir dengan menawarkan konsep *customer experience* yang baru dengan teknologinya yang canggih, maka PT. Bank Nagari dengan segala keterbatasannya pun harus membangun keunggulan kompetitifnya melalui aliansi dengan Fintech.

### Daftar Rujukan

- [1] Acar, O., & Çitak, Y. E. (2019). Fintech Integration Process Suggestion for Banks. *Procedia Computer Science*, 158, 971–978. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.138> .
- [2] Bellardini, L., Del Gaudio, B. L., Previtali, D., & Verdoliva, V. (2022). How do banks Invest in Fintechs? Evidence from Advanced Economies. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 77. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2021.101498> .
- [3] Buchak, G., Matvos, G., Piskorski, T., & Seru, A. (2018). Fintech, Regulatory Arbitrage, and The Rise of Shadow Banks. *Journal of Financial Economics*, 130(3), 453–483. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2018.03.011> .

- [4] Dang, V. T., & Lin, C. S. (2017). Using Hierarchical Linear Modeling to Test The Effect of Overall Strategic Fit On Firm Performance In Different Industry. *Chinese Management Studies*, 11(4), 637–657. DOI: <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2016-0180> .
- [5] Galvin, P., Tywoniak, S., & Sutherland, J. (2021). Collaboration and Opportunism In Megaproject Alliance Contracts: The Interplay Between Governance, Trust and Culture. *International Journal of Project Management*, 39(4), 394–405. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.02.007> .
- [6] Knudsen, E. S., Lien, L. B., Timmermans, B., Belik, I., & Pandey, S. (2021). Sustainability In Turbulent Times? The Effect of Digitalization on The Sustainability Of Competitive Advantage. *Journal of Business Research*, 128, 360–369. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.008> .
- [7] Na`am, J., Harlan, J., Madenda, S., & Wibowo, E. P. (2016). Identification of the Proximal Caries of Dental X-Ray Image with Multiple Morphology Gradient Method. *International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology (IJASEIT)*, 6(3), 343-346. DOI: <http://dx.doi.org/10.18517/ijaseit.6.3.827> .
- [8] Murinde, V., Rizopoulos, E., & Zachariadis, M. (2022). The Impact of The Fintech Revolution on The Future of Banking: Opportunities and Risks. *International Review of Financial Analysis*, 81. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102103> .
- [9] Na`am, J. (2017). Edge Detection on Objects of Medical Image with Enhancement multiple Morphological Gradient (EmMG) Method. *4th Proc. EECSI*. 23-24 Sep. 2017. Yogyakarta: Indonesia. DOI: <http://dx.doi.org/10.1109/EECSI.2017.8239085>
- [10] Riikkinen, M., & Pihlajamaa, M. (2022). Achieving A Strategic Fit In Fintech Collaboration – A Case Study of Nordea Bank. *Journal of Business Research*, 152, 461–472. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.049> .
- [11] Santoso, W., Sitorus, P. M., Batunanggar, S., Krisanti, F. T., Anggadwita, G., & Alamsyah, A. (2020). Talent mapping: a strategic approach toward digitalization initiatives in the banking and financial technology (FinTech) industry in Indonesia. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 12(3), 399–420. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSTPM-04-2020-0075> .
- [12] Shankar, R. K., & Shepherd, D. A. (2019). Accelerating Strategic Fit or Venture Emergence: Different Paths Adopted By Corporate Accelerators. *Journal of Business Venturing*, 34(5). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.06.004> .
- [13] Suherlan, H. (2017). Strategic Alliances in Institutions of Higher Education: A Case Study of Bandung and Bali Institutes of Tourism in Indonesia. *International Journal of Tourism Cities*, 3(2), 158–183. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJTC-08-2016-0022>
- [14] Thakor, A. v. (2020). Fintech and banking: What do we know?. *Journal of Financial Intermediation*, 41. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2019.100833> .
- [15] Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. In *Management Decision* (Vol. 43, Issue 1, pp. 123–148). <https://doi.org/10.1108/00251740510572533>
- [16] Wang, Y., Xiuping, S., & Zhang, Q. (2021). Can Fintech Improve The Efficiency of Commercial Banks? —An Analysis Based on Big Data. *Research in International Business and Finance*, 55. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101338> .
- [17] Wilson Jr, J. D. (2017). *Creating Strategic Value Through Financial Technology (Partnering With a Fintech Company)*. John Wiley & Sons, Inc. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119318682.ch2> .
- [18] Murinde, V., Rizopoulos, E., & Zachariadis, M. (2022). The impact of the FinTech revolution on the future of banking: Opportunities and risks. *International Review of Financial Analysis*, 81. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102103> .
- [19] Demir, A., Pesqué-Cela, V., Altunbas, Y., & Murinde, V. (2022). Fintech, Financial Inclusion and Income Inequality: A Quantile Regression Approach. *European Journal of Finance*, 28(1), 86–107. DOI: <https://doi.org/10.1080/1351847X.2020.1772335> .
- [20] Alshater, M. M., Saba, I., Supriani, I., & Rabbani, M. R. (2022, September 1). Fintech In Islamic Finance Literature: A review. *Heliyon*. Elsevier Ltd. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10385> .