

Article History: Received: 17 April 2025, Revision: 1 May 2025, Accepted: 1 June 2025,  
Available Online: 10 July 2025.

DOI: <https://doi.org/10.35870/emt.v9i3.4134>

## Pengaruh *Development of Sustainability Balanced Score Card* terhadap Kinerja Perusahaan dan Dampaknya pada Implementasi ESG (*Environmental Social Governance*)

Loso Judijanto<sup>1\*</sup>, Puspa Rini<sup>2</sup>, Dipa Teruna Awaludin<sup>3</sup>, Tri Widyastuti Ningsih<sup>4</sup>, Ngurah Pandji Mertha Agung Durya<sup>5</sup>

<sup>1\*</sup> IPOSS Jakarta Indonesia, Kota Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta, Indonesia.

<sup>2</sup> Program Studi Akuntansi, Universitas Pat Petulai, Kabupaten Rejang Lebong, Provinsi Bengkulu, Indonesia.

<sup>3</sup> Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Nasional, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta, Indonesia.

<sup>4</sup> Program Studi Akuntansi, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, Kota Semarang, Provinsi Jawa Tengah, Indonesia.

<sup>5</sup> Program Studi Akuntansi, Universitas Dian Nuswantoro Semarang, Kota Semarang, Provinsi Jawa Tengah, Indonesia.

Email : losojudijantobumn@gmail.com<sup>1\*</sup>, puspayovrin22@gmail.com<sup>2</sup>, dipateruna@civitas.unas.ac.id<sup>3</sup>, triwidyastuti010@gmail.com<sup>4</sup>, ngurahdurya@dsn.dinus.ac.id<sup>5</sup>

**Abstrak.** Penelitian ini dilakukan guna melihat pengaruh dari development of sustainability balanced scorecard terhadap kinerja perusahaan dan dampaknya pada implementasi ESG (Environmental Social Governance). Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif digunakan dalam penelitian. Instrumen penelitian diuji menggunakan uji validitas dan reliabilitas yang kemudian diolah dengan analisis regresi linier berganda dibarengi dengan uji path/ uji sobelt dalam program SPSS. Hasil analisis menggambarkan bahwa pengaruh BSC (Balance Scorecard) terhadap kinerja perusahaan berpengaruh signifikan. Pengaruh BSC (Balance Scorecard) terhadap implementasi ESG (Environmental Social Governance) berpengaruh signifikan. Dan, pengaruh BSC (Balance Score Card) terhadap ESG (Environmental Social Governance) dimediasi kinerja perusahaan berpengaruh signifikan.

**Kata kunci:** BSC; Development Of Sustainability Balanced Scorecard; ESG; Kinerja Perusahaan.

**Abstract.** This study was conducted to see the influence of the development of sustainability balanced scorecard on company performance and its impact on the implementation of ESG (Environmental Social Governance). This study uses a descriptive quantitative approach used in the study. The research instrument was tested using validity and reliability tests which were then processed with multiple linear regression analysis accompanied by path tests/ sobelt tests in the SPSS program. The results of the analysis illustrate that the influence of BSC (Balance Scorecard) on company performance has a significant effect. The influence of BSC (Balance Scorecard) on the implementation of ESG (Environmental Social Governance) has a significant effect. The influence of company performance on the implementation of ESG (Environmental Social Governance) has a significant effect. And, the influence of BSC (Balance Score Card) on ESG (Environmental Social Governance) mediated by company performance has a significant effect.

**Keywords:** BSC; Development Of Sustainability Balanced Scorecard; ESG; Company Performance.

## Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan pembangunan ekonomi modern, keberlanjutan telah menjadi salah satu aspek penting yang dipertimbangkan oleh berbagai pemangku kepentingan, termasuk investor, pelanggan, dan regulator. Konsep keberlanjutan ini mencakup dimensi lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG) yang bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan tidak hanya mencapai tujuan ekonomi tetapi juga berdampak positif terhadap masyarakat dan lingkungan. Penerapan ESG menjadi salah satu strategi utama bagi perusahaan untuk bertahan dan berkembang di tengah tantangan global, termasuk perubahan iklim dan meningkatnya tekanan sosial (Burhany *et al.*, 2021). *Balanced Scorecard* (BSC) yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1996 telah menjadi alat manajemen strategis yang banyak digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan secara holistik. BSC mengintegrasikan empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam beberapa tahun terakhir, pengintegrasian indikator ESG ke dalam BSC telah menjadi pendekatan yang efektif untuk menyelaraskan strategi keberlanjutan dengan tujuan perusahaan (Martono *et al.*, 2023). Penggunaan BSC berbasis ESG memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi dampak keberlanjutan terhadap kinerja strategis secara terstruktur.

Konsep ESG mencakup berbagai indikator yang mencerminkan komitmen perusahaan terhadap lingkungan, masyarakat, dan tata kelola. Dimensi lingkungan berfokus pada pengelolaan emisi karbon, efisiensi energi, dan pelestarian ekosistem. Dimensi sosial melibatkan upaya perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, seperti kesetaraan gender, pemberdayaan masyarakat, dan tanggung jawab sosial. Sementara itu, tata kelola mencakup praktik transparansi, etika bisnis, dan mekanisme pengambilan keputusan yang baik (Scorecard *et al.*, 2025). Ketiga dimensi ini tidak hanya menjadi indikator keberlanjutan tetapi juga berperan penting dalam menciptakan nilai tambah bagi perusahaan. Namun, meskipun penting, banyak perusahaan masih menghadapi berbagai

tantangan saat menerapkan ESG. Salah satu kendala utama adalah kurangnya standar yang seragam dalam pelaporan dan pengukuran indikator ESG. Hal ini sering kali menimbulkan ambiguitas ketika mengintegrasikan ESG ke dalam strategi manajemen kinerja. Selain itu, beberapa perusahaan masih menganggap ESG sebagai beban tambahan yang tidak memberikan manfaat langsung, sehingga penerapannya sering kali terbatas pada kepatuhan regulasi (Michalski, 2024).

Meskipun banyak penelitian telah membahas dampak ESG terhadap kinerja perusahaan, masih terdapat kesenjangan dalam penelitian yang berfokus pada pengintegrasian ESG ke dalam kerangka *Balanced Scorecard*. Penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh (Trisakti, 2025), lebih banyak membahas tentang penerapan ESG secara umum tanpa mengaitkannya secara langsung dengan perspektif BSC. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan pendekatan baru untuk mengevaluasi kinerja strategis perusahaan menggunakan BSC berbasis ESG. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *Balanced Scorecard* berbasis ESG dalam meningkatkan nilai perusahaan. Secara khusus, penelitian ini mengevaluasi pengaruh integrasi indikator ESG terhadap empat perspektif utama BSC dan dampaknya terhadap nilai perusahaan. Dengan pendekatan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengelolaan kinerja strategis perusahaan.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk mengembangkan kerangka manajemen kinerja yang berfokus pada keuntungan jangka pendek dan keberlanjutan jangka panjang. Dalam meningkatnya tekanan dari para pemangku kepentingan untuk menerapkan prinsip-prinsip ESG, penelitian ini menawarkan wawasan yang relevan bagi perusahaan untuk mengembangkan strategi keberlanjutan yang komprehensif. Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi penting untuk mengisi kesenjangan literatur terkait integrasi ESG dan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini akan memandu perusahaan dalam mengintegrasikan ESG ke dalam strategi manajemen kinerja mereka. Dengan pendekatan berbasis *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat lebih mudah

mengukur dan mengelola kinerja mereka secara terintegrasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan daya saing dan nilai perusahaan di pasar global.

## Tinjauan Literatur

### **Balanced Scorecard (BSC)**

*Balanced Scorecard* (BSC) merupakan alat pengukuran kinerja strategis yang banyak digunakan di berbagai sektor, seperti pemerintahan, pendidikan, dan industri swasta. BSC mengintegrasikan empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Devianti, 2025). Alat ini tidak hanya berfungsi sebagai pengukur kinerja, tetapi juga sebagai panduan manajemen strategis untuk merumuskan dan melaksanakan strategi jangka panjang. Keberhasilan penerapan BSC bergantung pada faktor-faktor kunci, seperti dukungan pimpinan senior, perencanaan strategis yang matang, dan kapasitas sumber daya manusia.

### **Pengembangan *Sustainability Balanced Scorecard***

Pengembangan *Sustainability Balanced Scorecard* adalah proses merancang dan menerapkan alat manajemen untuk mengukur serta mengelola kinerja keberlanjutan perusahaan dengan mempertimbangkan aspek lingkungan, sosial, dan ekonomi. Pendekatan ini berfungsi sebagai panduan untuk mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam strategi bisnis, meningkatkan kinerja perusahaan, dan memenuhi ekspektasi pemangku kepentingan (Annisaawanti *et al.*, 2024).

### ***Environmental, Social, Governance* (ESG)**

ESG adalah kerangka kerja untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dalam aspek keberlanjutan dan etika, dengan fokus pada tiga dimensi utama: lingkungan, sosial, dan tata kelola (Minggu *et al.*, 2023). Integrasi ESG ke dalam BSC memungkinkan penilaian kinerja yang lebih holistik, mencakup dampak sosial dan lingkungan selain kinerja keuangan. Pendekatan ini mendukung evaluasi keberlanjutan yang terstruktur dan terukur (Ningwati *et al.*, 2022).

## **Kinerja Perusahaan**

Kinerja perusahaan mencerminkan hasil dan prestasi yang dicapai dalam periode tertentu, meliputi pemanfaatan sumber daya, pencapaian target, dan realisasi tujuan strategis (Faisal *et al.*, 2018). Secara umum, kinerja perusahaan merujuk pada kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dan mencapai tujuannya. Dalam praktik, kinerja perusahaan sering diukur melalui indikator pencapaian operasional dan strategis (Ulfa *et al.*, 2024).

## **Metodologi Penelitian**

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif dan kausal (Sugiyono, 2019). Data sekunder diperoleh dari laporan keberlanjutan dan laporan tahunan perusahaan sektor manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) periode 2021–2024 (Ghozali, 2021). Variabel penelitian meliputi indikator ESG yang diintegrasikan ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* (BSC), yaitu pengembangan karyawan, kepuasan karyawan, efisiensi proses internal, dan kinerja keuangan (Hendra & Wijayanti, 2021). Variabel dependen adalah ESG, dengan indikator meliputi hubungan dengan karyawan, hubungan dengan komunitas, transparansi, dan etika bisnis.

Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda untuk menguji hubungan antara implementasi BSC berbasis ESG dan kinerja perusahaan (Ghozali, 2005). Populasi penelitian mencakup perusahaan manufaktur yang aktif melaporkan indikator ESG, dengan teknik purposive sampling untuk memastikan relevansi dan konsistensi data (Rachman *et al.*, 2024). Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 26 (Arikunto, 1998).

## **Hasil dan Pembahasan**

### **Hasil**

#### **Uji Instrumen**

#### **Uji Validitas**

Validitas mengukur tingkat kesahihan suatu instrumen penelitian (Sugiyono, 2016). Instrumen dinyatakan valid jika memiliki tingkat validitas tinggi, dan sebaliknya, instrumen

dengan validitas rendah dianggap kurang valid. Pengujian validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  setiap item instrumen dengan  $r_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5%. Berdasarkan tabel nilai kritis *product moment*

dengan  $N = 88$ , diperoleh  $r_{tabel}$  sebesar 0,2096. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa semua item instrumen memiliki  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$ , sehingga dinyatakan valid.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian

Variabel	Item Pertanyaan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
BSC (X)	X1.1	0,9563	0,2096	Valid
	X1.2	0,8326	0,2096	Valid
	X1.3	0,9529	0,2096	Valid
	X1.4	0,8169	0,2096	Valid
Kinerja Perusahaan (Y1)	X2.1	0,7619	0,2096	Valid
	X2.2	0,7157	0,2096	Valid
	X2.3	0,6341	0,2096	Valid
	X2.4	0,7927	0,2096	Valid
ESG (Y2)	Y1.1	0,7929	0,2096	Valid
	Y1.2	0,8463	0,2096	Valid
	Y1.3	0,8059	0,2096	Valid
	Y1.4	0,8445	0,2096	Valid

### Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen sudah baik (Ghozali, 2021) Dalam penelitian ini pengujian reliabilitas yang digunakan adalah

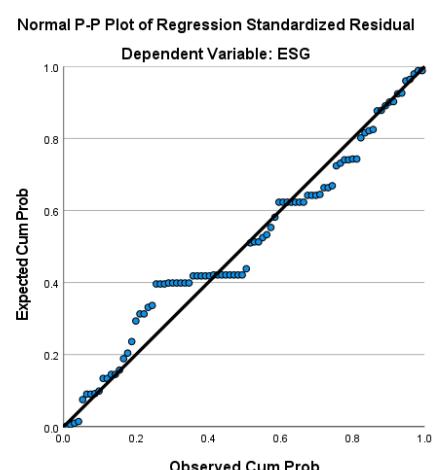
rumus *Cronbach's Alpha* dengan nilai standar 0,6. Berdasarkan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha*, diperoleh hasil uji reliabilitas instrumen sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Reliabilitas	Standar	Keterangan
BSC (X)	0,857		Reliabel
Kinerja Perusahaan (Y1)	0,660	0,6	Reliabel
ESG (Y2)	0,788		Reliabel

Pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel penelitian dapat dipercaya karena memiliki nilai koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari nilai kritis 0,6. Hasil ini menegaskan bahwa instrumen yang digunakan memiliki tingkat keandalan yang memadai untuk pengumpulan data.

*probability plot*, yang membandingkan distribusi kumulatif data dengan distribusi normal.



Gambar 1. Hasil Uji Normalitas

Kriteria pengambilan keputusan untuk menilai normalitas distribusi residual adalah sebagai berikut: residual dianggap terdistribusi normal jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis tersebut pada *probability plot*. Sebaliknya, jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arahnya, residual tidak terdistribusi normal. Berdasarkan hasil analisis, data residual menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arahnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa residual berdistribusi normal.

### **Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas bertujuan untuk memeriksa adanya korelasi antar variabel independen dalam model regresi. Model regresi yang ideal tidak memiliki korelasi antar variabel independen, sehingga variabel-variabel tersebut bersifat ortogonal, yaitu memiliki nilai korelasi antar sesama variabel independen sebesar nol (Ghozali, 2019). Untuk mendekripsi multikolinearitas, digunakan indikator nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) dari hasil regresi linier.

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Coefficients <sup>a</sup>	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	BSC	.923	1.083
	Kinerja Perusahaan	.923	1.083

a. Dependent Variable: ESG

Kriteria pengambilan keputusan untuk uji multikolinearitas adalah nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,10 dan *Variance Inflation Factor* (VIF) kurang dari 10, yang menunjukkan tidak adanya multikolinearitas. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai VIF semua variabel independen jauh di bawah 10 dan nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,10, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat korelasi antar variabel independen dalam model regresi.

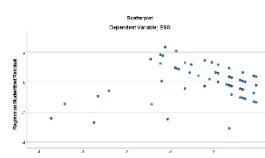
### **Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk memeriksa apakah terdapat ketidaksamaan varians residual antar pengamatan dalam model regresi. Model regresi yang ideal harus bersifat homoskedastis, yaitu tidak menunjukkan perbedaan varians residual. Sebaliknya, jika varians residual berbeda, maka terjadi heteroskedastisitas. Pengujian dilakukan dengan metode *scatterplot* untuk menganalisis pola penyebaran data.

Kriteria pengambilan keputusan untuk uji heteroskedastisitas adalah sebagai berikut: jika penyebaran data pada *scatterplot* membentuk pola tertentu, maka terdapat heteroskedastisitas. Sebaliknya, jika penyebaran data tidak teratur dan tidak membentuk pola tertentu, maka model bersifat homoskedastis. Berdasarkan hasil analisis, penyebaran data tidak teratur dan tidak membentuk pola tertentu, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas dalam data.

### **Analisis Regresi**

Regresi merupakan metode statistik untuk menguji hubungan kausal antar variabel, yang direpresentasikan dalam bentuk persamaan matematis. Analisis regresi digunakan untuk memprediksi hubungan antar variabel atau mengevaluasi sejauh mana variabel independen memengaruhi variabel dependen. Model regresi yang dihasilkan memungkinkan pengembangan persamaan untuk analisis prediktif.



Gambar 2. Uji Heteroskedastisitas

Tabel 4. Hasil Regresi Linier Berganda

Model	Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
	B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta		
1 (Constant)	1.769	2.117		.836	.406
BSC	.405	.069	.488	5.897	.000
Kinerja Perusahaan	.494	.115	.356	4.299	.000

a. Dependent Variable: ESG

Persamaan regresi berganda menunjukkan bahwa variabel BSC (X) dan Kinerja Perusahaan (Y1) memiliki koefisien regresi bertanda positif, yang mengindikasikan pengaruh positif terhadap implementasi ESG (Y2). Peningkatan pada variabel BSC atau Kinerja Perusahaan akan meningkatkan nilai implementasi ESG. Persamaan regresi dan interpretasinya adalah sebagai berikut:

- 1) Konstanta ( $\alpha$ ) = 1,769 Interpretasi  
Jika variabel BSC (X) dan Kinerja Perusahaan (Y1) bernilai nol, maka nilai implementasi ESG (Y2) diperkirakan sebesar 1,769 satuan.
- 2) Koefisien b1 = 0,405 Interpretasi  
Variabel BSC memiliki pengaruh positif terhadap implementasi ESG. Setiap kenaikan satu satuan pada BSC akan meningkatkan implementasi ESG sebesar 0,405 satuan, dengan asumsi Kinerja Perusahaan konstan.
- 3) Koefisien b2 = 0,494 Interpretasi  
Variabel Kinerja Perusahaan memiliki

pengaruh positif terhadap implementasi ESG. Setiap kenaikan satu satuan pada Kinerja Perusahaan akan meningkatkan implementasi ESG sebesar 0,494 satuan, dengan asumsi BSC konstan.

#### 4) Persamaan Regresi

$$Y_2 = 1,769 + 0,405X + 0,494Y_1 + e$$

Di mana:

$Y_2$  = Implementasi ESG

X = BSC

$Y_1$  = Kinerja Perusahaan

e = Error term

#### Uji Goodness of Fit

#### Uji Signifikansi Parameter Parsial (Uji Statistik t)

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara individual. Nilai  $t_{tabel}$  dihitung berdasarkan jumlah responden dikurangi dua, yaitu  $t_{tabel} = 88 - 2 = 86$ , dengan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,663 pada taraf signifikansi 5%.

Tabel 5. Uji t

Model	Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
	B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta		
1 (Constant)	15.433	1.085		14.229	.000
BSC	.166	.062	.277	2.674	.009

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
	B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta		
1 (Constant)	1.769	2.117		.836	.406
BSC	.405	.069	.488	5.897	.000
Kinerja Perusahaan	.494	.115	.356	4.299	.000

a. Dependent Variable: ESG

Berdasarkan hasil analisis regresi, pengujian hipotesis menghasilkan temuan sebagai berikut:

1) Hipotesis Pertama (H1)

Variabel BSC memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,674 dengan tingkat signifikansi 0,009. Karena  $t_{hitung}$  (2,674) >  $t_{tabel}$  (1,663) dan nilai signifikansi (0,009) < 0,05 dengan koefisien positif, maka H0 ditolak dan Ha diterima. Hal ini menunjukkan bahwa BSC (X) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja perusahaan (Y1). Dengan demikian, H1 diterima.

2) Hipotesis Kedua (H2)

Variabel BSC memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,897 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena  $t_{hitung}$  (5,897) >  $t_{tabel}$  (1,663) dan nilai signifikansi (0,000) < 0,05 dengan koefisien positif, maka H0 ditolak dan Ha diterima. Hal ini menunjukkan bahwa BSC (X) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap implementasi ESG (Y2). Dengan demikian, H2 diterima.

3) Hipotesis Ketiga (H3)

Variabel kinerja perusahaan memiliki nilai

$t_{hitung}$  sebesar 4,299 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena  $t_{hitung}$  (4,299) >  $t_{tabel}$  (1,663) dan nilai signifikansi (0,000) < 0,05 dengan koefisien positif, maka H0 ditolak dan Ha diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan (Y1) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap implementasi ESG (Y2). Dengan demikian, H3 diterima.

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur proporsi variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model regresi. Nilai  $R^2$  berkisar antara 0 hingga 1. Nilai  $R^2$  yang kecil menunjukkan bahwa variabel independen memiliki kemampuan terbatas dalam menjelaskan variasi variabel dependen, sedangkan nilai yang mendekati 1 mengindikasikan bahwa variabel independen mampu menjelaskan sebagian besar variasi variabel dependen.

Tabel 6. Hasil Uji R Square

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.277 <sup>a</sup>	.077	.066	1.64580
a. Predictors: (Constant), BSC				
Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.679 <sup>a</sup>	.462	.449	1.75392
a. Predictors: (Constant), Kinerja, BSC				
b. Dependent Variable: ESG				

Hasil analisis koefisien determinasi pada output pertama dengan nilai  $R^2$  (*Adjusted R Square*) 0,066 yang berarti pengaruh dari variabel independen BSC terhadap variabel kinerja perusahaan sebesar 6,6% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Hasil analisis koefisien determinasi pada output kedua dengan nilai  $R^2$  (*Adjusted R Square*) 0,449 yang berarti pengaruh dari variabel independen BSC dan kinerja perusahaan terhadap variabel ESG sebesar 44,9% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

### Interpretasi Jalur (*Path*)

Interpretasi jalur (*path*) ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dimensi mediasi (*intervening*) pada model penelitian ini. Berdasarkan uji t yang telah dilakukan maka didapatkan hasil :

*Regression Step 1:*

P1 : *Unstandardized coefficient beta* variabel BSC (X) sebesar 0,166

*Regression Step 2:*

P2: *Unstandardized coefficient beta* variabel BSC (X) sebesar 0,405

P3: *Unstandardized coefficients beta* variabel Kinerja Perusahaan (Y1) sebesar 0,494

Berdasarkan nilai determinasi R *square* didapatkan nilai sebagai berikut (Gozali, 2019):  
 1) Dari Regresion 1 :

$$\text{Nilai } e_1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,066} = \sqrt{0,934} \\ = 0,966$$

Persamaan struktural sebagai berikut :

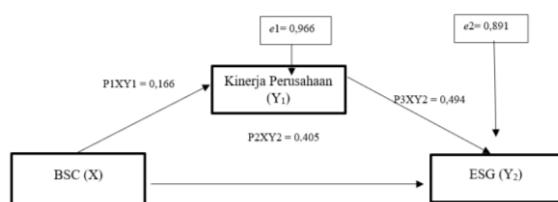
$$Y_1 = 15,433 + 0,166 X + 0,966$$

2) Dari Regression 2 :

$$\text{Nilai } e_2 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,449} = \sqrt{0,551} \\ = 0,891$$

Persamaan struktural sebagai berikut :

$$Y_2 = 1,769 + 0,405 X_1 + 0,494 Y_1 + 0,891$$



Gambar 3. Interpretasi Jalur

- 1) Pengaruh langsung  $(X_1 Y_2) = 0,405$
- 2) Pengaruh tidak langsung  $(X_1 * Y_2) = (0,166) * (0,494) = 0,082$
- 3) Total pengaruh tidak langsung  $= 0,405 + 0,082 = 0,487$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat diketahui bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung  $= 0,487 > 0,405$ . Dengan hasil perhitungan tersebut dapat diartikan bahwa variabel kinerja perusahaan mampu menjadi variabel mediasi antara variabel BSC terhadap implementasi ESG, H4 diterima.

## Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan *Balanced Scorecard* (BSC) berbasis ESG terhadap kinerja perusahaan dan dampaknya pada implementasi ESG. Hasil analisis menunjukkan bahwa BSC berbasis ESG berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, dengan koefisien regresi sebesar 0,405, yang mengindikasikan bahwa peningkatan penerapan BSC dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Burhany *et al.* (2021),

yang mengungkapkan bahwa *Sustainability Balanced Scorecard* mampu meningkatkan kinerja organisasi, terutama dalam aspek keberlanjutan. BSC menawarkan pendekatan holistik dalam pengukuran kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan aspek keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Martono *et al.*, 2023), yang memungkinkan perusahaan untuk fokus tidak hanya pada keuntungan finansial jangka pendek, tetapi juga pada dampak sosial dan lingkungan yang terukur. Selanjutnya, penelitian ini juga menemukan bahwa BSC berbasis ESG berpengaruh positif terhadap implementasi ESG di perusahaan, dengan koefisien regresi 0,494, yang menunjukkan bahwa peningkatan BSC akan mendorong implementasi ESG yang lebih baik. Hal ini mendukung temuan Michalski (2024) yang menjelaskan bahwa integrasi ESG dalam BSC mendorong perusahaan untuk lebih memperhatikan keberlanjutan jangka panjang dalam strategi mereka. Dengan memasukkan indikator ESG dalam BSC, perusahaan tidak hanya mengukur kinerja keuangan, tetapi juga menilai dampak sosial dan lingkungan dari kegiatan operasional mereka, yang semakin penting di era yang menuntut tanggung jawab sosial dan pengelolaan dampak lingkungan.

Selain itu, hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kinerja perusahaan berperan sebagai mediator antara BSC dan implementasi ESG, dengan pengaruh tidak langsung yang lebih besar (0,082) daripada pengaruh langsung BSC terhadap implementasi ESG (0,405). Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja perusahaan yang diperoleh dari perspektif BSC berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan penerapan ESG, yang sejalan dengan temuan Rachman *et al.* (2024) bahwa kinerja yang baik memperkuat hubungan antara strategi keberlanjutan dan kinerja organisasi. Dengan mengoptimalkan kinerja internal, perusahaan akan lebih mudah mengimplementasikan prinsip ESG dalam operasi mereka. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perusahaan perlu mempertimbangkan untuk mengintegrasikan indikator ESG ke dalam BSC untuk menciptakan strategi keberlanjutan yang lebih terukur, yang tidak hanya meningkatkan kinerja keuangan tetapi

juga memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan yang semakin menuntut transparansi dan akuntabilitas. Temuan ini juga menyarankan perusahaan untuk fokus pada peningkatan efisiensi operasional sebagai bagian dari strategi keberlanjutan mereka, agar dapat menciptakan nilai jangka panjang. Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan pada sektor manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama periode 2021-2024, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi untuk sektor lainnya.

Penelitian lebih lanjut disarankan untuk memperluas cakupan sektor industri dan memperpanjang periode penelitian agar dapat memberikan pemahaman yang lebih luas tentang hubungan antara BSC, kinerja perusahaan, dan implementasi ESG. Selain itu, penggunaan data primer melalui wawancara atau survei dapat memberikan informasi yang lebih mendalam mengenai tantangan dan kendala yang dihadapi perusahaan dalam mengintegrasikan ESG ke dalam strategi manajemen kinerja mereka. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan *Balanced Scorecard* berbasis ESG memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan dan implementasi ESG, serta menegaskan pentingnya kinerja perusahaan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara kedua faktor tersebut.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 1, yang menguji pengaruh *Balanced Scorecard* (BSC) terhadap kinerja perusahaan, menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Hipotesis 2, yang menguji pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap implementasi ESG, juga terbukti berpengaruh signifikan. Selain itu, Hipotesis 3, yang menguji pengaruh kinerja perusahaan terhadap implementasi ESG, menunjukkan pengaruh yang signifikan. Terakhir, Hipotesis 4, yang menguji pengaruh *Balanced Scorecard* (BSC) terhadap implementasi ESG yang dimediasi oleh kinerja perusahaan, juga terbukti berpengaruh signifikan. Dengan demikian,

penelitian ini mengkonfirmasi bahwa *Balanced Scorecard* berbasis ESG memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan penerapan prinsip ESG secara efektif.

## Daftar Pustaka

- Arikunto, S. (2010). Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek. (*No Title*).
- Burhany, D. I., Novianty, I., & Suwondo, S. (2021). Pengukuran Kinerja Lingkungan dengan Sustainability Balanced Scorecard: Seimbang, Komprehensif, dan Strategis. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 9.
- Devianti, I. P. (2025). Pengaruh Environment, Social, & Governance (ESG) Terhadap Nilai Perusahaan Pada Sektor Pertambangan Yang Terdaftar Di ESG Leaders Indonesia Periode 2017-2022. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 159-173. <https://doi.org/10.26740/jim.v13n1.p159-173>.
- Faisal, A., Samben, R., & Pattisahusiwa, S. (2018). Analisis kinerja keuangan. *Kinerja*, 14(1), 6-15.
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi analisis multivariete dengan program IBM SPSS 23.
- Inawati, W. A., & Rahmawati, R. (2023). Dampak Environmental, Social, Dan Governance (ESG) Terhadap Kinerja Keuangan. *Jurnal Akademi Akuntansi*, 6(2), 225-241. <https://doi.org/10.32534/jpk.v11i2.5702>.
- Kuantitatif, P. P. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. *Alfabeta*, Bandung.
- Kuantitatif, P. P. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. *Alfabeta*, Bandung.
- Martono, S., Wartini, S., Khoiruddin, M., Prananta, W., & Febriatmoko, B. (2023). University Superior Performance Based

- On Balance Scorecard: The Role Of Managerial Competence And Management Control System. *EPRA International Journal of Economics, Business and Management Studies (EBMS)*, 10(11), 71-79.
- Michalski, D. (2024). Operationalization of ESG-integrated strategy through the balanced scorecard in FMCG companies. *Sustainability*, 16(21), 9174.
- Minggu, A. M., Aboladaka, J., & Neonufa, G. F. (2023). Environmental, Social dan Governance (ESG) dan Kinerja Keuangan Perusahaan Publik di Indonesia. *Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi*, 7(2), 1186-1195.
- Nabila, N., & Purwanti, P. (2025). Analisis Implementasi Balanced Scorecard Berbasis ESG (Environmental, Social, Governance) dalam Meningkatkan Nilai Perusahaan. *Journal of Business Economics and Management | E-ISSN: 3063-8968*, 1(3), 256-261.
- Ningwati, G., Septiyanti, R., & Desriani, N. (2022). Pengaruh environment, social and governance disclosure terhadap kinerja perusahaan (the effect of environmental, social and governance disclosure on corporate performance). *Goodwood Akuntansi Dan Auditing Review (GAAR)*, 1(1), 67-78.
- Sugiyono, S. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D Cetakan ke-23. Bandung: CV Alfabeta.
- Ulfia, S. N., & Rahman, A. (2024). Environmental, Social, Governance (ESG) pada Kinerja Perusahaan dengan Board Gender Diversity sebagai Pemoderasi. *JURNAL ILMIAH EDUNOMIKA*, 8(2).