

ASSESSING HOW GREEN CONTROLLING IMPLEMENTATION DRIVES CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IMPLEMENTATION RESULTS: A QUANTITATIVE APPROACH

Rolyana Ferinia

Fakultas Ekonomi, Universitas Advent Indonesia

rolyana.pintauli@unai.edu

Abstract

This study attempts to determine how the implementation of green controlling can enhance the outcomes of Corporate Social Responsibility (CSR) initiatives among employees. This research employs a quantitative methodology with an explanatory framework to elucidate the impact of green controllable variables on the implementation of CSR. The sample comprised 164 employees from organizations that apply green controlling and CSR practices, selected via non-probability sampling methods. Data collection was conducted using a questionnaire utilizing a 5-point Likert scale, administered through Google Forms over a two-week period. The findings indicated that green controlling exerted a substantial and beneficial influence on the implementation of CSR. A robust sustainability control system can facilitate implementation tasks. This study's innovation is in recognizing that green controlling procedures serve not only for regulatory compliance but also provide organizations with chances to enhance profitability through corporate social responsibility (CSR).

Keywords: *Green Controlling, Corporate Social Responsibility*

PENDAHULUAN

Implementasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) adalah vital untuk membangun reputasi perusahaan dan mempererat hubungan dengan pemangku kepentingan. Afifah et al., (2021) menegaskan bahwa dampak CSR yang positif memberikan kontribusi positif juga bagi masyarakat sekitar. Kondisi ini memaksimalkan loyalitas dan kepercayaan pelanggan dan mengoptimalkan citra perusahaan (Hadi et al., 2024). Keuntungan jangka panjangnya, adalah jika implementasi CSR berhasil maka performa finansial pun meningkat karena jalinan hubungan baik dengan masyarakat lokal

terbentuk (Sylvanda Aprilia Divara et al., 2024). Penelitian yang dilakukan oleh oleh Carroll & Shabana, (2010) mempertegas bahwa hubungan langsung CSR dengan peningkatan reputasi perusahaan di mata pemangku kepentingan positif. Selain dari alasan di atas, Implementasi CSR yang terukur, mendukung perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitifnya (Mariam S. et al., 2020). Cara yang paling mudah mengimplementasinya adalah dengan menciptakan nilai bersama dengan lingkungan sekitar yang akan mengarah kepada peningkatan inovasi dan efisiensi operasinya (Porter & Kramer, 2011). Pada prinsipnya, CSR itu jangan dilihat sebagai kewajiban, tetapi itu adalah peluang yang berharga untuk memberikan daya saing optimal.

Dilapangan implementasi CSR tidak optimal. Adanya ketidakkonsistenan pelaksanaan program CSR yang paradoks dengan dampak yang diharapkan oleh perusahaan (Fu et al., 2016). Sebagian perusahaan memanifestasikan CSR sebagai alat promosi tanpa adanya komitmen untuk membantu lingkungan secara serius (Igarová et al., 2023). Kondisi ini disebut dengan *greenwashing* yaitu perusahaan seperti peduli terhadap isu-isu keberlanjutan dalam dilingkungan sekitar, tetapi hanya di atas kertas saja tanpa melakukan aksi konkret (Bernini & La Rosa, 2024). Dampak dari *greenwashing* tersebut adalah CSR kehilangan kredibilitas, dan reputasi positif yang diharapkan perusahaan menjadi tak tercapai (Ioannou et al., 2023). Dalam jangka waktu lima tahun terakhir, fenomena *greenwashing* telah menjadi masalah di dunia bisnis. Beberapa perusahaan ikut terlibat dalam polemik ini. Banyak perusahaan menyatakan bahwa produk yang dihasilkan adalah produk yang ramah lingkungan, namun sesungguhnya mereka melakukan hanya sedikit perubahan yang berdampak ramah lingkungan. *Eropean Commission* mengungkapkan bahwa ada 53.3% klaim ramah lingkungan yang dilaporkan oleh perusahaan besar di Eropa dapat menimbulkan informasi sesat bagi konsumen (European Commission, 2023). Kondisi ini menjelaskan bahwa ada beberapa perusahaan menunggangi CSR secara manipulatif untuk mendapatkan keuntungan.

Pelaksanaan CSR yang kurang optimal dapat menjadi optimal dengan penerapan langkah-langkah pengendalian hijau. Pengawasan yang efektif terhadap praktik lingkungan di perusahaan sangat penting untuk menjamin penerapan CSR pada

perusahaan yang sesungguhnya, sehingga memaksimalkan manfaat. Melalui *green controlling*, perusahaan secara sistematis menilai dan mengukur dampak lingkungannya untuk memastikan bahwa inisiatif CSR bersifat substantif, yang bertujuan untuk mengurangi jejak karbon dan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien. *Green controlling* merupakan metode penting untuk mengintegrasikan keberlanjutan lingkungan dengan strategi perusahaan (Prataviera et al., 2023). Pendekatan *green controlling* memudahkan perusahaan untuk mengelola, memantau, memberikan penilaian dampak lingkungan dan memantau kepatuhan pada peraturan. Kontrol keberlanjutan ini memungkinkan bisnis memiliki integrasi yang berkelanjutan dalam jangka panjang untuk meminimalkan efek lingkungan yang berbahaya (Silitonga, 2023).

Bella, et al., (2024) mengkaji penerapan CSR melalui kinerja lingkungan melalui data laporan CSR dan dokumen relevan lainnya. Data ini menyajikan bahwa perusahaan yang mengimplementasikan CSR dengan komprehensif menghasilkan kinerja lingkungan seperti pengurangan emisi karbon, dan efisiensi energi yang signifikan. Hal ini dipertegas dengan penelitian yang dilakukan oleh Avotra et al., (2021) yang secara khusus mengeksplorasi hubungan implektansi konstruksi hijau terhadap CSR pada perusahaan besar di China menunjukkan hasil bahwa implementasi konstruksi hijau melalui desain hijau yaitu dengan pengendalian emisi CO₂ memberikan dampak positif. Hal ini menjelaskan bahwa *green controlling* dapat mengurangi dampak lingkungan dan mengubah tren dalam perusahaan konstruksi.

Uraian di atas memberikan perspektif baru bahwa penting untuk menerapkan CSR dengan serius. Fokus penelitian ini adalah tentang penerapan CSR melalui *green controlling* pada perusahaan dengan rumusan masalah apakah ada pengaruh yang signifikan dan positif antara *green controlling* dan penerapan CSR?

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Green Controlling

Green controlling adalah pendekatan manajemen yang mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan dan lingkungan ke dalam sistem kontrol perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan ekologis (Sargolzaei et al., 2018). Maka dapat diartikan bahwa *green controlling* menjadi bagian dalam manajemen untuk menerapkan prinsip peduli lingkungan terhadap system pengendalian Perusahaan dalam operasionalnya agar tercapai tujuan Perusahaan tetapi tetap memperhatikan ekologis. Hal-hal ini dapat melibatkan berbagai penggunaan metode pengukuran dan pengendalian yang berfokus pada efisiensi sumber daya, pengurangan emisi, dan pengelolaan limbah secara bertanggung jawab (Sarens & Abdallah, 2019). Terdapat berbagai faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan dalam menerapkan *green controlling* seperti dukungan manajemen tingkat tinggi, komitmen organisasi terhadap keberlanjutan, serta regulasi lingkungan yang ketat (Pandey & Upadhyay, 2020). Tekanan dari pelanggan dan tuntutan pasar juga dapat mendorong perusahaan untuk menerapkan praktik pengendalian berkelanjutan (Tsai & Hung, 2020). Metrik penting dalam pengukuran *green controlling* termasuk penggunaan energi terbarukan, emisi karbon, dan manajemen limbah (Jin et al., 2018). Pengukuran kinerja keberlanjutan juga penting untuk menilai dampak dari penerapan strategi pengendalian berkelanjutan (Lopes et al., 2018). Dalam konteks penelitian tentang efek *green controlling* terhadap CSR, pemahaman mendalam tentang konsep, faktor-faktor yang mempengaruhi, serta pengukuran kinerja menjadi kunci untuk mengevaluasi dampaknya secara holistik terhadap praktik keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan.

Corporate Social Responsibility

CSR adalah konsep di mana perusahaan mengintegrasikan kepedulian terhadap aspek sosial, lingkungan, dan ekonomi ke dalam kebijakan dan praktik bisnis mereka. Ini mencakup berbagai inisiatif seperti pembangunan berkelanjutan dan keterlibatan dengan

pemangku kepentingan. CSR merujuk pada kewajiban dan tanggung jawab moral sebuah perusahaan terhadap dampak sosial, lingkungan, dan ekonomi dari kegiatan operasionalnya (Carroll, 2016). Maka dapat disimpulkan bahwa CSR adalah inisiatif perusahaan dalam menjalankan tanggung jawab mereka terhadap keberlanjutan lingkungan sekitar. Konsep ini menekankan pentingnya perusahaan untuk berperan aktif dalam mencapai tujuan yang lebih luas di luar pencapaian keuntungan finansial semata.

Menurut Szulczewska-Remi, (2022), *green controlling* memiliki berbagai dimensi yaitu 1). Pengurangan biaya: pengurangan biaya berkaitan dengan pengurangan pengeluaran bahan baku dan energi, pemulihan dan daur ulang limbah, serta penggunaan peralatan produksi dan perlindungan. 2). Peningkatan relasi dengan Stakeholders: Peningkatan hubungan dengan pemangku kepentingan terkait dengan terjalinnya hubungan saling percaya dengan pihak berwenang, konsumen, bank, perusahaan asuransi, kelompok ekologi, serta identifikasi karyawan yang lebih besar dengan tujuan ekologi dan sosial perusahaan. 3). Meningkatkan kesempatan pasar: Peluang pasar yang lebih baik berkaitan dengan penciptaan sumber keunggulan kompetitif baru, pemanfaatan ceruk pasar, penyediaan kualitas produk dan proses teknologi, stabilisasi produk dalam perspektif yang lebih panjang dan penetrasi segmen pasar baru.

Pengaruh *Green Controlling* Terhadap *Corporate Social Responsibility*

Pengaruh *green controlling* pada CSR relevan karena memberikan kekuatan bagi perusahaan untuk memiliki teknik pengawasan yang efektif untuk mengurangi dampak kerusakan lingkungan. Hasil penelitian terdahulu yang meneliti tentang pengaruh *green controlling* terhadap CSR bervariasi. Penelitian Maas & Schaltegger (2015) menegaskan bahwa penerapan *green controlling* secara positif memengaruhi kinerja CSR perusahaan dengan meminimalisasi dampak-dampak lingkungan yang terjadi dari kegiatan operasional. Hasil ini menguntungkan perusahaan karena memungkinkan perusahaan memenuhi permintaan stakeholder yang terkait tanggung jawab sosial dan lingkungan. Penelitian yang dilakukan Gholami et al. (2021). Menegaskan penelitian Maas &

Schaltegger yang dilakukan pada tahun 2015, ia menegaskan bahwa dengan mengadopsi *green controlling* memengaruhi pada peningkatan kinerja CSR perusahaan. Integrasi aspek lingkungan dalam sistem pengendalian membantu meningkatkan citra perusahaan dalam hal tanggung jawab sosial dan lingkungan. Penelitian di tahun 2022 yang juga membahas tentang hubungan kedua variabel ini dilakukan oleh Sub et al., (2022) secara spesifik mengkategorikan bahwa *eco-control* (bagian dari *green controlling*) karena fokusnya berada pada pengendalian lingkungan buruk. Hasilnya memberikan membuktikan bahwa *eco-control* berpengaruh positif terhadap pengungkapan CSR.

Penjabaran penelitian di atas memiliki kesamaan hasil yaitu bahwa *green controlling* penting untuk ditingkatkan untuk dapat mengimplekentasi CSR dengan optimal untuk mengurangi dampak negatif lingkungan dari operasional perusahaan. Perbedaannya dengan penelitian terdahulu ada di fokus penelitian yaitu perusahaan yang diteliti adalah perusahaan yang telah menerapkan keberlanjutan dan CSR. Perbedaan kedua adalah kerangka teoritis penelitian terdahulu berbeda dengan kerangka teoritis pada penelitian ini. Hipotesis penelitian ini adalah Terdapat pengaruh *green controlling* terhadap implementasi CSR.

METODOLOGI

Pendekatan penelitian menggunakan model kuantitatif dengan desain eksplanatori agar dapat menjelaskah pengaruh variabel *green controlling* dan implementasi CSR dikalangan karyawan (Ferinia, 2023). Sampel menggunakan teknik non-probabilitas sampling dengan jumlah responden 164 karyawan di perusahaan yang telah menerapkan praktik *green controlling* dan CSR. Data yang digunakan adalah dengan membagikan kuesioner melalui *google form*. Data terkumpul lengkap setelah 2 minggu. Operasional variabel dari *green controlling* terdiri dari dimensi Pengurangan Biaya, Peningkatan relasi keberlanjutan dengan *stakeholders*, meningkatkan kesempatan pasar hijau (Pandey & Upadhyay, 2020). Skala yang digunakan adalah skala Likert (1= Sangat Rendah; 2=Rendah; 3= Sedang; 4=Tinggi; 5= Sangat Tinggi) dengan contoh pertanyaan

“penerapan *green controlling* dapat mengurangi biaya operasional perusahaan”. Operasional variabel CSR terdiri dari dimensi sustainability development dan teori keterikatan *stakeholders*. Skala yang digunakan adalah skala Likert (1= Sangat Tidak Setuju; 2= Tidak Setuju 3= Netral; 4= Setuju; 5= Sangat tidak setuju) dengan contoh pernyataan “ implementasi *green controlling* harus berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan perusahaan”

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data Responden

Penelitian ini melibatkan 164 karyawan, yang terdiri dari 47% perempuan dan 53% laki-laki. Hal ini menunjukkan adanya keseimbangan gender yang cukup, dengan jumlah laki-laki sedikit lebih banyak daripada perempuan. Pengalaman kerja 164 karyawan tersebut adalah 44% karyawan bekerja selama 6-10 tahun, yang berarti bahwa organisasi tersebut sebagian besar terdiri dari individu yang cukup berpengalaman. Selain itu, 24% karyawan memiliki pengalaman kerja 0-5 tahun, yang merupakan persentase yang baik terkait pembaruan tenaga kerja. Sebanyak 20% lainnya memiliki pengalaman 11 hingga 15 tahun, sementara 12% memiliki pengalaman 16 tahun ke atas. Hal ini menyiratkan bahwa terdapat pula pekerja berpengalaman yang membawa stabilitas dan pengetahuan bagi perusahaan. Mayoritas responden, yaitu 78%, memiliki gelar sarjana, yang menunjukkan kualitas sumber daya manusia yang baik di dalam perusahaan. 19% karyawan adalah lulusan sekolah menengah atas atau sederajat dan 3% lainnya memiliki gelar magister. Komposisi di atas berarti bahwa perusahaan tersebut terdiri dari personel yang berpendidikan baik yang dapat memberikan kontribusi besar terhadap kinerja organisasi.

Analisis Demografi

Responden menunjukkan persetujuan yang besar untuk menggunakan pengendalian hijau, khususnya dalam hal integrasi pemangku kepentingan yang lebih tinggi. Dimensi ini menduduki peringkat pertama di antara pemeringkatan. Sebaliknya, keraguan tetap ada mengenai dimensi pengurangan biaya dan perluasan peluang pasar, khususnya berkenaan dengan rencana konkret dan implementasi praktisnya. Hal ini

menunjukkan peningkatan persiapan dan komunikasi yang lebih jelas untuk memanfaatkan manfaat pengendalian hijau dengan lebih baik. Hal ini dijelaskan secara detail berikut ini:

GC1 adalah dimensi *green controlling*, dengan pernyataan “penerapan *green controlling* dapat mengurangi biaya operasional perusahaan” dengan hasil 23% sangat setuju, 57% setuju 15% netral, 5 % tidak setuju. Sebagian besar responden (80%) percaya bahwa *green controlling* dapat membantu mengurangi pengeluaran operasional perusahaan. Hanya sebagian kecil (5%) yang tidak setuju dengan pernyataan tersebut, yang menyiratkan bahwa efisiensi biaya merupakan keuntungan yang cukup jelas. Tanggapan netral sebesar 15% menunjukkan bahwa beberapa responden tidak memiliki informasi atau kurang yakin tentang relevansi *green controlling* terhadap pengurangan biaya operasional, sementara 5% menyatakan ketidaksetujuan, yang menyiratkan bahwa penerapannya tidak relevan atau tidak efektif untuk pengurangan biaya.

GC2 adalah dimensi *green controlling* dengan pernyataan “perlu strategi khusus yang dilakukan perusahaan dalam menerapkan *green controlling* untuk mencapai pengurangan biaya yang signifikan” yaitu 20% sangat setuju, 60% setuju 17% netral, 3 % tidak setuju. 80% responden setuju bahwa pendekatan yang terfokus diperlukan untuk menerapkan *green controlling* guna memungkinkan penghematan biaya yang lebih tinggi. Hal ini menggambarkan bahwa banyak yang menyadari perencanaan sebagai kunci keberhasilan. Tanggapan netral sebesar 17% diasumsikan bahwa karena kurangnya kejelasan di antara responden tentang taktik mana yang memiliki efek lebih besar pada hasil *green controlling*. Tingkat ketidaksetujuan sebesar 3% sangat kecil hal itu mungkin terkait dengan lebih sedikit pengalaman positif.

GC3 adalah dimensi *green controlling* dengan pernyataan “perlu pengukuran efektivitas peningkatan relasi dengan *stakeholders* yang dihasilkan dari implementasi *green controlling*” dengan hasil 26% sangat setuju, 55% setuju 14% netral , 3 % tidak setuju, 2% sangat tidak setuju. Pernyataan tentang perlunya mengevaluasi efektivitas peningkatan hubungan *stakeholder* berdasarkan pengurangan biaya mendapat persetujuan

dari 81%. Namun, ada penurunan sebesar 2% yang sangat tidak setuju pada isu tersebut, yang menunjukkan perlunya pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana hubungan tersebut memengaruhi pengurangan biaya. 14% memberikan tanggapan netral, yang menunjukkan beberapa tidak menemukan hubungan langsung antara evaluasi keterlibatan *stakeholders* dan pengurangan biaya. 3% lainnya tidak setuju, dan 2% sangat tidak setuju, yang mungkin menunjukkan penolakan atas dasar skeptisisme atas utilitas atau efektivitas tindakan tersebut.

GC4 adalah dimensi pengembangan peluang pasar hijau dengan pernyataan “perlu penerapan *green controlling* terhadap peningkatan peluang pasar hijau” dengan hasil 32% Sangat setuju, 61% setuju 7% netral. Sebagian besar responden (93%) merasa bahwa *green controlling* memiliki potensi yang cukup besar untuk meningkatkan peluang pasar hijau. Persetujuan ini menunjukkan keyakinan bahwa strategi ramah lingkungan akan menciptakan peluang bisnis baru. Hanya 7% netralitas yang menunjukkan bahwa responden lainnya telah mengakui potensi *green controlling* dalam meningkatkan pasar. Tidak ada yang menunjukkan tren negatif, yang berarti sebagian besar orang percaya pada konsep ini.

GC5 adalah dimensi pengembangan peluang pasar hijau dengan pernyataan “perusahaan perlu mengidentifikasi peluang pasar baru melalui implementasi *green controlling*” dengan hasil 40% sangat setuju, 39% setuju 16% netral, 4% tidak setuju, 1% sangat tidak setuju. Pernyataan yang menunjukkan bahwa identifikasi peluang bisnis baru melalui pengendalian hijau penting didukung oleh 79% peserta. Namun, 16% memilih netral yang menunjukkan bahwa beberapa responden masih tidak yakin tentang nilai pragmatismenya. 16% netralitas menunjukkan bahwa suatu kelompok belum memutuskan tentang pentingnya kemampuan untuk mengidentifikasi peluang bisnis baru. 4% ketidaksetujuan dan 1% ketidaksetujuan yang kuat diasumsikan disebabkan oleh masalah dalam menerima aspek ini karena paparan atau informasi praktis yang sangat terbatas.

GC6 adalah dimensi pengembangan peluang pasar hijau dengan pernyataan penting untuk melakukan peningkatan pangsa pasar melalui *green controlling* dengan hasil 37% sangat setuju, 49% setuju 14% netral. Respons yang lebih netral sebesar 14% menyiratkan keraguan yang mirip dengan yang diungkapkan dalam GC5; namun, tidak ada respons tidak setuju atau sangat tidak setuju yang menunjukkan kesepakatan umum bahwa gagasan untuk meningkatkan pangsa pasar melalui pengendalian hijau dapat dilakukan.

GC7 adalah dimensi peningkatan relasi dengan stakeholder green dengan pernyataan “*green controlling* membantu meningkatkan hubungan perusahaan dengan masyarakat”. dengan hasil 34% Sangat setuju, 65% setuju 1% tidak setuju. Hampir semua responden (99%) setuju bahwa manajemen hijau meningkatkan hubungan perusahaan dengan masyarakat. Ini menandakan keyakinan yang kuat dalam keuntungan sosial dari teknik ini. Hanya 1% responden yang menyatakan ketidaksetujuan, yang menunjukkan bahwa hampir semua peserta setuju bahwa *green controlling* secara positif memengaruhi hubungan masyarakat. Tingkat netral yang tidak dilaporkan menandakan konsensus yang hampir bulat dalam aspek ini.

GC8 adalah dimensi peningkatan relasi dengan *stakeholders* dengan pernyataan “perlu upaya konkret yang dilakukan perusahaan untuk memperkuat hubungan dengan stakeholders melalui implementasi green controlling. 23% sangat setuju, 68% setuju 4% netral , 2% tidak setuju, 3% sangat tidak setuju. Secara keseluruhan, 91% responden mendukung pentingnya langkah-langkah nyata untuk peningkatan hubungan *stakeholders* melalui green controlling. Namun, sekitar 5% menolak hal ini, yang menunjukkan bahwa harus ada pendekatan yang lebih jelas mengenai langkah-langkah ini. Respons netral sebesar 4% dapat mengindikasikan bahwa sebagian kecil responden belum mempertimbangkan pentingnya inisiatif nyata dalam meningkatkan hubungan *stakeholders*. 2% tidak setuju dan 3% sangat tidak setuju mengindikasikan sebagian kecil responden yang mungkin skeptis tentang efektivitas langkah-langkah nyata dalam meningkatkan hubungan.

GC9 adalah dimensi peningkatan relasi dengan *stakeholders* dengan pernyataan “penting ada pengukuran efektivitas peningkatan relasi dengan *stakeholders* yang dihasilkan dari implementasi *green controlling*” dengan hasil 27% sangat setuju, 70% setuju 1% netral, 2% sangat tidak setuju. Persentase yang sangat besar, yaitu 97%, setuju bahwa efektivitas hubungan *stakeholders* dari hasil *green controlling* harus diukur. Hanya 2% yang sangat tidak setuju, yang menyiratkan bahwa sebagian besar menyadari pentingnya pengukuran tersebut.

CSR1 adalah dimensi *sustainability development* dengan pernyataan “implementasi *green controlling* harus berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan perusahaan. Dengan hasil 46% Sangat setuju, 42% setuju 10% netral, 2% tidak setuju. Pernyataan bahwa penerapan *green controlling* harus berkontribusi pada pertumbuhan berkelanjutan perusahaan mendapat respons yang luar biasa karena 46% sangat setuju dan 42% setuju. Hal ini menunjukkan kesadaran yang kuat bahwa pengendalian hijau sangat berkaitan dengan tujuan keberlanjutan. Namun, ada respons netral dari 10%, yang berarti bahwa mungkin tidak semua responden memahami secara mendalam bagaimana konsep ini dapat dicapai secara praktis. Persentase kecil dari 2% ketidaksetujuan ini dapat disebabkan oleh pengalaman atau skeptisisme mengenai efisiensi penerapan tersebut.

CSR 2 adalah dimensi *sustainability development* dengan pernyataan “implementasi *green controlling* harus berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan masyarakat dengan hasil 32% sangat setuju, 63% setuju 5% netral. Pernyataan mengenai peran *green controlling* dalam berkontribusi pada pembangunan sosial berkelanjutan mendapat persetujuan yang signifikan, karena 32% sangat setuju sementara 63% setuju. Hanya 5% yang netral, yang berarti sebagian besar menganalisis hubungan positif antara tata kelola hijau dan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat.

CSR3 adalah dimensi *sustainability development* dengan pernyataan “perlu ada metode khusus untuk mengukur dampak positif implementasi *green controlling*”. Pernyataan tentang perlunya metodologi khusus untuk mengukur dampak positif

penerapan *green controlling* mendapat dukungan hampir bulat, karena 38% sangat setuju dan 61% setuju. Namun, fakta bahwa 1% sangat tidak setuju yang dapat dikaitkan dengan tantangan teknologi dalam pengembangan metode pengukuran yang tepat.

CSR4 adalah dimensi *stakeholder theory engagement* dengan pernyataan “penting untuk memastikan bahwa keberlanjutan menjadi fokus utama dalam pengambilan keputusan bisnis” dengan hasil 22% sangat setuju, 54% setuju 21% netral, 2% tidak setuju, 1% sangat tidak setuju. Pernyataan bahwa keputusan bisnis perlu menekankan pentingnya keberlanjutan menerima tingkat dukungan yang lebih rendah daripada pernyataan sebelumnya, dengan 22% sangat setuju dan 54% setuju. Respons netral dari 21% mungkin mencerminkan bahwa banyak responden tidak yakin tentang pentingnya keberlanjutan atau relevansinya dengan konteks komersial. 2% yang tidak setuju dan 1% yang sangat tidak setuju menunjukkan tingkat pertentangan terhadap konsep ini, yang mungkin berasal dari prioritas bisnis yang berbeda.

CSR5 adalah dimensi *stakeholder theory engagement* dengan pernyataan “perusahaan perlu untuk mengikat stakeholder dalam penerapan *sustainability development*” dengan hasil 10% sangat setuju, 81% setuju 7% netral, 2% sangat tidak setuju. Hasil ini memberikan dukungan yang sangat tinggi. 10% sangat setuju dan 81% setuju. 7% tanggapan netral. Ini menunjukkan bahwa hal ini masih belum dilihat sebagai prioritas yang jelas di wilayah mereka oleh sebagian kecil orang. 2% yang sangat tidak setuju diasumsikan bahwa partisipasi *stakeholders* dianggap tidak relevan atau tidak efektif.

CSR6 adalah adalah dimensi *stakeholder theory engagement* dengan pernyataan “perlu ada mekanisme khusus dalam penerapan CSR di perusahaan. Dengan hasil 28% Sangat setuju, 70% setuju 2% netral. Pernyataan bahwa mekanisme khusus diperlukan untuk penerapan CSR memperoleh dukungan substansial dengan 28% sangat mendukung dan 70% setuju sementara hanya 2% yang netral. Dukungan ini menunjukkan pengakuan kuat bahwa efektivitas CSR memerlukan metode yang teratur.

Outer Model

Uji Reliabilitas

Konsistensi internal dari indikator pada *green controlling* dan CSR diukur dengan cronbach's Alpha, *Composite Reliability* (CR) dan *Rho_A*. Tabel 1 menjelaskan bahwa *Cronbach's Alpha green controlling* adalah 0.929 dan CSR 0.833 dimana angka tersebut di atas standar yaitu 0.7 mengindikasikan bahwa konsistensi internal antar butir baik. CR dari variabel *green controlling* adalah 0.942 menunjukkan bahwa variabel tersebut sangat reliabel dan menunjukkan hasil yang konsisten, sedangkan nilai CR dari CSR adalah 0.877 yang artinya secara keseluruhan reliabilitasnya baik. *Rho_A* pada *green controlling* bernilai 0.936 yang mengindikasikan bahwa reliabilitas sangat baik dan konsisten, sedangkan *rho_A* pada CSR adalah 0.848 yaitu di atas 0.7 yang menunjukkan konsistensinya baik.

Tabel 1 Construct Reliability and Validity

| | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
|----------------------|---------------------|-------|--------------------------|---|
| CSR | 0.833 | 0.848 | 0.877 | 0.545 |
| Green Controlling | 0.929 | 0.936 | 0.942 | 0.670 |

Sumber: SEM-PLS

Uji Validasi

Validitas Konvergen

Green controlling memiliki nilai AVE 0.670 yaitu di atas 0.5 yang menunjukkan validitas konvergen yang kuat, sedangkan AVE dari CSR adalah 0.545 menunjukkan bahwa lebih dari setengah varians valid (Tabel 1). Validitas Diskriminan diukur dengan *Fornell-Larcker Criterion*. Nilai diagonal *green controlling* yang merupakan akar kuadrat AVE adalah 0.818 dan CSR 0.738 dimana setiap nilai akar kuadrat AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk yang artinya validitas konvergenya baik (Tabel 2).

Tabel 2. Fornell-Larcker Criterion

| | CSR | Green Controlling |
|----------------------|-------|----------------------|
| CSR | 0.738 | |
| Green Controlling | 0.652 | 0.818 |

Sumber: SEM-PLS

Uji Model Struktural

Kekuatan hubungan digambarkan dengan *R-squared*. Nilai R^2 pada penelitian ini adalah 0.425 yang berarti 42.5% varians *green controlling* dan 57.5% berasal dari faktor lain yang tidak diteliti (Tabel 3). Jika dilihat dari R^2 adjusted CSR yaitu 0.416 artinya sekitar 41.6% variasi dalam CSR dapat dijelaskan oleh *green controlling* tetapi tidak sempurna (Tabel 3).

Tabel 3. R-squared

| | R Square | R Square Adjusted |
|-----|----------|----------------------|
| CSR | 0.425 | 0.416 |

Sumber: SEM-PLS

Inner Model

Uji Hipotesis

Untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel tabel 4 menjelaskan sebagai berikut. Nilai original *Sample* (O) adalah $0.652 > 0.5$ yang artinya ada pengaruh positif dan kuat antara *green controlling* terhadap CSR. *Sample Mean* (M) 0.682 menunjukkan konsistensi dengan angka asliya karena mendekati 0. *Standar Deviation* (STDEV) 0.067 menjelaskan bahwa variasi yang rendah yang idealnya adalah dibawah 0.1 untuk konsistensi yang baik. *T-statistik* penelitian ini adalah sebesar 9.770 yaitu diatas 1.96 memberikan pengertian bahwa penelitian ini memiliki signifikan yang sangat tinggi. *P-*

value $0.000 < 0.005$ mengartikan bahwa hubungan kedua variabel tersebut sangat signifikan.

Setiawati et al., (2023) mengatakan bahwa penggunaan sistem pengendalian manajemen dengan penerapan strategi CSR meningkatkan keberlanjutan. Penting untuk mengintegrasikan sistem pengendalian ke dalam upaya CSR yang efektif untuk tujuan keberlanjutan. Kekuatan sistem pengendalian berperan signifikan dalam aktivitas CSR yang menunjukkan pengendalian yang kuat akan memperkuat aktivitas CSR. Secara spesifik, Rhamadhani menjelaskan temuan terbarunya bahwa *eco control (green control)* memberikan pengaruh yang positif terhadap pengungkapan CSR (Rahmadhani, 2016).

Tabel 4. Mean, STDEV, T-Values, P-Values

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|-----------------------------|---------------------------|--------------------|----------------------------------|-----------------------------|----------|
| Green Controlling -> CSR | 0.652 | 0.682 | 0.067 | 9.770 | 0.000 |

Sumber: SEM-PLS

Pada tabel 5, CSR 1 – CSR 7 menunjukkan *loading factor* yang tinggi yang menandakan bahwa ketiga indikator ini merupakan indikator penting untuk mengukur CSR dan CSR 5 (0.823) memiliki *loading factor* yang tertinggi untuk mengukur CSR. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Wu & Tham, (2023) yang menyatakan bahwa regulasi lingkungan dapat meningkatkan pembangunan berkelanjutan dan akan memperkuat kekuatan sebuah perusahaan. Artinya praktik regulasi lingkungan dapat menjadi katalis bagi perusahaan untuk mendorong meningkatkan ketahanan perusahaan. Memprioritaskan ketaatan terhadap peraturan telah dituangkan pada the EPA's Fiscal Year 2025 (EPA Office of Inspector General, 2023).

Mdasha et al., (2024) mengungkapkan bahwa telah terjadi hubungan signifikan antara kepatuhan terhadap peraturan lingkungan yang telah diterapkan pada perusahaan manufaktur besar. Mematuhi peraturan lingkungan memiliki pengaruh yang positif pada kinerja. Ini menegaskan bahwa penting untuk mengintegrasikan praktik keberlanjutan

kepada sebuah peraturan yang jelas. Penelitian ini juga menyarankan agar perusahaan mensinkronisasikan peraturan lingkungan yang relevan diperusahaan dengan peraturan keberlanjutan pemerintah. Aragón-Correa et al. (2020) menekankan bahwa peraturan perusahaan ada yang sifatnya wajib dan ada yang sifatnya sukarela. Regulasi wajib biasanya akan menyebabkan peningkatan signifikan terhadap hasil lingkungan. Penemuan ini memberikan wawasan baru bagi para pimpinan yaitu peraturan lingkungan perlu ditegakkan secara efektif. Untuk itu perlu berbagai strategi yang dikembangkan dan perlu ada campur tangan berbagai pihak (Gunningham, 2011)

GC 1-GC10 memiliki nilai *loading factor* di atas 0.7 yang artinya setiap indikator sangat efektif dalam mengukur *green controlling* dan GC 9 (0.932) adalah loading faktor tertinggi untuk mengukur *green controlling* yaitu tentang “penting ada pengukuran efektivitas peningkatan relasi dengan stakeholders yang dihasilkan dari implementasi *green controlling*”. Penelitian dengan hasil yang sama telah dilakukan oleh (Muhammad Rivai et al., 2024). Hasil penelitiannya menghubungkan transformasi digital untuk melakukan perubahan yang signifikan pada sektor industri.

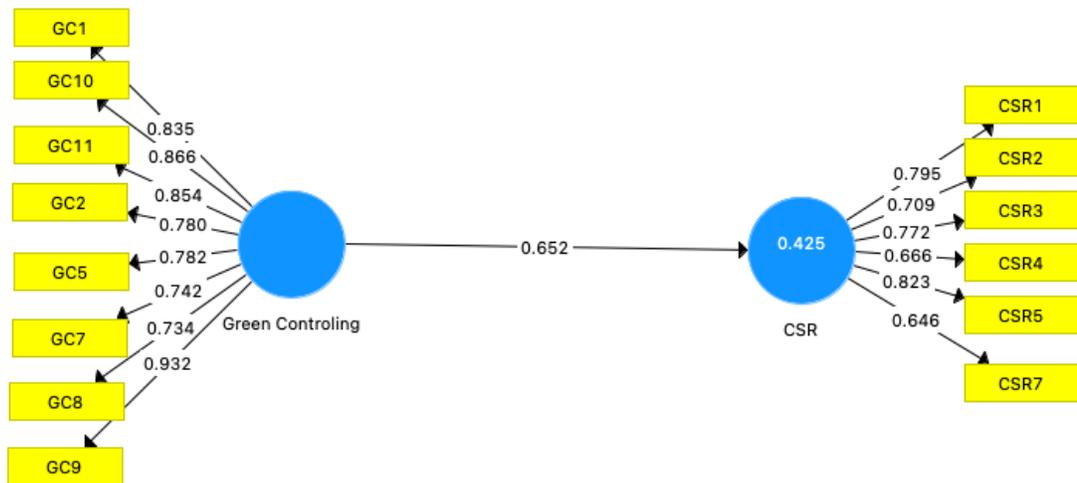
Tabel 5 Loading Factor

| | CSR | Green Controlling | Keterangan |
|------|-------|----------------------|------------|
| CSR1 | 0.795 | | Valid |
| CSR2 | 0.709 | | Valid |
| CSR3 | 0.772 | | Valid |
| CSR4 | 0.766 | | Valid |
| CSR5 | 0.823 | | Valid |
| CSR7 | 0.746 | | Valid |
| GC1 | | 0.835 | Valid |
| GC10 | | 0.866 | Valid |
| GC11 | | 0.854 | Valid |
| GC2 | | 0.780 | Valid |
| GC5 | | 0.782 | Valid |
| GC7 | | 0.742 | Valid |

| | | |
|-----|-------|-------|
| GC8 | 0.734 | Valid |
| GC9 | 0.932 | Valid |

Sumber: SEM-PLS

Perusahaan yang mengadopsi praktik keberlanjutan melalui teknologi keberlanjutan dapat meningkatkan kinerja *triple bottom line* dan mencapai keunggulan kompetitif. Praktek keberlanjutan juga diterapkan untuk mengukur kinerja keuangan dalam kerangka SDGs. Temuannya adalah praktik berkelanjutan memberikan keuntungan secara finansial kepada perusahaan dan memberkan keunggulan kompetitif bagi bisnis jika strategi tepata diterapkan. Keberlanjutan itu adalah peluang untuk meningkatkan keuntungan dan daya saing (Roffe & Gonzlez, 2024). Bhat memberikan gagasan baru tentang keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hasil *literatur review* adalah bahwa keunggulan kompetitif sifatnya tidak permanen tetapi dinamis karena mengikuti manajemen strategis (Bhat et al., 2024). Asif melihat keunggulan kompetitif di perusahaan di Indonesia. Ia mengatakan perlu mendorong model bisnis berkelanjutan yang fokus pada perusahaan di Indonesia. Dijelaskan bahwa ada variabel-variabel yang perlu dipertimbangkan untuk menghasilakn keberlanjutan yang mengarah ke keunggulan kompetitif yaitu faktor dinamika pasar, faktor lingkungan, sosial, dan teknologi (Asif Khan et al., 2024).



Gambar 1 PLS Algorithm

KESIMPULAN

Green controlling berpengaruh signifikan dan positif terhadap CSR. Pengendalian manajemen perlu dilakukan untuk mendukung *green controlling* dan penerapan CSR. Sistem pengendalian yang kuat memberikan dukungan kepada aktivitas CSR dan kepatuhan untuk menuruti peraturan lingkungan. Praktik keberlanjutan melalui kepatuhan regulasi tidak hanya menjadi sebuah kewajiban, tetapi dapat menjadi peluang untuk meningkatkan profitabilitas dan daya saing.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, N., Astuti, S. W. W., & Irawan, D. (2021). Pengaruh Corporate Social Responsibility (Csr) dan Reputasi Perusahaan terhadap Nilai Perusahaan. *Ekuitas (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 5(3). <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2021.v5.i3.4644>
- Aragón-Correa, J. A., Marcus, A. A., & Vogel, D. (2020). The effects of mandatory and voluntary regulatory pressures on firms' environmental strategies: A review and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 14(1), 339–365. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0014>
- Asif Khan, M., Haymans Manurung, A., Khan, M. A., & Manurung, A. H. (2024). Driving Sustainable Business Models in Indonesian Emerging Markets: An Empirical Analysis. *Finance, Accounting and Business Analysis*, 6(1), 2024. <http://faba.bg/>
- Avotra, A. A. R. N., Chenyun, Y., Yongmin, W., Lijuan, Z., & Nawaz, A. (2021). Conceptualizing the State of the Art of Corporate Social Responsibility (CSR) in Green Construction and Its Nexus to Sustainable Development. *Frontiers in Environmental Science*, 9. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2021.774822>
- Bella Monica, Nirwana, P. R., Nikmah, B. A. L., & Hwihanus, H. (2024). A Literature Review of Corporate Social Responsibility Implementation in the Manufacturing Industry: Impact on Financial and Environmental Performance. *Sustainable Business Accounting and Management Review*, 6(2), 13–20. <https://doi.org/10.61656/sbamr.v6i2.213>

- Bernini, F., & La Rosa, F. (2024). Research in the greenwashing field: concepts, theories, and potential impacts on economic and social value. *Journal of Management and Governance*, 28(2), 405–444. <https://doi.org/10.1007/s10997-023-09686-5>
- Bhat, M., Agrawal, A., & Barmpas, M. V. (2024). Differentiation, Cost Leadership, or Ending Up in the Middle? A Reflection on the Viability of Porter’s Generic Strategies through a Case Study Comparison of McDonalds and Starbucks. *Athens Journal of Business & Economics*, 10(3), 217–238. <https://doi.org/10.30958/ajbe.10-3-3>
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. In *International Journal of Management Reviews* (Vol. 12, Issue 1, pp. 85–105). <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- EPA Office of Inspector General, U. (2023). *The EPA’s Fiscal Year 2024 Top Management Challenges*. www.epaoig.gov
- European Commission. (2023). *Consumer protection: enabling sustainable choices and ending greenwashing*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_1692.
- Ferinia, R. (2023). *Metode Penelitian Sosial: Panduan Lengkap, Tips, Trik, Teknik, Praktik*. Media Sains Indonesia.
- Fu, L., Boehe, D. M., Orlitzky, M., & Swanson, D. L. (2016). Inconsistency in Corporate Social Responsibility and Corporate Risk. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 13291. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.13291abstract>
- Gunningham, N. (2011). Enforcing environmental regulation. *Journal of Environmental Law*, 23(2), 169–201. <https://doi.org/10.1093/jel/eqr006>
- Hadi, A., Apriliana, I., & Affan, J. (2024). *Pengaruh Komitmen Csr Terhadap Loyalitas Konsumen Melalui Keperrcayaan Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Nasabah Bank Rakyat Indonesia)*. 19(1), 19–28.
- Igarová, K., Kádeková, Z., Košičiarová, I., Džupina, M., Dvořák, M., & Smutka, L. (2023). Is Corporate Social Responsibility Considered a Marketing Tool? Case Study from Customers’ Point of View in the Slovak Food Market. *Foods*, 12(14). <https://doi.org/10.3390/foods12142770>

- Ioannou, I., Kassinis, G., & Papagiannakis, G. (2023). The Impact of Perceived Greenwashing on Customer Satisfaction and the Contingent Role of Capability Reputation. *Journal of Business Ethics*, 185(2), 333–347.
<https://doi.org/10.1007/s10551-022-05151-9>
- Mariam Sohail, Shahid Iqbal, Waheed Asghar, & Syed Arslan Haider. (2020). Corporate Social Responsibility for Competitive Advantage in Project Management: Evidence from Multinational Fast-Food Companies in Pakistan. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 6(4), 1277–1288.
<https://doi.org/10.26710/jbsee.v6i4.1411>
- Mdasha, Z., Kariuki, P., & Wanjohi, P. (2024). Environmental Regulations Compliance And Performance of Large Manufacturing Firms In Kenya Background of the Study. In *Management African Journal of Emerging Issues (AJOEI)*. Online ISSN (Vol. 3, Issue 6).
- Muhammad Rivai, A., Rifai, A., & Rivalgy, M. (2024). *Implementation of Sustainable Operations Management in the Digital Age: Toward a Greener and More Efficient Business*. <https://journal.diginus.id/index.php/JEEMBA/index>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 89(1), 62-77.
- Prataviera, L. B., Creazza, A., Perotti, S., & Rodrigues, V. S. (2023). How to align logistics environmental sustainability with corporate strategy? An Italian perspective. *International Journal of Logistics Research and Applications*.
<https://doi.org/10.1080/13675567.2023.2230916>
- Rahmadhani, S. (2016). Pengaruh Eco-Control Terhadap Csr Disclosure dan Financial Performance dengan Environmental Performance sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, 13, 32–36.
- Roffe, M. A., & Gonzlez, F. A. I. (2024). The impact of sustainable practices on the financial performance of companies: A review of the literature. *Isión de Futuro*, 28(1), 221–240.
- Setiawati, R., Noviarita, H., Suhendar, & Siregar, I. F. (2023). The Use of Management Control System in Corporate Social Responsibility (CSR) Strategy Implementation and CSR Activities on Sustainability Reporting. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(11), e2029. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i11.2029>

- Silitonga, D. et. al. (2023). *Green Management Strategy*.
https://www.researchgate.net/profile/Ahmad-Syamil/publication/376787888_Green_Management_Strategy/links/6587fcfe6f6e450f199adcc5/Green-Management-Strategy.pdf
- Sub, M., Makanan, S., Yang, M., Di, T., & Efek, B. (2022). Pengaruh Eco-control, Ukuran Perusahaan, dan Environmental Performance Terhadap Pengungkapan Corporate Social Responsibility (Pada Perusahaan. In *Jurnal Riset Ilmu Akuntansi-VOLUME* (Vol. 1, Issue 4).
- Sylvanda Aprilia Divara, Rizal Arsy Asy Rohman, & Hwihanus Hwihanus. (2024). The Impact of Implementing Corporate Social Responsibility (CSR) on Company Financial Performance. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 1(2), 332–340. <https://doi.org/10.61132/ijema.v1i2.99>
- Szulczewska-Remi, A. (2022). *Green Controlling and Finance. Theoretical Framework*. www.ksiegarnia.beck.pl
- Wu, Y., & Tham, J. (2023). The impact of environmental regulation, Environment, Social and Government Performance, and technological innovation on enterprise resilience under a green recovery. *Heliyon*, 9(10).
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20278>