

Implementasi *Green Accounting* Berbasis AMO pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Barat

Galih Raspati¹, Yuyun Yuniati Yuningsih², Lis Saumi Ramdhani^{3*}, Andi Riyanto⁴

¹Universitas Sains Indonesia/Prodi S1 Manajemen

²Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pasim Sukabumi/ Prodi S1 Manajemen

^{3,4}Universitas Bina Sarana Informatika/ Prodi D3 Sistem Informasi Akuntansi Kampus Kota Sukabumi

INFORMASI ARTIKEL

Sejarah Artikel:

Diterima Redaksi: 13 Mei 2026

Revisi Akhir: 3 Juni 2026

Diterbitkan Online: 18 Juni 2026

KATA KUNCI

Green Accounting, Environmental Management Accounting, Ability-Motivation-Opportunity, Manufaktur, Jawa Barat

KORESPONDENSI

E-mail: lis.lud@bsi.ac.id*

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi *green accounting* berbasis kerangka *Ability-Motivation-Opportunity (AMO)* pada perusahaan manufaktur di Jawa Barat. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus tunggal pada PT XYZ, sebuah perusahaan manufaktur tekstil dan garmen yang telah menerapkan pelaporan keberlanjutan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi dan observasi non-partisipan, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *green accounting* dipengaruhi oleh interaksi tiga dimensi utama AMO. Pada dimensi *ability*, perusahaan telah melakukan pelatihan terkait pengukuran emisi dan konsumsi energi, namun masih terdapat kesenjangan kompetensi antara aspek teknis lingkungan dan akuntansi finansial. Pada dimensi *motivation*, implementasi lebih banyak didorong oleh faktor ekstrinsik seperti tekanan regulasi, tuntutan pelanggan global dan kebutuhan akses *green financing*, sedangkan motivasi intrinsik terkait komitmen keberlanjutan belum sepenuhnya terinternalisasi. Pada dimensi *opportunity*, dukungan manajemen puncak dan keberadaan Komite ESG menjadi faktor pendorong, tetapi masih terdapat hambatan berupa sistem teknologi yang belum terintegrasi, silo antar departemen, dan keterbatasan infrastruktur monitoring lingkungan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan implementasi *green accounting* memerlukan keseimbangan antara kemampuan, motivasi dan kesempatan karena kelemahan pada salah satu dimensi dapat menjadi *bottleneck* yang menghambat efektivitas implementasi. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kerangka AMO pada konteks akuntansi keberlanjutan serta implikasi praktis bagi perusahaan, regulator dan institusi pendidikan dalam memperkuat implementasi *Environmental Management Accounting (EMA)*.

1. PENDAHULUAN

Isu perubahan iklim dan keberlanjutan lingkungan telah mendorong transformasi signifikan dalam praktik pelaporan korporasi di seluruh dunia. Tekanan dari berbagai pemangku kepentingan, termasuk regulator, investor, konsumen, dan masyarakat sipil semakin mendorong perusahaan untuk tidak hanya melaporkan kinerja keuangan, tetapi juga dampak lingkungan dan sosial mereka. Di Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) melalui Peraturan OJK No. 51/POJK.03/2017 mewajibkan lembaga jasa keuangan, emiten, dan perusahaan publik untuk menyusun Laporan Keberlanjutan. Regulasi ini semakin diperkuat dengan adopsi

standar *International Sustainability Standards Board (ISSB)* yang mulai diadopsi secara bertahap sejak 2024, menandai era baru transparansi keberlanjutan yang terstandarisasi secara global (OJK, 2024).

Dalam konteks ini, *green accounting* atau *Environmental Management Accounting (EMA)* menjadi instrumen vital untuk mengukur, mengelola, dan melaporkan biaya serta dampak lingkungan secara sistematis. EMA tidak hanya berfungsi sebagai alat kepatuhan regulasi, tetapi juga sebagai mekanisme strategis untuk meningkatkan efisiensi sumber daya, mengurangi risiko lingkungan, dan menciptakan nilai jangka panjang bagi pemangku kepentingan (Schaltegger & Burritt, 2018;

Gunarathne et al., 2022; Zatini et al., 2025). Namun, meskipun manfaat EMA telah diakui secara luas, implementasinya di tingkat operasional sering kali menghadapi tantangan kompleks yang bersifat teknis, organisasional, dan behavioral.

Banyak perusahaan, terutama di negara berkembang seperti Indonesia, mengalami kesulitan dalam mengintegrasikan data fisik lingkungan (seperti ton limbah, kWh energi, atau m³ air) dengan data moneter dalam sistem akuntansi tradisional (Edirisinghe et al., 2025). Kesenjangan ini menciptakan *implementation gap* di mana perusahaan mungkin menghasilkan laporan keberlanjutan yang komprehensif, namun gagal memanfaatkan informasi tersebut untuk pengambilan keputusan manajerial yang efektif (Du Toit, 2024; Del Gesso & Lodhi, 2024; Nyakuwanika & Panicker, 2025). Fenomena ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi *green accounting* tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan standar teknis atau *software*, tetapi juga oleh faktor-faktor organisasional dan manusia yang lebih mendasar.

Literatur sebelumnya banyak membahas aspek teknis *green accounting*, seperti metode alokasi biaya arus material (*Material Flow Cost Accounting*), standar pelaporan GRI, atau kerangka kerja TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*) (Henri et al., 2021; Krasodomska et al., 2025). Namun, sedikit penelitian yang menyoroti aspek perilaku dan organisasi yang menjadi penggerak utama implementasi tersebut, terutama dalam konteks manufaktur di Asia Tenggara. Penelitian kuantitatif dominan menguji hubungan statistik antara pengungkapan lingkungan dan kinerja keuangan, namun kurang mampu mengungkap mekanisme implementasi yang terjadi di tingkat mikro-organisasional (Nguyen & Duong, 2026; Zhao et al., 2025).

Kerangka *Ability-Motivation-Opportunity* (AMO) menawarkan perspektif holistik untuk memahami fenomena ini. Menurut teori AMO, kinerja atau keberhasilan implementasi suatu praktik baru ditentukan oleh tiga faktor yang saling berinteraksi: kemampuan individu/tim (*Ability*) untuk melaksanakan tugas, motivasi (*Motivation*) untuk melakukannya, dan kesempatan atau dukungan lingkungan kerja (*Opportunity*) yang memungkinkan tindakan tersebut (Appelbaum et al., 2000; Jiang et al., 2012). Kerangka ini telah berhasil diaplikasikan dalam berbagai konteks manajemen perubahan, inovasi teknologi, dan transformasi digital (Parent-Rocheleau & Parker, 2022; Zhang et al., 2024) namun penerapannya dalam konteks *green accounting* masih sangat terbatas, terutama dalam literatur lokal di Indonesia.

Penelitian ini penting untuk mengisi celah tersebut dengan menjawab pertanyaan penelitian: (1) Bagaimana dimensi *Ability*, *Motivation*, dan *Opportunity* termanifestasi dalam proses implementasi *green accounting* di perusahaan manufaktur? (2) Hambatan dan pendorong apa

yang muncul pada masing-masing dimensi AMO? (3) Bagaimana interaksi ketiga dimensi tersebut mempengaruhi efektivitas implementasi EMA? Dengan fokus pada referensi terbaru (2022–2026), penelitian ini juga bertujuan memberikan wawasan terkini mengenai tren implementasi ESG di era pasca-pandemi dan transisi menuju ekonomi rendah karbon.

Kontribusi penelitian ini bersifat teoretis dan praktis. Secara teoretis, penelitian ini memperluas aplikasi kerangka AMO ke domain akuntansi keberlanjutan, menawarkan lensa diagnostik yang dapat digunakan untuk menganalisis implementasi praktik ESG di berbagai konteks organisasional. Secara praktis, temuan penelitian memberikan panduan bagi manajer, akuntan, dan profesional keberlanjutan dalam merancang strategi implementasi *green accounting* yang efektif, serta bagi regulator dalam menyusun kebijakan yang mendukung kapasitas implementasi perusahaan.

1.1. *Green Accounting* dan *Environmental Management Accounting* (EMA)

Green accounting didefinisikan sebagai proses identifikasi, pengumpulan, analisis dan penggunaan informasi fisik dan moneter terkait aliran material, energi, air, dan limbah untuk pengambilan keputusan manajemen (Schaltegger & Burritt, 2018). EMA merupakan subset dari *green accounting* yang berfokus pada penggunaan informasi lingkungan untuk keperluan internal manajemen, berbeda dengan pelaporan keberlanjutan yang lebih berorientasi eksternal. Dalam evolusi terkini, EMA telah berkembang dari sekadar alat pengukur biaya lingkungan menjadi sistem informasi strategis yang mendukung *eco-innovation*, *circular economy* dan dekarbonisasi operasi (Portillo-Tarragona et al., 2025; Indiran et al., 2025; Alamandi, 2025).

Literatur kontemporer menekankan bahwa EMA yang efektif memerlukan integrasi vertikal (dari level operasional ke strategis) dan horizontal (antar departemen) dalam organisasi. Studi oleh Vandevenne et al. (2023) dan Dratwińska-Kania & Karmańska (2026) di perusahaan manufaktur Eropa menunjukkan bahwa keberhasilan EMA sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk menerjemahkan data teknis lingkungan menjadi informasi keuangan yang dapat ditindaklanjuti. Demikian pula, penelitian di konteks Asia oleh Yee et al. (2022) mengidentifikasi bahwa kesenjangan kompetensi antara staf teknis dan akuntan menjadi hambatan utama implementasi EMA di negara berkembang.

Dalam konteks Indonesia, *green accounting* tidak hanya sekadar alat kepatuhan, tetapi juga strategi untuk menjaga legitimasi perusahaan di mata pemangku kepentingan dan mengakses pasar global yang semakin menuntut transparansi ESG (Sari & Wijaya, 2023; Nuraini & Astuti, 2023; Pratama & Sisdiyanto, 2024). Regulasi OJK dan adopsi standar ISSB semakin memperkuat imperatif ini, mendorong

perusahaan untuk tidak hanya melaporkan, tetapi juga mengelola kinerja lingkungan secara sistematis.

1.2. Kerangka AMO (*Ability-Motivation-Opportunity*)

Kerangka AMO awalnya dikembangkan dalam manajemen sumber daya manusia untuk menjelaskan kinerja karyawan, namun kini banyak diadaptasi untuk studi implementasi inovasi organisasional, transformasi digital, dan perubahan strategis. Menurut model ini, kinerja (P) adalah fungsi dari *Ability* (A), *Motivation* (M), dan *Opportunity* (O), sering dirumuskan sebagai $P = f(A, M, O)$ (Appelbaum et al., 2000; Jiang et al., 2012).

Ability (Kemampuan) merujuk pada pengetahuan, keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas. Dalam konteks *green accounting*, *ability* mencakup (Yee et al., 2022; Jaradat et al., 2025):

1. Pemahaman tentang standar pelaporan (GRI, ISSB, SASB);
2. Kemampuan mengukur dan memverifikasi emisi karbon (*Scope 1, 2, 3*);
3. Keahlian menggunakan software akuntansi lingkungan dan sistem ERP terintegrasi;
4. Kompetensi dalam *life-cycle costing* dan *environmental cost allocation*.

Penelitian terbaru oleh Zhang et al., (2024) menunjukkan bahwa *ability* dalam konteks keberlanjutan tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencakup *sustainability literacy* dan *systems thinking*.

Motivation (Motivasi) merupakan dorongan internal atau eksternal untuk melakukan tindakan. Motivasi dapat bersifat (Li et al., 2020; Ahsan, 2023; Alkandi, 2025; Moussa & Elmarzouky, 2024):

1. Ekstrinsik berupa kepatuhan regulasi, tekanan investor, tuntutan pelanggan dalam rantai pasok global, akses ke *green financing*, insentif pajak;
2. Intrinsik merupakan nilai-nilai keberlanjutan organisasi, kebanggaan profesional, kepemimpinan transformasional, komitmen terhadap tujuan jangka panjang.

Literatur menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik sering menjadi pemicu awal adopsi EMA, namun motivasi intrinsik diperlukan untuk sustainabilitas jangka panjang (Silvi & Padilla, 2021; Oliveira et al., 2021; B. Nguyen & Vu, 2024).

Opportunity (Kesempatan) merupakan faktor kontekstual yang memungkinkan tindakan dilakukan. Ini mencakup (Parent-Rochelleau & Parker, 2022; Krasodomska et al., 2025):

1. Dukungan manajemen puncak dan alokasi sumber daya (anggaran, waktu, personel);
2. Ketersediaan infrastruktur teknologi (ERP, *IoT sensors*, *data analytics*);
3. Struktur organisasi yang mendukung kolaborasi lintas departemen (*cross-functional teams*, *ESG committees*);
4. Budaya perusahaan yang transparan dan mendukung pembelajaran organisasional;
5. *Psychological safety* untuk bereksperimen dan melaporkan kegagalan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa ketiga dimensi AMO bersifat interdependen dan multiplikatif, bukan aditif. Artinya, kelemahan pada satu dimensi tidak dapat sepenuhnya dikompensasi oleh kekuatan pada dimensi lain (Jiang et al., 2012; Zhang et al., 2024). Sebagai contoh, kemampuan teknis yang tinggi tanpa dukungan manajemen (*opportunity*) atau insentif yang memadai (*motivation*) akan menghasilkan implementasi yang suboptimal.

1.3. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan sintesis berbagai literatur mengenai *green accounting*, *sustainability accounting*, dan kerangka *Ability-Motivation-Opportunity* (AMO), penelitian ini mengembangkan sebuah kerangka konseptual yang menempatkan implementasi *green accounting* sebagai hasil dari interaksi dinamis antara kemampuan individu dan organisasi, motivasi pelaku organisasi, serta kesempatan atau dukungan sistem yang tersedia di lingkungan kerja. Dalam kerangka ini, *green accounting* tidak dipahami semata sebagai aktivitas teknis pencatatan biaya lingkungan atau penyusunan laporan keberlanjutan, melainkan sebagai proses transformasi organisasi yang memerlukan integrasi antara kompetensi sumber daya manusia, komitmen manajerial, budaya organisasi, sistem insentif, serta dukungan teknologi dan struktur kerja. Oleh karena itu, penelitian ini tidak berfokus pada pengujian hubungan kausal-statistik antar variabel, tetapi lebih diarahkan untuk memetakan bagaimana mekanisme implementasi berlangsung dalam praktik organisasi, termasuk berbagai hambatan, ketidaksesuaian, dan tantangan yang muncul pada masing-masing dimensi AMO selama proses implementasi *green accounting* dijalankan.

Melalui kerangka tersebut, penelitian ini mengajukan beberapa proposisi utama. Pertama, implementasi *green accounting* yang efektif memerlukan keseimbangan antara dimensi *ability*, *motivation*, dan *opportunity* karena ketiga dimensi tersebut bersifat saling melengkapi dan tidak dapat bekerja secara optimal apabila berdiri sendiri. Kedua, ketimpangan pada salah satu dimensi akan menjadi *bottleneck* yang menghambat keberhasilan implementasi, misalnya ketika organisasi memiliki SDM yang kompeten dalam aspek teknis lingkungan dan akuntansi, tetapi tidak didukung oleh sistem teknologi, kebijakan organisasi, atau dukungan anggaran yang memadai. Sebaliknya, dukungan organisasi yang kuat juga tidak akan efektif apabila motivasi individu dan kompetensi teknis masih rendah. Ketiga, penelitian ini juga memandang bahwa konteks organisasional seperti ukuran perusahaan, karakteristik industri, struktur kepemilikan, tekanan regulasi, serta orientasi bisnis perusahaan berperan sebagai faktor moderasi yang memengaruhi bagaimana dimensi AMO termanifestasi dalam implementasi *green accounting*. Dengan demikian, pendekatan AMO memberikan perspektif yang lebih komprehensif untuk memahami keberhasilan maupun kegagalan implementasi

praktik akuntansi keberlanjutan dalam berbagai konteks organisasi.

2. METODE PENELITIAN

2.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus tunggal (*single case study*). Pendekatan kualitatif dipilih untuk memahami secara mendalam "bagaimana" dan "mengapa" proses implementasi *green accounting* terjadi dalam konteks organisasional yang spesifik (Yin, 2018; Miles et al., 2020). Studi kasus memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena secara holistik, menangkap kompleksitas interaksi antar dimensi AMO, dan mengungkap mekanisme yang tidak terlihat dalam penelitian kuantitatif.

2.2. Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian dilakukan di PT XYZ (nama disamarkan), sebuah perusahaan manufaktur tekstil dan garmen berskala menengah-besar yang berlokasi di Jawa Barat, Indonesia. Perusahaan ini dipilih berdasarkan kriteria *purposive sampling*:

1. Telah menerbitkan Laporan Keberlanjutan selama tiga tahun berturut-turut (2022–2024);
2. Memiliki departemen khusus yang menangani isu lingkungan/ESG;
3. Mengalami transformasi signifikan dalam praktik *green accounting* selama periode observasi;
4. Bersedia memberikan akses penuh untuk wawancara dan dokumentasi.

Subjek penelitian (informan kunci) ditentukan secara *purposive sampling* untuk memastikan representasi perspektif yang beragam:

- a) Manajer Keuangan (CFO) – 1 orang: Perspektif strategis dan alokasi sumber daya
- b) Manajer Produksi & Operasional – 1 orang: Perspektif implementasi teknis di lapangan
- c) Staf Akuntansi Biaya – 1 orang: Perspektif integrasi data lingkungan-keuangan
- d) Koordinator Tim Keberlanjutan (*Sustainability Officer*) – 1 orang: Perspektif koordinasi dan pelaporan ESG

Total informan berjumlah 4 orang kunci, ditambah analisis dokumen sekunder. Semua informan memiliki pengalaman minimal 3 tahun dalam peran masing-masing dan terlibat langsung dalam inisiatif keberlanjutan perusahaan.

2.3. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui tiga metode untuk memastikan triangulasi dan kedalaman informasi:

- 1) Wawancara mendalam (*In-depth Interviews*), dilakukan secara semi-terstruktur selama 60–90 menit per sesi antara Mei–Juni 2024. Panduan wawancara disusun berdasarkan dimensi AMO, dengan pertanyaan terbuka yang memungkinkan informan untuk mengungkap pengalaman, persepsi, dan tantangan secara

bebas. Semua wawancara direkam (dengan izin), ditranskrip verbatim dan divalidasi melalui *member checking*.

- 2) Studi dokumentasi, analisis terhadap dokumen-dokumen berikut:
 - a) Laporan Keberlanjutan (*Sustainability Report*) tahun 2022–2024
 - b) Laporan Tahunan (*Annual Report*) 2022–2024
 - c) SOP pengelolaan limbah, energi dan emisi
 - d) Memo internal terkait kebijakan ESG dan komite keberlanjutan
 - e) Presentasi manajemen kepada dewan komisaris
- 3) Observasi non-partisipan, dua kali kunjungan ke lantai produksi dan departemen keuangan untuk mengamati proses pencatatan data penggunaan energi, bahan baku dan limbah, serta interaksi antar departemen dalam koordinasi pelaporan ESG.

2.4. Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles et al. (2014) yang terdiri dari tiga komponen yang saling terkait:

- 1) Kondensasi Data (*Data Condensation*), proses memilah, memfokuskan, dan menyederhanakan data dari transkrip wawancara dan dokumen. Data yang relevan dengan fokus AMO dikoding menggunakan NVivo 14.
- 2) Penyajian Data (*Data Display*), menyusun data yang telah dikondensasi dalam bentuk narasi terstruktur, matriks tema, dan diagram hubungan antar konsep.
- 3) Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing/Verification*), mengidentifikasi pola, tema, dan hubungan kausal dari data yang disajikan. Kesimpulan diverifikasi melalui triangulasi sumber (membandingkan pernyataan informan dengan dokumen dan observasi) dan *peer debriefing* dengan rekan peneliti.

Validitas dan reliabilitas dalam keabsahan data dijaga melalui:

- a) *Credibility*: triangulasi sumber, *member checking*, dan *prolonged engagement*
- b) *Transferability*: *thick description* konteks penelitian
- c) *Dependability*: audit trail dan dokumentasi proses analitis
- d) *Confirmability*: reflektivitas peneliti dan *peer debriefing*

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini menyajikan temuan lapangan yang dikelompokkan berdasarkan dimensi AMO, diikuti dengan pembahasan yang dikaitkan dengan literatur terbaru (2022–2026). Untuk menjaga kerahasiaan, nama perusahaan dan informan disamarkan.

3.1. Dimensi *Ability* (Kemampuan): Kesenjangan Kompetensi dan Tantangan Integrasi

3.1.1. Temuan Lapangan

PT XYZ telah mengadakan pelatihan rutin bagi staf akuntansi dan produksi mengenai cara mencatat konsumsi listrik, air, bahan kimia, dan emisi gas rumah kaca. Pelatihan ini umumnya difasilitasi oleh konsultan eksternal dan dilakukan 2–3 kali per tahun. Namun, hasil wawancara mengungkapkan adanya kesenjangan kompetensi yang signifikan antara aspek teknis lingkungan dan akuntansi finansial.

Staf akuntansi menguasai pencatatan finansial tradisional (jurnal, HPP, alokasi *overhead*) tetapi kurang paham konversi satuan fisik (misal: ton CO₂e, GJ energi, m³ air) ke nilai rupiah atau cara mengalokasikan biaya lingkungan ke produk. Sebaliknya, tim produksi dan lingkungan paham teknis operasional (cara mengukur emisi cerobong, efisiensi mesin, pengolahan limbah) tetapi tidak mengerti implikasi biaya dan cara mengintegrasikan data tersebut ke sistem akuntansi.

"Kami bisa menghitung berapa liter air limbah yang dibuang per batch produksi, dan kami tahu standar baku mutu yang harus dipenuhi. Tapi kami bingung bagaimana memasukkan itu ke dalam harga pokok produksi agar terlihat dampaknya terhadap margin per produk. Apakah itu *overhead*, biaya langsung, atau apa?" (Staf Akuntansi Biaya, Wawancara, Mei 2025)

"Di sisi lain, tim produksi punya data *real-time* dari sensor IoT di mesin, tapi data itu tidak otomatis masuk ke sistem keuangan. Kami masih harus rekap manual di Excel, lalu kirim email ke finance. Seringkali ada delay atau salah input." (Koordinator Keberlanjutan, Wawancara, Juni 2025)

Selain itu, informan menyebutkan kurangnya pemahaman tentang standar pelaporan internasional seperti ISSB (IFRS S1 dan S2) yang mulai diadopsi pada 2024. Staf akuntansi terbiasa dengan PSAK dan pelaporan keuangan tradisional, namun belum sepenuhnya memahami konsep *scope 1, 2, 3 emissions*, *transition risks*, atau *scenario analysis* yang dipersyaratkan dalam standar baru.

3.1.2. Pembahasan

Temuan ini sejalan dengan (Yee et al., 2022) yang menyatakan bahwa keberadaan "*knowledge gap*" antara akuntan dan insinyur lingkungan adalah hambatan utama EMA, terutama di negara berkembang. Studi oleh Albertini (2021), Felsberger et al. (2022) dan Piispanen & Hentunen (2026) di perusahaan manufaktur Eropa juga mengonfirmasi bahwa kemampuan teknis saja tidak cukup; diperlukan kompetensi integratif yang memungkinkan penerjemahan data fisik lingkungan menjadi informasi keuangan yang dapat ditindaklanjuti.

Referensi terbaru dari (Sari & Wijaya, 2023) menekankan pentingnya peran "*boundary spanners*" atau jembatan komunikasi antara departemen keuangan dan teknis untuk meningkatkan *ability* organisasi dalam akuntansi hijau. Posisi ini dapat diisi oleh profesional yang memiliki latar belakang ganda

(akuntansi + teknik lingkungan) atau melalui program *cross-training* yang sistematis.

Dalam konteks adopsi ISSB, temuan ini juga menggarisbawahi urgensi peningkatan literasi keberlanjutan di kalangan akuntan. Penelitian oleh de Villiers & Dimes (2022) menunjukkan bahwa transisi menuju standar pelaporan keberlanjutan yang terharmonisasi secara global memerlukan investasi signifikan dalam pengembangan kompetensi, tidak hanya di level staf operasional tetapi juga di level manajerial dan dewan komisaris.

3.2. Dimensi *Motivation* (Motivasi): Dominasi Faktor Ekstrinsik dan Tantangan Internalisasi

3.2.1. Temuan Lapangan

Motivasi utama PT XYZ menerapkan akuntansi hijau bersifat ekstrinsik, didorong oleh tiga faktor utama:

- Tekanan Pelanggan Ekspor, perusahaan ini merupakan *supplier* untuk *brand fashion* global (Eropa dan Amerika Utara) yang mensyaratkan sertifikasi lingkungan (seperti GOTS, OEKO-TEX) dan pelaporan jejak karbon yang detail sebagai kondisi kontrak.
- Regulasi Pemerintah, peraturan OJK No. 51/POJK.03/2017 dan rencana implementasi standar ISSB di Indonesia mendorong perusahaan untuk meningkatkan kualitas pelaporan keberlanjutan.
- Akses ke *Green Financing*, perusahaan sedang menajaki fasilitas pinjaman hijau (*green loan*) dari bank yang mensyaratkan *disclosure* ESG yang komprehensif.

"Jujur saja, kalau tidak ada audit dari klien internasional yang mensyaratkan data *Scope 3 emissions*, mungkin kami tidak akan se-detail ini dalam melaporkan jejak karbon. Ini soal bertahan di rantai pasok global. Kalau tidak *comply*, kami kehilangan kontrak." (Manajer Produksi, Wawancara, Juni 2025)

"Direksi sangat support karena mereka lihat ini sebagai investasi jangka panjang. Tapi di level *middle management* dan staf, masih ada yang menganggap ini sebagai 'beban tambahan' di luar tugas utama. Mereka bilang, 'saya sudah sibuk dengan target produksi, sekarang ditambah lagi harus ngurusin laporan lingkungan'." (CFO, Wawancara, Mei 2025)

Motivasi intrinsik (kepedulian terhadap lingkungan, nilai keberlanjutan, kebanggaan profesional) ada namun lebih lemah dibandingkan dorongan bisnis. Beberapa informan menyebutkan adanya inisiatif *bottom-up* dari karyawan yang peduli lingkungan, namun inisiatif ini belum terstruktur dan kurang mendapat pengakuan formal dalam sistem *reward* perusahaan. Sistem KPI dan bonus masih 100% berbasis finansial jangka pendek (target produksi, efisiensi biaya, penjualan), tanpa integrasi metrik ESG.

3.2.2. Pembahasan

Dominasi motivasi ekstrinsik konsisten dengan temuan Badulescu et al. (2021) dan (Oyetade &

Zuva, 2025) yang menunjukkan bahwa di negara berkembang, tekanan institusional (regulasi dan pasar) masih menjadi penggerak utama dibanding nilai internal. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui *institutional theory*, di mana perusahaan mengadopsi praktik keberlanjutan untuk mendapatkan legitimasi (*legitimacy-seeking*) daripada karena komitmen intrinsik.

Namun, Moussa & Elmarzouky (2024) dan Janik & Ryszko (2026) memperingatkan bahwa tanpa internalisasi nilai (motivasi intrinsik), implementasi akuntansi hijau berisiko bersifat kosmetik atau sekadar "*greenwashing*". Perusahaan mungkin menghasilkan laporan keberlanjutan yang terlihat bagus, namun tidak ada perubahan substantif dalam operasi atau pengambilan keputusan.

Literatur terbaru menekankan peran kepemimpinan transformasional dalam mengkonversi motivasi ekstrinsik menjadi intrinsik. Pemimpin yang mampu mengartikulasikan visi keberlanjutan yang inspiratif, memberikan *role modeling*, dan menciptakan makna (*sense-making*) bagi karyawan dapat meningkatkan komitmen jangka panjang (Zhang et al., 2024; Parent-Rocheleau & Parker, 2022).

Implikasi praktisnya, PT XYZ perlu menyelaraskan sistem reward dan KPI dengan target keberlanjutan. Penelitian oleh Handoko et al. (2024) dan Xia et al. (2025) menunjukkan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan metrik ESG ke dalam sistem kompensasi manajemen cenderung memiliki implementasi EMA yang lebih efektif dan berkelanjutan.

3.3. Dimensi Opportunity (Kesempatan): Dukungan Struktural vs Hambatan Infrastruktur

3.3.1. Temuan Lapangan

Dari sisi *opportunity*, PT XYZ menunjukkan komitmen kuat dari manajemen puncak. Direksi Utama mencanangkan visi "*Go Green 2030*" dengan target *net-zero emission* dan *zero waste to landfill*. Terdapat Komite ESG yang bertemu bulanan dengan representasi dari departemen keuangan, produksi, HR, dan legal. Komite ini memiliki mandat untuk mengkoordinasikan inisiatif keberlanjutan dan melaporkan progress kepada dewan komisaris.

"Direksi sangat support. Setiap kali kami ajukan proposal untuk investasi teknologi ramah lingkungan atau pelatihan, hampir selalu disetujui. Mereka paham ini penting untuk reputasi dan daya saing jangka panjang." (Koordinator Keberlanjutan, Wawancara, Juni 2025)

Namun, hambatan muncul pada level infrastruktur dan struktur operasional:

a) Sistem IT Terfragmentasi: Sistem ERP (*Enterprise Resource Planning*) yang digunakan (SAP versi lama) belum terintegrasi penuh dengan modul lingkungan. Data lingkungan (konsumsi energi, emisi, limbah) masih dicatat di spreadsheet Excel terpisah atau *software standalone*, sehingga memerlukan input manual dan rekonsiliasi yang memakan waktu dan rawan *error*.

b) Silo Departemen: Meskipun ada Komite ESG, kolaborasi harian antar departemen masih lemah. Tim keuangan dan produksi jarang berinteraksi dalam perencanaan anggaran hijau. Masing-masing departemen memiliki KPI sendiri yang tidak selalu selaras.

c) Keterbatasan Anggaran untuk Teknologi Monitoring Real-time: Perusahaan belum memiliki sensor IoT yang terintegrasi untuk memantau emisi dan konsumsi energi secara *real-time*. Data masih dikumpulkan secara manual atau periodik, sehingga kurang responsif untuk pengambilan keputusan operasional.

"Dukungan bos besar ada, tapi sistem IT kami masih terpisah. Data lingkungan ada di satu server (bahkan ada yang di Excel lokal), data keuangan di server SAP. Kami harus rekap manual setiap bulan, lalu input ke SAP. Ini tidak efisien dan sering ada *discrepancy*." (Staf Akuntansi Biaya, Wawancara, Mei 2025)

"Kami ingin pasang sensor IoT di setiap mesin untuk monitor energi real-time, tapi budget-nya besar. Prioritas tahun ini masih untuk ekspansi produksi. Mungkin tahun depan kalau ada surplus." (Manajer Produksi, Wawancara, Juni 2025)

3.3.2. Pembahasan

Ketersediaan sumber daya dan infrastruktur adalah kunci dimensi *opportunity*. Menurut Dumitru et al. (2023) dan Alzahmi et al. (2025), integrasi sistem informasi merupakan *enabler* kritis bagi EMA. ERP yang terintegrasi dengan modul keberlanjutan memungkinkan otomatisasi pengumpulan data, reduksi *error* dan pelaporan yang lebih cepat dan akurat.

Hambatan silo departemen juga dikonfirmasi oleh Thanh Hoai & Nguyen (2021), Yue et al. (2022), Xu et al. (2022) dan Krasodomska et al. (2025), yang menemukan bahwa tata kelola lintas fungsi (*cross-functional governance*) sangat menentukan kualitas data akuntansi hijau. Struktur organisasi yang terfragmentasi menghambat aliran informasi dan koordinasi, sehingga implementasi EMA menjadi tidak optimal.

Penelitian terbaru oleh Parent-Rocheleau & Parker (2022) dan Zhang et al. (2024) pentingnya menciptakan *psychological safety* dan budaya kolaboratif. Karyawan harus merasa aman untuk berbagi informasi, melaporkan masalah dan bereksperimen tanpa takut disalahkan. Ini memerlukan perubahan budaya organisasi yang tidak bisa instan.

Dalam konteks PT XYZ, temuan ini menunjukkan bahwa dukungan manajemen puncak saja tidak cukup. Diperlukan investasi dalam infrastruktur digital (*upgrade ERP, IoT sensors, data analytics*) dan redesign proses bisnis untuk memfasilitasi kolaborasi lintas fungsi. Tanpa integrasi IT dan kolaborasi struktural, *opportunity* untuk implementasi yang efektif menjadi terbatas.

3.4. Sintesis Interaksi AMO: Ketimpangan Dimensi sebagai *Bottleneck*

3.4.1. Temuan Lapangan

Analisis lebih lanjut menunjukkan interaksi kompleks antar dimensi AMO. Meskipun *Motivation* tinggi karena tekanan eksternal (klien global, regulasi) dan *Opportunity* didukung oleh komitmen direksi, kurangnya *Ability* (kompetensi integrasi data) dan *Opportunity* (sistem IT terpisah) menyebabkan proses pelaporan menjadi lambat, mahal dan rawan *error*.

"Kami punya motivasi karena tuntutan klien, direksi juga support. Tapi kami sering frustrasi karena sistemnya tidak mendukung. Data ada, tapi susah diintegrasikan. Akhirnya laporan keberlanjutan kami telat terbit dan auditnya dapat temuan minor." (Koordinator Keberlanjutan, Wawancara, Juni 2025)

Informan juga menyebutkan bahwa pelatihan (*Ability*) tanpa dukungan sistem (*Opportunity*) dan insentif (*Motivation*) tidak efektif. Staf yang sudah dilatih merasa frustrasi karena tidak bisa menerapkan kompetensi mereka akibat keterbatasan infrastruktur dan tidak ada pengakuan dalam sistem *reward*.

3.4.2. Pembahasan

Temuan ini membuktikan proposisi bahwa AMO bersifat saling melengkapi dan multiplikatif, bukan aditif. Ketimpangan pada satu dimensi dapat menjadi *bottleneck* yang menetralkan investasi pada dimensi lain. Sebagaimana ditegaskan dalam studi terbaru oleh Salma (2025) pada konteks UMKM di Indonesia dan Zhang et al. (2024) di konteks global, keseimbangan ketiga dimensi diperlukan untuk implementasi yang efektif.

Kerangka AMO membantu menjelaskan mengapa banyak perusahaan mengalami *implementation gap*, mereka mungkin memiliki motivasi tinggi (tekanan regulasi/pasar) dan kemampuan teknis (pelatihan), tetapi tanpa *opportunity* (infrastruktur, budaya, struktur) yang memadai, implementasi tetap tidak optimal.

Implikasi manajerialnya, perusahaan perlu melakukan *diagnostik AMO* sebelum meluncurkan inisiatif akuntansi hijau skala besar. Identifikasi dimensi mana yang paling lemah (*bottleneck*) dan prioritas investasi di sana. Misalnya, jika *Ability* adalah *bottleneck*, fokus pada pelatihan dan rekrutmen. Jika *Opportunity* yang lemah, investasi dalam IT dan *redesign* proses.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi akuntansi hijau di PT XYZ dipengaruhi secara signifikan oleh tiga dimensi utama dalam kerangka AMO, yaitu *ability*, *motivation* dan *opportunity*. Dari aspek *ability*, perusahaan telah melakukan pelatihan terkait pengukuran emisi dan konsumsi energi, namun masih terdapat kesenjangan kompetensi antara pemahaman teknis lingkungan dan akuntansi finansial. Pada aspek *motivation*, implementasi lebih banyak didorong oleh faktor eksternal seperti regulasi OJK, tuntutan pelanggan global, dan kebutuhan akses pembiayaan

hijau, sedangkan motivasi intrinsik terkait komitmen keberlanjutan masih perlu diperkuat. Sementara itu, aspek *opportunity* menunjukkan adanya dukungan manajemen puncak dan pembentukan Komite ESG, tetapi implementasi masih terkendala oleh sistem teknologi yang belum terintegrasi, silo antar departemen dan keterbatasan anggaran monitoring lingkungan. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan akuntansi hijau memerlukan pendekatan yang holistik karena kelemahan pada satu dimensi AMO dapat menghambat efektivitas dimensi lainnya.

Penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan, antara lain penggunaan studi kasus tunggal yang membatasi generalisasi temuan, keterbatasan informan yang hanya mencakup level manajerial dan staf implementasi, serta penggunaan *data cross-sectional* yang belum mampu menggambarkan dinamika implementasi secara *longitudinal*. Meskipun demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas penerapan kerangka AMO dalam konteks akuntansi keberlanjutan dan memperkuat pemahaman mengenai sifat interdependen antar dimensi AMO dalam implementasi inovasi organisasi. Dari sisi praktis, hasil penelitian memberikan rekomendasi penting bagi perusahaan, regulator, dan institusi pendidikan untuk memperkuat kompetensi lintas fungsi, mengintegrasikan sistem ESG ke dalam ERP, menyelaraskan KPI dengan target keberlanjutan, serta mengembangkan kurikulum dan sertifikasi akuntansi keberlanjutan.

Untuk penelitian mendatang, disarankan dilakukan studi komparatif lintas industri dan penggunaan pendekatan longitudinal agar dapat memahami perkembangan implementasi akuntansi hijau secara lebih mendalam. Selain itu, pengembangan instrumen kuantitatif berbasis AMO serta eksplorasi peran teknologi digital seperti AI, *blockchain*, IoT dan *big data analytics* juga penting dilakukan untuk memperkuat implementasi *Environmental Management Accounting* (EMA). Penelitian selanjutnya juga perlu mempertimbangkan faktor budaya, institusional dan kebijakan makro agar pemahaman mengenai implementasi akuntansi hijau di negara berkembang menjadi lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- (OJK), O. J. K. (2024). *Roadmap Penerapan Standar ISSB di Indonesia*. OJK.
- Ahsan, M. J. (2023). Unlocking sustainable success: exploring the impact of transformational leadership, organizational culture, and CSR performance on financial performance in the Italian manufacturing sector. *Social Responsibility Journal*, 20(4), 783–803. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2023-0332>
- Alamandi, M. (2025). Sustainable Innovation Management: Balancing Economic Growth and Environmental Responsibility. In *Sustainability* (Vol. 17, Issue 10, p. 4362). <https://doi.org/10.3390/su17104362>
- Albertini, E. (2021). What are the environmental

- capabilities, as components of the sustainable intellectual capital, that matter to the CEOs of European companies? *Journal of Intellectual Capital*, 22(5), 918–937. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2020-0215>
- Alkandi, I. (2025). Green transformational leadership and its impact on employee environmental performance through internal environmental orientation and green rewards and incentives. *Discover Sustainability*, 6(1), 1352. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-02242-1>
- Alzahmi, W., Al-Assaf, K., Alshaiikh, R., & Bahroun, Z. (2025). Towards Sustainable ERP Systems: Emerging Trends, Challenges, and Future Pathways. *Management Systems in Production Engineering*, 33(1), 24–38. <https://doi.org/10.2478/mspe-2025-0003>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. ILR Press.
- Badulescu, D., Akhtar, M. N., Ahmad, M., & Soharwardi, M. A. (2021). Accounting Policies, Institutional Factors, and Firm Performance: Qualitative Insights in a Developing Country. In *Journal of Risk and Financial Management* (Vol. 14, Issue 10, p. 473). <https://doi.org/10.3390/jrfm14100473>
- de Villiers, C., & Dimes, R. (2022). Will the formation of the International Sustainability Standards Board result in the death of integrated reporting? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 19(2), 279–295. <https://doi.org/10.1108/JAOC-05-2022-0084>
- Del Gesso, C., & Lodhi, R. N. (2024). Theories underlying environmental, social and governance (ESG) disclosure: a systematic review of accounting studies. *Journal of Accounting Literature*, 47(2), 433–461. <https://doi.org/10.1108/JAL-08-2023-0143>
- Dratwińska-Kania, B., & Karmańska, A. M. (2026). Environmental Management Accounting—Determinants, Factors, and Relationship with Business Process Management. In *Sustainability* (Vol. 18, Issue 1, p. 162). <https://doi.org/10.3390/su18010162>
- Du Toit, E. (2024). Thirty Years of Sustainability Reporting: Insights, Gaps and an Agenda for Future Research Through a Systematic Literature Review. In *Sustainability* (Vol. 16, Issue 23, p. 10750). <https://doi.org/10.3390/su162310750>
- Dumitru, V. F., Ionescu, B.-Ștefan, Rîndașu, S.-M., Barna, L.-E.-L., & Crîjman, A.-M. (2023). Implications for Sustainability Accounting and Reporting in the Context of the Automation-Driven Evolution of ERP Systems. In *Electronics* (Vol. 12, Issue 8, p. 1819). <https://doi.org/10.3390/electronics12081819>
- Edirisinghe, U. C., Hossain, M. M., & Alam, M. (2025). Sustainability integration in management control systems: evidence from a developing country. *Journal of Management Control*, 36(2), 163–204. <https://doi.org/10.1007/s00187-025-00395-8>
- Felsberger, A., Qaiser, F. H., Choudhary, A., & Reiner, G. (2022). The impact of Industry 4.0 on the reconciliation of dynamic capabilities: evidence from the European manufacturing industries. *Production Planning & Control*, 33(2–3), 277–300. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1810765>
- Gunarathne, N., Lee, K.-H., & Hitigala Kaluarachilage, P. K. (2022). Tackling the integration challenge between environmental strategy and environmental management accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 36(1), 63–95. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2020-4452>
- Handoko, S., Afifudin, & Holili, M. H. (2024). The Strategic Integration of ESG Metrics in Performance Evaluation: Insights from Management Accounting Practices. *Journal of Management and Informatics*, 3(1), 141–156. <https://doi.org/https://doi.org/10.51903/jmi.v3i1.46>
- Henri, J.-F., Journeault, M., & Rodrigue, M. (2021). The Domino Effect of Perceived Stakeholder Pressures on Eco-Controls. *Accounting and the Public Interest*, 21(1), 105–136. <https://doi.org/10.2308/API-2020-015>
- Indiran, L., Fu, C., Fahim, N. A., Ishak, M. K., & Aslan, M. (2025). Eco-innovation methodologies: a literature review. *Discover Sustainability*, 6(1), 1143. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01621-y>
- Janik, A., & Ryszko, A. (2026). Greenwashing in Sustainability Reporting: A Systematic Literature Review of Strategic Typologies and Content-Analysis-Based Measurement Approaches. In *Sustainability* (Vol. 18, Issue 1, p. 17). <https://doi.org/10.3390/su18010017>
- Jaradat, Z., AL-Hawamleh, A., Altarawneh, M., Al-Tahat, S., & Akram Nazzal, M. (2025). Effects of effective ERP system utilization on enterprise economic sustainability through product life cycle cost control. *Journal of Business and Socio-Economic Development*, 5(3), 240–258. <https://doi.org/10.1108/JBSED-10-2024-0103>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Krasodomska, J., Zarzycka, E., Street, D. L., & Grabowski, W. (2025). The impact of companies' trust-building efforts on sustainability reporting assurance quality: Insights from Europe. *Meditari Accountancy Research*, 33(7), 246–279. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2024-2496>
- Li, Z., Xue, J., Li, R., Chen, H., & Wang, T. (2020). Environmentally Specific Transformational Leadership and Employee's Pro-environmental Behavior: The Mediating Roles of

- Environmental Passion and Autonomous Motivation. *Frontiers in Psychology, Volume 11*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01408>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis a methods sourcebook* (4th ed.). <https://www.sidalc.net/search/Record/KOHA-OAI-ECOSUR:4757/Description>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Moussa, A. S., & Elmarzouky, M. (2024). Beyond Compliance: How ESG reporting influences the cost of capital in UK firms. *Journal of Risk and Financial Management, 17*(8), 326. <https://doi.org/10.3390/jrfm17080326>
- Nguyen, B., & Vu, N. (2024). Does intrinsic motivation or extrinsic pressure matter more? An exploratory study of small businesses going green and innovation. *Business Strategy and the Environment, 33*(5), 3855–3886. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.3676>
- Nguyen, H. C., & Duong, H. K. (2025). The impact of sustainability reporting on the cost of capital: evidence from Vietnam's listed companies. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. <https://doi.org/10.1108/JFRA-09-2024-0642>
- Nuraini, S. F., & Astuti, J. S. (2023). Efektivitas AMO Model dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan UMKM Daun Agel Bangkalan di Era 4.0. *Seminar Nasional Psikologi*. <https://conference.trunojoyo.ac.id/pub/semapsi/article/view/537>
- Nyakuwanika, M., & Panicker, M. (2025). The Role of Environmental Accounting in Mitigating Climate Change: ESG Disclosures and Effective Reporting—A Systematic Literature Review. In *Journal of Risk and Financial Management* (Vol. 18, Issue 9, p. 480). <https://doi.org/10.3390/jrfm18090480>
- Oliveira, T., Barbeitos, I., & Calado, A. (2021). The role of intrinsic and extrinsic motivations in sharing economy post-adoption. *Information Technology & People, 35*(1), 165–203. <https://doi.org/10.1108/ITP-01-2020-0007>
- Oyetade, K., & Zuva, T. (2025). External organizational drivers of ICT adoption for sustainable growth. *Discover Global Society, 3*(1), 116. <https://doi.org/10.1007/s44282-025-00273-7>
- Parent-Rocheleau, X., & Parker, S. K. (2022). Algorithms as work designers: How algorithmic management influences job design and employee outcomes. *Human Resource Management Review, 32*(3), 100838. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100838>
- Piispanen, V.-V., & Hentunen, P. (2026). Strategic Integration Of Digitalization, Industry 4.0 And Sustainability: Enablers, Constraints, And Organizational Capabilities In A Multinational Company. *Circular Economy and Sustainability, 6*(2), 46. <https://doi.org/10.1007/s43615-026-00784-8>
- Portillo-Tarragona, P., Kuba-Khoury, V., Aranda-Usón, A., & Scarpellini, S. (2025). Environmental Management Accounting and Accountability for Circular Eco-Innovation Projects. *Sustainability, 17*(6). <https://doi.org/10.3390/su17062392>
- Pratama, W., & Sisdiyanto, E. (2024). Analisis penerapan standar akuntansi lingkungan dalam meningkatkan sektor UMKM di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen, 2*(12), 464–476. <https://doi.org/https://doi.org/10.61722/jjem.v2i12.3248>
- Salma, Z. A. (2025). *Pengaruh Kerangka Amo (Ability, Motivation, Opportunity) Terhadap Retensi Talenta Peran Mediasi Keterlibatan Karyawan di PT. Widatra Bhakti* [Universitas Islam Indonesia]. <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/57219>
- Sari, D. P., & Wijaya, T. (2023). Peran boundary spanners dalam implementasi akuntansi manajemen lingkungan di perusahaan manufaktur Indonesia. *Jurnal Dinamika Akuntansi, 15*(2), 112–125. <https://doi.org/10.15294/jda.v15i2.48921>
- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2018). *Contemporary environmental accounting: Issues, concepts and practice*. Routledge.
- Silvi, M., & Padilla, E. (2021). Pro-environmental behavior: Social norms, intrinsic motivation and external conditions. *Environmental Policy and Governance, 31*(6), 619–632. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/eet.1960>
- Thanh Hoai, T., & Nguyen, N. P. (2021). How does cross-functional cooperation influence organizational performance? The mediating role of management accounting systems. *Cogent Business & Management, 8*(1), 1907011. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1907011>
- Vandevenne, N., Van Riel, J., & Poels, G. (2023). Green Enterprise Architecture (GREAN)—Leveraging EA for Environmentally Sustainable Digital Transformation. In *Sustainability* (Vol. 15, Issue 19, p. 14342). <https://doi.org/10.3390/su151914342>
- Xia, L., Fatema, N., Rahman, M. M., & Hossain, A. (2025). Nexus of environmental management accounting, and carbon emission management on environmental, social, and governance performance: evidence from symmetrical and asymmetrical approach. *Humanities and Social Sciences Communications, 12*(1), 1073. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05465-9>
- Xu, Y., Chin, W., Liu, Y., & He, K. (2022). Do institutional pressures promote green innovation? The effects of cross-functional coopetition in green supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 53*(7–8), 743–761. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-03-2022-0104>
- Yee, H. S., Othman, R., & Sulaiman, M. (2022). The

- role of sustainability-accounting translators in EMA implementation: Evidence from Malaysia. *Pacific Accounting Review*, 34(3), 412–430. <https://doi.org/10.1108/PAR-09-2021-0156>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.)*. Sage Publications.
- Yue, X., Huo, B., & Ye, Y. (2022). The impact of coercive pressure and ethical responsibility on cross-functional green management and firm performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(5), 1015–1028. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2021-0446>
- Zatini, G., Della Porta, A., & Za, S. (2025). Deciphering Barriers and Strategies in Environmental Management Accounting (EMA) Adoption: A Comprehensive Two-Decade Analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(3), 3355–3370. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/csr.3130>
- Zhang, X., Bartol, K. M., Smith, K. G., Pfarrer, M. D., & Khanin, D. M. (2024). Cognition and creativity in organizational sustainability: A multi-level AMO perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 45(1), 1–21. <https://doi.org/10.1002/job.2745>
- Zhao, Y., Manaf, K. B., & Ayoup, H. B. (2025). ESG, Climate Risk, and Debt Management—Evidence from Chinese Listed Companies. In *International Journal of Financial Studies* (Vol. 13, Issue 3, p. 118). <https://doi.org/10.3390/ijfs13030118>

BIODATA PENULIS

Galih Raspati, Dosen Program Studi S1 Manajemen di Universitas Sains Indonesia.

Yuyun Yuniati Yuningsih, Dosen Program Studi S1 Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pasim (STIE Pasim) Sukabumi.

Lis Saumi Ramdhani, Andi Riyanto

Dosen Program Studi D3 Sistem Informasi Akuntansi Kampus Kota Sukabumi di Universitas Bina Sarana Informatika.