

Kewirausahaan Strategis Industri Perbankan di Tengah Dinamika Lingkungan Persaingan dan Regulasi : Studi Kasus Bank Mandiri

Gilang Petragani, Avanti Fontana

Universitas Indonesia, Indonesia

Email: gpetragani@gmail.com, avanti.fontana@ui.ac.id

Abstrak:

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi implementasi kewirausahaan strategis di Bank Mandiri dengan menggunakan pendekatan mixed methods. Analisis kualitatif dilakukan melalui wawancara mendalam terhadap lima kepala cabang Bank Mandiri dari kelas cabang berbeda yang berperan sebagai penilai pelaksanaan strategi di wilayah operasional masing-masing. Temuan kualitatif menunjukkan bahwa keenam dimensi strategic entrepreneurship meliputi disruptive environment, entrepreneurial mindset, entrepreneurial culture, entrepreneurial leadership, managing resources strategically, dan innovation telah hadir dalam praktik, meskipun dipengaruhi oleh konteks lokal, struktur organisasi, dan gaya kepemimpinan cabang. Secara paralel, analisis kuantitatif melalui survei terhadap 150 responden kepala cabang Bank Mandiri menunjukkan persepsi yang sangat positif terhadap keberadaan dan penerapan dimensi tersebut, dengan nilai rata-rata seluruh konstruk di atas 4,4 pada skala Likert 5 poin. Hasil integrasi data menegaskan adanya sinergi antara strategi pusat dan fleksibilitas cabang dalam menjalankan kewirausahaan strategis, walaupun tantangan seperti birokrasi dan multitasking sumber daya masih menjadi hambatan. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pemahaman corporate entrepreneurship di organisasi besar, serta merekomendasikan penguatan peran Strategic Business Leader, penyederhanaan alur persetujuan inovasi, dan penguatan feedback loop antar unit organisasi.

Kata kunci: kewirausahaan strategis; Bank Mandiri; kepemimpinan kewirausahaan; inovasi; mixed methods

Abstract:

This study aims to explore the implementation of strategic entrepreneurship at Bank Mandiri using a mixed methods approach. The qualitative analysis was conducted through in-depth interviews with five Bank Mandiri branch heads from different branch classifications, who acted as evaluators of strategy implementation within their respective operational areas. The qualitative findings indicate that all six dimensions of strategic entrepreneurship (disruptive environment, entrepreneurial mindset, entrepreneurial culture, entrepreneurial leadership, managing resources strategically, and innovation) are present in practice, although influenced by local context, organizational structure, and leadership styles at the branch level. In parallel, the quantitative analysis, based on a survey of 150 Bank Mandiri branch heads, shows highly positive perceptions regarding the existence and implementation of these dimensions, with all constructs scoring above 4.4 on a five-point Likert scale. The integration of data confirms a synergy between central strategy and branch-level flexibility in executing strategic entrepreneurship, although structural challenges such as bureaucracy and multitasking of resources remain. This study contributes to the understanding of corporate entrepreneurship in large organizations and recommends strengthening the role of Strategic Business Leaders, simplifying innovation approval processes, and reinforcing the feedback loop across organizational units.

Keywords: strategic entrepreneurship; Bank Mandiri; entrepreneurial leadership; innovation; mixed meth

Corresponding: Gilang Petragani

E-mail: gpetragani@gmail.com



PENDAHULUAN

Industri perbankan global kini tengah berada dalam era disrupsi struktural yang ditandai dengan akselerasi digitalisasi, perubahan preferensi konsumen, dan meningkatnya kompleksitas regulasi (Fitriyah et al., 2024; Ngamal & Maximus Ali Perajaka, 2021; Nisa aliza & Putri, 2025). Laporan McKinsey (2023) menunjukkan bahwa lebih dari 60% lembaga

keuangan besar di dunia mempercepat investasi digital demi menjawab tekanan dari fintech, open banking, dan konsumen digital-native. Transformasi ini bukan sekadar adaptasi teknologi, melainkan revolusi fundamental dalam cara bank menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai ekonomi. Di Asia Tenggara, transformasi sistem pembayaran, munculnya neobank, serta platform keuangan berbasis aplikasi telah memaksa bank konvensional untuk mengubah cara mereka beroperasi dan menciptakan nilai. Deloitte (2022) mengungkapkan bahwa hanya 38% bank di ASEAN merasa siap menghadapi kompetisi lintas sektor, menandakan adanya kesenjangan antara kecepatan disrupsi dan kesiapan strategis lembaga keuangan.

Fenomena disrupsi ini diperkuat oleh pergeseran paradigma ekonomi digital yang menuntut organisasi untuk tidak hanya responsif terhadap perubahan, tetapi juga proaktif dalam menciptakan inovasi berkelanjutan (Mudlofar, 2022; Muqaramma et al., 2022; Sabar, 2025). Christensen & Overdorf (2000) menegaskan bahwa organisasi yang gagal mengadopsi disruptive innovation akan mengalami penurunan relevansi pasar secara drastis. Dalam konteks perbankan, hal ini tercermin dari meningkatnya market share fintech yang pada beberapa negara berkembang telah mencapai 15-20% dari total transaksi keuangan digital (OECD, 2020). Organisasi perbankan tradisional kini dihadapkan pada paradoks: mempertahankan stabilitas sebagai lembaga kepercayaan publik, sekaligus mengembangkan kelincahan (agility) untuk berinovasi seperti perusahaan teknologi startup.

Di Indonesia, industri perbankan menghadapi tekanan ganda dari dalam dan luar. Dari sisi eksternal, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bank Indonesia mendorong digitalisasi sistem pembayaran dan penguatan tata kelola melalui inisiatif seperti BI-FAST dan QRIS. Dari sisi pasar, lebih dari 400 entitas fintech telah terdaftar di OJK pada 2024, menawarkan layanan yang tumpang tindih dengan bank, seperti pinjaman, investasi, dan pembayaran. Sementara dari sisi internal, bank-bank nasional dituntut untuk melakukan transformasi digital yang tidak hanya bersifat kosmetik, tetapi menyentuh aspek budaya organisasi, pola kepemimpinan, dan cara pengelolaan sumber daya. Dalam konteks ini, keberhasilan institusi perbankan sangat ditentukan oleh kemampuannya merespons perubahan secara strategis dan inovatif.

Bank Mandiri, sebagai bank dengan aset terbesar di Indonesia (Rp 2.427,22 triliun per Desember 2024), menjadi studi kasus yang menarik karena memiliki kompleksitas organisasi yang tinggi serta inisiatif digital yang progresif, seperti *Living by Mandiri* dan *Kopra*. Inovasi-inovasi ini diluncurkan di tingkat pusat, namun keberhasilannya bergantung pada respons, penerimaan, dan implementasi yang terjadi di tingkat cabang (Bank Mandiri, 2025). Unit cabang bukan sekadar pelaksana kebijakan, tetapi menjadi titik kritis dalam menerjemahkan strategi pusat ke dalam realitas operasional, termasuk bagaimana kebijakan tersebut dirasakan oleh nasabah dan tim kerja. Dengan lebih dari 2.192 kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia, Bank Mandiri menghadapi tantangan koordinasi dan sinkronisasi yang kompleks dalam mengimplementasikan strategi kewirausahaan secara konsisten.

Urgensi penelitian ini muncul dari kebutuhan untuk memahami bagaimana organisasi perbankan besar dapat mengembangkan kapabilitas kewirausahaan strategis di tengah struktur organisasi yang hirarkis dan regulasi yang ketat. Ireland et al. (2003) menjelaskan bahwa *strategic entrepreneurship* merupakan pendekatan yang memadukan eksploitasi sumber daya

yang dimiliki dengan eksplorasi peluang inovatif, namun implementasinya dalam organisasi besar masih menjadi tantangan penelitian yang belum sepenuhnya terpecahkan. Dalam konteks perbankan Indonesia, penelitian mengenai kewirausahaan strategis masih terbatas, padahal sektor ini memainkan peran kunci dalam stabilitas ekonomi nasional dan transformasi digital Indonesia.

Berbeda dengan penelitian yang menempatkan kepala cabang sebagai pelaku strategis, penelitian ini memosisikan mereka sebagai pengamat strategis (*strategic observer*). Mereka menjadi sumber informasi utama yang dapat menilai sejauh mana elemen-elemen kewirausahaan strategis - seperti pola pikir kewirausahaan, budaya organisasi yang mendukung inovasi, kepemimpinan adaptif, dan pengelolaan sumber daya secara strategis - benar-benar diterapkan dalam operasional organisasi. Kepala cabang berinteraksi langsung dengan dinamika pasar, tekanan target, ketidakpastian regulasi, dan ekspektasi pusat, menjadikan mereka aktor kunci yang mampu memberikan penilaian reflektif terhadap praktik strategi yang dijalankan oleh institusi.

Penelitian terdahulu dalam bidang kewirausahaan strategis telah memberikan kontribusi signifikan dalam memahami dimensi-dimensi yang mempengaruhi inovasi organisasi. Kuratko & Morris (2018) mengidentifikasi bahwa *corporate entrepreneurship* memerlukan sinergi antara struktur organisasi, budaya inovasi, dan dukungan manajemen puncak. Sementara itu, Sirmon et al. (2007) melalui konsep *resource orchestration* menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya yang dinamis dan kontekstual dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Hornsby et al. (2013) mengembangkan instrumen pengukuran untuk menilai kesiapan organisasi dalam mengimplementasikan kewirausahaan korporat, yang mencakup dukungan manajemen, otonomi kerja, penghargaan terhadap inovasi, toleransi terhadap risiko, dan alokasi waktu untuk aktivitas kewirausahaan.

Namun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya memfokuskan pada perspektif manajemen puncak atau unit strategis pusat, dengan sedikit perhatian pada bagaimana strategi tersebut dipersepsi dan diimplementasikan di tingkat operasional. Renko et al. (2015) menunjukkan bahwa *entrepreneurial leadership* di tingkat menengah memiliki peran krusial dalam menjembatani visi strategis dengan eksekusi operasional, namun penelitian empiris yang menggali perspektif *middle manager* dalam konteks perbankan masih sangat terbatas. Lebih lanjut, penelitian tentang kewirausahaan strategis di negara berkembang, khususnya Indonesia, masih memerlukan pengembangan kontekstual yang lebih mendalam.

Novelty utama dari penelitian ini terletak pada tiga aspek fundamental. Pertama, penelitian ini mengadopsi perspektif unik dengan memosisikan kepala cabang sebagai pengamat dan penilai strategis, bukan sebagai objek atau pelaku langsung dari strategi kewirausahaan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menangkap gap antara rancangan strategis pusat dengan realitas implementasi di lapangan. Kedua, penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed methods* dengan dominasi kualitatif yang diperkuat data kuantitatif deskriptif, memungkinkan triangulasi yang mendalam antara narasi interpretatif dan pola persepsi terstruktur. Ketiga, penelitian ini secara spesifik mengkaji implementasi kewirausahaan strategis dalam konteks organisasi BUMN perbankan Indonesia, yang memiliki karakteristik unik sebagai entitas bisnis yang juga mengemban misi pembangunan nasional.

Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami dan menganalisis bagaimana kewirausahaan strategis dijalankan oleh Bank Mandiri secara institusional, sebagaimana dinilai dan dimaknai oleh kepala cabang sebagai pengamat strategis terhadap implementasi strategi di lapangan. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mengungkap penilaian kepala cabang terhadap kesiapan dan efektivitas respons strategis Bank Mandiri dalam menghadapi tekanan lingkungan yang disruptif, menilai sejauh mana pola pikir kewirausahaan (entrepreneurial mindset) telah dibangun secara sistemik, menggali observasi terhadap budaya organisasi dalam mendukung inovasi, mengkaji gaya kepemimpinan kewirausahaan, menilai efektivitas pengelolaan sumber daya secara strategis, dan mengidentifikasi sinergi antar variabel kewirausahaan strategis dalam menciptakan inovasi yang relevan.

Manfaat penelitian ini dapat diklasifikasikan dalam beberapa dimensi. Dari aspek teoretis, penelitian ini memperkaya literatur kewirausahaan strategis dengan perspektif dari tingkat operasional sebagai pengamat, menyumbang pada pengembangan teori mengenai dinamika penerapan strategi di organisasi multilevel, dan menawarkan pendekatan penelitian berbasis mixed-method yang menggabungkan evaluasi subjektif dengan temuan deskriptif kuantitatif. Dari aspek praktis, penelitian ini memberikan umpan balik strategis kepada manajemen Bank Mandiri terkait persepsi kepala cabang terhadap efektivitas kewirausahaan strategis, menjadi dasar penyusunan kebijakan pengembangan kepemimpinan cabang yang lebih adaptif, dan menawarkan rekomendasi kebijakan publik kepada regulator untuk mendesain regulasi yang mendorong inovasi secara terarah.

Implikasi jangka panjang dari penelitian ini meliputi kontribusi terhadap pengembangan model organisasi yang tangguh dalam menghadapi disrupsi, peningkatan pemahaman tentang peran middle management dalam transformasi organisasi besar, serta penyediaan framework evaluatif yang dapat digunakan oleh institusi keuangan lain dalam mengukur efektivitas strategi kewirausahaan mereka. Dalam konteks pembangunan ekonomi digital Indonesia, penelitian ini juga dapat memberikan insight berharga bagi pemerintah dalam merancang kebijakan yang mendukung transformasi sektor keuangan yang lebih inovatif dan inklusif, sekaligus mempertahankan stabilitas sistemik yang menjadi prasyarat pertumbuhan ekonomi berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan mixed methods dengan dominasi kualitatif studi kasus, yang dipilih untuk menggali secara mendalam bagaimana proses kewirausahaan strategis dipersepsi, dinilai, dan diamati implementasinya oleh pimpinan cabang Bank Mandiri. Pendekatan ini memungkinkan eksplorasi terhadap dinamika strategi organisasi di tingkat cabang dari perspektif observasional dan interpretatif, terutama dalam menghadapi tekanan disrupsi dan kompleksitas regulasi.

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus tunggal terpancang (embedded single-case study), dengan Bank Mandiri sebagai unit kasus utama dan 5 (lima) cabang dari kelas dan segmen yang berbeda sebagai sub-unit analisis. Komponen kuantitatif dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert 1 (satu) sampai 5 (lima) yang diisi oleh 150 responden kepala

cabang, bertujuan untuk menangkap persepsi dan penilaian mereka terhadap dimensi-dimensi dalam model kewirausahaan strategis secara lebih terstruktur.

Teknik utama pengumpulan data adalah wawancara mendalam semi-terstruktur kepada 5 (lima) kepala cabang Bank Mandiri yang dipilih berdasarkan variasi kelas cabang dan segmen. Panduan wawancara disusun berdasarkan enam konstruk utama dari model penelitian ini: 1) lingkungan disruptif, 2) pola pikir kewirausahaan, 3) budaya kewirausahaan, 4) kepemimpinan kewirausahaan, 5) pengelolaan sumber daya strategis, dan 6) inovasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah 150 kepala cabang aktif di lingkungan Bank Mandiri yang berada di area Jakarta Selatan, Depok, dan Bogor. Sampel penelitian ditentukan secara purposive sampling, dengan kriteria responden: merupakan kepala cabang aktif Bank Mandiri yang menjabat minimal 1 tahun, bertanggung jawab terhadap pencapaian kinerja cabang dan pelaksanaan strategi pusat, pernah atau sedang terlibat dalam inisiatif transformasi organisasi, khususnya digitalisasi, serta bersedia mengisi kuesioner secara penuh dan memberikan data yang valid.

Analisis data menggunakan analisis tematik untuk data kualitatif mengikuti enam langkah Braun dan Clarke (2006): familiarisasi dengan data, koding awal, pencarian tema, peninjauan tema, pendefinisian dan penamaan tema, serta penyusunan laporan hasil. Untuk data kuantitatif, digunakan statistik deskriptif sederhana meliputi rata-rata (mean), frekuensi dan persentase, serta standar deviasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk merupakan bank milik negara terbesar di Indonesia yang berdiri pada 2 Oktober 1998 sebagai hasil konsolidasi empat bank BUMN yakni Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia (Exim), dan Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo). Konsolidasi ini tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga mencakup penyatuan sistem perbankan, budaya organisasi, dan sumber daya manusia, menjadikan Bank Mandiri sebagai simbol transformasi sektor perbankan nasional pascakrisis.

Dalam dua dekade terakhir, Bank Mandiri telah berkembang menjadi institusi keuangan papan atas di Asia Tenggara. Pada tahun 2024, Bank Mandiri mencatat total aset sebesar Rp 2.427,22 triliun, tumbuh sekitar 11,6% secara tahunan (year-on-year). Di sisi kinerja laba, per Desember 2024 Bank Mandiri membukukan laba bersih konsolidasi sebesar Rp 55,78 triliun, atau tumbuh 1,3% dibanding periode yang sama tahun sebelumnya. Bank Mandiri saat ini melayani lebih dari 34 juta nasabah aktif, dengan dukungan 2.192 kantor cabang, 12.885 ATM, serta dua platform digital utama: Livin' by Mandiri untuk segmen ritel dan Kopra by Mandiri untuk layanan wholesale.

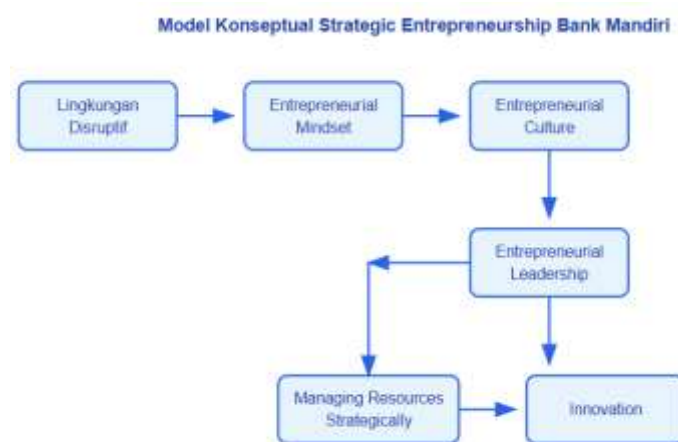
Livin' kini telah digunakan oleh lebih dari 29,3 juta pengguna, dengan transaksi digital menembus 3,9 miliar transaksi pada akhir 2024, sedangkan Kopra mencatat total transaksi korporasi lebih dari Rp 22.700 triliun per tahun. Capaian ini menunjukkan kekuatan Bank

Mandiri dalam membangun layanan yang adaptif terhadap perubahan perilaku nasabah dan tuntutan pasar digital.

Strategi Transformasi 2020-2024 dan Inisiatif mDNA

Memasuki dekade 2020-an, Bank Mandiri menghadapi tantangan besar dari dua sisi: tekanan digitalisasi yang semakin masif dan disrupsi global akibat pandemi COVID-19. Dalam menanggapi realitas ini, manajemen menetapkan arah strategis jangka menengah yang dikenal dengan nama "Strategi 3-3-1", yang merupakan kerangka transformasi menyeluruh mencakup aspek budaya, proses bisnis, teknologi, dan peran pemimpin di seluruh lini organisasi.

Model Konseptual Strategic Entrepreneurship Bank Mandiri:



Gambar 1. Model Konseptual Strategic Entrepreneurship

Strategi 3-3-1 merupakan penyederhanaan visi strategis Bank Mandiri ke dalam tiga elemen inti: 1) 3 Fokus Perubahan (People Transformation, System Transformation, Culture Transformation); 2) 3 Kekuatan Inti (Wholesale Banking Value Chain, Regional Sector Champion, Liquidity Management Leadership); dan 3) 1 Gaya Eksekusi (Aggressive but Prudent Gesture).

Mandirian DNA (mDNA) adalah kerangka budaya dan perilaku baru yang diluncurkan oleh Bank Mandiri sejak 2020 sebagai bagian dari strategi transformasi organisasi. mDNA terdiri atas lima nilai utama: Start from the End (berorientasi hasil), Create Our Own Game (inovasi dan diferensiasi), Fast Detail Don't Want to Fail (eksekusi berkualitas), Go to Z (komitmen penuh), dan Never Walk Alone (kolaborasi tim).

Tabel 1. Nilai mDNA Bank Mandiri

Nilai mDNA	Deskripsi	Implementasi
Start from the End	Berorientasi pada hasil akhir dan impact	Target jelas, KPI terukur
Create Our Own Game	Menciptakan inovasi dan diferensiasi	Produk unique, strategi breakthrough
Fast Detail Don't Want to Fail	Eksekusi cepat dengan detail sempurna	Quality first, zero defect

Go to Z	Komitmen penuh hingga tuntas	All-in mentality, persistent
Never Walk Alone	Kolaborasi dan kerjasama tim	Team work, synergy

Dalam strategi ini, Bank Mandiri menegaskan posisi kepala cabang bukan hanya sebagai administrator operasional, tetapi sebagai CEO lokal (Strategic Business Leader/SBL) yang diberi wewenang untuk mengembangkan strategi bisnis berdasarkan karakteristik wilayah masing-masing. Melalui program pelatihan SBL yang diluncurkan sejak 2021, para pimpinan cabang dibekali lima pilar kompetensi: Strategic Thinking & Planning, Business Execution, Wholesale Mindset, Winning Spirit, dan Create Our Own Game.

Hasil Analisis Data Kualitatif

Analisis data kualitatif dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan pendekatan analisis tematik yang dikembangkan oleh Braun dan Clarke (2006). Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk mengidentifikasi pola-pola tematik yang mencerminkan persepsi dan evaluasi para kepala cabang Bank Mandiri terhadap implementasi kewirausahaan strategis di lingkungan kerja mereka. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur berdasarkan panduan yang mencakup enam konstruk utama dalam kerangka strategic entrepreneurship (Ireland et al., 2003).

Tabel 2. Data Responden Wawancara

Informan	Kelas Cabang	Wilayah	Masa Jabatan	Latar Belakang
Informan A	Cabang Utama	Jakarta Selatan	2 tahun	S2 Manajemen, 8 tahun di perbankan
Informan B	Cabang Pembantu	Depok	1,5 tahun	S1 Ekonomi, 6 tahun di perbankan
Informan C	Cabang Prioritas	Jakarta Pusat	3 tahun	S2 MBA, 10 tahun di perbankan
Informan D	Cabang Mikro	Bogor	2,5 tahun	S1 Akuntansi, 7 tahun di perbankan
Informan E	Cabang Regional	Jakarta Timur	4 tahun	S2 Manajemen, 12 tahun di perbankan

Proses Analisis Tematik

Proses analisis menghasilkan 41 kode awal yang dikategorikan ke dalam enam konstruk utama. Penyusunan kode dilakukan secara manual dengan pendekatan kombinasi deduktif dan induktif, yakni berdasarkan konstruk teoritis yang telah ditetapkan (Ireland et al., 2003) serta membuka ruang bagi tema-tema baru yang muncul secara alami dari data lapangan.

Tabel 3. Kode Awal Hasil Transkrip

Konstruk	Jumlah Kode	Contoh Kode
Disruptive Environment	7	Tekanan digitalisasi, Kompetisi fintech, Perubahan perilaku nasabah
Entrepreneurial Mindset	6	Pola pikir proaktif, Berani ambil risiko, Mindset warung
Entrepreneurial Culture	8	Toleransi kegagalan, Budaya eksperimen, Kolaborasi tim
Entrepreneurial Leadership	7	Gaya kepemimpinan fleksibel, Pemimpin inspiratif, Delegasi wewenang
Managing Resources	6	Efisiensi SDM, Multitasking, Hambatan birokrasi
Innovation	7	Inovasi digital, Inovasi berbasis komunitas, Momentum hilang

Melalui pengelompokan terhadap 41 kode awal, diperoleh enam tema utama yang menggambarkan dinamika interaksi antara organisasi, konteks eksternal, dan kapasitas internal dalam mendorong proses inovasi dan kewirausahaan strategis:

Tema 1: Adaptasi Strategis terhadap Lingkungan Disruptif

Tema ini mengangkat persepsi para kepala cabang mengenai respons organisasi terhadap tekanan lingkungan seperti digitalisasi, regulasi keuangan, dan perubahan perilaku konsumen. Seluruh responden sepakat bahwa transformasi digital telah menjadi pusat strategi Bank Mandiri, namun kesiapan pelanggan dan tantangan geografis tetap menjadi isu krusial.

"Kalau menurut aku ya Mas Gilang, Mandiri sepertinya sudah siap banget. Kayak kita kan sekarang udah ada nih aplikasi yang menurutku sih udah cukup advance ya, kayak Livin dan Kopra." (Informan B)

"Yang paling berpengaruh itu perilaku konsumen. Mereka banyak yang udah shifting ke aplikasi lain yang lebih cepat dan responsif." (Informan B)

"Banyak masyarakat di sana yang masih suka transaksi tunai. Kita jadi punya PR sebagai edukator digital juga." (Informan D)

Tema 2: Pola Pikir Kewirausahaan yang Kontekstual dan Responsif

Tema ini merefleksikan pandangan responden terhadap keberadaan pola pikir kewirausahaan dalam organisasi, baik di tingkat pusat maupun cabang. Beberapa kepala cabang menggambarkan mindset entrepreneur sebagai kemampuan menyesuaikan strategi dengan kondisi lokal, mengambil risiko, dan bertindak proaktif terhadap tantangan.

"Mengelola cabang itu sama seperti mengelola warung. Kita harus bisa jual produk dan cari untung sesuai kebutuhan lokal." (Informan C)

"Aku rasa sih mindset kita sudah berubah ya, dan banyak inisiatif-inisiatif yang baru yang bisa kita pakai sebagai kepala cabang." (Informan B)

"Suatu tempat kebutuhannya apa, kita juga dagangannya beda. Jadi nggak bisa semuanya disamaratakan." (Informan D)

Tema 3: Budaya Eksperimen dan Kolaborasi yang Adaptif

Tema ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki budaya dasar yang seragam melalui AKHLAK dan mDNA, tetapi diimplementasikan secara berbeda di setiap cabang. Budaya ini dinilai cukup terbuka terhadap ide baru dan eksperimen, meskipun ruang toleransi terhadap kegagalan tetap tergantung gaya kepemimpinan.

"Toleransi terhadap kegagalan tinggi banget. Bahkan kadang kegagalan kita di Mandiri itu dianggap keberhasilan di tempat lain." (Informan E)

"Kita dulu pernah punya Innovation Award. Itu bentuk dorongan budaya agar insan Mandiri berpikir kritis dan inovatif." (Informan C)

"Masing-masing cabang punya budaya kerja sendiri. Tapi tetap, tujuannya sama: capai KPI dengan cara yang sesuai kondisi masing-masing." (Informan B)

Tema 4: Kepemimpinan Kewirausahaan yang Inspiratif dan Memberdayakan

Kepemimpinan muncul sebagai variabel penting dalam menjembatani strategi pusat dengan realitas cabang. Pemimpin yang visioner, terbuka terhadap ide, dan membangun relasi emosional dengan tim dinilai sebagai kunci keberhasilan implementasi kewirausahaan strategis.

"Pemimpinnya harus ngasih panggung, bukan cuma aturan." (Informan C)

"Yang saya suka, pimpinan yang bisa ngajak diskusi anak buah. Lebih fleksibel juga bentuknya, tidak satu arah." (Informan A)

"Saya look up to Bu Tiwi dan Pak ADH. Mereka lebih wise, support work-life balance, dan fokus ke GRIT." (Informan B)

Tema 5: Manajemen Sumber Daya yang Strategis dan Kontekstual

Tema ini menunjukkan bagaimana sumber daya seperti SDM, sistem teknologi, dan kebijakan operasional dialokasikan, dimanfaatkan, dan dikembangkan untuk mendukung pencapaian strategis di cabang. Ada pengakuan atas efisiensi dan keluwesan di cabang, tetapi juga terdapat hambatan birokratis yang memperlambat kelincahan.

"Teller dulu pegang 100 transaksi, sekarang cuma separuhnya. Sisanya bisa kerjakan hal lain." (Informan A)

"Saya sebagai branch manager punya strategi sendiri. Manajemen cukup kasih ruang." (Informan B)

"SDM di cabang harus multitasking, antara operasional dan sales. Itu capek." (Informan B)

"Rutinitas itu membunuh kreativitas. Kita perlu ruang untuk mikir dan eksekusi ide." (Informan D)

Tema 6: Inovasi Operasional yang Kontekstual namun Terhambat Struktur

Inovasi di level cabang umumnya bersifat pragmatis, berbasis komunitas, dan muncul dari pengalaman langsung dengan nasabah. Namun, birokrasi persetujuan dan keterbatasan kapasitas menjadi hambatan keberlanjutan inovasi.

"Kita bisa buka rekening digital tanpa datang ke cabang. Itu percepat akuisisi." (Informan B)

"Kita kerja sama dengan sekolah, komunitas olahraga, kantor-kantor sekitar." (Informan B)

"Approval yang panjang kadang bikin momentumnya hilang. Ide udah siap, tapi kelamaan." (Informan E)

"Kita sudah punya tools, tapi masyarakatnya belum semua siap. PR-nya edukasi." (Informan D)

Hasil Analisis Data Kuantitatif

Analisis deskriptif dilakukan terhadap data dari 150 responden menggunakan skala Likert 1-5 pada enam konstruk utama kewirausahaan strategis.

Tabel 4. Statistik Deskriptif Konstruk Kewirausahaan Strategis

Konstruk	Mean	Median	Modus	Std. Deviasi	Skewness
Disruptive Environment (DE)	4.43	5.00	5.00	0.65	-0.89
Entrepreneurial Mindset (EM)	4.52	5.00	5.00	0.58	-1.12
Entrepreneurial Culture (EC)	4.47	5.00	5.00	0.61	-0.95
Entrepreneurial Leadership (EL)	4.51	5.00	5.00	0.59	-1.08
Managing Resources Strategically (MRS)	4.56	5.00	5.00	0.55	-1.25
Innovation (I)	4.65	5.00	5.00	0.76	-1.47

Hasil menunjukkan nilai rata-rata semua konstruk berada pada rentang 4.43-4.65, menandakan persepsi sangat positif responden terhadap penerapan kewirausahaan strategis. Standar deviasi 0.55-0.76 menunjukkan konsistensi persepsi yang tinggi, sedangkan skewness negatif mengindikasikan dominasi skor tinggi.

Tabel 5. Distribusi Frekuensi Variabel Disruptive Environment

Skor	Frekuensi	Persentase
1	0	0%
2	0	0%
3	24	16%
4	29	19.3%
5	97	64.7%
Total	150	100%

Sebanyak 64,7% responden memberikan skor tertinggi, menandakan pengakuan kuat terhadap tekanan eksternal dan tantangan digitalisasi. Tidak ditemukan skor rendah, menunjukkan tidak adanya penolakan terhadap pernyataan.

Integrasi Temuan Kualitatif dan Kuantitatif

Pendekatan mixed method menghasilkan pemahaman holistik implementasi kewirausahaan strategis di Bank Mandiri. Hasil kuantitatif menunjukkan persepsi positif (mean > 4.4) yang selaras dengan temuan kualitatif tentang adaptasi organisasi terhadap disrupsi, keberadaan mindset kewirausahaan, budaya kolaboratif, dan kepemimpinan yang memberdayakan.

Tabel 6. Sinkronisasi Temuan Kualitatif dan Kuantitatif

Konstruk	Mean	Temuan Kualitatif	Analisis Integrasi
Innovation	4.65	"Livin itu super app, update terus"	Sinkronisasi tinggi - inovasi digital diakui
Managing Resources	4.56	"SDM multitasking, capek"	Divergensi - persepsi positif vs realitas tekanan
Entrepreneurial Leadership	4.51	"Pemimpin harus kasih panggung"	Sinkronisasi - kepemimpinan memberdayakan

Meskipun terjadi sinkronisasi pada sebagian besar variabel, terdapat divergensi pada Managing Resources Strategically. Secara kuantitatif skor tinggi, namun wawancara mengungkap tekanan multitasking dan keterbatasan struktural.

Kesesuaian dengan Model Strategic Entrepreneurship

Penelitian menggunakan kerangka Strategic Entrepreneurship (Ireland et al., 2003; Sirmon et al., 2007) yang terdiri enam dimensi. Hasil menunjukkan keenam konstruk hadir nyata dan saling terkait dalam mendorong inovasi dan keunggulan kompetitif. Nilai rata-rata >

4.4 menandakan persepsi sangat positif, menunjukkan relevansi model untuk organisasi besar seperti Bank Mandiri.

Strategi Organisasi dan Respons Disrupsi

Bank Mandiri menunjukkan kemampuan adaptif tinggi terhadap tekanan eksternal melalui pengembangan Livin' dan Kopra. Transformasi melalui strategi 3-3-1 dan penguatan mDNA menjadi kunci keberhasilan. Konsep "Create Our Own Game" telah diinternalisasi sebagai cara berpikir strategis, mendukung literatur bahwa organisasi besar dapat menjadi entrepreneurial melalui struktur fleksibel dan pemberdayaan lini depan (Morris et al., 2010).

Kepemimpinan Kewirausahaan dan Peran Cabang

Peran kepala cabang sebagai Strategic Business Leader (SBL) terbukti menjadi penggerak utama inovasi di tingkat lokal. Mereka tidak hanya menerima alokasi sumber daya, tetapi mengorkestrasi secara adaptif sesuai kondisi cabang. Hal ini sejalan dengan konsep resource orchestration (Sirmon et al., 2007) yang menekankan pentingnya konteks lokal dalam pengelolaan strategi.

Nilai-nilai mDNA seperti "Fast, Detail, Don't Want to Fail" tercermin dalam gaya kepemimpinan yang mengedepankan eksekusi cepat dan komitmen hasil. Temuan ini memperkaya pemahaman entrepreneurial leadership dalam konteks BUMN yang sering diasumsikan rigid.

Tantangan Struktural dan Birokrasi

Meskipun budaya mendukung eksperimen, tantangan struktural seperti birokrasi approval dan multitasking SDM menghambat kelincahan inovasi. Divergensi antara persepsi kuantitatif positif dan realitas operasional kompleks menunjukkan perlunya penyempurnaan sistem agar responsif terhadap inisiatif lokal.

Dalam konteks strategic entrepreneurship, entrepreneurial opportunity recognition harus didukung sistem organisasi adaptif dan cepat (McGrath & MacMillan, 2000). Temuan mengindikasikan birokrasi sebagai variabel mediasi negatif antara budaya inovasi dan realisasi inovasi.

Implikasi Teoritis

Penelitian memperluas cakrawala teoritis dengan mengidentifikasi tiga elemen: 1) birokrasi sebagai penghambat struktural, 2) feedback loop sebagai mekanisme dinamis, dan 3) middle manager sebagai penggerak interpretatif. Ketiganya berpotensi menjadi dimensi tambahan dalam kerangka kewirausahaan strategis organisasi besar.

Proposisi teoritis yang diajukan: Tingkat birokratisasi tinggi dapat menurunkan efektivitas hubungan antara entrepreneurial culture dan outcomes inovatif. Efektivitas kewirausahaan strategis meningkat dengan mekanisme feedback loop dua arah antara perancang strategi dan pelaksana lapangan. Middle manager berperan sebagai jembatan interpretatif yang memoderasi hubungan antara entrepreneurial leadership pusat dan konteks adaptif lokal

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian memberikan implikasi penting bagi Bank Mandiri: Penguatan Peran Strategic Business Leader: Pemberian otonomi lebih besar, pelatihan berkelanjutan, dan dukungan eksperimen lokal fleksibel. Reformulasi Birokrasi: Evaluasi SOP dan SLA untuk persetujuan inisiatif lokal, implementasi sistem digital agile. Pengelolaan Sumber Daya Kontekstual: Model alokasi SDM berbasis kompleksitas cabang, pengembangan local resource empowerment framework. Transformasi Rutinitas: Rekayasa ulang alur kerja untuk menyisakan waktu eksplorasi, integrasi indikator inovasi dalam KPI, pemberian ruang sandbox untuk eksperimen.

Penelitian memiliki keterbatasan wilayah cakupan (5 kepala cabang kualitatif), fokus pada perspektif pengamat bukan pelaku langsung, dan penggunaan data cross-sectional. Penelitian lanjutan dapat menggunakan pendekatan longitudinal untuk menangkap dinamika perubahan, memperluas cakupan geografis, dan melibatkan multiple stakeholder dalam analisis implementasi kewirausahaan strategis.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa Bank Mandiri telah menginternalisasi kewirausahaan strategis ke dalam struktur, budaya, dan sistem operasionalnya melalui program seperti Strategic Business Leader (SBL), mDNA, dan transformasi digital. Kepemimpinan cabang memegang peran kunci dalam menjembatani strategi pusat dengan kebutuhan pasar lokal, dengan fleksibilitas dalam pengelolaan sumber daya dan pengambilan inisiatif inovatif. Meskipun sistem pusat mendukung inovasi, terdapat tantangan struktural seperti birokrasi approval dan beban multitasking SDM yang menghambat kelincahan eksekusi di lapangan. Budaya kolaboratif dan toleransi terhadap eksperimen sudah tumbuh, tetapi konsistensinya sangat tergantung pada gaya kepemimpinan lokal dan kondisi geografis cabang. Dalam organisasi besar dan teregulasi seperti Bank Mandiri, implementasi kewirausahaan strategis hanya akan efektif apabila terdapat sinergi antara arah strategis pusat dan kapasitas adaptif lokal, serta budaya organisasi yang mendukung. Penelitian ini merekomendasikan penguatan peran Strategic Business Leader, penyederhanaan alur persetujuan inovasi, dan penguatan feedback loop antar unit organisasi untuk meningkatkan efektivitas kewirausahaan strategis di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Bank Mandiri. (2020). *Bankwide strategy 2020–2024*. PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
- Bank Mandiri. (2025). *Laporan kinerja triwulan I tahun 2025*. <https://www.bankmandiri.co.id>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–25. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- Fitriyah, F., Wardana, G. K., Handayati, P., & Maharani, S. N. (2024). Profitabilitas: Struktur modal, kebijakan dividen, nilai bank, dan ukuran bank perbankan syariah di dunia. *Iqtishoduna*, 20(1). <https://doi.org/10.18860/iq.v20i1.26445>

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 479–491. <https://doi.org/10.1002/smj.196>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00086-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00086-2)
- Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2018). *Corporate entrepreneurship: Innovation and strategy in large organizations*. Cengage Learning.
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Harvard Business School Press.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2010). *Corporate entrepreneurship & innovation* (3rd ed.). South-Western Cengage Learning.
- Mudlofar, M. (2022). Fenomena era disrupsi dalam perspektif pendidikan agama Islam. *Tasyri: Jurnal Tarbiyah-Syariah-Islamiah*, 29(1). <https://doi.org/10.52166/tasyri.v29i01.156>
- Muqaramma, R., Razak, A., & Hamid, H. (2022). Fenomena kecemasan karir pada mahasiswa tingkat akhir di era disrupsi 4.0. *Sultra Educational Journal*, 2(1). <https://doi.org/10.54297/seduj.v2i1.222>
- Ngamal, Y., & Perajaka, M. A. (2021). Penerapan model manajemen risiko teknologi digital di lembaga perbankan berkaca pada cetak biru transformasi digital perbankan Indonesia. *Jurnal Manajemen Risiko*, 2(2). <https://doi.org/10.33541/mr.v2iiv.4099>
- Nisa Aliza, P., & Putri, J. (2025). Strategi adaptasi perbankan syariah di era digital. *JEI: Jurnal Ekonomi Islam*, 3(1). <https://doi.org/10.56184/jejjournal.v3i1.500>
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54–74. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12086>
- Sabar, F. (2025). Disrupsi sebagai era baru penuh kejutan: Tinjauan filsafat teknologi terhadap fenomena disrupsi. *Paradigma: Jurnal Filsafat, Sains, Teknologi, dan Sosial Budaya*, 31(1).
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23466005>