

**ANALISIS KINERJA KEBERLANJUTAN DENGAN
PENDEKATAN *SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD*
PADA PT. BANK MANDIRI Tbk, (2021-2023)**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelara Sarjana Manajemen**



OLEH

**LIDWINA GELU BATAONA
NIM: 32121058**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDIRA
KUPANG
2025**

LEMBARAN PENGESAHAN

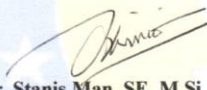
**ANALISIS KINERJA KEBERLANJUTAN DENGAN
PENDEKATAN *SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD*
PADA PT. BANK MANDIRI Tbk, (2021-2023)**

Yang Diajukan Oleh:

Nama : Lidwina Gelu Bataona
NIM : 32121058
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Keuangan

Telah Disetujui Oleh Pembimbing Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik
Widya Mandira Kupang

Pembimbing I


Dr. Stanis Man, SE, M.Si
NIDN : 08 181161 01

Pembimbing II


Hedwigh H. T. Leiap, SE, MM
NIDN : 15 161093 01

Kupang 2025

Ketua Program Studi Manajemen


Hedwigh H. T. Leiap, SE, MM
NIDN: 15 161093 01

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi ini telah disetujui dan diterima dengan baik oleh Panitia Ujian Skripsi
Program Studi Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik
Widya Mandira Kupang yang diselenggarakan pada:

Hari / Tanggal : Senin, 02 Juni 2025

Jam : 14:00-Selesai

Tempat : *Micro Teaching*

Atas Nama : Lidwina Gelu Bataona

Nomor Registrasi : 32121058

Dinyatakan : **LULUS**

PANITIA PENGUJI SKRIPSI

- 1 Ketua : Dr. Stanis Man, SE, M.Si
- 2 Sekretaris : Hedwigh H. T. Lejap, SE, MM
- 3 Penguji I : P. Dr. Paskalis Seran, SVD, MBA
- 4 Penguji II : P. Eugenius D. A. Irianto, SVD, S.Fil, MM
- 5 Penguji III : Dr. Stanis Man, SE, M.Si

(.....)
(.....)
(.....)
(.....)
(.....)

MENGETAHUI

Dekan
Fakultas Ekonomika dan Bisnis

Dr. M. E. Perseveranda, SE, M.Si
NIDN : 0819066703

Ketua
Program Studi Manajemen

Hedwigh H. T. Lejap, SE, MM
NIDN : 1516109301

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Mahasiswa : Lidwina Gelu Bataona
No Registrasi : 32121058
Fakultas/Program Studi : Fakultas Ekonomika Dan Bisnis/ Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul :

ANALISIS KINERJA KEBERLANJUTAN DENGAN PENDEKATAN *SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD* PADA PT. BANK MANDIRI Tbk, (2021-2023)

Adalah benar – benar karya saya sendiri dan apabila dikemudian hari ditemukan unsur-unsur plagiarisme, maka saya bersedia diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.



Kupang, Juni 2025

Lidwina Gelu Bataona

MOTO

“Di Doa Ibuku namaku disebut, di Doa Ibuku dengar ada namaku disebut”

Ibu adalah alasanmu kuat

PERSEMBAHAN

Skripsi ini peneliti persembahkan untuk:

1. Orang tua tercinta, Bapak Philipus Pati dan Mama Magdalena Ketipa yang membesarkan, mendidik, menjadi motivator, mendukung serta selalu mendoakan peneliti.
2. Saudara-saudari Kakak Bertin Bataona, Kakak Ona Bataona, Kakak Yoman Bataona, Kakak Ipi Bataona, Kakak Tika, Keponakan Bernad dan Inn Bataona, yang telah menjadi bagian dalam perjalanan hidup peneliti, juga seluruh keluarga yang telah membantu dan memotivasi peneliti selama proses perkuliahan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **”ANALISIS KINERJA KEBERLANJUTAN DENGAN PENDEKATAN *SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD* PADA PT BANK MANDIRI Tbk, (2021-2023)”**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang harus diselesaikan oleh penulis sebagai salah satu syarat untuk meraih gelas Sarjana Manajemen pada program studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.

Penulis menyadari bahwa selama penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, dorongan, serta bimbingan pemikiran dan berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung, untuk itu penulis ingin mengucapkan limpah terima kasih kepada:

1. P. Dr. Philipus Tule, SVD selaku Rektor Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, karena telah memberikan kesempatan dan menyediakan fasilitas untuk mengikuti dan menyelesaikan Pendidikan di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.
2. Ibu Dr. M.E. Perseveranda, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, yang telah membantu dalam segala urusan administrasi umum maupun akademik pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira.
3. Bapak Hedwigh H.T. Lejap, SE, MM dan Ibu Selfiana Goetha, SE, MM selaku Ketua dan Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, yang telah memberikan motivasi

dan masukan yang sangat membantu selama masa perkuliahan sampai pada akhir penulisan skripsi ini.

4. Bapak Dr. Stanis Man, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing I, yang telah mengorbankan waktu, tenaga dan pikiran yang berharga, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
5. Bapak Hedwigh H.T. Lejap, SE, MM selaku Dosen Pembimbing II, yang telah mengorbankan waktu, tenaga dan pikiran yang berharga, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
6. P. Dr. Paskalis Seran, SVD, Dipl. Theol., MBA selaku penguji I dan P. Eugenius D. A. Irianto, SVD.S.Fil, M.Th, MM selaku penguji II yang telah meluangkan waktu dan memberi masukan.
7. Seluruh Dosen Pengajar Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan serta bimbingan selama mengikuti perkuliahan.
8. Ibu Getrudis Kase, A.Md selaku kepala Tata Usaha, ibu Inda selaku Pegawai TU Prodi Manajemen dan seluruh staf Tata Usaha Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang telah memberikan bantuan selama perkuliahan dan dalam segala urusan administrasi.
9. Orang tua tercinta Bapak Philipus Pati dan Mama Magdalena Ketipa yang telah mendidik dan membesarkan, serta memberikan doa, dukungan dan motivasi selama penyelesaian skripsi ini. Saudara - saudara yang sangat penulis sayangi yaitu Kakak Bertin Bataona, Kakak Ona Bataona, Kakak Yoman Bataona, Kakak

Ipi Bataona, Kakak Tika, Keponakan Bernad dan Inn Bataona yang selalu mendoakan dan memberikan dukungan kepada penulis.

10. Terima kasih kepada sahabat saya Yasinta Wonga, Olin Jelita, Paskalia Ola, Priska Nimur dan Klaudia karena telah berjuang bersama untuk meraih impian bersama, dan menjadi penghibur dikala susah dalam penyusunan skripsi ini.
11. Teman-teman Mahasiswa/I seperjuangan Angkatan 2021 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, yang dengan caranya masing-masing telah membantu dan memberikan dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung selama kuliah dan penelitian skripsi.
12. Semua pihak yang telah membantu baik moril maupun materil, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
13. Akhir kata penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu dengan tulus dan rendah hati penulis mengharapkan kritik dan saran yang membantu demi penyempurnaan skripsi ini.

Kupang, Juni 2025

Lidwina Gelu Bataona

ABSTRAK

Lidwina Gelu Bataona, Nim 32121058: dengan judul skripsi “**Analisis Kinerja Keberlanjutan Dengan Pendekatan *Sustainability Balanced Scorecard* Pada PT Bank Mandiri Tbk (2021-2023)**” di bawah bimbingan Bapak Dr. Stanis Man, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Hedwigh H. T. Lejap, SE., MM selaku Dosen Pembimbing II. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja keberlanjutan pada PT Bank Mandiri Tbk, berdasarkan empat perspektif dalam kerangka *Sustainability Balanced Scorecard*. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: “Bagaimana kinerja keberlanjutan PT Bank Mandiri Tbk, selama periode 2021 hingga 2023 berdasarkan keempat perspektif *Sustainability Balanced Scorecard*?”

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah dokumentasi, dan data yang digunakan yaitu data sekunder yang diperoleh dari laporan keberlanjutan dan laporan keuangan PT Bank mandiri Tbk, selama periode 2021 hingga 2023.

Hasil analisis menunjukkan bahwa PT Bank Mandiri Tbk, menunjukkan kinerja keberlanjutan yang baik, tercermin dari implementasi keberlanjutan yang selaras dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals/SDGs*) dan integrasi prinsip keberlanjutan berdasarkan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola (*Environmental , Social, and Governance/ESG*) dalam keempat perspektif *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC). Pada perspektif keuangan, Bank Mandiri menunjukkan kinerja yang baik, dilihat dari peningkatan laba bersih dan pendapatan operasional serta perluasan portofolio pembiayaan berkelanjutan dari Kategori Kegiatan Usaha Berkelanjutan (KKUB) sebagai wujud komitmen terhadap prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG). Dari perspektif pelanggan, tingkat akuisisi dan retensi nasabah pada Bank Mandiri menunjukkan performa yang baik, didukung oleh inovasi digital seperti *Living by Mandiri* yang memperkuat inklusi keuangan. Pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan efisiensi operasional yang meningkat melalui digitalisasi layanan dan inovasi produk, serta upaya penurunan emisi karbon sebesar 18% dari *baseline* 2019. Selain itu, kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan peningkatan pada produktivitas karyawan disertai retensi karyawan yang stabil, pelatihan terkait *Environmental, Social, and Governance* (ESG), dan pengembangan kepemimpinan inklusif, serta komitmen terhadap kesetaraan gender yang memberikan manfaat bagi organisasi dan masyarakat.

Kesimpulan dari penelitian ini yaitu PT Bank mandiri Tbk, berhasil mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam strategi bisnis melalui pendekatan *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC), yang mendukung pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs) dan *roadmap* keuangan berkelanjutan nasional.

Kata Kunci: *Sustainability Balanced Scorecard*, Kinerja Keberlanjutan, ESG, Bank Mandiri, SDGs.

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR ORISINALITAS	iv
MOTO	v
PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat Penelitian	13
BAB II TINJAUAN TEORI.....	14
2.1 <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.2 Perspektif-Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.4.1 Perspektif Keuangan	14
2.4.2 Perspektif Pelanggan	15
2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	16
2.4.4 Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran	17

2.3 <i>Sustainability Balanced Scorecard</i>	17
2.4 Laporan Keberlanjutan	18
2.5 Pengukuran Kinerja	20
2.6 Penelitian Terdahulu	20
2.7 Kerangka Berpikir	23
BAB III METODE PENELITIAN	25
3.1 Tempat dan waktu Penelitian	25
3.2 Jenis Data	25
3.3 Sumber Data.....	25
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	26
3.5 Definisi Operasional dan Indikator Penelitian	26
3.6 Teknik Analisis Data	28
3.6.1 Perspektif Keuangan	28
3.6.2 Perspektif Pelanggan	30
3.6.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	31
3.6.4 Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran	32
3.6.5 Keberlanjutan (<i>Sustainability</i>)	33
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	35
4.1 Gambaran Umum PT Bank Mandiri Tbk	35
4.1.1 Sejarah PT Bank Mandiri Tbk	35
4.1.2 Visi, Misi dan Tujuan PT Bank Mandiri Tbk	36
4.1.3 Struktur Organisasi PT Bank Mandiri Tbk	39
4.2 Uraian Tugas dan Jabatan Struktural PT Bank Mandiri Tbk.....	42

4.3 Teknik Analisis Data.....	45
4.3.1 Perspektif Keuangan	46
4.3.2 Perspektif Pelanggan	53
4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	57
4.3.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	62
4.3.5 Keberlanjutan (<i>Sustainability</i>) PT Bank Mandiri Tbk	66
4.4 Pembahasan.....	69
4.4.1 Perspektif Keuangan	69
4.4.2 Perspektif Pelanggan	71
4.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	72
4.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	73
4.4.5 Keberlanjutan (<i>Sustainability</i>) PT Bank Mandiri Tbk	75
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	78
5.1 Kesimpulan	78
5.2 Saran.....	80
DAFTAR PUSTAKA	81

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Rasio Keuangan PT Bank Mandiri Tbk,	5
Tabel 1.2 Kinerja Keberlanjutan Dalam Aspek Ekonomi	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	21
Tabel 3.1 Indikator Penelitian	28
Tabel 3.2 Standar Rasio Keuangan Perbankan (Perspektif Keuangan)	30
Tabel 3.3 Standar Pengukuran Perspektif Pelanggan	31
Tabel 3.4 Standar Pengukuran Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran.....	33
Tabel 3.5 Keberlanjutan	33
Tabel 4.1 Penilaian Kinerja Analisis <i>Debt to Asset Ratio</i> (DAR)	47
Tabel 4.2 Penilaian Kinerja Analisis <i>Net Profit Margin</i> (NPM)	49
Tabel 4.3 Penilaian Kinerja Analisis <i>Return on Equity</i> (ROE)	51
Tabel 4.4 Penilaian Kinerja Analisis <i>Return on Investment</i> (ROI)	53
Tabel 4.5 Penilaian Kinerja Analisis <i>Customer Acquisition Rate</i> (CAR)	55
Tabel 4.6 Penilaian Kinerja Analisis <i>Customer Retention Rate</i> (CRR)	57
Tabel 4.7 Penilaian Kinerja Analisis Proses Inovasi	59
Tabel 4.8 Penilaian Kinerja Analisis Layanan Purna Jual Untuk Mengukur Tingkat Penyelesaian Keluhan	61
Tabel 4.9 Penilaian Kinerja Analisis Produktivitas Karyawan	63
Tabel 4.10 Penilaian Kinerja Analisis Retensi Karyawan	65
Tabel 4.11 Kinerja Keberlanjutan dari Aspek Ekonomi	66
Tabel 4.12 Keberlanjutan PT Bank Mandiri Tbk	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	24
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	41