

IMPLEMENTASI *SUSTAINABILITY CONTROL SYSTEMS*: STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI INDONESIA

Jesica Ellenasari¹⁾, Nisa Pratiwi²⁾, Yukeu Fadilah³⁾

¹⁾Universitas Muhammadiyah Bandung, Bandung

²⁾ Universitas Muhammadiyah Bandung, Bandung

³⁾Universitas Muhammadiyah Bandung, Bandung

e-mail: jsicaesc@gmail.com

ABSTRACT

Semakin banyak perusahaan yang mengangkat wacana keberlanjutan, tetapi hanya sedikit yang memahami bagaimana *Sustainability Control Systems* (SCS) mendukung keberlanjutan dalam perusahaan. Faktanya, peran SCS sangat penting dalam membantu perusahaan menghadapi tanggung jawab sosial dan lingkungan dengan lebih efektif. Penelitian ini bertujuan untuk menggali sejauh mana implementasi faktor penentu dan hambatan dalam mengintegrasikan keberlanjutan melalui Sistem Pengendalian Keberlanjutan pada perusahaan manufaktur di Indonesia. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi integrasi keberlanjutan, penelitian ini berkontribusi pada pemahaman lebih lanjut tentang bagaimana perusahaan dapat mengadopsi praktik berkelanjutan dalam operasional mereka. Sedangkan metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Data dianalisis menggunakan analisis konten kualitatif terhadap *annual report* dan *sustainability report*, dengan fokus pada indikator implementasi *Sustainability Control Systems* secara intensif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang telah mengimplementasikan indikator *Sustainability Control Systems* (SCS) jika dilihat dari *Annual Report* yaitu sebesar 1,23%, dan dari *Sustainability Report* sebesar 14,81%. Data ini mengindikasikan bahwa perusahaan manufaktur di Indonesia masih memiliki kesadaran yang kurang terhadap isu keberlanjutan. Dalam hal ini, peran pemerintah dan partisipasi masyarakat sangat penting untuk memperkuat pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuan keberlanjutan. Temuan ini memberikan bukti empiris baru bahwa dalam penelitian ini fokus peneliti bukan hanya pada kerangka atau indikator SCS, melainkan lebih mengeksplorasi sejauh mana implementasi indikator SCS pada perusahaan manufaktur di Indonesia.

Keywords: *Sustainability Control Systems*, Perusahaan Manufaktur, Implementasi

1. Latar Belakang

Dalam beberapa dekade terakhir, telah terjadi peningkatan konsensus dan peraturan yang mendasari gagasan bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab lingkungan dan sosial. Praktik bisnis yang baik dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs) (Ditillo & Eleonora Lisi, 2014). *Sustainable Development Goals* yang diadopsi oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) pada tahun 2015, merupakan agenda global yang komprehensif dan ambisius. SDGs terdiri dari 17 tujuan yang saling berhubungan dan mencakup berbagai aspek pembangunan. Beberapa tujuan SDGs meliputi pengentasan kemiskinan, nol kelaparan, pendidikan berkualitas, aksi iklim, dan kesetaraan gender. SDGs bertujuan untuk mencapai keseimbangan antara pembangunan ekonomi, inklusi sosial, dan kelestarian lingkungan, dengan harapan menciptakan dunia yang lebih adil dan sejahtera pada tahun 2030 (Khasanah, Arifin, Mukhtar, & Satiadharna, 2023). Persaingan industri manufaktur pada saat ini semakin ketat, ditandai dengan semakin meningkatnya

kesadaran perusahaan terkait praktik *sustainable development goals*. Bentuk dari praktik tersebut tertuang dalam implementasi program *social responsibility* yang dilaporkan dalam *sustainable reporting* (Effendi, 2021).

Dalam penerapan tujuan pembangunan berkelanjutan, keterlibatan SCS sangatlah penting. SCS menghubungkan strategi dengan operasi dalam mencapai kinerja keberlanjutan dan hasil pelaporan. Secara garis besar, SCS terbagi menjadi 4 dimensi, diantaranya sistem kepercayaan, sistem batas, sistem kontrol diagnostik, dan sistem kontrol interaktif (Wijethilake & Ekanayake, 2018). Selain itu, SCS memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja keberlanjutan dan melaporkan hasil dengan mengkomunikasikan nilai-nilai inti keberlanjutan kepada berbagai kelompok pemangku kepentingan, mengelola risiko keberlanjutan, mengevaluasi kinerja keberlanjutan, dan mengurangi ketidakpastian yang terkait dengan keberlanjutan (Mahmoudian, A. Nazari, & M.Herremans, 2022). Desain dan implementasi SCS berperan sebagai perantara dalam kaitan antara strategi keberlanjutan dan munculnya kapabilitas organisasional yang spesifik untuk keberlanjutan, seperti fokus pasar, pembelajaran di tingkat organisasi, dan inovasi (Bastini, Getzin, & Lachmann, 2022).

Dalam konteks memberikan kontribusi dalam implementasi SCS dalam strategis perusahaan, dapat dibagi menjadi dua gerakan yaitu, perusahaan reaktif dan proaktif. Perusahaan yang berada pada pihak reaktif hanya mengikuti peraturan minimum terkait keberlanjutan dan memenuhi tuntutan dari pemangku kepentingan dengan pendekatan yang defensif, sering kali hanya bertindak saat dalam tahap akhir proses. Pada tahap ini, tujuan lingkungan belum menjadi fokus utama atau belum terintegrasi secara eksplisit ke dalam strategi bisnis secara menyeluruh. Perusahaan yang merespons secara reaktif terhadap tekanan keberlanjutan mungkin hanya bertujuan untuk mencapai kepatuhan minimum yang diperlukan untuk menjalankan bisnis, namun kemungkinan kecil untuk mencapai peningkatan kinerja yang signifikan (Wijethilake, 2017). Selain itu, Bastini *et.all* (2022) menyebut bahwa sistem ekonomi kapitalis masih menjadi prioritas dalam pencapaian keuntungan ekonomi dibandingkan dengan menjaga keberlangsungan lingkungan sosial dan ekologi yang utuh.

Selain faktor tersebut, hanya sedikit penelitian yang mendorong perusahaan untuk mengimplementasikan SCS dibandingkan dengan implementasi *Management Control Systems* (MCS) (Wijethilake, 2017). Beberapa perusahaan masih berfikir bahwa SCS dipandang sebagai MCS, sehingga dalam implementasinya belum terlaksana dengan maksimal (Johnstone, 2019). Meskipun pada dasarnya, pemahaman tentang kinerja sosial dan lingkungan kepada pihak eksternal tidak akan efektif tanpa dukungan dari pengambilan keputusan dan pengendalian internal. Akan tetapi, kolaborasi antara pihak eksternal dan mekanisme pengendalian manajemen internal bisa menjadi dorongan untuk mengubah strategi perusahaan dalam melakukan akuntansi manajemen menuju operasi bisnis yang berkelanjutan (Bouten & Hoozee, 2013). Oleh karena itu, kedua sistem antara MCS dan SCS akan terus saling beriringan dalam pengimplementasiannya, terutama pada perusahaan manufaktur di Indonesia. Dengan melihat dari sisi *Sustainability Control Systems* (SCS), temuan penelitian ini akan mengarah pada sejauh mana implementasi perusahaan manufaktur di Indonesia dalam menerapkan indikator SCS.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Konsep *Sustainability Control Systems*

Sustainability Control Systems adalah konstelasi dinamis alat akuntansi manajemen yang menghubungkan strategi organisasi dengan operasi dalam konteks tertentu dengan memberikan informasi dan arahan, serta memantau dan memotivasi karyawan untuk terus mengembangkan praktik dan prosedur berkelanjutan untuk

meningkatkan kinerja keberlanjutan di masa depan (Johnstone, 2019). SCS memiliki peran penting dalam mendukung pengambilan keputusan strategis keberlanjutan dengan merespons perubahan strategis perusahaan (Wijethilake, 2017).

Proses pengembangan SCS tidak hanya terletak pada kontrol yang tertanam dalam desain sistem, tetapi juga pada pengguna sistem. Namun, penggunaan sistem tidak hanya dipengaruhi oleh nilai-nilai organisasi, tetapi juga dimensi ekstra-organisasi yang membentuk nilai-nilai keberlanjutan individu karyawan. Studi mengenai akuntansi keberlanjutan sebagai praktik sosial memerlukan perspektif teoritis yang mengakui bahwa para pelaku tidak hanya dipengaruhi oleh nilai-nilai organisasi, tetapi juga nilai-nilai individu yang berasal dari perspektif masyarakat yang lebih luas. Pendekatan kritis yang mengakui tata kelola, akuntabilitas dan struktur tanggung jawab dalam desain SCS, di samping asumsi manajerialis konvensional yang didasarkan pada kontrol hirarkis. Hal ini karena SCS merupakan produk dari arsitektur tata kelola multi-level yang semakin rumit di mana sistem yang terstandarisasi tidak memadai untuk masalah keberlanjutan 'lokal' (Johnstone, 2019).

Indikator SCS terdiri dari Sistem kepercayaan yang meliputi Pernyataan visi dan misi; Rencana dan kebijakan strategis; Laporan keberlanjutan, laporan tanggung jawab sosial perusahaan, laporan tahunan; dan Konferensi, forum, lokakarya, dan sesi pelatihan di seluruh perusahaan. Sistem batas yang meliputi Penilaian rutin terhadap kode etik keberlanjutan; Pedoman etika dan profesional; Pedoman tentang praktik-praktik terbaik terkait keberlanjutan; Indikator Pelaporan Global (GRI); dan Kebijakan, struktur, dan kegiatan keberlanjutan internal. Sistem kontrol diagnostik yang meliputi Menstandarkan proses pelaporan (misalnya, GRI dan UN *Global compact*); Sistem Manajemen Lingkungan (EMS); Membandingkan praktik-praktik keberlanjutan dengan para pesaing; Tinjauan manajemen puncak atas pencapaian kinerja; Audit lingkungan dan sosial (baik internal maupun eksternal); dan Penggunaan alat bantu manajemen (misalnya, Kaizen, Hoshin Kanri, 5s, dan Justin Time). Sistem kontrol interaktif yang meliputi Manajemen puncak secara teratur memperhatikan praktik-praktik pengendalian keberlanjutan; Manajemen puncak secara teratur menginterpretasikan informasi tentang praktik keberlanjutan; Manajer operasional sering terlibat dalam praktik keberlanjutan; Pertemuan rutin dengan manajer keberlanjutan puncak dan manajer operasional; Bertukar informasi dengan para pemangku kepentingan mengenai praktik-praktik terbaik untuk berbagi inovasi keberlanjutan; dan Penggunaan sistem intranet untuk komunitas praktisi (Wijethilake & Ekanayake, 2018).

2.2 Konsep *Management Control Systems*

Management Control Systems adalah proses yang digunakan manajer untuk memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi. MCS menyediakan sarana untuk mendapatkan kerja sama di antara kolektif individu atau unit organisasi yang mungkin hanya memiliki sebagian tujuan yang sama, dan menyalurkan upaya-upaya tersebut ke arah seperangkat tujuan organisasi yang telah ditentukan (Smith, 1997). Definisi ini mencakup sistem perencanaan, sistem pelaporan, dan prosedur pemantauan yang didasarkan pada penggunaan informasi (Henri, 2006).

Management Control Systems menyediakan informasi yang berguna bagi para manajer dalam melaksanakan pekerjaan mereka dan untuk membantu organisasi dalam mengembangkan dan mempertahankan pola perilaku yang layak (Otley, 1999). MCS telah berkembang dari tahun ke tahun, dari yang berfokus pada penyediaan informasi yang lebih formal dan dapat diukur secara finansial untuk membantu pengambilan keputusan manajerial, menjadi definisi lain yang mencakup cakupan informasi yang lebih luas. Hal ini mencakup informasi eksternal yang berkaitan dengan pasar, pelanggan, pesaing, informasi non-keuangan yang berkaitan dengan proses produksi, informasi prediktif, dan beragam mekanisme pendukung keputusan serta kontrol personal dan sosial yang bersifat informal. Secara konvensional, MCS dianggap sebagai alat pasif, yang menyediakan informasi untuk membantu para manajer. Namun, pendekatan yang mengikuti orientasi sosiologis melihat MCS sebagai alat yang lebih aktif, memberikan kekuatan kepada individu untuk mencapai tujuan mereka sendiri (Chenhall, 2007).

2.3 Perusahaan Manufaktur di Indonesia

Perusahaan manufaktur merupakan entitas bisnis yang mengubah materi bahan mentah menjadi produk setengah jadi atau barang jadi dengan nilai ekonomis yang tinggi. Prosesnya melibatkan manajemen peralatan, mesin, dan sumber daya manusia dalam satu lingkungan kerja. Mereka memproduksi barang jadi dari bahan mentah menggunakan peralatan dan mesin produksi dalam jumlah besar (Andari, 2023). Berbeda dengan pengertian manufaktur pada sisi ekonomi, manufaktur adalah sebuah kegiatan transformasi dari bahan mentah menjadi produk yang memiliki bentuk serta nilai jual (Pauji & Nurhasanah, 2022). Perusahaan manufaktur di Indonesia yang terdaftar di BEI di bagi ke beberapa kategori seperti sektor industri dasar dan kimia, aneka industri, dan industri barang konsumsi (Wijayanti, 2023).

2.4 Korelasi Antara SCS dan MCS Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia

Management Control Systems (MCS) dianggap hanya berorientasi pada pencapaian tujuan bisnis dan ekonomi perusahaan, sedangkan dalam menghadapi isu-isu lingkungan dan sosial dan keterkaitannya dengan isu-isu keuangan hanya terbatas. Dalam keterbatasan tersebut, *Sustainability Control Systems* (SCS) hadir untuk mendorong tujuan keberlanjutan perusahaan (Beusch, Frisk, Rosen, & Dilla, 2022).

Secara ideal, MCS dan SCS pada suatu perusahaan harus mendukung implementasi strategi keberlanjutan yang menyatukan kinerja keuangan dan kepedulian terhadap keberlanjutan. Namun, keberadaan SCS dalam perusahaan tidak selalu menjamin bahwa organisasi tersebut akan berhasil menggabungkan keberlanjutan ke dalam strategi perusahaan dan operasionalnya. Salah satu alasan mungkin adalah bahwa SCS dapat tetap bersifat peripheral dan terpisah dari kegiatan bisnis inti dan gagal untuk membentuk kembali strategi (Gond, Grubnic, Herzig, & Moon, 2012).

Hal penting yang berhubungan dengan integrasi MCS-SCS adalah apakah menggambarkan integrasi ini sebagai pembuatan sistem control yang “baru” atau hanya sebagai opsi lain, yaitu sebagai penyesuaian ulang dari “berbagai kontrol manajemen yang biasanya digunakan dalam praktik, disesuaikan untuk mengelola keberlanjutan dengan penekanan pada strategi” (Beusch, Frisk, Rosen, & Dilla, 2022).

3. Metode Penelitian

3.1 Desain Penelitian

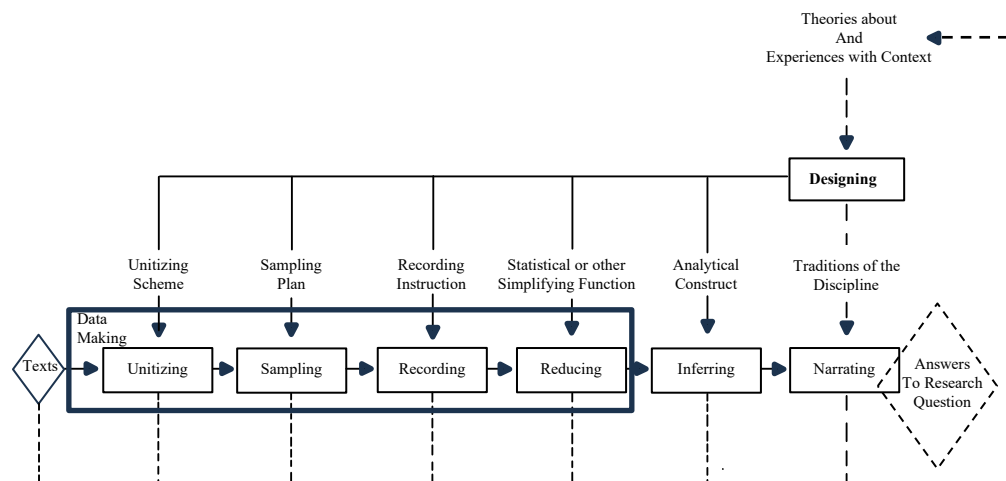
Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis konten. Menurut Moleong (2017) penelitian kualitatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena yang terjadi pada subjek penelitian seperti tindakan, tingkah laku, persepsi, dll. Sedangkan analisa konten (*content analysis*) merupakan sebuah metode penelitian dengan menggunakan seperangkat prosedur untuk memaknai secara komprehensif konten yang diteliti dengan titik fokus pada kerangka konsep penelitian (Monggilo, 2020). Keterampilan analisa yang kritis menjadi salah satu *point* penting dalam melakukan analisa konten kualitatif ini (Elo, et al., 2014). Dalam hal ini, analisis konten kualitatif dapat dilakukan dengan pendekatan deduktif atau induktif, dengan tetap memprioritaskan tiga langkah utama yaitu persiapan, pengorganisasian, dan pelaporan hasil penelitian (Sunarwan & Surlia, 2021).

3.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data terhadap *annual report* dan *sustainability report* pada perusahaan manufaktur di Indonesia dengan fokus pada indikator implementasi *Sustainability Control Systems* secara intensif yang di dalamnya meliputi 4 dimensi, diantaranya sistem kepercayaan, sistem batas, sistem kontrol diagnostik, dan sistem kontrol interaktif (Wijethilake, 2017). Data tersebut kemudian diolah untuk mengetahui banyaknya persentase perusahaan manufaktur di Indonesia yang sudah mengimplementasikan *Sustainability Control Systems* (SCS).

3.3 Teknik Analisis Data

Teknik yang peneliti gunakan yaitu teknik Krippendorff (2004). Komponen analisis konten yang digunakan dalam hal ini yaitu *unitizing*, *sampling*, *recording or coding*, *reducing* atau reduksi, *inferring*, dan *narrating*.



Gambar 3.3.1 Langkah-Langkah Penelitian Analisis Konten Teknik Krippendorff (2004).

Masing-masing elemen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Unitizing*, yaitu mengumpulkan data-data yang akan dianalisis, dalam penelitian ini data yang akan dianalisis ialah implementasi indikator *Sustainability Control Systems* pada perusahaan manufaktur di Indonesia.

- b) *Sampling*, yaitu penyederhanaan penelitian dengan menentukan sampel yang akan diteliti, penelitian ini menggunakan data *annual report* dan *sustainability report* pada 92 perusahaan manufaktur di Indonesia.
- c) *Recording or Coding*, yaitu kegiatan pencatatan yang dilakukan untuk data yang telah diperoleh dan disesuaikan dengan *annual report* maupun *sustainability report* yang terdapat indikator SCS. Pencatatan data-data ini digunakan dengan tujuan untuk memudahkan dalam mendeskripsikan data dan menarik kesimpulan.
- d) *Reducing* atau reduksi, yaitu penyaringan yang dilakukan saat menganalisa data-data yang tidak relevan ataupun tidak adanya data yang sesuai dengan yang dibutuhkan. Dalam peneliian ini sampel dikurangi dari total 92 perusahaan menjadi 81 perusahaan manufaktur dikarenakan tidak adanya data *annual report* dan *sustainability report* yang dibutuhkan peneliti.
- e) *Inferring*, yaitu penarikan kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis data yang telah diproses sesuai dengan indikator SCS pada perusahaan manufaktur di Indonesia. Kesimpulan yang ditarik dalam hasil penelitian harus sesuai dengan rumusan masalah agar dapat menjawab pertanyaan penelitian dan mencapai titik temu yang diinginkan.
- f) *Narrating*, yaitu mendeskripsikan data yang telah dianalisis berdasarkan kesimpulan yang telah diperoleh. Deskripsi data harus disertai teori-teori yang mendukung dengan topik yang akan dibahas, agar penelitian tidak hanya berdasarkan hasil pemikiran dan pemahaman seorang peneliti.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil Analisis Data

Dari hasil klasifikasi analisis data perusahaan manufaktur di Indonesia berdasarkan *Annual report* dan *Sustainability report* dengan menggunakan indikator *Sustainability Control Systems* dan metode analisis konten kualitatif didapatkan hasil sebagai berikut.

No	Nama Perusahaan	<i>Annual Report</i>	<i>Sustainability Report</i>
1	PT Darmi Bersaudara Tbk.	19%	38%
2	Kedawung Satria Industrial Tbk	10%	43%
3	PT Kusuma Kemindo Sentosa Tbk.	19%	38%
4	PT Kirana Megatara Tbk.	19%	33%
5	Krakatau Steel (Persero) Tbk.	19%	57%
6	Lionmesh Prima Tbk	10%	43%
7	PT Lautan Luas Tbk	24%	62%
8	PT Merdeka Battery Materials Tbk	19%	57%
9	PT Merdeka Copper Gold Tbk	48%	67%
10	PT Emdeki Utama Tbk.	29%	43%
11	PT Madusari Murni Indah Tbk	29%	62%
12	PT Trimegah Bangun Persada Tbk	29%	62%
13	PT PAM Mineral Tbk	38%	57%
14	Pelat Timah Nusantara Tbk	43%	48%
15	PT Nusa Palapa Gemilang Tbk	38%	52%

16	PT OBM Drilchem Tbk	33%	38%
17	Ancora Indonesia Resources Tbk	29%	57%
18	PT Optima Prima Metal Sinergi Tbk	33%	48%
19	PT Solusi Kemasan Digital Tbk	24%	0%
20	PT Panca Budi Idaman Tbk	24%	48%
21	Pelangi Indah Canindo Tbk	24%	0%
22	PT Pinago Utama Tbk	33%	48%
23	J Resources Asia Pasifik Tbk	14%	19%
24	PT Saraswanti Anugerah Makmur Tbk	14%	38%
25	Polychem Indonesia Tbk	24%	52%
26	PT Samator Indo Gas Tbk	29%	38%
27	Argha Karya Prima Ind. Tbk	29%	48%
28	Asiaplast Industries Tbk	33%	62%
29	PT Avia Avian Tbk	29%	71%
30	Bintang Mitra Semestaraya Tbk	29%	33%
31	Barito Pacific Tbk	24%	81%
32	PT Chemstar Indonesia Tbk	29%	76%
33	Colorpak Indonesia Tbk	38%	0%
34	Duta Pertiwi Nusantara Tbk	38%	57%
35	Ekadharna International Tbk	24%	29%
36	Surya Esa Perkasa Tbk	33%	29%
37	Eterindo Wahanatama Tbk	43%	33%
38	PT Lotte Chemical Titan Tbk.	62%	0%
39	Intanwijaya Internasional Tbk	33%	43%
40	Alkindo Naratama Tbk	29%	43%
41	Berlina Tbk	33%	71%
42	PT Megalestari Epack Sentosaraya Tbk.	33%	33%
43	PT Sinergi Inti Plastindo Tbk	0%	0%
44	Fajar Surya Wisesa Tbk	38%	52%
45	Champion Pacific Indonesia Tbk	38%	38%
46	Indopoly Swakarsa Industry Tbk	0%	0%
47	PT Surya Biru Murni Acetylene Tbk	43%	57%
48	Siwani Makmur Tbk	10%	0%
49	PT Semen Baturaja Tbk	48%	86%
50	PT Solusi Bangun Indonesia Tbk	33%	57%
51	Semen Indonesia (Persero) Tbk	43%	71%
52	PT Satyamitra Kemas Lestari Tbk	43%	0%
53	Suparma Tbk	33%	38%
54	Wilton Makmur Indonesia Tbk	33%	57%
55	Indo Acidatama Tbk	33%	43%
56	PT SLJ Global Tbk	29%	43%
57	PT Tunas Alfin Tbk	38%	43%
58	Tembaga Mulia Semanan Tbk	24%	43%

59	PT Timah Tbk	33%	57%
60	Pabrik Kertas Tjiwi Kimia Tbk	10%	24%
61	Trias Sentosa Tbk	19%	29%
62	PT. Waskita Beton Precast Tbk	29%	38%
63	Yanaprima Hastapersada Tbk	19%	19%
64	PT Kapuas Prima Coal Tbk	24%	24%
65	Astra Internasional Tbk	0%	38%
66	PT MNC Asia Holding Tbk	24%	14%
67	Bakrie & Brothers Tbk	38%	0%
68	Astra Ostroparts Tbk	29%	19%
69	PT Garuda Metalindo Tbk	19%	19%
70	Indo Kordsa Tbk	24%	0%
71	PT Dharma Polimetal Tbk	33%	71%
72	PT Gajah Tunggal Tbk	10%	24%
73	Indospring Tbk	29%	0%
74	Goodyear Indonesia Tbk	0%	43%
75	PT Isra Presisi Indonesia Tbk	24%	0%
76	PT Wijaya Cahaya Timber Tbk	24%	19%
77	PT Indonesia Fibreboard Industry Tbk	29%	24%
78	PT Indo Komoditi Korpora Tbk	24%	29%
79	PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk	0%	43%
80	Toba Pulp Lestari Tbk	19%	33%
81	Inter Delta Tbk	14%	19%

Tabel 4.1.1 Hasil Analisis Data Populasi *Annual Report* dan *Sustainability Report*

Berdasarkan tabel 4.1.1 diperoleh data sebanyak 81 perusahaan manufaktur di Indonesia dengan perincian seperti tabel di atas. Pada penelitian ini, pencarian data yang dilakukan peneliti yaitu dengan mencari perusahaan manufaktur di Indonesia dengan kategori di atas 60% pada *Annual report* dan *Sustainability report*. Data perusahaan yang peneliti gunakan, diambil dari Bursa Efek Indonesia tahun 2022 dengan pencarian *Annual report* dan *Sustainability report*. Adapun data yang sesuai dengan kriteria indikator SCS pada *Annual report* dan *Sustainability report* di atas 60% sebagai berikut.

No	Nama Perusahaan	<i>Annual Report</i>
1	PT Lotte Chemical Titan Tbk.	62%

Tabel 4.1.2 Hasil Analisis Data Penelitian *Annual Report* >60%

No	Nama Perusahaan	<i>Sustainability Report</i>
1	PT Lautan Luas Tbk	62%
2	PT Merdeka Copper Gold Tbk	67%
3	PT Madusari Murni Indah Tbk	62%
4	PT Trimegah Bangun Persada Tbk	62%
5	Asiaplast Industries Tbk	62%

6	PT Avia Avian Tbk	71%
7	Barito Pacific Tbk	81%
8	PT Chemstar Indonesia Tbk	76%
9	Berlina Tbk	71%
10	PT Semen Baturaja Tbk	86%
11	Semen Indonesia (Persero) Tbk	71%
12	PT Dharma Polimetal Tbk	71%

Tabel 4.1.3 Hasil Analisis Data Penelitian *Sustainability Report* >60%

4.2 Pembahasan

Dari hasil klasifikasi data yang telah dianalisis melalui metode analisis konten kualitatif didapatkan hasil perusahaan yang telah mengimplementasikan indikator *Sustainability Control Systems* dengan fokus terhadap *Annual Report* dan *Sustainability Report*. Adapun hasil persentase dapat dilihat dari tabel berikut.

No	Report	Total Sampel	Total Populasi	Persentase
1	<i>Annual Report</i>	1	81	1,23%
2	<i>Sustainability Report</i>	12		14,81%

Tabel 4.2.1 Hasil Data Perusahaan yang mengimplementasikan Indikator SCS

Berdasarkan tabel 4.2.1 memaparkan bahwa dari total populasi data 81 perusahaan manufaktur di Indonesia, hanya terdapat 1 perusahaan dengan persentase 1,23% yang telah mengimplementasikan indikator *Sustainability Control Systems* dengan fokus *Annual Report*. Sedangkan perusahaan yang telah mengimplementasikan indikator SCS dengan fokus *Sustainability Report* hanya terdapat 12 perusahaan dengan persentase 14,81%.

Data ini mengindikasikan bahwa perusahaan manufaktur di Indonesia masih memiliki kesadaran yang kurang terhadap isu keberlanjutan dikarenakan perusahaan manufaktur tidak hanya menghasilkan produk selama operasinya, tetapi juga menghasilkan limbah. Hal ini disebabkan oleh inefisiensi yang terdapat dalam operasi perusahaan tersebut. Perusahaan memahami konsep pengelolaan lingkungan sebagai pengelola yang dihasilkan dari proses produksi, tanpa mempertimbangkan untuk mengubah proses produksi guna mengurangi jumlah limbah yang dihasilkan (Indriani, Rahayu, & Hadiwidjojo, 2019).

Sebaliknya beberapa perusahaan melihat biaya lingkungan sebagai pengurang laba. Namun, alokasi biaya untuk pengelolaan lingkungan sebenarnya menunjukkan komitmen perusahaan terhadap isu lingkungan. Biaya lingkungan seharusnya dipandang sebagai investasi jangka panjang, karena pengeluaran saat ini dapat membentuk reputasi perusahaan dan meningkatkan kepercayaan *stakeholder* (Asjuwita & Agustin, 2020).

Dalam hal ini, peran pemerintah dan partisipasi masyarakat sangat penting untuk memperkuat pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuan keberlanjutan (Chandra, Muktiono, & Sacıpto, 2022). Peran pemerintah dalam Peraturan OJK (POJK) Nomor 51/POJK.03/2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, dan Perusahaan Publik. Dimana fokus POJK ini adalah untuk mewujudkan pembangunan berkelanjutan yang mampu menjaga stabilitas ekonomi dan sistem perekonomian nasional yang mengedepankan

keselarasan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan hidup (POJK, 2017). Selain itu, perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup pada dasarnya merupakan tanggung jawab bersama, antara pemerintah (negara), swasta dan masyarakat. Pengelolaan lingkungan hidup yang didasarkan pada prinsip-prinsip tata kelola yang baik (*good governance*), akan menghindari atau mengurangi konflik di bidang lingkungan hidup (Wibawa, 2019). Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2009 Tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup (UU PPLH) pada dasarnya memberikan ruang bagi pelibatan masyarakat dalam perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup. Pasal 26 ayat (2) UU PPLH pada prinsipnya menegaskan bahwa pelibatan masyarakat dalam perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup harus dilakukan berdasarkan prinsip pemberian informasi yang transparan dan lengkap serta diberitahukan sebelum kegiatan dilaksanakan (PPLH, 2009).

Faktor faktor yang dapat mempengaruhi perusahaan dalam pengembangan keberlanjutan diantaranya: Ukuran Perusahaan, unsur biaya tetap untuk mengurangi emisi limbah dari kegiatan manufaktur dapat menyebar di seluruh volume produksi untuk perusahaan besar. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan dianggap memiliki kemampuan yang lebih besar untuk menjadi *Corporate Sustainability*. Profitabilitas, tingkat kinerja ekonomi yang dihasilkan akan mempengaruhi keputusan investasi perusahaan di masa yang akan datang. Profitabilitas yang tinggi memungkinkan perusahaan untuk memenuhi ekspektasi *stakeholder* keuangan, tetapi juga dapat mempertahankan kemampuan untuk memenuhi tuntutan *stakeholder* sosial melalui pengeluaran investasi pada kinerja sosial dan lingkungan sebagai legitimasi yang diberikan atas berlangsungnya kegiatan perusahaan. Komitmen Perusahaan, *stakeholder* memberikan pengaruh baik berupa dorongan maupun batasan pada perusahaan dalam melaksanakan segala aktivitasnya (Puspita, 2014).

Dalam implementasinya, hanya 1 dari 81 perusahaan yang memenuhi kriteria indikator SCS dalam *annual report*, dan 12 dari 81 perusahaan yang memenuhi kriteria indikator SCS dalam *sustainability report*. Angka-angka ini jelas menunjukkan bahwa penerapannya masih jauh dari kata optimal. Dalam studi yang dilakukan oleh Johnstone (2019) memaparkan bahwa salah satu alasan perusahaan manufaktur belum menerapkan *Sustainability Control Systems* secara maksimal dikarenakan perusahaan menganggap bahwa SCS masih berada dalam lingkup MCS (*Management Control Systems*). Selain itu, hasil penelitian Johnstone (2019) sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bouten & Hoozee (2013) yang memberikan pernyataan bahwa pemahaman mengenai kinerja sosial dan lingkungan kepada pihak eksternal tidak akan efektif tanpa adanya dukungan dari proses pengambilan keputusan dan pengendalian internal. Perlunya kolaborasi antara pihak eksternal dan mekanisme pengendalian manajemen internal dapat mendorong perubahan strategi perusahaan menuju praktik operasi bisnis yang berkelanjutan. Oleh karena itu, dalam penerapannya, perusahaan manufaktur di Indonesia perlu tetap mengimplementasikan SCS dan MCS karena keduanya berjalan beriringan. Dengan mengadopsi kedua sistem ini, perusahaan dapat mencapai kinerja operasional yang optimal, memenuhi tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan, serta menciptakan nilai berkelanjutan bagi semua pemangku kepentingan.

5. Kesimpulan

Setelah melakukan penelitian melalui analisis konten kualitatif pada perusahaan manufaktur di Indonesia dengan fokus terhadap *Annual report* dan *Sustainability Report*, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dari total populasi data 81 perusahaan manufaktur di Indonesia, hanya terdapat 1 perusahaan dengan persentase 1,23% yang telah mengimplementasikan indikator *Sustainability Control Systems* dengan fokus *Annual Report*. Sedangkan perusahaan yang telah mengimplementasikan indikator SCS dengan fokus *Sustainability Report* hanya terdapat 12 perusahaan dengan persentase 14,81%.

Data-data di atas jelas menunjukkan bahwa penerapannya masih jauh dari kata optimal. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan manufaktur di Indonesia memiliki kesadaran yang kurang terhadap isu keberlanjutan karena masih adanya inefisiensi operasional perusahaan yang menghasilkan limbah tanpa upaya mengurangi perubahan proses produksi. Faktor-faktor seperti ukuran perusahaan, profitabilitas, dan komitmen terhadap keberlanjutan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam mengurangi limbah dan memenuhi tuntutan sosial serta lingkungan. Dalam hal ini, peran pemerintah dan partisipasi masyarakat sangat penting untuk memperkuat pemahaman dalam mencapai tujuan keberlanjutan. Adapun peran pemerintah dalam POJK Nomor 51/POJK.03/2017 adalah untuk mendorong pembangunan berkelanjutan dengan menjaga stabilitas ekonomi dan harmonisasi antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Sedangkan partisipasi masyarakat yaitu dengan memberikan ruang bagi pelibatan masyarakat dalam perlindungan dan pengelolaan lingkungan. Adapun faktor lain perusahaan belum mengimplementasikan SCS secara maksimal dikarenakan perusahaan menganggap bahwa SCS masih berada dalam lingkup MCS. Realitanya, efektivitas pemahaman kinerja sosial dan lingkungan terhadap pihak eksternal bergantung pada dukungan pengambilan keputusan dan kontrol internal. Kolaborasi dengan pihak eksternal dan kontrol manajemen internal dapat mendorong strategi bisnis yang berkelanjutan. Oleh karena itu, perusahaan manufaktur di Indonesia harus mengimplementasikan SCS dan MCS secara bersamaan untuk terwujudnya kinerja optimal, tanggung jawab sosial dan lingkungan, serta penciptaan nilai berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andari, D. A. (2023, 12 14). *Pengertian Perusahaan Manufaktur, Ciri-ciri, dan Contohnya*. Retrieved from Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Web site: <https://umsu.ac.id/artikel/pengertian-perusahaan-manufaktur-ciri-ciri-dan-contohnya/>
- Asjuwita, M., & Agustin, H. (2020). Pengaruh Kinerja Lingkungan dan Biaya Lingkungan Terhadap Profitabilitas Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2014-2018. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 3327-3345.
- Bastini, K., Getzin, T., & Lachmann, M. (2022). The Effects Of Strategic Choices And Sustainability Control Systems In The Emergence Of Organizational Capabilities For Sustainability. *Accounting, Auditing & Accountability Journal Vol. 35, No. 4*, 1121-1153. doi: DOI10.1108/AAAJ-04-2020-4515
- Beusch, P., Frisk, E. J., Rosen, M., & Dilla, W. (2022). Management Control For Sustainability: Towards Integrated Systems. *Management Accounting Research*.

- Bouten, L., & Hoozee, S. (2013). On the Interplay Between Environmental reporting and Management Accounting Change. *Management Accounting Research* 24, 334-348.
- Chandra, J. A., Muktiono, & Sapiro, R. (2022). Analisis Peranan Pemerintah Terhadap Praktik Greenwashing Dalam Strategi Investasi Keuangan Berkelanjutan Berbasis ESG. *Jurnal Panorama Hukum*, 7(2), 138-146. doi:<https://doi.org/10.21067/jph.v7i2.7584>
- Chenhall, R. H. (2007). Theorizing Contingencies in Management Control Systems Research. *Handbook of Management Accounting Research*. doi:[https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01006-6](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01006-6)
- Ditillo, A., & Eleonora Lisi, I. (2014). Towards A More Comprehensive Framework For Sustainability Control Systems Research. *Emerald Publishing*, 23-47. doi:[doi:doi.10.1108/S1479-359820140000005010](https://doi.org/10.1108/S1479-359820140000005010)
- Effendi, B. (2021). Implementasi Sustainable Development Goals (SDGs) dalam Meningkatkan Kepuasan Masyarakat di Provinsi Banten. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 119-132.
- Elo, S., Kaariainen, M., Kanste, O., Polkki, T., Utriainen, K., & Kyngas, a. H. (2014). Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. *SAGE Open*, 1-10.
- Gond, J. P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 205-223.
- Henri, J.-F. (2006). Management Control System And Strategy: A Resource-Based Perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 529-558. doi:<https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- Indriani, I. D., Rahayu, M., & Hadiwidjojo, D. (2019). The Influence of Environmental Knowledge on Green Purchase Intention the Role of Attitude as Mediating Variable. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 627-635.
- Johnstone, L. (2019). Theorising And Conceptualising The Sustainability Control System For Effective Sustainability Management. *Journal of Management Control*, 25-64. doi:<https://doi.org/10.1007/s00187-019-00277-w>
- Khasanah, M., Arifin, Z., Muktamar, A., & Satiadharna, M. (2023). Peran Kewirausahaan Sosial dalam Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs). *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan West Science*, 226-235.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis-An Introduction to Its Methodology*. USA: SAGE Publications.
- Mahmoudian, F., A. Nazari, J., & M.Herremans, I. (2022). Sustainability control system components, reporting and performance. *Emerald Publishing*, 633-652. doi: DOI10.1108/CG-06-2020-0208
- Moleong, J. L. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Monggilo, Z. M. (2020). Analisis Konten Kualitatif Hoaks dan Literasi Digital Dalam @Komikfunday. *Interaksi: Jurnal Ilmu Komunikasi Vol. 9 No. 1*, 1-18.
- Otley, D. (1999). Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, 0-382. doi:<https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Pauji, I., & Nurhasanah, N. (2022). Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Manufaktur. *SEIKO Journal of Management & Business*, 82-92.
- POJK. (2017). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 51 /POJK.03/2017 tentang Penerapan Keuangan*. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan.
- PPLH, U. (2009). *UU PPLH No 32*. Kementrian ESDM.
- Puspita, A. A. (2014). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Corporate Sustainability Performance. *Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomika dan Bisnis*.
- Smith, K. L. (1997). Management Control Systems And Strategy: A Critical Review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232. doi:[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2)
- Sunarwan, W., & Surlia, S. P. (2021). Strategi Pencitraan Politik Capres Jokowi Melalui Instagram: Sebuah Analisis Konten Kualitatif. *Intelektiva: Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*, 18-33.
- Wibawa, K. C. (2019). Mengembangkan Partisipasi Masyarakat Dalam Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup Untuk Pembangunan Berkelanjutan. *Administrative Law & Governance Journal*, 2(1).
- Wijayanti, R. I. (2023, September 19). *Deretan Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di BEI 2023*. Retrieved from IDX Channel: <https://www.idxchannel.com/market-news/deretan-perusahaan-manufaktur-yang-terdaftar-di-bei-2023>
- Wijethilake, C. (2017). Proactive Sustainability Strategy And Corporate Sustainability Performance: The Mediating Effect Of Sustainability Control Systems. *Journal of Environmental Management* 196, 596-582. doi:<https://doi.org/10.1108/S1474-787120180000030006>
- Wijethilake, C., & Ekanayake, A. (2018). Proactive Strategic Responses To Corporate Sustainability Pressures: A Sustainability Control System Framework. *Advances in Management Accounting*, 30, 129-173. doi:[10.1108/S1474-787120180000030006](https://doi.org/10.1108/S1474-787120180000030006)