

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Era globalisasi dengan perubahan lingkungan yang dinamis, memaksa perusahaan untuk tidak hanya berfokus pada pencapaian kinerja finansial perusahaan melainkan diharapkan juga dapat memperhatikan dampak sosial dan lingkungan dari aktivitas operasional mereka. Sebuah perusahaan tentunya memiliki tujuan utama yaitu untuk menghasilkan laba sebesar-besarnya guna memenuhi kepuasan para pemegang saham. Namun sering kali perusahaan lupa akan dampak sosial dan lingkungan yang dihasilkan oleh aktivitas operasionalnya. Hal ini kemudian mendorong perusahaan untuk menyusun laporan keberlanjutan, yang merangkum tanggung jawab sosial, lingkungan, dan tata kelola yang baik.

Laporan keberlanjutan adalah dokumen yang menggambarkan bagaimana dampak aktivitas organisasi baik positif maupun negatif melalui aspek ekonomi, lingkungan, dan sosial (Barutu, 2024). Laporan ini berfungsi untuk meningkatkan transparansi perusahaan dan memberikan informasi yang relevan kepada pemangku kepentingan mengenai kinerja keberlanjutan perusahaan. Laporan keberlanjutan merupakan praktik organisasi yang secara terbuka mengungkapkan konsekuensi ekonomi, lingkungan dan sosial yang juga mencakup kontribusi positif dan negatif terhadap tujuan pembangunan keberlanjutan (Leony & Pambudi, 2022).

Konsep keberlanjutan telah menjadi elemen kunci dalam strategi bisnis. Secara global entitas bisnis telah merespon pentingnya pelaporan keberlanjutan dalam sebuah organisasi bisnis atau perusahaan, di mana para *stakeholders* menilai bahwa laporan keuangan perusahaan saja tidak cukup untuk menjadi sumber informasi utama bagi mereka sehingga diperlukan laporan non-keuangan agar dapat memberi informasi yang lebih komprehensif (Dara Ayu, 2022). Laporan non-keuangan ini berupa laporan keberlanjutan yang memuat semua informasi terkait ekonomi, lingkungan dan sosial perusahaan yang dapat digunakan sebagai sarana dalam menarik kepercayaan masyarakat. Laporan keberlanjutan memiliki beberapa manfaat, yaitu dapat dilihat dari segi internal perusahaan, laporan keberlanjutan dapat meningkatkan efisiensi serta manajemen risiko perusahaan. Dan dilihat dari segi eksternal perusahaan, laporan keberlanjutan dapat mengurangi dampak negatif pada lingkungan, sosial, dan tata kelola serta meningkatkan nilai perusahaan yang di dalamnya mencakup reputasi, kepercayaan, serta hubungan dengan pemangku kepentingan (Limarwati et al., 2024).

Bank memiliki pengaruh signifikan terhadap berbagai sektor industri melalui kebijakan pembiayaan dan investasi. Dengan memilih proyek dan perusahaan yang memiliki dampak positif pada lingkungan dan sosial, bank dapat mendorong terciptanya ekonomi yang berkelanjutan dan mendukung pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals/SDGs*) di Indonesia (Putri & Pratama, 2021). Bank yang berkomitmen pada prinsip keberlanjutan lebih mampu menjaga stabilitas kinerja keuangan

karena mereka lebih siap dalam menghadapi risiko yang terkait dengan perubahan iklim, degradasi lingkungan, dan ketidaksetaraan sosial. Selain memenuhi kewajiban regulasi, keberlanjutan juga meningkatkan daya saing bank dalam jangka panjang.

PT Bank Mandiri Tbk, merupakan salah satu bank terbesar di Indonesia dan memiliki peran penting dalam perekonomian nasional. Didirikan pada tahun 1998, Bank Mandiri telah tumbuh menjadi bank yang tidak hanya memiliki jaringan luas di seluruh Indonesia, tetapi juga memiliki pengaruh besar terhadap sektor keuangan dan ekonomi secara keseluruhan (Handayani, 2021). Dengan aset yang terus bertumbuh dan pangsa pasar yang signifikan, Bank Mandiri menjadi salah satu institusi perbankan yang paling berpengaruh dalam menentukan arah kebijakan keuangan di Indonesia, termasuk dalam implementasi prinsip-prinsip keberlanjutan.

Bank Mandiri memiliki visi untuk "Menjadi Partner Finansial Pilihan Utama Anda" yang memberikan komitmen membangun hubungan jangka panjang yang didasari atas kepercayaan baik dengan nasabah bisnis maupun perseorangan. Bank Mandiri juga berperan aktif dalam mendorong pertumbuhan jangka panjang Indonesia dan selalu menghasilkan imbal balik yang tinggi secara konsisten bagi pemegang saham. Visi ini dilengkapi dengan misi untuk menyediakan solusi perbankan digital yang handal dan simple yang menjadi bagian hidup nasabah, yang mana mencakup beberapa hal yaitu, berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar, memberikan manfaat maksimal kepada *stakeholders*, mengembangkan sumber daya yang

profesional, melaksanakan manajemen yang transparan, dan peduli terhadap kepentingan masyarakat serta lingkungan (PT Bank Mandiri Tbk, 2023).

Bank Mandiri menunjukkan komitmen yang kuat terhadap keberlanjutan melalui berbagai inisiatif yang mencakup aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG). Bank Mandiri telah mengembangkan sejumlah program keberlanjutan, termasuk efisiensi energi dalam operasional kantor, peningkatan akses perbankan untuk segmen masyarakat berpenghasilan rendah, serta pemberian pembiayaan yang berfokus pada proyek-proyek ramah lingkungan dan sektor energi terbarukan (Putri, 2020). Melalui inisiatif-inisiatif ini, Bank Mandiri tidak hanya mematuhi regulasi terkait keberlanjutan, namun juga mencerminkan komitmen Bank Mandiri untuk berkontribusi pada tujuan pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development Goals/SDGs*) dan mendukung transisi menuju ekonomi yang lebih hijau. Dengan mempertimbangkan peran penting dan inisiatif keberlanjutannya, PT Bank Mandiri Tbk, merupakan objek yang relevan untuk menganalisis kinerja keberlanjutan dalam industri perbankan. Analisis ini diharapkan dapat memberikan wawasan tentang bagaimana bank besar di Indonesia dapat mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dalam operasionalnya, serta bagaimana praktik ini dapat diterapkan di bank-bank lain di Indonesia untuk mendukung pembangunan berkelanjutan secara nasional.

Periode 2021–2023 sebagai fokus analisis kinerja keberlanjutan PT Bank Mandiri Tbk, memiliki relevansi yang kuat dengan perkembangan

regulasi dan kebijakan terkait keberlanjutan di Indonesia. Periode ini masih berkaitan dengan pengelolaan dampak pandemi COVID-19, yang mana pandemi tersebut telah menyebabkan banyak perubahan besar terhadap perekonomian di Indonesia. Periode 2021–2023 menandai momen penting bagi perusahaan seperti Bank Mandiri untuk menunjukkan keberlanjutan sebagai nilai tambah dan bukan sekadar kewajiban regulasi (Setiawan, 2022). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Wibowo (2023), periode ini menjadi awal yang strategis untuk menilai efektivitas dan kendala dalam implementasi kebijakan keberlanjutan, mengingat bahwa banyak bank besar di Indonesia, termasuk Bank Mandiri, mulai melaporkan kinerja keberlanjutan mereka dengan lebih sistematis.

Berikut dipaparkan data Rasio keuangan PT Bank Mandiri Tbk, serta kinerja keberlanjutannya dalam aspek ekonomi dari tahun 2021 hingga 2023.

**Tabel 1.1**  
**Data Rasio Keuangan PT Bank Mandiri Tbk,**

| <b>Tahun</b> | <b><i>Return on Assets (ROA)</i></b> | <b><i>Return on Equity (ROE)</i></b> | <b><i>Net Interest Margin (NIM)</i></b> | <b>Biaya Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)</b> |
|--------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>2021</b>  | 2,53%                                | 16,24%                               | 4,73%                                   | 67,26%                                                          |
| <b>2022</b>  | 3,30%                                | 22,62%                               | 5,16%                                   | 57,35%                                                          |
| <b>2023</b>  | 4,03%                                | 27,31%                               | 5,25%                                   | 51,88%                                                          |

*Sumber: Laporan Keberlanjutan PT. Bank Mandiri Tbk,*

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas, rasio keuangan PT Bank Mandiri menunjukkan peningkatan pada *Return on Assets (ROA)*, *Return on Equity (ROE)*, dan *Net Interest Margin (NIM)* dan mengalami penurunan pada Biaya Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO). Peningkatan ROA dan ROE yang signifikan selama periode 2021 hingga 2023, menunjukkan

bahwa Bank Mandiri berhasil meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam mengelola aktiva dan ekuitas bank, sehingga dapat menghasilkan laba yang lebih tinggi. Selain itu, peningkatan NIM yang stabil pada periode tersebut menunjukan bahwa Bank Mandiri berhasil meningkatkan efisiensi dalam mengelola aktiva yang menghasilkan bunga, sehingga dapat menghasilkan pendapatan bunga yang lebih tinggi dan meningkatkan kinerja keuangan. Penurunan pada BOPO yang signifikan selama periode 2021 hingga 2023 menunjukan bahwa Bank Mandiri berhasil meningkatkan efisiensi dalam mengelola biaya operasional, sehingga dapat meningkatkan kinerja keuangan dan meningkatkan nilai perusahaan.

**Tabel 1.2**  
**Kinerja Keberlanjutan Dalam Aspek Ekonomi**

| Tahun | Pendapatan Operasional Bank |      | Laba Bersih Bank |      | Nominal Produk Dan/Atau Jasa Yang Memenuhi Kriteria Kegiatan Usaha Berkelanjutan |      | Persentase Total Portofolio Kegiatan Usaha Berkelanjutan Terhadap Total Portofolio Penyaluran Dana |
|-------|-----------------------------|------|------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | Rp (Miliar)                 | %    | Rp (Miliar)      | %    | Rp (Miliar)                                                                      | %    | %                                                                                                  |
| 2021  | 112.607.027                 | 3,7  | 28.028.155       | 67,9 | 205.423                                                                          | 16,6 | 24,8                                                                                               |
| 2022  | 126.762.391                 | 12,5 | 41.170.637       | 46,8 | 228.764                                                                          | 11,3 | 24,5                                                                                               |
| 2023  | 146.266.161                 | 15,3 | 55.060.057       | 33,7 | 264.080                                                                          | 15,4 | 24,3                                                                                               |

*Sumber: Laporan Keberlanjutan PT. Bank Mandiri Tbk,*

Tabel 1.2 menunjukan kinerja keberlanjutan PT Bank Mandiri Tbk, dari aspek ekonomi yang memaparkan tren pendapatan operasional bank, laba bersih bank, nominal produk dan/atau jasa yang memenuhi kriteria kegiatan usaha berkelanjutan serta persentase total portofolio kegiatan usaha

berkelanjutan terhadap total portofolio penyaluran dana. Pendapatan operasional Bank Mandiri mengalami peningkatan setiap tahunnya. Ini menunjukkan bahwa bank terus meningkatkan pendapatan operasionalnya dengan stabil dan menunjukkan tren pertumbuhan yang positif terhadap pendapatan operasional bank selama tiga tahun. Pada laba bersih bank menunjukkan peningkatan setiap tahunnya namun persentasinya mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi terhadap total pendapatan bank terus menurun. Pada kolom nominal produk dan/atau jasa yang memenuhi kriteria kegiatan usaha berkelanjutan, menunjukkan bank telah meningkatkan nominal produk dan/atau jasa selama tiga tahun terakhir, namun mengalami fluktuasi persentase. Yang mana bank telah berkomitmen untuk meningkatkan kegiatan usaha berkelanjutan, namun masih perlu meningkatkan proporsi produk dan/atau jasa yang memenuhi kriteria kegiatan usaha berkelanjutan. Pada persentase total portofolio kegiatan usaha berkelanjutan terhadap total portofolio penyaluran dana, menunjukkan terjadi penurunan relatif kecil dari tahun 2021 hingga 2023. Ini menunjukkan bahwa perusahaan tetap konsisten dalam mendukung kegiatan usaha berkelanjutan.

Metode yang digunakan untuk menganalisis adalah metode *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC), yang merupakan pengembangan dari konsep *Balanced Scorecard* (BSC) tradisional. SBSC mengintegrasikan aspek keberlanjutan ke dalam empat perspektif utama BSC, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, dengan tambahan perspektif keberlanjutan yang mencakup dimensi sosial dan

lingkungan (Rahayu & Widjaja, 2020). Penerapan SBSC memungkinkan perusahaan untuk mengukur atau memantau perkembangan perusahaan sehingga dapat menghubungkan kinerja finansial dan tujuan keberlanjutan agar perusahaan dapat mengelola risiko dan peluang dalam kaitannya dengan faktor-faktor lingkungan dan sosial. Dengan demikian, selain berfokus pada keuntungan ekonomi, perusahaan juga dapat memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan.

Menganalisis kinerja keberlanjutan Bank Mandiri selama periode 2021 hingga 2023 dengan menggunakan pendekatan SBSC, bertujuan untuk memahami bagaimana bank tersebut menyesuaikan strateginya untuk berkontribusi lebih lanjut pada pembangunan berkelanjutan di Indonesia. Periode yang lebih singkat mungkin tidak cukup untuk melihat dampak kebijakan keberlanjutan secara menyeluruh, sedangkan periode yang lebih panjang bisa membuat analisis kurang relevan dengan konteks kebijakan saat ini (Lestari & Mahendra, 2021). Pendekatan SBSC memfokuskan analisis pada empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Perspektif keuangan dalam SBSC tetap menjadi fokus utama karena mencerminkan kinerja ekonomi perusahaan. Dalam konteks keberlanjutan, perspektif ini tidak hanya mengukur keuntungan jangka pendek, tetapi juga mempertimbangkan bagaimana strategi keberlanjutan dapat meningkatkan profitabilitas dan nilai perusahaan dalam jangka panjang. Perspektif keuangan dalam penelitian ini berfokus pada pengukuran dampak finansial dari strategi keberlanjutan yang telah

diterapkan oleh Bank Mandiri seperti pembiayaan hijau dan investasi pada proyek-proyek ramah lingkungan. Program pembiayaan hijau yang dijalankan oleh Bank Mandiri telah berkontribusi pada peningkatan kinerja finansial melalui penurunan risiko kredit dan peningkatan citra positif bank di mata investor (Santoso & Arief, 2022).

Perspektif pelanggan dalam penelitian ini berfokus pada kemampuan bank dalam memperoleh dan mempertahankan pelanggannya. Perspektif pelanggan dirancang semata-mata untuk mengukur seberapa baik perusahaan memenuhi permintaan pelanggan dan segmen pasarnya. Tujuannya adalah untuk memasok pelanggan dengan apa yang mereka inginkan dengan mengukur kepuasan pelanggan loyalitas retensi akuisi dan profitabilitas pelanggan perusahaan dapat unggul dalam segmen pasar dan merencanakan masa depan mereka (Cahya Luckyta et al., 2020)

Perspektif proses bisnis internal mengacu pada bagaimana perusahaan mengelola operasionalnya untuk mendukung keberlanjutan. Analisis berfokus untuk menilai seberapa efektif proses operasional bank dalam mendukung keberlanjutan. Melalui analisis laporan keberlanjutan periode 2021-2023, perspektif proses bisnis internal dapat diukur berdasarkan efektivitas inisiatif keberlanjutan yang dijalankan oleh PT Bank Mandiri. Aspek-aspek seperti layanan digital, inovasi produk layanan lingkungan, peningkatan efisiensi dan kinerja jaringan pasokan, dan manajemen risiko operasional menjadi indikator penting untuk menilai sejauh mana perusahaan mampu menyelaraskan keberlanjutan dalam proses bisnis internalnya.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kerja jangka panjang (Purnawiranti & Retnani, 2015). Perspektif ini menekankan pentingnya pengembangan kemampuan sumber daya manusia dan inovasi yang mendukung keberlanjutan. Dalam analisis ini, berfokus pada penilaian terhadap kemampuan sumber daya manusia dan budaya organisasi dalam mendukung tujuan keberlanjutan. Perspektif ini mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang (Manik, 2013). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana PT Bank Mandiri telah memanfaatkan potensi pertumbuhan dan pembelajaran sebagai bagian dari strategi keberlanjutannya selama periode 2021–2023. Dengan menggunakan metode SBSC, penelitian ini akan memberikan gambaran komprehensif tentang peran perspektif ini dalam mendukung keberhasilan perusahaan di tengah persaingan yang semakin kompleks dan tuntutan keberlanjutan global. Dengan demikian, analisis keberlanjutan pada periode 2021–2023 akan memberikan gambaran yang lebih akurat tentang sejauh mana PT Bank Mandiri telah menyelaraskan strategi keberlanjutannya dengan kebijakan terbaru dan bagaimana bank tersebut menanggapi tantangan serta peluang yang ada dalam beberapa tahun terakhir.

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang berbeda terkait empat perspektif tersebut. Menurut penelitian oleh Febriyanti dan Sukoharsono (2016), yang berjudul "*The Analysis Of Sustainability Balanced Scorecard To Measure The Company Performance ( A Case Study On PT Gagas Energi Indonesia)*". Hasil penelitian pada pengukuran kinerja PT. Gagas Energi Indonesia dengan menggunakan metode sustainabiliti balance scorecard menunjukkan kinerja baik pada setiap perspektif.

Menurut penelitian oleh Burhany, Novianty dan Suwondo (2021), yang berjudul "Pengukuran Kinerja Lingkungan dengan *Sustainability Balanced scorecard*: Seimbang, Komprehensif, dan Strategis". Penggabungan antara *Balanced scorecard* (BSC) dan *Sustainability Balanced scorecard* (SBSC) dengan menambahkan indikator lingkungan ke dalam empat perspektif BSC. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja lingkungan yang dilakukan dengan pendekatan SBSC sangat baik pada ketiga perspektif, dan hasil yang baik untuk perspektif pelanggan. Penelitian menunjukkan bahwa indikator lingkungan yang berbeda pada keempat perspektif terkait dengan kinerja lingkungan, yang menunjukkan bahwa pendekatan SBSC seimbang, komprehensif, dan strategis dalam mengukur kinerja lingkungan.

Menurut penelitian oleh Putri (2024), yang berjudul "Penerapan *Sustainability Balanced Scorecard* Sebagai Penilaian Kinerja PT. Semen Baturaja Tbk Pada Masa Pandemi". Penggabungan antara *Balanced scorecard* (BSC) dan *Sustainability Balanced scorecard* (SBSC) dengan menambahkan indikator lingkungan ke dalam empat perspektif BSC. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa kinerja lingkungan pada ketiga perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal menghasilkan nilai yang sangat baik sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendapatkan skor baik.

Berdasarkan latar belakang dan penelitian terdahulu yang menunjukan hasil berbeda pada empat perspektif, penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada laporan keberlanjutan PT. Bank Mandiri Tbk, untuk menganalisis kinerja keberlanjutannya dengan menggunakan metode SBSC yang berfokus pada empat perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran) dengan judul penelitian **“Analisis Kinerja Keberlanjutan Dengan Pendekatan *Sustainability Balanced Scorecard* Pada PT. Bank Mandiri Tbk, (2021-2023)”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

Bagaimana kinerja keberlanjutan PT Bank Mandiri Tbk, selama periode 2021 hingga 2023 berdasarkan keempat perspektif *Sustainability Balanced Scorecard* ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

Menganalisis kinerja keberlanjutan pada PT Bank Mandiri Tbk, selama periode 2021 hingga 2023 menggunakan pendekatan *Sustainability Balanced Scorecard*.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dikemukakan diatas, maka manfaat penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Manfaat Teoritis: Bagi penulis, penelitian ini diharapkan dapat membantu pengembangan keahlian dan pengetahuan penulis untuk lebih mendalam mengenal konsep keberlanjutan, meningkatkan keterampilan penelitian yaitu dapat mengasa kemampuan menganalisis, berpikir kritis serta dapat mengembangkan kemampuan menulis ilmiah.
2. Manfaat Praktis:

Terdapat dua manfaat praktis dalam penelitian ini, yaitu:

- 1) Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan pertimbangan perusahaan dalam penerapan metode *Sustainability Balanced Scorecard* untuk terus meningkatkan kinerja perusahaan.
- 2) Bagi pembaca, penelitian ini kiranya dapat menjadi acuan bagi pembaca yang sedang mempelajari topik keberlanjutan, kinerja perusahaan, atau tanggung jawab sosial perusahaan, dan dapat menjadi inspirasi yang dapat memotivasi untuk melakukan studi lanjutan atau meneliti bidang terkait.