



Kepemimpinan Transformasional Darmawan Junaidi dalam Era Digital di Bank Mandiri (2020- 2025)

Darmawan Junaidi's Transformational Leadership in the Digital Era at Bank Mandiri (2020-2025)

**Safira Dinna Armadan¹, Shabira Ramadhani², Agel Efendi³,
Yulia Hanoselina⁴, Rizki Syafril⁵**

Universitas Negeri Padang

Email: safiradina674@gmail.com¹, shabiraramadani@gmail.com², agelefenidi420@gmail.com³,
yuliahanoselina@fis.unp.ac.id⁴, rizkisyafri@fis.unp.ac.id⁵

Article Info

Article history :

Received : 01-06-2025

Revised : 03-06-2025

Accepted : 05-06-2025

Published : 07-06-2025

Abstract

This study analyzes the policies, achievements, and leadership style of Darmawan Junaidi as President Director of Bank Mandiri. Through a transformational approach, he led a digital transformation with a focus on developing internal capabilities, including increasing the number of IT staff from less than 2,000 to more than 5,000 experts. His main policies include a digital ecosystem, such as the development of the AI-based Livin' by Mandiri application, as well as the implementation of disruptive technologies such as face recognition and chatbot. Under his leadership, Bank Mandiri recorded a credit growth of 13.65% in 2023 and an increase in third-party funds of 6.06%. Darmawan's leadership style emphasizes strategy implementation, HR development, and a balance between digital transformation and conventional business, resulting in strong growth amidst global economic challenges. This study highlights the success of transformational leadership in driving innovation and competitiveness in the banking industry.

Keywords: transformational leadership, digital transformation, Bank Mandiri.

Abstrak

Penelitian ini menganalisis kebijakan, prestasi, dan gaya kepemimpinan Darmawan Junaidi sebagai Direktur Utama Bank Mandiri. Melalui pendekatan transformasional, ia memimpin transformasi digital dengan fokus pada pengembangan kapabilitas internal, termasuk peningkatan jumlah tenaga IT dari kurang dari 2.000 menjadi lebih dari 5.000 ahli. Kebijakan utamanya mencakup penguatan ekosistem digital, seperti pengembangan aplikasi Livin' by Mandiri berbasis AI, serta penerapan teknologi disruptif seperti face recognition dan chatbot. Di bawah kepemimpinannya, Bank Mandiri mencatat pertumbuhan kredit sebesar 13,65% pada 2023 dan peningkatan dana pihak ketiga sebesar 6,06%. Gaya kepemimpinan Darmawan menekankan eksekusi strategis, pengembangan SDM, serta keseimbangan antara transformasi digital dan bisnis konvensional, menghasilkan pertumbuhan yang kuat di tengah tantangan ekonomi global. Penelitian ini menyoroti keberhasilan kepemimpinan transformasional dalam mendorong inovasi dan daya saing di industri perbankan.

Kata kunci : kepemimpinan transformasional, transformasi digital, Bank Mandiri.

PENDAHULUAN

Kepemimpinan adalah perilaku di mana seseorang dapat memberikan motivasi kepada orang lain agar mau bekerja keras untuk mencapai tujuan sebuah perusahaan atau organisasi. Kepemimpinan merupakan jenis kemampuan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi



orang lain agar mau bekerja keras untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja mencapai tujuan dan saran (Hasibuan, 2009; Sudjiman, 2009). Pemimpin sangat penting dalam memotivasi bawahannya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Untuk meningkatkan motivasi kerja, seorang pemimpin mengatur orang lain untuk melakukan pekerjaan yang diperlukan dan bekerja sama. Kepemimpinan yang baik tidak hanya harus cepat dan tepat dalam menangani masalah, tetapi juga harus memahami kebutuhan dan keinginan semua karyawan. Pemimpin adalah salah satu anggota kelompok yang paling mempengaruhi aktivitas kelompoknya dan memainkan peran penting dalam merumuskan dan mencapai tujuan kelompok (Hasibuan, 2009; Krisnadi & Tarigan, 2016).

Seorang pemimpin mempunyai tugas untuk mendorong karyawannya untuk melakukan pekerjaan yang sesuai visi misi perusahaan. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Ada beberapa gaya kepemimpinan seperti transformasional, transaksional, kharismatik, dan partisipatif. Gaya kepemimpinan transformasional menekan perubahan yang melibatkan karyawan didalamnya. Berlawanan dengan gaya kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional merujuk pada kumpulan model kepemimpinan yang berfokus pada penukaran yang terjadi antara pemimpin dan pengikutnya. Sedangkan kharismatik cenderung lebih menekankan pada pemimpin yang memiliki visi. Berbeda dari ketiganya, gaya kepemimpinan partisipatif lebih ke arah pemimpin melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan (Yukl, 2015).

Dalam sektor perbankan yang sarat dengan persaingan dan sangat bergantung pada tingkat kepercayaan publik, peran kepemimpinan menjadi semakin krusial. Bukan sekadar bertugas sebagai lembaga keuangan yang menghimpun dan menyalurkan dana, bank juga memikul tanggung jawab besar dalam menjamin keamanan dana nasabah serta memberikan pelayanan yang unggul. Oleh karena itu, kepercayaan tidak hanya menjadi modal sosial utama, tetapi juga menjadi penentu keberlangsungan operasional jangka panjang. Di titik inilah, kepemimpinan memainkan peran strategis yang tak tergantikan. Dalam industri perbankan yang sangat kompetitif dan berbasis kepercayaan, kepemimpinan memiliki peran strategis dalam menjaga stabilitas organisasi dan memastikan tercapainya tujuan jangka panjang. Perbankan tidak hanya bertugas sebagai lembaga intermediasi keuangan menghimpun dana masyarakat dan menyalurkannya dalam bentuk kredit, termasuk kepada sektor usaha kecil dan menengah namun juga bertanggung jawab atas keamanan dana nasabah dan pelayanan yang prima. Kepercayaan menjadi fondasi utama hubungan antara bank dan nasabah, menjadikan gaya kepemimpinan sebagai elemen krusial dalam membangun reputasi dan loyalitas pelanggan.

Bank Mandiri Tbk., sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia, menyadari pentingnya kepemimpinan yang efektif dalam mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan. Untuk itu, Bank Mandiri menetapkan serangkaian tujuan strategis yang tidak hanya berfokus pada pelayanan unggul dan penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, Gaya kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan Bank Mandiri menjadi kunci dalam mengarahkan sumber daya manusia untuk bekerja secara produktif, inovatif, dan berorientasi pada kualitas layanan.

Kepemimpinan yang baik dalam industri perbankan sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja. Darmawan Junaidi, Direktur Utama PT Bank Mandiri, adalah contoh yang baik dari kepemimpinan yang efektif. Dengan lebih dari dua puluh tahun



pengalaman perbankan, dia telah menunjukkan kemampuan kepemimpinan yang luar biasa dalam memimpin Bank Mandiri menuju kesuksesan. Kepemimpinan sangat penting untuk menentukan arah, strategi, dan keberhasilan suatu organisasi, terutama dalam lingkungan yang kompetitif dan dinamis. Pemimpin yang efektif dapat menggerakkan sumber daya manusia, membuat visi yang menginspirasi, dan dengan bijak dan tegas menavigasi masalah.

Darmawan Junaidi, Direktur Utama PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., adalah salah satu pemimpin yang menonjol dalam lanskap korporasi Indonesia. Di bawah kepemimpinannya, Bank Mandiri berhasil mempertahankan posisinya sebagai salah satu lembaga keuangan terdepan di Indonesia dan menunjukkan kinerja yang tangguh di tengah tekanan ekonomi global. Kepemimpinan Darmawan Junaidi dan keberhasilannya dalam mengubah organisasi, menciptakan budaya kerja yang fleksibel, dan mendorong inovasi di industri perbankan Tujuan dari tulisan ini adalah untuk memberikan wawasan tentang praktik kepemimpinan yang efektif yang diterapkan di tingkat eksekutif. Selain itu, ini akan menjadi referensi untuk pengembangan kepemimpinan di sektor publik dan swasta. Ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan studi kasus dan telaah literatur.

KAJIAN TEORITIS

Konsep Dasar Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu gaya kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya agar mampu mencapai hasil yang melampaui ekspektasi awal (Supardi & Anshari, 2020). Suwatno (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu membangkitkan rasa percaya diri, loyalitas, dan motivasi pada bawahan untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Bernard M. Bass, salah satu tokoh utama dalam teori ini, memandang kepemimpinan transformasional sebagai pengembangan dari kepemimpinan transaksional, di mana pemimpin tidak hanya berfokus pada pertukaran atau imbalan, tetapi juga menginspirasi perubahan positif dan inovasi melalui empat komponen utama (Roni Harsoyo, 2022).

Selain itu, Iswahyudi (2023) menambahkan bahwa pemimpin transformasional memiliki peran sentral dan karismatik dalam menyamakan visi masa depan dengan bawahannya serta meningkatkan kebutuhan mereka ke tingkat yang lebih tinggi. Supardi & Anshari (2020) juga menekankan bahwa kepemimpinan transformasional memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan kelompok yang lebih besar

Teori Transformasi Digital dalam Perbankan

Transformasi digital perbankan didefinisikan sebagai integrasi teknologi digital ke dalam seluruh aspek bisnis bank, yang mengakibatkan perubahan signifikan dalam cara bank beroperasi dan memberikan layanan (Syafri, 2021). Dalam konteks ini, bank beranjak dari model tradisional yang mengandalkan kantor fisik dan proses manual menuju model digital yang mengutamakan layanan berbasis elektronik, seperti mobile banking, internet banking, dan aplikasi super apps.

Transformasi digital di perbankan biasanya diawali dengan penilaian kapabilitas digital yang ada, diikuti dengan pengembangan strategi yang jelas dan terukur. Selanjutnya, bank memilih dan mengimplementasikan teknologi yang tepat, seperti AI, machine learning, dan blockchain, serta melakukan modernisasi sistem lama (*legacy system*) agar dapat terintegrasi dengan teknologi baru



(Central Data Techonolgy, 2024). Selain itu, proses bisnis dioptimalkan melalui otomatisasi dan penyederhanaan alur kerja, misalnya dalam verifikasi identitas nasabah dan pemrosesan kredit, sehingga meningkatkan kecepatan layanan dan menurunkan biaya operasional. Transformasi digital membawa dampak positif yang signifikan, antara lain memperluas akses layanan perbankan hingga ke daerah terpencil, meningkatkan efisiensi operasional, serta mendorong inovasi produk yang sesuai dengan kebutuhan nasabah di era digital (Syafri, 2023). Namun, transformasi ini juga menghadapi tantangan seperti pemerataan akses internet, keamanan siber, dan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia yang adaptif terhadap teknologi baru.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian literature review sebagai metode utama dalam menggali dan menelaah praktik kepemimpinan transformasional yang dijalankan oleh Darmawan Junaidi selama masa kepemimpinannya di Bank Mandiri. Metode ini dipilih karena mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai teori-teori kepemimpinan yang telah berkembang serta memungkinkan analisis mendalam terhadap penerapannya dalam konteks nyata, khususnya di industri perbankan. Proses pengumpulan data dilakukan melalui berbagai sumber literatur yang relevan, seperti artikel jurnal ilmiah, laporan tahunan perusahaan, berita dari media massa, wawancara tokoh, dan dokumen-dokumen strategis yang merefleksikan langkah-langkah kepemimpinan dan inovasi yang diterapkan di bawah arahan Darmawan Junaidi.

Literatur diperoleh dari beragam platform terpercaya, termasuk Google Scholar, ResearchGate, dan media nasional seperti Kompas, Bisnis.com, serta Kontan. Proses pencarian dilakukan menggunakan kata kunci tertentu seperti “transformational leadership”, “Darmawan Junaidi”, “kepemimpinan Bank Mandiri”, dan istilah serupa yang relevan. Setelah dikumpulkan, sumber-sumber tersebut disaring berdasarkan tingkat relevansi dan kredibilitasnya. Data yang terpilih kemudian dianalisis secara kualitatif untuk mengidentifikasi elemen-elemen utama dalam kepemimpinan transformasional, seperti kemampuan membangun visi, pemberdayaan tim, penguatan budaya organisasi, serta dorongan terhadap inovasi dan digitalisasi layanan.

Dengan menggunakan metode ini, penelitian ini bertujuan untuk menyediakan latar/basis teori untuk penelitian yang akan dilakukan, mempelajari kedalaman atau keluasan penelitian yang sudah ada terkait topik yang akan diteliti, dan menjawab pertanyaan-pertanyaan praktis dengan pemahaman terhadap apa yang sudah dihasilkan oleh penelitian dahulu (Okoli & Schabram, 2010).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kebijakan Tranformasional Darmawan Junaidi : Meningkatkan Kinerja Bank Mandiri di Era Digital

Transformasi organisasi di sektor perbankan tidak hanya menuntut perubahan struktural dan digital, tetapi juga membutuhkan kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan visi jangka panjang, pengelolaan sumber daya, serta orientasi terhadap tanggung jawab sosial. Dalam konteks ini, Darmawan Junaidi, sebagai Direktur Utama PT Bank Mandiri (Persero) Tbk periode 2020–2025, telah menjalankan serangkaian kebijakan transformasional yang strategis dan berdampak signifikan terhadap arah dan posisi kompetitif institusi. Sejak Oktober 2021, Darmawan mengambil langkah strategis untuk memulai proses transformasi digital yang komprehensif. Tidak seperti banyak institusi keuangan yang bergantung pada penyedia



teknologi eksternal, Bank Mandiri di bawah kepemimpinannya memilih untuk membangun kapabilitas digital secara mandiri. Kebijakan ini menghasilkan lonjakan jumlah pengembang teknologi informasi internal dari kurang dari 2.000 menjadi lebih dari 5.000 orang, direkrut dari universitas-universitas ternama di Indonesia. Strategi ini menunjukkan pendekatan capacity building jangka panjang, dengan menanamkan kemampuan digital sebagai kompetensi inti organisasi (core competency), yang selaras dengan semangat transformasional dalam memberdayakan SDM internal (Bass & Riggio, 2006).

Kepemimpinan Darmawan Junaidi di Bank Mandiri sejak tahun 2020 hingga 2025 menunjukkan karakteristik kepemimpinan yang efektif, khususnya melalui pendekatan transformasional dan adaptif. Di bawah kepemimpinannya, Bank Mandiri berhasil merespons tantangan global, termasuk krisis akibat pandemi COVID-19, dengan mempercepat transformasi digital serta meningkatkan kualitas layanan berbasis teknologi. Gaya kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan Darmawan tercermin dalam kemampuannya menginspirasi visi strategis kepada seluruh lini organisasi, memotivasi karyawan untuk berinovasi, dan mendorong kerja sama lintas tim guna mencapai tujuan perusahaan.

Salah satu bentuk pencapaian kebijakan transformasional yang paling menonjol adalah peluncuran dan pengembangan superapp Livin' by Mandiri. Aplikasi ini bukan sekadar kanal digital, melainkan wujud konkret transformasi model bisnis Bank Mandiri menjadi bank digital yang berorientasi pada nasabah. Integrasi teknologi mutakhir seperti Artificial Intelligence (AI), face recognition, biometric login, Fitur-fitur AI dalam aplikasi ini mencakup pembukaan rekening secara daring, login menggunakan face recognition dan fingerprint, serta fitur catatan keuangan otomatis yang mempermudah nasabah dalam mengelola keuangan pribadi. serta fitur analisis keuangan pribadi menjadikan aplikasi ini unggul secara teknologis dan fungsional. Dalam perspektif kepemimpinan, kebijakan ini mencerminkan intellectual stimulation, yaitu dorongan pemimpin untuk mendorong eksplorasi solusi baru dan pemikiran inovatif di dalam organisasi.

Darmawan Junaidi juga memprioritaskan transformasi digital sebagai inti dari strategi pengembangan bisnis Bank Mandiri. Salah satu kebijakan kunci yang menjadi tonggak keberhasilan transformasional adalah pengembangan layanan Smart Branch, yang merupakan perwujudan nyata dari digitalisasi layanan perbankan. Melalui penerapan Smart Branch, Bank Mandiri memperkenalkan tiga tipe layanan digital Digital Box, Hybrid Branch, dan Upgrade Branch yang masing-masing disesuaikan dengan preferensi nasabah dan tingkat adopsi teknologi di wilayah operasionalnya. Kebijakan ini mempertegas arah strategis Darmawan dalam menjadikan teknologi sebagai pilar utama pelayanan yang mengutamakan kecepatan, kenyamanan, dan efisiensi. Layanan ini mengintegrasikan berbagai fitur canggih seperti Livin' by Mandiri, mesin layanan mandiri, hingga sistem reservasi digital yang mempermudah nasabah dalam mengakses layanan tanpa harus hadir secara fisik. Transformasi ini bukan hanya menjawab kebutuhan nasabah modern, tetapi juga meningkatkan efisiensi operasional dan meminimalisasi kesalahan manusia. Di bawah kepemimpinan Darmawan, Bank Mandiri tidak hanya bertransformasi secara teknologis, tetapi juga menanamkan pola pikir digital ke seluruh lini operasional, menjadikan transformasi ini sebagai fondasi jangka panjang dalam menghadapi kompetisi di industri keuangan.



Selain fokus pada inovasi teknologi, Darmawan juga memperlihatkan kepemimpinan yang adaptif terhadap kebutuhan nasabah dan perubahan pasar. Ia mendorong kustomisasi layanan, peningkatan kualitas komunikasi digital, dan memastikan bahwa reputasi perusahaan tetap terjaga melalui pelayanan yang kredibel dan profesional. Dalam kepemimpinannya, pendekatan berbasis data dan analitik menjadi dasar pengambilan keputusan strategis, termasuk dalam pengembangan produk serta respons terhadap keluhan pelanggan yang muncul akibat ketidaksesuaian fitur AI dengan ekspektasi pengguna. Hasil dari kebijakan ini Darmawan terlihat dari peningkatan kepuasan pengguna layanan digital Bank Mandiri serta posisi kompetitif Livin' by Mandiri yang berada di peringkat ketiga dalam Top Brand Index Mobile Banking di Indonesia. Penelitian yang terdapat dalam artikel ini juga menunjukkan bahwa faktor seperti expectation confirmation, perceived performance, customization, dan communication quality memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan pengguna, yang kemudian berkontribusi pada penerimaan teknologi AI dalam perbankan digital. Keberhasilan ini menunjukkan bahwa Darmawan tidak hanya mampu memimpin dalam masa krisis, tetapi juga mentransformasikan Bank Mandiri menjadi institusi perbankan modern yang berorientasi pada digital dan masa depan.

Di luar ranah teknologi dan layanan, Darmawan juga merancang Pengimplementasian kebijakan sosial yang strategis melalui pendekatan Integrated Value Creation (IVC). Salah satu program unggulannya adalah pengembangan kewirausahaan petani di Desa Pamarican, Ciamis, Jawa Barat. Dalam pelaksanaannya, Bank Mandiri memetakan ekosistem pemangku kepentingan secara menyeluruh menggunakan metode Discourse Network Analysis (DNA). Strategi ini menunjukkan bahwa kebijakan CSR di bawah kepemimpinannya tidak bersifat simbolik, melainkan sistemik dan terukur. Melalui kolaborasi lintas Lembaga dengan kementerian, BUMN lain, hingga organisasi non-profit. Darmawan mendorong pendekatan multi-level dan kontekstual dalam komunikasi sosial perusahaan. Ia juga secara aktif menyampaikan visi dan nilai program kepada masyarakat secara langsung, memperkuat reputasi Bank Mandiri sebagai lembaga yang peduli dan akuntabel. Pendekatan ini sejalan dengan transformational leadership dalam konteks sosial, di mana pemimpin berperan sebagai katalisator perubahan Masyarakat. Kepemimpinan Darmawan Junaidi, yang menjabat sebagai Direktur Utama Bank Mandiri, menjadi figur sentral dalam keberhasilan program ini. Darmawan menunjukkan gaya kepemimpinan yang efektif melalui komunikasi yang inklusif, pemahaman mendalam terhadap kebutuhan petani sebagai stakeholder utama, serta kemampuan menjalin kolaborasi lintas institusi, termasuk dengan kementerian, BUMN lain, dan lembaga non-profit.

Ia terlibat langsung dalam menyampaikan visi strategis CSR dan manfaat konkret program kepada para petani dan publik, yang memperkuat kepercayaan dan reputasi Bank Mandiri sebagai perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial. Darmawan juga memainkan peran penting dalam mengintegrasikan nilai-nilai bisnis dan sosial melalui pendekatan IVC yang mencakup tujuh tahap: analisis konteks, pemetaan stakeholder, tinjauan kepemimpinan, peninjauan risiko, analisis peluang, redesign proses, dan integrasi sistem. Dalam konteks ini, ia tidak hanya berfungsi sebagai pemimpin administratif, tetapi juga sebagai katalisator transformasi sosial, terutama dalam mengubah persepsi masyarakat petani terhadap lembaga perbankan. Strategi komunikasi CSR yang dikembangkan Bank Mandiri di bawah



kepemimpinan Darmawan dilakukan secara multi-level, melibatkan berbagai divisi internal (CSR, legal, corporate communication) serta pendekatan interpersonal langsung kepada petani. Pendekatan ini mencakup edukasi, penyuluhan, kunjungan lapangan, hingga komunikasi budaya lokal. Strategi ini terbukti efektif dalam membangun kepercayaan, memperluas partisipasi, dan menciptakan nilai bersama (shared value) antara perusahaan dan masyarakat. Melalui kepemimpinan yang adaptif, inklusif, dan berorientasi pada dampak sosial, Darmawan Junaidi berhasil memperkuat reputasi Bank Mandiri baik secara nasional maupun lokal. Penghargaan yang diterima Bank Mandiri serta pengakuan dari pejabat pemerintah dan media menjadi indikator keberhasilan kepemimpinannya. Program ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan petani, tetapi juga menjadi model CSR yang dapat direplikasi di wilayah lain, seperti rencana pembentukan PT Mitra Desa Kebumen.

Secara keseluruhan, artikel ini menggambarkan sosok Darmawan Junaidi sebagai figur pemimpin korporasi yang efektif dan visioner, yang berhasil menyelaraskan strategi bisnis perusahaan dengan tanggung jawab sosial melalui pendekatan yang terstruktur, komunikatif, dan berorientasi jangka panjang. Kepemimpinannya di Bank Mandiri selama periode 2020 hingga 2025 menunjukkan komitmen kuat dalam melakukan transformasi organisasi secara menyeluruh. Berbagai kebijakan strategis dan transformasional yang digagas oleh Darmawan telah memberikan hasil yang nyata dan terukur dalam berbagai aspek. Salah satu pencapaian penting adalah keberhasilan aplikasi Livin' by Mandiri yang menempati peringkat ketiga dalam Top Brand Index untuk kategori layanan mobile banking, menunjukkan tingginya penerimaan dan kepuasan pengguna terhadap inovasi digital tersebut. Di sisi lain, penerapan pendekatan Corporate Social Responsibility (CSR) berbasis Integrating Value Creation (IVC) yang diusungnya juga memperoleh apresiasi luas, bahkan menjadi model yang direplikasi di wilayah lain sebagai praktik terbaik dalam pemberdayaan sosial. Keberhasilan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Darmawan tidak hanya berfokus pada peningkatan efisiensi dan pertumbuhan ekonomi perusahaan, tetapi juga pada pencapaian legitimasi sosial serta keberlanjutan institusi dalam jangka Panjang.

2. Rekam Jejak Keberhasilan Darmawan Junaidi di Bank Mandiri

Kepemimpinan Darmawan Junaidi sebagai Direktur Utama PT Bank Mandiri (Persero) Tbk mencerminkan sosok pemimpin yang tidak hanya strategis dan adaptif, tetapi juga transformatif dalam menjawab tantangan industri perbankan yang semakin kompleks dan kompetitif. Di bawah arahnya, Bank Mandiri berhasil mencatatkan sejumlah capaian yang signifikan, yang menunjukkan sinergi antara pertumbuhan finansial dan transformasi kelembagaan berbasis digital.

Salah satu indikator utama dari keberhasilannya adalah pertumbuhan kredit Bank Mandiri yang mencapai 13,65% secara tahunan (year-on-year), dengan total nilai kredit sebesar Rp 1.046,05 triliun per November 2023. Di sisi lain, penghimpunan dana pihak ketiga (DPK) juga menunjukkan peningkatan sebesar 6,06%, mencapai Rp 1.125,05 triliun. Komponen dana murah (Current Account Savings Account/CASA) mencatat pertumbuhan 8,69%, yang menjadi katalis utama dalam menjaga efisiensi biaya dana dan mendukung pertumbuhan bisnis berkelanjutan. Capaian ini tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan hasil dari implementasi strategi yang terarah, khususnya dalam penguatan ekosistem bisnis dan akselerasi digitalisasi



layanan perbankan. Melalui pengembangan platform digital yang terintegrasi dan pendekatan berbasis ekosistem, Bank Mandiri mampu meningkatkan efisiensi, memperluas jangkauan layanan, serta memperkuat loyalitas nasabah, terutama di segmen retail dan UMKM.

Prestasi Darmawan dalam memimpin transformasi ini memperoleh pengakuan dari berbagai institusi nasional. Ia dianugerahi penghargaan *Marketeer of the Year 2023* melalui *Hermawan Kartajaya Prize*, serta dinobatkan sebagai *The Best CEO in the Largest Asset Bank in Indonesia* dalam ajang *Top CEO Indonesia Awards 2023*. Tak hanya itu, ia juga menerima penghargaan dari *CNBC Indonesia Awards 2023* sebagai *Most Influential & Adaptive Financial Leader*. Pada tahun 2024, namanya kembali tercatat dalam daftar *Top 100 CEO* versi *Majalah Infobank*, disertai penghargaan khusus sebagai *The Most Successful CEO in Managing Excellence Values*, sebagai bentuk pengakuan atas dedikasi dan kepemimpinannya dalam mengelola budaya keunggulan di perusahaan. Penghargaan ini diserahkan dalam forum prestisius yang berlangsung di *Ritz-Carlton Jakarta* pada 29 November 2024, menegaskan posisi Darmawan sebagai figur sentral dalam industri keuangan nasional.

Karier Darmawan di dunia perbankan telah berlangsung lebih dari dua dekade dan diwarnai dengan konsistensi dalam penguatan fundamental institusi. Sejak merger Bank Mandiri pada tahun 1999, ia aktif berkontribusi di berbagai posisi strategis, mulai dari *Group Head Treasury* (2016), hingga *Regional CEO* untuk wilayah Bali dan Nusa Tenggara (2015), di mana ia berhasil mendorong pertumbuhan pendapatan regional secara signifikan ontribusinya pada tahun 2019 pun mencatatkan peningkatan pendapatan sebesar 18% dari beberapa grup strategis yang ia kelola.

Selain itu Darmawan Junaidi berhasil menjaga kualitas asset bank mandiri kinerja finansial yang impresif turut ditopang oleh keberhasilannya dalam menjaga kualitas portofolio kredit. Hal ini terlihat dari penurunan rasio kredit bermasalah (*Non-Performing Loan/NPL*) menjadi hanya 0,97%, jauh di bawah ambang batas yang ditetapkan regulator. Pertumbuhan kredit tertinggi dicatatkan pada segmen korporasi, yang melonjak 29,4% menjadi Rp 581 triliun. Selain itu, sektor mikro produktif dan UMKM juga tumbuh positif masing-masing sebesar 13,04% dan 13,7%, menandakan keberpihakan Bank Mandiri terhadap sektor riil dan inklusi keuangan.

Melalui kombinasi antara stabilitas finansial, adopsi teknologi digital, dan kepemimpinan yang berorientasi pada nilai, Darmawan Junaidi telah membawa Bank Mandiri menjadi institusi keuangan yang tidak hanya kompetitif di tingkat nasional, tetapi juga semakin diperhitungkan di kawasan regional. Kepemimpinan visioner yang ia tunjukkan mencerminkan semangat *transformational leadership*, di mana seorang pemimpin tidak hanya menjaga kinerja jangka pendek, melainkan juga membangun fondasi jangka panjang yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

3. Model Kepemimpinan Darmawan Junaidi di Bank Mandiri : Integrasi Visi Jangka Panjang dan Eksekusi Operasional

Gaya kepemimpinan Darmawan Junaidi sangat menekankan pada eksekusi strategi yang tepat dan menyeluruh di seluruh organisasi. Ia percaya bahwa strategi harus meresap secara perlahan namun mendalam di semua level, dari direksi hingga kepala cabang, agar setiap



pemimpin memahami tantangan dan mampu memenangkan persaingan pasar. Ia juga sangat fokus pada pengembangan sumber daya manusia yang memiliki pemikiran strategis dan inovatif, memberikan penekanan yang kuat pada pengembangan sumber daya manusia. Baginya, tim yang kompeten dan memiliki pemikiran strategis serta inovatif adalah kunci keberhasilan. Ia aktif mendorong terciptanya budaya kerja yang adaptif, di mana organisasi mampu merespons perubahan dan tekanan ekonomi global dengan kelincuhan dan efektivitas

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang ditandai oleh kemampuan untuk menginspirasi perubahan mendasar dalam organisasi melalui visi jangka panjang, pengembangan sumber daya manusia, serta kemampuan adaptasi terhadap dinamika eksternal. Model ini menjadi sangat relevan dalam konteks industri keuangan yang menghadapi tantangan struktural dan teknologi secara simultan. Dalam hal ini, figur Darmawan Junaidi sebagai Direktur Utama PT Bank Mandiri (Persero) Tbk periode 2020– 2025 menjadi contoh konkret dari kepemimpinan transformasional yang berhasil diimplementasikan secara sistematis dan strategis. Dalam konteks industri perbankan Indonesia.

- a. Respons Cepat terhadap Krisis Pandemi : Di bawah kepemimpinan Darmawan, Bank Mandiri menunjukkan respons cepat terhadap krisis pandemi dengan mengambil langkah proaktif untuk memitigasi dampak yang ditimbulkan. Di tengah krisis pandemi, Bank Mandiri di bawah kepemimpinan Darmawan mengambil langkah- langkah proaktif untuk mengurangi dampak, seperti menunda beberapa aksi korporasi demi menjaga likuiditas dan stabilitas keuangan. Darmawan menunjukkan ketangguhan dengan mengutamakan stabilitas jangka pendek tanpa mengorbankan rencana strategis jangka panjang.
- b. Manajemen Risiko yang Kuat : Penelitian ini menggarisbawahi bahwa Bank Mandiri berhasil mempertahankan tingkat kesehatan yang baik meskipun menghadapi peningkatan risiko kredit dan operasional selama pandemi. Ini mencerminkan kepemimpinan Darmawan dalam memperkuat kerangka manajemen risiko dan memastikan kepatuhan terhadap regulasi. Kepemimpinan Darmawan menekankan pentingnya manajemen risiko yang ketat untuk memastikan keberlanjutan bisnis di tengah ketidakpastian
- c. Inovasi dan Transformasi Digital : Darmawan mendorong transformasi digital di Bank Mandiri, termasuk pengembangan sistem seperti Integrated Processing System dan Loan Origination System untuk meningkatkan efisiensi. Langkah ini tidak hanya memperkuat operasional bank tetapi juga meningkatkan pengalaman nasabah. Inisiatif digital Darmawan tidak hanya meningkatkan efisiensi internal tetapi juga memperkuat posisi Bank Mandiri sebagai pelopor perbankan digital di Indonesia.
- d. Good Corporate Governance (GCG) yang Unggul : Bank Mandiri secara konsisten meraih predikat "Sangat Dipercaya" dalam penilaian GCG, yang menunjukkan komitmen Darmawan dalam menerapkan tata kelola perusahaan yang transparan dan akuntabel. Prestasi ini mencerminkan kepemimpinannya dalam membangun budaya integritas dan kepatuhan di dalam organisasi. Komitmen Darmawan terhadap GCG memperkuat kepercayaan stakeholders dan reputasi Bank Mandiri di industri.
- e. Pertumbuhan yang Berkelanjutan : Meskipun menghadapi tantangan ekonomi, Bank Mandiri berhasil mempertahankan pertumbuhan aset dan modal yang stabil. Darmawan



memastikan bahwa bank tetap fokus pada strategi jangka panjang, termasuk pengembangan segmen korporasi dan UMKM, serta ekspansi layanan digital. Meskipun menghadapi tantangan ekonomi, Bank Mandiri tetap mempertahankan pertumbuhan aset dan modal yang stabil, dengan fokus pada strategi jangka panjang dan pengembangan layanan digital.

Secara keseluruhan, kepemimpinan Darmawan Junaidi di Bank Mandiri dinilai efektif karena mampu menggabungkan ketahanan dalam menghadapi krisis, inovasi bisnis, dan penerapan tata kelola yang kuat, sehingga memosisikan Bank Mandiri sebagai salah satu bank terkemuka di Indonesia.

KESIMPULAN

Kepemimpinan Darmawan Junaidi sebagai Direktur Utama Bank Mandiri, menunjukkan (2020-2025) tentang bagaimana kepemimpinan transformasional dapat menggerakkan organisasi besar melalui berbagai tantangan di era disrupsi digital. Sebagai pemimpin yang visioner, Darmawan berhasil menorehkan berbagai pencapaian signifikan melalui pendekatan yang holistik dan berorientasi masa depan. Transformasi digital menjadi fokus utama kepemimpinannya, dengan pengembangan *Living by Mandiri* sebagai bukti nyata. Aplikasi berbasis AI ini tidak sekadar menjadi produk digital, melainkan representasi perubahan paradigma dalam layanan perbankan. Yang patut dicatat, Darmawan memilih membangun kapabilitas digital secara mandiri dengan merekrut lebih dari 5.000 tenaga ahli IT, menunjukkan komitmen jangka panjang dalam pengembangan SDM. Keunggulan model kepemimpinan Darmawan terletak pada kemampuannya dalam mengharmonisasikan aspek teknologi dan kemanusiaan. Di satu sisi, ia mempercepat transformasi digital melalui digitalisasi penuh layanan perbankan; di sisi lain, ia tetap menjunjung tinggi aspek interaksi manusia, seperti dalam konsep Hybrid dan Upgrade Branch, yang memadukan mesin dan sentuhan personal. Pendekatan ini memperlihatkan bahwa dalam menghadapi era digital, keberhasilan institusi sangat tergantung pada kemampuan pemimpin dalam menyeimbangkan inovasi dengan pengalaman pelanggan yang bermakna.

Ia memulai kiprah di bank tersebut sejak menjadi Direktur Treasury pada tahun 2017, dan kemudian meraih tanggung jawab lebih luas hingga menjadi Dirut pada 2020. Kontribusinya tercermin dari peningkatan pendapatan bank, pengembangan produk berbasis digital, dan penguatan budaya kerja kolaboratif. Ia juga dikenal sebagai pemimpin yang visioner dan adaptif terhadap tantangan digitalisasi serta dinamika ekonomi. Artikel ini menyoroti bahwa di bawah kepemimpinan Darmawan, Bank Mandiri terus melaju dengan inovasi dan efisiensi operasional yang signifikan. Di bidang finansial, kepemimpinan Darmawan menghasilkan pertumbuhan kredit 13,65% dan DPK 6,06% di tengah kondisi ekonomi yang menantang. Yang lebih mengesankan, rasio NPL berhasil ditekan hingga 0,97%, jauh di bawah standar industri. Prestasi ini tidak terlepas dari strategi manajemen risiko yang ketat dan fokus pada segmen korporasi serta UMKM sebagai penggerak utama.

Aspek kepemimpinan Darmawan yang patut diapresiasi adalah kemampuannya menyelaraskan kinerja bisnis dengan tanggung jawab sosial. Program Integrated Value Creation (IVC) seperti pendampingan petani di Pamarican menunjukkan pendekatan CSR yang berbasis ekosistem dan terukur. Komitmen terhadap tata kelola perusahaan yang baik juga terwujud melalui predikat "Sangat Dipercaya" untuk Good Corporate Governance. Serangkaian penghargaan



bergengsi yang diraih, termasuk Marketeer of the Year 2023 dan The Best CEO in Largest Asset Bank, menjadi bukti pengakuan atas kepemimpinannya yang mampu menggabungkan visi strategis dengan eksekusi operasional yang solid. Yang membedakan kepemimpinan Darmawan adalah kemampuannya menciptakan keseimbangan antara transformasi digital, penguatan SDM, dan kontribusi sosial.

Kepemimpinan Darmawan Junaidi di Bank Mandiri memberikan kontribusi yang sangat signifikan dan menghadirkan sejumlah implikasi strategis yang dapat dijadikan acuan penting dalam praktik manajemen modern di industri perbankan, terutama dalam menghadapi era disrupsi digital yang semakin kompleks dan dinamis. Penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional yang dilakukan secara konsisten dan terintegrasi tidak hanya menciptakan perubahan internal yang substansial di tubuh Bank Mandiri, tetapi juga menjadi preseden positif yang relevan bagi institusi keuangan lainnya dalam membentuk arah strategi jangka panjang yang berdaya saing tinggi. Implikasi pertama adalah urgensi untuk membangun dan mengembangkan kapabilitas digital secara mandiri sebagai pondasi utama transformasi bisnis jangka panjang. Dalam banyak organisasi, transformasi digital kerap dilakukan melalui kemitraan atau ketergantungan pada penyedia eksternal. Namun, Darmawan memilih jalur berbeda yang lebih berani dan strategis, yakni dengan memperkuat kemampuan internal perusahaan melalui rekrutmen ribuan talenta di bidang teknologi informasi. Langkah ini mencerminkan pandangan jangka panjang yang menempatkan digitalisasi bukan sekadar alat, tetapi sebagai aset strategis yang menyatu dalam struktur organisasi dan mampu memberikan nilai tambah yang berkelanjutan. Implikasi kedua yaitu perlunya pendekatan holistik dalam merancang dan mengimplementasikan strategi bisnis, yaitu pendekatan yang tidak hanya menitikberatkan pada pencapaian indikator-indikator finansial semata, tetapi juga pada pembangunan kualitas sumber daya manusia serta integrasi nilai-nilai tanggung jawab sosial dalam proses bisnis. Kepemimpinan Darmawan menegaskan bahwa kinerja korporasi yang sehat adalah kinerja yang tidak hanya dilihat dari besarnya aset, tingkat profitabilitas, atau efisiensi operasional, tetapi juga dari sejauh mana perusahaan mampu menciptakan dampak positif terhadap komunitas dan lingkungan sekitarnya. Melalui program CSR berbasis Integrated Value Creation (IVC), ini menjadi pelajaran penting bahwa keberlanjutan institusi bergantung pada kemampuan untuk menciptakan keseimbangan antara profit dan purpose, antara hasil dan nilai. Implikasi strategis ketiga adalah pentingnya nilai-nilai kepemimpinan transformasional dalam mengarahkan organisasi untuk mampu beradaptasi, berkembang, dan berinovasi secara terus-menerus di tengah arus disrupsi yang tak terelakkan. Dalam kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin bukan hanya bertindak sebagai manajer yang menjalankan rutinitas, tetapi sebagai agen perubahan yang mampu menginspirasi, memberdayakan, dan memobilisasi seluruh elemen organisasi menuju visi bersama. Darmawan berhasil memainkan peran ini secara efektif dengan menciptakan iklim organisasi yang terbuka terhadap perubahan, berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan, dan mampu merespons tantangan eksternal dengan solusi yang inovatif. Dalam konteks industri perbankan yang menghadapi tekanan dari berbagai arah baik dari pemain digital baru, regulasi yang ketat, maupun ekspektasi nasabah yang semakin kompleks, kepemimpinan seperti inilah yang menjadi pembeda antara organisasi yang stagnan dengan organisasi yang tangguh dan proaktif.

Sebagai penutup, kepemimpinan Darmawan Junaidi telah berhasil membawa Bank Mandiri melampaui sekadar institusi keuangan tradisional menjadi organisasi yang adaptif, inovatif, dan



berkelanjutan. Warisan terpentingnya mungkin terletak pada pembangunan budaya organisasi yang menggabungkan ketangguhan, inovasi, dan integritas - kombinasi yang sangat dibutuhkan untuk menghadapi tantangan perbankan di masa depan. Gaya kepemimpinan Darmawan Junaidi yang strategis, berorientasi hasil, dan adaptif telah menjadi faktor utama dalam keberhasilannya mempertahankan posisi puncak di Bank Mandiri serta dalam mendorong pertumbuhan dan transformasi institusi tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, Y. (2025, Maret 25). Rekam jejak Darmawan Junaidi yang kembali ditunjuk jadi Dirut Bank Mandiri <https://www.merdeka.com/amp/perbankan/rekam-jejak-darmawan-junaidi-yang-kembali-ditunjuk-jadi-dirut-bank-mandiri-359664-mvk.html>
- Asworo, H. T. (2025, Maret 25). Direksi Bank Mandiri dirombak, Darmawan Junaidi tak tergoyahkan? <https://finansial.bisnis.com/read/20250325/90/1864395/direksi-bank-mandiri-dirombak-darmawan-junaidi-tak-tergoyahkan>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Central Data Techonolgy. (2024). *Transformasi Digital Perbankan : Solusi untuk Masa Depan Layanan Keuangan*. 1–7.
- Diva Angelia, Dewi Puri Astiti. 2020. *Gaya Kepemimpinan Transformasional: Tingkatkan Work Engagement*.
- Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi Vol. 1, No. 3, September, 2020 (187 – 195).
- Furqan Ramadhan Jazadi , Rozmita Dewi Yuniarti R. 2023. *ANALYSIS OF BANK HEALTH LEVEL USING RBBR (RISK-BASED BANK RATING) METHOD (Study on PT Bank Mandiri (Persero) Tbk for the 2018-2022 Period)*. International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR). Vol-7, Issue-3, 2023 (IJEBAR).
- Gusti Alit Suputra, IG.A. Manuati Dewi, Gede Adnyana Sudibya. 2016. *PENGARUH KEPUASAN KERJA, DUKUNGAN ORGANISASIONAL, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN DI BANK MANDIRI Tbk*. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana. Vol. 5.1, Hal. 29-62.
- Hasibuan, M.S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Infobanknews.com, “Bos Mandiri Darmawan Junaidi Sabet The Most Successful CEO in Managing Excellence Values,” 29 November 2024 <https://infobanknews.com/bos-mandiri-darmawan-junaidi-sabet-the-most-successful-ceo-in-managing-excellence-values/amp/>
- Krisnadi, A. dan Tarigan, J.. 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Keuangan melalui Perilaku Manajer atas Isu Manajemen Lingkungan sebagai Variabel Intervening*. Business Accounting Review. Vol. 4, No. 1, hal. 169-180.
- Monica Pratiwi Dewi Gigih Putri, Bertha Sri Eko Murtiningsih, Rismi Juliadi. 2023. *Discourse Network Analysis pada Stakeholder dan Integrated Value Creation dalam CSR Bank Mandiri*. JURNAL KOMUNIKASI PROFESIONAL. Vol 7, No 2, Halaman 256 – 274.
- Nadira Ochell Andrea, Mochamad Yudha, Febrianta. (2024). *PENGARUH ARTIFICIAL INTELLIGENCE TERHADAP ACCEPTANCE OF AI ENABLED BANGKING : STUDI KASUS PADA LIVIN' BY MANDIRI*. Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akutansi), Vol. 8 No. 3, 2024.



- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Okoli, C. & Schabram, K., 2010. *Aguide to conducting a systematic literature review of Information Systems Research*. SSRN Electronic Journal.
- Prayudi Ahmad. (2023). *Kepemimpinan*. UMA Press.
- Puspita Sari, Dian Agustia, Isnalita, Mienati Somnya Lasmana. **2021**. *MEDIASI AKSESIBILITAS MODAL UTANG PADA PENGARUH KINERJA LINGKUNGAN TERHADAP FINANCIAL DISTRESS*. Jurnal Ekonomi dan Keuangan. Volume 7, Nomor 4, Hal. 479 – 500.
- Ryani Dhyana Parashakti, Dede Irfan Setiawan. 2019. *Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Cabang Tangerang*. JURNAL SAMUDRA EKONOMI DAN BISNIS. VOL 10, NO 1 JANUARI 2019.
- Stockwatch.id, “Bank Mandiri di Bawah Darmawan Junaidi: Transformasi untuk Memenangkan Persaingan,” 2024.
- Sudjiman, P.E.. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan*. *Jurnal Sekretari*. Vol. 1, No. 1, hal. 37-44.
- Supardi, & Anshari, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Publikasi Manajemen Informatika*, 1(1), 85–95. <https://doi.org/10.55606/jupumi.v1i1.243>
- Syafri, R. A. (2021). Transformasi Digital Perbankan dan Dampaknya Terhadap Perekonomian. *Buletin APBN*, VI, 8–11.
- Roni Harsoyo. (2022). Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 247–262. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2.112>
- Tempo.co, “Prestasi Dua Direktur Bank Mandiri di 2023,” 5 Januari 2024.
- Tempo.co, “Profil dan Harta Darmawan Junaidi yang Kembali Diangkat jadi Dirut Bank Mandiri,” 26 Maret 2022
- Wikipedia Bahasa Indonesia, “Darmawan Junaidi,” diakses 22 April 2025. https://id.wikipedia.org/wiki/Darmawan_Junaidi
- Yukl, Gary. 2015. *Kepemimpinan dalam organisasi (edisi ketujuh)*. (Ati Cahyani, Trans). Jakarta: PT. Indek.