

Evaluasi Penerapan Keuangan Berkelanjutan Berdasarkan POJK Nomor 51/POJK.03/2017 (Studi Kasus pada Bank Sumsel Babel)

Nabila Khuriah Dwi Oka^{1*}, Ancella A. Hermawan²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia

¹nabilahuria@gmail.com, ²ancella.anitawati@ui.ac.id

*Corresponding Author

Diajukan : 31 Mei 2024

Disetujui : 8 Juni 2024

Dipublikasi : 18 Januari 2025

ABSTRACT

This research aims to evaluate the implementation of sustainable finance at Bank Sumsel Babel, how the implementation process is, and identify obstacles and factors that cause the implementation to succeed/fail. In conducting this evaluation, criteria from POJK No.51/POJK.03/2017 are used, especially the Technical Guidelines for Banks regarding the Implementation of POJK 51 issued by OJK, as well as criteria from research conducted by Vigfússon et al. (2021). The research instruments used are literature review and interviews, and the data analysis techniques in this study are content analysis and descriptive analysis. The results showed that Bank Sumsel Babel had implemented sustainable finance at the initial implementation stage. However, there are still several stages that have not yet been implemented by Bank Sumsel Babel, such as adjusting SPO in the BKI Division, developing or innovating sustainable finance products/services, initiating portfolios, and external education. In addition, Bank Sumsel Babel has not fully succeeded in implementing sustainable finance based on POJK 51 of 2017, where Bank Sumsel Babel still has not internalized key principles such as responsible investment, sustainable business strategies and practices, and social and environmental risk management principles. Factors that hinder the implementation of sustainable finance at Bank Sumsel Babel are barriers from external parties (customers) and lack of resources. The factors that caused the unsuccessful implementation of sustainable finance at Bank Sumsel Babel are management style and the effect of implementation support, also the time frame and priorities set.

Keywords: Management Strategy; POJK 51 Tahun 2017; Regional Banks; Sustainable Finance.

PENDAHULUAN

Pada tanggal 25 September 2015, negara-negara anggota Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) menyetujui sebuah inisiatif di New York yang disebut "*Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*" (Miralles-Quirós & Miralles-Quirós, 2021). Agenda ini berisi 17 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals/SDGs*) yang saling terintegrasi dan terkait (Ziolo et al., 2021). Dalam mendukung kemajuan agenda 2030, salah satu jalan utama yang harus diikuti yang dapat mempercepat kemajuan menuju SDGs adalah keuangan berkelanjutan (keuangan berkelanjutan) (van Niekerk, 2024). Seperti penelitian yang dilakukan oleh Xiong & Dai (2023) menyatakan bahwa *green finance investment* memiliki pengaruh negatif yang cukup besar terhadap polusi di Cina, namun ia memiliki dampak positif terhadap pembangunan berkelanjutan (SDGs).

Sehingga, pada tanggal 5 Desember 2014, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) telah mengeluarkan *Roadmap* Keuangan berkelanjutan yang menjelaskan terkait rencana kerja program keuangan berkelanjutan untuk industri keuangan yang berada dibawah pengawasan OJK, termasuk perbankan, pasar modal, dan Industri Keuangan Non-Bank (IKNB) (Otoritas Jasa Keuangan, 2014). Untuk mendukung *roadmap* tersebut, pada tahun 2017, OJK mengeluarkan regulasi yang bertujuan untuk mendukung penerapan praktik keuangan berkelanjutan pada Lembaga Jasa

Kuangan (LJK), Emiten, maupun Perusahaan Publik yaitu Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 51 tahun 2017 (Otoritas Jasa Keuangan, 2017). Dalam regulasi tersebut, keuangan berkelanjutan diartikan sebagai “dukungan menyeluruh dari sektor jasa keuangan untuk menciptakan pertumbuhan ekonomi berkelanjutan dengan menyelaraskan kepentingan ekonomi, sosial, dan lingkungan hidup” (Otoritas Jasa Keuangan, 2017). Peraturan ini mewajibkan, LJK, Emiten, dan Perusahaan Publik untuk menerapkan keuangan berkelanjutan dalam kegiatan usahanya dengan menggunakan 8 prinsip yang ada (Otoritas Jasa Keuangan, 2017). Dengan diberlakukannya regulasi tersebut, mengharuskan LJK, Emiten, dan Perusahaan Publik yang ada di Indonesia untuk sesegera mungkin menerapkan keuangan berkelanjutan. Oleh karena itu, saat ini sudah banyak LJK yang menerapkan keuangan berkelanjutan sesuai dengan peraturan dan pedoman yang dikeluarkan oleh OJK. Adapun salah satu bank di Indonesia yang telah menerapkan keuangan berkelanjutan pada tahun 2020 adalah Bank Pembangunan Daerah Sumatera Selatan dan Bangka Belitung.

Bank Sumsel Babel merupakan Lembaga Jasa Keuangan (LJK) milik pemerintah daerah (BUMD) yang beroperasi di dua Provinsi (Bank Sumsel Babel, 2009). Bank Sumsel Babel ini memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi regional, yang mana ia bukan hanya berfungsi sebagai penyedia layanan keuangan tetapi juga sebagai pendorong pembangunan ekonomi di wilayah operasionalnya (Bank Sumsel Babel, 2009). Sebagai bank yang fokus pada pengembangan daerah, Bank Sumsel Babel memiliki tanggung jawab yang besar terhadap kemajuan ekonomi, kesejahteraan masyarakat, dan kelestarian lingkungan di kedua Provinsi tersebut (Bank Sumsel Babel, 2009). Dengan adanya peran yang sangat penting bagi Bank Sumsel Babel dalam mendukung pertumbuhan ekonomi regional serta sudah terjalannya keuangan berkelanjutan pada bank tersebut, mendorong peneliti untuk mengetahui lebih dalam apakah praktik keberlanjutan yang ada di dalam internal perusahaan tersebut sudah berjalan dengan baik, seperti yang diharuskan oleh POJK 51 tahun 2017.

STUDI LITERATUR

POJK 51 Tahun 2017

Delapan Prinsip Keuangan berkelanjutan

Sesuai dengan POJK 51 Tahun 2017, bank harus secara bertahap mengadopsi dan menginternalisasikan 8 prinsip keuangan berkelanjutan kedalam visi, misi, rencana strategis, serta program kerja (Otoritas Jasa Keuangan, 2018). OJK juga telah mengeluarkan makna praktis dari delapan prinsip tersebut, dengan tujuan untuk memudahkan bank-bank yang ada di Indonesia dalam mengadopsi serta menginternalisasi delapan prinsip tersebut. Delapan prinsip-prinsip ini tercantum dalam pedoman teknis bagi bank yang dikeluarkan oleh OJK sebagai berikut (Otoritas Jasa Keuangan, 2018): Prinsip investasi bertanggung jawab; Prinsip strategi dan praktik bisnis berkelanjutan; Prinsip pengelolaan risiko sosial dan lingkungan hidup; Prinsip tata kelola; Prinsip komunikasi yang informatif; Prinsip inklusif; Prinsip pengembangan sektor unggulan prioritas; serta Prinsip koordinasi dan kolaborasi.

Implementasi Program Keuangan berkelanjutan

Terdapat 3 tahap strategis yang dapat dilakukan oleh bank dalam melaksanakan internalisasi 8 prinsip keuangan berkelanjutan. Adapun ketiga tahapan tersebut adalah sebagai berikut (Otoritas Jasa Keuangan, 2018):

Tahap persiapan. Tahap ini merupakan tahapan bank dalam melakukan kegiatan-kegiatan persiapan internal untuk menerapkan keuangan berkelanjutan secara menyeluruh. Adapun kegiatan-kegiatan pada tahap persiapan ini antara lain melakukan edukasi internal, menyesuaikan Standar Prosedur Operasional (SPO), serta melakukan penyusunan RAKB jangka panjang maupun pendek (Otoritas Jasa Keuangan, 2018).

Tahap implementasi awal. Tahap ini merupakan tahap dalam memulai penerapan sistem keuangan berkelanjutan dalam struktur bisnis perusahaan. Hal-hal berikut dilakukan pada tahap ini, yaitu pengembangan karyawan; penyesuaian pada SPO terkait keuangan berkelanjutan; penyesuaian sistem pelaporan maupun teknologi informasi; pengelolaan ramah lingkungan hidup terkait lingkungan internal organisasi; menyesuaikan kegiatan usaha dengan kriteria maupun

kategori KUB (Kegiatan Usaha Berkelanjutan); melakukan inovasi, pengembangan, maupun design terkait produk dan/atau jasa keuangan berkelanjutan sesuai permintaan pasar; menginisiasi portofolio; serta melakukan edukasi eksternal (Otoritas Jasa Keuangan, 2018).

Tahap implementasi lanjutan. Tahap ini merupakan tahapan pada tahun kedua setelah periode implementasi penuh. Tahap implementasi lanjutan ini meliputi kegiatan-kegiatan seperti pengembangan karyawan tingkat lanjut; pengembangan portofolio; pelaporan & pengawasan; menyusun sistem pengelolaan risiko yang memasukkan komponen lingkungan hidup, sosial dan tata kelola; serta mengedukasi nasabah (eksternal) (Otoritas Jasa Keuangan, 2018).

Faktor Hambatan dan Keberhasilan Dalam Implementasi Strategi

Penelitian yang telah dilakukan oleh Vigfússon et al. (2021), menunjukkan beberapa faktor hambatan dan keberhasilan yang telah mereka identifikasi dari 35 artikel serta dari sumber-sumber literatur yang ada. Hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa, terdapat 16 faktor hambatan serta 18 faktor keberhasilan yang mempengaruhi pengimplementasian strategi di suatu organisasi/perusahaan (Vigfússon et al., 2021). Faktor-faktor tersebut telah dikelompokkan berdasarkan model 5P yang diperkenalkan oleh Pryor et al. (2007). Faktor hambatan dan faktor keberhasilan tersebut adalah sebagai berikut:

Faktor Hambatan

Kepemimpinan yang tidak memadai, tujuan dan tugas tidak didefinisikan, gaya manajemen dan kurangnya dukungan, strategi yang tidak jelas, serta hambatan eksternal (kelompok tujuan). Manajemen perubahan yang tidak memadai, masalah budaya, dan tidak ada pedoman untuk diterapkan (kelompok prinsip). Komunikasi yang buruk, kurangnya waktu, kurangnya sumber daya, dan masalah tak terduga (kelompok proses). Komitmen dan pemahaman yang terbatas, serta kemampuan staf yang tidak memadai (kelompok orang). Penyelarasan dan koordinasi yang terbatas, dan TI tidak mendukung atau tidak memantau strategi (kelompok kinerja).

Faktor Keberhasilan

Gaya kepemimpinan dan motivasi, tujuan dan sasaran yang terkait dengan strategi, gaya manajemen dan efek dukungan implementasi, strategi yang terdefinisi dengan baik, taktik yang mendukung implementasi, perumusan strategi yang luas, serta strategi yang berbeda untuk unit bisnis (kelompok tujuan). Manajemen perubahan yang dipimpin oleh para eksekutif, membentuk budaya perusahaan, dan pembelajaran organisasi (kelompok prinsip). Komunikasi yang sering dilakukan, kerangka waktu dan prioritas yang ditetapkan, serta sumber daya yang ada (kelompok proses). Pemahaman yang sama (kelompok orang). Penyelarasan dan integrasi, memantau strategi, staf bertanggung jawab atas tugas dan tindakan, serta mengaitkan penghargaan dengan implementasi (kelompok kinerja).

Penelitian Terdahulu

Penelitian oleh Adam & Adhariani (2023), mengenai eksplorasi implementasi keuangan berkelanjutan di sebuah bank milik pemerintah Indonesia (Bank ABC), menunjukkan bahwa Bank ABC telah menjalankan komitmen keberlanjutan dalam menerapkan *sustainable finance* jauh sebelum peraturan pemerintah diberlakukan pada beberapa bank (Adam & Adhariani, 2023). Iswibowo et al. (2024) melakukan penelitian terkait penerapan keuangan berkelanjutan di Allo Bank Indonesia, menunjukkan bahwa Allo Bank telah berhasil mengintegrasikan praktik keuangan berkelanjutan, namun masih terdapat potensi peningkatan lebih lanjut dalam penerapan tersebut (Iswibowo et al., 2024). Namun, penelitian oleh Andatu & Hilabi (2023), tentang penerapan regulasi keuangan berkelanjutan pada bank syariah & bank konvensional yang ada di Indonesia, menunjukkan hasil sebaliknya. Dimana, LJK masih dalam tahap menumbuhkan kesadaran terkait sistem keuangan dalam memberikan pembiayaan, sehingga kegiatan bisnis yang dilakukan oleh LJK masih menimbulkan kerusakan pada lingkungan hidup (Andatu & Hilabi, 2023).

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus evaluasi. Dalam melakukan suatu evaluasi, elemen yang paling penting adalah kriteria yang digunakan (Ellet, 2018). Dalam hal ini, penulis menggunakan kriteria yang dikembangkan oleh penulis berdasarkan POJK 51 Tahun 2017 dan penelitian yang dilakukan oleh Vigfússon et al. (2021). POJK 51 tahun 2017 dipilih menjadi kriteria dalam penelitian ini dikarenakan penulis ingin mengevaluasi apakah proses implementasi keuangan berkelanjutan pada Bank Sumsel Babel sudah sesuai dengan pedoman teknis yang dikeluarkan oleh OJK. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Vigfússon et al. (2021) juga dipilih menjadi kriteria karena memberikan sumber referensi terkait tantangan yang dihadapi serta faktor yang menyebabkan keberhasilan dalam menerapkan suatu strategi baru.

Objek yang diamati dalam penelitian ini adalah Bank Sumsel Babel. Bank Sumsel Babel merupakan Bank Umum dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) pada Provinsi Sumatera Selatan dan Bangka Belitung. Bank Sumsel Babel dipilih sebagai objek penelitian ini karena Bank Sumsel Babel merupakan lembaga keuangan yang diatur dalam POJK 51 tahun 2017 untuk menerapkan keuangan berkelanjutan. Selain itu Bank Sumsel Babel juga memiliki peran yang sangat penting bagi 2 provinsi dalam mendukung pertumbuhan ekonomi regional. Sehingga, perlu analisis dari penelitian ini untuk meyakinkan bahwa Bank Sumsel Babel telah menerapkan keuangan berkelanjutan sesuai dengan regulasi yang ditetapkan.

Sumber data terdiri dari data primer dan data sekunder. Sumber data primer dalam penelitian ini didapatkan melalui kegiatan wawancara dengan subjek penelitian. Tabel 1. merupakan daftar narasumber yang akan dilakukan wawancara dalam penelitian ini beserta tugas-tugas yang berkaitan langsung dengan keuangan berkelanjutan. Kelima narasumber tersebut dipilih berdasarkan keterlibatannya pada penerapan serta program-program yang berkaitan dengan keuangan berkelanjutan di Bank Sumsel Babel. Sedangkan, data sekunder dalam penelitian ini adalah data kuantitatif non-keuangan yang diperoleh dari Laporan Keberlanjutan objek studi untuk tahun 2020 – 2023, serta data dari situs resmi bank maupun informasi dari situs lain yang relevan dengan analisis. Teknik analisis data dalam penelitian ini berupa *content analysis* dan *descriptive analysis*.

No.	Narasumber	Divisi	Tugas (Job Desc.)
1.	Pimpinan	Divisi Perencanaan Strategis dan Ekosistem Bisnis, disebut Divisi REN	<ul style="list-style-type: none"> Mengkoordinasikan penyusunan rencana strategis bank, termasuk corporate plan, KUD, RKAT, RBB, dan RAKB Divisi REN menjadi ketua Tim pelaksanaan program-program RAKB (Tim Task Force)
2.	Personil	Divisi Perencanaan Strategis dan Ekosistem Bisnis, disebut Divisi REN	<ul style="list-style-type: none"> Menyusun rencana strategis bank, termasuk corporate plan, KUD, RKAT, RBB, dan RAKB Divisi REN menjadi ketua Tim pelaksanaan program-program RAKB (Tim Task Force)
3.	Manajer	Divisi Bisnis Komersial & Institusi, disebut Divisi BKI	<ul style="list-style-type: none"> Mensupervisi analisa/pengusulan kredit (pemberian proposal analisa kredit ke pemutus kredit) Meningkatkan penyaluran portofolio kegiatan usaha berkelanjutan
4.	Personil	Divisi Human Capital, disebut Divisi HCL	<ul style="list-style-type: none"> Pengembangan SDM dengan meningkatkan kompetensi dan talenta untuk senantiasa menciptakan SDM unggul (pemberian edukasi terkait keuangan berkelanjutan) Melakukan internalisasi budaya keberlanjutan kepada seluruh pegawai untuk membentuk perilaku dan sikap kerja guna pencapaian visi dan misi Bank
5.	Personil	Divisi Sekretaris	<ul style="list-style-type: none"> Membuat Laporan Keberlanjutan bank

		Perusahaan, disebut Divisi SKP	• Pelaksanaan Program Tanggung Jawab Sosial Perusahaan atau Corporate Social Responsibility (CSR)
--	--	--------------------------------	---

Tabel 1. Daftar Narasumber
Sumber: Diolah oleh peneliti, 2024

HASIL

Saat ini, Bank Daerah X sudah melaksanakan keuangan berkelanjutan pada tahap implementasi awal. Namun, masih terdapat beberapa tahapan yang sampai saat ini belum dilaksanakan oleh Bank Daerah X, seperti penyesuaian SPO pada Divisi BKI, melakukan pengembangan atau inovasi terkait produk/jasa keuangan berkelanjutan, melakukan inisiasi portofolio, serta edukasi eksternal. Selain itu, masih banyak hal yang perlu dikembangkan dan diperbaiki oleh Bank Daerah X terkait proses penerapan keuangan berkelanjutan, khususnya pada proses edukasi, baik edukasi internal maupun edukasi eksternal. Apabila dilihat dari data roadmap keuangan berkelanjutan yang dibentuk oleh Bank Daerah X pada tahun 2020, seharusnya pada tahun 2023, Bank Daerah X sudah memasuki fase III – Development atau tahap implementasi lanjutan. Namun saat ini, Bank Daerah X masih menjalani tahap implementasi awal.

Selama proses implementasi keuangan berkelanjutan, Bank Daerah X menemukan 2 hambatan. Hambatan tersebut antara lain hambatan eksternal (nasabah) dan kurangnya pedoman untuk diterapkan. Konsep keuangan berkelanjutan belum terlalu populer di kalangan masyarakat terutama pelaku usaha. Sehingga, penyaluran kredit kepada kegiatan usaha yang berkelanjutan masih terbilang sedikit pada Bank Daerah X. Selain itu, masih terbatasnya kebijakan, regulasi, hukum maupun guideline terkait keuangan berkelanjutan juga menjadi hambatan bagi Bank Daerah X dalam menerapkan konsep tersebut. Dimana, kriteria yang banyak dan kadang sulit dipahami, membuat bank kesulitan dalam memilah-milah proyek mana yang telah memenuhi standar keberlanjutan.

Berdasarkan data-data yang diperoleh serta hasil analisis, dapat dikatakan bahwa Bank Daerah X belum sepenuhnya berhasil dalam menerapkan keuangan berkelanjutan kedalam internal perusahaan. Hal tersebut terlihat dari beberapa prinsip keuangan berkelanjutan yang belum diinternalisasikan dengan baik oleh Bank Daerah X kedalam visi, misi, rencana strategis, serta program kerja. Walaupun Bank Daerah X sudah menginternalisasikan beberapa prinsip keuangan berkelanjutan, seperti prinsip tata kelola, prinsip komunikasi yang informatif, prinsip inklusif, prinsip pengembangan sektor unggulan prioritas, serta prinsip koordinasi dan kolaborasi, namun Bank Daerah X masih belum menginternalisasikan prinsip-prinsip penting dalam penerapan keuangan berkelanjutan, yaitu investasi bertanggung jawab, prinsip strategi dan praktik bisnis berkelanjutan, serta prinsip pengelolaan risiko sosial dan lingkungan hidup.

PEMBAHASAN

Proses Penerapan Keuangan berkelanjutan

Berdasarkan pedoman teknis POJK 51 tahun 2017, terdapat 3 tahap dalam mengimplementasikan keuangan berkelanjutan, yaitu tahap persiapan, implementasi awal, maupun implementasi lanjutan (Otoritas Jasa Keuangan, 2018). Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Pimpinan Divisi REN, proses penerapan keuangan berkelanjutan pada Bank Sumsel Babel sudah pada tahap implementasi awal dan sebentar lagi akan memasuki tahap implementasi lanjutan. Hal tersebut juga didukung oleh pernyataan dari Personil Divisi REN, dimana ia menyatakan bahwa saat ini Bank Sumsel Babel sedang berada di tahap implementasi awal. Apabila dilihat dari data *roadmap* keuangan berkelanjutan yang dibentuk oleh Bank Sumsel Babel pada tahun 2020, seharusnya pada tahun 2023, Bank Sumsel Babel sudah memasuki fase III – *Development* atau tahap implementasi lanjutan. Namun saat ini, Bank Sumsel Babel masih menjalani tahap implementasi awal sesuai keterangan yang diberikan oleh Pimpinan maupun Personil Divisi REN. Adapun kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan oleh Bank Sumsel Babel dalam tahap persiapan dan tahap implementasi awal tersebut adalah sebagai berikut:

Tahap persiapan

Edukasi internal

Berdasarkan hasil wawancara dengan Personil Divisi HCL, Bank Sumsel Babel telah memperkenalkan konsep keuangan berkelanjutan kepada pegawai-pegawainya. Edukasi tersebut diberikan pada tahun 2019 melalui sosialisasi kepada divisi-divisi yang berkaitan langsung dengan keuangan berkelanjutan, seperti Divisi REN, Divisi BKI, maupun Divisi SKP. Divisi HCL juga mengatakan bahwa, dalam melaksanakan kegiatan sosialisasi/pelatihan, mereka berkerjasama dengan pihak internal maupun pihak eksternal bank yang bertugas sebagai *speaker*/narasumber dalam kegiatan sosialisasi maupun pelatihan tersebut. Untuk kegiatan yang berkaitan dengan keuangan berkelanjutan sendiri, Divisi HCL seringkali berkerjasama dengan pihak eksternal, seperti OJK, dalam memberikan pelatihan/sosialisasi kepada pegawai Bank Sumsel Babel.

Hal tersebut sejalan dengan pernyataan yang diberikan oleh Personil Divisi REN maupun Manajer Divisi BKI sebagai pihak yang menerima sosialisasi terkait keuangan berkelanjutan tersebut. Menurut Personil Divisi REN, pada tahun 2019 mereka telah mengikuti sosialisasi terkait *introduction* keuangan berkelanjutan yang menjelaskan tentang konsep baru yang akan diterapkan oleh bank. Selain itu, Divisi BKI juga telah mendapatkan edukasi berupa pelatihan yang didapatkan melalui pihak eksternal, yaitu OJK pada tahun 2019 setelah diberlakukannya POJK 51 tahun 2017 dan pada tahun 2023 setelah dikeluarkannya regulasi terkait taksonomi hijau.

Akan tetapi, sejauh ini Divisi BKI masih memerlukan pemahaman dan sosialisasi lebih lanjut terkait keuangan berkelanjutan maupun taksonomi hijau. Hal ini dikarenakan, terlalu banyak kriteria yang ada pada keuangan berkelanjutan maupun taksonomi hijau, sehingga cukup sulit untuk memilah perusahaan-perusahaan mana saja yang termasuk dalam kategori tersebut.

“Kita butuh edukasi seperti pemahaman dan sosialisasi lebih lanjut terkait keuangan berkelanjutan maupun taksonomi hijau yang lebih detail. Karena ini kriterianya terusan terang banyak sekali. Jadi, kita pun kadang agak sulit untuk memilah-milihnya, ini kategorinya apa.”

Penyesuaian Standar Prosedur Operasional (SPO)

Pada tahun 2020, Bank Sumsel Babel sudah membentuk Tim *Task Force* untuk menerapkan keuangan berkelanjutan, dimana unit/divisi yang ditunjuk sebagai Ketua Tim untuk melaksanakan program-program terkait keuangan berkelanjutan tersebut adalah Divisi REN. Divisi REN sendiri merupakan Divisi yang berada dibawah pengawasan Direktur Utama secara langsung. Berdasarkan hasil wawancara, dapat dikatakan bahwa Bank Sumsel Babel sudah melakukan penyesuaian SPO terkait keuangan berkelanjutan pada divisi tersebut. Adapun penyesuaian-penyesuaian yang terjadi pada Divisi REN yaitu seperti penambahan tugas dan tanggung jawab terkait penyusunan RAKB; merancang program-program terkait keuangan berkelanjutan; membuat alokasi sumber daya seperti dana, SDM, maupun mitra kerja sama untuk melaksanakan kegiatan keuangan berkelanjutan; serta mengawasi terjalannya program-program terkait keuangan berkelanjutan.

Beberapa program yang telah dirancang oleh Divisi REN yaitu seperti penerapan budaya keberlanjutan (*sustainable culture*); pengembangan layanan digital, *branchless banking*, dan layanan Bank Ramah Disabilitas; serta peningkatan penyaluran portofolio kegiatan usaha berkelanjutan. Hal tersebut juga sesuai dengan pernyataan yang diberikan oleh Manajer Divisi BKI, bahwa saat ini terdapat program kerja terkait keuangan berkelanjutan yang diberikan oleh Divisi REN kepada Divisi BKI yaitu peningkatan penyaluran portofolio kegiatan usaha berkelanjutan. Adapun indikator keberhasilan dari program ini adalah adanya pembiayaan dengan tujuan pembangunan infrastruktur hijau dan pengelolaan air yang berkelanjutan.

Penyusunan RAKB jangka panjang dan jangka pendek

Bank Sumsel Babel telah menyusun RAKB jangka panjang maupun jangka pendek, serta telah melakukan pelaporan ke OJK untuk mendapat penilaian maupun persetujuan. Hal ini disampaikan oleh Pimpinan Divisi REN, bahwa Bank Sumsel Babel telah melaporkan RAKB jangka panjang yang berisi rencana keuangan berkelanjutan untuk tahun 2020-2024 dan melaporkan RAKB jangka pendek di setiap tahunnya bersamaan dengan penyampaian RBB (Rencana Bisnis Bank).

Berdasarkan analisis, pelaporan terkait RAKB tersebut sudah dilaksanakan oleh Bank Sumsel Babel dan sudah disampaikan kepada OJK setiap tahunnya. Hal ini dikarenakan, pelaporan

terkait RAKB ini sifatnya *mandatory*, sehingga wajib untuk dilaksanakan. Pada POJK 51 Tahun 2017 Pasal 4 ayat 1, 2a, dan 2b, disebutkan bahwa LJK diwajibkan untuk menyusun RAKB dan wajib menyampaikan setiap tahun kepada OJK bersamaan dengan penyampaian RBB (untuk LJK yang diwajibkan melaporkan RBB) atau paling lambat tanggal 31 Januari (untuk LJK yang tidak diwajibkan melaporkan RBB) (Otoritas Jasa Keuangan, 2017). Pada Pasal 13 ayat 1 juga disebutkan bahwa, bagi LJK yang tidak memenuhi ketentuan tersebut akan dikenakan sanksi administratif berupa teguran atau peringatan tertulis (Otoritas Jasa Keuangan, 2017). Sehingga, dari ketentuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa setiap bank diharuskan untuk melaporkan RAKB-nya ke OJK sesuai dengan regulasi yang berlaku.

Tahap Implementasi Awal

Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Personil Divisi HCL, dapat disimpulkan bahwa Bank Sumsel Babel melalui Divisi HCL, telah memberikan edukasi terkait keuangan berkelanjutan kepada seluruh pegawai Bank Sumsel Babel berupa *sharing knowledge*. Sejak tahun 2020, setelah diterapkannya konsep keuangan berkelanjutan ini pada Bank Sumsel Babel, Divisi HCL juga secara kontinu melakukan sosialisasi ataupun pelatihan kepada pegawainya, yaitu pada tahun 2022 dilaksanakan edukasi sebanyak 1 kali, pada tahun 2023 dilaksanakan edukasi sebanyak 3 kali, dan untuk tahun 2024 dilaksanakan edukasi sebanyak 2 kali. Hal ini dilakukan bertujuan untuk *refreshment*, terutama bagi analis kredit dan frontliner. Untuk bagian frontliner sendiri, Divisi HCL pernah memberikan pelatihan terkait bahasa isyarat sehingga dapat memberikan pelayanan kepada nasabah dengan kebutuhan khusus. Hal ini dilakukan untuk pemenuhan prinsip keuangan berkelanjutan yang ke 6, yaitu prinsip inklusif.

Kemudian, dilakukan metode triangulasi dengan mengkonfirmasi kepada Manajer dari Divisi BKI, apakah Divisi BKI sudah memahami konsep dari keuangan berkelanjutan dan pemahaman seperti apa yang didapatkan oleh Divisi BKI. Manajer Divisi BKI kemudian mengatakan bahwa mereka sudah memahami konsep keuangan berkelanjutan, dimana pada divisi BKI sendiri, keuangan berkelanjutan ini merupakan penyaluran kredit yang diupayakan kepada sektor yang berwawasan lingkungan hidup dan berkelanjutan. Walaupun pada praktiknya, Divisi BKI belum mendapatkan pelatihan maupun sosialisasi terkait keuangan berkelanjutan yang cukup (poin 1 pada tahap persiapan), namun secara umum Divisi BKI sudah memahami konsep dari keuangan berkelanjutan ini sendiri. Sehingga, dapat dikatakan bahwa Bank Sumsel Babel, melalui Divisi HCL, telah melakukan upaya dalam memberikan pemahaman terkait keuangan berkelanjutan kepada karyawan sesuai dengan pedoman POJK 51 tahun 2017.

Penyesuaian SPO terkait keuangan berkelanjutan

Evaluasi terkait pelaksanaan penyesuaian SPO ini dilakukan hanya pada Divisi REN dan Divisi BKI, sehingga tidak semua unit kerja pada Bank Sumsel Babel dilakukan evaluasi dan analisis. Hal ini dikarenakan, Divisi REN dan Divisi BKI merupakan divisi penting dalam pelaksanaan keuangan berkelanjutan di Bank Sumsel Babel. Divisi REN merupakan Ketua Tim *Task Force* Keuangan berkelanjutan dan Divisi BKI merupakan bagian penting dalam mewujudkan praktik pendanaan yang berkelanjutan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Pimpinan Divisi REN, dapat disimpulkan bahwa Divisi ini sudah menyesuaikan SPO-nya dengan prinsip keuangan berkelanjutan, namun penyesuaian-penyesuaian ini masih dilakukan secara bertahap. Menurut Pimpinan Divisi REN, dalam melakukan penyesuaian terhadap SPO itu memerlukan 3 bagian besar, yaitu sistem, prosedur, dan *people*. Bank sendiri merupakan industri yang kompleks (*regulatory complexity industry*), sehingga penerapannya tidak dapat dilakukan secara langsung dan perlu adanya tahapan maupun proses dari sisi internal organisasi. Adapun hal-hal yang sudah disesuaikan pada SPO di Divisi REN tersebut antara lain, penambahan tanggung jawab terkait RAKB, merancang dan mengawasi terlaksananya program-program terkait keuangan berkelanjutan, serta membuat alokasi sumber daya untuk keuangan berkelanjutan. Sehingga, berdasarkan analisis penulis dapat dikatakan bahwa Divisi REN sudah melakukan beberapa penyesuaian terhadap SPO-nya.

Kemudian, berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer Divisi BKI, dapat disimpulkan

bahwa divisi ini belum melakukan penyesuaian terhadap SPO-nya sesuai dengan prinsip keuangan berkelanjutan. Divisi BKI belum memasukkan prinsip-prinsip keuangan berkelanjutan pada evaluasi maupun pemberian kredit/investasi ke nasabah.

“Belum terdapat perubahan pendekatan dalam evaluasi maupun pemberian kredit. Tetapi, balik lagi seperti yang tadi saya jelasin, kalau memang perusahaannya sudah sampai ke peringkat PROPER, kita akan men-drive dia minimal sampai di peringkat biru.”

Hal ini dikarenakan, masih belum banyak nasabah yang sudah menerapkan *sustainability* sehingga pemberian kredit/investasi masih menggunakan pendekatan yang lama dan belum memasukkan pertimbangan terkait sosial dan lingkungan. Akan tetapi, untuk perusahaan-perusahaan yang telah menerapkan *sustainability*, dimana dalam hal ini Divisi BKI mengacu pada peringkat PROPER untuk menilai apakah perusahaan tersebut telah menerapkan *sustainability*, akan didorong oleh Bank Sumsel Babel untuk meningkatkan kinerja keberlanjutannya.

PROPER (*Public Disclosure Program for Environmental Compliance*) merupakan penilaian kinerja terhadap pengelolaan lingkungan hidup yang dilakukan kepada perusahaan-perusahaan di Indonesia yang diselenggarakan oleh Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) (Rion, 2021). Dalam melakukan penilaian, KLHK membagi peringkat PROPER menjadi 2 kategori yaitu *beyond compliance* (emas dan hijau) serta ketaatan (biru, merah, hitam) (Anugrah, 2023). Menurut Manajer Divisi BKI, tidak semua perusahaan-perusahaan itu mampu memenuhi persyaratan untuk memasuki peringkat di PROPER, apalagi untuk perusahaan-perusahaan yang ingin mencapai peringkat hijau ataupun emas. Sehingga, penyesuaian SPO terkait pemberian kredit yang berkaitan dengan keuangan berkelanjutan ini masih terbilang cukup sulit. Hingga saat ini, konsep keuangan berkelanjutan belum dimasukkan sebagai salah satu pertimbangan dalam pemberian kredit, dimana salah satu pertimbangan dalam pemberian kredit di Bank Sumsel Babel masih mengacu pada profitabilitasnya.

Penyesuaian sistem pelaporan maupun teknologi informasi

Setelah dilakukan wawancara kepada Pimpinan Divisi REN, terdapat beberapa penyesuaian yang telah dilakukan oleh Bank Sumsel Babel terhadap teknologi informasi yang mendukung keuangan berkelanjutan, penyesuaian-penyusunan tersebut antara lain seperti pengembangan layanan digital (*mobile banking, e-Money, QRIS*), penambahan agen Laku Pandai (Layanan Keuangan Tanpa Kantor), serta penyediaan layanan bank ramah disabilitas. Penyesuaian ini telah mendukung prinsip inklusif, dimana bank telah berupaya dalam memastikan produk/jasa perbankan tersedia dan dapat diakses oleh semua lapisan masyarakat, termasuk mereka yang sebelumnya tidak memiliki akses. Sehingga, penyesuaian-penyusunan tersebut dapat dikatakan telah mendukung penyaluran produk/jasa yang berkaitan dengan prinsip inklusif dalam penerapan keuangan berkelanjutan.

Sementara, berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer dari Divisi BKI, dapat disimpulkan bahwa divisi ini belum melakukan penyesuaian terhadap sistem teknologi informasi yang mendukung pelaporan ataupun penyaluran produk/jasa terkait keuangan berkelanjutan. Sampai saat ini, belum ada penggunaan *tools* ataupun teknologi khusus yang digunakan oleh Divisi BKI untuk mendukung keputusan investasi/kreditnya terhadap program-program keuangan berkelanjutan. Akan tetapi, untuk penyaluran investasi/kredit secara umum (tidak ter-khusus untuk program keuangan berkelanjutan), Divisi BKI memiliki *tools* bernama *rating* dan *scoring*, dimana *tools* ini digunakan untuk membantu analisis dalam memberikan pertimbangan dan penilaian terhadap suatu perusahaan/calon debitur.

“Kalau so far sih belum ada. Tapi kalau di kredit secara umum, nggak mesti RAKB, kita ada tools namanya rating dan scoring. Jadi, itu yang membantu kita dalam memberikan pertimbangan ke perusahaan ini bagus atau nggak, gitu”

Pengelolaan lingkungan internal yang ramah lingkungan hidup

Berdasarkan hasil wawancara dengan Personil dan Pimpinan Divisi REN, Manajer Divisi BKI, Personil Divisi HCL, serta Personil Divisi SKP, dapat dikatakan bahwa Bank Sumsel Babel sudah melaksanakan kegiatan ramah lingkungan hidup dalam lingkup internalnya di kantor pusat. Adapun kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan oleh pegawai Bank Sumsel Babel dalam

mendukung terlaksananya program ramah lingkungan hidup tersebut antara lain tidak lagi memakai botol plastik melainkan botol refil/kaca, tidak lagi memakai kertas yang berlebih dalam kegiatan administrasi sehari-hari (*digital sign*), penggunaan lampu yang hemat energi, penggunaan AC sudah dengan suhu tertentu, serta melakukan penghematan air.

“Divisi HCL telah membuat himbauan kepada Divisi/Satuan, Cabang dan Cabang Pembantu tentang penggunaan botol minum pada tiap hari kerja, penggunaan lampu hemat daya dan efisiensi penggunaan kertas (cfr. surat No. 277/HCL/3/B/2022 tanggal 21 Juni 2022).”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Personil dan Pimpinan Divisi REN, Manajer Divisi BKI, Personil Divisi HCL, serta Personil Divisi SKP, dapat dikatakan bahwa Bank Sumsel Babel sudah melaksanakan kegiatan ramah lingkungan hidup dalam lingkup internalnya di kantor pusat. Adapun kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan oleh pegawai Bank Sumsel Babel dalam mendukung terlaksananya program ramah lingkungan hidup tersebut antara lain tidak lagi memakai botol plastik melainkan botol refil/kaca, tidak lagi memakai kertas yang berlebih dalam kegiatan administrasi sehari-hari (*digital sign*), penggunaan lampu yang hemat energi, penggunaan AC sudah dengan suhu tertentu, serta melakukan penghematan air.

Kegiatan-kegiatan tersebut juga tercermin ketika peneliti melakukan wawancara kepada Divisi REN maupun Divisi BKI, dimana dapat dilihat bahwa dari kedua Divisi tersebut sudah menerapkan penggunaan lampu hemat daya (lampu halogen), mengganti botol minum plastik yang disediakan dengan botol kaca, serta penggunaan digital sign yang bertujuan untuk efisiensi penggunaan kertas. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan, dimana observasi terkait kegiatan ramah lingkungan hidup ini hanya sebatas pada kantor pusat saja, tidak pada setiap cabang Bank Sumsel Babel. Sehingga, berdasarkan observasi dan hasil wawancara tersebut, hanya dapat disimpulkan pengelolaan lingkungan internal yang ramah lingkungan hidup berdasarkan praktik di kantor pusat Bank Sumsel Babel.

Penyesuaian klasifikasi kegiatan usaha bank dengan kriteria dan kategori kegiatan usaha berkelanjutan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Personil Divisi REN, dalam menyusun RAKB, Bank Sumsel Babel khususnya Divisi REN telah melakukan penyesuaian terhadap klasifikasi kegiatan usaha dengan memasukkan kriteria maupun kategori KUB yang telah ditetapkan oleh OJK. Hal tersebut juga telah dilakukan oleh Divisi SKP yang bertugas sebagai pembuat Laporan Keberlanjutan maupun Divisi BKI yang melakukan pencatatan terkait kegiatan penyaluran investasi/kredit kepada nasabah.

Pada saat melakukan wawancara dengan Manajer Divisi BKI, ditunjukkan data terkait pembiayaan/kredit keuangan berkelanjutan yang telah dilakukan oleh Bank Sumsel Babel pada triwulan 4 tahun 2023 (file RAKB TW4), dimana pada data tersebut, terdapat 12 kategori KUB yang ditetapkan oleh OJK telah menjadi acuan bagi Divisi BKI dalam melakukan pencatatan penyaluran kreditnya. Kemudian, berdasarkan Laporan Keberlanjutan tahun 2020-2023 yang telah dikeluarkan oleh Bank Sumsel Babel, dapat dilihat bahwa Divisi SKP telah menyusun Laporan Keberlanjutan dengan menyesuaikan klasifikasi kegiatan usaha bank berdasarkan kriteria maupun kategori KUB.

Desain, pengembangan, dan inovasi produk dan/atau jasa keuangan berkelanjutan bank sesuai dengan permintaan pasar

Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer Divisi BKI, saat ini bank belum memiliki rencana untuk melakukan desain, pengembangan, ataupun inovasi produk/jasa terkait keuangan berkelanjutan. Hal ini dikarenakan, produk kredit/pembiayaan yang ditawarkan oleh setiap bank, dalam hal ini kredit produktif seperti Kredit Modal Kerja (KMK) atau Kredit Investasi (KI), sudah dianggap cukup fleksibel dan memadai untuk memenuhi berbagai kebutuhan usaha, dengan kata lain produk-produk tersebut sudah merupakan produk standar bank. Produk-produk tersebut telah dirancang untuk mendanai operasional dan investasi perusahaan, baik dalam bentuk aset lancar maupun aset tidak lancar, sehingga mencakup sebagian besar kebutuhan pembiayaan bisnis. Selain itu, penawaran produk-produk tersebut juga sudah disesuaikan dengan kebutuhan spesifik calon

debitur tanpa memerlukan modifikasi khusus.

“Kalau yang secara khusus dirancang untuk RKB ini belum. Jadi, kita belum ada ya. Karena kan produk bank itu bersifat standar ya, baik KI ataupun KMK. Jadi, penawaran KI dan KMK ini juga diberikan sesuai dengan kebutuhan dari si calon debitur”

Oleh karena itu, Bank Sumsel Babel belum melihat adanya kebutuhan mendesak atau permintaan pasar yang signifikan untuk mengembangkan produk kredit yang secara khusus mendukung keuangan berkelanjutan, sehingga fokus mereka tetap pada penawaran produk kredit yang sudah ada. Akan tetapi, walaupun bank belum memiliki rencana untuk melakukan pengembangan produk/jasa terkait keuangan berkelanjutan, namun Bank Sumsel Babel sudah memiliki portofolio kredit yang mendukung penerapan keuangan berkelanjutan itu sendiri, seperti penyaluran kredit kepada usaha yang berwawasan lingkungan hidup.

Inisiasi portofolio

Seperti analisis yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya, bahwa Bank Sumsel Babel belum memiliki rencana untuk mengeluarkan produk/jasa terkait keuangan berkelanjutan, akan tetapi sudah memiliki portofolio yang mendukung penerapan keuangan berkelanjutan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer Divisi BKI, Bank Sumsel Babel saat ini juga belum memperkenalkan konsep keuangan berkelanjutan kepada masyarakat. Hal ini dikarenakan, tidak terlalu banyak masyarakat yang berpotensi atau berminat terhadap produk-produk terkait keuangan berkelanjutan, dimana sebagian besar nasabah/debitur yang ada saat ini belum menerapkan konsep *sustainability* di dalam usahanya. Manajer Divisi BKI menjelaskan bahwa, mayoritas nasabah/debitur masih memerlukan usaha (*effort*) yang lebih untuk dapat mencapai standar *sustainability* yang telah ditetapkan oleh regulasi. Selain itu, Bank Sumsel Babel juga belum memiliki produk kredit yang dirancang khusus untuk keuangan berkelanjutan, sehingga Bank Sumsel Babel belum bisa memperkenalkan produk yang berkaitan dengan keuangan berkelanjutan kepada masyarakat/nasabah.

Edukasi eksternal

Bank Sumsel Babel telah melaksanakan edukasi eksternal kepada nasabah yang bertujuan untuk memberikan pengenalan atau pemahaman terkait konsep keuangan berkelanjutan. Akan tetapi, pada praktiknya, Bank Sumsel Babel memiliki tantangan dalam mensosialisasikan konsep ini kepada nasabah/debitur, karena banyak nasabah yang masih berorientasi pada keuntungan dan belum melihat manfaat langsung dari praktik berkelanjutan (*sustainable*).

Contohnya, pada saat Divisi BKI mendorong nasabah untuk meningkatkan peringkat PRPROPER-nya menjadi hijau, misalnya, sering kali ditanggapi dengan pertanyaan mengenai keuntungan apa yang akan diperoleh debitur ketika sudah memenuhi semua itu. Hal ini dikarenakan, untuk menaikkan peringkat PROPER-nya, nasabah perlu mengeluarkan usaha serta biaya yang lebih, sehingga secara tidak langsung, hal tersebut dianggap sebagai beban tambahan daripada sumber keuntungan bagi nasabah. Selain itu, konsep keuangan berkelanjutan ini juga masih relatif belum dikenal luas dan memerlukan upaya yang signifikan dalam hal biaya dan usaha untuk diterapkan, sehingga mempersulit bank dalam mengedukasi dan mendorong nasabah/debitur untuk mengadopsi praktik tersebut secara proaktif.

Hambatan Selama Proses Penerapan Keuangan berkelanjutan

Berdasarkan hasil wawancara kepada Pimpinan Divisi REN, Manajer Divisi BKI, Personil Divisi REN, serta mengacu pada penelitian oleh Vigfússon et al. (2021), terdapat 2 hambatan utama yang dialami oleh Bank Sumsel Babel selama proses implementasi keuangan berkelanjutan, yaitu hambatan eksternal dan kurangnya sumber daya. Hambatan eksternal disini adalah hambatan dari pihak masyarakat/nasabah, dimana konsep keuangan berkelanjutan ini belum terlalu populer di kalangan masyarakat terutama pelaku usaha. Sehingga, ketersediaan proyek-proyek yang memenuhi kriteria keuangan berkelanjutan tersebut masih sangat sedikit dan sulit untuk menemukan nasabah yang sudah menerapkan *sustainability* pada usahanya. Hal ini juga menjadi sumber hambatan yang kedua yaitu kurangnya sumber daya, dimana Manajer Divisi BKI mengatakan bahwa, hanya terdapat 125 perusahaan di Indonesia yang sudah terkategori hijau dalam

peringkat PROPER. Sebagian perusahaan yang sudah terkategori hijau tersebut, rata-rata merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) ataupun anaknya perusahaan BUMN. Sementara, untuk perusahaan-perusahaan swasta yang disalurkan kreditnya oleh Bank Sumsel Babel, masih dalam kategori peringkat biru. Sehingga, hal ini menjadi hambatan bagi Bank Sumsel Babel dalam menerapkan keuangan berkelanjutan, khususnya penyaluran kredit kepada Kegiatan Usaha yang Berkelanjutan (KUB).

Bank Sumsel Babel saat ini telah menyalurkan beberapa kredit kepada sektor-sektor ramah lingkungan seperti energi terbarukan dan transportasi ramah lingkungan. Namun, berdasarkan wawancara dengan Manajer Divisi HCL, OJK belum sepenuhnya mewajibkan bank untuk menyalurkan kredit ke proyek-proyek yang sudah terkategori hijau, melainkan lebih mendorong bank dengan memberikan insentif seperti pengurangan ATMR (Aset Tertimbang Menurut Risiko) kepada bank yang berhasil meningkatkan penyaluran kreditnya kepada Kegiatan Usaha yang Berkelanjutan (KUB). OJK belum memberikan sanksi/disinsentif kepada bank-bank yang masih menyalurkan kreditnya kepada perusahaan-perusahaan yang masih terkategori merah ataupun kuning. Sehingga, belum ada kewajiban khusus bagi bank untuk menyalurkan produk/jasa yang bersifat berkelanjutan. Hal ini juga didukung dengan jumlah proyek/Kegiatan Usaha Berkelanjutan (KUB) yang masih sangat terbatas. Banyak industri di Indonesia, terutama sektor sawit, belum mencapai sertifikasi RSPO atau peringkat proper hijau yang diperlukan untuk dianggap sebagai proyek hijau. Oleh karena itu, meskipun terdapat dorongan dari OJK kepada bank-bank seperti pemberian insentif berupa pengurangan ATMR, kesulitan dalam menemukan proyek yang sesuai dengan kriteria-kriteria keberlanjutan dan tidak adanya sanksi terkait keuangan berkelanjutan tersebut membuat bank terhambat dalam mengadopsi keuangan berkelanjutan secara penuh.

Evaluasi / Dampak dari Keuangan berkelanjutan

Dalam melakukan evaluasi terhadap penerapan keuangan berkelanjutan yang ada di Bank Sumsel Babel, digunakan kriteria berdasarkan POJK 51 tahun 2017 dan untuk hal-hal yang lebih detail terkait kriteria tersebut, mengacu pada pedoman teknis bagi bank yang telah dikeluarkan oleh OJK. Menurut POJK 51 tahun 2017, terdapat 8 prinsip yang harus diadopsi dan diinternalisasikan oleh bank dalam mengimplementasikan keuangan berkelanjutan (Otoritas Jasa Keuangan, 2017).

Sehingga, untuk mengukur apakah Bank Sumsel Babel sudah berhasil menerapkan keuangan berkelanjutan atau sudah menerapkan konsep tersebut dengan baik, dilakukan penilaian berdasarkan 8 prinsip tersebut. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Pimpinan dan Personil Divisi REN, Manajer dari Divisi BKI, Personil Divisi HCL, serta Personil Divisi SKP, hasil evaluasi penerapan keuangan berkelanjutan pada Bank Sumsel Babel adalah sebagai berikut:

Prinsip investasi bertanggung jawab

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis, dapat disimpulkan bahwa, saat ini Bank Sumsel Babel belum mengintegrasikan prinsip investasi bertanggung jawab kedalam internal perusahaan secara menyeluruh. Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer Divisi BKI, konsep keuangan berkelanjutan belum menjadi poin/pertimbangan utama dalam proses pemberian kredit di Bank Sumsel Babel. Proses evaluasi kredit masih didominasi oleh analisis profitabilitas dan kelayakan ekonomi menggunakan pendekatan tradisional seperti analisa 5C (*Character, Capacity, Capital, Condition of Economy, dan Collateral*) dan analisa 3 Pilar Perkreditan (Prospek Usaha, Kinerja Debitur, dan Kemampuan Membayar).

Pada Divisi BKI juga belum terdapat perubahan yang signifikan dalam mempertimbangkan atau melakukan proses analisa kredit setelah diterapkannya keuangan berkelanjutan, dimana saat ini Divisi BKI hanya menambahkan syarat kepada calon debitur terkait kelengkapan terhadap izin lingkungan dan sertifikasi lingkungan yang dimiliki, seperti peringkat PROPER, ISPO, ataupun RSPO. Namun, persyaratan tersebut bukan merupakan hal yang wajib untuk dipenuhi oleh calon debitur, khususnya calon debitur yang masuk dalam kategori UMKM, sehingga tidak semua perusahaan disyaratkan untuk melampirkan kelengkapan tersebut. Sehingga, berdasarkan analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa prinsip investasi bertanggungjawab ini belum sepenuhnya diintegrasikan oleh Bank Sumsel Babel dalam melakukan keputusan kredit/investasi.

Prinsip strategi dan praktik bisnis berkelanjutan

Bank Sumsel Babel, melalui Divisi REN, telah menetapkan strategi bisnis berkelanjutan, dimana hal tersebut tercermin dari penyesuaian visi, misi, rencana strategis, SPO, program kerja, maupun struktur organisasi yang selaras dengan prinsip keuangan berkelanjutan. Pada tahun 2020, Divisi REN telah menyusun Rencana Aksi Keuangan Berkelanjutan (RAKB) yang mencakup rencana strategis jangka panjang dan jangka pendek, serta telah mendapatkan penilaian dan persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

Namun, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Manajer Divisi BKI, Bank Sumsel Babel belum mengintegrasikan strategi yang telah dirancang kedalam penghimpunan atau penyaluran dana kepada pihak eksternal/nasabah. Pada praktiknya, Bank Sumsel Babel masih memberikan kredit kepada industri yang dikategorikan sebagai "*black industry*," seperti industri batubara, ataupun industri lain yang masih mendapatkan kategori merah pada peringkat PROPER. Selain itu, Bank Sumsel Babel juga belum memiliki pedoman atau standar khusus yang terfokus untuk memastikan bahwa semua kredit yang disalurkan telah memenuhi standar *sustainable* (keberlanjutan). Bank Sumsel Babel juga belum memasukkan faktor sosial dan lingkungan kedalam pertimbangan utama dalam penyaluran dana/kredit kepada nasabah. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa meskipun Bank Sumsel Babel telah melaksanakan langkah-langkah awal dalam menetapkan strategi bisnis yang berkelanjutan, namun implementasi terhadap prinsip dan praktik tersebut belum sepenuhnya terintegrasi dalam setiap aspek operasional dan pengambilan keputusan perusahaan.

Prinsip pengelolaan risiko sosial dan lingkungan hidup

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan Manajer Divisi BKI, dapat disimpulkan bahwa Bank Sumsel Babel belum menerapkan prinsip pengelolaan risiko sosial dan lingkungan hidup pada kegiatan penghimpunan dan penyaluran dana. Hal ini tercermin dari masih dilakukannya penghimpunan maupun penyaluran dana kepada industri yang memiliki risiko sosial dan lingkungan yang tinggi, seperti industri batu bara. Kemudian, proses penyaluran kredit pada Bank Sumsel Babel juga belum sepenuhnya menerapkan evaluasi risiko lingkungan maupun sosial yang komprehensif, dimana pendekatan yang digunakan masih dominan pada penilaian terkait risiko keuangan (faktor ekonomi) saja, tanpa mempertimbangkan secara mendalam dampak lingkungan dan sosial dari proyek yang dibiayai. Bank Sumsel Babel juga belum memiliki kerangka kerja atau pedoman khusus yang mampu secara efektif menilai risiko lingkungan dan sosial pada tahap awal pengajuan kredit.

Prinsip tata kelola

Berdasarkan hasil wawancara dengan Personil Divisi SKP, dapat disimpulkan bahwa Bank Sumsel Babel telah menerapkan prinsip tata kelola pada manajemen dan operasi bisnis sehari-hari. Dimana, Bank Sumsel Babel telah menerapkan prinsip transparansi melalui penyampaian informasi dengan tepat waktu, relevan, memadai, dan jelas, kepada *stakeholders*. Hal ini dilakukan oleh Bank Sumsel Babel melalui berbagai media komunikasi seperti Laporan Tahunan, Laporan Keberlanjutan, situs web, dan saluran informasi lainnya.

Selain itu, Bank Sumsel Babel juga menyusun dan mematuhi Buku Pedoman Perusahaan (BPP) yang meliputi berbagai aspek operasional seperti produk dana dan jasa, tata kelola perusahaan (GCG), perkreditan, sumber daya manusia (SDM), *Corporate Social Responsibility* (CSR), audit investigasi, dan anti-fraud. Hal ini menunjukkan bahwa Bank telah menerapkan prinsip kewajaran dan kesetaraan dengan memberikan perlakuan yang sama sesuai dengan standar etika bisnis dan peraturan yang berlaku. Personil Divisi SKP juga menyebutkan bahwa, Bank Sumsel Babel sudah memiliki panduan internal dalam menjalankan sebuah tata kelola yang baik, yaitu Pedoman Perusahaan Tata Kelola (PP GCG). PP GCG tersebut mengatur mengenai tata kelola yang baik terkait Direksi, Dewan Komisaris, serta benturan kepentingan, dimana pedoman ini juga telah disesuaikan dengan POJK 17 Tahun 2023. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa Bank Sumsel Babel telah menjalankan prinsip tata kelola yang mencakup hal-hal seperti transparansi, setara, wajar, dan tanggung jawab dalam menjalankan operasionalnya dan terhadap semua pemangku kepentingan.

Prinsip komunikasi yang informatif

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Personil Divisi REN dan Personil Divisi SKP, setiap tahunnya, kedua divisi ini melaksanakan tugasnya dengan membuat laporan terkait RAKB (Divisi REN) dan Laporan Keberlanjutan (Divisi SKP). Adapun acuan yang digunakan Divisi REN maupun Divisi SKP dalam proses penyusunan RAKB dan Laporan Keberlanjutan ini adalah Pedoman Teknis bagi Bank terkait Implementasi POJK Nomor 51/POJK.03/2017. Pada tahun 2020, Divisi REN telah menyusun RAKB jangka panjang yang berisi rencana bank untuk menerapkan keuangan berkelanjutan secara keseluruhan dalam 4 tahun kedepan (2020-2024) dan jangka pendek yang berisi kegiatan-kegiatan bank dalam satu tahun untuk mendukung tercapainya rencana jangka panjang tersebut. RAKB jangka panjang maupun jangka pendek tersebut juga telah dilaporkan oleh Divisi REN ke OJK untuk mendapat penilaian maupun persetujuan, dimana RAKB ini disampaikan ke OJK bersamaan dengan penyampaian RBB (Rencana Bisnis Bank).

Kemudian, Divisi SKP juga telah menyusun dan mengkomunikasikan Laporan Keberlanjutan bank ke masyarakat luas dengan memberikan akses kepada para *stakeholder*/masyarakat untuk membaca laporan tersebut pada website Bank Sumsel Babel. Pada tahun 2021-2023, Laporan Keberlanjutan yang disusun oleh Bank Sumsel Babel, khususnya Divisi SKP, terus mendapatkan penghargaan berupa Rank Gold pada *Asia Sustainability Reporting Rating* (ASRR). ASRR merupakan ajang penghargaan terhadap kualitas laporan keberlanjutan perusahaan yang diselenggarakan oleh *National Center for Corporate Reporting* (NCCR) secara tahunan dimulai dari tahun 2005 hingga saat ini (Hastuti, 2020). Pada tahun 2018, NCCR mulai menginisiasi *Asia Sustainability Reporting Rating* (ASRR), dimana hingga saat ini pada tahun 2023, ASRR telah diikuti oleh beberapa negara seperti Indonesia, Malaysia, Singapura, Filipina, Bangladesh, Australia dan Rusia (Prambadi, 2023). Dengan adanya penghargaan tersebut, dapat dikatakan bahwa Bank Sumsel Babel telah berkomitmen untuk mengkomunikasikan Laporan Keberlanjutannya secara efektif agar dapat dipahami dengan mudah serta dapat dijangkau oleh seluruh *stakeholder*/pemangku kepentingan.

Prinsip inklusif

Dapat disimpulkan bahwa, Bank Sumsel Babel telah mengintegrasikan prinsip inklusif kedalam kegiatan operasionalnya sehari-hari. Dimana, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Pimpinan dan Personil Divisi REN, dapat diketahui bahwa Bank Sumsel Babel secara aktif meningkatkan akses layanan perbankan melalui pengembangan layanan digital seperti *mobile banking*, *SMS banking*, *Internet Banking*, *e-Money*, maupun QRIS yang memungkinkan masyarakat dari berbagai lapisan untuk mengakses layanan perbankan dengan lebih mudah dan efisien. Selain itu, Bank Sumsel Babel juga telah menjalankan program agen Laku Pandai (Layanan Keuangan Tanpa Kantor), dimana ini merupakan program yang dikeluarkan oleh OJK melalui kerja sama dengan pihak lain (agen bank) untuk menyediakan layanan perbankan maupun layanan keuangan lainnya yang didukung dengan penggunaan sarana teknologi informasi. Hal tersebut dapat memperluas jangkauan layanan perbankan ke daerah terpencil maupun kepada masyarakat yang sebelumnya tidak memiliki akses pada layanan tersebut.

Bank Sumsel Babel juga menyediakan layanan yang ramah disabilitas, sehingga menunjukkan upaya bank dalam memastikan bahwa semua lapisan masyarakat, termasuk penyandang disabilitas, juga dapat mengakses produk dan jasa perbankan. Komitmen Bank Sumsel Babel dalam memberikan layanan kepada masyarakat penyandang disabilitas, tercermin pada kegiatan pelatihan terkait bahasa isyarat yang diberikan oleh Divisi HCL kepada pegawai bagian *frontliner* di tiap-tiap cabang Bank Sumsel Babel. Hal ini dilakukan oleh Bank Sumsel Babel agar dapat memberikan peningkatan pelayanan kepada nasabah dengan kebutuhan khusus. Selain itu, Bank Sumsel Babel juga telah mengembangkan berbagai produk yang mencakup seluruh sektor ekonomi, seperti penyaluran kredit untuk UMKM, yang mendukung kebijakan pemerintah, pengembangan ekonomi lokal, kebutuhan masyarakat, serta usaha kecil yang seringkali kesulitan dalam mendapatkan pembiayaan.

Prinsip pengembangan sektor unggulan prioritas

Berdasarkan RPJPN tahun 2025-2045, pemerintah menetapkan 5 kelompok industri prioritas yang bertujuan untuk menjadikan Indonesia sebagai *high-income country* dalam kurun waktu 15 sampai 17 tahun ke depan (Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, 2023). Adapun industri-industri tersebut antara lain: industri sumber daya alam, industri dasar, industri berbasis teknologi menengah-tinggi, industri barang konsumsi yang berkelanjutan, serta industri dengan basis inovasi dan riset (Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, 2023). Dari kelima kelompok industri prioritas tersebut, Bank Sumsel Babel telah mempertimbangkan industri-industri dalam RPJPN tahun 2025- 2045 untuk penetapan sektor unggulan prioritas yang ada di organisasi. Pada Laporan Keberlanjutan tahun 2022, sektor-sektor yang dilayani oleh Bank Sumsel Babel salah satunya seperti: pertanian, perkebunan, dan kehutanan; transportasi, pergudangan, dan komunikasi; jasa kesehatan dan kegiatan sosial; dan lain-lain.

Berdasarkan analisis, Bank Sumsel Babel telah melakukan pertimbangan tersebut dikarenakan bank ini merupakan Badan Usaha Milik Pemerintah Daerah (BUMD), sehingga semua kegiatan yang dilakukan oleh bank akan mengacu pada aturan dan regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah daerah tersebut. Selain itu, Bank Sumsel Babel juga menjadi penggerak perekonomian daerah, dimana hingga saat ini, Bank Sumsel Babel berkontribusi dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui pembayaran dividen ke kas daerah serta melalui penerimaan pembayaran Pajak. Sehingga, setiap program/kegiatan yang dilakukan oleh Bank Sumsel Babel bertujuan untuk mendukung jalannya program/kegiatan yang dikeluarkan oleh pemerintah, khususnya pemerintah daerah.

Prinsip koordinasi dan kolaborasi

Bank Sumsel Babel sudah mengintegrasikan prinsip koordinasi dan kolaborasi guna menyelaraskan strategi dan kebijakan bisnisnya. Dikatakan oleh Personil Divisi HCL bahwa, dalam memberikan edukasi terkait keuangan berkelanjutan, Bank Sumsel Babel berkerjasama dengan pihak eksternal, dalam hal ini OJK, untuk memberikan pelatihan maupun sosialisasi kepada pegawai-pegawai di Bank Sumsel Babel. Selain itu, program-program yang dijalankan oleh Bank Sumsel Babel untuk mendorong penerapan keuangan berkelanjutan, juga merupakan kegiatan kolaborasi antara bank dengan berbagai pihak. Seperti program Satu Rekening Satu Pelajar (KEJAR), dimana program ini ditujukan kepada pelajar di Indonesia yang bertujuan untuk peningkatan literasi keuangan serta menanamkan budaya menabung sejak dini. Program ini merupakan program yang dikeluarkan oleh OJK yang kemudian disampaikan oleh Bank Sumsel Babel kepada nasabah melalui program Tabungan Simpanan Pelajar (SimPel).

Selain itu, Bank Sumsel Babel juga memiliki program agen Layanan Keuangan Tanpa Kantor (Laku Pandai) yang dikeluarkan pula oleh OJK, dimana Bank Sumsel Babel melakukan kerja sama dengan pihak lain (agen bank) untuk menyediakan layanan perbankan maupun layanan keuangan lainnya (*branchless banking*). Sebagai bentuk komitmen Bank Sumsel Babel dalam menjalankan program yang dikeluarkan oleh OJK, pada tahun 2021, Bank Sumsel Babel mengeluarkan program BSBLur yang merupakan program lanjutan dari Laku Pandai. Dimana, sampai dengan tahun 2023, sudah terdapat 4.648 Agen BSBLur yang tersebar di seluruh wilayah kerja Bank Sumsel Babel. Kemudian, Bank Sumsel Babel juga membuat Tim Percepatan Akses Keuangan Daerah (TPAKD), dimana ini merupakan forum koordinasi antar instansi dan *stakeholder* yang bertujuan untuk mendorong kegiatan inklusif dengan meningkatkan perluasan akses keuangan kepada masyarakat di daerah.

Faktor Keberhasilan Penerapan Keuangan berkelanjutan

Berdasarkan analisis dan data yang diperoleh dari data primer maupun data sekunder, dapat dikatakan bahwa Bank Sumsel Babel belum sepenuhnya berhasil dalam menerapkan keuangan berkelanjutan kedalam internal perusahaan. Hal tersebut terlihat dari beberapa prinsip keuangan berkelanjutan yang belum diinternalisasikan dengan baik oleh Bank Sumsel Babel kedalam visi, misi, rencana strategis, serta program kerja. Prinsip-prinsip tersebut adalah prinsip investasi bertanggung jawab, prinsip strategi dan praktik bisnis berkelanjutan, serta prinsip pengelolaan risiko sosial dan lingkungan hidup. Selain itu, proses/tahapan Bank Sumsel Babel dalam

menginternalisasikan konsep keuangan berkelanjutan tersebut juga belum sepenuhnya sesuai dengan pedoman yang dikeluarkan oleh OJK terkait implementasi keuangan berkelanjutan. Terdapat beberapa tahapan yang sampai saat ini belum dilaksanakan oleh Bank Sumsel Babel, seperti penyesuaian SPO pada Divisi BKI, melakukan pengembangan atau inovasi terkait produk/jasa keuangan berkelanjutan, melakukan inisiasi portofolio, serta edukasi eksternal.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Vigfússon et al. (2021), terdapat 17 faktor keberhasilan/kegagalan yang dapat mempengaruhi perusahaan dalam menerapkan sebuah strategi. Setelah dilakukan analisis serta wawancara kepada Pimpinan dan Personil Divisi REN, Manajer Divisi BKI, Personil Divisi SKP, serta Personil Divisi HCL, diketahui bahwa secara garis besar, dari 17 faktor keberhasilan tersebut, terdapat beberapa faktor yang menyebabkan belum berhasilnya Bank Sumsel Babel dalam menerapkan keuangan berkelanjutan. Faktor-faktor tersebut antara lain faktor gaya manajemen dan efek dukungan implementasi serta faktor kerangka waktu dan prioritas yang ditetapkan.

Pada Bank Sumsel Babel, dukungan terkait implementasi keuangan berkelanjutan masih belum memadai. Hal tersebut tercermin dari kurangnya infrastruktur, kebijakan internal yang mendukung, serta belum adanya prioritas terhadap penerapan keuangan berkelanjutan dari pimpinan bank, membuat proses implementasi menjadi terhambat. Dalam melakukan pengambilan keputusan, Bank Sumsel Babel juga masih berfokus pada hal-hal yang sifatnya konvensional dan kurang memasukkan prinsip keuangan berkelanjutan pada pertimbangan-pertimbangan yang ingin diambil. Sehingga, hal-hal tersebut yang membuat keuangan berkelanjutan tidak dapat diterapkan secara efektif. Selain itu, kerangka waktu menjadi penyebab belum berhasilnya penerapan keuangan berkelanjutan karena Bank Sumsel Babel sendiri merupakan industri perbankan, dimana industri ini merupakan industri yang kompleks, sehingga memerlukan waktu lebih lama dibandingkan industri lainnya dalam mengadopsi sebuah strategi yang baru. Bank Sumsel Babel juga perlu menjalani berbagai proses internal yang harus dilalui, termasuk penyesuaian kebijakan, prosedur operasional, serta pelatihan SDM. Selain itu, faktor prioritas juga menjadi penyebab belum berhasilnya penerapan ini, dimana seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwa, Bank Sumsel Babel sampai saat ini belum menetapkan keuangan berkelanjutan sebagai prioritas utama. Hal ini terlihat dari masih rendahnya perhatian Bank Sumsel Babel terhadap prinsip-prinsip keuangan berkelanjutan dalam menghimpun maupun menyalurkan dana. Hal ini mengakibatkan penerapan keuangan berkelanjutan tidak mendapatkan dukungan yang cukup, sehingga belum terintegrasi secara menyeluruh dalam kegiatan sehari-hari bank.

KESIMPULAN

Saat ini, Bank Daerah X sudah melaksanakan keuangan berkelanjutan pada tahap implementasi awal. Namun, masih terdapat beberapa tahapan yang sampai saat ini belum dilaksanakan oleh Bank Daerah X, seperti penyesuaian SPO pada Divisi BKI, melakukan pengembangan atau inovasi terkait produk/jasa keuangan berkelanjutan, melakukan inisiasi portofolio, serta edukasi eksternal. Selain itu, masih banyak hal yang perlu dikembangkan dan diperbaiki oleh Bank Daerah X terkait proses penerapan keuangan berkelanjutan, khususnya pada proses edukasi, baik edukasi internal maupun edukasi eksternal. Apabila dilihat dari data *roadmap* keuangan berkelanjutan yang dibentuk oleh Bank Daerah X pada tahun 2020, seharusnya pada tahun 2023, Bank Daerah X sudah memasuki fase III – *Development* atau tahap implementasi lanjutan. Namun saat ini, Bank Daerah X masih menjalani tahap implementasi awal.

Selama proses implementasi keuangan berkelanjutan, Bank Daerah X menemukan 2 hambatan. Hambatan tersebut antara lain hambatan eksternal (nasabah) dan kurangnya sumber daya. Konsep keuangan berkelanjutan belum terlalu populer di kalangan masyarakat terutama pelaku usaha. Sehingga, penyaluran kredit kepada kegiatan usaha yang berkelanjutan masih terbilang sedikit pada Bank Daerah X. Meskipun terdapat dorongan dari OJK kepada bank-bank seperti pemberian insentif berupa pengurangan ATMR, kesulitan dalam menemukan proyek yang sesuai dengan kriteria-kriteria keberlanjutan dan tidak adanya sanksi terkait keuangan berkelanjutan tersebut membuat bank terhambat dalam mengadopsi keuangan berkelanjutan secara penuh.

Bank Daerah X juga belum sepenuhnya berhasil dalam menerapkan keuangan berkelanjutan kedalam internal perusahaan. Hal tersebut terlihat dari beberapa prinsip keuangan berkelanjutan

yang belum diinternalisasikan dengan baik oleh Bank Daerah X kedalam visi, misi, rencana strategis, serta program kerja. Walaupun Bank Daerah X sudah menginternalisasikan beberapa prinsip keuangan berkelanjutan, seperti prinsip tata kelola, prinsip komunikasi yang informatif, prinsip inklusif, prinsip pengembangan sektor unggulan prioritas, serta prinsip koordinasi dan kolaborasi, namun Bank Daerah X masih belum menginternalisasikan prinsip-prinsip penting dalam penerapan keuangan berkelanjutan, yaitu investasi bertanggung jawab, prinsip strategi dan praktik bisnis berkelanjutan, serta prinsip pengelolaan risiko sosial dan lingkungan hidup.

Faktor-faktor yang menyebabkan belum berhasilnya penerapan keuangan berkelanjutan pada Bank Daerah X ini yaitu gaya manajemen dan efek dukungan implementasi, dimana dukungan terkait implementasi keuangan berkelanjutan pada Bank Daerah X masih belum memadai, seperti kurangnya infrastruktur, kebijakan internal yang mendukung, serta belum adanya prioritas terhadap penerapan keuangan berkelanjutan dari pimpinan bank. Kemudian, kerangka waktu dan prioritas yang ditetapkan menjadi penyebab belum berhasilnya penerapan keuangan berkelanjutan, karena Bank Daerah X merupakan industri yang kompleks, sehingga memerlukan waktu lebih lama dibandingkan industri lainnya dalam mengadopsi sebuah strategi yang baru. Selain itu, masih rendahnya perhatian Bank Daerah X terhadap prinsip-prinsip keuangan berkelanjutan dalam menghimpun maupun menyalurkan dana, membuat penerapan keuangan berkelanjutan pada Bank Daerah X tidak mendapatkan dukungan yang cukup, sehingga tidak terintegrasi secara menyeluruh dalam kegiatan sehari-hari bank.

REFERENSI

- Adam, N. D., & Adhariani, D. (2023). Exploring a state-owned bank's adoption of sustainable finance: evidence from a developing country. In *Research in Finance* (Vol. 37, pp. 39–62). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S0196-382120230000037003>
- Andatu, M., & Hilabi, A. (2023). Implementasi Regulasi Keuangan Berkelanjutan Pada Bank Syariah dan Bank Konvensional di Indonesia. *Al Irsyad: Jurnal Studi Islam*, 2(1), 23–34. <https://doi.org/10.54150/alirsyad.v2i1.116>
- Anugrah, N. (2023, December 20). *Anugerah Lingkungan PROPER dan Kinerja Pengelolaan Lingkungan Hidup Daerah Tahun 2023 Kementerian Lingkungan Hidup Dan Kehutanan*. Kementerian Lingkungan Hidup Dan Kehutanan. <https://ppid.menlhk.go.id/berita/siaran-pers/7556/anugerah-lingkungan-proper-dan-kinerja-pengelolaan-lingkungan-hidup-daerah-tahun-2023-kementerian-lingkungan-hidup-dan-kehutanan#:~:text=Peringkat%20PROPER%20terbagi%20menjadi%20,20,20dan%20peringkat%20terburuk%20adalah%20HITAM.>
- Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. (2023, June 5). *Bappenas Jabarkan Industri Prioritas Indonesia dalam RPJPN 2025-2045*. BAPPENAS. <https://www.bappenas.go.id/id/berita/bappenas-jabarkan-industri-prioritas-indonesia-dalam-rpjpn-2025-2045-hWKjq>
- Bank Daerah X. (2009). *Tentang Kami*. Website Bank X.
- Ellet, W. (2018). *The Case Study Handbook: a Student's Guide* (Revised Edition). Harvard Business Review Press.
- Hastuti, R. K. (2020, December 18). *BUMI Raih Gold Rank dari ASRRAT Untuk 3 Tahun Berturut-turut*. CNBC Indonesia. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20201218223717-17-210216/bumi-raih-gold-rank-dari-asrrat-untuk-3-tahun-berturut-turut>
- Iswibowo, I., Pramyswary, D. A. R., & Marsono, A. D. (2024). The Implementation of Financial Sustainability at Allo Bank Indonesia - Opportunities and Challenges. *International Journal of Social Service and Research*, 4(02), 594–601. <https://doi.org/10.46799/ijssr.v4i02.729>
- Miralles-Quirós, M. M., & Miralles-Quirós, J. L. (2021). Sustainable Finance and the 2030 Agenda: Investing to Transform the World. *Sustainability*, 13(19), 10505. <https://doi.org/10.3390/su131910505>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2014). Keuangan Berkelanjutan. In *Otoritas Jasa Keuangan*. <https://ojk.go.id/id/pages/keuangan-berkelanjutan.aspx>

- Otoritas Jasa Keuangan. (2017). Penerapan Keuangan Berkelanjutan bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, dan Perusahaan Publik (POJK Nomor 51/POJK.03/2017). In *Otoritas Jasa Keuangan*.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2018). Pedoman Teknis Penerapan Keuangan Berkelanjutan bagi Sektor Perbankan. In *Otoritas Jasa Keuangan*. <https://ojk.go.id/id/kanal/perbankan/berita-dan-kegiatan/publikasi/Pages/Pedoman-Teknis-Penerapan-Kuangan-Berkelanjutan-bagi-Sektor-Perbankan.aspx>
- Prambadi, G. A. (2023, November 8). *Pertama Kali Ikuti Asia Sustainability Report Rating, Peruri Raih Peringkat Emas*. Republika. <https://ekonomi.republika.co.id/berita/s3sue4456/pertama-kali-ikuti-asia-sustainability-report-rating-peruri-raih-peringkat-emas#:~:text=Penghargaan%20ASRRAT%202023%20merupakan%20ajang>
- Pryor, M. G., Smith, D., Toombs, L. A., & Humphreys, J. H. (2007). Strategic Implementation as a Core Competency The 5P's Model. *Journal of Management Research*, 7(1), 3–17.
- Rion. (2021, February 16). *Peraturan Menteri LHK No. 1 Tahun 2021 Tentang Proper. Kementerian Lingkungan Hidup Dan Kehutanan*. <https://proper.menlhk.go.id/proper/berita/detail/330#:~:text=Proper%20%2D%20Kementrian%20Lingkungan%20Hidup%20dan%20Kehutanan>
- van Niekerk, A. J. (2024). Economic Inclusion: Green Finance and the SDGs. *Sustainability*, 16(3), 1128. <https://doi.org/10.3390/su16031128>
- Vigfússon, K., Jóhannsdóttir, L., & Ólafsson, S. (2021). Obstacles to strategy implementation and success factors: A review of empirical literature. *Strategic Management*, 26(2), 12–30. <https://doi.org/10.5937/straman2102012v>
- Xiong, Y., & Dai, L. (2023). Does green finance investment impact on sustainable development: Role of technological innovation and renewable energy. *Renewable Energy*, 214, 342–349. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2023.06.002>
- Ziolo, M., Bak, I., & Cheba, K. (2021). The role of sustainable finance in achieving sustainable development goals: Does it work? *Technological and Economic Development of Economy*, 27(1), 45–70. <https://doi.org/10.3846/tede.2020.13863>