

**DARI KEPATUHAN MENUJU ORKESTRASI EKOSISTEM: DINAMIKA
PESTEL DAN TRANSFORMASI SUSTAINABLE BANKING PADA BANK
BUMN INDONESIA**

*From Compliance To Ecosystem Orchestration: Pestel Dynamics And
Sustainable BANKing Transformation Across Indonesian State-Owned BANKs*

Legendariah Rasuanto

Perbanas Institute

***Email: legendariah@perbanas.id**

Article Info

Article History

Send : 16/9/2026

Received : 23/9/2026

Accepted : 29/9/2026

Abstract

Sustainable banking is increasingly moving beyond regulatory compliance toward strategic integration and ecosystem-oriented transformation. This study examines how Indonesian state-owned banks translate external environmental pressures into sustainable banking transformation and how state-development mandates shape differentiated trajectories. Using a qualitative comparative case study, the research analyzes Bank Mandiri, BRI, BNI, and BTN through longitudinal documentary evidence from 2021 to 2025. PESTEL is used as an environmental scanning lens, Institutional Theory explains institutional pressures, Dynamic Capabilities explain processes consistent with sensing, seizing, and transforming, and Ecosystem Orchestration assesses ecosystem-oriented transformation. The findings indicate that similar institutional pressures generate different strategic responses according to business orientations and development mandates. State-development mandates function as institutional filters and directionality mechanisms. Therefore, sustainable banking transformation develops through differentiated pathways, while Ecosystem Orchestration appears unevenly when strategic design, relational coordination, resource integration, technological connectivity, and innovation extend across organizational boundaries.

Keywords: sustainable banking, PESTEL, Institutional Theory, state-development mandate, Ecosystem Orchestration

Abstrak

Transformasi sustainable banking semakin bergerak dari sekadar kepatuhan terhadap regulasi menuju integrasi strategis dan orientasi pada ekosistem. Studi ini menganalisis bagaimana bank-bank BUMN Indonesia menerjemahkan tekanan lingkungan eksternal ke dalam transformasi sustainable banking serta bagaimana mandat pembangunan (state-development mandate) membentuk trajectory yang berbeda pada masing-masing bank. Dengan qualitative comparative case study, penelitian menganalisis Bank Mandiri, BRI, BNI, dan BTN melalui penelaahan documentary evidence secara longitudinal dari 2021 hingga 2025. Konsep PESTEL digunakan sebagai environmental scanning lens. Institutional Theory menjelaskan institutional pressures. Dynamic Capabilities membaca proses yang konsisten dengan sensing, seizing, dan transforming. Sedangkan Ecosystem Orchestration digunakan untuk menilai sejauh mana transformasi telah berorientasi pada ekosistem. Temuan studi menunjukkan bahwa tekanan institusional yang relatif serupa ternyata menghasilkan strategic respond yang berbeda sesuai orientasi bisnis dan development mandate dari masing-masing bank. State-development mandate berfungsi

sebagai *institutional filter* dan *directionality mechanism*. *Ecosystem Orchestration* muncul secara bertahap dan tidak seragam ketika koordinasi dan integrasi melampaui batas organisasi.

Kata Kunci: Perbankan berkelanjutan, PESTEL, Teori Kelembagaan, mandat pembangunan negara, Orkestrasi Ekosistem

PENDAHULUAN

Transformasi keberlanjutan semakin mengubah cara industri perbankan memahami *sustainability*. *Sustainability* tidak lagi hanya berupa pemenuhan regulasi, pelaporan, atau tanggung jawab sosial, namun makin diintegrasikan ke dalam strategi bisnis, manajemen risiko, produk pembiayaan, teknologi, dan hubungan dengan stakeholders. Di Indonesia, Roadmap Keuangan Berkelanjutan Tahap II 2021–2025 mendorong pembentukan *sustainable finance ecosystem* melalui kebijakan, produk, infrastruktur pasar, koordinasi antarlembaga, dukungan pemangku kepentingan, dan penguatan kapasitas sumber daya manusia (OJK, 2021). Perkembangan Climate Risk Management and Scenario Analysis dan Taksonomi untuk Keuangan Berkelanjutan Indonesia semakin memperluas tuntutan tersebut (OJK, 2024).

Namun, meningkatnya komitmen terhadap *sustainability* tidak secara otomatis menunjukkan kedalaman transformasi. Bank-bank BUMN menghadapi *external sustainability pressures* yang relatif serupa, tetapi memiliki orientasi bisnis dan *state-development mandates* yang berbeda. BRI memiliki peran kuat dalam *financial inclusion*, UMKM, dan *ultra-micro development*; BNI dalam perdagangan ekspor, dan jaringan internasional; BTN dalam pembiayaan perumahan; sedangkan Bank Mandiri memiliki cakupan lebih luas pada sektor strategis, pembiayaan produktif, dan pembangunan ekonomi nasional. Di saat yang sama, *sustainability logic* berinteraksi dengan *commercial logic* dan *developmental logic*. Kondisi ini menciptakan *institutional complexity* dan membuka pintu *strategic interpretation* yang berbeda (Greenwood et al., 2011).

Literatur *sustainable banking* telah berkembang pesat saat ini, tetapi definisi dan pengukuran sustainable banking belum sepenuhnya konsisten (Aracil et al., 2021; Inácio & Delai, 2022). Literatur *institutional theory* menunjukkan bahwa *institutional pressures* tidak selalu menghasilkan respons seragam dan organisasi dapat melakukan *adaptation*, *balancing*, atau *reframing* (Oliver, 1991). *Dynamic Capabilities* selanjutnya membantu menjelaskan bagaimana perubahan lingkungan dan tekanan institusional diterjemahkan menjadi *strategic action* (Lee et al., 2024; Teece, 2007). Akan tetapi, *state ownership* sering diperlakukan sebagai atribut kepemilikan, sementara bagaimana *state-development mandate* berperan secara aktif menyaring dan mengarahkan sustainability transformation masih membutuhkan penjelasan lebih lanjut (Argento et al., 2019).

Dengan melihat gap tersebut, penelitian ini mengajukan tiga pertanyaan: (1) dinamika PESTEL apa yang memberikan tekanan signifikan terhadap transformasi *sustainable banking* pada bank BUMN; (2) bagaimana tekanan tersebut diterjemahkan ke dalam *sustainability strategies* dan *ecosystem-oriented practices*; dan (3) bagaimana *state-development mandate* memungkinkan, membatasi, atau membentuk *trajectory transformation* menuju *Ecosystem Orchestration*. PESTEL diposisikan sebagai *environmental scanning lens*, *Institutional Theory* sebagai *core*

explanatory lens, *Dynamic Capabilities* sebagai *translation mechanism*, dan *Ecosystem Orchestration* sebagai *analytical lens*. Penelitian ini tidak mengasumsikan bahwa seluruh bank telah mencapai *orchestration*, tetapi bertujuan menilai apakah dan bagaimanakah *ecosystem orientation* berkembang menjadi *orchestration*.

METODE

Penelitian ini menggunakan *qualitative comparative case study* dengan pendekatan *interpretive* untuk menjelaskan bagaimana bank-bank BUMN Indonesia menerjemahkan *environmental dynamics* dan *institutional pressures* menjadi *sustainable banking transformation*. Kasus yang dianalisis adalah Bank Mandiri, BRI, BNI, dan BTN. Unit analisisnya adalah *strategic sustainability transformation* pada masing-masing bank, bukan *financial performance*. Periode 2021–2025 dipilih karena bertepatan dengan Roadmap Keuangan Berkelanjutan Tahap II OJK. *Comparative case logic* digunakan karena keempat bank menghadapi *institutional environment* yang relatif serupa, tetapi memiliki *business orientation* dan *development orientation* yang berbeda.

Sumber data berupa *secondary documentary evidence* dikumpulkan dari tiga kelompok. Pertama, *regulatory and policy documents*, terutama dokumen OJK dan kebijakan terkait *sustainable finance*, ESG, *climate risk*, *taxonomy*, *risk management*, dan *disclosure*. Kedua, *Annual Reports*, *Sustainability Reports*, dan *corporate strategic disclosures* Bank Mandiri, BRI, BNI, dan BTN. Ketiga, literatur akademis yang relevan digunakan sebagai *theoretical sensitization*, bukan sebagai *empirical triangulation*.

Analisis dilakukan secara *longitudinal* dan *cross-case* melalui *coding* bertahap. *Environmental changes* terlebih dahulu dipetakan menggunakan PESTEL untuk mengidentifikasi perubahan *political*, *economic*, *social*, *technological*, *environmental*, dan *legal*. Perubahan tersebut kemudian dianalisis sebagai *institutional pressures* berdasarkan *regulative*, *normative*, dan *cultural-cognitive pillars* (Scott, 2008), sementara *strategic responses* dibaca menggunakan kategori Oliver (1991). Evidence mengenai *state-development mandate* dikodekan sebagai *enabling*, *shaping*, *constraining*, atau *reshaping*. Selanjutnya, *processes consistent with sensing*, *seizing*, dan *transforming* digunakan untuk membaca *translation mechanism* (Teece, 2007). Sementara *Ecosystem-oriented practices* dianalisis melalui *strategic orchestration*, *relational orchestration*, *resource integration*, *technological orchestration*, dan *innovation orchestration* (Shen et al., 2024).

Untuk menjaga ketelitian interpretasi, digunakan *evidence hierarchy* yang membedakan *stated strategy*, *strategic initiative*, dan *orchestration evidence*. Istilah “ecosystem” yang tercantum dalam *corporate disclosure* tidak serta-merta dinilai sebagai bukti *orchestration*. Kesimpulan mengenai *orchestration* memerlukan bukti adanya koordinasi antar-pelaku, integrasi antar berbagai sumber daya, teknologi, atau inovasi lintas organisasi. Setelah melakukan *within-case analysis*, dilakukan *cross-case comparison* untuk mengidentifikasi *institutional pressures* yang serupa, *differentiated strategic interpretation*, pengaruh mandat pembangunan, *Dynamic Capabilities*, dan berbagai level dari *ecosystem-oriented transformation*. Analisis ini bersifat *interpretive* dan tidak dimaksudkan untuk menguji hubungan kausal atau memberi peringkat *sustainability* antar-bank.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis longitudinal 2021–2025 menunjukkan bahwa Bank Mandiri, BRI, BNI, dan BTN beroperasi dalam lingkungan kelembagaan yang relatif serupa tetapi cenderung kompleks. PESTEL digunakan sebagai *environmental scanning lens* untuk membaca perubahan eksternal yang kemudian berkembang menjadi tekanan *institutional*. Dinamika *Political–Legal* merupakan sumber tekanan paling eksplisit melalui Roadmap Keuangan Berkelanjutan Tahap II 2021–2025, Climate Risk Management and Scenario Analysis, dan perkembangan Taksonomi untuk Keuangan Berkelanjutan Indonesia. Perubahan tersebut memperluas tuntutan dari sekadar *disclosure* menuju *governance*, *strategy*, *risk management*, *financing decisions*, dan *organizational processes* (OJK, 2021, 2024). Dinamika *Economic*, *Social*, *Technological*, dan *Environmental* pada gilirannya memperkuat kebutuhan bank untuk menghubungkan *sustainability* dengan *financial inclusion*, *competitiveness*, *digitalization*, *climate transition*, dan *stakeholder expectations*.

Rangkaian perubahan tersebut menunjukkan *institutional deepening*. *Regulative pressure* berinteraksi dengan *normative expectations* dan pemahaman *cultural-cognitive* mengenai *responsible banking* (Scott, 2008). *Investor*, *stakeholders*, *global sustainability expectations*, kebutuhan pembiayaan transisi, serta agenda pembangunan nasional membentuk *multiple institutional demands*. Dalam perspektif Institutional Theory, kondisi tersebut menciptakan *institutional complexity* karena organisasi harus merespons tuntutan yang tidak selalu identik (Greenwood et al., 2011). Dengan demikian, P1 konsisten dengan *evidence* bahwa meningkatnya kompleksitas dan keberagaman dinamika PESTEL meningkatkan kebutuhan bank untuk mengembangkan *strategic sustainability responses* yang melampaui *compliance*.

Strategic interpretation menunjukkan bahwa tekanan *institutional* yang serupa tidak menghasilkan *strategic convergence*. Bank Mandiri mengembangkan *sustainable financing* dan menghubungkan *sustainability* dengan sektor-sektor strategis; BRI mengartikulasikan *sustainability* melalui *financial inclusion* dan *ultra-micro development*; BNI melalui *export*, *MSME internationalization*, dan *value-chain development*; sedangkan BTN melalui *housing ecosystem* dan *sustainable housing*. Perbedaan ini tidak tepat dibaca sebagai perbedaan tingkat *sustainability*, melainkan sebagai perbedaan *strategic meaning* yang diberikan terhadap *sustainability* sesuai orientasi bisnis dan arah pembangunan masing-masing bank.

Tabel 1. Cross-case Evidence of Sustainable Banking Transformation

Bank	Key evidence 2021–2025	Strategic response	Strategic interpretation
Mandiri	Sustainable portfolio Rp205,4 T (2021) → menjadi Rp316 T (2025); green & social financing	Sustainable financing, ESG integration, strategic-sector financing, ecosystem initiatives	Sustainability semakin terintegrasi pada tingkat strategis
BRI	Sustainable financing Rp796 T; Ultra Micro Holding	Financial inclusion, MSME/ultra-micro financing, ecosystem integration	Sustainability diterjemahkan melalui orientasi pembangunan sosial
BNI	Xpora; export financing; value-chain development	Export ecosystem, business matching, value-chain integration	Sustainability diterjemahkan melalui export dan value-chain development
BTN	Housing ecosystem; housingpreneur; low-emission housing	Green housing dan integrasi pelaku sektor perumahan	Sustainability diterjemahkan melalui housing ecosystem

Evidence pada Tabel 1 memperlihatkan bahwa *sustainability* telah masuk ke *core business* dalam bentuk yang berbeda-beda. Mandiri menunjukkan peningkatan *sustainable portfolio* dari sekitar Rp205,4 triliun pada 2021 menjadi sekitar Rp316 triliun pada 2025, disertai *green and social financing* serta penguatan ESG (Bank Mandiri, 2021, 2025). BRI melaporkan *sustainable financing* Rp796 triliun, termasuk *social loans* Rp700,6 triliun dan *green loans* Rp89,9 triliun pada akhir kuartal I 2025. Di tingkat organisasi, Ultra Micro Holding mengintegrasikan BRI, Pegadaian, dan PNM untuk memperluas *financial inclusion* dan layanan ultra-micro (BRI, 2025a; BRI, 2024). BNI mengembangkan Xpora untuk menghubungkan produk pembiayaan, layanan transaksi, *business matching*, dan *pelaku ekspor* serta *value chains*; di tahun 2025 Xpora makin diarahkan sebagai *integrated export solution* (BNI, 2024, 2025). BTN mengembangkan *housing ecosystem*, *low-emission housing*, dan *Housingpreneur* yang menghubungkan pelaku perumahan serta inovasi (BTN, 2024, 2025; BTN, 2025a).

Pola tersebut konsisten dengan *Institutional Theory* yang menempatkan *organizational response* sebagai hasil interpretasi terhadap *institutional pressures*, bukan sekadar *mechanical compliance* (Oliver, 1991). Dengan demikian, *sustainability transformation* pada bank-bank BUMN berlangsung melalui proses *meaning-making* yang mempertemukan *sustainability logic*, *commercial logic*, dan *development logic*. Temuan ini juga menjelaskan mengapa tekanan eksternal yang sama dapat menghasilkan *trajectory* yang berbeda.

Perbedaan *strategic interpretation* selanjutnya dapat dijelaskan melalui *state-development mandate*. Dalam penelitian ini, *mandate* dipahami sebagai *institutional mechanism* yang dapat memberikan legitimasi, arah strategis, dan arah terhadap *sustainability responses*, tetapi juga dapat menjadi *potential constraint* ketika *development priorities* beririsan dengan *sustainability objectives*. Perspektif ini relevan dengan karakter *hybrid organization* dan *institutional complexity* pada organisasi milik negara (Argento et al., 2019).

Cross-case evidence menunjukkan arah yang jelas: BRI mengarahkan *sustainability* ke *inclusion ecosystem*; BNI ke *export and value-chain ecosystem*;

BTN ke *housing ecosystem*; sedangkan Mandiri memiliki cakupan lebih luas pada berbagai sektor pembiayaan strategis dan *sustainable economic development*. Dengan demikian *mandate* berfungsi sebagai *institutional filter* karena *external sustainability pressures* yang sama memperoleh prioritas dan makna berbeda ketika diterapkan pada domain pembangunan yang berbeda. *Mandate* juga berfungsi sebagai *directionality mechanism* karena mempengaruhi *ecosystem domain* yang merupakan tempat di mana bank mengembangkan *strategic responses*.

Tabel 2. Cross-case Role of State-Development Mandate

Bank	Development domain	Dominant mandate function	Sustainability trajectory
Mandiri	Strategic sectors & national-scale growth	Enabler + shaper; potential constraint	Broad sustainable ecosystem
BRI	Inclusion, MSME & ultra-micro	Enabler + shaper	Inclusion ecosystem
BNI	Export, MSME & global connectivity	Enabler + shaper	Value-chain ecosystem
BTN	Housing development	Enabler + shaper	Housing ecosystem

Tabel 2 menunjukkan bahwa *mandate* dapat menjelaskan mengapa bank melakukan *sustainability initiatives*, sekaligus juga membantu menjelaskan ke mana transformasi diarahkan. Namun, bukti-bukti yang ada tidak mendukung pandangan bahwa *mandate* merupakan determinan tunggal. *Strategic response* tetap dipengaruhi oleh *business orientation*, *commercial logic*, *sustainability expectations*, *organizational capabilities*, dan karakteristik ekosistem. Pertentangan antara *development objectives*, *commercial viability*, dan *sustainability objectives* tidak selalu menghasilkan *resistance*. Bukti-bukti yang ada lebih menunjukkan *adaptation* dan *reframing* melalui *transition finance*, *sectoral policies*, *sustainability-linked financing*, *client engagement*, dan *ecosystem initiatives*. Temuan ini konsisten dengan P2: *state-development mandate* membentuk *strategic interpretation* dan prioritas *external sustainability pressures*, tetapi melalui interaksi dengan konteks organisasi.

State-development mandate memberikan arah, tetapi belum menjelaskan bagaimana *external pressures* dan *strategic priorities* diterjemahkan menjadi perubahan organisasi. Dynamic Capabilities memberikan mekanisme analitis melalui *sensing*, *seizing*, dan *transforming* (Teece, 2007). Dalam penelitian ini, *capabilities* tidak diobservasi secara langsung; sedangkan *evidence* dibaca sebagai *processes consistent* dengan ketiga proses tersebut.

Sensing terlihat dari adanya pemenuhan terhadap perubahan regulasi, *climate risks*, ekspektasi stakeholder, *inclusion needs*, peluang ekspor, dan kebutuhan perumahan. Perbedaannya terletak pada *strategic meaning* yang disematkan oleh masing-masing bank. BRI menempatkan *inclusion* dan *ultra-micro development* sebagai domain penting; BNI menerjemahkannya pada *export competitiveness* dan *international connectivity*; BTN mengarahkan pada *housing transformation*; Mandiri menghubungkan *sustainability* dengan sektor strategis dan peluang transisi. *Seizing* terjadi ketika interpretasi tersebut diterjemahkan menjadi komitmen melalui pembiayaan, produk, kemitraan, teknologi dan *ecosystem*

initiatives. Transforming terlihat ketika *sustainability* mulai tertanam dalam *governance, portfolio, processes, technology, resources, dan relationships*.

Tabel 3. Dynamic Capabilities in Sustainable Banking Transformation

Capability	Evidence utama	Fungsi analitis
Sensing	Identification of regulatory change, climate risk, stakeholder expectations, inclusion, export, housing needs	Mengenali perubahan dan memberi strategic meaning
Seizing	Financing, products, partnerships, technology, ecosystem initiatives	Menerjemahkan interpretation menjadi strategic commitment
Transforming	Governance, portfolio, processes, technology, resources, ecosystem architecture	Mengintegrasikan sustainability ke dalam organizational model

Bukti-bukti pada Tabel 3 menunjukkan perbedaan fungsi analitis yang melengkapi Institutional Theory. Institutional Theory menjelaskan sumber dan karakter *institutional pressures; state-development mandate* membantu menjelaskan arah *strategic interpretation*; sedangkan Dynamic Capabilities menerjemahkan dari interpretasi menuju *organizational action*. Sustainable financing Mandiri, Ultra Micro Holding BRI, Xpora BNI, serta *housing ecosystem* dan *Housingpreneur* BTN menunjukkan komitmen sumber daya perusahaan yang menghubungkan sustainability dengan *core business* (Bank Mandiri, 2024, 2025; BRI, 2024; BNI, 2024, 2025; BTN, 2024, 2025). Perubahan dan pergeseran pada aspek kepatuhan, portofolio pembiayaan, proses bisnis, teknologi, manajemen sumber daya dan *relationships* merupakan *evidence* yang konsisten dengan *transforming*.

Temuan tersebut mendukung analisis terhadap P3. Tekanan eksternal semata tidak cukup menjelaskan *transformation*; diperlukan *organizational processes* yang memungkinkan bank mengenali perubahan, mengambil *strategic commitments*, dan melakukan rekonfigurasi. Namun, kondisi tersebut tidak menghasilkan *outcome* yang seragam karena arah adaptasi dibentuk oleh *strategic interpretation* dan *mandate* masing-masing bank.

Tahap berikutnya adalah membedakan *ecosystem orientation* dengan *Ecosystem Orchestration*. Keempat bank BUMN tersebut telah menunjukkan adanya peningkatan dalam keterhubungan dengan para pelaku eksternal. Tetapi penggunaan istilah “*ecosystem*” yang ditemukan dalam *corporate disclosure* tidaklah serta-merta berarti *orchestration* sudah terjadi. Penelitian ini menggunakan lima praktik Shen et al. (2024), yaitu *strategic orchestration, relational orchestration, resource integration, technological orchestration, dan innovation orchestration*. Kondisi *orchestration* hanya bisa disimpulkan jika terdapat bukti pendukung yang menunjukkan koordinasi atau integrasi lintas organisasi.

Tabel 4. Analytical Assessment of Ecosystem Orchestration Practices

Bank	Strategic	Relational	Resource	Technological	Innovation
Mandiri	Explicit	Explicit	Explicit	Explicit	Emerging
BRI	Emerging	Explicit	Explicit	Explicit	Emerging
BNI	Explicit	Explicit	Explicit	Explicit	Explicit
BTN	Emerging	Explicit	Explicit	Emerging	Explicit

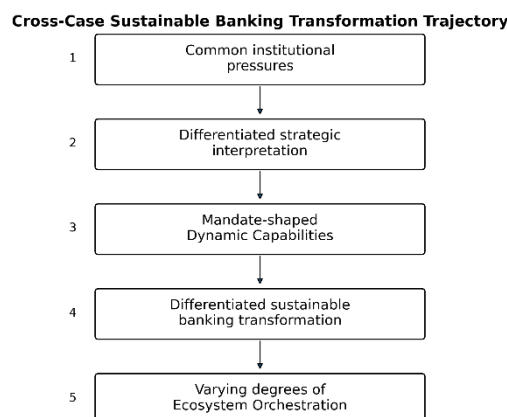
Tabel 4 menunjukkan *trajectory* yang berbeda. Mandiri memiliki bukti *orchestration* yang relatif eksplisit pada cakupan *strategic ecosystem*, diperkuat oleh sinergi antar-entitas dan *positioning* sebagai *ecosystem orchestrator*. Bukti paling kuat terlihat pada *strategic orchestration* dan *relational orchestration*, dengan dukungan *resource* dan *technology integration*. Sedangkan *innovation orchestration* masih dalam kategori emerging (Bank Mandiri, 2024, 2025).

BRI menunjukkan integrasi ekosistem yang kuat melalui Ultra Micro Holding. Integrasi BRI, Pegadaian dan PNM, *co-location*, *digital platforms*, serta *customer journey* menunjukkan *resource integration*, *relational orchestration* serta *technological orchestration*. Namun, bukti-bukti bahwa BRI sebagai pihak yang secara eksplisit mengarahkan keseluruhan ekosistem belum tersedia sekuat bukti-bukti integrasinya. Karena itu, *trajectory* BRI lebih tepat dipahami sebagai *strong ecosystem integration* dengan *emerging Ecosystem Orchestration* (BRI, 2024).

BNI menunjukkan bukti-bukti yang relatif lebih lengkap pada ekosistem ekspor dan *value-chain ecosystem*. Melalui platform Xpora, BNI menghubungkan UMKM, diaspora, buyers, pemerintah, dan lembaga-lembaga pendukung. Sedangkan *business matching*, *market information*, dan *digital platforms* memperkuat hubungan antar-pelaku serta integrasi sumber daya, teknologi, dan inovasi (BNI, 2024, 2025). BTN menunjukkan *sector-specific orchestration* melalui *housing ecosystem*. Keterlibatan developer, kontraktor, pemasok, *technology players*, dan *prospective buyers* menunjukkan *relational orchestration* dan *resource integration*. Housingpreneur memperluas ekosistem tersebut ke *innovation*. Namun demikian, *technological orchestration* belum menunjukkan bukti-bukti sekuat dimensi lainnya (BTN, 2024, 2025; BTN, 2025a).

Dengan demikian, *ecosystem orientation* merupakan kondisi penting tetapi belum cukup untuk menyimpulkan *Ecosystem Orchestration*. *Orchestration* menjadi lebih kuat ketika bank tidak hanya berpartisipasi dalam ekosistem, tetapi juga membentuk arah, mengkoordinasikan *relationships*, mengintegrasikan sumber daya, menghubungkan para pelaku melalui teknologi, dan mendorong inovasi lintas organisasi. Temuan ini konsisten dengan P4, tetapi sekaligus menunjukkan bahwa *orchestration* bersifat *gradual*, *differentiated*, dan *mandate-shaped*. Secara keseluruhan, *cross-case analysis* dapat dijelaskan dalam Gambar 1 di bawah ini.

Gambar 1. Cross-Case Sustainable Banking Transformation Trajectory



PESTEL berfungsi sebagai *environmental lens* untuk mengidentifikasi perubahan eksternal; *Institutional Theory* menjelaskan bagaimana perubahan tersebut berkembang menjadi *institutional pressures*; *state-development mandate* berfungsi sebagai *institutional filter* dan *directionality mechanism*; *Dynamic Capabilities* menjelaskan penerjemahannya menuju *organizational transformation*; dan *Ecosystem Orchestration* muncul ketika transformasi meluas kepada koordinasi antar-pelaku, resources, relationships, technology, dan innovation.

Sintesis ini menunjukkan bahwa *institutional similarity* pada level *external environment* tidak harus menghasilkan *strategic similarity* pada level organisasi. *Sustainable banking transformation* merupakan proses *interpretation*, *translation*, dan *direction-setting* di persilangan antara *sustainability logics*, *commercial logics*, dan *developmental logics*. Perbedaan trajectory keempat bank juga menunjukkan bahwa *ecosystem transformation* tidak bersifat linear. Bank dapat memperkuat *strategic integration* tanpa mencapai *orchestration* penuh, serta dapat membangun *ecosystem integration* yang kuat meski peran *orchestrator* masih di kategori *emerging*, atau mengembangkan *orchestration* secara lebih eksplisit pada domain pembangunan tertentu. Karena itu, *Ecosystem Orchestration* diposisikan sebagai *potential higher-order form of transformation*, bukan *natural outcome* dari *sustainability pressure*.

Kontribusi utama dari penelitian ini terletak pada penempatan *state-development mandate* sebagai *institutional filter* dan *directionality mechanism* dalam menjelaskan *differentiated transformation trajectories*. Keterbatasan utama berasal dari penggunaan data dokumen. Penelitian berikutnya dapat memperkuat temuan, antara lain melalui metode wawancara dengan *strategic decision makers* dan *ecosystem partners* serta pendekatan longitudinal atau *mixed methods*.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi *sustainable banking* pada bank BUMN Indonesia tidak berlangsung sebagai respons yang seragam terhadap *external pressures* yang relatif sama. Dinamika PESTEL selama 2021–2025 semakin memperdalam *institutional pressures* melalui regulasi *sustainable finance*, *climate risk management*, *stakeholder expectations*, *technological development*, dan agenda pembangunan. Tekanan tersebut memperoleh *strategic meaning* yang berbeda sesuai orientasi bisnis serta *state-development mandate* masing-masing bank.

State-development mandate berfungsi sebagai *institutional filter* dan *directionality mechanism*. *Mandate* memberikan legitimasi dan arah, tetapi juga dapat menciptakan tension dengan *sustainability objectives*. Oleh karena itu, *mandate* bukan determinan tunggal dari transformasi. *Dynamic Capabilities* membantu menjelaskan bagaimana *pressure* dan *interpretation* diterjemahkan melalui *processes consistent* dengan *sensing*, *seizing*, dan *transforming*. Ketika

transformation meluas ke *strategic design*, *relational coordination*, *resource integration*, *technology*, dan inovasi lintas organisasi, Ecosystem Orchestration mulai muncul, tetapi dengan tingkat dan domain yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Aracil, E., Nájera-Sánchez, J.-J., & Forcadell, F. J. (2021). Sustainable banking: A literature review and integrative framework. *Finance Research Letters*, 42, 101932. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.101932>
- Argento, D., Grossi, G., Persson, K., & Vingren, T. (2019). Sustainability disclosures of hybrid organizations: Swedish state-owned enterprises. *Meditari Accountancy Research*, 27(4), 505–533. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-07-2018-0362>
- Bank Mandiri. (2021). Laporan keberlanjutan 2021 [Sustainability report 2021]. PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
- Bank Mandiri. (2024). Sustainability report 2024. PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
- Bank Mandiri. (2025). Annual report 2025: Orchestrating ecosystems to deliver strong growth. PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
- BNI. (2024). Sustainability report 2024. PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.
- BNI. (2025). Annual report 2025. PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.
- BRI. (2024). Annual report 2024. PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
- BRI. (2025a). Komitmen kuat terapkan ESG, BRI catatkan portofolio sustainable finance terbesar di Indonesia senilai Rp796 triliun. PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
- BTN. (2024). Sustainability report 2024. PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.
- BTN. (2025). Sustainability report 2025. PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.
- BTN. (2025a). BTN Housingpreneur 2025 opens access for young innovators to the national housing ecosystem. PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.
- 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. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.590299>
- Inácio, L., & Delai, I. (2022). Sustainable banking: A systematic review of concepts and measurements. *Environment, Development and Sustainability*, 24(1), 1–39. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01371-7>

- Institute for Essential Services Reform. (2023). Indonesia sustainable finance outlook (ISFO) 2023. IESR.
- Institute for Essential Services Reform. (2024). The relationship between multilateral development banks and national development financial institution in mobilising climate finance in Indonesia. IESR.
- Lee, M.-J., Pak, A., & Roh, T. (2024). The interplay of institutional pressures, digitalization capability, environmental, social, and governance strategy, and triple bottom line performance: A moderated mediation model. *Business Strategy and the Environment*, 33(6), 5247–5268. <https://doi.org/10.1002/bse.3755>
- Manurung, K. A. A., Siregar, H., Fahmi, I., & Hakim, D. B. (2024). Sustainable value chain for sustainable lending of state-owned banks in Indonesia. *Sustainability*, 16(12), 4940. <https://doi.org/10.3390/su16124940>
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2021). Roadmap keuangan berkelanjutan tahap II (2021–2025). OJK.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2024). Climate risk management and scenario analysis (CRMS) perbankan 2024. OJK.
- Santos Jhunior, R. de O., Costa, L. dos S., Uchôa, M. T., & Gomes, V. P. de M. (2025). State influence on ESG performance in emerging markets: A study of institutional roles. *Business Strategy & Development*, 8(1), 1–24. <https://doi.org/10.1002/bsd2.70078>
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests* (3rd ed.). Sage.
- Shen, L., Shi, Q., Parida, V., & Jovanovic, M. (2024). Ecosystem orchestration practices for industrial firms: A qualitative meta-analysis, framework development and research agenda. *Journal of Business Research*, 173, 114463. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114463>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)