

NASKAH BOOKCHAPTER SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD

by Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

Submission date: 31-Mar-2026 08:44AM (UTC+0700)

Submission ID: 2756368155

File name: Cek_NASKAH_BOOKCHAPTER_SUSTAINABILITY_BALANCED_SCORECARD.docx (699.15K)

Word count: 5824

Character count: 42867

NASKAH BOOKCHAPTER

SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD

1. Landasan Konseptual Sustainability ³Balanced Scorecard (SBSC)

Konsep Balanced Scorecard (BSC) pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 sebagai suatu ⁹kerangka 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 ⁴²dalam jangka panjang. Oleh karena itu, Balanced Scorecard dikembangkan untuk memberikan ⁴⁸keseimbangan antara ukuran kinerja finansial dan non-finansial melalui ¹empat 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 ⁴⁰perspektif 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 ²³pelanggan (customer perspective) berkaitan dengan bagaimana organisasi mampu memenuhi ²³kebutuhan dan harapan pelanggan melalui ³³indikator seperti kepuasan pelanggan, loyalitas ²³pelanggan, serta pangsa pasar. Sementara itu, ³³perspektif proses bisnis internal (internal business process perspective) menekankan pentingnya efektivitas ²²dan efisiensi proses operasional ²²organisasi dalam ²²menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemegang saham. Perspektif ini mencakup berbagai aktivitas ²⁴organisasi mulai dari proses inovasi, proses produksi, hingga ²⁴pelayanan kepada pelanggan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (learning and growth perspective) ⁹berkaitan 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 (Kaplan & Norton, 1996).

Seiring dengan meningkatnya perhatian global terhadap isu pembangunan berkelanjutan, muncul kebutuhan ⁶ 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 Balanced Scorecard 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 Sustainability Balanced Scorecard dilakukan dengan berbagai pendekatan, antara lain dengan mengintegrasikan indikator keberlanjutan ke dalam empat perspektif Balanced Scorecard 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 ⁴ 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 Sustainability Balanced Scorecard yang mengintegrasikan berbagai perspektif keberlanjutan dalam sistem manajemen strategis organisasi dapat dilihat pada Gambar 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 1. Framework SBSC

Sumber : Rabbani *et al.*, (2014)

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 ³⁷ menerjemahkan strategi organisasi ke dalam indikator kinerja yang dapat diukur (Figge *et al.*, 2002).

Dalam perkembangannya, penerapan Sustainability Balanced Scorecard 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 (Eccles et al., 2014). Integrasi prinsip ESG ke dalam Sustainability ¹⁶ Balanced Scorecard memungkinkan organisasi ²⁸ untuk memantau dan mengevaluasi kinerja keberlanjutan secara lebih sistematis, sekaligus menciptakan nilai jangka panjang bagi perusahaan dan para pemangku kepentingan.

2. Perumusan Strategi dan Strategy Mapping Berbasis Keberlanjutan

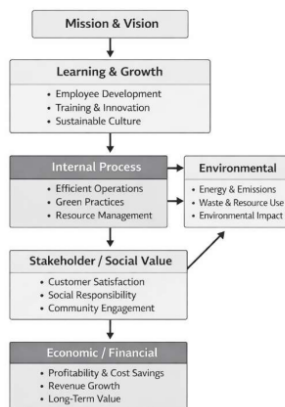
Perumusan strategi berbasis keberlanjutan merupakan salah satu tahap penting dalam implementasi Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). Pada tahap ini, organisasi menerjemahkan visi dan misi yang berorientasi pada keberlanjutan ke dalam tujuan strategis yang lebih operasional dan terukur. Integrasi aspek keberlanjutan ke dalam strategi organisasi bertujuan untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis ²⁶ tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja ekonomi, ⁴⁵ tetapi juga memperhatikan dampak sosial dan lingkungan dalam jangka panjang. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan nilai yang berkelanjutan bagi perusahaan sekaligus ⁴⁵ memberikan manfaat bagi masyarakat dan lingkungan di sekitarnya (Figge et al., 2002; Hansen & Schaltegger, 2016).

Dalam konteks manajemen strategis modern, organisasi semakin dituntut untuk mempertimbangkan berbagai faktor keberlanjutan dalam proses pengambilan keputusan strategis. Hal ini disebabkan oleh meningkatnya tekanan dari ² 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, ³⁸ 2011).

Salah satu alat yang digunakan dalam proses perumusan ¹² 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 ¹ menerjemahkan visi dan strategi ke dalam serangkaian tujuan yang saling terhubung di berbagai perspektif kinerja organisasi (Kaplan & Norton, 2004). 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 (Epstein & Wisner, 2001; Figge et al., 2002). Ilustrasi hubungan sebab-akibat antar perspektif dalam kerangka strategi berbasis keberlanjutan dapat dilihat pada **Gambar 2**.



Gambar 2. *Strategy Map Sustainability Balanced Scorecard*

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

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 ⁵⁰ **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 Sustainability Balanced Scorecard menunjukkan bahwa keberhasilan kinerja ekonomi organisasi ¹¹ **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 ¹⁴ **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 ¹ **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 (Hubbard, 2009; Kaplan & Norton, 2004)

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 (Epstein & Buhovac, 2014).

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 ⁵ yang paling banyak digunakan adalah Global Reporting Initiative (GRI). Standar GRI memberikan pedoman bagi organisasi dalam mengidentifikasi, mengukur, serta melaporkan kinerja keberlanjutan ⁴⁴ secara transparan dan akuntabel kepada para pemangku kepentingan. Melalui standar ini, organisasi dapat memastikan bahwa strategi keberlanjutan yang dirumuskan sejalan dengan praktik pelaporan keberlanjutan ² yang diakui secara global (Global Reporting Initiative, 2021).

Selain GRI, banyak organisasi juga menyelaraskan strategi keberlanjutan mereka ⁴⁷ dengan Sustainable Development Goals (SDGs) yang dicanangkan oleh ⁷ 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 (Porter & Kramer, 2011).

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 Global Reporting Initiative (GRI) dan Sustainable Development Goals (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.

3. 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 (Marr, 2012).

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 (Figge et al., 2002).

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 (Parmenter, 2010).

Dalam praktiknya, Key Lagging Indicators dalam Sustainability Balanced Scorecard 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 1. Contoh Key Lagging Indicators dalam Sustainability Balanced Scorecard

Dimensi	Contoh Key Lagging Indicators	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 ¹³ bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Selain itu, indikator ekonomi ¹¹ 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 ¹¹ ekonomi, tetapi juga memberikan manfaat bagi masyarakat secara luas serta membangun hubungan yang baik dengan para pemangku kepentingan (Searcy, 2012).

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 ²⁵ 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 (Global Reporting Initiative, 2021).

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.

4. 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 (Marr, 2012; Parmenter, 2010).

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 ⁵³kinerja yang tidak hanya bersifat evaluatif, ⁵³tetapi juga proaktif dan berbasis prediksi (Bititci et al., 2016; Nudurupati et al., 2016).

Dalam kerangka ³*Balanced Scorecard*, KPI ³digunakan untuk menerjemahkan strategi organisasi ke dalam indikator yang dapat diukur pada berbagai perspektif strategis, seperti ¹⁸perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. ⁵²Setiap perspektif memiliki indikator kinerja yang berbeda, namun saling terhubung melalui hubungan sebab-akibat yang mencerminkan ⁵²strategi 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 ¹⁶memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi ³²kinerja secara holistik, sehingga keberhasilan strategi ³²tidak 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 (Arena et al., 2018; Hansen & Schaltegger, 2016; Searcy, 2016).

Tabel 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 ⁴¹ **mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis yang** semakin kompleks, termasuk perubahan teknologi, regulasi, dan ekspektasi pemangku kepentingan (Nudurupati et al., 2016)

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 (Nudurupati et al., 2016; Searcy, 2016).

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.

5. 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).

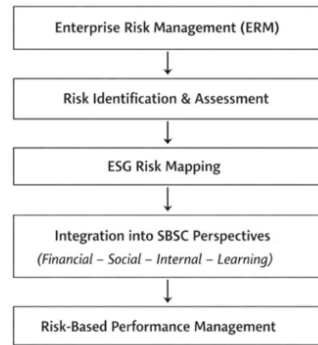
Risiko ESG merupakan risiko yang timbul akibat dampak aktivitas organisasi terhadap lingkungan, masyarakat, serta tata kelola perusahaan. Risiko ini mencakup risiko lingkungan seperti perubahan iklim, risiko sosial seperti konflik tenaga kerja, serta risiko tata kelola seperti

praktik bisnis yang tidak transparan. Dalam beberapa tahun terakhir, perhatian terhadap risiko ESG semakin meningkat karena risiko tersebut ¹⁰ 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).

²⁰ 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 (Fitriana & Wardhani, 2020). 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 (Rahmaniati & Pangeran, 2025).

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 ³⁵ 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).

¹⁹ Ilustrasi integrasi Enterprise Risk Management dalam Sustainability Balanced Scorecard dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 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 (Widaryanti et al., 2025).

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 (Arena et al., 2018; Bansal & DesJardine, 2014; Searcy, 2016).

Lebih lanjut, integrasi SBSC dan ERM juga mendukung peningkatan transparansi dan akuntabilitas organisasi. Informasi mengenai risiko dan kinerja yang terintegrasi dapat digunakan dalam pelaporan keberlanjutan maupun *integrated reporting*, sehingga organisasi dapat menunjukkan komitmennya dalam mengelola risiko secara bertanggung jawab. Hal ini juga berkontribusi pada peningkatan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap organisasi serta memperkuat legitimasi perusahaan di pasar global (Adams, 2017; Eccles & Krzus, 2010; Nudurupati et al., 2016).

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 ²⁷ *keseimbangan antara kinerja ekonomi, tanggung jawab sosial, dan perlindungan lingkungan* secara berkelanjutan.

6. 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 ⁴ *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 (Jabbi et al., 2025).

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 ¹⁵ secara ringkas dapat dilihat pada **Tabel 3**.

Tabel 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)

Tahap pertama adalah penentuan visi dan strategi keberlanjutan, di mana organisasi menetapkan tujuan strategis yang mencerminkan komitmen terhadap pembangunan berkelanjutan. Tahap ini menjadi dasar bagi seluruh proses implementasi SBSC, karena strategi yang dirumuskan akan menentukan arah penyusunan indikator kinerja serta pengambilan keputusan organisasi (Kaplan & Norton, 2004).

Tahap kedua adalah identifikasi isu material, yaitu proses menentukan aspek keberlanjutan yang memiliki dampak signifikan terhadap organisasi dan pemangku kepentingan. Dalam praktik modern, identifikasi isu material semakin dipengaruhi oleh tekanan eksternal seperti regulasi, tuntutan investor, serta ekspektasi masyarakat terhadap transparansi dan tanggung jawab sosial perusahaan. Oleh karena itu, organisasi sering menggunakan standar pelaporan seperti GRI untuk memastikan bahwa isu yang dipilih benar-benar relevan dan material (Adams, 2017; Global Reporting Initiative, 2021).

Tahap ketiga adalah penyusunan strategy map dan indikator kinerja, di mana organisasi ⁶ menerjemahkan strategi keberlanjutan ke dalam tujuan strategis dan indikator yang terukur. Dalam kerangka SBSC, indikator ini mencakup Key Performance Indicators (KPI) dan Key Lagging Indicators (KLI) yang saling terhubung melalui hubungan sebab-akibat. Integrasi indikator ESG ke dalam Balanced Scorecard terbukti dapat meningkatkan kualitas perencanaan strategis serta memperkuat keterkaitan antara strategi dan kinerja organisasi (Hansen & Schaltegger, 2016; Kaplan & Norton, 2004).

Tahap keempat adalah implementasi dan integrasi ke dalam sistem manajemen, termasuk integrasi SBSC ke dalam proses perencanaan, penganggaran (*budgeting*), serta sistem pengendalian manajemen. Pada tahap ini, organisasi mulai menerapkan indikator kinerja dalam

aktivitas operasional sehari-hari. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa integrasi SBSC dalam sistem manajemen dapat meningkatkan efektivitas implementasi strategi serta memperkuat koordinasi antar unit organisasi (Hansen & Schaltegger, 2016; Nudurupati et al., 2016).

Tahap terakhir adalah monitoring dan evaluasi kinerja, di mana organisasi melakukan penilaian terhadap pencapaian indikator kinerja serta melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap strategi yang diterapkan. Proses ini bersifat dinamis dan berkelanjutan, sejalan dengan konsep performance management modern yang menekankan pentingnya evaluasi berkelanjutan serta adaptasi strategi terhadap perubahan lingkungan bisnis (Nudurupati et al., 2016).

Dalam implementasi SBSC, akuntan manajemen memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung pengelolaan kinerja keberlanjutan. Peran ini ¹³ tidak hanya terbatas pada penyusunan laporan keuangan, tetapi juga mencakup pengembangan sistem informasi kinerja serta penyediaan informasi strategis untuk pengambilan keputusan. Literatur terbaru menunjukkan bahwa akuntansi manajemen berperan sebagai penghubung antara strategi keberlanjutan dan implementasi operasional melalui penyediaan informasi yang relevan dan terintegrasi (Oliveira et al., 2025).

Selain itu, akuntan manajemen juga berperan dalam *sustainability reporting*, yang menjadi semakin penting dalam konteks transparansi dan akuntabilitas organisasi. Dengan meningkatnya tuntutan terhadap pelaporan ESG, akuntan manajemen dituntut untuk mampu mengelola data non-keuangan secara sistematis dan akurat. Hal ini juga berkaitan dengan meningkatnya penggunaan kerangka ² pelaporan terintegrasi yang menggabungkan informasi finansial dan non-finansial dalam satu laporan (Eccles & Krzus, 2010).

Salah satu aspek penting dalam implementasi SBSC adalah integrasinya dengan proses *budgeting* dan *capital allocation*. Dalam hal ini, indikator kinerja dalam SBSC digunakan sebagai dasar dalam penyusunan anggaran serta alokasi sumber daya organisasi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa penggunaan SBSC dalam pengambilan keputusan investasi dapat mendorong organisasi untuk mempertimbangkan aspek keberlanjutan dalam alokasi sumber daya, sehingga meningkatkan kualitas keputusan investasi jangka panjang (Lucyanda et al., 2025). Selain itu, integrasi SBSC dengan proses budgeting juga memungkinkan organisasi untuk mengaitkan target kinerja dengan alokasi sumber daya secara lebih efektif. Hal ini membantu organisasi dalam meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran serta memastikan bahwa setiap program keberlanjutan memiliki dukungan sumber daya yang memadai (Kaplan & Norton, 2004).

Meskipun memiliki banyak manfaat, implementasi SBSC dalam akuntansi manajemen keberlanjutan juga menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah risiko *greenwashing*, yaitu praktik di mana organisasi memberikan kesan bahwa mereka telah menerapkan praktik keberlanjutan, padahal tidak didukung oleh tindakan yang nyata. Tantangan ini semakin mendapat perhatian dalam literatur karena dapat merusak kredibilitas organisasi dan mengurangi kepercayaan pemangku kepentingan (Delmas & Burbano, 2011; Mateo-Márquez et al., 2022). Selain itu, tantangan lain yang sering dihadapi adalah keterbatasan data, khususnya dalam pengukuran kinerja sosial dan lingkungan. Studi terbaru menunjukkan bahwa integrasi ESG ke dalam sistem pengukuran kinerja masih menghadapi kendala dalam hal ketersediaan data yang konsisten dan terstandarisasi (Dauerer, 2025). Tantangan lainnya adalah kompleksitas implementasi, di mana organisasi perlu mengintegrasikan berbagai sistem informasi serta memastikan koordinasi antar unit kerja. Literatur terbaru menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi SBSC sangat dipengaruhi oleh faktor organisasi seperti budaya perusahaan, komitmen manajemen, serta kesiapan teknologi (Eifert & Julmi, 2022).

Dengan demikian, implementasi Sustainability Balanced Scorecard dalam akuntansi manajemen keberlanjutan merupakan pendekatan yang komprehensif dalam mengintegrasikan aspek keberlanjutan ke dalam sistem manajemen organisasi. Didukung oleh perkembangan literatur terbaru, SBSC terbukti mampu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, memperkuat transparansi, serta mendorong penciptaan nilai jangka panjang bagi organisasi dan pemangku kepentingan. Namun demikian, keberhasilan implementasinya sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola tantangan yang ada, termasuk keterbatasan data, kompleksitas sistem, serta risiko *greenwashing*.

NASKAH BOOKCHAPTER SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD

ORIGINALITY REPORT

13%	10%	7%	%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	jurnal.jiemap.net Internet Source	1%
2	www.liputan6.com Internet Source	1%
3	text-id.123dok.com Internet Source	1%
4	Rita Fuzi Lestari. "Transformasi Paradigma Baru Administrasi Negara: Gagasan dan Pemikiran Seorang Warga Negara Senior", Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik, 2025 Publication	1%
5	repository.iiq.ac.id Internet Source	<1%
6	www.coursehero.com Internet Source	<1%
7	ejournal.hi.fisip-unmul.ac.id Internet Source	<1%
8	journal.dharmawangsa.ac.id Internet Source	<1%
9	Faizal Adriansyah. "STRATEGI PENGUATAN KOMPETENSI KEPEMIMPINAN DIGITAL GUNA	<1%

AKSELERASI KINERJA ORGANISASI", Jurnal Transformasi Administrasi, 2025

Publication

10 Anjar Nopriyanto. "ANALISIS PENGARUH CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) TERHADAP NILAI PERUSAHAAN", Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen, 2024
Publication

11 journal.intelekmadani.org
Internet Source

12 repository.its.ac.id
Internet Source

13 wilmarcahayaindonesia.com
Internet Source

14 es.scribd.com
Internet Source

15 pt.scribd.com
Internet Source

16 Yuliana Henny Tamara Purba. "Evaluasi Kinerja Pegawai Melalui Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Pada Sekretariat Jenderal DPR RI)", Jurnal Pendidikan Tambusai, 2026
Publication

17 Gilang Aulia Prasetya, Nur Atik Azkiyah, Hasyim Asy'ari, Zahrudin Zahrudin. "Analisis Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal terhadap Kualitas Pendidikan di SMA 1 PGRI Ciputat", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026
Publication

18 docplayer.info
Internet Source

<1 %

19 ijmmu.com
Internet Source

<1 %

20 ptsmi.co.id
Internet Source

<1 %

21 Harmedi Yulian Saputra, Nurhasan Syah, Aulia Azhar. "Penerapan Prinsip Etika Lingkungan pada Kebijakan Pembangunan Berkelanjutan: Studi Literatur", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2025
Publication

<1 %

22 Fennie Sjahrial, Purnawan Junadi. "PENILAIAN KINERJA RUMAH SAKIT MENGGUNAKAN BALANCE SCORE CARD TANTANGAN PADA IMPLEMENTASI", Jurnal Kesehatan Tambusai, 2025
Publication

<1 %

23 Syahira Adri Septina Khoerunisa, Siti Supiah, Muhamad Nur Alif Suhendar, Ifan Reza Rofiqi et al. "Konsep dan Penerapan Balanced Scorecard pada Perusahaan di Indonesia", Karimah Tauhid, 2024
Publication

<1 %

24 journal.umg.ac.id
Internet Source

<1 %

25 sites.unnes.ac.id
Internet Source

<1 %

26 Hilman Lubis. "Peran Konsultan Keuangan dalam Meningkatkan Kualitas Pengambilan Keputusan Manajemen Berbasis Prinsip Islam", JURNAL SYIAR-SYIAR, 2024
Publication

<1 %

27	ima-api.org Internet Source	<1 %
28	toffee.dev Internet Source	<1 %
29	www.training-sdm.com Internet Source	<1 %
30	artikelpendidikan.id Internet Source	<1 %
31	bersamalaskarakalsehat.blogspot.com Internet Source	<1 %
32	etd.repository.ugm.ac.id Internet Source	<1 %
33	rohmat sarman.com Internet Source	<1 %
34	www.ilcs.co.id Internet Source	<1 %
35	Kanaya Naesya, Anita Trisiana, Dini Pramuditha, Melinda Budi Ayu, Yuni Rokhani, Aliffi Tarisa. "PENGEMBANGAN INDUSTRI BATIK BERKELANJUTAN MELALUI OPTIMALISASI UMKM DI SURAKARTA DALAM PERSPEKTIF PENDIDIKAN KEWARGANEGARAAN", Jurnal Mediasosian : Jurnal Ilmu Sosial dan Administrasi Negara, 2025 Publication	<1 %
36	Seprinel Putri, Himyar Pasrizal. "Implementasi Transformasi Digital dan Green Marketing dalam Penetapan Merek Berkelanjutan di Era Teknologi", ARZUSIN, 2025 Publication	<1 %

37	Yuli Anggraini, Purwaningsih Purwaningsih, Eka Misbahatul. "Analyzed Factors That Leads to the Balanced Scorecard Nursing Care Documentation at Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya", Jurnal Ners, 2017 Publication	<1 %
38	aksya16akelompok6.blogspot.com Internet Source	<1 %
39	documents.mx Internet Source	<1 %
40	eprints.undip.ac.id Internet Source	<1 %
41	mafiadoc.com Internet Source	<1 %
42	repository.umsu.ac.id Internet Source	<1 %
43	stieindonesia-stikimks.ac.id Internet Source	<1 %
44	www.researchgate.net Internet Source	<1 %
45	www.scribd.com Internet Source	<1 %
46	www.suaramerdeka.com Internet Source	<1 %
47	www.ubm.ac.id Internet Source	<1 %
48	"Analisa Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Dr. H. Abdul Moeloek Provinsi Lampung Tahun 2011- 2013 Berdasarkan Balanced Scorecard", Jurnal ARSI : Administrasi Rumah Sakit Indonesia, 2017	<1 %

49

Agung Suderajat, Abraham Leo Contantinus Meze Laki, Aldo Anggito Abimanyu, Wahyu Hadikristanto, Abdul Halim Anshor.

"Penerapan Manajemen Risiko dalam Software Quality Assurance: Studi Kasus Pengujian Black Box pada Aplikasi Inventori Maintenance", Jurnal Indonesia : Manajemen Informatika dan Komunikasi, 2025

Publication

<1 %

50

Mokhamad Yaurizqika Hadi. "Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Organisasi pada Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2025

Publication

<1 %

51

Reska Agusnawati, Nurfadillah Nurfadillah, Naldi Wiradana, Ahmad Mukhtar. "Efektivitas Evaluasi Strategi dalam Manajemen Pengendalian Mutu Organisasi", Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research, 2024

Publication

<1 %

52

Amat Pintu Batu. "ANALISIS IMPLEMENTASI BALANCE SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA SMP KRISTEN PETRA KEDIRI (STUDI KASUS DI SMP KRISTEN PETRA KEDIRI)", JURNAL NUSANTARA APLIKASI MANAJEMEN BISNIS, 2017

Publication

<1 %

53

Muhammad Helmi Falah, Fety Widiarti Aptasari. "AKUNTANSI BERKELANJUTAN DALAM EVALUASI DAN PENGUKURAN

<1 %

54

Wico Jontarudi Tarigan, Mahaitin H Sinaga.
"Analisis Pengukuran Kinerja Untuk
Mengevaluasi Perencanaan Strategis Dengan
Menggunakan Balance Scorecard", Owner,
2022

Publication

<1 %

Exclude quotes Off
Exclude bibliography On

Exclude matches Off