

# Perancangan Implementasi *Green Budgeting* Pada PT. ABC Menuju *Green Company*

Hana Tarizkha Coganuli<sup>1\*</sup>, Desi Adhariani<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia

<sup>1</sup>[hanatarizkhacoganuli@gmail.com](mailto:hanatarizkhacoganuli@gmail.com), <sup>2</sup>[Desi.adhariani@ui.ac.id](mailto:Desi.adhariani@ui.ac.id)

\*Corresponding Author

Diajukan : 9 Juni 2023

Disetujui : 26 Juni 2023

Dipublikasi : 1 Oktober 2023

## ABSTRACT

*Sustainable development is increasingly being developed in this century and to support this green economy approach has been developed. Companies that are aware of this starting to contribute and add environmental management aspects to the strategy roadmap and to accommodate this program budget allocation is required for its implementation. Responding to this, green budgeting methods are now being applied to many institutions. Green budgeting is a budgeting paradigm that prioritizes elements of environmental in the processes of preparation, implementation, monitoring and evaluation. Green budgeting allows organizations to use budgets as a tool to support the achievement of environmental goals. The theory and concepts used is green budgeting based on OECD. This study aims to provide the framework that related to apply the green budgeting concept that is fit with the conditions of the company. This research uses qualitative methods based on case study analysis of manufacturing company. The data used obtained from interviews and documentation that related to the company's budgeting process and green company roadmap. The results show in making the framework design, PT. ABC already has strategic goals related to environmental management which is directed from shareholders and long-term corporate plan. To implement this concept, the company has policy that related such as Blueprint green company document and to report the progress, company has media such as management reports and sustainability reports to inform realization of the program. Then, if this concept is applied, tagging mechanism related with environmental management is needed in preparing the company's annual budget.*

**Keywords:** *Budgeting, Green Budgeting, Sustainability*

## PENDAHULUAN

Pada abad ini, negara-negara sedang dihadapkan oleh sederet isu global yang mempengaruhi keberlanjutan dunia. Salah satu organisasi internasional yaitu United Nations yang mengangkat isu global ini mengelompokkan beragam isu ke dalam 17 *Sustainability Development Goals* (SDGs). SDGs memiliki tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan menjaga keberlanjutan sosial masyarakat secara berkesinambungan, meningkatkan kualitas lingkungan hidup, menciptakan pembangunan yang inklusif dan menjaga untuk terlaksananya tata kelola dari satu generasi ke generasi berikutnya. Dalam upaya untuk mensukseskan pencapaian 17 tujuan SDGs yang telah dicanangkan, Indonesia mengesahkan Peraturan Presiden Nomor 59 Tahun 2017 tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan pada tanggal 4 Juli 2017 oleh Presiden dan dibentuk tim koordinasi SDGs Nasional di bawah koordinasi Kepala Bappenas (Bappenas, n.d.). Untuk mendukung pencapaian tersebut maka dikembangkan pendekatan *Green Economy Approach* atau ekonomi hijau. Dalam mendukung pencapaian *green growth economy*, pemerintah melalui Bappenas mengembangkan beragam program, salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan mempersiapkan anggaran hijau di dalam penyusunan anggaran tahunan dari suatu negara ataupun organisasi. Proses penyusunan anggaran model ini

disebut juga dengan *green budgeting*. Dikutip dari Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), penganggaran hijau memungkinkan organisasi menggunakan anggaran sebagai alat untuk mendukung pencapaian tujuan lingkungan (OECD, 2020).

Dikutip dari data Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) pada tahun 2021 volume sampah di Indonesia mencapai 18,2 juta ton/tahun yang berasal dari 154 Kabupaten/kota se-Indonesia, namun sampah yang terkelola dengan baik hanya sebanyak 72,95% saja atau setara dengan 13,2 juta ton/tahun (Fahmi & Chair, 2022). Diantara limbah tersebut, salah satu sumber penghasil limbah terbanyak berasal dari limbah industri tak terkecuali PT. ABC, perusahaan manufaktur di Indonesia yang bergerak di bidang percetakan *security printing*. PT. ABC yang menyadari hal ini berupaya untuk turut andil dalam penciptaan bisnis yang ramah lingkungan. Di sisi lain, PT. ABC juga melakukan *benchmark* terhadap perusahaan sejenis dimana perlahan perusahaan mulai menerapkan operasi yang ramah lingkungan sebut saja G+D menetapkan target pengurangan emisi dan meraih *net zero* tahun 2040. Selain itu, De La Rue di Inggris berupaya mengurangi emisi sebesar 45% pada tahun 2030 dan meraih *net zero* di tahun 2050. Mengingat akan hal ini, kesadaran atas pentingnya produksi yang ramah lingkungan menjadikan PT. ABC berupaya dalam menciptakan lingkungan hijau.

Pemilik modal dari PT. ABC juga gencar dalam mendorong percepatan pelaksanaan ESG yang salah satu aspeknya adalah terkait dengan pengelolaan lingkungan. Dengan adanya hal ini, PT. ABC menyusun *Blueprint Green Company* yang menjadi pedoman *roadmap* dalam pelaksanaan pengelolaan lingkungan. PT. ABC memiliki rencana untuk mengimplementasikan konsep *green budgeting* di dalam penyusunan anggaran tahunan perusahaan untuk mendukung program yang sudah disusun di dalam *Blueprint Green Company*. Penelitian terkait *green budgeting* pernah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya diantaranya Hariyati et al (2020) melakukan penelitian terkait implementasi *green budgeting* di daerah Kabupaten Sakera. Hasil penelitian menyatakan bahwa proses implementasi penganggaran hijau dianggap belum terlalu optimal. Hal ini disebabkan karena terdapat beberapa masalah diantaranya tidak adanya pernyataan tegas mengenai alokasi anggaran minimal untuk pengelolaan lingkungan hidup.

Selain itu, Faqih et al (2017) juga pernah melakukan penelitian terkait hal ini, yang membahas model kebijakan anggaran berbasis lingkungan di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Hasil penelitian menunjukkan komitmen para penyusun APBD terbukti tidak konsisten antara dokumen perencanaan dengan rendahnya anggaran untuk lingkungan sehingga anggaran berbasis lingkungan tidak mengantarkan kepada pembangunan yang responsif terhadap aspek perlindungan dan pengelolaan lingkungan. Peneliti menyarankan agar pemerintah provinsi Jawa Tengah menerapkan model penyusunan anggaran komprehensif, terfokus dan partisipatif. Penelitian terkait *green budgeting* juga dilakukan peneliti dari beberapa negara. Salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Kete (2022) terkait *Green Budgeting: France and Italy Practices*. Hasil penelitian menyatakan bahwa implementasi *green budgeting* membutuhkan *strategic framework* dan pondasi yang kuat. Selain itu, untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas proses perlu dilakukan pelaporan yang efektif serta penganggaran multiyears untuk menunjang keberhasilan anggaran hijau. Salah satu metode yang paling efektif dan berhasil dalam implementasi anggaran hijau adalah metode "*tagging*". Pada pelaksanaannya harus dipersiapkan panduan dan kebijakan detail dalam mengarahkan insentif dan subsidi untuk kawasan ramah lingkungan.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan aplikasi konsep *green budgeting* dilakukan pada objek pemerintahan sedangkan entitas yang digunakan sebagai objek penelitian adalah perusahaan / *organizational profit*. Selain itu penelitian sebelumnya berifat evaluasi atas penerapan praktik *green budgeting* yang telah dilakukan. Sedangkan penelitian ini menjadi pembeda dimana penelitian ini bersifat rancangan *framework* untuk penerapan konsep yang belum diterapkan pada perusahaan yaitu PT. ABC. Dengan adanya rencana implementasi *green budgeting* tentunya diharapkan dapat memberikan dampak positif dalam mendukung terciptanya *sustainability* dimana memberikan *value added* terhadap penciptaan lingkungan yang hijau kepada *stakeholder*. Mengingat adanya rencana dan manfaat yang diperoleh, maka penelitian ini penting untuk dilakukan dalam pengimplementasian konsep *green budgeting* khususnya pada PT. ABC.

## STUDI LITERATUR

### Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu terkait *green budgeting* diantaranya pernah dilakukan oleh Azzahra et al (2022) terkait *application of green budgeting in finance and development policy*. Hasil penelitian menunjukkan hubungan antara penganggaran hijau, kebijakan keuangan dan pembangunan. Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana proporsi anggaran yang ditetapkan untuk tujuan pembangunan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan deskriptif analisis. Hasil penelitian menunjukkan penganggaran hijau telah diterapkan di Indonesia, namun menghadapi berbagai kendala masalah. Di tingkat daerah, pemerintah belum memahami penganggaran hijau. Selain itu, dalam implementasinya ada beberapa tantangan. Kurangnya komitmen dari pemerintah menyebabkan anggaran untuk pengelolaan lingkungan bukan menjadi hal yang prioritas. Sehingga, anggaran pemerintah untuk pengelolaan lingkungan terbatas.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Bova (2021) terkait dengan praktik *green budgeting* di negara-negara EU. Penelitian dilakukan berdasarkan sampling negara terpilih yang membandingkan penerapan konsep terkait penganggaran hijau, metodologi dan tata kelola praktik penganggaran hijau. Hasil penelitian menunjukkan perkembangan penganggaran hijau di negara EU dimana terdapat heterogenitas praktik yang diterapkan terkait penganggaran hijau. Heterogenitas ini disebabkan karena perbedaan interpretasi konsep dan definisi mendasar mengenai tujuan atas lingkungan dan besaran kontribusi nilai anggaran terhadap implementasinya. Selain itu, hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa implementasi *green budgeting* terkendala oleh transparansi dan akuntabilitas pada pertanggungjawabannya. Sementara menilai hasil penerapan anggaran hijau adalah syarat mendasar untuk menghijaukan ekonomi suatu negara. Oleh karena itu diperlukan kebijakan terkait anggaran hijau bagaimana menelaraskan langkah-langkah dengan tujuan lingkungan untuk lebih baik.

Kemudian penelitian terkait *green budgeting* juga dilakukan oleh Yapıcı (2019) di Turki. Alat yang digunakan dalam penelitian adalah biaya, iuran, pungutan dan denda yang dikenakan atas penggunaan sumber daya alam atau kegiatan penyebab pencemaran. Dalam lingkup penganggaran hijau, pengeluaran untuk lingkungan disebut sebagai upaya perlindungan, subsidi, insentif, serta perbaikan lingkungan dan dirancang untuk meningkatkan perilaku yang peka terhadap lingkungan. Output dari penelitian ini yaitu berupa laporan penilaian kinerja terkait lingkungan dimana akan sangat bermanfaat bagi semua pihak. Penganggaran hijau itu sendiri diharapkan dapat bersifat *sustain* dan sangat tergantung pada kondisi politik, hukum, kebijakan lain serta pemantauan dan tindak lanjut dari penerapannya.

Beberapa hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kesuksesan dari implementasi penganggaran hijau membutuhkan pondasi 4 pilar yang kuat baik itu *strategic framework*, kebijakan atau standar yang dapat dijadikan pedoman, tata kelola penganggaran yang baik dan sistem pelaporan akuntabel dan transparan sebagaimana yang telah disebutkan dalam OECD *green budgeting*. Tanpa keempat pondasi ini maka implementasi *green budgeting* tidak akan berjalan maksimal. Selain itu diperlukan juga komitmen di dalam pelaksanaannya sehingga anggaran untuk pengelolaan lingkungan termasuk menjadi salah satu hal yang prioritas.

### Undang-Undang dan Peraturan yang Relevan

Berdasarkan Undang-Undang No. 32 Tahun 2009 tentang pembangunan ekonomi nasional sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 bahwa pembangunan berkelanjutan juga harus diiringi dengan prinsip berwawasan lingkungan. Pemerintah wajib mengalokasikan anggaran dana khusus lingkungan hidup yang memadai untuk diberikan kepada daerah yang memiliki kinerja perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup yang baik serta anggaran untuk pemulihan lingkungan hidup. Setiap usaha dan/atau kegiatan yang berpotensi menimbulkan dampak penting terhadap lingkungan hidup juga harus mempersiapkan dan menyusun anggaran untuk kemudian digunakan dalam kegiatan pengelolaan lingkungan hidup. Selanjutnya peraturan yang relevan dalam hal kaitannya dengan pengelolaan lingkungan hidup adalah PP No. 22 Tahun 2009 tentang Penyelenggaraan Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup. Pada peraturan menyebutkan bahwa kegiatan dan pendanaan operasional

terkait lingkungan hidup memerlukan anggaran yang sumbernya akan diambil dari APBN/APBD yang terkait dengan urusan pemerintahan di bidang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup. Mengacu pada undang-undang dan peraturan tersebut dapat diketahui bahwa alokasi anggaran yang berkaitan dengan proses pengelolaan lingkungan sangat dibutuhkan untuk mendukung program yang berkaitan dengan perlindungan dan pemulihan lingkungan. Atas hal ini, alokasi anggaran sifatnya harus jelas dan memadai.

### **Green Company PT. ABC**

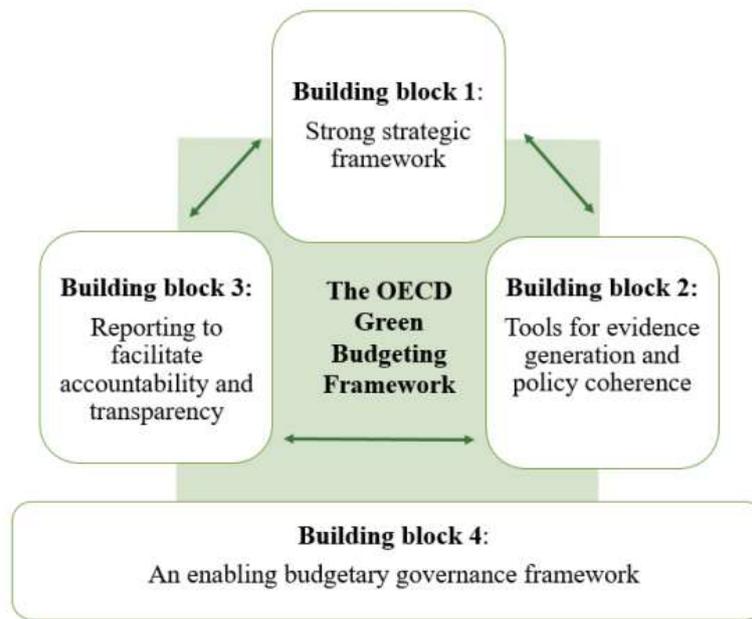
Dalam mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan, PT. ABC akan berupaya untuk mengintegrasikan dan memantapkan implementasi kebijakan keberlanjutan sebagaimana yang disebutkan dalam *Blueprint Green Company* dari PT. ABC. Program-program keberlanjutan yang dilaksanakan menjadi salah satu indikator di dalam penilaian kinerja / KPI unit kerja. Ke depannya, *Key Performance Indicator* (KPI) pada PT. ABC akan diarahkan untuk mengevaluasi kinerja tiap divisi/departemen/karyawan sebagaimana unit kerja tersebut berkontribusi dalam pencapaian transformasi *green company*.

Laporan *Blueprint Green Company* mengungkapkan kinerja keberlanjutan PT. ABC dengan prinsip *triple bottom line*, yakni *profit*, *people*, dan *planet*. Hal ini karena perusahaan dituntut untuk mencetak *profit* agar mampu bertumbuh dan berkelanjutan namun di sisi lain perusahaan tidak boleh mengabaikan aspek *people* dan *planet* yang juga penting untuk diperhatikan dalam rangka menjaga keseimbangan agar perusahaan dapat berjalan secara berkelanjutan. Strategi keberlanjutan PT. ABC sesuai dengan arahan strategis Kementerian BUMN mengenai Lima Strategi Prioritas (*Perisai BUMN/BUMN Shield*). Perusahaan menerapkan 9 (sembilan) langkah strategis dalam mewujudkan *Green Company* diantaranya *transformation, integrated, adaptive, smart, futurist, speedy, reward and punishment, monitoring and evaluation, key performance indicator*.

### **Green Budgeting**

*Green budgeting* (OECD, 2020) berarti alat pembuatan kebijakan anggaran untuk membantu mencapai tujuan lingkungan dan iklim. Lebih lanjut definisi terkait *green budgeting* (Kurniawan et al, 2020) adalah proses integrasi aspek hijau ke dalam praktik penganggaran dimana *green budgeting* ini menjadi salah satu bidang utama CSR saat ini dan telah menjadi elemen penting dalam manajemen bisnis. Sebagaimana pernyataan yang disebutkan di atas bahwa proses penganggaran tidak hanya untuk meningkatkan kemakmuran tetapi juga tetap memperhatikan lingkungan. Guna mendukung pencapaian ini maka perusahaan tiap tahunnya perlu membuat RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) yang berisikan program-program kerja dan anggaran biaya yang dibutuhkan guna mendukung pencapaian output terkait pengelolaan lingkungan. Di dalam penyusunan anggaran tersebut akan diimplementasikan konsep *green budgeting* (penganggaran hijau) dimana akan dilakukan pemetaan atas program kerja yang berkaitan dengan lingkungan lalu disiapkan ketersediaan anggarannya untuk kemudian direalisasikan pada periode berjalan.

Berdasarkan OECD *green budgeting*, dalam implementasinya diperlukan 4 aspek yang saling terkait untuk memastikan kelancaran penerapan dari *green budgeting*. Dibangun dengan dasar kerangka strategis yang kuat untuk menjadi dasar diperlukannya penerapan *green budgeting*, selanjutnya diperlukan kebijakan (*policy*) yang mengatur dan menjadi pedoman dalam penerapan *green budgeting* mulai dari proses penganggaran hingga realisasi dan pelaporannya. Setelah dilakukan proses penganggaran, maka perusahaan perlu melakukan pemantauan atas realisasi anggaran dan program kerjanya dalam hal ini diperlukan juga penyusunan laporan evaluasi bagi perusahaan. Pelaporan ini untuk memfasilitasi akuntabilitas dan transparansi dari implementasi *green budgeting* di PT. ABC. Laporan tersebut dapat digunakan sebagai tanggung jawab perusahaan bukan hanya kepada pemilik modal tetapi juga seluruh *stakeholder*.



**Gambar 1.** *Green Budgeting Framework*  
Sumber: OECD

#### METODE

Penelitian ini menggunakan strategi penelitian berupa studi kasus. Studi kasus menurut Creswell (2014) merupakan strategi penelitian untuk menyelidiki secara cermat suatu hal dengan pengumpulan informasi lengkap menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data. Alasan pemilihan studi kasus yang digunakan sebagai strategi penelitian adalah untuk mengetahui perancangan implementasi dari konsep *green budgeting* pada PT. ABC, perusahaan manufaktur di Indonesia yang bergerak di bidang percetakan atau *security printing*. Tujuan penelitian ini ialah untuk dapat mendalami dan memperoleh pemahaman terkait konsep yang akan diterapkan kemudian memperhatikan kesesuaiannya dengan keadaan organisasi dari objek yang diteliti.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan berbagai jenis instrumen diantaranya wawancara, penelaahan dokumen dan observasi langsung yang dilakukan oleh peneliti. Penelitian lebih menitikberatkan pada unsur *how* dan *why* sebagai sumber utama pertanyaan penelitian. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi dari para narasumber dengan cara melakukan wawancara personal kepada *user* (unit kerja). Wawancara dilakukan bersama aktor-aktor kunci pada manajemen PT. ABC yang terlibat secara langsung pada penyusunan anggaran perusahaan untuk mendapatkan informasi terkait proses penganggaran dan hal-hal yang dibutuhkan terkait implementasi proses penyusunan *green budgeting* di PT. ABC dimana pertanyaan yang diajukan berdasarkan keterkaitan dengan literatur yaitu kerangka OECD *green budgeting*. Data yang dikumpulkan dari hasil wawancara selanjutnya akan ditranskripsi ke dalam teks. Teks hasil transkripsi tersebut selanjutnya akan dibaca secara seksama, dan ditarik beragam ide-ide yang muncul. Data tersebut kemudian akan dikombinasikan dengan catatan lapangan (*fieldnotes*) sebagaimana dari hasil observasi. Dokumen yang digunakan pada penelitian ini antara lain *Blueprint Green Company*, *financial policy manual*, RKAP, laporan keuangan, laporan tahunan serta struktur organisasi perusahaan. Kemudian peneliti juga melakukan observasi yang dilakukan dengan pengamatan secara langsung kepada objek yang akan diteliti. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi *content analysis*. Analisis konten adalah suatu teknik penelitian untuk menghasilkan deskripsi yang objektif dan sistematis mengenai isi yang terkandung dalam media komunikasi. Berdasarkan hasil analisis data, disusun rekonstruksi dalam bentuk deskripsi, narasi dan argumentasi dengan melakukan komparasi terhadap kerangka teori terkait penelitian.

## HASIL

PT. ABC merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bertujuan untuk mencetak dokumen sekuriti dan jasa digital sekuriti untuk pemerintah. Hingga saat ini PT. ABC telah memiliki 4 (empat) anak perusahaan. Kompetensi utama sebagai penjamin keaslian melekat di setiap produk yang dihasilkan. Seiring dengan perkembangan teknologi, PT. ABC terus berkomitmen untuk menghasilkan produk berkualitas dengan fitur sekuriti termutakhir. Strategi keberlanjutan PT. ABC sesuai dengan arahan strategis Kementerian BUMN mengenai Lima Strategi Prioritas (Perisai BUMN/*BUMN Shield*) poin A, yakni *Economic and Social Value for Indonesia*. Perusahaan menerapkan 9 (sembilan) strategi yang saling terkait satu dengan lainnya, sebagai langkah strategis dalam mewujudkan *Green Company* yaitu *transformation, integrated, adaptive, smart, futurist, speedy, reward and punishment, monitoring and evaluation* dan KPI.

### Penyusunan Anggaran Eksisting dan *Blueprint Green Company*

Pengelolaan keuangan memegang peranan penting dalam aktivitas operasional dan kelangsungan hidup perusahaan. Pengelolaan keuangan perusahaan sendiri dimulai dari proses perencanaan hingga realisasi. Perencanaan yang baik tentunya akan berdampak pada penyerapan anggaran yang proporsional dan berpengaruh pada pencapaian aktivitas yang dapat dilakukan perusahaan selama periode yang akan datang. Sebagaimana yang telah diatur dalam KEP-101/MBU/2002 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Badan Usaha Milik Negara, PT. ABC yang merupakan salah satu perusahaan pelat merah diharuskan untuk melakukan proses penyusunan RKAP tahunan yang menjadi pedoman di dalam melakukan kegiatan pada tahun berjalan. Lebih lanjut, pedoman penyusunan anggaran PT. ABC tiap tahunnya mengacu pada Surat Aspirasi Pemegang Saham (APS) yang telah diterbitkan oleh pemilik modal dimana di dalam penyusunannya setiap BUMN harus berupaya untuk memenuhi beragam aspek sebagaimana arahan yang telah ditentukan oleh pemilik modal.

Proses penyusunan anggaran pada PT. ABC secara umumnya hampir sama dengan penyusunan anggaran perusahaan lainnya. Penyusunan anggaran pada PT. ABC dilakukan secara *top-down* yaitu angka-angka keuangan berupa pendapatan dan biaya akan ditentukan terlebih dahulu yang kemudian dapat digunakan dalam pengalokasian anggaran untuk program kerja. Di era ini perusahaan tidak hanya dituntut untuk memperoleh *profit* namun juga bisa memberikan kontribusi terhadap para *stakeholder* yang salah satunya ikut serta dalam penanganan isu yang berkaitan dengan ESG. Keberhasilan perusahaan harus disertai dengan sumbangsih nyata terhadap lingkungan hidup dan peningkatan kesejahteraan manusia termasuk pekerja dan masyarakat. Oleh karena itu, PT. ABC membuat *Blueprint Green Company* yang menjadi pedoman dan wujud komitmen bagi PT. ABC untuk konsisten menerapkan konsep keberlanjutan yang terdiri dari tiga dimensi atau 3P, yaitu *People* (Sosial), *Planet* (Lingkungan), dan *Profit* (Ekonomi). *Blueprint Green Company* berisikan kebijakan dan *roadmap* bisnis keberlanjutan yang dituju PT. ABC dan salah satu aspeknya berkaitan dengan pengelolaan lingkungan.

**Tabel 1:** Program Pengelolaan Lingkungan pada *Blueprint Green Company* PT. ABC

No	Topik/Program/Aktivitas	Dampak dan Manfaat
<b>a. Operasi Bersih</b>		
1	Penyusunan Database Ramah Lingkungan	SDG 9 Infrastruktur, Industri, dan Inovasi
2	Sertifikasi "Greenship" Green Building Council Indonesia	SDG 13 Penanganan Perubahan Iklim
<b>b. Energi</b>		
1	Penggunaan sumber daya terbarukan sebagai sumber energi dan listrik	SDG 7 Energi Bersih dan Terjangkau SDG 13 Penanganan Perubahan Iklim
2	Penggunaan Internet of Things untuk sistem monitoring suhu, kelembapan, listrik, dan air berbasis digital	SDG 15 Menjaga Ekosistem Darat
<b>c. Net Zero Carbon Emission</b>		
1	Penanaman pohon diluar kawasan	SDG 13 Penanganan Perubahan Iklim
2	Melakukan pemasangan solar cell	SDG 15 Menjaga Ekosistem Darat
<b>d. Limbah</b>		
1	Pemanfaatan limbah untuk didaur ulang	SDG 14 Menjaga Ekosistem Lautan
2	Kepatuhan terhadap UU terkait limbah dan baku mutu	SDG 15 Menjaga Ekosistem Darat

Sumber: *Blueprint Green Budgeting* PT. ABC

Dengan adanya *Blueprint Green Company* ke depannya PT. ABC memiliki pedoman untuk menjadi perusahaan hijau. Dalam mendukung pencapaian tersebut, maka perusahaan akan mengimplementasikan proses penyusunan anggaran hijau yang dikenal dengan *green budgeting*. Penganggaran hijau sendiri merupakan upaya untuk memasukkan aspek lingkungan ke dalam penganggaran perusahaan. Istilah penganggaran hijau bisa mengacu pada serangkaian *tools* yang digunakan untuk mempersiapkan rencana anggaran hijau yang terpisah ketika sebuah organisasi (atau negara) mempersiapkan rencana anggaran tahunan (LPEM, 2016). Di dalam *green budgeting* dikenal suatu mekanisme yang disebut *tagging*. Dikutip dari Badan Kebijakan Fiskal Kementerian Keuangan RI (2016) mekanisme *tagging* atau penandaan anggaran adalah proses identifikasi besaran dan nilai anggaran yang akan digunakan dalam membiayai *output* yang spesifik dimana akan ditunjukkan kepada program-program tematik yang menjadi target. Sehingga pada prosesnya setelah ditentukan *output* spesifik yang ingin dicapai beserta program kerja yang mendukung, kemudian akan dialokasikan besaran anggaran dan selanjutnya diberikan penandaan (*tagging*) bahwa nilai tersebut akan digunakan dalam pencapaian program kerja tertentu sebagaimana yang telah dibuat sebelumnya dengan tujuan untuk mencapai *output* tertentu.

Pada saat penyusunan anggaran eksisting dari PT. ABC, belum diterapkan mekanisme *tagging*. Sehingga proses penyusunan program kerja dan pemetaan terhadap *output* yang ingin dicapai dilakukan secara manual. Dalam rangka untuk meningkatkan keefektifan dan keakuratan, maka ke depannya diperlukan mekanisme *tagging* yang ada di dalam sistem penganggaran *green budgeting*. Sehingga sedari awal sudah dilakukan proses identifikasi program dan anggaran yang akan digunakan untuk membiayai *output* terkait pengelolaan lingkungan. Komitmen perusahaan untuk menuju *green company* membuat implementasi *green budgeting* menjadi hal yang diperlukan.

#### **Hal yang Perlu Dipersiapkan dalam Implementasi Konsep *Green Budgeting* pada PT. ABC**

Proses penganggaran hijau menjadi diperlukan ketika perusahaan berkomitmen untuk menganalisa dan mengkaji isu-isu pengelolaan lingkungan yang relevan bagi PT. ABC. Sebagaimana yang disampaikan oleh narasumber penelitian yaitu Kadiv Keuangan Strategis dari PT. ABC, terkait alasan dan harapan dengan adanya implementasi *green budgeting*

“...Yang diharapkan perusahaan adalah *sustainable, survive* jangka panjang terutama jika perusahaan mengganti / *replace* sumber daya. Diharapkan dengan implementasi *green budgeting* dapat meningkatkan kepedulian & kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan, meningkatkan value dan memitigasi risiko...”

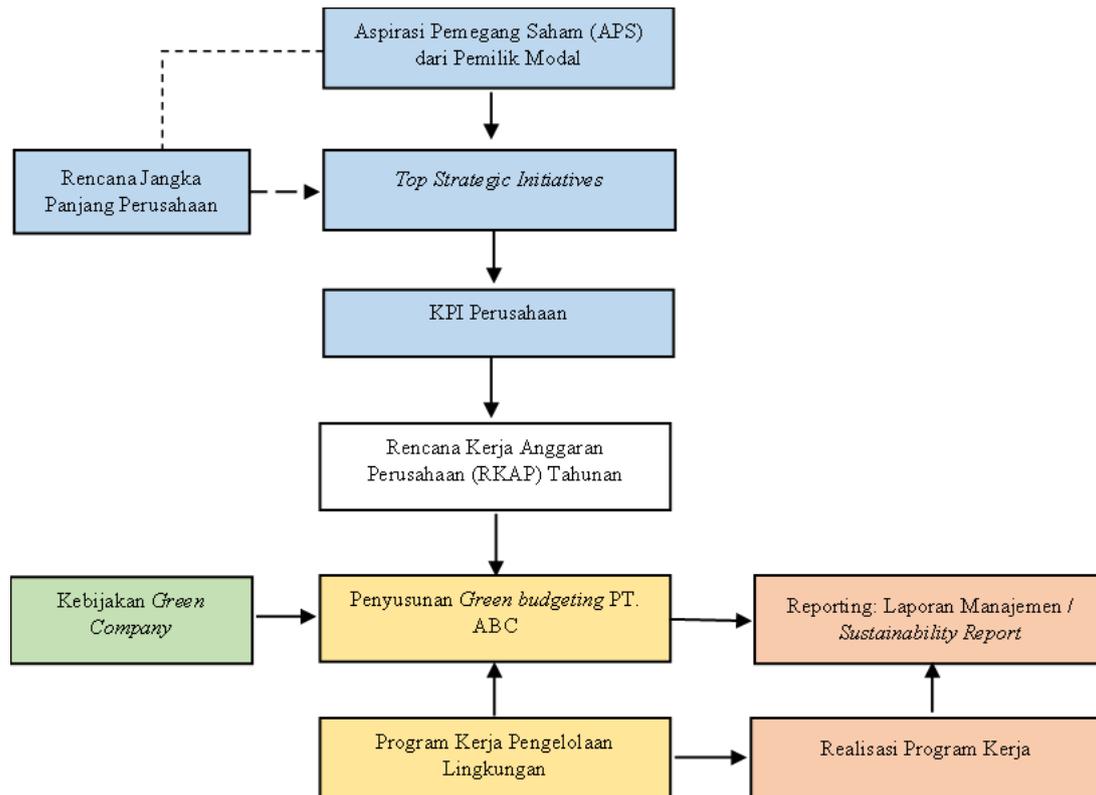
Pentingnya peranan *green budgeting* dalam meningkatkan kepercayaan *stakeholder, value* perusahaan dan upaya mitigasi risiko menjadi alasan mengapa *green budgeting* diperlukan. Dikutip dari wawancara bersama narasumber, beberapa *key success factor* yang perlu dipersiapkan oleh PT. ABC dalam meningkatkan keberhasilan implementasi dari *green budgeting* diantaranya:

- Terdapat kerangka konsep (*framework*) yang memadai terkait implementasi *green budgeting* pada PT. ABC untuk menjadi gambaran dan acuan dalam proses implementasi di perusahaan;
- Perlunya komitmen dari *top management* di dalam penerapan program kerja yang berkaitan dengan pengelolaan lingkungan;
- Keberpihakan dari manajemen terkait anggarannya dimana ini artinya tren-nya lebih baik daripada tahun-tahun sebelumnya;
- Disiplin dalam penggunaan anggaran dimana unit kerja memahami proses implementasi dari *green budgeting*;
- Adanya strategi khusus yang diterapkan oleh manajemen terkait kegiatan prioritas yang perlu dipersiapkan ruang anggarannya, sehingga *manage* perencanaan dan penggunaan anggaran lebih terjaga.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hariyati et al (2020) dan Faqih et al (2017) dimana dalam implementasi *green budgeting* yang cukup *challenging* dibutuhkan komitmen yang berdampak pada pengalokasian anggaran pengelolaan lingkungan dimana anggaran untuk lingkungan menjadi salah satu yang prioritas. Selain itu, diperlukan pula koordinasi antar para pemangku kepentingan terkait pengelolaan lingkungan.

### Kerangka Konsep Perancangan *Green Budgeting* pada PT ABC

*Green budgeting* memungkinkan organisasi untuk menggunakan proses anggaran yang ada untuk mempertimbangkan dampak kegiatan organisasi terhadap tujuan lingkungannya (ACCA, 2022). Proses awal penganggaran hijau digunakan untuk menyelaraskan anggaran lebih dekat dengan perubahan iklim dan tujuan keberlanjutan, sebagai bagian dari pendekatan terpadu. Sebagaimana disebutkan di dalam OECD, implementasi *green budgeting* memerlukan empat pilar yang saling mendukung. Berdasarkan hasil penelaahan dokumen dan hasil wawancara bersama narasumber penelitian, kerangka konseptual terkait implementasi *green budgeting* pada PT. ABC dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.** Kerangka Konseptual (*Framework*) Implementasi *Green Budgeting* pada PT. ABC  
 Sumber: Hasil olah data penulis (2023)

Secara garis besar kerangka *green budgeting* pada PT. ABC dapat disesuaikan ke dalam keempat pilar yang ada pada OECD *green budgeting*. Keempat pilar tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### *Strong Strategic Framework*

Sebagaimana yang dinyatakan dalam OECD, implementasi *green budgeting* sangat penting untuk memperhatikan prioritas dan tujuan strategis dari organisasi yang berkaitan dengan lingkungan dan kerangka strategis harus ditetapkan secara jelas untuk membantu menginformasikan urgensi dan perencanaan anggaran. Perusahaan harus menetapkan program prioritas dengan tujuan yang relevan. Strategi ini akan membantu perusahaan dalam menentukan keputusan nilai anggaran sehingga tujuan prioritas dapat dicapai terlebih dahulu. PT. ABC sendiri memiliki kerangka strategik yang kuat di dalam membangun *green budgeting*.

Setiap tahunnya, pemilik modal menerbitkan surat Aspirasi Pemegang Saham (APS) yang berisikan arahan umum di dalam penyusunan anggaran tahunan bagi setiap perusahaan BUMN, tak terkecuali bagi PT. ABC. APS merupakan langkah pertama proses perencanaan tahunan dalam rangka penyusunan RKAP tahunan. Beberapa tahun terakhir, salah satu isi dari APS menyebutkan tentang perlunya bagi setiap BUMN untuk mempertimbangkan faktorasi aspek

*environmental, social and governance (ESG)*. Kemudian dari APS tersebut, PT. ABC menerjemahkannya ke dalam *top strategic initiatives* yang juga sejalan dengan RJPP perusahaan. Pada tahun 2023, PT. ABC sendiri memiliki 9 *top strategic initiatives* dan 11 *key strategic initiatives*. Salah satu dari 9 *top strategic initiatives* adalah pengelolaan perusahaan sesuai *good corporate governance* dan prinsip *green company* melalui implementasi *roadmap green company*.

*Strategic initiatives* ini merupakan wujud komitmen perusahaan kepada Pemilik Modal dalam mewujudkan lima strategi prioritas BUMN *Shield* yang dituangkan dalam KPI perusahaan. Inisiatif strategis perusahaan terkait hal ini adalah penerapan *circular economy*. Sehubungan hal ini, perusahaan mempunyai KPI yang memperhatikan unsur pengelolaan lingkungan yaitu pencapaian tingkat daur ulang limbah. Turunan inisiatif strategis ini sudah sejalan dengan Rencana Jangka Panjang Perusahaan 2020 – 2024 dari PT. ABC yaitu dilakukannya penerapan *circular economy*.

#### *Tools for Policy Coherence*

Dalam upaya mengimplementasikan *green budgeting*, PT. ABC diperkuat dengan berbagai kebijakan yang mendukung diantaranya:

- a. Pemilik modal telah mengatur perlunya bagi perusahaan BUMN untuk memiliki badan yang berupa TJSL dimana berisi 4 pilar yang terkait juga dengan pengelolaan lingkungan;
- b. Kebijakan yang berupa *Blueprint Green Company* dimana di dalamnya terdapat pengaturan tentang pengelolaan lingkungan.

#### *Reporting to Facility Accountability and Transparency*

Dalam mendukung pelaporan dari *green budgeting*, perusahaan dapat melaporkan perkembangannya ke dalam laporan berikut sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas:

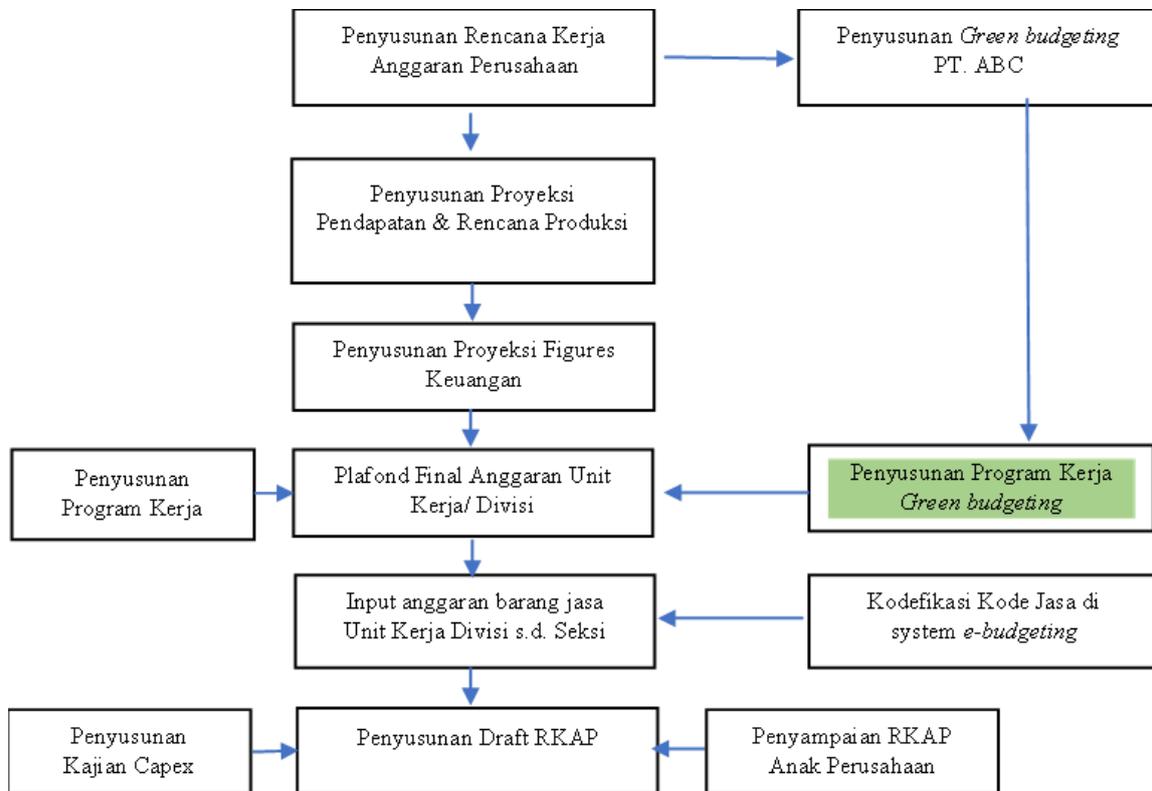
- a. Laporan manajemen perusahaan yang disampaikan ke pemilik modal per triwulan dan tahunan;
- b. *Annual report* dan *sustainability report* yang dirangkum secara tahunan.

#### *Budgetary Governance Framework*

Jika *green budgeting* diterapkan dan menjadi satu bagian di dalam proses penganggaran, maka diperlukan pembuatan kodifikasi khusus yang disebut kode jasa pada sistem *e-budgeting* di PT. ABC dimana kodifikasi ini akan menjadi penanda atas program kerja yang berkaitan dengan pengelolaan lingkungan. Mekanisme ini disebut juga dengan mekanisme *tagging* yang selama ini belum ada di PT. ABC. Dimana mekanisme *tagging* merupakan proses untuk mengidentifikasi anggaran yang digunakan untuk membiayai *output* yang secara khusus ditujukan untuk pengelolaan lingkungan di PT. ABC. Dengan adanya hal ini maka akan diperoleh program kerja dan besaran anggaran spesifik yang dibutuhkan untuk mendanai aktivitas tersebut. Spesifik disini tidak hanya terkait *output* yang akan dicapai namun juga meliputi apa saja program kerjanya, unit kerja mana yang akan melaksanakan dan memonitor, hingga penentuan anggarannya akan ditambahkan ke unit kerja mana, apakah unit kerja pelaksana atau akan di pool ke unit kerja yang kemudian akan menjadi koordinator program. Selanjutnya nilai anggaran tersebut kemudian akan disatukan ke dalam anggaran lainnya dan diusulkan hingga penentuan plafond final anggaran unit kerja. Mekanisme *tagging* melalui kodifikasi ini juga akan memudahkan perusahaan dalam melakukan *tracking* progress realisasi biaya terhadap program kerja untuk mencapai *output* yang diharapkan perusahaan.

Mekanisme *tagging* ini juga umum diterapkan di negara-negara yang mengimplementasikan penganggaran hijau. Sebagaimana yang disebutkan oleh Kete (2022) pada penelitiannya terkait penerapan *green budgeting* di Itali dan Prancis diamati bahwa mekanisme *tagging* atau penandaan dan praktik pelaporan diterapkan dengan cermat di negara-negara yang telah berhasil menerapkan penganggaran hijau. Disebut juga dalam penelitian tersebut bahwa *climate budget tagging* telah digunakan di beberapa negara Asia untuk menentukan apakah pengeluaran yang dilakukan sejalan dengan anggarannya telah memenuhi target perubahan iklim dan adanya *budget tagging* akan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Oleh karena itu,

salah satu metode yang paling efektif dan berhasil dalam implementasi anggaran hijau adalah menggunakan mekanisme *tagging*. Rancangan *flow process* penyusunan anggaran perusahaan dengan adanya *green budgeting* dapat digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 3.** Rancangan Alur Proses Penyusunan Anggaran dengan *Green Budgeting*  
 Sumber: Hasil olah data penulis (2023)

### PEMBAHASAN

#### Dampak Jika Diterapkannya *Green Budgeting* pada PT. ABC

Penerapan *green budgeting* tentunya diharapkan dapat memberikan dampak positif bagi PT. ABC. Dikutip dari wawancara bersama narasumber bahwa

“...Proses penganggaran ini sifatnya kan *preventif* dan mencegah terjadinya hal yang tidak diinginkan. *Green budgeting* diharapkan dapat menjadi simbol keberpihakan oleh PT. ABC untuk mewujudkan *green company* yang direncanakan sejak awal bukan muncul secara tiba-tiba...”

Melalui pernyataan di atas dapat diketahui jika *green budgeting* diimplementasikan pada PT. ABC maka dalam hal ini perusahaan telah berupaya untuk menjaga komitmen yang telah dibangun sebelumnya yaitu dalam upaya pelaksanaan program pengelolaan lingkungan yang tujuan akhirnya adalah untuk mewujudkan terciptanya *green company* sebagaimana yang disebutkan dalam *roadmap Blueprint Green Company*. Selain itu, perusahaan juga dapat memantau ketercapaian *output* yang ingin dicapai dalam tahun berjalan karena PT. ABC telah menerapkan mekanisme *tagging*. Proses penyusunan anggaran merupakan tahap awal dalam menyukseskan terlaksananya program-program kerja yang akan dilaksanakan perusahaan pada tahun berjalan dan dengan adanya anggaran hijau ini maka PT. ABC dapat menyelaraskan setiap kegiatan divisi dalam mencapai tujuan yang akan dicapai. Oleh karena itu, penganggaran hijau ini menjadi hal yang penting dalam menjaga agar perusahaan tetap “*on track*” sesuai dengan RJPP perusahaan serta mendukung pencapaian inisiatif strategis dan KPI perusahaan sebagaimana yang telah dimandatkan oleh pemilik modal di dalam Aspirasi Pemegang Saham pada saat penyusunan anggaran perusahaan.

## KESIMPULAN

Dalam rangka penerapan *green budgeting* di PT. ABC, telah dibuat rancangan (*framework*) yang menggambarkan 4 pilar sebagaimana yang disebutkan dalam OECD *green budgeting*. Terdapat tujuan strategis yang berkaitan dengan pengelolaan lingkungan untuk membantu menginformasikan perencanaan anggaran yaitu mulai dari arahan Aspirasi Pemegang Saham (APS) hingga diterjemahkan ke KPI perusahaan. Dalam upaya mengimplementasikan *green budgeting*, PT. ABC diperkuat dengan berbagai kebijakan yang mendukung diantaranya arahan dan peraturan yang diterbitkan Pemilik Modal serta kebijakan yang berupa *Blueprint Green Company* dimana di dalamnya sudah terdapat output yang bisa dicapai perusahaan untuk menjadi perusahaan hijau untuk beberapa tahun mendatang. Terkait media pelaporan dari *green budgeting*, perusahaan dapat melaporkan perkembangannya ke dalam laporan manajemen perusahaan yang disampaikan ke pemilik modal per triwulan dan tahunan serta *annual report* dan *sustainability report* yang dirangkum secara tahunan.

Atas hal ini, ke depannya jika *green budgeting* diimplementasikan pada PT. ABC maka pada proses penganggarannya, akan diterapkan mekanisme *tagging* yang ditandai dengan kodefikasi khusus pada saat penginputan program kerja di system *e-budgeting* terkait pengelolaan lingkungan di PT. ABC. Penerapan *green budgeting* tentunya diharapkan dapat memberikan dampak positif bagi PT. ABC. Jika *green budgeting* diimplementasikan maka PT. ABC dalam hal ini telah berupaya untuk menjaga komitmen perusahaan dalam melaksanakan program pengelolaan lingkungan yang tujuan akhirnya adalah untuk mewujudkan terciptanya *green company* sebagaimana yang disebutkan dalam *roadmap Blueprint Green Company*.

Mengingat sifat dan bentuk perusahaan yang berbeda-beda, maka penelitian selanjutnya yang terkait dengan rancangan konsep implementasi *green budgeting* diharapkan dapat dilakukan pada perusahaan lainnya sehingga dapat menjadi bahan perbandingan dan memperkaya pengetahuan di dalam rancangan *framework green budgeting*. Penelitian lebih lanjut diharapkan dapat dilakukan pada perusahaan yang berbeda bidang industri dan sifat kepemilikannya dengan perusahaan pelat merah PT. ABC sehingga diharapkan dapat menggambarkan rancangan yang berbeda sebagaimana ukuran organisasi dan kompleksitas strategi dan proses dengan PT. ABC.

## REFERENSI

- Azzahra, L., Pamungkas, P., & Trinarningsih, W. (2022). Application of Green Budgeting in Finance and Development Policy. In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science (Vol. 1114). Institute of Physics.
- Bappenas. (n.d.). Sekilas SDGs. Sekretariat Nasional SDGs. <https://sdgs.bappenas.go.id/sekilas-sdgs/>.
- Bova, E. (2021). Green Budgeting Practices in the EU: A First Review. European Economy Discussion Papers (Vol. 140). Retrieved from [https://ec.europa.eu/reform-support/revenue-administration-and-public-financial-management/supporting-implementation-green-budgeting-practices-among-eu-member-states\\_en](https://ec.europa.eu/reform-support/revenue-administration-and-public-financial-management/supporting-implementation-green-budgeting-practices-among-eu-member-states_en).
- Creswell, J. W. (2014). Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fahmi & Chair. (2022). IKN, Tantangan Kelola Sampah – Standar Minimal Harus Berjalan. Retrieved from <https://bsilhk.menlhk.go.id/index.php/2022/06/02/ikn-tantangan-kelola-sampah-standar-minimal-harus-berjalan/>
- Faqih, A. F., Hadi, S. P., & Purnaweni, H. (2017). Analysis on the Implementation of Green Budgeting in Central Java Province. *Advanced Science Letters*, 23(3), 2268–2272.
- Hariyati, I., Prasetyono, & Tarjo. (2020). Problematics of The Implementation of Green Budgeting in Local Governments. *International Colloquium on Forensics Accounting and Governance (ICFAG)* (Vol. 1).
- Kete, H. (2022). Green Budgeting: France and Italy Practices. *Uluslararası Sosyal, Siyasal ve Mali Araştırmalar Dergisi*, (2):2, 102-115.
- Kurniawan, B., Ma'ruf, M. F., Eprilianto, D. F., & Fanida, E. H. (2020). Green Budgeting Policy of Gresik Regency Government. Atlantis Press.

- LPEM FEB UI. (2016). Penganggaran Hijau: Memasukkan Aspek Lingkungan ke Dalam Proses Penganggaran. *Penganggaran Hijau Newsletter Edisi: 03 September*. Retrieved from <https://www.lpem.org/id/penganggaran-hijau-memasukkan-aspek-lingkungan-ke-dalam-proses-penganggaran-2-2/>
- Menteri Badan Usaha Milik Negara. (2002). Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No: KEP-101/MBU/2002 Tentang Penyusunan Rencana Kerja Dan Anggaran Perusahaan Badan Usaha Milik Negara.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Paris Collaborative on Green Budgeting*. Paris: OECD.
- Pemerintah Indonesia. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup. LL Sekretariat Negara. Jakarta.
- Pemerintah Indonesia. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 22 Tahun 2009 tentang Penyelenggaraan Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup. LL Sekretariat Negara. Jakarta.
- The Association of Chartered Certified Accountants (ACCA). (2022). *Green Budgeting: A Toolkit for Public Sector Finance Professionals*. United Kingdom: ACCA.
- Yapıcı, F. (2019). Transition From Economic Growth to Green Growth: Green Budgeting. In 34. *International Public Finance Conference* (pp. 227–233). Istanbul University Press.