

***Integrating ESG into the Management Control Systems
at Sinhan Bank Indonesia***

Dance Tansil¹, Fransiskus E. Daromes², Yakobus K. Bangun³
Universitas Atma Jaya Makassar, Indonesia

Abstract: *This research aims to analyse how PT Bank Shinhan Indonesia integrates Environmental, Social, and Governance (ESG) principles into the Management Control System (MCS) to achieve sustainable performance. A qualitative approach with an exploratory study method was used to delve into the process of sustainability integration in the Management Control System (MCS) through in-depth interviews with seven key informants from various strategic departments, as well as document analysis such as sustainability reports and the bank's internal policies. This research is based on institutional theory, focusing on mimetic, coercive, and normative pressures as drivers of MCS change. The eight control indicators studied include planning control, policy, operational, employee, customer, product and service innovation, Key Performance Indicator (KPI), and culture. The research results show that Shinhan Bank Indonesia has adopted ESG strategies through internal policies, green product innovations, strengthening sustainability-based KPIs, and instilling ESG values into the organisational culture.*

Keywords: *management control system, sustainability, ESG, institutional theory, Bank Shinhan Indonesia*

Article Info:

Received: February 2, 2026 | **Revised:** February 7, 2026 | **Accepted:** February 10, 2026

¹ E-mail: dance.tansil80@gmail.com

² E-mail: fedaromes@gmail.com

³ E-mail: ykbangun@gmail.com

Pengintergrasian ESG dalam Sistem Pengendalian Manajemen pada Bank Shinhan Indonesia

Dance Tansil, Fransiskus E. Daromes, Yakobus K. Bangun
Universitas Atma Jaya Makassar, Indonesia

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana PT Bank Shinhan Indonesia mengintegrasikan prinsip Environmental, Social, and Governance (ESG) ke dalam sistem pengendalian manajemen (Management Control System/MCS) guna mencapai kinerja berkelanjutan. Pendekatan kualitatif dengan metode studi eksploratif digunakan untuk mendalami proses integrasi keberlanjutan pada MCS melalui wawancara mendalam dengan tujuh informan kunci dari berbagai departemen strategis, serta analisis dokumen seperti laporan keberlanjutan dan kebijakan internal bank. Penelitian ini berlandaskan teori institusional, dengan fokus pada tekanan mimetik, koersif, dan normatif sebagai pendorong perubahan MCS. Delapan indikator pengendalian yang diteliti meliputi pengendalian perencanaan, kebijakan, operasional, karyawan, pelanggan, inovasi produk dan layanan, Key Performance Indicator (KPI), serta budaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bank Shinhan Indonesia telah mengadopsi strategi ESG melalui kebijakan internal, inovasi produk hijau, penguatan KPI berbasis keberlanjutan, dan penanaman nilai-nilai ESG ke dalam budaya organisasi

Kata-kata kunci: sistem pengendalian manajemen, keberlanjutan, ESG, teori institusional, Bank Shinhan Indonesia

1. PENDAHULUAN

Tuntutan proses berkelanjutan di sektor keuangan saat ini dipandang sebagai hal yang sangat krusial, bahkan beberapa negara termasuk Indonesia telah mengeluarkan regulasi terkait keberlanjutan untuk sektor keuangan yaitu dengan menerbitkan Regulasi Bank Indonesia melalui PBI Nomor 14/15/PBI/2012 dan POJK No.51/POJK.03/2017 tentang keuangan berkelanjutan. Lembaga global seperti UNEP Finance Initiative dan standar seperti Equator Principles juga mendorong sektor perbankan untuk mengintegrasikan aspek keberlanjutan dalam bisnisnya. Sektor perbankan memegang peran strategis dalam perekonomian dan memiliki dampak besar terhadap pembangunan sosial, ekonomi, dan lingkungan, sehingga proses berkelanjutan di sektor perbankan menjadi suatu hal yang sangat penting.

Penelitian terkait proses berkelanjutan dalam industri keuangan tergolong masih sedikit (Gooneratne dan Hoque, 2013; Christensen et al., 2018). Dalam hal ini, Mio et al. (2022) menyerukan penelitian dalam lingkungan penelitian yang kurang diselidiki, seperti industri keuangan. Dengan demikian, kami juga memperluas penelitian sebelumnya tentang perubahan MCS di bank (misalnya Cobb et al., 1995; Guerreiro et al., 2006; Munir et al., 2013; Christensen et al., 2018) khususnya dalam hal ini perubahan pada Bank Shinhan yang baru memulai perubahan dan mempersiapkan MCS dalam program kerjanya untuk mencapai tujuan ESG.

Management Control System sendiri memiliki peranan yang sangat penting dan menunjang keberhasilan proses berkelanjutan, namun penerapan MCS dalam suatu organisasi khususnya perbankan juga memiliki tantangan dalam

pengimplementasinya, antara lain kurangnya pemahaman dan kesadaran tentang keberlanjutan/ketidaktahuan manajemen, tidak semua pimpinan/manager bank memahami pentingnya mengintegrasikan keberlanjutan dalam MCS. Perubahan budaya ke arah keberlanjutan sering kali membutuhkan waktu dan komitmen yang kuat dari seluruh tingkat organisasi, selain itu keterbatasan infrastruktur dan teknologi, sistem teknologi yang tidak terintegrasi, beberapa bank yang permodalannya masih terbatas, memiliki sistem teknologi lama yang sulit disesuaikan dengan kebutuhan keberlanjutan.

PT.Bank Shinhan Indonesia memulai perubahan dalam menghadapi tekanan kelembagaan terkait tuntutan proses berkelanjutan dengan mendesign MCS dan membuat kebijakan-kebijakan internal serta melakukan inovasi produk dalam komitmen mereka terhadap tujuan ESG, serta persiapan management control system di Bank Shinhan Indonesia dalam mencapai tujuan kinerja yang berkelanjutan dan sejauh mana kebijakan-kebijakan yang diambil oleh para manager puncak menentukan hasil kinerja di suatu perusahaan baik dalam hal financial maupun non financial.

Meskipun demikian, masih terdapat beberapa gap yang dihadapi, seperti rendahnya tingkat pemahaman industry terhadap keuangan berkelanjutan, belum adanya kesepakatan standardisasi kategori hijau di tingkat nasional serta pemanfaatan peluang bisnis di sektor berkelanjutan. Beberapa gap tersebut harus segera diselesaikan, oleh karena itu peneliti ingin mempelajari lebih mendalam bagaimana PT.Bank Shinhan Indonesia mempersiapkan diri dan bagaimana mengatasi kendala-kendala yang ada dalam mengimplementasikan MCS untuk mencapai proses berkelanjutan, mengingat ini merupakan hal yang baru bagi Bank Shinhan Indonesia.

Alasan peneliti mengangkat topik ini adalah karena isu tentang Management Control System untuk menunjang keberlanjutan saat ini menjadi sorotan utama dalam industri perbankan, terutama dalam rangka mendukung upaya global menuju pembangunan berkelanjutan dan penerapan prinsip *Environmental, Social, and Governance (ESG)*. Di Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) telah menerbitkan berbagai regulasi untuk mendorong perbankan agar mengintegrasikan aspek keberlanjutan dalam operasionalnya, antara lain melalui POJK No. 51/POJK.03/2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, dan Perusahaan Publik, serta POJK No. 60/POJK.04/2017 tentang Green Bond.

Bank Shinhan Indonesia, sebagai bagian dari Shinhan Financial Group Korea Selatan yang memiliki komitmen tinggi terhadap keberlanjutan, dan telah melakukan berbagai transformasi strategis dalam beberapa tahun terakhir untuk merespons tekanan eksternal maupun ekspektasi pemangku kepentingan terkait isu ESG, menjadi subjek penelitian yang sangat relevan. Salah satu perubahan signifikan terjadi dalam sistem pengendalian manajemennya. Sebelumnya, MCS di Bank Shinhan lebih banyak difokuskan pada efisiensi operasional dan kepatuhan regulasi. Namun seiring berkembangnya tuntutan keberlanjutan dan tekanan dari grup induk yang telah mengadopsi prinsip ESG secara menyeluruh, Bank Shinhan Indonesia mulai mereformulasi sistem pengendaliannya agar lebih sejalan dengan prinsip keberlanjutan.

Perubahan ini ditandai dengan integrasi indikator keberlanjutan dalam pengukuran kinerja (KPI), penguatan sistem pelaporan non-keuangan, serta internalisasi nilai-nilai keberlanjutan dalam budaya organisasi. Selain itu, Bank Shinhan juga mulai memperluas perspektif pengendalian perencanaan strategis

untuk memasukkan dimensi sosial dan lingkungan, termasuk dalam proses pengambilan keputusan investasi dan pengembangan produk perbankan digital yang inklusif. Transformasi tersebut tidak hanya bersifat teknis, namun juga mencerminkan adanya tekanan institusional yang kuat, baik dalam bentuk tekanan mimetik dari praktik terbaik industri, tekanan koersif dari regulasi dan grup induk, maupun tekanan normatif dari ekspektasi profesionalisme dan nilai etika dalam industri keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan sistem pengendalian manajemen tidak lepas dari konteks sosial dan kelembagaan yang melingkupinya.

Teori Institutional digunakan sebagai perspektif teoritis untuk menjelaskan bagaimana organisasi menyesuaikan diri dengan norma, aturan, dan tekanan eksternal yang ada dalam lingkungan mereka. Teori ini menekankan bahwa perilaku organisasi tidak hanya didorong oleh efisiensi ekonomi, tetapi juga oleh kebutuhan untuk mendapatkan legitimasi dari lingkungan eksternal. Teori institusional sebagian besar telah diadopsi dalam penelitian yang mengkaji perubahan akuntansi manajemen (misalnya Hussain dan Hoque, 2002; Gooneratne dan Hoque, 2013; Munir dkk., 2013; Wijethilake dkk., 2017).

Penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu oleh Paola Ferretti et al., 2024 yang meneliti tentang pengintegrasian keberlanjutan dalam system pengendalian manajemen di perbankan, Dalam penelitian ini terdapat perbedaan dengan penelitian sebelumnya dimana penelitian ini menggunakan 8 pengendalian yaitu : Pengendalian perencanaan, pengendalian kebijakan, pengendalian operasional, pengendalian karyawan, pengendalian pelanggan, pengendalian inovasi produk dan layanan, pengendalian *Key Performance Indicator*, pengendalian budaya.

Kendala utama yang dihadapi oleh Bank Shinhan dalam mengimplementasikan keberlanjutan kedalam sistem pengendalian manajemen ialah bagaimana mendesain sistem MCS yang berorientasi pada keberlanjutan, menyusun kebijakan-kebijakan internal yang mendukung pencapaian tujuan ESG, serta melakukan inovasi produk dan layanan keuangan yang sejalan dengan nilai-nilai keberlanjutan. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis bagaimana PT.Bank Shinhan Indonesia mengintergrasikan *ESG* dalam Sistem Pengendalian Manajemen.

Landasan teori yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah teori institutional, dan manfaat teoritis dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan literatur ilmiah mengenai penerapan proses berkelanjutan dalam sistem pengendalian manajemen di Bank Shinhan, mengembangkan pemahaman akademik tentang bagaimana MCS dapat digunakan sebagai alat strategis dalam mencapai tujuan keberlanjutan dalam industri perbankan., serta menguji relevansi dan efektivitas teori sistem pengendalian manajemen dalam mendukung praktik keuangan berkelanjutan di sektor perbankan, dan yang paling utama dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan konsep *Sustainable Performance Management* dalam konteks lembaga keuangan, khususnya pada bank multinasional seperti Bank Shinhan Indonesia

Manfaat praktis dari penelitian ini yaitu memberikan rekomendasi bagi Bank Shinhan Indonesia mengenai strategi penerapan sistem pengendalian manajemen yang efektif untuk mendukung proses berkelanjutan, membantu manajemen bank dalam mengidentifikasi indikator utama proses berkelanjutan yang dapat diintegrasikan dalam pengukuran dan pengendalian kinerja organisasi. Memberikan wawasan bagi pemangku kepentingan, seperti regulator, investor, dan nasabah, tentang bagaimana sistem pengendalian manajemen dapat

mendukung praktik perbankan yang berkelanjutan, serta menjadi acuan bagi bank lain dalam mengadopsi strategi serupa untuk meningkatkan proses berkelanjutan dan kepatuhan terhadap regulasi terkait keuangan hijau dan keberlanjutan

2. TINJAUAN LITERATUR

Teori Institutional

Teori institusional merupakan pendekatan dalam ilmu organisasi yang menekankan pada pentingnya tekanan eksternal dan norma sosial dalam membentuk struktur dan perilaku organisasi. Berbeda dengan pendekatan ekonomi atau rasional yang menitikberatkan pada efisiensi dan efektivitas, teori institusional melihat bahwa organisasi sering kali menyesuaikan diri dengan harapan sosial, budaya, dan regulasi agar mendapatkan legitimasi dan dukungan dari lingkungan eksternal.

Tekanan/Isomorfisme Mimetik

Tekanan mimetik berasal dari persaingan dalam industri tertentu (Huang et al., 2022). Isomorfisme mimetik terjadi ketika organisasi meniru atau mencontoh praktik organisasi lain yang dianggap lebih sukses atau lebih legitimasi dalam lingkungan mereka. Proses mimetik ini sering kali tidak didasarkan pada evaluasi rasional terhadap hasil, melainkan lebih kepada persepsi tentang "apa yang dilakukan oleh organisasi lain yang sukses." Dalam konteks keberlanjutan dan *ESG*, *isomorfisme mimetik* dapat terjadi ketika perusahaan mengadopsi kebijakan atau sistem keberlanjutan karena tekanan dari industri, kompetitor, atau standar global, bukan semata-mata karena perhitungan ekonomis. Fenomena ini menciptakan homogenitas dalam praktik organisasi, meskipun konteks dan kebutuhan masing-masing organisasi bisa berbeda.

Tekanan /Isomorfisme Koersif

Isomorfisme koersif adalah bentuk penyesuaian organisasi sebagai respons terhadap tekanan formal dan informal dari pihak-pihak yang memiliki kekuasaan atau otoritas, seperti pemerintah, regulator, asosiasi industri, atau bahkan masyarakat luas. Tekanan koersif ini dapat berupa hukum, regulasi, kebijakan pemerintah, persyaratan pelaporan, atau ekspektasi sosial yang kuat. Dalam banyak kasus, organisasi dipaksa atau didorong secara kuat untuk mengadopsi kebijakan tertentu agar dapat terus beroperasi secara legal dan diterima secara sosial.

Tekanan koersif terjadi ketika organisasi dipaksa untuk mengadopsi praktik atau kebijakan tertentu karena adanya tekanan eksternal, baik dari pemerintah, regulator, pelanggan, atau pemangku kepentingan lainnya. Ini termasuk regulasi dan tekanan sosial-ekonomi-politik pada organisasi (Amran dan Haniffa, 2011). Tekanan koersif bisa juga berasal dari tekanan kontraktual, di mana pelanggan, investor, atau mitra bisnis menuntut standar tertentu dan sering kali diikuti karena konsekuensi non-kepatuhan (misalnya, denda, sanksi, atau kehilangan akses ke pasar).

Dalam teori institusional, *isomorfisme koersif* menjelaskan bagaimana institusi eksternal dapat membentuk praktik internal organisasi. Misalnya, regulasi OJK seperti POJK No. 51 Tahun 2017 tentang keuangan berkelanjutan mendorong lembaga keuangan di Indonesia untuk menyusun laporan keberlanjutan,

menetapkan kebijakan ESG, serta menyelaraskan proses bisnisnya dengan tujuan pembangunan berkelanjutan. Tekanan ini membuat organisasi, terutama di sektor perbankan, mengadopsi struktur dan sistem pengendalian yang mencerminkan kepatuhan terhadap regulasi tersebut. Selain regulasi formal, tekanan koersif juga bisa muncul dari keinginan untuk mempertahankan hubungan dengan mitra bisnis, memenuhi ekspektasi pemegang saham, atau menjawab tuntutan masyarakat sipil.

Tekanan/Isomorfisme Normatif

Isomorfisme normatif berasal dari tekanan yang muncul karena profesionalisasi, di mana norma dan nilai yang dianut oleh profesi tertentu mendorong organisasi untuk mengikuti praktik-praktik yang dianggap benar secara profesional. Tekanan ini biasanya berasal dari pendidikan formal, asosiasi profesional, pelatihan, dan jaringan sosial antar profesional. Dengan kata lain, organisasi menyesuaikan diri dengan standar profesional yang berlaku karena ingin menunjukkan bahwa mereka kompeten dan kredibel dalam menjalankan perannya.

Faktor	Isomorfisme Mimetik	Isomorfisme Koersif	Isomorfisme Normatif
Sumber Tekanan	Ketidakpastian, tren industri	Regulasi, kebijakan pemerintah, tuntutan pasar	Norma profesional, pendidikan formal, asosiasi profesi
Alasan Adopsi	Meniru organisasi sukses untuk mengurangi ketidakpastian	Kepatuhan terhadap aturan atau regulasi	Mengikuti standar dan nilai profesional untuk memperoleh legitimasi keahlian
Sifat Perubahan	Sukarela, tetapi sering tanpa evaluasi kritis	Dipaksakan oleh otoritas eksternal	Diinternalisasi melalui pendidikan dan pelatihan profesional, bersifat sukarela tetapi kuat secara sosial
Contoh di Perbankan	Bank kecil meniru kebijakan ESG dari bank besar	Pemerintah mewajibkan bank untuk melaporkan dampak sosial dan lingkungan mereka	Bank mengadopsi standar ESG internasional (seperti GRI) karena pelatihan profesional dan dorongan asosiasi

Tabel Tekanan Kelembagaan (Dikembangkan dalam penelitian ini)

Keberlanjutan (*Sustainability*)

Keberlanjutan (*sustainability*) adalah konsep yang menekankan keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan untuk memenuhi kebutuhan saat ini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang dalam memenuhi kebutuhannya. Konsep ini pertama kali diperkenalkan secara formal melalui Laporan Brundtland pada tahun 1987 oleh Komisi Dunia untuk Lingkungan dan Pembangunan (WCED), kemudian Elkington 1994 menyatakan bahwa keberlanjutan harus mempertimbangkan tiga aspek utama yaitu Profit (Keuangan/Ekonomi), People (Sosial), Planet (Lingkungan). Seiring waktu, keberlanjutan telah menjadi prinsip dasar dalam berbagai kebijakan pembangunan global yang berorientasi pada keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Tiga pilar utama keberlanjutan yang dikenal dengan istilah triple bottom line meliputi keberlanjutan lingkungan, sosial, dan ekonomi. Pilar lingkungan mencakup pengelolaan sumber daya alam secara bijak, perlindungan terhadap keanekaragaman hayati, serta pengurangan polusi dan emisi gas rumah kaca.

Pilar sosial mencakup keadilan sosial, peningkatan kualitas hidup masyarakat, hak asasi manusia, serta pelibatan komunitas lokal dalam proses pembangunan. Sementara itu, pilar ekonomi menekankan pentingnya pembangunan ekonomi yang inklusif, efisien, dan mampu menciptakan nilai jangka panjang.

Triple Bottom Line (TBL)

Triple Bottom Line (TBL) adalah kerangka kerja yang dikembangkan untuk mengukur kinerja organisasi tidak hanya berdasarkan aspek finansial, tetapi juga berdasarkan dampak sosial dan lingkungan dari aktivitas mereka. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh John Elkington pada tahun 1994. John Elkington, seorang ahli keberlanjutan dan bisnis, mengembangkan konsep ini untuk menekankan bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya diukur dari keuntungan finansial (profit) saja, tetapi juga dari dampaknya terhadap masyarakat (people) dan lingkungan (planet). Teori ini mengukur kinerja organisasi berdasarkan tiga dimensi: profit (keuangan), people (sosial), dan planet (lingkungan). Teori ini sering digunakan untuk menilai dampak MCS terhadap keberlanjutan dan keuangan hijau.

Tiga aspek utama dalam Triple Bottom Line dikenal dengan istilah 3P, yaitu People (Sosial), Planet (Lingkungan), dan Profit (Ekonomi). Pilar sosial atau People mengacu pada tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat dan karyawan. Hal ini mencakup kondisi kerja yang layak, hak asasi manusia, pengembangan komunitas, dan kesejahteraan sosial. Pilar lingkungan atau Planet berkaitan dengan upaya organisasi untuk mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan, seperti pengelolaan limbah, efisiensi energi, penggunaan sumber daya terbarukan, dan pelestarian alam. Sementara itu, pilar ekonomi atau Profit tetap penting karena keberlanjutan organisasi tidak dapat tercapai tanpa keuntungan finansial. Namun, dalam konteks TBL, keuntungan harus dicapai dengan cara yang etis dan mempertimbangkan dampaknya terhadap masyarakat dan lingkungan. Dengan kata lain, perusahaan dituntut untuk menciptakan nilai jangka panjang yang seimbang antara kepentingan ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Laporan Berkelanjutan

Global Reporting Initiative (GRI) mendefinisikan *sustainability report* sebagai praktik dalam mengukur dan mengungkapkan aktivitas perusahaan sebagai tanggung jawab kepada seluruh stakeholders mengenai kinerja organisasi dalam mewujudkan tujuan pembangunan berkelanjutan, dimana *sustainability report* akan menjadi salah satu media untuk mendeskripsikan pelaporan ekonomi, lingkungan dan dampak sosial. menurut Elkington (dalam Tarigan dan Samuel, 2014), *sustainability report* berarti laporan yang memuat tidak saja informasi kinerja keuangan tetapi juga informasi non keuangan yang terdiri dari informasi aktivitas sosial dan lingkungan yang memungkinkan perusahaan bisa bertumbuh secara berkesinambungan (*sustainable performance*). Salah satu manfaat dari *Sustainability report* adalah dapat membangun ketertarikan para pemegang saham dengan visi jangka panjang dan membantu mendemonstrasikan bagaimana meningkatkan nilai perusahaan yang terkait dengan isu sosial dan lingkungan

Pengendalian Perencanaan

Pengendalian perencanaan dalam *Management Control System* (MCS) membantu organisasi dalam menetapkan tujuan keberlanjutan dan strategi bisnis yang mendukung keuangan hijau. Dengan perencanaan yang jelas, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya dengan lebih efisien dan mengurangi dampak lingkungan negatif. Simons (1995) menjelaskan bahwa perencanaan strategis yang berbasis MCS dapat meningkatkan efisiensi operasional dan profitabilitas jangka Panjang

Pengendalian Kebijakan

Pengendalian kebijakan dalam MCS mencakup regulasi internal yang mengatur bagaimana perusahaan mengelola aspek keuangan dan lingkungan. Kebijakan yang mengadopsi prinsip green finance dapat meningkatkan efisiensi biaya dan mengurangi risiko lingkungan. Henri & Journeault (2010) menunjukkan bahwa kebijakan berbasis keberlanjutan dapat meningkatkan efisiensi keuangan perusahaan

Pengendalian Operasional

Pengendalian operasional melibatkan praktik manajemen yang memastikan efisiensi dalam proses operasional sehari-hari. Pengelolaan yang efektif dapat mengurangi limbah dan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya. Christ & Burritt (2013) mengungkapkan bahwa sistem kontrol operasional yang berorientasi pada keberlanjutan dapat mengurangi biaya produksi dan meningkatkan profitabilitas.

Pengendalian yang Berkaitan dengan Karyawan

Istilah manajemen sumber daya manusia hijau (*green human resources management*) berasal dari karya seminar tahun 2008 yang diterbitkan oleh Renwick et al. (2013). Peran manajemen sumber daya manusia hijau terhadap proses berkelanjutan tentunya harus dilihat dari aspek-aspek yang ada di dalamnya. Manajemen sumber daya manusia hijau terdiri dari aspek seperti perekrutan hijau, pelatihan dan keterlibatan hijau, manajemen kinerja dan kompensasi hijau (Zaid et al., 2018; Mousa dan Othman, 2019). Sedangkan proses berkelanjutan terdiri dari aspek kinerja lingkungan, kinerja ekonomi dan kinerja sosial (Zaid et al., 2018; Mousa dan Othman, 2019; Khan et al., 2020; Madani, 2020; Almemari et al., 2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Muchtadin (2022) tentang Hubungan Antara Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau dan Proses berkelanjutan, menyatakan bahwa secara keseluruhan manajemen sumber daya manusia hijau dapat meningkatkan kinerja keuangan hijau dan proses berkelanjutan. Tidak hanya itu, manajemen sumber daya manusia hijau secara parsial mampu meningkatkan aspek-aspek yang terdapat dalam proses berkelanjutan yaitu kinerja lingkungan, kinerja ekonomi dan kinerja sosial. Karyawan yang diberikan insentif dan pelatihan tentang keberlanjutan akan lebih termotivasi untuk mengimplementasikan kebijakan hijau dalam pekerjaannya, yang berkontribusi pada efisiensi biaya dan pengurangan dampak lingkungan. Gholami et al. (2016) menemukan bahwa budaya perusahaan yang mendukung sustainability meningkatkan efisiensi dan daya saing organisasi.

Pengendalian Terkait Pelanggan

Dalam sebuah survei oleh Sharma dan Choubey (2022) dalam konteks perbankan melaporkan bahwa lebih dari 60% peserta survei percaya bahwa praktik perbankan hijau memiliki peran penting dalam membangun kepercayaan konsumen dan citra merek. Interaksi yang lebih baik dengan pelanggan dalam hal produk hijau dan edukasi tentang keberlanjutan dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan memperluas pangsa pasar perusahaan. Porter & Kramer (2011) menyatakan bahwa keterlibatan pelanggan dalam kebijakan hijau meningkatkan nilai merek dan keuntungan perusahaan. Sebaliknya, pengetahuan nasabah yang tidak memadai tentang perbankan hijau untuk menilai pinjaman/kredit hijau dan kompleksitas dalam menilai proyek hijau merupakan tantangan signifikan yang memengaruhi pertumbuhan perbankan hijau (Zhang et al., 2022).

Pengendalian Inovasi Produk dan Layanan

Untuk mendukung semua perencanaan dan kebijakan yang telah dibuat, maka perlu dilakukan sebuah inovasi terkait produk dan layanan, ini melibatkan aktivitas pinjaman dan investasi serta penerbitan obligasi hijau, dana investasi hijau, perdagangan karbon, dan instrumen keuangan lainnya yang dirancang untuk memobilisasi modal untuk proyek-proyek hijau, serta meningkatkan layanan digital seperti internet dan mobile banking. Dengan kata lain, keuangan hijau adalah lanskap yang lebih luas dan alat pembiayaan yang penting untuk mendukung agenda pembangunan berkelanjutan 2030 (Wang et al., 2022). Pengendalian inovasi memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan produk dan layanan ramah lingkungan yang dapat meningkatkan daya saing dan menciptakan efisiensi biaya jangka panjang. Horvath & Szabo (2018) menemukan bahwa inovasi berbasis lingkungan berkontribusi pada efisiensi keuangan dan daya saing bisnis.

Pengendalian Key Performance Indicator (KPI)

KPI merupakan salah satu factor dalam *MCS* yang sangat penting, keterlibatan seluruh staff merupakan factor kunci tercapainya tujuan keuangan hijau dan peningkatan proses berkelanjutan, dan pemberian imbalan dan kompensasi merupakan motivasi bagi seluruh staff karyawan untuk terlibat dalam tujuan *ESG* yang merupakan salah satu strategi bisnis Bank. *Key Performance Indicators* (KPI) yang berfokus pada aspek hijau memungkinkan perusahaan untuk mengukur keberhasilan strategi lingkungan dan membuat keputusan berbasis data untuk meningkatkan efisiensi biaya.

Pengendalian Budaya

Budaya perusahaan yang berorientasi pada keberlanjutan mendorong setiap level organisasi untuk menerapkan prinsip-prinsip hijau yang mendukung efisiensi dan inovasi. Tujuan utama dari kontrol ini adalah komunikasi internal kepada karyawan yang akan mempromosikan budaya keberlanjutan dalam organisasi dan, akibatnya, mengarahkan perhatian mereka pada aktivitas yang mendukung komitmen bank terhadap keberlanjutan. Suatu perusahaan akan berhasil mencapai strategi bisnis yang ditetapkan jika ia mampu menerapkan strategi itu dan menggerakkan seluruh staff dan para manager untuk bergerak ke arah yang sama karena menganggap itu adalah suatu budaya di Perusahaan tersebut. Paola

Ferretti et al., 2024 menekankan pentingnya kontrol budaya dalam peningkatan proses berkelanjutan.

Pengendalian budaya merupakan salah satu elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen (*Management Control System*) yang berfungsi untuk membentuk perilaku, nilai, dan norma dalam organisasi. Pengendalian ini tidak bersifat formal seperti pengendalian akuntansi atau prosedural, melainkan lebih bersifat implisit dan tertanam dalam budaya organisasi. Tujuannya adalah untuk menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi melalui internalisasi nilai-nilai bersama.

Menurut Simons (1995), pengendalian budaya termasuk dalam kategori levers of control, khususnya pada belief systems dan boundary systems. Belief systems menekankan pada komunikasi visi, nilai inti, dan misi perusahaan, sementara boundary systems menetapkan batasan perilaku yang dapat diterima di dalam organisasi. Kedua sistem ini bekerja secara bersamaan untuk membentuk budaya organisasi yang mendukung pencapaian tujuan strategis. Pengendalian budaya dapat tercermin dalam berbagai praktik organisasi seperti perekrutan, pelatihan, sistem penghargaan, serta komunikasi internal yang menanamkan nilai-nilai organisasi. Misalnya, perusahaan yang menekankan pentingnya keberlanjutan lingkungan akan menanamkan nilai tersebut dalam setiap aktivitas bisnis dan proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, karyawan terdorong untuk bertindak sesuai dengan prinsip keberlanjutan tanpa harus diawasi secara langsung.

Keunggulan pengendalian budaya adalah kemampuannya dalam menciptakan pengendalian yang melekat pada individu. Artinya, ketika nilai-nilai organisasi telah terinternalisasi dengan baik, karyawan akan mengatur perilaku mereka sendiri berdasarkan nilai tersebut, sehingga mengurangi kebutuhan akan pengawasan eksternal yang ketat. Namun, pengendalian budaya juga memiliki tantangan. Salah satunya adalah sulitnya mengukur secara langsung efektivitasnya. Selain itu, dalam organisasi besar yang multikultural atau tersebar secara geografis, membangun budaya organisasi yang seragam menjadi lebih kompleks. Oleh karena itu, diperlukan upaya konsisten dari pimpinan dan sistem komunikasi yang kuat untuk memastikan nilai-nilai inti tetap hidup dalam organisasi.

Secara keseluruhan, pengendalian budaya adalah fondasi penting dalam membangun organisasi yang tangguh dan adaptif. Dalam konteks keberlanjutan, pengendalian budaya memainkan peran kunci dalam mengarahkan organisasi untuk tidak hanya berfokus pada keuntungan finansial, tetapi juga pada dampak sosial dan lingkungan dari kegiatan bisnis mereka.

Kerangka Konseptual

Untuk kerangka kerja dan mengatur pengamatan dari *Management Control System* dalam penelitian ini kami akan menggunakan 8 indikator pengendalian yang terdiri dari : pengendalian perencanaan, kebijakan, operasional, karyawan, pelanggan, inovasi produk dan layanan, *Key Performance Indicator*, budaya. Kerangka kerja dari penelitian ini mengambil referensi dan mengembangkan dari gagasan inti Malmi dan Brown (2008) yang saat ini merupakan pendekatan paling komprehensif untuk penelitian terkait pengendalian manajemen termasuk di perbankan (Guenther et al., 2016; Traxler et al., 2020). Kerangka kerja tersebut memang diterima dengan baik dalam literatur pengendalian manajemen dan juga telah digunakan dalam penelitian sebelumnya tentang MCS untuk keberlanjutan (misalnya Bouten dan Hoozee, 2016; Crutzen et al., 2017; Sundin dan Brown,

2017; Svensson dan Funck, 2019; Corsi dan Arru, 2020). Terakhir, kerangka kerja tersebut memungkinkan studi tentang berbagai kontinjensi (internal dan eksternal) yang memengaruhi desain dan implementasi MCS (Lueg dan Radlach, 2016; Crutzen et al., 2017; Svensson dan Funck, 2019).

Tabel Kerangka Kerja

Mekanisme Pengendalian	Jenis Tekanan	Keterangan	Komponen
Pengendalian Perencanaan	Mimetik, Normatif	Menetapkan tujuan, sasaran, dan standar organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang untuk menyelaraskan upaya dan perilaku organisasi dalam mencapai proses berkelanjutan.	Perencanaan strategis, perencanaan operasional, rencana keberlanjutan jangka pendek dan jangka panjang.
Pengendalian Kebijakan	Koersif	Pengendalian yang dilakukan melalui pembuatan kebijakan, aturan, dan prosedur formal yang mengarahkan perilaku organisasi dalam menjalankan aktivitas yang berorientasi keberlanjutan.	Kebijakan keberlanjutan, kebijakan kredit hijau, prosedur operasional standar (SOP) terkait aspek sosial dan lingkungan.
Pengendalian Operasional	Koersif	Mengendalikan aktivitas sehari-hari melalui prosedur, standar operasional, dan monitoring untuk memastikan aktivitas rutin sesuai dengan tujuan keberlanjutan.	SOP operasional, prosedur layanan ramah lingkungan, standar operasional perbankan berkelanjutan.
Pengendalian Karyawan	Normatif	Upaya organisasi untuk mengarahkan, memotivasi, dan mengembangkan karyawan agar mendukung proses berkelanjutan baik melalui pelatihan, reward, maupun mekanisme kontrol perilaku.	Pelatihan keberlanjutan, program pengembangan SDM, penilaian kinerja karyawan berbasis keberlanjutan, kode etik karyawan.
Pengendalian Pelanggan	Mimetik, Normatif	Mekanisme pengendalian yang mengatur interaksi organisasi dengan pelanggan untuk mendorong kontribusi pelanggan dalam mendukung keberlanjutan.	Edukasi pelanggan, program loyalitas hijau, kebijakan pelayanan pelanggan berbasis keberlanjutan.
Pengendalian Inovasi Produk dan Layanan	Normatif	Mengendalikan proses inovasi produk dan layanan agar sesuai dengan prinsip keberlanjutan dan menciptakan nilai tambah bagi pemangku kepentingan.	Inovasi produk keuangan hijau, digital banking, layanan berbasis ESG, pengembangan produk yang ramah lingkungan.
Pengendalian Key Performance Indicator (KPI)	Koersif, Normatif	Menetapkan, memantau, dan mengevaluasi indikator kinerja utama yang relevan dengan kinerja keuangan dan non-keuangan termasuk keberlanjutan, dan menyesuaikan dengan target dari regulator	KPI keuangan dan non-keuangan, KPI lingkungan (pengurangan emisi, efisiensi energi), KPI sosial (inklusi keuangan, kesejahteraan masyarakat).
Pengendalian Budaya	Normatif	Menanamkan nilai-nilai, norma, dan kepercayaan keberlanjutan yang diinternalisasi oleh seluruh anggota organisasi agar menjadi perilaku bersama yang konsisten.	Nilai perusahaan, simbol, cerita organisasi, budaya perusahaan yang berorientasi keberlanjutan.

Sumber: Pengembangan dari Ferretti et al., (2024)

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, Adapun metode penelitian yang digunakan adalah studi eksploratif. Studi eksploratif dianggap tepat karena isu integrasi keberlanjutan ke dalam MCS masih relatif baru, khususnya di sektor perbankan, dan membutuhkan pemahaman yang kontekstual dan mendalam. Dengan pendekatan eksploratif, peneliti dapat mengungkap proses internal dan adaptasi yang dilakukan oleh bank dalam menghadapi tuntutan keberlanjutan yang semakin meningkat.

Subjek penelitian dari penelitian ini adalah PT. Bank Shinhan Indonesia. Pemilihan subyek penelitian bertujuan untuk mewakili perusahaan dari sektor perbankan. Metode penelitian ini adalah deskriptif korelatif dengan menggunakan wawancara sebagai metode pengumpulan data. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memberikan fleksibilitas dalam menggali informasi, namun tetap fokus pada topik utama penelitian. Informasi yang dikumpulkan mencakup praktik-praktik keberlanjutan, implementasi MCS, serta tantangan dan peluang dalam mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam MCS. Metode ini memungkinkan responden untuk menyentuh aspek-aspek yang muncul yang awalnya tidak secara langsung termasuk dalam struktur wawancara (Griffith et al., 2015; Merriam dan Tisdell, 2015; Bell et al., 2018). Peneliti melakukan wawancara melalui panggilan daring bagi sebagian informan dan sebagian dengan cara mengirim pertanyaan melalui email. Hal ini memungkinkan kami untuk mengumpulkan berbagai sudut pandang selama wawancara, sehingga meningkatkan kekayaan dan keandalan temuan (Eisenhardt, 1991)

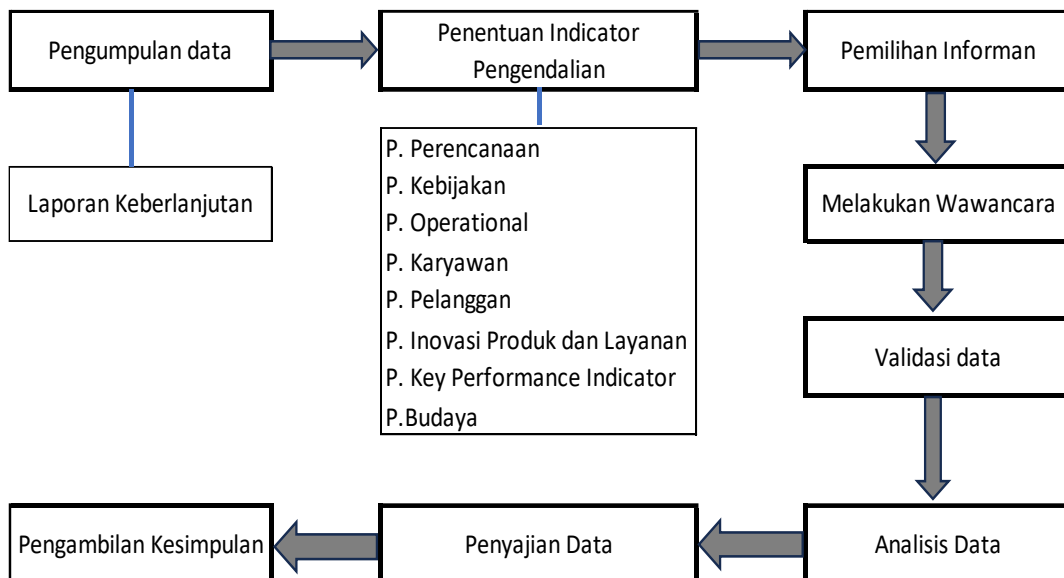
Selain melakukan wawancara, peneliti juga akan mengkaji laporan keberlanjutan dari Bank Shinhan Indonesia. Kami memeriksa sumber-sumber secara cermat, dengan referensi khusus ke situs web, laporan, siaran pers, dan berita tentang bank-bank dan kegiatan berkelanjutan mereka. Informan dalam penelitian ini adalah manajer dan pejabat yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan keberlanjutan dan sistem pengendalian manajemen di Bank Shinhan Indonesia. Pemilihan informan dilakukan secara purposive, yaitu berdasarkan pertimbangan bahwa informan memiliki pengetahuan dan pengalaman yang relevan dengan topik penelitian.

Untuk menganalisis dan meringkas sejumlah besar data yang dikumpulkan, kami menggunakan konten manual prosedur analisis. Tidak ada program pengkodean formal yang digunakan, data yang dikumpulkan dari wawancara dan sumber sekunder diperiksa dan dikategorikan dengan hati-hati untuk memahami jenis tekanan institusional (yaitu tekanan koersif, normatif dan mimetik) dan pengaruhnya terhadap lingkungan. Wawancara yang dilakukan masing-masing berlangsung kurang lebih 30 menit, dan ditranskripsi untuk memungkinkan data yang dikumpulkan diorganisasikan dan dianalisis secara sistematis (McLellan et al., 2003). Untuk menjaga validitas dan reliabilitas data, peneliti akan menggunakan teknik triangulasi data dan member checking. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai informan dan dokumen pendukung. Sementara itu, member checking dilakukan dengan meminta konfirmasi dari informan terkait hasil wawancara untuk memastikan akurasi data.

Peneliti menggali narasi transformasi dari praktik kontrol sebelumnya menuju praktik baru yang lebih selaras dengan agenda keberlanjutan atau tuntutan eksternal. Interpretasi dilakukan dengan mengaitkan temuan dengan teori institusional. Tekanan institusional dikaji berdasarkan bagaimana ia mendorong

perubahan dalam struktur dan praktik kontrol organisasi. Setelah itu pembuatan laporan hasil dan penarikan Kesimpulan.

Sebagai langkah pertama dalam penelitian ini, kami melakukan pengumpulan data berupa laporan keberlanjutan dari Bank Shinhan Indonesia yang diperoleh dari pihak internal Bank Shinhan Indonesia, namun juga dapat diperoleh melalui web perusahaan, selanjutnya peneliti menentukan indicator pengendalian yang akan diteliti terkait integrasi keberlanjutan dalam manajemen control Bank Shinhan Indonesia, dimana indicator yang akan didalami adalah pengendalian perencanaan, kebijakan, operational, karyawan. Pelanggan, inovasi produk dan layanan, *Key Performance Indicator*, dan pengendalian budaya. Setelah penentuan indicator pengendalian selanjutnya peneliti melakukan pemilihan informan, dan melakukan wawancara, setelah itu peneliti akan melakukan validasi dan analisis data, kemudian melakukan penyajian data dan pengambilan kesimpulan.



4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategy Bank Shinhan Indonesia dalam mewujudkan visi misi keberlanjutan adalah dengan penerapan program-program internal dan pengendalian internal yang sejalan dengan prinsip keberlanjutan. Program prioritas yang telah disusun mulai 2019 hingga 2028 yaitu:

Tahun	Aktivitas
2019	Sosialisasi dan Pelatihan
2020	Kajian Pengembangan Produk
2021	Pengembangan Produk
2022	Kajian Implementasi Produk
2023	Peningkatan Portofolio
2024	Pengembangan Kapasitas Bank
2025	Meningkatkan Kredit UMKM

2026	Meningkatkan Kapasitas Teknis Bank
2027	Melaksanakan Bisnis Ramah Lingkungan
2028	Menjalankan Tanggung Jawab Sosial

Sumber: Laporan keberlanjutan Bank Shinhan Indonesia tahun 2020-2024

Berikut adalah hasil kinerja berkelanjutan yang telah dicapai oleh Bank Shinhan Indonesia baik dari segi operasional maupun penyaluran kredit yang berhubungan dengan keberlanjutan

Komponen	2020	2021	2022	2023	2024
Pemakaian Kertas	167	157	177	179	155
Pemakaian BBM	1.218	1.048	1.487	1.640	1.354
Pemakaian Listrik	2.643	2.305	2.428	2.398	1.902
Pemakaian Air	148	133	69	118	93
Pembiayaan Berkelanjutan	1.367.782	947.239	1.048.060	1.531.557	1.817.136
Persentase dari portofolio	10.63%	6.98%	6.44%	8.89%	8.95%

Sumber: Laporan keberlanjutan Bank Shinhan Indonesia tahun 2020-2024

Temuan dalam penelitian ini memperkuat studi dari Paola Ferretti et al. (2024) yang menyatakan bahwa tekanan kelembagaan menyebabkan bank melakukan penyesuaian dalam sistem kontrol mereka untuk merespons tantangan keberlanjutan. Temuan ini juga konsisten dengan studi sebelumnya dalam industri perbankan yang menunjukkan pengawas dan regulasi sebagai kekuatan utama yang berpengaruh dalam membentuk praktik manajemen, termasuk MCS (misalnya Hussain, 2003; Munir dan Baird, 2016; Christensen et al., 2018). Bank Shinhan Indonesia mengalami tekanan terhadap system keuangan berkelanjutan dalam bentuk tekanan dalam persaingan industry (mimetic), tekanan dari regulator (koersif), dan tekanan dari sisi profesioanlisme (normative). Berikut kami melaporkan perubahan yang diamati dalam perubahan MCS di masing-masing system pengendalian yang kami amati dan kami kembangkan dari Malmmi dan Brown (2008)

Pengendalian Perencanaan

Bank Shinhan Indonesia memiliki strategi keberlanjutan bagi seluruh sektor nasabah yang ada di Bank. Strategi yang dijalankan adalah dengan menambah eksposur kredit kepada sektor hijau kepada kredit korporasi, menambah produk untuk menyalurkan pada sektor UMKM, juga produk simpanan terkait ESG, dan menambah penyaluran kredit mobil listrik.

Dari tabel dibawah ini kita dapat melihat bahwa saat ini Bank Shinhan Indonesia telah menyalurkan kredit usaha keberlanjutan sebesar 8.95% (per Desember 2024) dari total portofolio kredit, yang terbagi atas penyaluran kredit kepada transportasi ramah lingkungan, energi terbarukan dan UMKM yang

berkaitan dengan ESG. Bank Shinhan Indonesia akan terus meningkatkan rasio tersebut dengan mengadopsi pembiayaan inklusif terhadap UMKM dan selanjutnya akan mengidentifikasi nasabah yang sektor usahanya mendukung pelestarian lingkungan dan sesuai dengan *risk appetite* Bank Shinhan Indonesia

Keterangan	Dalam Jutaan Rupiah In IDR Mio		
	2024	2023	2022
Energy Terbarukan Renewable Energy	417.467	261.749	
Transportasi Ramah Lingkungan Environmentally Friendly Transportation	60.279	45.917	7.900
Kegiatan Usaha dan / atau Kegiatan Lain yang Berwawasan Lingkungan Lainnya Other Environmentally Aware Business and/or Activities	561.773	334.238	1.868.810
kegiatan Usaha Mikro Kecil dan menengah (UMKM) Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) Activities	777.617	889.653	853.350
Total	1.817.136	1.531.557	1.048.060
Total terhadap Portofolio Total to Portfolio	8,95%	8,89%	6,44%

Sumber: Laporan keberlanjutan Bank Shinhan Indonesia tahun 2024

Pengendalian Kebijakan

Strategi yang diterapkan sehubungan dengan pengendalian kebijakan dalam menghadapi tekanan keberlanjutan adalah membentuk atau memperkuat kebijakan internal ESG dan menyesuaikan kebijakan kredit dengan prinsip-prinsip *risk based sustainability* yang sesuai dengan *risk appetite* Bank Shinhan Indonesia. Bank Shinhan Indonesia telah membuat kebijakan dan pedoman internal yang mencakup prinsip-prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG) dan juga mengikuti peraturan-peraturan dari otoritas seperti POJK No. 51/POJK.03/2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan, Undang-Undang Perlindungan Lingkungan Hidup, dan Undang-Undang tentang Perseroan Terbatas terkait tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), serta Bank menyediakan Laporan Keberlanjutan (*Sustainability Reports*) tahunan sejak 2019-2024 mengenai capaian, target ESG, dan data portofolio hijau.

Pengendalian Operasional

Dari sisi operasional Bank Shinhan Indonesia membuat beberapa kebijakan internal seperti efisiensi penggunaan energy listrik, yaitu setiap jam istirahat maka seluruh lampu dan ac akan dimatikan kecuali di daerah banking hall, kemudian untuk karyawan yang memiliki ruangan sendiri, maka saat meninggalkan ruangan wajib mematikan lampu dan ac di ruangan itu. Bank Shinhan Indonesia juga membuat kebijakan terkait penggunaan kertas, dimana saat meeting maka seluruh materi sudah di share kepada peserta rapat dalam bentuk file pdf sehingga materi meeting tidak perlu dicetak dikertas, untuk kegiatan operasional sehari-hari di cabang juga dianjurkan untuk menggunakan kertas seefisien mungkin, dimana jika pada suatu cabang terjadi lonjakan biaya penggunaan listrik, air, ataupun kertas maka cabang wajib memberi penjelasan kepada bagian *General Affairs* terkait penyebab terjadinya lonjakan penggunaan tersebut.

Untuk memastikan kebijakan yang telah dibuat telah dijalankan dengan baik, maka departemen operational bekerjasama dengan departemen general affair untuk mengontrol dan memantau pengeluaran biaya terkait penggunaan listrik, air, dan kertas, sehingga jika terjadi penggunaan berlebih maka akan dapat diketahui penyebabnya dan dapat diantisipasi agar penggunaan energy dan kertas dapat tetap terkontrol sesuai yang diharapkan

Portofolio terkait konsumsi	Dalam Jutaan Rupiah In IDR Mio		
	2024	2023	2022
Keterangan			
Pemakaian Air Water Usage	93	118	69
Pemakaian Air Mineral Botol Mineral Bottle Usage	34	48	237
Pemakaian Kertas Pape Usage	155	179	177
Pemakaian Listrik Electricity Usage	1.902	2.398	2.428
Pemakaian BBM Gasoline Usage	1.354	1.640	1.487

Sumber: Laporan Keberlanjutan Bank Shinhan Indonesia 2024

Dari table diatas dapat terlihat bahwa dalam 3 tahun terakhir Bank Shinhan Indonesia dapat mengontrol dengan baik dan melakukan efisiensi dalam penggunaan kertas, listrik dan bahan bakar minyak, terutama penggunaan air mineral botol dapat terlihat pada tahun 2022 sebesar 237 juta menurun hingga 34 juta pada tahun 2024.

Integrasi *Key Performance Indicators* (KPI) yang mencakup control biaya operational (BOPO). KPI operasional berkaitan erat dengan target keberlanjutan, dalam target KPI di Bank Shinhan Indonesia terdapat beberapa indicator ESG yang menjadi penilaian dalam mengukur performance cabang dan departement seperti penilaian penjualan produk deposito ESG, jumlah pembukaan rekening online, jumlah account yang membuka deposito online, kontrol biaya operational terhadap pendapatan operational (BOPO), mengurangi waktu lebur, dimana setiap karyawan diharapkan dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu sehingga dapat mengurangi penggunaan listrik.

Perbaikan operasional telah memberikan *dampak yang signifikan* terhadap pencapaian tujuan keberlanjutan, terutama dalam hal efisiensi energi, pengurangan limbah, digitalisasi layanan, dan perubahan perilaku organisasi. Digitalisasi operasional seperti layanan paperless, e-statement, e-signature mengurangi ketergantungan pada sumber daya fisik seperti kertas, tinta, dan transportasi. Otomatisasi proses internal menekan kebutuhan perangkat keras fisik yang intensif energi dan memberi dampak pada penurunan jejak karbon operasional.

Pengendalian Karyawan

Bank memberikan pelatihan intensif tentang keberlanjutan dan risiko iklim untuk seluruh karyawan, terutama divisi risiko, kredit, dan pemasaran serta menambahkan aspek ESG dalam penilaian kinerja karyawan. Unit HR pada Bank Shinhan Indonesia telah mengintegrasikan nilai keberlanjutan dalam pengelolaan

SDM dengan berbagai langkah strategis dengan pendekatan *Green Human Resource Management*. Menurut *Sustainability Report 2023*, Bank Shinhan Indonesia melaksanakan program pengembangan kompetensi SDM sebagai fondasi keberlanjutan dengan menyediakan pelatihan-pelatihan ESG, ini memastikan karyawan tidak hanya mengembangkan kemampuan teknis, tetapi juga memiliki pemahaman budaya keberlanjutan.

Pengendalian Pelanggan

Bank Shinhan Indonesia menyediakan produk kredit dan simpanan yang berkaitan dengan sosial dan ramah lingkungan, melakukan edukasi nasabah tentang investasi hijau. Salah satu budaya Bank Shinhan yang tercermin dalam Shinhan Way yaitu Customer Oriented, "We listen to our customers' voice and think and act from their perspective" ini menjadi dorongan bagi bank untuk memahami kebutuhan pelanggan, termasuk minat terhadap produk yang ramah lingkungan dan sosial. Bank Shinhan juga sudah menyediakan berbagai sarana untuk menyerap masukan pelanggan antara lain melakukan survey kepuasan nasabah, feedback via kantor cabang, hotline, dan platform digital.

Pengendalian Inovasi Produk dan Layanan

Bank Shinhan menyiapkan beberapa produk digital yang ramah lingkungan seperti kredit digital KTA, Deposito ESG, kredit hijau, Kerjasama dengan Perusahaan fintech seperti Kredivo dan Akulaku. Bank Shinhan Indonesia menggunakan beberapa pendekatan strategis dan sistematis dalam mendukung *tujuan keberlanjutan (ESG)*, yang pertama pendekatan *Based Product Development* yaitu Bank Shinhan mengintegrasikan prinsip *Environmental, Social, and Governance (ESG)* sejak tahap awal pengembangan produk, kedua pendekatan kolaboratif dengan Fintech dalam hal ini Bank Shinhan Indonesia berkolaborasi dengan Fintech lokal (Kredivo, Akulaku) mengembangkan layanan pinjaman digital yang terjangkau, aman, dan inklusif, menyasar generasi muda dan pekerja informal, ketiga pendekatan berbasis data dan evaluasi dampak, yaitu menganalisis kebutuhan masyarakat dan tren keberlanjutan global, serta mengevaluasi portofolio secara rutin untuk memantau sejauh mana produk berkontribusi pada keberlanjutan dan inklusi, keempat pendekatan edukasi dan pemberdayaan, untuk meningkatkan pemahaman nasabah terhadap produk ramah lingkungan dan inklusif

Pengendalian KPI

Bank Shinhan Indonesia mengadopsi indikator kinerja keberlanjutan dari Shinhan Grup, dan mengevaluasinya melalui target kuantitatif seperti volume pembiayaan hijau, jumlah UMKM yang menerima pendanaan, dan proporsi kredit ramah lingkungan dan indikator kualitatif, seperti: peningkatan literasi keuangan masyarakat, pelatihan internal ESG, dan kepatuhan terhadap prinsip tata kelola yang baik (GCG).

Pengendalian Budaya

Menanamkan nilai ESG sebagai bagian dari identitas perusahaan, bukan sekadar kepatuhan, mendorong budaya *transparency, accountability, dan green mindset* lewat komunikasi internal, kampanye keberlanjutan, dan keterlibatan pimpinan mulai dari level atas sampai ke bawah. Bank Shinhan Indonesia telah menjadikan keberlanjutan sebagai bagian tak terpisahkan dari budaya

organisasinya. Bank Shinhan memiliki nilai inti Perusahaan yang disebut sebagai *Shinhan Way*, dan salah satu point dalam *Shinhan Way* tersebut adalah melakukan perubahan yang menuntun seluruh karyawan untuk bertindak secara etis, bertanggung jawab secara sosial, dan mendukung generasi mendatang. Ada juga kerangka ESG global dengan slogan “*Do the Right Thing for a Wonderful World*”, dan strategi berbasis pilar *Green–Fair–Brave*, yang diteruskan ke semua entitas anak, termasuk Bank Shinhan Indonesia.

Integrasi ESG kedalam MCS di Bank Shinhan Indonesia

Dalam praktiknya, bank yang berhasil mengelola tekanan keberlanjutan adalah bank yang mengelola sistemnya sebagai ekosistem yang terhubung. sinergi semacam ini menjadi fondasi penting dalam membangun kredibilitas ESG dan mempertahankan kepercayaan investor serta nasabah. Berikut beberapa contoh sinergi penerapan *Management Control System* di Bank Shinhan Indonesia, Bank membuat perencanaan bisnis (RBB) kemudian diturunkan menjadi indicator KPI dan dilaksanakan oleh seluruh karyawan (Sinergi antara Pengendalian Perencanaan ↔ Pengendalian KPI ↔ Pengendalian Karyawan). Bank membuat SOP terkait kredit dan operasional, dan departement terkait merancang produk sesuai kebijakan keberlanjutan (Sinergi antara Pengendalian Kebijakan ↔ Pengendalian Operasional ↔ Inovasi Produk). Bank Shinhan menamkan budaya keberlanjutan kepada seluruh karyawan, dan seluruh karyawan menjalankan serta mengedukasi nasabah (Sinergi antara Pengendalian Budaya ↔ Pengendalian Karyawan ↔ Pelanggan)

Sebagai bank yang masih tergolong baru di Indonesia dalam penerapan keberlanjutan, tentunya Bank Shinhan Indonesia juga menghadapi tantangan dalam penerapan perubahan *Management Control System* (MCS) untuk mendukung isu ESG (Environmental, Social, Governance), tantangan tersebut antara lain kompleksitas integrasi ESG ke dalam sistem MCS karena ESG memerlukan penyesuaian sistemik dalam perencanaan, pengukuran, pelaporan, dan pengendalian, selain itu kurangnya pemahaman mendalam tentang ESG di semua level juga menjadi sebuah tantangan tersendiri, serta keterbatasan data ESG yang andal dan terukur, karena ESG memerlukan indikator non-keuangan yang sering kali sulit dikumpulkan, diukur, dan diverifikasi secara konsisten.

Bank Shinhan Indonesia berkomitmen mendukung penerapan keuangan berkelanjutan dengan menyediakan produk pembiayaan yang ditujukan untuk membiayai pembangunan berkelanjutan, ekonomi yang rendah karbon, dan pertumbuhan ekonomi yang inklusif. Pada tahun 2024 Bank Shinhan Indonesia telah berhasil menyalurkan kredit sebesar Rp. 20.295.631 (dalam jutaan rupiah). Dari total kredit yang disalurkan, Bank Shinhan Indonesia memiliki portofolio terkait keuangan berkelanjutan berupa kredit kepada UMKM sebesar Rp. 778 Milyar serta kredit terkait usaha keberlanjutan sebesar Rp. 1.039 Milyar, semuanya setara 8.95% dari total kredit (data berdasarkan laporan keberlanjutan Bank Shinhan Indonesia tahun 2024).

Hasil penelitian kami menunjukkan bahwa ESG telah menjadi salah satu pilar utama rencana strategis bank, yang terintegrasi sepenuhnya ke dalam strategi global bank dan strategi bisnisnya, dan MCS merupakan alat penting dalam mengarahkan organisasi menuju keberlanjutan (Gond, J-P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J., 2012). Bank Shinhan Indonesia telah melakukan

perubahan dari sisi internal dalam penerapan MCS untuk mencapai rencana bisnis keberlanjutan, dengan membuat perencanaan jangka panjang, kemudian menyusun kebijakan baik untuk penyaluran kredit pembiayaan, pengumpulan dana pihak ketiga dan kegiatan operasional, dan setelah kebijakan dibuat maka disusun system pelayanan dan produk yang mendukung keberlanjutan, yang dalam pelaksanaannya diawasi dan di control oleh unit compliance dan audit internal, serta menanamkan budaya keberlanjutan kepada seluruh karyawan sejak awal bergabung di Bank Shinhan Indonesia.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana PT Bank Shinhan Indonesia mengintegrasikan prinsip-prinsip ESG (*Environmental, Social, and Governance*) ke dalam Sistem Pengendalian Manajemen (*Management Control System/MCS*) khususnya melalui 8 sistem kontrol pengendalian, yaitu pengendalian perencanaan, pengendalian kebijakan, pengendalian operasional, pengendalian karyawan, pengendalian pelanggan, pengendalian inovasi produk dan layanan, pengendalian *Key Performance Indicator*, dan pengendalian budaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif dengan teori institusional sebagai landasan utama untuk menjelaskan bagaimana tekanan eksternal memengaruhi desain dan implementasi MCS di lingkungan perbankan.

Dalam penelitian ini, kami menemukan bahwa isomorfisme mimetik, yaitu organisasi meniru atau mencontoh praktik organisasi lain yang dianggap lebih sukses atau lebih legitimesi dalam lingkungan mereka ternyata tidaklah menjadi pendorong utama yang signifikan bagi perubahan MCS di Bank Shinhan Indonesia, karena Bank ini lebih banyak mengadopsi kebijakan dan praktik keberlanjutan yang telah dilakukan oleh Shinhan Financial Group di Korea. Hasil kami menunjukkan bahwa Bank Shinhan Indonesia mendesain ulang MCS mereka agar mematuhi standar dan persyaratan regulasi dan selaras dengan perubahan preferensi pemangku kepentingan mereka, khususnya investor dan nasabah dengan menunjukkan profesionalisme mereka di bidang ini.

Hasil penelitian juga menunjukkan perubahan dalam kontrol budaya Bank Shinhan Indonesia, yang diakui sebagai mekanisme kontrol penting untuk mengarahkan perilaku organisasi mencakup seluruh karyawan menuju keberlanjutan. Ini konsisten dengan penelitian sebelumnya (Merchant dan Van Der Stede, 2003; Riccaboni dan Leone, 2010; Ditillo dan Lisi, 2014; Corsi dan Arru, 2020), temuan ini menunjukkan betapa pentingnya kontrol internal dalam mempromosikan penerapan prinsip keberlanjutan dalam suatu organisasi, sehingga mendorong seluruh pihak yang terlibat agar sejalan mencapai tujuan yang ingin di raih.

Kesimpulan dari hasil penelitian kami adalah Bank Shinhan berhasil mengintegrasikan ESG kedalam Manajemen Control System nya, dengan menggunakan 8 sistem pengendalian yang kami teliti, hal tersebut mendukung pernyataan teoritis bahwa tekanan institusional memengaruhi desain MCS di bank (Munir dan Baird, 2016; Christensen dkk., 2018; Rikhardsson dkk., 2021). Oleh karena itu, ini menyiratkan bahwa MCS berperan penting dalam mengintegrasikan ESG didalam system keuangan di Bank Shinhan Indonesia.

Implikasi teoritis dalam studi ini kami melengkapi literatur yang ada tentang perubahan MCS di bank, dengan memeriksa dampak tekanan institusional terhadap keberlanjutan, kami menunjukkan bagaimana perubahan terjadi pada

MCS bank dalam hal mengintegrasikan dimensi ESG, keberhasilan keseluruhan organisasi memang bergantung pada kemampuannya untuk mengadaptasi MCS.

Implikasi praktis dari riset ini hasil penelitian ini dapat menjadi saran dan masukan kepada PT.Bank Shinhan Indonesia, agar PT.Bank Shinhan Indonesia dapat terus memperkuat sistem pemantauan dan pelaporan ESG secara digital untuk mendukung transparansi dan efisiensi, mengembangkan sistem evaluasi internal berbasis ESG yang terintegrasi dalam siklus perencanaan dan insentif organisasi, dan meningkatkan keterlibatan semua level karyawan melalui program internalisasi nilai keberlanjutan dan reward system.

Studi kami memiliki beberapa keterbatasan yang dapat dikembangkan dalam penelitian mendatang. Salah satu keterbatasan studi ini adalah masih sebatas pengintegrasian ESG pada system pengendalian manajemen di PT.Bank Shinhan Indonesia, penelitian mendatang dapat melakukan study eksploratif lebih mendalam terkait keberlanjutan yang lebih luas daripada sebatas ESG. Penelitian serupa dapat diperluas ke berbagai institusi keuangan lainnya untuk menguji generalisasi temuan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Almemari, K., Almazrouei, R., & Alnahhal, M. (2021). The impact of green human resource management on the sustainable performance of manufacturing companies in the UAE. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(4)
- Amran, A., & Haniffa, R. (2011). Evidence in development of *sustainability reporting*: a case of a developing country. *Business Strategy and the Environment*, 20(3), 141-156.
- Azad, M. A. K., Islam, M. A., Sobhani, F. A., Hassan, M. S., & Masukujjaman, M. (2022). Revisiting the current status of green finance and sustainable finance disbursement: a policy insights. *Sustainability*, 14(14), 8911.
- Bell, S. T., Fisher, D. M., Brown, S. G., & Mann, K. E. (2018). An approach for conducting actionable research with extreme teams. *Journal of Management*, 44(7), 2740-2765.
- Bose, S., Khan, H. Z., Rashid, A., & Islam, S. (2018). What drives green banking disclosure? An institutional and corporate governance perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 35, 501-527.
- Bouten, L., & Hoozée, S. (2016). Let's do it safely: how Altrad Balliauw configured a package of control systems. *Journal of cleaner production*, 136, 172-180.
- Buallay, A. (2019). Between cost and value: Investigating the effects of *sustainability reporting* on a firm's performance. *Journal of applied accounting research*, 20(4), 481-496.
- Bukhari, S. A. A., Hashim, F., & Amran, A. (2022). Pathways towards Green Banking adoption: moderating role of top management commitment. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(2), 286-315.
- Busco, C., Giovannoni, E., & Riccaboni, A. (2017). Sustaining multiple logics within hybrid organizations: Accounting, management control and sustainability. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(3), 688-718.
- Chen, J., Siddik, A. B., Zheng, G. W., Masukujjaman, M., & Bekhzod, S. (2022). The effect of green banking practices on banks' environmental performance and green financing: An empirical study. *Energies*, 15(4), 1292.
- Choubey, A., & Sharma, M. (2022). Green banking: the case of the commercial banking sector in Delhi NCR. *Journal of Environmental Planning and Management*, 65(11), 1975-1998.
- Christ, K. L., & Burritt, R. L. (2013). Environmental management accounting: the significance of contingent variables for adoption. *Journal of cleaner production*, 41, 163-173.
- Christensen, L., Rikhardsson, P., Rohde, C., & Batt, C. E. (2018). Changes to administrative controls in banks after the financial crisis. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 15(2), 161-180.
- Christensen, L., Rikhardsson, P., Rohde, C., & Batt, C. E. (2018). Changes to administrative controls in banks after the financial crisis. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 15(2), 161-180.
- Christensen, L., Rikhardsson, P., Rohde, C., & Batt, C. E. (2018). Changes to administrative controls in banks after the financial crisis. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 15(2), 161-180.
- Cobb, I., Helliard, C., & Innes, J. (1995). Management accounting change in a bank. *Management accounting research*, 6(2), 155-175.
- Corsi, K., & Arru, B. (2021). Role and implementation of sustainability management control tools: critical aspects in the Italian context. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(9), 29-56.

- Cosma, S., Venturelli, A., Schwizer, P., & Boscia, V. (2020). Sustainable development and European banks: A non-financial disclosure analysis. *Sustainability*, 12(15), 6146.
- Crutzen, N., Zvezdov, D., & Schaltegger, S. (2017). Sustainability and management control. Exploring and theorizing control patterns in large European firms. *Journal of cleaner production*, 143, 1291-1301.
- Crutzen, N., Zvezdov, D., & Schaltegger, S. (2017). Sustainability and management control: Exploring and theorizing the integration patterns. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1399–1410.
- Daromes, F. E., Holly, A., & Loferdy, M. (2023). Analisis Aspek Materialitas Dalam Pelaporan Keberlanjutan. *WACANA EKONOMI (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Akuntansi)*, 22(1), 1-17.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management review*, 16(3), 620-627.
- Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*, 2, 49-66.
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Epstein, M. J., & Rejc Buhovac, A. (2014). A New Day for Sustainability. *Strategic finance*, 96(1).
- Fernando, S., & Lawrence, S. (2014). A theoretical framework for CSR practices: Integrating legitimacy theory, stakeholder theory and institutional theory. *Journal of theoretical accounting research*, 10(1), 149-178.
- Fernando, S., & Lawrence, S. (2014). A theoretical framework for CSR practices: Integrating legitimacy theory, stakeholder theory and institutional theory. *Journal of theoretical accounting research*, 10(1), 149-178.
- Ferretti, P., Gonnella, C., & Martino, P. (2024). Integrating sustainability in management control systems: an exploratory study on Italian banks. *Meditari Accountancy Research*, 32(7), 1-34.
- Ferretti, P., Gonnella, E., & Martino, G. (2024). Integrating sustainability into management control systems: Evidence from the banking sector. *Journal of Cleaner Production*.
- Gholami, R., Watson, R. T., Hasan, H., Molla, A., & Bjorn-Andersen, N. (2016). Information systems solutions for environmental sustainability: How can we do more?. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(8), 2.
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205–223.
- Gooneratne, T. N., & Hoque, Z. (2013). Management control research in the banking sector: A critical review and directions for future research. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(2), 144-171.
- Gooneratne, T. N., & Hoque, Z. (2013). Management control research in the banking sector: A critical review and directions for future research. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(2), 144-171.

- Grieser, F., & Pedell, B. (2022). Exploring risk culture controls: to what extent can the development of organizational risk culture be controlled and how?. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(5), 752-788.
- Griffith, E. E., Hammersley, J. S., & Kadous, K. (2015). Audits of complex estimates as verification of management numbers: How institutional pressures shape practice. *Contemporary Accounting Research*, 32(3), 833-863.
- Guenther, E., Endrikat, J., & Guenther, T. W. (2016). Environmental management control systems: a conceptualization and a review of the empirical evidence. *Journal of cleaner production*, 136, 147-171.
- Guerreiro, R., Pereira, C. A., & Frezatti, F. (2006). Evaluating management accounting change according to the institutional theory approach: a case study of a Brazilian bank. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 2(3), 196-228.
- Hamed, R. (2023). The role of internal control systems in ensuring financial performance sustainability. *Sustainability*, 15(13), 10206.
- Henri, J. F., & Journeault, M. (2010). Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance. *Accounting, organizations and society*, 35(1), 63-80.
- Henri, J.-F., & Journeault, M. (2010). Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 63–80.
- Hernando, R., Prasetyo, E., Sari, R. Y., & Abdurrahman, R. (2024). The relationships between the levers of control, employee performance and banking performance. *Jurnal Paradigma Ekonomika*, 19(1), 41-59.
- Huang, L., Wang, C., Chin, T., Huang, J., & Cheng, X. (2022). Technological knowledge coupling and green innovation in manufacturing firms: moderating roles of mimetic pressure and environmental identity. *International Journal of Production Economics*, 248, 108482.
- Hussain, M., & Hoque, Z. (2002). Understanding non-financial performance measurement practices in Japanese banks: A new institutional sociology perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(2), 162-183.
- Ikram, U., & Akhtar, S. (2021). Green Banking, Corporate Governance and Performance of Selected SAARC Countries. *Review of Economics and Development Studies*, 7(4), 543-559.
- Islam, M. A., & McPhail, K. (2011). Regulating for corporate human rights abuses: The emergence of corporate reporting on the ILO's human rights standards within the global garment manufacturing and retail industry. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(8), 790-810.
- Jeucken, M. H. A. (2001). Duurzaam bankieren door internationale topbanken in de praktijk. *Maandschrift Economie*, 65(6), 477-504.
- Khan, N. U., Bhatti, M. N., Obaid, A., Sami, A., & Ullah, A. (2020). Do green human resource management practices contribute to sustainable performance in manufacturing industry?. *International Journal of Environment and Sustainable Development*, 19(4), 412-432.
- Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). *Creating shared value* (Vol. 17). Boston, MA: FSG.
- Kumar, K., & Prakash, A. (2019). Examination of *sustainability reporting* practices in Indian banking sector. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 4, 1-16.

- Lestari, H., Arentsen, M., Bressers, H., Gunawan, B., Iskandar, J., & Parikesit. (2018). Sustainability of renewable off-grid technology for rural electrification: A comparative study using the IAD framework. *Sustainability*, 10(12), 4512.
- Lueg, R., & Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European Management Journal*, 34(2), 158-171.
- Madani, N. (2021). Evaluation of the Effect of Implementing Green Human Resource Management on Sustainable Performance concerning the Mediating Role of Corporate Social Responsibility in the Banking Industry. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, (11), 1-13.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.
- McLellan, E., MacQueen, K. M., & Neidig, J. L. (2003). Beyond the qualitative interview: Data preparation and transcription. *Field methods*, 15(1), 63-84.
- Merriam, SB dan Tisdell, EJ (2015), *Penelitian Kualitatif: Panduan Desain dan Implementasi*, John Wiley and Sons, SanFrancisco, CA.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate social responsibility and environmental management*, 29(2), 367-384.
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of cleaner production*, 243, 118595.
- Muchtadin, M. (2022). Hubungan antara Work Engagement dengan Turnover Intention pada Pekerja Generasi Milenial di Jabodetabek. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 13(3), 377-391.
- Munir, R., Baird, K., & Perera, S. (2013). Performance measurement system change in an emerging economy bank. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(2), 196-233.
- Przychodzen, J., & Przychodzen, W. (2015). Relationships between eco-innovation and financial performance—evidence from publicly traded companies in Poland and Hungary. *Journal of Cleaner Production*, 90, 253-263.
- Rahmamita, D., & Kahar, M. R. (2024). Green Banking Disclosure and Financial Performance: Role of Corporate Governance as Moderating Variable. *Journal of Management and Administration Provision*, 4(3), 392-401.
- Rehman, A., Ullah, I., Afridi, F. E. A., Ullah, Z., Zeeshan, M., Hussain, A., & Rahman, H. U. (2021). Adoption of green banking practices and environmental performance in Pakistan: A demonstration of structural equation modelling. *Environment, Development and Sustainability*, 1-21.

- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 15(1), 1-14.
- Saputra, I., Murwaningsari, E., & Augustine, Y. (2023). The role of enterprise risk management and digital transformation on sustainable banking in Indonesia. *Neo Journal of economy and social humanities*, 2(1), 17-30.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Shabana, K. M., Buchholtz, A. K., & Carroll, A. B. (2017). The institutionalization of corporate social responsibility reporting. *Business & Society*, 56(8), 1107-1135.
- Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard business review*, 73(2), 80-88.
- Staupoulou, A., & Sardianou, E. (2019, November). Understanding and measuring sustainability performance in the banking sector. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 362, No. 1, p. 012128). IOP Publishing.
- Sundin, H., & Brown, D. A. (2017). Greening the black box: integrating the environment and management control systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(3), 620-642.
- Susanto, Y. K. (2013). Pengaruh pengungkapan *sustainability report* terhadap profitabilitas perusahaan (Doctoral dissertation, Petra Christian University).
- Svensson, N., & Funck, E. K. (2019). Management control in circular economy. Exploring and theorizing the adaptation of management control to circular business models. *Journal of Cleaner Production*, 233, 390-398.
- Traxler, A. A., Schrack, D., & Greiling, D. (2020). *Sustainability reporting* and management control—A systematic exploratory literature review. *Journal of Cleaner Production*, 276, 122725.
- Umar, M., Ji, X., Mirza, N., & Naqvi, B. (2021). Carbon neutrality, bank lending, and credit risk: Evidence from the Eurozone. *Journal of Environmental Management*, 296, 113156.
- Weber, O. (2005). Sustainability benchmarking of European banks and financial service organizations. *Corporate social responsibility and environmental management*, 12(2), 73-87.
- Wijethilake, C., Munir, R., & Appuhami, R. (2017). Strategic responses to institutional pressures for sustainability: The role of management control systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(8), 1677-1710.
- Wu, M. W., & Shen, C. H. (2013). Corporate social responsibility in the banking industry: Motives and financial performance. *Journal of Banking & Finance*, 37(9), 3529-3547.
- Xu, J., Liu, Q., Wider, W., Zhang, S., Fauzi, M. A., Jiang, L., ... & An, Z. (2024). Research landscape of energy transition and green finance: A bibliometric analysis. *Heliyon*, 10(3).
- Zaid, A. A., Jaaron, A. A., & Bon, A. T. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of cleaner production*, 204, 965-979.
- Zhang, X., Wang, Z., Zhong, X., Yang, S., & Siddik, A. B. (2022). Do green banking activities improve the banks' environmental performance? The mediating effect of green financing. *Sustainability*, 14(2), 989.

Zimmermann, S. (2019). Same same but different: How and why banks approach sustainability. *Sustainability*, 11(8), 2267.