



PUBLISHER: <https://journal.adlermanurungpress.com/>

DOI: <https://doi.org/10.63607/jcmb.v14i1>

INTEGRASI PRINSIP ESG DALAM TRANSFORMASI BALANCED SCORECARD (BSC) MENUJU SUSTAINABLE BSC: STUDI PADA SEKTOR PERBANKAN

Siska Dina Delima Pangaribuan^{1*}, Adler Haymans Manurung²

¹Fakultas Doktor Manajemen dan Bisnis IPB University, Bogor

²Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Email: siska.pangaribuan@apps.ipb.ac.id^{1*}, adler.manurung@dsn.ubharajaya.ac.id²

Alamat: Gedung SB IPB, Jalan Pajajaran Kota Bogor +62 251 8313813

Korespondensi Penulis: siska.pangaribuan@apps.ipb.ac.id

Abstrak

Artikel ini menganalisis integrasi prinsip ESG dalam transformasi BSC konvensional menuju *Sustainable BSC*, berfokus pada studi komparatif bank-bank pionir *Sustainable BSC* guna menekankan perlunya pergeseran strategi perbankan dari *shareholder primacy* menuju *stakeholder capitalism*. Selain itu, artikel ini juga mengulas evolusi konseptual BSC, mengidentifikasi tantangan-tantangan implementasi *Sustainable BSC* yang mungkin dihadapi, serta menyajikan alternatif solusi yang relevan untuk dipertimbangkan oleh para pembuat keputusan, yang pada akhirnya menyimpulkan bahwa integrasi ESG bukan sekadar respons terhadap transformasi regulatif, melainkan merupakan strategi bisnis yang cerdas dan proaktif untuk membangun keunggulan kompetitif yang kokoh, meningkatkan citra merek secara signifikan, dan menjamin pertumbuhan perusahaan yang berkelanjutan, khususnya di sektor perbankan

Kata Kunci: ESG, Balanced Scorecard, *sustainable BSC*, perbankan, manajemen strategis, *sustainability report*, *shareholder primacy*, *stakeholder capitalism*

Abstract

This article analyzes the integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) principles into the transformation of the conventional Balanced Scorecard (BSC) toward a Sustainable Balanced Scorecard (Sustainable BSC), focusing on a comparative study

of banks that have pioneered the implementation of Sustainable BSC. The analysis emphasizes the necessity of a strategic shift in the banking sector from shareholder primacy toward stakeholder capitalism. Furthermore, this article reviews the conceptual evolution of the BSC, identifies potential challenges in implementing the Sustainable BSC, and presents relevant alternative solutions for consideration by decision-makers. Ultimately, the study concludes that ESG integration is not merely a response to regulatory transformation, but rather a smart and proactive business strategy to build strong competitive advantage, significantly enhance brand reputation, and ensure sustainable corporate growth, particularly within the banking sector.

Keywords: *ESG, Balanced Scorecard, Sustainable BSC, banking, strategic management, sustainability report, shareholder primacy, stakeholder capitalism*

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Indonesia memiliki komitmen untuk mencapai *net zero emissions* pada tahun 2060 sebagai bagian dari komunitas global dalam aksi mitigasi perubahan iklim (UNFCCC – *United Nation Framework Convention on Climate Change*). Pemerintah juga berupaya mendorong segenap dunia usaha untuk membangun kerangka kerja dalam mendukung pembangunan rendah karbon dan mengadopsi teknologi yang lebih ramah lingkungan. Salah satu kebijakan yang dicanangkan untuk penerapan dan peraturan pembangunan berkelanjutan dalam hal perlindungan lingkungan adalah pengungkapan *sustainability report* bagi para dunia usaha.

Sustainability report telah diformulasikan oleh Otoritas Jasa Keuangan melalui peraturan POJK No. 51 Tahun 2017 bagi perusahaan jasa keuangan dan publik. Penerbitan *sustainability report* oleh perusahaan secara berkala merupakan alat publikasi informasi secara luas tentang kinerja operasional perusahaan dalam aspek ekonomi, sosial dan lingkungan (*ESG-Environment, Social and Governance*).

Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas yang mengatur bahwa perusahaan yang telah go public wajib membuat *sustainability report*, telah mendorong terciptanya ekosistem keberlanjutan dunia usaha di Indonesia. Dengan adanya peraturan ini, mendorong perseroan dedikasi untuk berperan serta dalam rangka pembangunan ekonomi berkelanjutan (*sustainability*), guna meningkatkan taraf hidup

dan lingkungan yang bermanfaat baik bagi perseroan, lingkungan sekitar, dan masyarakat luas (Sabrina, 2019).

Didorong oleh kesadaran akan signifikansi prinsip ESG (*Environmental, Social, and Governance*) bagi keberlanjutan perekonomian secara menyeluruh, para pelaku usaha kini aktif mengadopsi pendekatan yang lebih holistik dalam manajemen strategis mereka. Salah satu manifestasinya adalah upaya untuk memperkaya indikator *Balance Scorecard* (BSC) dengan metrik-metrik ESG, yang diharapkan dapat memandu perumusan strategi yang berorientasi pada kemajuan usaha jangka panjang yang berkelanjutan. Indikator ESG dalam BSC membantu perusahaan mengelola risiko keberlanjutan dan menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan (stakeholders) (Epstein & Wisner, 2001). Indikator ESG yang diintegrasikan ke dalam empat perspektif BSC dapat menciptakan '*Sustainable BSC*' yang tidak hanya mengukur kinerja finansial, tetapi juga dampak keberlanjutan organisasi. *Sustainable BSC* memperluas kerangka kerja BSC konvensional dengan memasukkan metrik lingkungan, sosial, dan tata kelola sebagai driver kinerja jangka panjang (Figge et al., 2002).

Sektor perbankan, sebagai sumber modal utama, harus berperan aktif dalam mencapai pembangunan ekonomi yang berkelanjutan. Untuk itu, bank memanfaatkan informasi ESG guna menganalisis risiko dan peluang material dalam setiap keputusan pembiayaan yang mereka ambil. Contohnya, mereka mempertimbangkan potensi risiko yang diakibatkan oleh peraturan mengenai emisi karbon, sekaligus mengidentifikasi peluang investasi pada sektor energi terbarukan (Jalal, 2025).

1.2. Perumusan Masalah

Implementasi integrasi ESG ke dalam *Sustainable BSC* menghadapi beberapa tantangan mendasar pada sektor perbankan. Pertama, praktik pelaporan keberlanjutan saat ini masih bersifat parsial dan cenderung mengikuti framework yang berbeda-beda antar bank, dengan motivasi utama untuk memperoleh legitimasi stakeholder daripada mencerminkan komitmen substantif terhadap prinsip ESG. Kedua, sifat voluntary dari *sustainability report* seringkali hanya dimanfaatkan sebagai instrumen komunikasi korporat untuk menciptakan kesan positif di mata masyarakat, tanpa disertai implementasi kebijakan yang komprehensif. Ketiga, proses integrasi ke dalam empat perspektif BSC mengalami kendala teknis akibat kesulitan mengkuantifikasi indikator ESG (seperti dampak sosial) yang bersifat kualitatif, serta adanya konflik kepentingan antar pemangku kepentingan yang memiliki ekspektasi berbeda

Berdasarkan alasan-alasan tersebut, integrasi prinsip ESG ke dalam *Sustainable BSC* pada sektor perbankan patut diyakini mampu memberikan dampak positif holistik terhadap seluruh perspektif BSC. Laura et al, (2023) dalam jurnalnya mengatakan bahwa pengungkapan *sustainability report* akan meningkatkan reputasi perusahaan yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja keuangan. Hal ini menegaskan perlunya komitmen bersama para pemangku kepentingan untuk mempertimbangkan indikator keberlanjutan dalam *Sustainable BSC* sebagai basis pengambilan keputusan strategis guna mencapai kinerja organisasi yang unggul dan berkelanjutan.

KONSEP DASAR BSC

Balanced Scorecard (BSC) adalah suatu kerangka kerja yang digunakan untuk mengukur dan mengelola kinerja suatu organisasi dengan pendekatan yang seimbang. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992. Menurut Kaplan & Norton, Balance Scorecard (BSC) adalah sebuah sistem manajemen kinerja strategis yang tidak hanya berfokus pada ukuran keuangan konvensional, tetapi juga menambahkan ukuran-ukuran non-keuangan untuk memberikan pandangan yang lebih komprehensif tentang kinerja organisasi.

Kaplan & Norton mengidentifikasi empat perspektif kunci yang harus dipertimbangkan organisasi dalam BSC, yaitu:

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*):
 - a. Perspektif ini menjawab pertanyaan: "Bagaimana kita terlihat di mata pemegang saham kita?"
 - b. Fokusnya adalah pada tujuan dan ukuran keuangan konvensional, seperti pertumbuhan pendapatan, profitabilitas, pengembalian investasi (ROI), dan nilai pemegang saham.
2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*):
 - a. Perspektif ini menjawab pertanyaan: "Bagaimana pelanggan melihat kita?"
 - b. Fokusnya adalah pada kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, pangsa pasar, dan profitabilitas pelanggan.
 - c. Memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan adalah kunci keberhasilan jangka panjang.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Processes Perspective*):

- a. Perspektif ini menjawab pertanyaan: "Pada proses bisnis mana kita harus unggul?"
 - b. Fokusnya adalah pada proses internal yang paling penting untuk memberikan nilai kepada pelanggan dan mencapai tujuan keuangan. Ini meliputi inovasi, operasi, layanan purna jual, dan kepatuhan terhadap regulasi.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*):
- a. Perspektif ini menjawab pertanyaan: "Bagaimana kita dapat terus meningkatkan dan menciptakan nilai?"
 - b. Fokusnya adalah pada infrastruktur yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuan di tiga perspektif lainnya. Ini meliputi kemampuan karyawan, sistem informasi, motivasi karyawan, dan budaya organisasi.

BSC memanfaatkan empat perspektif utamanya untuk membantu organisasi mencapai keseimbangan optimal antara sasaran jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Pendekatan yang komprehensif ini memastikan bahwa perusahaan dapat menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan bagi seluruh pemangku kepentingan. Dengan demikian, BSC memberi organisasi pandangan kinerja yang seimbang dan menyeluruh, memastikan bahwa fokus tidak terbatas hanya pada dimensi keuangan semata.

EVOLUSI BSC

Rachman (2024) yang merupakan Founder and senior consultant Inovasi Semesta Ilmu (INOSI) SAC Prinsipal Indonesia menjabarkan tentang Perkembangan dan Adaptasi Balanced Scorecard dalam buku onlinenya. Dikatakan bahwa seiring dengan meningkatnya adopsi BSC, Kaplan dan Norton, terus mengembangkan konsep ini dengan menambahkan aspek-aspek baru yang disesuaikan dengan tantangan bisnis masa kini. Awalnya, BSC hanya berperan sebagai alat sederhana untuk mengukur kinerja; namun, dalam perkembangannya, BSC bertransformasi menjadi instrumen manajemen strategis yang menyeluruh dan komprehensif. Berikut adalah tahapan dari evolusi BSC yang dijabarkan oleh Rachman (2024) dalam bukunya:

1. Pada tahun 1990-an, Kaplan dan Norton mengangkat status Balanced Scorecard. Awalnya hanya digunakan untuk mengukur kinerja, BSC kemudian diperkenalkan sebagai alat untuk mengelola strategi—sebuah konsep yang mereka namakan Sistem Manajemen Strategis. Penekanan ini muncul dari kesadaran bahwa untuk

- menjalankan strategi secara efektif, perusahaan harus mampu menjabarkan visi dan misi menjadi langkah-langkah yang konkret. Oleh karena itu, BSC berperan sebagai panduan yang mengintegrasikan pekerjaan harian dengan tujuan strategis perusahaan.
2. Selanjutnya, meskipun model BSC klasik terdiri dari empat perspektif inti—Keuangan, Pelanggan, Proses Internal, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan—alat ini sangat fleksibel. Seiring waktu, banyak perusahaan menyesuaikannya dengan menambahkan perspektif baru yang relevan dengan kebutuhan spesifik mereka, seperti perspektif "Keberlanjutan" bagi perusahaan yang fokus pada isu lingkungan. Penyesuaian ini menunjukkan kemampuan BSC untuk diadaptasi sesuai dengan ciri khas dan persyaratan unik setiap perusahaan.
 3. Di awal tahun 2000-an, perkembangan teknologi telah mengubah cara BSC diterapkan. Sistem perangkat lunak dan aplikasi modern memungkinkan otomatisasi pengumpulan data serta pemantauan Indikator Kinerja Utama (KPI) dalam BSC. Kemampuan ini sangat mempermudah para manajer, karena mereka dapat memantau kinerja perusahaan secara waktu nyata (*real-time*), sehingga memungkinkan penyesuaian strategi yang cepat ketika dibutuhkan. Lebih lanjut, pemanfaatan teknologi juga memfasilitasi penggunaan analisis data mendalam (*data analytics*) untuk memprediksi tren dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih didasarkan pada data historis.
 4. Kemudian, pada era transformasi digital, BSC terus beradaptasi dengan menambahkan indikator kinerja yang spesifik terkait teknologi, seperti efektivitas *e-commerce*, tingkat digitalisasi, atau dampak inovasi digital terhadap kepuasan pelanggan. Dalam konteks ini, BSC memegang peranan penting dalam menyelaraskan strategi digital perusahaan dengan tujuan bisnisnya secara keseluruhan. Oleh karena itu, bagi banyak organisasi modern, BSC kini menjadi instrumen yang sangat diperlukan untuk meraih dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan digital yang terus berkembang.
 5. Pada akhirnya, dalam menghadapi pasar yang tidak stabil dan lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, perusahaan harus memiliki sistem manajemen yang fleksibel dan adaptif. BSC menawarkan kerangka kerja yang vital untuk tujuan ini, karena BSC memungkinkan organisasi untuk secara teratur mengevaluasi kinerja dan menyesuaikan strategi serta Indikator Kinerja Utama (KPI) mereka saat terjadi

perubahan kondisi eksternal. Kemampuan adaptasi cepat ini menjadi krusial di era globalisasi agar perusahaan tetap relevan dan kompetitif

Sejarah dan evolusi BSC menunjukkan transformasi konsep ini dari sekadar instrumen pengukuran kinerja menjadi suatu sistem manajemen strategis yang menyeluruh. Evolusi BSC ini sangat mencerminkan kebutuhan fundamental dunia usaha akan kerangka kerja yang mampu mengevaluasi kinerja dari beragam perspektif. Dengan demikian, BSC tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mengukur keberhasilan, tetapi juga menjadi panduan penting bagi perusahaan dalam upaya mencapai sasaran strategis yang berkelanjutan.

INTEGRASI ESG KE DALAM BSC

1. Transformasi BSC menuju *Sustainable* BSC

Figge et al. (2002) memberikan kontribusi fundamental dalam transformasi BSC menuju *Sustainable* BSC dengan mengembangkan kerangka kerja yang memperluas cakupan BSC konvensional melalui integrasi dimensi keberlanjutan. *Sustainable* BSC mengakui bahwa kesuksesan jangka panjang organisasi tidak hanya bergantung pada kinerja keuangan, pelanggan, dan operasional, tetapi juga pada bagaimana mereka berinteraksi dengan lingkungan dan masyarakat secara bertanggung jawab.

Integrasi ESG dalam manajemen strategis perbankan telah menjadi kekuatan transformatif yang tidak hanya mengubah praktik bisnis internal tetapi juga mendorong evolusi kebijakan publik. Studi kasus sektor perbankan menunjukkan bagaimana ESG berfungsi sebagai jembatan antara strategi korporat dan agenda pembangunan berkelanjutan. *Environmental, Social, and Governance* (ESG) telah mengubah paradigma manajemen strategis dari pendekatan berbasis keuntungan jangka pendek yang hanya mementingkan keuntungan bagi pemegang saham (*shareholder primacy*) menuju model keberlanjutan jangka panjang yang mengutamakan kepentingan semua pemangku kepentingan, termasuk karyawan, konsumen, pemasok, komunitas, dan lingkungan, selain pemegang saham (*stakeholder capitalism*). Dalam konteks perbankan, ESG tidak hanya menjadi kerangka kepatuhan (*compliance*) tetapi juga sebagai sumber inovasi strategis yang memengaruhi.

Perbedaan mendasar antara BSC konvensional yang dipopulerkan oleh Kaplan dan Norton (1996), dengan *Sustainable* BSC yang dikembangkan oleh Figge et al. (2002), terletak pada tujuan utama yang ingin dicapai. BSC konvensional secara primer

berorientasi pada maksimisasi keuntungan finansial sebagai tolok ukur keberhasilan utama organisasi. Sementara itu, *Sustainable BSC* mengadopsi perspektif yang lebih luas dengan tujuan mencapai keseimbangan *triple bottom line*, yang mencakup tidak hanya keuntungan (*profit*) tetapi juga kesejahteraan masyarakat (*people*) dan kelestarian lingkungan (*planet*). Pergeseran fokus ini mencerminkan pengakuan bahwa keberlanjutan jangka panjang organisasi tidak hanya ditentukan oleh kinerja finansial semata, tetapi juga oleh dampak sosial dan lingkungannya.

Perbedaan signifikan lainnya terletak pada indikator kunci yang digunakan untuk mengukur kinerja. BSC konvensional cenderung menggunakan metrik keuangan konvensional seperti *Return on Investment (ROI)*, *Return on Assets (ROA)*, dan pangsa pasar (*Market Share*) sebagai ukuran keberhasilan. Pengukuran kinerja keuangan suatu perusahaan dapat dicerminkan melalui analisis rasio-rasio keuangan perusahaan, salah satunya dengan menggunakan indikator *Return on Assets (ROA)* (Ross et al, 2003). Di sisi lain, *Sustainable BSC* memperluas cakupan indikator kinerja dengan memasukkan metrik-metrik yang berkaitan dengan aspek *Environmental, Social, dan Governance (ESG)*. Contoh indikator kunci dalam *Sustainable BSC* meliputi *ESG Risk Score* untuk mengukur risiko keberlanjutan, *Financial Inclusion Ratio* untuk mengukur dampak sosial melalui akses keuangan, dan *Carbon Footprint* untuk mengukur dampak lingkungan terkait emisi karbon. Penambahan indikator-indikator ini memungkinkan organisasi untuk memantau dan mengelola kinerja mereka dalam dimensi keberlanjutan secara lebih terukur.

Dari segi struktur perspektif, BSC konvensional mempertahankan empat perspektif klasik: Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan. *Sustainable BSC*, dalam pengembangannya, menawarkan dua alternatif pendekatan tambahan dalam mengintegrasikan keberlanjutan. Pendekatan pertama adalah dengan menambahkan satu perspektif "Sustainability" sebagai perspektif kelima yang berdiri sendiri, sehingga memberikan penekanan yang lebih kuat pada isu-isu ESG. Pendekatan kedua adalah melalui integrasi ESG di semua level dari keempat perspektif yang sudah ada. Dalam pendekatan ini, tujuan dan ukuran kinerja yang berkaitan dengan lingkungan dan sosial diintegrasikan ke dalam setiap perspektif konvensional. Misalnya, efisiensi energi dapat menjadi bagian dari perspektif proses bisnis internal, atau kepuasan pelanggan terhadap produk ramah lingkungan dapat masuk ke dalam perspektif

pelanggan. Kedua pendekatan ini menunjukkan evolusi BSC untuk mengakomodasi pentingnya keberlanjutan dalam perumusan dan pelaksanaan strategi organisasi.

2. Kerangka *Sustainable BSC* untuk Perbankan

Analisis komparatif dibawah ini memaparkan transformasi dari BSC konvensional menuju *Sustainable BSC* yang menciptakan perbedaan paradigmatis dalam pengukuran kinerja perusahaan melalui empat perspektif utama BSC, dengan studi kasus penerapannya pada sektor perbankan. Berikut adalah penjabarannya:

1. Perspektif Keuangan

Perspektif Keuangan berfokus pada indikator-indikator moneter, seperti pendapatan, laba bersih, dan pengembalian modal. Perspektif ini esensial untuk mengukur seberapa efektif organisasi dalam mencapai sasaran keuangan dan dalam memberikan nilai tambah kepada para pemegang saham atau pemilik modal.

Indikator BSC Konvensional	Indikator <i>Sustainable BSC</i> (Integrasi ESG)	Contoh penerapan pada sektor Perbankan
Return on Assets (ROA)	Green ROA (Rasio laba dari pembiayaan berkelanjutan)	Bank Mandiri mencatat 15% pertumbuhan portofolio EBT (2022). Laporan Keberlanjutan Bank Mandiri 2022
Cost-to-Income Ratio	ESG Compliance Cost Ratio (Biaya adaptasi regulasi vs pendapatan)	Bank BCA mengalokasikan Rp 120 miliar untuk implementasi POJK 51/2017. POJK No. 51/POJK.03/2017 (OJK)

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan berpusat pada upaya organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan, serta mengukur tingkat kepuasan mereka. Indikator utama yang digunakan dalam perspektif ini mencakup tingkat kepuasan, persentase pangsa pasar, dan tingkat retensi (kesetiaan) pelanggan.

Indikator BSC Konvensional	Indikator <i>Sustainable BSC</i> (Integrasi ESG)	Contoh penerapan pada sektor Perbankan
Kepuasan Nasabah	<i>Sustainable Customer Index</i> (Survei preferensi nasabah terhadap produk hijau)	78% nasabah DBS Singapore lebih memilih green loan (2023). DBS Sustainability Report 2023

Indikator BSC Konvensional	Indikator <i>Sustainable</i> BSC (Integrasi ESG)	Contoh penerapan pada sektor Perbankan
Market Share	Green Product Penetration (% pembiayaan berkelanjutan)	OCBC NISP capai 22% portofolio green financing (2023). Laporan Tahunan OCBC NISP 2023

3. Perspektif Proses Internal

Perspektif Proses Internal menyoroti sejauh mana efisiensi dan efektivitas proses inti di dalam organisasi. Perspektif ini mengidentifikasi indikator-indikator utama yang terkait langsung dengan proses penciptaan produk atau layanan, seperti aspek inovasi, kualitas output, dan tingkat produktivitas.

Indikator BSC Konvensional	Indikator <i>Sustainable</i> BSC (Integrasi ESG)	Contoh penerapan pada sektor Perbankan
Waktu Proses Kredit	Green Loan Approval Rate (Kecepatan proses kredit ESG)	Bank Jago kurangi waktu approval KUR hijau dari 7 ke 3 hari. Studi Kasus Bank Jago oleh SWA (2023)
Operational Efficiency	Carbon Efficiency Ratio (Emisi CO2/transaksi)	BRI kurangi emisi 30% via digitalisasi (2022). Laporan Keberlanjutan BRI 2022

4. Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berfungsi untuk mengukur kemampuan sebuah organisasi dalam hal belajar, beradaptasi, dan meningkatkan kapabilitas internalnya. Perspektif ini mencakup penilaian terhadap aspek-aspek penting seperti pengembangan kompetensi karyawan, pengelolaan pengetahuan, dan daya inovasi organisasi.

Indikator BSC Konvensional	Indikator <i>Sustainable</i> BSC (Integrasi ESG)	Contoh penerapan pada sektor Perbankan
Employee Training Hours	ESG Competency Hours (Pelatihan spesifik keberlanjutan)	BNI wajibkan 20 jam pelatihan ESG/tahun (konfirmasi via CSR Report). BNI Sustainability Report 2022
Employee Retention	Diversity & Inclusion Index (Rasio gender/difabel)	Maybank raih sertifikasi EDGE untuk kesetaraan gender (2023). Maybank Sustainability Report 2023

5. Tambahan: Perspektif Keberlanjutan (Khusus *Sustainable BSC*)

Perspektif keberlanjutan dalam *Sustainable Balanced Scorecard* (SBSC) mengubah perbankan dari entitas yang fokus pada laba (*profit-oriented*) menjadi institusi yang didorong oleh tujuan (*purpose-driven*). Perubahan ini diwujudkan melalui pendekatan holistik dan penetapan tolok ukur kinerja yang baru.

<i>Sustainable BSC</i> (Integrasi ESG)	Contoh penerapan pada sektor Perbankan
% Green Financing	Bank Mandiri alokasikan Rp 50T untuk EBT (2023). Laporan Keberlanjutan Bank Mandiri 2023
Inklusi Keuangan (3T)	BRI buka 1.000 layanan digital di daerah tertinggal. Laporan OJK 2023

TANTANGAN DAN SOLUSI PENERAPAN *SUSTAINABLE BSC*

1. Tantangan Penerapan *Sustainable BSC*

Implementasi *Sustainable BSC* di perusahaan tidak lepas dari sejumlah hambatan, yang berasal tidak hanya dari luar tetapi juga dari internal perusahaan itu sendiri. Berikut adalah contoh hambatan yang mungkin dihadapi oleh perusahaan:

- a. **Keterbatasan data ESG.** Salah satu tantangan utama dalam menerapkan *Sustainable BSC* adalah **keterbatasan ketersediaan dan kualitas data ESG** yang relevan dan terpercaya. Banyak organisasi, termasuk di sektor perbankan, mungkin belum memiliki sistem yang mapan untuk mengumpulkan, mengukur, dan memverifikasi data ESG secara sistematis. Data yang ada seringkali tersebar, tidak terstandarisasi, atau kurang komprehensif, sehingga menyulitkan dalam menetapkan target yang terukur dan melacak kinerja keberlanjutan secara akurat dalam kerangka *Sustainable BSC*. Selain itu, kompleksitas dalam mengukur dampak tidak langsung (misalnya, dampak lingkungan dari portofolio pembiayaan bank) menambah lapisan kesulitan dalam pengumpulan data ESG yang relevan.
- b. **Resistensi budaya organisasi.** Penerapan *Sustainable BSC*, yang menekankan pada aspek keberlanjutan di samping kinerja finansial tradisional, seringkali menghadapi **resistensi dari budaya organisasi** yang mungkin masih sangat berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan kurang memahami atau menghargai pentingnya faktor ESG. Karyawan dan bahkan manajemen mungkin

melihat fokus pada keberlanjutan sebagai beban tambahan, tidak relevan dengan tujuan bisnis utama, atau bahkan bertentangan dengan prioritas keuangan. Perubahan pola pikir dan nilai-nilai organisasi membutuhkan waktu dan upaya yang signifikan, termasuk komunikasi yang efektif, pelatihan, dan kepemimpinan yang kuat untuk mendorong adopsi perspektif keberlanjutan secara menyeluruh.

- c. **Beban biaya implementasi yang besar.** Implementasi *Sustainable BSC* dapat menimbulkan beban **biaya yang signifikan** bagi organisasi. Ini mencakup biaya yang terkait dengan pengembangan kerangka kerja *Sustainable BSC* yang sesuai, identifikasi dan implementasi metrik ESG baru, investasi dalam sistem dan teknologi untuk pengumpulan dan pelaporan data ESG, pelatihan karyawan, serta potensi kebutuhan untuk merekrut ahli keberlanjutan. Bagi beberapa organisasi, terutama yang lebih kecil atau dengan sumber daya terbatas, biaya awal implementasi ini dapat menjadi hambatan yang cukup besar. Selain itu, pengukuran dampak keberlanjutan seringkali memerlukan metodologi dan alat analisis yang canggih, yang juga dapat menambah biaya.

2. Solusi Penerapan *Sustainable BSC*

Tantangan dalam mengadopsi *Sustainable BSC*, terutama yang berkaitan dengan masalah ketersediaan dan kualitas data ESG, perusahaan dapat mengambil beberapa langkah strategis dengan pendekatan multidimensi, antara lain:

- a. **Kolaborasi dengan Regulator.** Salah satu solusi kunci untuk mengatasi tantangan penerapan *Sustainable BSC*, terutama terkait keterbatasan data dan standarisasi, adalah **kolaborasi aktif dengan regulator**. Regulator dapat memainkan peran penting dalam mengembangkan kerangka kerja pelaporan ESG yang jelas, terstandarisasi, dan wajib bagi sektor-sektor tertentu, termasuk perbankan. Kolaborasi ini dapat membantu menciptakan keseragaman dalam pengumpulan dan pelaporan data ESG, meningkatkan kualitas dan keandalan data, serta mengurangi beban organisasi dalam mengembangkan metrik dan sistem pelaporan mereka sendiri. Regulator juga dapat memberikan insentif atau dukungan untuk mendorong adopsi praktik keberlanjutan dan *Sustainable BSC*.
- b. **Teknologi *Big Data* untuk pelaporan ESG.** Pemanfaatan **teknologi *big data*** menawarkan solusi yang menjanjikan untuk mengatasi tantangan keterbatasan data ESG. Teknologi ini memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis sejumlah besar data dari berbagai sumber, termasuk

data operasional internal, data eksternal, dan data pihak ketiga. Dengan kemampuan analitik yang canggih, *big data* dapat membantu mengidentifikasi pola, tren, dan *insight* terkait kinerja ESG yang mungkin sulit diperoleh melalui metode tradisional. Selain itu, teknologi ini dapat memfasilitasi pelaporan ESG yang lebih transparan, akurat, dan *real-time*, serta membantu organisasi dalam memprediksi risiko dan peluang keberlanjutan di masa depan.

IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

1. Implikasi penerapan *Sustainable BSC*

Implementasi *Sustainable BSC* tidak dapat direduksi sekadar sebagai penyisipan indikator baru dalam sistem pengukuran kinerja BSC konvensional, melainkan memerlukan transformasi paradigmatik dalam operasional organisasi yang pada gilirannya menciptakan redefinisi signifikan terhadap peran dan akuntabilitas manajerial. Dua implikasi manajerial krusial adalah:

- a. **Perlunya komitmen *Top Management*.** Keberhasilan implementasi *Sustainable BSC* sangat bergantung pada komitmen penuh dan berkelanjutan dari *top management* (manajemen puncak). Komitmen ini bukan hanya pernyataan retorik, tetapi harus tercermin dalam tindakan nyata, pengambilan keputusan strategis, dan komunikasi internal maupun eksternal. *Top management* perlu memahami visi dan manfaat jangka panjang dari integrasi keberlanjutan ke dalam strategi bisnis dan sistem pengukuran kinerja. Tanpa komitmen yang kuat dari level tertinggi, upaya implementasi *Sustainable BSC* berisiko dianggap sebagai inisiatif sampingan atau sekadar kepatuhan semata, dan tidak akan terinternalisasi secara efektif dalam budaya organisasi.
- b. **Alokasi sumber daya yang memadai.** Komitmen *top management* harus diterjemahkan ke dalam alokasi sumber daya yang memadai untuk mendukung implementasi dan operasionalisasi *Sustainable BSC*. Sumber daya ini meliputi anggaran keuangan untuk investasi dalam sistem dan teknologi pelaporan ESG, pelatihan karyawan tentang isu-isu keberlanjutan dan penggunaan *Sustainable BSC*, perekrutan atau penunjukan personel yang memiliki keahlian di bidang keberlanjutan, serta waktu dan perhatian manajemen untuk mengawasi dan mengevaluasi kinerja keberlanjutan. Alokasi sumber daya yang tidak memadai akan menghambat kemampuan organisasi untuk mengumpulkan data ESG yang

berkualitas, mengembangkan metrik yang relevan, mengintegrasikan *Sustainable BSC* ke dalam proses pengambilan keputusan, dan mencapai target keberlanjutan yang telah ditetapkan.

2. Rekomendasi

Rekomendasi kebijakan untuk mendorong adopsi dan efektivitas *Sustainable BSC* secara luas, terutama di sektor keuangan seperti perbankan, regulasi pendukung dari otoritas seperti Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bank Indonesia (BI) memiliki peran yang sangat signifikan. Salah satu rekomendasi kebijakan utama adalah Regulasi Pendukung dari OJK/BI untuk Standardisasi Indikator ESG: OJK dan BI dapat mengeluarkan regulasi yang mendukung standardisasi indikator ESG yang relevan dan dapat diterapkan khusus di sektor perbankan. Standardisasi ini akan membawa beberapa manfaat penting terutama untuk mewujudkan penerapan *Sustainable BSC* yang efektif dan mengakomodasi kebutuhan berbagai stakeholder.

KESIMPULAN

1. ESG adalah elemen kunci dalam transformasi BSC menuju *Sustainable BSC*.

Indikator ESG merupakan komponen fundamental yang membedakan dan mentransformasi BSC konvensional menjadi *Sustainable BSC*. Sementara BSC konvensional berfokus pada empat perspektif utama (keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan) dengan tujuan utama meningkatkan kinerja bisnis secara keseluruhan, *Sustainable BSC* secara eksplisit mengintegrasikan aspek-aspek ESG ke dalam kerangka kerjanya. Integrasi ini dapat dilakukan melalui penambahan perspektif keberlanjutan yang berdiri sendiri atau melalui inkorporasi metrik dan tujuan ESG di seluruh empat perspektif tradisional. Dengan demikian, ESG bukan hanya sekedar tambahan, melainkan elemen inti yang mengubah fokus dan orientasi BSC.

Sustainable BSC mengakui bahwa keberhasilan jangka panjang organisasi tidak hanya diukur dari kinerja finansial, tetapi juga dari dampaknya terhadap lingkungan dan masyarakat, serta bagaimana organisasi dikelola secara bertanggung jawab. Oleh karena itu, ESG menjadi lensa utama melalui mana organisasi mengevaluasi strategi, menetapkan tujuan, dan mengukur kinerja dalam konteks keberlanjutan. Transformasi ini memastikan bahwa integrasi aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG) ke dalam inti proses pengambilan keputusan dan sistem manajemen kinerja, bukan hanya sekedar komplementer namun merupakan bagian strategis yang fundamental.

2. Integrasi ESG memperkuat daya saing Perbankan di era berkelanjutan.

Integrasi faktor ESG secara strategis dapat meningkatkan daya saing perbankan dalam lanskap bisnis yang semakin berorientasi pada keberlanjutan. Di era di mana kesadaran akan isu-isu lingkungan dan sosial semakin meningkat, dan regulasi serta preferensi pemangku kepentingan (termasuk nasabah dan investor) semakin condong ke arah praktik berkelanjutan, bank yang mampu mengintegrasikan ESG ke dalam operasional dan produk layanan mereka akan memiliki keunggulan kompetitif. Integrasi ESG dapat menciptakan diferensiasi produk dan layanan, seperti pinjaman hijau, investasi berkelanjutan, dan produk perbankan yang dirancang dengan mempertimbangkan dampak sosial. Selain itu, praktik ESG yang kuat dapat meningkatkan efisiensi operasional melalui pengelolaan sumber daya yang lebih baik dan pengurangan risiko lingkungan dan sosial. Lebih lanjut, bank dengan komitmen ESG yang jelas cenderung menarik dan mempertahankan talenta terbaik, karena karyawan semakin mencari organisasi dengan nilai-nilai yang selaras dengan kepedulian mereka terhadap isu-isu global. Dengan demikian, integrasi ESG bukan hanya merupakan transformasi regulatif, tetapi juga strategi cerdas untuk membangun keunggulan kompetitif, meningkatkan citra merek, dan memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan di sektor perbankan.

3. Bank yang berhasil mengadopsi *Sustainable* BSC akan memiliki:

- a. Keunggulan kompetitif dalam menarik investor ESG. Menurut Ground, J (2022), para investor semakin memperluas basis pengetahuannya mengenai ESG. Investor semakin mempertimbangkan faktor ESG dalam keputusan investasi mereka. Bank yang berhasil mengadopsi *Sustainable* BSC dan secara transparan mengkomunikasikan kinerja keberlanjutan mereka melalui metrik ESG yang terukur akan lebih menarik bagi investor. *Sustainable* BSC menyediakan kerangka kerja yang kredibel untuk menunjukkan komitmen bank terhadap praktik berkelanjutan dan mengukur dampaknya, sehingga membangun kepercayaan dan menarik aliran modal dari investor ESG yang terus berkembang
- b. Peningkatan adaptif terhadap risiko lingkungan & sosial. Integrasi ESG ke dalam kerangka manajemen risiko melalui *Sustainable* BSC memungkinkan bank untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko lingkungan dan sosial dengan lebih efektif. Risiko lingkungan/iklim, seperti bencana alam atau perubahan regulasi terkait emisi karbon, serta risiko sosial, seperti ketidaksetaraan atau pelanggaran hak asasi manusia, dapat memiliki dampak finansial yang signifikan

terhadap bank. Dengan memahami dan mengelola risiko-risiko ini secara proaktif melalui *Sustainable BSC*, bank dapat meningkatkan ketahanan operasional dan finansial mereka dalam jangka panjang, serta mengurangi potensi kerugian akibat kejadian-kejadian yang berkaitan dengan iklim dan sosial.

- c. **Reputasi sebagai pionir perbankan berkelanjutan.** Bank yang menjadi *early adopter* dan berhasil mengimplementasikan *Sustainable BSC* dengan baik akan membangun reputasi sebagai pionir dalam perbankan berkelanjutan. Reputasi ini tidak hanya meningkatkan citra merek di mata nasabah dan investor, tetapi juga dapat menarik nasabah baru yang semakin peduli terhadap isu-isu keberlanjutan. Selain itu, menjadi pionir dapat membuka peluang untuk kolaborasi dengan organisasi lain yang memiliki visi yang sama dan mempengaruhi perkembangan praktik perbankan berkelanjutan di industri secara keseluruhan. Reputasi sebagai pemimpin dalam keberlanjutan dapat menjadi aset strategis yang signifikan dalam jangka panjang, membedakan bank dari para pesaingnya dan membangun loyalitas pemangku kepentingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bank Mandiri. (2022). *Laporan Keberlanjutan Bank Mandiri 2022*. PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. <https://www.bankmandiri.co.id/sustainability>
- Bank Mandiri. (2023). *Laporan Keberlanjutan Bank Mandiri 2023*. PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. <https://www.bankmandiri.co.id/sustainability>
- BNI. (2022). *BNI Sustainability Report 2022*. PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. <https://www.bni.co.id/csr>
- BRI. (2022). *Laporan Keberlanjutan BRI 2022*. PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. <https://www.bri.co.id/sustainability>
- DBS Bank. (2023). *DBS Sustainability Report 2023*. DBS Group Holdings Ltd. <https://www.dbs.com/sustainability>
- Epstein & Wisner (2001), "*Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability*", Environmental Quality Management.
- Figge, F., et al. (2002). "The Balanced Scorecard and Sustainability". Corporate Social Responsibility and Environmental Management.

- Ground, J. (2022). *ESG Global Study 2022*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. <https://corpgov.law.harvard.edu/2022/06/17/esg-global-study-2022/>
- Jalal (2025). "Integrasi ESG dalam Sektor Perbankan dan Transisi Energi". Available online: <https://socialinvestment.id/artikel/integrasi-esg-dalam-sektor-perbankan-dan-transisi-energi/>. 26 Februari 2025.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001) dalam "*The Strategy-Focused Organization*". Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- Laura, Fitri, & Aryani (2023). *Kinerja Keuangan Perusahaan Perbankan: Intellectual Capital, Sustainability Report, Dan Good Corporate Governance*, Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi, 8(2), 245-257
- Maybank. (2023). *Maybank Sustainability Report 2023*. Malayan Banking Berhad. <https://www.maybank.com/sustainability>
- OCBC NISP. (2023). *Laporan Tahunan OCBC NISP 2023*. PT Bank OCBC NISP Tbk. <https://www.ocbcnisp.com/>
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2017). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 51/POJK.03/2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, dan Perusahaan Publik*. OJK. <https://ojk.go.id/>
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2023). *Laporan OJK 2023*. OJK. <https://ojk.go.id/>
- Rachman, Moh. Haitan. (2024). Bab 2. Balance Scorecard Menghubungkan Strategi dengan Eksekusi Kinerja Bisnis. Available online [<https://inosi.co.id/bab-2-sejarah-dan-evolusi-balanced-scorecard/>]
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2003). *Fundamental of Corporate Finance*, Sixth Edition, Singapore: McGraw-Hill Book Company.
- Sabrina, H. L. (2019). *Pengaruh Sustainability Report terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Perbankan*. Jurnal Paradigma Akuntansi, 1(2), 477-486.
- SWA. (2023). *Studi Kasus Bank Jago: Transformasi Digital dan Keberlanjutan*. SWA Media. <https://swa.co.id/>