

Editor: Raffles Ginting., S.E., M.Ak.



AKUNTANSI MANAJEMEN KEBERLANJUTAN

Mahsina | Yana Ermawati | Endah Tri Wahyuningtyas | Yuana Rizky Octaviani Mandagie
Gita Arasy Harwida | Dwi Yana Amalia Sari Fala | Siti Sofiyah | Robiatul Auliyah | Eny Maryanti
Hidayatul Khusnah | Zeni Rusmawati | Yuni Shara | Yuni Rimawati | Nanik Ermawati
Saarce Elsy Hatane



Buku Akuntansi Manajemen Keberlanjutan hadir sebagai respons terhadap meningkatnya kebutuhan organisasi untuk mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam proses pengambilan keputusan manajerial. Di tengah tuntutan global terhadap praktik bisnis yang bertanggung jawab, konsep keberlanjutan tidak lagi dipandang sebagai isu pelengkap, melainkan sebagai bagian integral dari strategi organisasi untuk menciptakan nilai jangka panjang bagi seluruh pemangku kepentingan. Buku ini menawarkan pembahasan yang komprehensif mengenai perkembangan teori, konsep, instrumen, dan praktik akuntansi manajemen keberlanjutan dalam berbagai konteks organisasi. Dimulai dengan fondasi konseptual dan perspektif budaya serta kearifan lokal, buku ini menguraikan bagaimana akuntansi manajemen dapat berkontribusi dalam mendukung pencapaian tujuan keberlanjutan melalui berbagai pendekatan, seperti *Sustainability Management Accounting* (SMA), pengelolaan biaya lingkungan, *green budgeting*, pengukuran kinerja keberlanjutan, dan integrasi prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG).

Lebih lanjut, buku ini membahas isu-isu strategis yang semakin relevan dalam praktik organisasi modern, termasuk pengambilan keputusan berbasis data, digitalisasi, *sustainability analytics*, tata kelola dan etika organisasi, pengendalian internal, pengelolaan risiko lingkungan, keanekaragaman hayati, pencegahan fraud, ekonomi sirkular (*circular economy*), *green finance*, akuntansi karbon, serta pemanfaatan teknologi digital dan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*) dalam mendukung sistem akuntansi manajemen keberlanjutan. Keunikan buku ini terletak pada cakupan pembahasan yang tidak hanya berorientasi pada korporasi besar, tetapi juga memperhatikan konteks usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), keterlibatan pemangku kepentingan (*stakeholder engagement*), keberlanjutan sosial, serta pengelolaan *intellectual capital* yang meliputi *human capital*, *structural capital*, dan *relational capital*. Dengan demikian, buku ini memberikan perspektif yang holistik mengenai bagaimana organisasi dapat membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui sistem akuntansi manajemen yang adaptif dan bertanggung jawab.

Disusun oleh para akademisi dan praktisi dari berbagai perguruan tinggi di Indonesia, buku ini diharapkan menjadi referensi penting bagi mahasiswa, dosen, peneliti, praktisi bisnis, auditor, konsultan, manajer, serta pengambil kebijakan yang ingin memahami dan mengimplementasikan akuntansi manajemen keberlanjutan dalam menghadapi tantangan pembangunan berkelanjutan abad ke-21. Melalui buku ini, pembaca diajak untuk melihat bahwa keberlanjutan bukan sekadar kewajiban pelaporan, melainkan sebuah paradigma manajemen yang mampu mengintegrasikan kinerja ekonomi, tanggung jawab sosial, dan pelestarian lingkungan ke dalam setiap keputusan organisasi. Dengan pendekatan yang multidisipliner dan aplikatif, buku ini menjadi panduan strategis bagi organisasi yang ingin menciptakan nilai, menjaga legitimasi, serta memastikan keberlangsungan usaha di masa depan.

AKUNTANSI MANAJEMEN KEBERLANJUTAN

Penulis:

Dr. Mahsina, S.E., M.Si., CSRS., CSP.

Dr. Yana Ermawati, S.E., M.Si.

Dr. Endah Tri Wahyuningtyas, S.E., M.A., CSRS., AWP.

Dr. Yuana Rizky Octaviani Mandagie, S.E., M.Ak.

**Dr. Gita Arasy Harwida, S.E., M.Tax., Ak., CA., CFrA., BKP.,
CMA.**

Dwi Yana Amalia Sari Fala, S.E., M.Si., CSRS, CSP.

Dr. Siti Sofiyah, S.E., M.Sc.

Dr. Robiatul Auliyah, S.E., M.SA.

Eny Maryanti, S.E., M.A., ACPA.

Dr. Hidayatul Khusnah, S.Pd., M.Sc

Dr. Zeni Rusmawati, S.Pd., M.Pd., Ak. CPFRA

Dr. Yuni Shara, S.E., M.Si., CBV., CIIQA., CIQaR., CMA., CERA.

Dr. Yuni Rimawati, S.E., M.S.Ak., Ak., CA., CSRS.

Dr. Nanik Ermawati, S.E., M.Si.

Dr. Saarce Elsy Hatane, S.E., Ak., MBA., CA., CMA., CESA.

Editor:

Rafles Ginting., S.E., M.Ak.



**eureka
media aksara**

PENERBIT CV. EUREKA MEDIA AKSARA

AKUNTANSI MANAJEMEN KEBERLANJUTAN

Penulis : Dr. Mahsina, S.E., M.Si., CSRS., CSP. | Dr. Yana Ermawati, S.E., M.Si. | Dr. Endah Tri Wahyuningtyas, S.E., M.A., CSRS., AWP. | Dr. Yuana Rizky Octaviani Mandagie, S.E., M.Ak. | Dr. Gita Arasy Harwida, S.E., M.Tax., Ak., CA., CFrA., BKP., CMA. | Dwi Yana Amalia Sari Fala, S.E., M.Si., CSRS, CSP. | Dr. Siti Sofiyah, S.E., M.Sc. | Dr. Robiatul Auliyah, S.E., M.SA. | Eny Maryanti, S.E., M.A., ACPA. | Dr. Hidayatul Khusnah, S.Pd., M.Sc | Dr. Zeni Rusmawati, S.Pd., M.Pd., Ak. CPFRA | Dr. Yuni Shara, S.E., M.Si., CBV., CIIQA., CIQaR., CMA., CERA. | Dr. Yuni Rimawati, S.E., M.S.Ak., Ak., CA., CSRS. | Dr. Nanik Ermawati, S.E., M.Si. | Dr. Saarce Elsy Hatane, S.E., Ak., MBA., CA., CMA., CESA.

Editor : Rafles Ginting., S.E., M.Ak.

Desain Sampul : Eri Setiawan

Tata Letak : Siti Satifah

ISBN : 978-634-315-325-2

No. HKI : 001355347

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, JULI 2026**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi:

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel : eurekamediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2026

All rights reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga buku Akuntansi Manajemen Keberlanjutan ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini hadir sebagai kontribusi akademik dalam memperkaya kajian dan praktik akuntansi manajemen yang berorientasi pada keberlanjutan, seiring dengan meningkatnya perhatian global terhadap isu lingkungan, sosial, dan tata kelola organisasi. Dinamika lingkungan bisnis dan organisasi dewasa ini menuntut perubahan paradigma dalam pengelolaan sumber daya dan pengambilan keputusan. Organisasi tidak lagi hanya dituntut untuk mencapai kinerja ekonomi yang optimal, tetapi juga harus mampu menciptakan nilai sosial serta menjaga kelestarian lingkungan. Dalam konteks tersebut, akuntansi manajemen memiliki peran strategis sebagai sistem informasi yang mendukung perencanaan, pengendalian, evaluasi kinerja, dan pengambilan keputusan yang berkelanjutan. Buku ini disusun untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai berbagai konsep, pendekatan, dan praktik akuntansi manajemen keberlanjutan. Pembahasan dimulai dari fondasi konseptual, dimensi budaya dan kearifan lokal, *Sustainability Management Accounting (SMA)*, pengelolaan biaya lingkungan dan *green budgeting*, hingga perkembangan global terkait *Environmental, Social, and Governance (ESG)*. Selain itu, buku ini juga mengulas pengambilan keputusan strategis berbasis digitalisasi dan *sustainability analytics*, tata kelola dan pengendalian internal, pengelolaan keanekaragaman hayati, integrasi ESG dalam manajemen risiko dan pencegahan fraud, serta penerapan akuntansi manajemen keberlanjutan pada UMKM.

Sebagai respons terhadap perkembangan isu kontemporer, buku ini turut membahas *Sustainability Balanced Scorecard*, ekonomi sirkular (*circular economy*), *green finance*, akuntansi karbon, investasi berkelanjutan, pemanfaatan teknologi digital dan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), keterlibatan pemangku kepentingan (*stakeholder engagement*), keberlanjutan sosial, serta pengelolaan *intellectual capital* sebagai sumber keunggulan kompetitif yang

berkelanjutan. Dengan cakupan yang luas dan multidisipliner, buku ini diharapkan mampu memberikan perspektif yang utuh mengenai peran akuntansi manajemen dalam mendukung pembangunan berkelanjutan. Buku ini ditujukan bagi mahasiswa, akademisi, peneliti, praktisi, manajer, auditor, konsultan, dan pengambil kebijakan yang memiliki perhatian terhadap pengembangan organisasi yang bertanggung jawab dan berkelanjutan. Kehadiran buku ini diharapkan dapat menjadi referensi yang bermanfaat dalam memahami serta mengimplementasikan prinsip-prinsip keberlanjutan dalam berbagai konteks organisasi. Ucapan terima kasih disampaikan kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan buku ini. Kolaborasi dan dedikasi para penulis dari berbagai institusi telah memperkaya isi buku dengan beragam perspektif dan pengalaman akademik yang berharga. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, praktik profesional, serta upaya mewujudkan tata kelola organisasi yang lebih berkelanjutan di masa depan. Akhir kata, segala kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan demi penyempurnaan buku ini pada edisi-edisi berikutnya. Semoga buku Akuntansi Manajemen Keberlanjutan dapat menjadi salah satu referensi yang memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu akuntansi dan praktik keberlanjutan di Indonesia.

Manado, Juni 2026

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB 1 FONDASI KONSEPTUAL AKUNTANSI MANAJEMEN KEBERLANJUTAN	
Oleh: Dr. Mahsina, S.E., M.Si., CSRS., CSP.....	1
A. Pendahuluan.....	1
B. Regulasi Standar dan Standar Global Berkelanjutan ..	3
C. Fungsi dan Peran Akuntansi Manajemen Keberklanjutan.....	6
D. Instrumen dan Metode Akuntansi Manajemen Keberklanjutan.....	7
E. Simpulan.....	10
DAFTAR PUSTAKA.....	12
TENTANG PENULIS	13
BAB 2 AKUNTANSI MANAJEMEN KEBERLANJUTAN DALAM DIMENSI BUDAYA DAN KEARIFAN LOKAL	
Oleh: Dr. Yana Ermawati, S.E., M.Si.	15
A. Pendahuluan.....	15
B. Budaya sebagai Landasan Sosial dalam Akuntansi Manajemen Keberlanjutan.....	16
C. Perspektif Kearifan Lokal dalam Keberlanjutan.....	20
D. Translasi Budaya dan Kearifan Lokal ke dalam Praktik Akuntansi Manajemen Keberlanjutan	31
E. Simpulan.....	35
DAFTAR PUSTAKA.....	38
TENTANG PENULIS	42
BAB 3 SUSTAINABILITY MANAGEMENT ACCOUNTING (SMA): KONSEP, INSTRUMEN, DAN ARSITEKTUR IMPLEMENTASI	
Oleh: Dr. Endah Tri Wahyuningtyas, S.E., M.A., CSRS., AWP.	43
A. Pendahuluan.....	43

B.	Konsep Dasar <i>Sustainability Management Accounting</i>	45
C.	Pergeseran Akuntansi Manajemen Menuju Keberlanjutan	46
D.	Tujuan dan Fungsi <i>Sustainability Management Accounting</i>	49
E.	Informasi Keuangan dan Non Keuangan dalam <i>Sustainability Management Accounting</i>	51
F.	Instrumen Utama <i>Sustainability Management Accounting</i>	53
G.	Arsitektur Implementasi <i>Sustainability Management Accounting</i>	56
H.	Tantangan Implementasi <i>Sustainability Management Accounting</i>	60
I.	Simpulan	62
	DAFTAR PUSTAKA	64
	TENTANG PENULIS	65
BAB 4	PENGUKURAN, KLASIFIKASI, DAN PENGENDALIAN BIAYA LINGKUNGAN & GREEN CAPITAL BUDGETING	
	Oleh: Dr. Yuana Rizky Octaviani Mandagie, S.E., M.Ak.	67
A.	Pendahuluan	67
B.	Konsep Biaya Lingkungan dalam Akuntansi Manajemen	70
C.	Pengukuran Biaya Lingkungan	72
D.	Klasifikasi Biaya Lingkungan	73
E.	Pengendalian Biaya Lingkungan	75
F.	<i>Environmental Management Accounting (EMA)</i>	76
G.	Metode Analisis Biaya Lingkungan	78
H.	<i>Green Capital Budgeting</i>	79
I.	Integrasi ESG dalam <i>Green Capital Budgeting</i>	80
J.	Implikasi Manajerial	81
K.	Tantangan Implementasi	82
L.	Kesimpulan	83

	DAFTAR PUSTAKA.....	84
	TENTANG PENULIS	85
BAB 5	GLOBAL ESG: AKUNTANSI MANAJEMEN KEBERLANJUTAN PERSPEKTIF INTERNASIONAL	
	Oleh: Dr. Gita Arasy Harwida, S.E., M.Tax., Ak., CA., CFrA., BKP., CMA.	87
	A. Pendahuluan.....	87
	B. Munculnya ESG sebagai Kerangka Global.....	89
	C. Hubungan ESG dengan Akuntansi Manajemen.....	90
	D. Evolusi ESG dalam Bisnis Global.....	93
	E. Perspektif Global: ESG, Standar Internasional, dan Transformasi Akuntansi Manajemen	107
	DAFTAR PUSTAKA.....	111
	TENTANG PENULIS	114
BAB 6	PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS, INOVASI, DIGITALISASI, DAN SUSTAINABILITY ANALYTICS	
	Oleh: Dwi Yana Amalia Sari Fala, S.E., M.Si., CSRS, CSP.	115
	A. Pendahuluan.....	115
	B. Pengambilan Keputusan Strategis Berbasis Keberlanjutan.....	116
	C. Inovasi sebagai Mekanisme Penciptaan Nilai Berkelanjutan	119
	D. Digitalisasi dalam Akuntansi Manajemen Keberlanjutan.....	122
	E. <i>Sustainability Analytics</i> sebagai Alat Pengambilan Keputusan	124
	F. Integrasi Strategi, Inovasi, Digitalisasi, dan <i>Analytics</i>	126
	G. Tantangan Implementasi dan Implikasi Manajerial.....	127
	H. Simpulan.....	128
	DAFTAR PUSTAKA.....	130
	TENTANG PENULIS	132

BAB 7	TATA KELOLA, ETIKA, DAN PENGENDALIAN INTERNAL DALAM SISTEM KEBERLANJUTAN ORGANISASI	
	Oleh: Dr. Siti Sofiyah, S.E., M.Sc.	133
	A. Pendahuluan	133
	B. Kerangka Teoritis dan Sistem Keberlanjutan Organisasi	135
	C. Tata Kelola Keberlanjutan dalam Perspektif OECD	139
	D. Tata Kelola Perusahaan dalam Sistem Keberlanjutan	140
	E. Etika.....	144
	F. Pengendalian Internal	148
	G. Implikasi bagi Konteks dan Praktik di Indonesia	152
	H. Kesimpulan.....	155
	DAFTAR PUSTAKA	156
	TENTANG PENULIS	158
BAB 8	AKUNTANSI MANAJEMEN KEBERLANJUTAN UNTUK LINGKUNGAN DAN KEANEKARAGAMAN HAYATI: PENGUKURAN, RISIKO, DAN NILAI EKOLOGIS	
	Oleh: Dr. Robiatul Auliyah, S.E., M.SA.....	159
	A. Pendahuluan	159
	B. Konsep Akuntansi Manajemen Keberlanjutan.....	162
	C. Akuntansi Keanekaragaman Hayati.....	166
	D. Simpulan	171
	DAFTAR PUSTAKA	173
	TENTANG PENULIS	175
BAB 9	AKUNTANSI MANAJEMEN STRATEGIS DALAM KEBERLANJUTAN: INTEGRASI ESG, MANAJEMEN RISIKO, DAN PENCEGAHAN FRAUD	
	Oleh: Eny Maryanti, S.E., M.A., ACPA.	177
	A. Pendahuluan	177
	B. Konsep Akuntansi Manajemen Strategis dalam Keberlanjutan	180

C. Integrasi ESG dalam Akuntansi Manajemen	
Strategis	183
D. Manajemen Risiko dalam Perspektif	
Keberlanjutan.....	186
E. Pencegahan <i>Fraud</i> dalam Sistem Keberlanjutan	190
F. ESG sebagai <i>Risk Mitigation Strategy</i>	192
G. ESG sebagai <i>Legitimacy Tool</i>	194
H. Simpulan.....	196
DAFTAR PUSTAKA.....	199
TENTANG PENULIS	210
BAB 10	AKUNTANSI MANAJEMEN KEBERLANJUTAN
	UNTUK UMKM: STRATEGI, KINERJA,
	DAN SOSIAL-EKONOMI
	Oleh: Dr. Hidayatul Khusnah, S.Pd.,M.Sc
	211
A. Pendahuluan	211
B. Konsep Dasar Akuntansi Manajemen	
Keberlanjutan.....	215
C. Integrasi Keberlanjutan dalam Strategi UMKM	219
D. Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Keberlanjutan....	226
E. Penciptaan Nilai Sosial-Ekonomi	231
F. Kesimpulan	233
DAFTAR PUSTAKA.....	236
TENTANG PENULIS	238
BAB 11	SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD
	Oleh: Dr. Zeni Rusmawati, S.Pd., M.Pd., Ak.
	CPFRA.....
	239
A. Pendahuluan	239
B. Landasan Konseptual <i>Sustainability Balanced</i>	
<i>Scorecard</i> (SBSC).....	240
C. Perumusan Strategi dan <i>Strategy Mapping</i>	
Berbasis Keberlanjutan	244
D. Perancangan <i>Key Lagging Indicators</i> (KLI)	250
E. Perancangan <i>Key Performance Indicators</i> (KPI)	254
F. Integrasi Pengendalian Risiko dalam SBSC.....	258
G. Implementasi SBSC dalam Akuntansi	
Manajemen Keberlanjutan	262
H. Simpulan.....	263

	DAFTAR PUSTAKA	265
	TENTANG PENULIS	269
BAB 12	INTEGRASI <i>GREEN FINANCE</i>, <i>CARBON ACCOUNTING</i> DAN INVESTASI BERKELANJUTAN	
	Oleh: Dr. Yuni Shara, S.E., M.Si., CBV., CIIQA., CIQaR., CMA., CERA.....	271
	A. Pendahuluan	271
	B. Landasan Teoretis: Rekonstruksi Akuntansi Berbasis Lima Pilar (5P)	273
	C. <i>Green Finance</i> : Arsitektur Baru Pendanaan Global	275
	D. <i>Carbon Accounting</i>	277
	E. Investasi Berkelanjutan dan Integrasi ESG	281
	F. Sinergi Ekosistem Akuntansi Berkelanjutan.....	283
	G. Kesimpulan.....	285
	DAFTAR PUSTAKA	287
	TENTANG PENULIS	293
BAB 13	TEKNOLOGI DIGITAL DAN AI DALAM AKUNTANSI MANAJEMEN KEBERLANJUTAN	
	Oleh: Dr. Yuni Rimawati, S.E., M.S.Ak., Ak., CA., CSRS.....	295
	A. Pendahuluan	295
	B. Transformasi Digital dalam Akuntansi Manajemen Keberlanjutan	296
	C. Digitalisasi Data Keberlanjutan	297
	D. Simpulan	302
	DAFTAR PUSTAKA	305
	TENTANG PENULIS	307
BAB 14	STAKEHOLDER ENGAGEMENT DAN KEBERLANJUTAN SOSIAL	
	Oleh: Dr. Nanik Ermawati, S.E., M.Si.	309
	A. Pendahuluan	309
	B. Landasan Teori.....	313
	C. Akuntansi Manajemen Keberlanjutan	316
	D. <i>Stakeholder Engagement</i>	318
	E. Keberlanjutan Sosial	320

F. Integrasi <i>Stakeholder Engagement</i> dalam Akuntansi Manajemen.....	322
G. <i>Green Accounting</i> dan Efisiensi Keuangan	324
H. Studi Kasus.....	326
I. Implikasi dan <i>Future Research</i>	328
J. Kesimpulan	330
DAFTAR PUSTAKA.....	332
TENTANG PENULIS	335
BAB 15 INTELLECTUAL CAPITAL: HUMAN, STRUCTURAL, DAN RELATIONAL CAPITAL DALAM AKUNTANSI MANAJEMEN KEBERLANJUTAN Oleh: Dr. Saarce Elsy Hatane, S.E., Ak., MBA., CA., CMA., CESA.....	337
A. Pendahuluan	337
B. <i>Intellectual Capital</i> dalam Akuntansi Manajemen Keberlanjutan.....	338
C. Tiga Pilar <i>Intellectual Capital</i>	340
D. <i>Human Capital</i> : Kompetensi, Etika, dan Kapabilitas Keberlanjutan	341
E. <i>Structural Capital</i> : Sistem, Proses, Teknologi, dan Budaya Organisasi.....	343
F. <i>Relational Capital</i> : Kepercayaan, Reputasi, dan Hubungan dengan <i>Stakeholder</i>	345
G. Sinergi <i>Human, Structural, dan Relational Capital</i> dalam Penciptaan Nilai Berkelanjutan	347
H. <i>Intellectual Capital</i> dan Pengambilan Keputusan Manajerial.....	348
I. Pengukuran <i>Intellectual Capital</i> dalam Konteks Keberlanjutan.....	349
J. VAIC dan Keterbatasannya dalam Mengukur <i>Intellectual Capital</i>	351
K. <i>Intellectual Capital</i> , ESG, dan SDGs.....	355
L. <i>Intellectual Capital</i> dalam Sistem Pengendalian Manajemen Keberlanjutan	356
M. Risiko Ketika <i>Intellectual Capital</i> Tidak Dikelola	357

N. Masa Depan <i>Intellectual Capital</i> : Digitalisasi, <i>Artificial Intelligence</i> , dan <i>Sustainability Analytics</i>	358
O. Kesimpulan.....	359
DAFTAR PUSTAKA.....	361
TENTANG PENULIS	366

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Sistesis Nilai Keberlanjutan dalam Kearifan Lokal Indonesia	26
Tabel 3.1	Pergeseran Akuntansi Manajemen Tradisional Menuju <i>Sustainability Management Accounting</i>	48
Tabel 3.2	Instrumen <i>Sustainability Management Accounting</i>	54
Tabel 3.3	Arsitektur Implementasi <i>Sustainability Management Accounting</i>	59
Tabel 4.1	Klasifikasi Biaya Lingkungan	75
Tabel 5.1	Perbandingan Akuntansi Manajemen	90
Tabel 5.2	Contoh Peran Akuntansi Manajemen dalam Fungsi Perencanaan dan Penganggaran	100
Tabel 5.3	Contoh <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) yang Perhitungannya dilakukan oleh Akuntansi Manajemen	101
Tabel 5.4	Hubungan GRI dengan Akuntansi Manajemen	109
Tabel 6.1	Dimensi Pengambilan Keputusan Strategis Berbasis Keberlanjutan	117
Tabel 6.2	Jenis Inovasi Keberlanjutan dan Ukuran Manajerial	120
Tabel 6.3	Teknologi Digital dan Fungsi Manajerial Keberlanjutan	123
Tabel 6.4	Tingkatan <i>Sustainability Analytics</i>	125
Tabel 6.5	Integrasi Strategi, Inovasi, Digitalisasi, dan <i>Sustainability Analytics</i>	127
Tabel 11.1	Contoh <i>Key Lagging Indicators</i> dalam <i>Sustainability Balanced Scorecard</i>	252
Tabel 11.2	Contoh <i>Key Performance Indicators</i> dalam <i>Sustainability Balanced</i>	256
Tabel 11.3	Tahapan Implementasi <i>Sustainability Balanced Scorecard</i>	263

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	<i>Arsitektur Implementasi Sustainability Management Accounting (SMA)</i>	58
Gambar 4.1	<i>Integrasi Environmental Management Accounting dan Green Capital Budgeting</i>	80
Gambar 5.1	<i>Hubungan ESG dan Akuntansi Manajemen</i>	92
Gambar 5.2	<i>Proses terbentuknya konsep Sustainability Management Accounting (SMA)</i>	95
Gambar 5.3	<i>Pengendalian ESG dalam Penerapan Akuntansi Manajemen</i>	101
Gambar 5.4	<i>Konsep ESG, Akuntansi Manajemen dan Pengambilan Keputusan</i>	104
Gambar 8.1	<i>Konsep Akuntansi Manajemen Keberlanjutan</i>	163
Gambar 10.1	<i>Model Bisnis UMKM Berbasis Nilai Sosial-Ekonomi</i>	224
Gambar 11.1	<i>Framework SBSC</i>	243
Gambar 11.2	<i>Strategy Map Sustainability Balanced Scorecard</i>	246
Gambar 11.3	<i>Integrasi Enterprise Risk Management dalam Sustainability Balanced Scorecard</i>	260
Gambar 12.1	<i>Scope of Emissions</i>	279



AKUNTANSI MANAJEMEN KEBERLANJUTAN

Penulis:

Dr. Mahsina, S.E., M.Si., CSRS., CSP.

Dr. Yana Ermawati, S.E., M.Si.

Dr. Endah Tri Wahyuningtyas, S.E., M.A., CSRS., AWP.

Dr. Yuana Rizky Octaviani Mandagie, S.E., M.Ak.

**Dr. Gita Arasy Harwida, S.E., M.Tax., Ak., CA., CFrA., BKP.,
CMA.**

Dwi Yana Amalia Sari Fala, S.E., M.Si., CSRS, CSP.

Dr. Siti Sofiyah, S.E., M.Sc.

Dr. Robiatul Auliyah, S.E., M.SA.

Eny Maryanti, S.E., M.A., ACPA.

Dr. Hidayatul Khusnah, S.Pd., M.Sc

Dr. Zeni Rusmawati, S.Pd., M.Pd., Ak. CPFRA

Dr. Yuni Shara, S.E., M.Si., CBV., CIIQA., CIQaR., CMA., CERA.

Dr. Yuni Rimawati, S.E., M.S.Ak., Ak., CA., CSRS.

Dr. Nanik Ermawati, S.E., M.Si.

Dr. Saarce Elsy Hatane, S.E., Ak., MBA., CA., CMA., CESA.

Editor:

Rafles Ginting., S.E., M.Ak.



BAB 11

SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD

Dr. Zeni Rusmawati, S.Pd., M.Pd., Ak. CPFRA
Universitas Muhammadiyah Surabaya

A. Pendahuluan

Perkembangan lingkungan bisnis global yang semakin kompleks menuntut organisasi untuk tidak hanya berfokus pada pencapaian kinerja finansial, tetapi juga memperhatikan aspek keberlanjutan yang mencakup dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan. Transformasi ini mendorong perubahan paradigma dalam akuntansi manajemen, dari yang semula berorientasi jangka pendek menjadi lebih strategis dan berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) hadir sebagai pendekatan inovatif yang mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam kerangka pengukuran kinerja organisasi secara komprehensif dan sistematis.

Sustainability Balanced Scorecard tidak hanya memperluas perspektif tradisional Balanced Scorecard dengan memasukkan dimensi lingkungan dan sosial, tetapi juga memperkuat keterkaitan antara strategi, Key Leading Indicators (KLI), dan Key Performance Indicators (KPI). Melalui integrasi ini, organisasi mampu menerjemahkan visi dan strategi keberlanjutan ke dalam ukuran kinerja yang terukur dan dapat dikendalikan. Selain itu, SBSC berperan penting dalam mendukung pengendalian risiko, khususnya risiko yang berkaitan dengan isu keberlanjutan seperti perubahan iklim, reputasi, kepatuhan regulasi, dan tanggung jawab sosial perusahaan.

Penerapan SBSC dalam akuntansi manajemen keberlanjutan memberikan kerangka kerja yang holistik untuk perencanaan, pengukuran, dan evaluasi kinerja organisasi. Dengan menghubungkan indikator leading dan lagging secara strategis, organisasi dapat meningkatkan kemampuan prediktif sekaligus responsif terhadap dinamika lingkungan bisnis. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai strategi, KLI & KPI, serta mekanisme pengendalian risiko dalam perspektif SBSC menjadi krusial bagi praktisi dan akademisi dalam mengembangkan sistem manajemen kinerja yang adaptif dan berorientasi keberlanjutan.

Bab ini bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif konsep Sustainability Balanced Scorecard sebagai alat strategis dalam akuntansi manajemen keberlanjutan, meliputi perumusan strategi, pengembangan indikator kinerja utama, serta integrasi pengendalian risiko. Pembahasan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam mendukung implementasi manajemen kinerja yang tidak hanya efektif, tetapi juga berkelanjutan

B. Landasan Konseptual *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC)

Konsep *Balanced Scorecard* (BSC) pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 sebagai suatu kerangka kerja manajemen strategis yang bertujuan untuk menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam serangkaian ukuran kinerja yang lebih komprehensif. Sebelum diperkenalkannya BSC, sistem pengukuran kinerja organisasi umumnya lebih berfokus pada indikator keuangan, sehingga kurang mampu menggambarkan faktor non-keuangan yang juga berperan penting dalam keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* dikembangkan untuk memberikan keseimbangan antara ukuran kinerja finansial dan non-finansial melalui empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan,

perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1992, 1996)

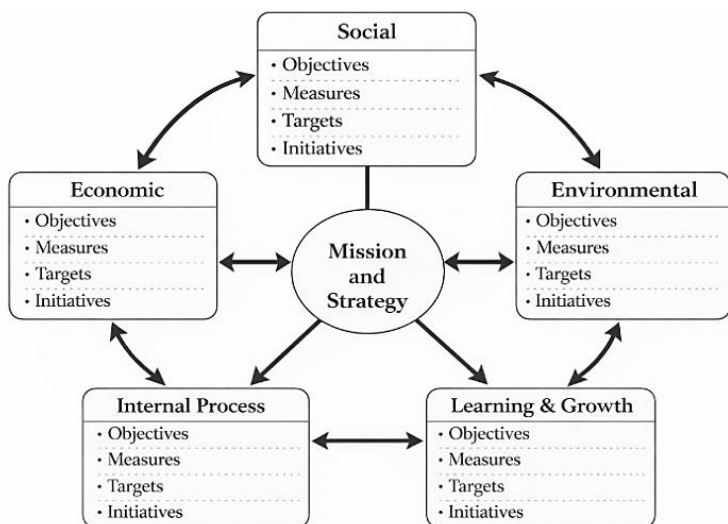
Keempat perspektif tersebut saling terhubung melalui hubungan sebab-akibat yang menunjukkan bagaimana peningkatan kapasitas organisasi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat meningkatkan efektivitas proses bisnis internal, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan nilai bagi pelanggan serta kinerja keuangan organisasi. Perspektif keuangan (*financial perspective*) berfokus pada pencapaian kinerja ekonomi organisasi yang biasanya diukur melalui indikator seperti pertumbuhan pendapatan, profitabilitas, pengembalian investasi, serta efisiensi biaya. Perspektif pelanggan (*customer perspective*) berkaitan dengan bagaimana organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan melalui indikator seperti kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, serta pangsa pasar. Sementara itu, perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*) menekankan pentingnya efektivitas dan efisiensi proses operasional organisasi dalam menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemegang saham. Perspektif ini mencakup berbagai aktivitas organisasi mulai dari proses inovasi, proses produksi, hingga pelayanan kepada pelanggan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam meningkatkan kapasitas sumber daya manusia, sistem informasi, serta budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pengembangan berkelanjutan. Melalui peningkatan kapasitas pada perspektif ini, organisasi diharapkan mampu memperbaiki proses internal sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan secara berkelanjutan.

Seiring dengan meningkatnya perhatian global terhadap isu pembangunan berkelanjutan, muncul kebutuhan untuk mengintegrasikan aspek lingkungan dan sosial ke dalam sistem manajemen strategis organisasi. *Balanced Scorecard* tradisional dinilai belum secara eksplisit memasukkan dimensi keberlanjutan dalam kerangka pengukuran kinerja organisasi.

Oleh karena itu, konsep *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) dikembangkan sebagai perluasan dari BSC yang mengintegrasikan tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam satu kerangka strategis yang terpadu (Figge et al., 2002). SBSC memungkinkan organisasi untuk memasukkan indikator keberlanjutan ke dalam sistem pengukuran kinerja sehingga strategi perusahaan tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja finansial, tetapi juga memperhatikan dampak aktivitas organisasi terhadap lingkungan dan masyarakat.

Pengembangan SBSC dilakukan dengan berbagai pendekatan, antara lain dengan mengintegrasikan indikator keberlanjutan ke dalam empat perspektif BSC yang sudah ada atau dengan menambahkan perspektif baru yang secara khusus berfokus pada aspek keberlanjutan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk menghubungkan strategi bisnis dengan prinsip pembangunan berkelanjutan melalui peta strategi yang menunjukkan hubungan sebab-akibat antara kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan (Schaltegger & Wagner, 2006). Dengan demikian, SBSC tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi juga sebagai instrumen manajemen strategis yang membantu organisasi dalam mengintegrasikan tujuan keberlanjutan ke dalam proses pengambilan keputusan.

Kerangka SBSC yang mengintegrasikan berbagai perspektif keberlanjutan dalam sistem manajemen strategis organisasi dapat dilihat pada Gambar 11.1 Pada kerangka tersebut, *mission and strategy* ditempatkan sebagai pusat yang menghubungkan berbagai perspektif kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator kinerja yang dikembangkan dalam SBSC harus selaras dengan visi dan strategi organisasi.



Gambar 11.1 *Framework SBSC*

SBSC dalam kerangka tersebut terdiri dari lima perspektif utama, yaitu economic, social, environmental, internal process, serta learning and growth. Perspektif economic berkaitan dengan pencapaian kinerja ekonomi organisasi, seperti profitabilitas, efisiensi biaya, dan peningkatan nilai perusahaan. Perspektif social menggambarkan tanggung jawab organisasi terhadap karyawan, masyarakat, serta pemangku kepentingan lainnya. Sementara itu, perspektif environmental berfokus pada pengelolaan dampak lingkungan yang dihasilkan dari aktivitas organisasi, seperti pengurangan emisi, efisiensi penggunaan energi, serta pengelolaan sumber daya alam secara berkelanjutan. Selain itu, perspektif internal process menjelaskan proses internal organisasi yang mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan melalui peningkatan efisiensi operasional serta penerapan praktik bisnis yang berkelanjutan. Perspektif *learning and growth* berkaitan dengan pengembangan kapasitas organisasi melalui peningkatan kompetensi sumber daya manusia, inovasi, serta penguatan sistem informasi dan budaya organisasi. Setiap perspektif tersebut diterjemahkan ke dalam empat komponen utama, yaitu objectives, measures, targets, dan initiatives yang berfungsi

untuk menerjemahkan strategi organisasi ke dalam indikator kinerja yang dapat diukur (Figge et al., 2002).

Dalam perkembangannya, penerapan SBSC juga semakin erat kaitannya dengan konsep *Environmental, Social, and Governance* (ESG) yang menjadi kerangka penting dalam menilai keberlanjutan dan tanggung jawab organisasi terhadap para pemangku kepentingan. Dimensi environmental berkaitan dengan dampak aktivitas organisasi terhadap lingkungan, seperti penggunaan energi, emisi karbon, serta pengelolaan sumber daya alam. Dimensi social mencakup tanggung jawab organisasi terhadap karyawan, pelanggan, dan masyarakat, termasuk aspek kesejahteraan pekerja, kesetaraan kesempatan, serta kontribusi terhadap pembangunan sosial. Sementara itu, dimensi governance berkaitan dengan sistem tata kelola perusahaan yang transparan, akuntabel, dan beretika dalam pengambilan keputusan organisasi. Integrasi prinsip ESG ke dalam SBSC memungkinkan organisasi untuk memantau dan mengevaluasi kinerja keberlanjutan secara lebih sistematis, sekaligus menciptakan nilai jangka panjang bagi perusahaan dan para pemangku kepentingan.

C. Perumusan Strategi dan *Strategy Mapping* Berbasis Keberlanjutan

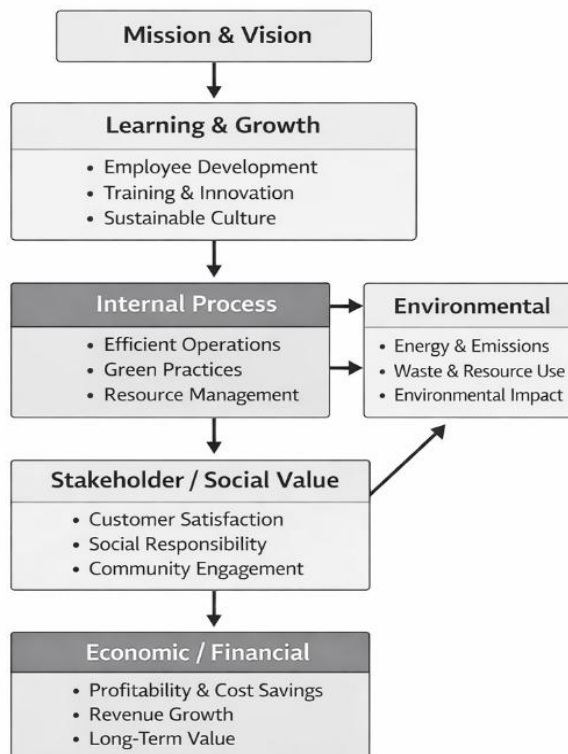
Perumusan strategi berbasis keberlanjutan merupakan salah satu tahap penting dalam implementasi *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC). Pada tahap ini, organisasi menerjemahkan visi dan misi yang berorientasi pada keberlanjutan ke dalam tujuan strategis yang lebih operasional dan terukur. Integrasi aspek keberlanjutan ke dalam strategi organisasi bertujuan untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja ekonomi, tetapi juga memperhatikan dampak sosial dan lingkungan dalam jangka panjang. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan nilai yang berkelanjutan bagi perusahaan sekaligus memberikan manfaat bagi masyarakat dan lingkungan di sekitarnya.

Dalam konteks manajemen strategis modern, organisasi semakin dituntut untuk mempertimbangkan berbagai faktor keberlanjutan dalam proses pengambilan keputusan strategis (Rusmawati, et al, 2025). Hal ini disebabkan oleh meningkatnya tekanan dari berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, investor, konsumen, dan masyarakat, yang menuntut perusahaan untuk beroperasi secara lebih bertanggung jawab dan berkelanjutan. Oleh karena itu, integrasi prinsip keberlanjutan dalam strategi organisasi tidak lagi dianggap sebagai pilihan tambahan, tetapi telah menjadi bagian penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang (Porter & Kramer, 2011).

Salah satu alat yang digunakan dalam proses perumusan strategi tersebut adalah *strategy map*. *Strategy map* merupakan representasi visual yang menggambarkan hubungan sebab-akibat antara berbagai tujuan strategis dalam organisasi. Dalam konteks manajemen strategis, *strategy map* membantu organisasi dalam menerjemahkan visi dan strategi ke dalam serangkaian tujuan yang saling terhubung di berbagai perspektif kinerja organisasi. Melalui *strategy map*, organisasi dapat memahami bagaimana berbagai aktivitas dan sumber daya yang dimiliki dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis secara keseluruhan.

Strategy map biasanya disusun secara hierarkis dengan menunjukkan keterkaitan antara perspektif *learning and growth*, *internal process*, *stakeholder* atau *customer value*, serta *economic* atau *financial performance*. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi fondasi utama karena berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, inovasi, serta peningkatan kapasitas organisasi. Peningkatan kapasitas pada perspektif ini akan mendukung efektivitas proses bisnis internal. Proses internal yang efisien dan berkelanjutan selanjutnya dapat meningkatkan nilai bagi pelanggan maupun pemangku kepentingan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja ekonomi organisasi (Hubbard, 2009; Kaplan & Norton, 2004).

Dalam kerangka *Sustainability Balanced Scorecard*, strategy map juga mengintegrasikan dimensi keberlanjutan seperti aspek sosial dan lingkungan ke dalam hubungan sebab-akibat tersebut. Hal ini memungkinkan organisasi untuk memahami bagaimana inisiatif keberlanjutan, seperti efisiensi energi, inovasi produk ramah lingkungan, serta peningkatan tanggung jawab sosial perusahaan, dapat memengaruhi kinerja operasional dan kinerja ekonomi organisasi secara keseluruhan (Figge et al., 2002). Ilustrasi hubungan sebab-akibat antar perspektif dalam kerangka strategi berbasis keberlanjutan dapat dilihat pada Gambar 11.2.



Gambar 11.2 *Strategy Map Sustainability Balanced Scorecard*

Gambar tersebut menggambarkan hubungan sebab-akibat antara berbagai perspektif strategis dalam organisasi yang dimulai **dari** mission and vision sebagai arah utama

strategi perusahaan. Perspektif *learning and growth* menekankan pentingnya pengembangan sumber daya manusia, peningkatan kompetensi karyawan, serta pembentukan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan keberlanjutan. Peningkatan kapasitas organisasi pada perspektif ini akan mendukung peningkatan efektivitas internal process, seperti efisiensi operasional, penerapan praktik bisnis ramah lingkungan, serta pengelolaan sumber daya secara berkelanjutan. Selanjutnya, peningkatan kualitas proses internal dapat berkontribusi terhadap penciptaan nilai bagi pemangku kepentingan melalui perspektif stakeholder atau *social value*, seperti peningkatan kepuasan pelanggan, tanggung jawab sosial perusahaan, serta keterlibatan masyarakat. Pada akhirnya, keberhasilan dalam mengelola berbagai perspektif tersebut akan berdampak pada peningkatan *economic* atau *financial performance*, seperti peningkatan profitabilitas, pertumbuhan pendapatan, serta penciptaan nilai jangka panjang bagi organisasi. Dengan demikian, *strategy map* dalam SBSC menunjukkan bahwa keberhasilan kinerja ekonomi organisasi tidak hanya ditentukan oleh faktor finansial, tetapi juga oleh pengelolaan aspek sosial dan lingkungan secara terintegrasi (Figge et al., 2002; Kaplan & Norton, 2004).

Salah satu langkah penting dalam penyusunan *strategy map* berbasis keberlanjutan adalah melakukan identifikasi isu material yang relevan dengan aktivitas organisasi. Isu material merupakan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan yang memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi serta memengaruhi keputusan para pemangku kepentingan. Identifikasi isu material biasanya dilakukan melalui berbagai metode, seperti analisis pemangku kepentingan (*stakeholder analysis*), evaluasi risiko keberlanjutan, serta analisis dampak lingkungan dan sosial dari aktivitas operasional organisasi. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memfokuskan strategi keberlanjutan pada isu-isu yang paling relevan dan memiliki dampak terbesar terhadap keberlanjutan

perusahaan maupun masyarakat (Adams, 2017; Global Reporting Initiative, 2021).

Setelah isu material berhasil diidentifikasi, organisasi kemudian dapat menerjemahkan isu tersebut ke dalam tujuan strategis yang lebih spesifik. Tujuan strategis tersebut selanjutnya dipetakan dalam strategy map untuk menggambarkan hubungan sebab-akibat antara berbagai perspektif dalam Sustainability Balanced Scorecard. Sebagai contoh, peningkatan kompetensi karyawan melalui pelatihan keberlanjutan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengembangkan inovasi produk yang lebih ramah lingkungan. Inovasi tersebut kemudian dapat meningkatkan efisiensi proses produksi serta mengurangi dampak lingkungan dari aktivitas operasional perusahaan. Pada akhirnya, peningkatan efisiensi dan inovasi tersebut dapat meningkatkan kepuasan pelanggan serta memperkuat kinerja ekonomi organisasi secara keseluruhan.

Selain menggambarkan hubungan sebab-akibat antara berbagai perspektif kinerja organisasi, strategy map juga membantu manajemen dalam mengkomunikasikan strategi keberlanjutan kepada seluruh bagian organisasi. Melalui visualisasi strategi yang jelas, seluruh anggota organisasi dapat memahami bagaimana kontribusi masing-masing unit kerja terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan. Hal ini sangat penting karena keberhasilan implementasi strategi keberlanjutan tidak hanya bergantung pada keputusan manajemen puncak, tetapi juga pada keterlibatan seluruh elemen organisasi dalam menjalankan strategi tersebut.

Dalam praktiknya, perumusan strategi berbasis keberlanjutan juga sering diselaraskan dengan berbagai standar dan kerangka kerja global yang telah diakui secara internasional. Salah satu kerangka kerja yang paling banyak digunakan adalah *Global Reporting Initiative* (GRI). Standar GRI memberikan pedoman bagi organisasi dalam mengidentifikasi, mengukur, serta melaporkan kinerja keberlanjutan secara transparan dan

akuntabel kepada para pemangku kepentingan. Melalui standar ini, organisasi dapat memastikan bahwa strategi keberlanjutan yang dirumuskan sejalan dengan praktik pelaporan keberlanjutan yang diakui secara global (Global Reporting Initiative, 2021).

Selain GRI, banyak organisasi juga menyelaraskan strategi keberlanjutan mereka dengan *Sustainable Development Goals* (SDGs) yang dicanangkan oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa pada tahun 2015. SDGs terdiri dari 17 tujuan pembangunan berkelanjutan yang mencakup berbagai aspek penting, seperti pengentasan kemiskinan, perlindungan lingkungan, peningkatan kesejahteraan masyarakat, serta pembangunan ekonomi yang inklusif. Dengan mengintegrasikan SDGs ke dalam strategi organisasi, perusahaan dapat memastikan bahwa aktivitas bisnis mereka turut berkontribusi terhadap pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan di tingkat global (United Nations, 2022).

Penyelarasan strategi organisasi dengan standar GRI dan SDGs juga dapat meningkatkan legitimasi serta reputasi perusahaan di mata para pemangku kepentingan. Perusahaan yang mampu menunjukkan komitmen yang kuat terhadap keberlanjutan cenderung memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dari investor, konsumen, maupun masyarakat. Selain itu, integrasi strategi keberlanjutan juga dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi peluang inovasi, meningkatkan efisiensi operasional, serta mengurangi risiko yang berkaitan dengan isu lingkungan dan sosial.

Dengan demikian, perumusan strategi berbasis keberlanjutan dalam kerangka Sustainability Balanced Scorecard menekankan pentingnya penerjemahan visi dan misi keberlanjutan ke dalam peta strategi (*strategy map*) yang terstruktur. Melalui *strategy map*, organisasi dapat menggambarkan hubungan sebab-akibat antar perspektif kinerja sekaligus mengintegrasikan isu material yang relevan dengan aktivitas bisnis. Selain itu, penyelarasan strategi organisasi dengan standar global seperti GRI dan SDGs

memungkinkan perusahaan untuk memastikan bahwa strategi keberlanjutan yang dirumuskan tidak hanya relevan secara internal, tetapi juga sejalan dengan agenda pembangunan berkelanjutan di tingkat global.

D. Perancangan *Key Lagging Indicators* (KLI)

Dalam sistem manajemen kinerja organisasi, indikator kinerja digunakan untuk menilai sejauh mana strategi yang telah dirancang mampu menghasilkan hasil yang diharapkan. Penggunaan indikator kinerja memungkinkan organisasi untuk memantau perkembangan implementasi strategi secara sistematis serta mengevaluasi dampak dari berbagai kebijakan dan program yang telah dijalankan. Salah satu jenis indikator yang umum digunakan dalam evaluasi kinerja adalah **Key Lagging Indicators (KLI)**. KLI merupakan indikator yang berfokus pada hasil akhir dari suatu aktivitas atau strategi yang telah dilaksanakan. Oleh karena itu, indikator ini sering disebut sebagai *outcome-based indicators*, karena mencerminkan hasil nyata dari proses atau kegiatan yang telah berlangsung sebelumnya (Parmenter, 2010).

Dalam konteks pengukuran kinerja organisasi, lagging indicators memberikan gambaran mengenai pencapaian kinerja setelah suatu strategi atau kebijakan dijalankan. Indikator ini biasanya digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan dalam jangka waktu tertentu. Oleh karena itu, KLI sering digunakan dalam evaluasi kinerja organisasi secara periodik, misalnya pada akhir periode operasional, setelah implementasi program strategis tertentu, atau dalam proses pelaporan kinerja tahunan perusahaan. Dengan memanfaatkan indikator ini, manajemen dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai dampak kebijakan organisasi terhadap kinerja bisnis secara keseluruhan.

Konsep lagging indicators juga berkaitan erat dengan sistem **performance measurement systems** yang digunakan oleh organisasi untuk memantau dan mengevaluasi kinerja strategis. Sistem pengukuran kinerja yang efektif harus mampu menghubungkan aktivitas operasional dengan hasil strategis yang dihasilkan oleh organisasi. Artinya, indikator yang digunakan tidak hanya mengukur aktivitas yang dilakukan, tetapi juga mengukur dampak dari aktivitas tersebut terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal ini, indikator hasil seperti Key Lagging Indicators menjadi komponen penting dalam menilai keberhasilan implementasi strategi organisasi secara keseluruhan serta dalam mengevaluasi efektivitas berbagai program yang telah dijalankan (Neely et al., 2005).

Dalam kerangka Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), Key Lagging Indicators berperan penting dalam mengevaluasi keberhasilan implementasi strategi keberlanjutan. Indikator ini digunakan untuk menilai dampak nyata dari kebijakan atau inisiatif keberlanjutan yang telah diterapkan oleh organisasi. Melalui indikator hasil tersebut, organisasi dapat mengetahui sejauh mana strategi keberlanjutan yang diterapkan mampu menghasilkan nilai ekonomi sekaligus memberikan kontribusi positif terhadap kesejahteraan sosial dan pelestarian lingkungan. Dengan demikian, penggunaan lagging indicators dalam SBSC memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi pencapaian tujuan keberlanjutan secara lebih komprehensif.

Secara umum, terdapat beberapa karakteristik utama dari *Key Lagging Indicators* dalam pengukuran kinerja keberlanjutan. Pertama, indikator ini bersifat **result-oriented**, yaitu menggambarkan hasil yang telah dicapai setelah suatu aktivitas atau strategi dilaksanakan. Kedua, indikator ini umumnya bersifat **kuantitatif dan terukur**, sehingga memungkinkan organisasi untuk melakukan evaluasi kinerja secara objektif. Ketiga, indikator ini berkaitan dengan pencapaian tujuan strategis dalam jangka menengah hingga jangka panjang. Hal ini disebabkan karena dampak dari suatu strategi sering kali baru dapat terlihat setelah strategi tersebut

dijalankan dalam periode waktu tertentu. Dengan demikian, lagging indicators memberikan gambaran mengenai efektivitas strategi yang telah diterapkan oleh organisasi serta membantu manajemen dalam mengevaluasi keberhasilan implementasi strategi tersebut

Dalam praktiknya, *Key Lagging Indicators* dalam SBSC dapat diklasifikasikan ke dalam tiga dimensi utama keberlanjutan, yaitu **ekonomi, sosial, dan lingkungan**. Ketiga dimensi tersebut mencerminkan pendekatan *triple bottom line*, yang menekankan pentingnya keseimbangan antara kinerja ekonomi, tanggung jawab sosial, dan perlindungan lingkungan dalam aktivitas organisasi (Elkington, 1997).

Tabel 11.1 Contoh *Key Lagging Indicators* dalam *Sustainability Balanced Scorecard*

Dimensi	Contoh <i>Key Lagging Indicators</i>	Deskripsi
Ekonomi	Profitabilitas, pertumbuhan pendapatan, ROI	Mengukur pencapaian kinerja finansial organisasi
Sosial	Kepuasan pelanggan, retensi karyawan, keselamatan kerja	Menggambarkan dampak organisasi terhadap pemangku kepentingan
Lingkungan	Emisi karbon, konsumsi energi, volume limbah	Mengukur dampak aktivitas organisasi terhadap lingkungan

Sumber : Elkington (1998), Eccles & Krzus (2010), Searcy (2012), Global Reporting Initiative (2021)

Pada dimensi **ekonomi**, *Key Lagging Indicators* berkaitan dengan kinerja finansial organisasi. Beberapa indikator yang sering digunakan antara lain tingkat profitabilitas, pertumbuhan pendapatan, return on investment (ROI), serta efisiensi biaya operasional. Indikator-indikator tersebut mencerminkan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai ekonomi secara berkelanjutan bagi pemegang saham dan pemangku

kepentingan lainnya. Selain itu, indikator ekonomi juga dapat memberikan gambaran mengenai stabilitas finansial organisasi serta kemampuannya dalam mempertahankan daya saing di pasar (Eccles & Krzus, 2010).

Pada dimensi **sosial**, indikator digunakan untuk menilai dampak organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, pelanggan, maupun masyarakat secara luas. Contoh indikator sosial yang sering digunakan antara lain tingkat kepuasan pelanggan, tingkat retensi karyawan, tingkat keselamatan kerja, serta kontribusi perusahaan terhadap program tanggung jawab sosial perusahaan. Pengukuran kinerja sosial ini menjadi semakin penting karena organisasi modern diharapkan tidak hanya menghasilkan keuntungan ekonomi, tetapi juga memberikan manfaat bagi masyarakat secara luas serta membangun hubungan yang baik dengan para pemangku kepentingan.

Sementara itu, pada dimensi **lingkungan**, indikator digunakan untuk menilai dampak aktivitas organisasi terhadap lingkungan. Beberapa indikator yang umum digunakan antara lain tingkat emisi karbon, penggunaan energi, intensitas penggunaan air, serta volume limbah yang dihasilkan oleh aktivitas operasional perusahaan. Pengukuran indikator lingkungan ini membantu organisasi dalam mengevaluasi sejauh mana strategi keberlanjutan yang diterapkan mampu mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan serta meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya alam. Selain itu, indikator lingkungan juga dapat digunakan untuk memantau kepatuhan organisasi terhadap berbagai regulasi lingkungan yang berlaku.

Perancangan Key Lagging Indicators yang efektif memerlukan keselarasan antara indikator yang digunakan dengan tujuan strategis organisasi. Indikator yang dipilih harus mampu merepresentasikan pencapaian strategi jangka panjang serta memberikan informasi yang relevan bagi proses pengambilan keputusan manajerial. Selain itu, indikator tersebut juga harus dapat diukur secara konsisten dan dapat

dibandingkan dari waktu ke waktu sehingga organisasi dapat memantau perkembangan kinerja keberlanjutan secara berkelanjutan. Konsistensi dalam pengukuran indikator juga penting agar organisasi dapat melakukan evaluasi tren kinerja serta mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dalam implementasi strategi (Neely et al., 2005).

Dengan demikian, Key Lagging Indicators dalam Sustainability Balanced Scorecard berfungsi sebagai alat evaluasi yang penting untuk menilai keberhasilan implementasi strategi keberlanjutan organisasi. Melalui penggunaan indikator hasil yang terukur, organisasi dapat memahami sejauh mana strategi yang telah dirancang mampu menghasilkan kinerja ekonomi yang berkelanjutan, meningkatkan kesejahteraan sosial, serta mengurangi dampak lingkungan dari aktivitas operasional organisasi. Dengan kata lain, KLI membantu organisasi dalam memastikan bahwa strategi keberlanjutan yang diterapkan benar-benar memberikan dampak nyata bagi perusahaan maupun bagi masyarakat dan lingkungan secara lebih luas.

E. Perancangan *Key Performance Indicators* (KPI)

Selain indikator hasil yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi, sistem manajemen kinerja juga memerlukan indikator yang mampu menggambarkan aktivitas atau faktor pendorong yang memengaruhi kinerja di masa depan. Indikator tersebut dikenal sebagai *Key Performance Indicators* (KPI). KPI merupakan ukuran kinerja yang digunakan untuk menilai sejauh mana organisasi berhasil mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan. Dalam praktik manajemen modern, KPI tidak hanya digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara keseluruhan, tetapi juga untuk memantau kinerja unit kerja, proses bisnis, serta aktivitas operasional yang mendukung implementasi strategi organisasi (Rusmawati, et al., 2025).

Secara konseptual, KPI sering dikaitkan dengan *leading indicators*, yaitu indikator yang menggambarkan aktivitas atau faktor yang memengaruhi kinerja di masa depan. Berbeda

dengan lagging indicators yang berfokus pada hasil akhir, KPI sebagai leading indicators berperan dalam memberikan sinyal awal mengenai potensi pencapaian kinerja organisasi. Dengan memantau indikator ini secara berkala, organisasi dapat mengidentifikasi potensi permasalahan lebih awal serta melakukan tindakan korektif sebelum dampak negatif terhadap kinerja organisasi terjadi. Dalam konteks yang lebih luas, penggunaan leading indicators memungkinkan organisasi untuk menerapkan pendekatan *predictive performance management*, yaitu pengelolaan kinerja yang tidak hanya bersifat evaluatif, tetapi juga proaktif dan berbasis prediksi.

Dalam kerangka *Balanced Scorecard*, KPI digunakan untuk menerjemahkan strategi organisasi ke dalam indikator yang dapat diukur pada berbagai perspektif strategis, seperti perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Setiap perspektif memiliki indikator kinerja yang berbeda, namun saling terhubung melalui hubungan sebab-akibat yang mencerminkan strategi organisasi secara keseluruhan. Melalui pendekatan ini, organisasi dapat memastikan bahwa setiap aktivitas operasional memiliki kontribusi yang jelas terhadap pencapaian tujuan strategis, sehingga meningkatkan konsistensi antara perencanaan strategis dan implementasi operasional (Kaplan & Norton, 1996, 2004).

Dalam konteks Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), KPI tidak hanya mencakup indikator keuangan, tetapi juga indikator yang berkaitan dengan aspek sosial dan lingkungan. Integrasi KPI keuangan dan non-keuangan memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi kinerja secara holistik, sehingga keberhasilan strategi tidak hanya diukur dari pencapaian finansial, tetapi juga dari kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai sosial dan menjaga keberlanjutan lingkungan. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa integrasi indikator keberlanjutan ke dalam sistem pengukuran kinerja dapat meningkatkan transparansi organisasi, memperkuat

akuntabilitas, serta meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap perusahaan

Tabel 11.2 Contoh *Key Performance Indicators* dalam *Sustainability Balanced*

Perspektif	Tujuan Strategis	Contoh KPI	Jenis
Keuangan	Meningkatkan kinerja finansial	Revenue growth, cost efficiency	Leading
Pelanggan/ Sosial	Meningkatkan kepuasan stakeholder	Customer satisfaction, stakeholder engagement	Leading
Proses Internal	Meningkatkan efisiensi operasional	Waktu proses, tingkat inovasi	Leading
Pembelajaran & Pertumbuhan	Meningkatkan kompetensi SDM	Pelatihan karyawan, skill development	Leading
Lingkungan	Mengurangi dampak lingkungan	Efisiensi energi, pengurangan emisi	Leading

Sumber: Kaplan & Norton (2004), Figge et al., (2002), Hansen & Schaltegger (2016)

Perancangan KPI yang efektif harus didasarkan pada strategi organisasi. Oleh karena itu, proses penyusunan KPI umumnya diawali dengan identifikasi tujuan strategis yang ingin dicapai oleh organisasi. Tujuan strategis tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam indikator yang dapat diukur melalui proses yang sistematis. Secara umum, penyusunan KPI berbasis strategi meliputi beberapa tahapan, yaitu identifikasi tujuan strategis, penentuan faktor penentu keberhasilan (*key success factors*), serta penurunan indikator kinerja yang relevan dan terukur. Dalam proses ini, *strategy map* digunakan untuk memetakan hubungan sebab-akibat antara berbagai tujuan strategis dan indikator kinerja yang relevan, sehingga KPI yang

dirancang benar-benar mencerminkan prioritas strategis organisasi (Bititci et al., 2016; Kaplan & Norton, 2004).

Selain selaras dengan strategi organisasi, KPI yang efektif juga harus memenuhi beberapa karakteristik penting. KPI harus relevan dengan tujuan strategis, dapat diukur secara objektif, serta dapat dibandingkan dari waktu ke waktu. Selain itu, KPI juga harus mudah dipahami oleh berbagai pemangku kepentingan dalam organisasi sehingga dapat digunakan secara efektif sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial. Literatur terbaru juga menekankan bahwa KPI yang baik harus bersifat *dynamic dan adaptive*, yaitu mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks, termasuk perubahan teknologi, regulasi, dan ekspektasi pemangku kepentingan.

Dalam era digital, pemantauan KPI semakin didukung oleh penggunaan dashboard kinerja **dan** sistem informasi manajemen yang terintegrasi. Dashboard kinerja memungkinkan organisasi untuk memvisualisasikan data kinerja secara real-time dalam bentuk grafik, tabel, atau indikator visual lainnya, sehingga memudahkan manajemen dalam memahami kondisi kinerja organisasi secara cepat dan komprehensif. Selain itu, pemanfaatan teknologi seperti *business intelligence, big data analytics, dan digital performance management systems* memungkinkan organisasi untuk mengolah data kinerja dalam jumlah besar dan menghasilkan insight yang lebih mendalam untuk mendukung pengambilan keputusan.

Pemanfaatan dashboard yang terintegrasi dengan sistem informasi manajemen juga mendukung penerapan *data-driven decision making*, di mana pengambilan keputusan didasarkan pada analisis data kinerja yang akurat dan terkini. Hal ini memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan bisnis secara lebih cepat serta meningkatkan efektivitas implementasi strategi keberlanjutan. Selain itu, penggunaan teknologi informasi juga meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan kinerja organisasi, terutama dalam pelaporan kinerja keberlanjutan

kepada para pemangku kepentingan. Hal ini sejalan dengan perkembangan praktik pelaporan keberlanjutan global yang menekankan pentingnya keterbukaan informasi dan akuntabilitas organisasi (Adams, 2017; Global Reporting Initiative, 2021).

Lebih lanjut, perkembangan teknologi digital juga mendorong organisasi untuk mengintegrasikan KPI dengan sistem *sustainability reporting* dan *integrated reporting*, sehingga data kinerja yang dihasilkan tidak hanya digunakan untuk kebutuhan internal, tetapi juga untuk komunikasi eksternal kepada investor, regulator, dan masyarakat. Dengan demikian, KPI tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam membangun legitimasi dan reputasi organisasi di mata para pemangku kepentingan (Eccles & Krzus, 2010; Searcy, 2016).

Dengan demikian, perancangan *Key Performance Indicators* (KPI) dalam Sustainability Balanced Scorecard berfungsi sebagai mekanisme penting dalam memantau implementasi strategi keberlanjutan organisasi. Melalui indikator yang dirancang secara sistematis, selaras dengan strategi, serta didukung oleh teknologi informasi yang memadai, organisasi dapat memastikan bahwa strategi keberlanjutan yang telah dirumuskan dapat diimplementasikan secara efektif. Selain itu, penggunaan KPI juga membantu organisasi dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, memperkuat akuntabilitas, serta memastikan bahwa kinerja organisasi terus berkembang secara berkelanjutan dalam jangka panjang.

F. Integrasi Pengendalian Risiko dalam SBSC

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, organisasi tidak hanya dituntut untuk mencapai kinerja yang optimal, tetapi juga mampu mengelola berbagai risiko yang dapat memengaruhi keberlanjutan usaha. Oleh karena itu, integrasi antara manajemen kinerja dan manajemen risiko menjadi semakin penting dalam praktik manajemen modern. Dalam konteks ini, Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam mengintegrasikan pengendalian risiko, khususnya risiko yang berkaitan dengan aspek Environmental, Social, and Governance (ESG) (Figge et al., 2002; Schaltegger & Wagner, 2006).

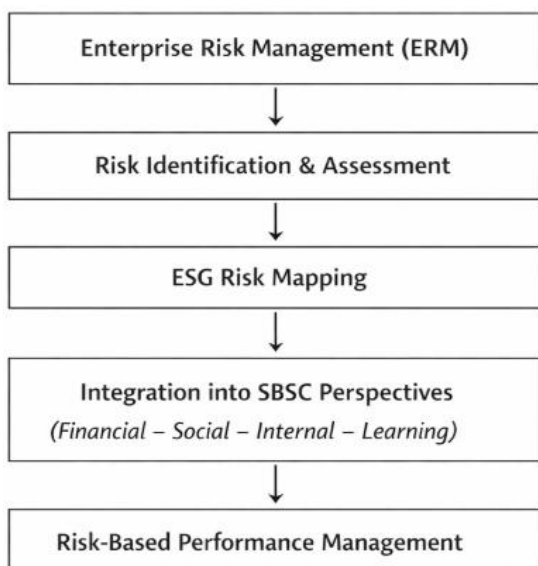
Risiko ESG merupakan risiko yang timbul akibat dampak aktivitas organisasi terhadap lingkungan, masyarakat, serta tata kelola perusahaan. Risiko ini mencakup risiko lingkungan seperti perubahan iklim, risiko sosial seperti konflik tenaga kerja, serta risiko tata kelola seperti praktik bisnis yang tidak transparan. Dalam beberapa tahun terakhir, perhatian terhadap risiko ESG semakin meningkat karena risiko tersebut tidak hanya berdampak pada reputasi organisasi, tetapi juga secara signifikan memengaruhi kinerja finansial dan keberlanjutan jangka panjang perusahaan. Studi empiris menunjukkan bahwa risiko ESG memiliki hubungan yang erat dengan risiko perusahaan dan kinerja keuangan, sehingga pengelolaannya menjadi aspek strategis dalam organisasi modern (Yudhanto & Simamora, 2023).

Untuk mengelola risiko tersebut secara sistematis, banyak organisasi mengadopsi pendekatan Enterprise Risk Management (ERM). ERM merupakan kerangka kerja yang digunakan untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko secara terintegrasi di seluruh organisasi. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk memahami hubungan antara berbagai jenis risiko, baik internal maupun eksternal. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa penerapan ERM yang dikombinasikan dengan praktik pelaporan keberlanjutan dapat meningkatkan kinerja perusahaan, khususnya melalui peningkatan efisiensi dan pengelolaan risiko yang lebih baik. Selain itu, perkembangan literatur terbaru juga menunjukkan bahwa integrasi antara ERM dan ESG dalam kerangka Balanced Scorecard dapat meningkatkan keselarasan antara manajemen risiko dan pengukuran kinerja. Integrasi ini memungkinkan organisasi untuk memetakan risiko ke dalam tujuan strategis

serta indikator kinerja, sehingga meningkatkan transparansi dan ketahanan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian.

Integrasi antara SBSC dan ERM memungkinkan organisasi untuk menghubungkan manajemen risiko dengan manajemen kinerja secara lebih efektif. Dalam hal ini, SBSC dapat digunakan sebagai alat untuk memetakan risiko ESG ke dalam berbagai perspektif kinerja organisasi. Misalnya, risiko lingkungan dapat diintegrasikan ke dalam perspektif proses internal dan lingkungan, risiko sosial dapat dikaitkan dengan perspektif pelanggan atau pemangku kepentingan, sedangkan risiko tata kelola dapat dihubungkan dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian, risiko tidak hanya dipandang sebagai ancaman, tetapi juga sebagai faktor strategis yang perlu dikelola untuk menciptakan nilai jangka panjang (Schaltegger & Wagner, 2006).

Ilustrasi integrasi Enterprise Risk Management dalam Sustainability Balanced Scorecard dapat dilihat pada Gambar 11.3.



Gambar 11.3 Integrasi *Enterprise Risk Management* dalam *Sustainability Balanced Scorecard*

Sumber: COSO (2017), Schaltegger & Wagner (2006).

Salah satu langkah penting dalam integrasi pengendalian risiko dalam SBSC adalah proses identifikasi risiko ESG. Proses ini dilakukan dengan mengidentifikasi berbagai risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan strategis organisasi. Dalam praktik modern, identifikasi risiko tidak hanya dilakukan secara internal, tetapi juga mempertimbangkan faktor eksternal seperti perubahan regulasi, tekanan dari pemangku kepentingan, serta dinamika pasar global. Literatur terbaru menunjukkan bahwa pendekatan lintas disiplin dalam manajemen risiko menjadi semakin penting dalam menghadapi tantangan keberlanjutan yang kompleks.

Setelah risiko diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah melakukan penilaian dan pemetaan risiko. Pemetaan risiko biasanya dilakukan menggunakan matriks risiko yang mempertimbangkan tingkat kemungkinan (*likelihood*) dan dampak (*impact*). Pendekatan ini membantu organisasi dalam menentukan prioritas risiko yang perlu dikelola secara intensif. Dalam konteks keberlanjutan, penelitian terbaru menunjukkan bahwa integrasi faktor ESG ke dalam sistem pengukuran kinerja dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan serta memperkuat sistem manajemen risiko organisasi (Dauerer, 2025).

Dalam kerangka SBSC, hasil pemetaan risiko tersebut kemudian diintegrasikan ke dalam indikator kinerja organisasi, baik Key Performance Indicators (KPI) maupun Key Lagging Indicators (KLI). Dengan demikian, organisasi dapat memantau tidak hanya kinerja, tetapi juga tingkat risiko yang dihadapi dalam mencapai target strategis. Pendekatan ini dikenal sebagai *risk-based performance management*, yaitu pengelolaan kinerja yang secara eksplisit mempertimbangkan aspek risiko dalam setiap proses pengambilan keputusan (Beasley et al., 2005; Kaplan & Norton, 2004; Nudurupati et al., 2016). Selain itu, integrasi pengendalian risiko dalam SBSC juga memungkinkan organisasi untuk mengembangkan strategi mitigasi risiko yang lebih efektif. Strategi mitigasi ini dapat berupa pengurangan risiko melalui efisiensi operasional, diversifikasi sumber daya, peningkatan kepatuhan terhadap regulasi, serta penguatan tata

kelola perusahaan. Dalam konteks keberlanjutan, mitigasi risiko juga mencakup upaya untuk mengurangi dampak lingkungan dan meningkatkan hubungan dengan pemangku kepentingan.

Dengan demikian, integrasi pengendalian risiko dalam Sustainability Balanced Scorecard merupakan pendekatan yang penting dalam meningkatkan efektivitas manajemen strategis organisasi. Melalui integrasi antara SBSC dan ERM, organisasi tidak hanya mampu mengukur kinerja, tetapi juga mengelola risiko secara sistematis dan terintegrasi. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mencapai keseimbangan antara kinerja ekonomi, tanggung jawab sosial, dan perlindungan lingkungan secara berkelanjutan.

G. Implementasi SBSC dalam Akuntansi Manajemen Keberlanjutan

Implementasi Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) dalam akuntansi manajemen keberlanjutan merupakan langkah strategis dalam mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan ke dalam sistem pengambilan keputusan organisasi. Dalam konteks ini, SBSC tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi juga sebagai kerangka kerja yang mendukung proses perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja berbasis keberlanjutan. Literatur terbaru menunjukkan bahwa SBSC berperan penting dalam mengintegrasikan strategi keberlanjutan ke dalam sistem manajemen organisasi secara holistik serta meningkatkan kinerja organisasi dalam jangka panjang.

Implementasi Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) umumnya dilakukan melalui beberapa tahapan yang sistematis. Tahapan ini mengacu pada kerangka *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton serta pengembangan konsep SBSC oleh Figge et al., yang menekankan integrasi aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam sistem manajemen strategis (Figge et al., 2002; Kaplan & Norton, 2004). Tahapan implementasi Sustainability Balanced Scorecard secara ringkas dapat dilihat pada Tabel 11.3.

Tabel 11.3 Tahapan Implementasi *Sustainability Balanced Scorecard*

Tahap	Kegiatan Utama	Output
Penentuan strategi	Menetapkan visi & tujuan keberlanjutan	Strategi keberlanjutan
Identifikasi isu material	Analisis stakeholder & ESG	Isu material
Penyusunan indikator	Menyusun KPI & KLI berbasis strategi	Indikator kinerja
Implementasi	Integrasi ke sistem manajemen & budgeting	Program kerja
Monitoring & evaluasi	Pengukuran & perbaikan berkelanjutan	Laporan kinerja

Sumber: Kaplan & Norton (2004), Figge et al. (2002), Hansen & Schaltegger (2016)

H. Simpulan

Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) merupakan pengembangan dari balanced scorecard konvensional yang mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan ke dalam sistem manajemen kinerja organisasi. Melalui pendekatan ini, organisasi tidak hanya berfokus pada pencapaian kinerja finansial, tetapi juga memastikan keberlanjutan jangka panjang dengan memperhatikan dampak operasional terhadap pemangku kepentingan dan lingkungan.

Penerapan SBSC menuntut perumusan strategi yang selaras dengan prinsip keberlanjutan, yang kemudian diterjemahkan ke dalam Key Leading Indicators (KLI) dan Key Performance Indicators (KPI) yang terukur. KLI berperan sebagai indikator awal yang mendorong pencapaian kinerja, sementara KPI menjadi alat evaluasi atas hasil yang dicapai. Integrasi kedua indikator ini memungkinkan organisasi untuk memantau kinerja secara komprehensif dan proaktif. Selain itu, pengendalian risiko menjadi elemen penting dalam SBSC, karena setiap strategi keberlanjutan memiliki potensi risiko yang perlu diidentifikasi, dianalisis, dan dikelola secara sistematis.

Dengan demikian, organisasi mampu meminimalkan ketidakpastian dan meningkatkan ketahanan (*resilience*) dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis.

Secara keseluruhan, SBSC berfungsi sebagai kerangka kerja strategis yang tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga memastikan bahwa pertumbuhan yang dicapai bersifat berkelanjutan, bertanggung jawab, dan memberikan nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan. Implementasi yang konsisten dan terintegrasi akan menjadikan SBSC sebagai alat penting dalam akuntansi manajemen keberlanjutan di era modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Bansal, P., & DesJardine, M. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70–78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>
- Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(6), 521–531. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2005.10.001>
- Bititci, U., Cocca, P., & Ates, A. (2016). Impact of visual performance management systems on the performance management practices of organisations. *International Journal of Production Research*, 54(6), 1571–1593. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1005770>
- Dauerer, A. (2025). A systematic literature review of performance measurement systems and the integration of ESG factors. *Environmental and Sustainability Indicators*, 27(June), 100746. <https://doi.org/10.1016/j.indic.2025.100746>
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Https://Doi.Org/10.1287/Mnsc.2014.1984*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Eifert, A., & Julmi, C. (2022). Challenges and How to Overcome Them in the Formulation and Implementation Process of a Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability*, 14(22), 1–21. <https://ideas.repec.org/a/gam/jsusta/v14y2022i22p14816-d968421.html>

- Elkington, J. (1998). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers, 407. https://books.google.com/books/about/Cannibals_with_Forks.html?hl=id&id=dIJAbIM7XNcC
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard - Linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269-284. <https://doi.org/10.1002/bse.339>
- Global Reporting Initiative. (2021). *GRI 3: Material Topics 2021*. <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193-221. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177-191. <https://doi.org/10.1002/bse.564>
- Jabbi, E., AbdulSalam, M., THIOMBIANO, Y. A. R., & Kenyatta, C. M. (2025). Enhancing Corporate Financial Performance through Sustainability Balanced Scorecards: A Systematic Literature Review. *International Journal of Current Science Research and Review*, 08(10). <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V8-i10-20>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures That drive performance. *Harvard Business Review*, 83(7-8).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard : translating strategy

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=15760>
- Mateo-Márquez, A. J., González-González, J. M., & Zamora-Ramírez, C. (2022). An international empirical study of greenwashing and voluntary carbon disclosure. *Journal of Cleaner Production*, 363. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132567>
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(12), 1228-1263. <https://doi.org/10.1108/01443570510633639>
- Oliveira, F. S. de, Neto, O. R. de M., & Oyadomari, J. C. T. (2025). Accounts That Matter: A Systematic Review of Accounting's Role in Integrating Sustainability Into Organizational Performance. *Accounting, Finance & Governance Review*, 34, 2025. <https://doi.org/10.52399/001c.134047>
- Parmenter, D. (2010). Key Performance Indicator Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. Second Edition. In *John Wiley & Sons, Inc.*
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Rusmawati, Z. P., Mulyana, P. A., & Marina, A. (2026). *MANAJEMEN STRATEGI DALAM BISNIS* (Vol. 1). PT. Mafy Media Literasi Indonesia. <https://penerbitmafya.com/produk/manajemen-strategi-dalam-bisnis/>
- Rusmawati, Z., Oktaviani, M., & Solehah, A. R. (2025). The Mediating Role of Learning Orientation on the Effect of Customer and Competitor Orientation on MSME Business Performance. *Jurnal Sentralisasi*.

- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006). Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 3(1), 1–19. <https://doi.org/10.1504/IJAAPE.2006.010098>
- Searcy, C. (2012). Corporate Sustainability Performance Measurement Systems: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 239–253. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1038-z>
- Searcy, C. (2016). Measuring Enterprise Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 25(2), 120–133. <https://doi.org/10.1002/bse.1861>
- United Nations. (2022). TRANSFORMING OUR WORLD: THE 2030 AGENDA FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. *Sustainable Development Goals Series, Part F2740*, 1–12. https://doi.org/10.1007/978-3-031-07461-5_1

TENTANG PENULIS



Dr. Zeni Rusmawati, S.Pd., M.Pd., Ak., CPFRA.

Lahir di Jombang, 04 Desember 1985. Penulis menyelesaikan studi S1 Pendidikan Akuntansi di Universitas Negeri Surabaya (2009), Studi S2 di Universitas Negeri Malang pada prodi Pendidikan Akuntansi (2013) dan S3 Ilmu Akuntansi Universitas Airlangga Surabaya (2025), penulis juga telah menyelesaikan program profesi akuntansi (PPAk) di STIESIA, Surabaya (2026). Penulis merupakan dosen di Universitas Muhammadiyah Surabaya sejak tahun 2015 sampai dengan sekarang. Penulis juga merupakan ketua bidang pembinaan pada Lembaga Pengawasan dan Pembinaan (LPPK) PWM Jawa Timur sejak 2025 sampai sekarang. Beberapa mata kuliah yang pernah diampu penulis antara lain, Akuntansi Manajemen, Manajemen Strategis, Sistem Pengendalian Manajemen, Sistem Akuntansi dan Penganggaran Perusahaan. Beberapa artikel ilmiah yang pernah dipublikasikan antara lain: *The role of green technology to investigate green supply chain management practice and firm performance*, *The Mediating Role of Financial Performance on The Influence of Corporate Social Responsibility and Good Corporate Governance on Firm Value*, *The Mediating Role of Financial Performance on The Influence of Corporate Social Responsibility and Good Corporate Governance on Firm Value*, *Determinants of Earnings Persistence in Property and Real Estate Sector Companies*, *The Mediating Role of Learning Orientation on the Effect of Customer and Competitor Orientation on MSME Business Performance*. Penulis juga telah menerbitkan beberapa buku, antara lain berjudul: *Penganggaran Perusahaan: Teori dan Aplikasi* (2024), *Pengolahan Sampah Organik Langkah Kecil Menuju Zero-Waste Village* (2025), *Manajemen strategi dalam bisnis* (2026).

Email peneliti: zenirusmawati@um-surabaya.ac.id