

## PENGENDALIAN INTERN SEBAGAI FONDASI TATA KELOLA BERKELANJUTAN: TINJAUAN LITERATUR KUALITAS ESG DISCLOSURE PADA PERBANKAN BUMN DI INDONESIA

Irsan Herlandi Putra<sup>1\*</sup>, Amelia Setiawan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Akuntansi, Institut Digital Ekonomi LPKIA, Indonesia dan Mahasiswa Program Studi  
Doktor Ekonomi, Konsentrasi Akuntansi, Universitas Katolik Parahyangan, Indonesia

<sup>2</sup> Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Parahyangan, Indonesia

\*E-mail: [irsanherlandiputra@gmail.com](mailto:irsanherlandiputra@gmail.com)

Submitted: 18 December 2025	Accepted : 26 January 2026	Published: 02 February 2026
-----------------------------	----------------------------	-----------------------------

### ABSTRAK

Peningkatan perhatian terhadap Environmental, Social, and Governance (ESG) mendorong perusahaan, khususnya perbankan milik negara, untuk memperkuat kualitas pengungkapan keberlanjutan sebagai bagian dari tata kelola berkelanjutan. Meskipun literatur sebelumnya telah banyak mengkaji determinan ESG disclosure, pembahasan tersebut masih didominasi oleh perspektif tata kelola formal, tekanan regulasi, dan karakteristik perusahaan, sementara peran pengendalian intern sebagai mekanisme fundamental yang menopang kualitas ESG disclosure belum memperoleh perhatian konseptual yang memadai, terutama dalam konteks perbankan BUMN di negara berkembang. Variasi kualitas ESG disclosure yang ditandai oleh isu kredibilitas, konsistensi, dan risiko pengungkapan simbolik menunjukkan adanya celah penelitian terkait fondasi sistemik di balik praktik pelaporan keberlanjutan. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara konseptual peran pengendalian intern sebagai fondasi tata kelola berkelanjutan yang menopang kualitas ESG disclosure pada perbankan BUMN di Indonesia. Metode penelitian menggunakan *structured narrative literature review* terhadap artikel jurnal nasional dan internasional bereputasi yang membahas pengendalian intern, tata kelola perusahaan, dan ESG disclosure. Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa kualitas pengendalian intern berasosiasi erat dengan kualitas ESG disclosure, pengelolaan risiko ESG, lingkungan etis organisasi, serta stabilitas perbankan. Pengendalian intern berfungsi sebagai mekanisme *assurance* awal atas integrasi ESG, sementara kelemahan pengendalian intern berpotensi menurunkan kredibilitas pengungkapan ESG. Temuan ini menegaskan bahwa ESG disclosure yang berkualitas tidak dapat dipisahkan dari sistem pengendalian intern yang efektif dan terintegrasi. Artikel ini memberikan kontribusi konseptual dengan menjembatani kesenjangan literatur antara pengendalian intern dan sustainability governance, serta menjadi dasar bagi pengembangan kebijakan dan praktik ESG pada perbankan BUMN di Indonesia.

**Kata kunci:** *ESG Disclosure, Pengendalian Intern, Perbankan BUMN, Tata Kelola Berkelanjutan*

The increasing attention to Environmental, Social, and Governance (ESG) drives companies, particularly state-owned banks, to strengthen the quality of sustainability disclosure as part of sustainable governance. Although previous literature has extensively examined the determinants of ESG disclosure, the discussion is still dominated by the perspective of formal governance, regulatory pressure, and company characteristics, while the role of internal control as a fundamental mechanism supporting the quality of ESG disclosure has not received adequate conceptual attention, especially in the context of state-owned banks in developing countries. The variation in ESG disclosure quality, marked by issues of credibility, consistency, and the risk of symbolic disclosure, indicates a research gap related to the systemic foundations behind sustainability reporting practices. This article aims to conceptually

---

examine the role of internal control as a foundation of sustainable governance that supports the ESG disclosure quality in state-owned banks in Indonesia. The research method uses a structured narrative literature review of reputable national and international journal articles discussing internal control, corporate governance, and ESG disclosure. The literature synthesis results indicate that the quality of internal control is closely associated with the quality of ESG disclosure, ESG risk management, the ethical environment of the organization, and banking stability. Internal control functions as an initial assurance mechanism for ESG integration, while weaknesses in internal control can potentially reduce the credibility of ESG disclosures. These findings affirm that high-quality ESG disclosure cannot be separated from an effective and integrated internal control system. This article provides a conceptual contribution by bridging the literature gap between internal control and sustainability governance, as well as serving as a foundation for the development of ESG policies and practices in state-owned banks in Indonesia.

---

**Keywords:** *ESG Disclosure, Internal Control, State-Owned Banks, Sustainable Governance*

---

## PENDAHULUAN

Perhatian terhadap *Environmental, Social, and Governance (ESG) disclosure* meningkat secara signifikan seiring pergeseran orientasi bisnis global menuju tata kelola berkelanjutan. ESG tidak lagi diposisikan sebagai pelengkap laporan keuangan, melainkan telah berkembang menjadi instrumen utama dalam menilai kinerja jangka panjang, ketahanan risiko, serta legitimasi perusahaan di mata pemangku kepentingan. Dalam konteks sektor keuangan, perbankan memegang peran strategis karena fungsinya sebagai intermediary keuangan, pengelola risiko sistemik, serta katalis pembiayaan berkelanjutan. Posisi tersebut menjadi semakin kompleks pada perbankan milik negara, yang tidak hanya dituntut mencapai kinerja ekonomi, tetapi juga memikul akuntabilitas publik, kepatuhan terhadap kebijakan pembangunan nasional, serta ekspektasi tata kelola yang lebih tinggi dibandingkan entitas swasta.

Meskipun praktik *ESG disclosure* menunjukkan tren peningkatan, berbagai studi menegaskan bahwa peningkatan kuantitas pengungkapan tidak selalu diikuti oleh peningkatan kualitas informasi. Ketidakkonsistenan narasi, bias pelaporan, serta kecenderungan *symbolic disclosure* dan *greenwashing* masih menjadi isu yang melekat pada praktik ESG, termasuk di sektor perbankan. Kondisi ini menunjukkan bahwa *ESG disclosure* kerap diperlakukan sebagai kewajiban pelaporan formal untuk memenuhi tekanan regulasi dan legitimasi eksternal, bukan sebagai refleksi dari integrasi keberlanjutan ke dalam sistem tata kelola dan pengendalian internal organisasi. Perkembangan tersebut mendorong pergeseran fokus penelitian dari sekadar luas pengungkapan menuju kualitas *ESG disclosure*, yang mencerminkan kredibilitas, konsistensi, dan keterandalan informasi keberlanjutan.

Literatur akuntansi dan auditing menempatkan pengendalian intern sebagai elemen fundamental tata kelola perusahaan. Pengendalian intern berfungsi menjaga keandalan pelaporan, kepatuhan terhadap regulasi, serta efektivitas operasional. Studi empiris menunjukkan hubungan negatif antara kelemahan pengendalian intern dan *ESG rating*, yang mengindikasikan bahwa kualitas sistem kontrol berkontribusi pada capaian keberlanjutan perusahaan (Koo & Ki, 2020). Lingkungan pengendalian yang kuat juga berkorelasi dengan rendahnya kelemahan material, khususnya yang berkaitan dengan etika dan *tone at the top*, yang merupakan dimensi penting tata kelola ESG (Sue et al., 2024). Temuan-temuan tersebut mengisyaratkan bahwa kualitas ESG disclosure tidak berdiri sendiri, melainkan berakar pada efektivitas sistem pengendalian intern yang menopangnya.

Perkembangan kerangka *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) semakin mempertegas relevansi pengendalian intern dalam konteks keberlanjutan. COSO ERM 2017 secara eksplisit mengintegrasikan risiko lingkungan, sosial, dan tata kelola ke dalam proses pengendalian dan manajemen risiko organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern berfungsi sebagai mekanisme *first assurance* atas integrasi ESG sebelum informasi non-keuangan disampaikan kepada pemangku kepentingan eksternal (Harasheh & Provasi, 2023). Kualitas pengendalian intern juga terbukti memperkuat pengelolaan risiko ESG serta menurunkan eksposur risiko lingkungan, sosial, dan tata kelola melalui efektivitas lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, serta sistem informasi dan komunikasi (Feng & Mohd Saleh, 2024).

Sektor perbankan menunjukkan hubungan erat antara ESG dan keberlanjutan kinerja semakin mendapat perhatian. Praktik ESG yang kuat berkaitan dengan stabilitas keuangan bank serta ketahanan terhadap risiko sistemik. Penelitian lintas negara mengonfirmasi bahwa ESG berkontribusi terhadap stabilitas perbankan, sementara kualitas tata kelola dan institusi mempengaruhi kekuatan hubungan tersebut (Almulla et al., 2025). Fokus penelitian perbankan masih dominan pada implikasi ESG terhadap kinerja dan stabilitas, sedangkan kajian yang menempatkan pengendalian intern sebagai fondasi kualitas *ESG disclosure* masih relatif terbatas.

Konteks Indonesia memperlihatkan urgensi yang lebih nyata. Perbankan BUMN berada dalam sorotan publik yang tinggi seiring meningkatnya tuntutan transparansi, implementasi keuangan berkelanjutan, serta penguatan tata kelola BUMN. Meskipun kerangka regulasi ESG dan keberlanjutan terus berkembang, variasi kualitas *ESG disclosure* antar bank BUMN masih terlihat, baik dari sisi konsistensi narasi, kedalaman pengungkapan, maupun keterkaitannya dengan strategi dan manajemen risiko. Sejumlah kasus tata kelola dan isu keberlanjutan di lingkungan BUMN juga memperkuat indikasi bahwa pengungkapan ESG yang lemah kerap berakar pada kelemahan sistemik dalam pengendalian dan pengawasan internal. Penelitian nasional umumnya menyoroti peran mekanisme pengawasan eksternal dan kualitas audit terhadap *ESG disclosure*, namun belum banyak yang membangun kerangka konseptual komprehensif mengenai peran pengendalian intern sebagai fondasi utama kualitas pengungkapan ESG.

Artikel ini menyajikan tinjauan literatur mengenai pengendalian intern sebagai fondasi tata kelola berkelanjutan yang menopang kualitas *ESG disclosure* pada perbankan BUMN di Indonesia. Sintesis literatur dilakukan untuk memetakan hubungan konseptual antara pengendalian intern, tata kelola perusahaan, dan kualitas *ESG disclosure*. Kajian ini diharapkan memperkaya literatur akuntansi, auditing, dan *sustainability governance* serta menyediakan dasar konseptual bagi pengembangan kebijakan dan praktik ESG pada sektor perbankan milik negara.

## **METODE LITERATURE REVIEW**

*Literature review* didefinisikan sebagai proses sistematis pengumpulan, evaluasi kritis, dan sintesis pengetahuan ilmiah yang relevan untuk membangun pemahaman konseptual atas suatu bidang penelitian. *Literature review* berfungsi mengidentifikasi pola temuan, perbedaan hasil, kelemahan metodologis, serta arah pengembangan riset selanjutnya. Fokus utama *literature review* terletak pada integrasi argumen teoritis dan bukti empiris, bukan pada pengujian hipotesis statistik (Boote & Beile, 2005). *Literature review* dipandang relevan untuk mengkaji hubungan konseptual antara pengendalian intern, tata kelola perusahaan, dan kualitas ESG disclosure yang masih berkembang dan belum sepenuhnya mapan secara empiris.

Pendekatan *literature review* menggabungkan fleksibilitas narasi dengan prinsip seleksi dan sintesis yang terstruktur. Pendekatan ini umum digunakan pada penelitian akuntansi dan tata kelola karena mampu mengakomodasi variasi desain riset, proksi variabel, serta konteks institusional yang heterogen. *Narrative review* memungkinkan analisis konseptual atas hubungan antar konstruk yang belum sepenuhnya mapan secara empiris (Snyder, 2019).

Proses seleksi literatur dilakukan melalui beberapa tahap. Tahap pertama adalah identifikasi artikel ilmiah yang relevan menggunakan basis data pengindeks bereputasi, yaitu Scopus dan Google Scholar, untuk memastikan cakupan literatur internasional dan nasional yang komprehensif. Pencarian literatur menggunakan kombinasi kata kunci dan *search string* berikut: “*internal control*”, “*internal control quality*”, “*corporate governance*”, “*ESG disclosure*”, “*sustainability disclosure*”, dan “*banking*”, yang dikombinasikan dengan operator Boolean (AND/OR) untuk meningkatkan relevansi hasil pencarian.

Tahap kedua adalah penyaringan awal berdasarkan judul dan abstrak untuk mengidentifikasi kesesuaian topik dengan fokus penelitian. Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel jurnal yang diterbitkan pada rentang tahun 2020-2025 guna menangkap perkembangan terkini praktik ESG dan pengendalian intern; (2) artikel yang dipublikasikan dalam jurnal nasional terakreditasi atau jurnal internasional bereputasi; serta (3) studi yang secara eksplisit membahas pengendalian intern, tata kelola perusahaan, *ESG disclosure*, atau keterkaitan di antara konstruk tersebut, khususnya pada sektor keuangan atau perbankan.

Sebaliknya, kriteria eksklusi mencakup: (1) artikel non-jurnal seperti prosiding, opini profesional, atau laporan *non-peer reviewed*; (2) studi yang hanya membahas ESG atau tata kelola secara umum tanpa keterkaitan dengan mekanisme pengendalian atau assurance; serta (3) artikel dengan fokus sektor yang sangat spesifik dan tidak relevan dengan konteks perbankan atau institusi publik.

Tahap akhir adalah sintesis literatur secara kualitatif dengan menekankan kedalaman analisis konseptual dibandingkan jumlah artikel. Berdasarkan proses tersebut, terpilih 10 artikel utama yang dinilai paling relevan dan representatif dalam menjelaskan peran pengendalian intern sebagai fondasi kualitas *ESG disclosure*. Pemilihan jumlah artikel yang terbatas dimaksudkan untuk memastikan fokus analisis yang mendalam, konsisten dengan tujuan penelitian konseptual, serta menghindari fragmentasi argumen yang berlebihan. Sintesis dilakukan dengan memetakan temuan-temuan utama, kesamaan dan perbedaan hasil, serta implikasi teoritisnya terhadap pengembangan kerangka konseptual pengendalian intern dan tata kelola berkelanjutan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Perbandingan Literature

No	Judul Jurnal	Penulis	Tahun	Hasil Penelitian
1	Internal Control Personnel's Experience, Internal Control Weaknesses, and ESG Rating	(Koo & Ki, 2020)	2020	Pengendalian internal yang efektif memberikan efek positif pada peringkat Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola (ESG), yang merupakan indikator keberlanjutan perusahaan.
2	Corporate Environmental,	(Sue et al., 2024)	2024	Perusahaan dengan kinerja ESG tinggi cenderung lebih kecil kemungkinannya

No	Judul Jurnal	Penulis	Tahun	Hasil Penelitian
	Social, and Governance (ESG) Performance and the Internal Control Environment			untuk menunjukkan kelemahan pengendalian internal. Kinerja ESG menandakan manajemen yang etis yang juga terkait dengan lingkungan pengendalian internal yang lebih etis.
3	A Need for Assurance: do Internal Control Systems Integrate Environmental, Social, and Governance Factors?	(Harasheh & Provasi, 2023)	2022	Perusahaan sebaiknya mempertimbangkan baik peringkat ESG maupun biaya sistem pengendalian internal sebagai alat strategis perusahaan untuk peningkatan nilai. perusahaan harus mengalokasikan sumber daya dengan tepat untuk aktivitas pengendalian internal guna mengintegrasikan isu-isu ESG dan menciptakan nilai karena pengendalian internal memberikan jaminan pertama untuk integrasi ESG.
4	Managerial Ability and ESG Risks: The Moderating Effect of Internal Control Quality	(Feng & Mohd Saleh, 2024)	2024	Perusahaan yang dipimpin oleh manajer yang lebih cakap memiliki paparan risiko ESG secara keseluruhan yang lebih rendah, termasuk risiko lingkungan, sosial, dan tata kelola yang berkurang. Selain itu, Internal Control Quality yang lebih tinggi memperkuat hubungan antara kemampuan manajerial dan risiko ESG.
5	The Effects of ESG and Institutional Quality on Financial Stability: Evidence from GCC Banks	(Almulla et al., 2025)	2025	Skor ESG berdampak positif terhadap stabilitas bank, sementara kualitas kelembagaan memiliki efek negatif.
6	Decoding the impact of firm-level ESG performance on financial disclosure quality	(Ferdous et al., 2025)	2024	Adanya hubungan positif antara kinerja ESG dan kualitas FSDQ, yang menunjukkan bahwa peningkatan kinerja ESG terkait dengan peningkatan kualitas pengungkapan dan akuntabilitas, serta bahwa kompetensi manajerial dan budaya organisasi yang kuat memperkuat hubungan ini.
7	Environmental, social and	(Boulhaga et al., 2023)	2022	Internal Control Weakness maupun peringkat ESG memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

No	Judul Jurnal	Penulis	Tahun	Hasil Penelitian
	governance ratings and firm performance: The moderating role of internal control quality			perusahaan. ICW secara negatif dan signifikan memoderasi hubungan antara peringkat ESG dan kinerja perusahaan.
8	Peran Kualitas Audit dalam Memoderasi Pengaruh Pengungkapan ESG Terhadap Nilai Perusahaan	(Tiara et al., 2025)	2025	Transparansi dalam aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola secara substansial mempengaruhi nilai perusahaan. Kualitas audit sebagai faktor moderasi tidak secara signifikan mempengaruhi hubungan dengan nilai perusahaan.
9	Good Corporate Governance dan Environmental, Social, Governance Disclosures di Indonesia	(Fujianti et al., 2024)	2024	Hasil penelitian mengungkapkan peran positif yang signifikan dari Dewan Komisaris dan Dewan Komisaris Independen dalam pengungkapan ESG, sedangkan Komite Audit tidak memainkan peran yang signifikan dalam ESG
10	Does ESG Performance Improve the Quantity and Quality of Innovation? The Mediating Role of Internal Control Effectiveness and Analyst Coverage	(Li et al., 2023)	2023	Efek peningkatan kuantitas dan kualitas kinerja ESG terhadap inovasi perusahaan bergantung pada pengendalian internal yang efektif dan cakupan analisis yang memadai.

Hasil kajian literatur menunjukkan pola temuan yang relatif konsisten bahwa kualitas pengendalian intern memiliki keterkaitan erat dengan kualitas *ESG disclosure*. Sejumlah studi mengonfirmasi bahwa perusahaan yang mengalami *internal control weaknesses* (ICW) cenderung memiliki *ESG rating* yang lebih rendah serta menghadapi risiko pengungkapan keberlanjutan yang kurang kredibel. Temuan (Koo & Ki, 2020) menegaskan bahwa efektivitas pengendalian intern tidak semata-mata ditentukan oleh pengalaman kerja personel, melainkan oleh kompetensi akuntansi dan pemahaman sistem pelaporan. Hal ini menunjukkan bahwa ESG disclosure yang berkualitas menuntut kapasitas teknis dan sistemik yang memadai untuk menghasilkan informasi keberlanjutan yang andal, konsisten, dan dapat diverifikasi.

Dimensi etika dan kepemimpinan organisasi muncul sebagai faktor kunci yang menghubungkan pengendalian intern dengan ESG. Hubungan negatif antara *material internal control weaknesses* dan ESG performance, terutama pada kelemahan yang berkaitan dengan *tone at the top* (Sue et al., 2024). Temuan ini mendukung *transparent reporting hypothesis*, yang menyatakan bahwa perusahaan dengan kinerja ESG yang tinggi cenderung memiliki lingkungan

pengendalian yang lebih etis dan terbuka. Dalam konteks ini, ESG tidak hanya merepresentasikan kinerja keberlanjutan, tetapi juga mencerminkan kualitas tata kelola dan integritas sistem pengendalian intern. *ESG disclosure* menjadi cerminan dari nilai-nilai organisasi yang tertanam dalam struktur pengendalian, bukan sekadar keluaran pelaporan administratif.

Literatur juga menunjukkan bahwa *ESG performance* berasosiasi positif dengan kualitas pengungkapan keuangan, khususnya pada tingkat *disaggregated financial disclosure* (Ferdous et al., 2025). Hubungan ini diperkuat oleh kompetensi manajerial dan budaya organisasi yang mendukung transparansi. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa *ESG disclosure* yang berkualitas membutuhkan sistem pengendalian intern yang mampu menghasilkan informasi rinci, lintas fungsi, dan terintegrasi antara data keuangan dan non-keuangan. Dengan kata lain, pengendalian intern berfungsi sebagai infrastruktur informasi yang memungkinkan *ESG disclosure* berkembang dari narasi umum menjadi pelaporan berbasis bukti (*evidence-based disclosure*).

Berdasarkan perspektif nilai dan kinerja perusahaan, (Boulhaga et al., 2023) menunjukkan bahwa *internal control weaknesses* melemahkan hubungan positif antara *ESG rating* dan kinerja perusahaan. ESG dan pengendalian intern berperan sebagai sumber daya strategis yang saling melengkapi, di mana efektivitas ESG dalam menciptakan nilai jangka panjang sangat bergantung pada kekuatan sistem pengendalian yang mendasarinya. Temuan ini mempertegas bahwa ESG tanpa fondasi pengendalian intern yang memadai berpotensi kehilangan daya ekonomisnya dan hanya menghasilkan manfaat reputasional jangka pendek.

Peran pengendalian intern sebagai fondasi ESG semakin menguat dalam kerangka manajemen risiko. (Harasheh & Provasi, 2023) menempatkan sistem pengendalian intern sebagai *first line of assurance* atas integrasi ESG, khususnya setelah penerapan COSO ERM 2017 dan penguatan regulasi *non-financial disclosure*. Biaya dan struktur pengendalian intern terbukti berkorelasi dengan tingkat integrasi ESG, yang menegaskan bahwa pengendalian intern bukan sekadar fungsi kepatuhan, melainkan instrumen strategis tata kelola keberlanjutan. Temuan ini relevan bagi sektor perbankan, di mana pengelolaan risiko merupakan inti dari model bisnis dan stabilitas institusional.

Konteks perbankan secara spesifik memperlihatkan bahwa ESG berkualitas berkontribusi terhadap stabilitas keuangan. Penelitian oleh (Almulla et al., 2025) menemukan bahwa ESG score berpengaruh positif terhadap stabilitas bank yang diukur melalui *Z-score* dan volatilitas ROA. Hubungan ini mengindikasikan bahwa praktik ESG yang kuat mendukung ketahanan perbankan terhadap risiko sistemik, yang pada dasarnya memerlukan sistem pengendalian intern dan tata kelola risiko yang efektif. Dengan demikian, *ESG disclosure* dalam perbankan tidak dapat dilepaskan dari kualitas pengendalian intern yang menopang proses pengambilan keputusan dan pengelolaan risiko.

Integrasi antara perilaku manajerial dan sistem pengendalian intern juga menjadi tema penting dalam literatur. Kajian oleh (Feng & Mohd Saleh, 2024) menunjukkan bahwa *managerial ability* menurunkan eksposur risiko ESG, dan hubungan tersebut diperkuat oleh *internal control quality*. Komponen pengendalian intern seperti *control environment*, *risk assessment*, serta *information and communication* berperan sebagai mekanisme utama dalam mengelola risiko ESG secara sistematis. Temuan ini menegaskan bahwa *ESG governance* modern menuntut sinergi antara kualitas kepemimpinan dan kekuatan sistem pengendalian intern.

Konteks Indonesia, (Tiara et al., 2025) menemukan bahwa *ESG disclosure* berpengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan, sementara peran kualitas audit sebagai variabel moderasi menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Temuan ini mengindikasikan bahwa kredibilitas *ESG disclosure* tidak sepenuhnya dapat disandarkan pada mekanisme audit eksternal, melainkan sangat bergantung pada kekuatan mekanisme internal perusahaan. Pada perbankan BUMN,

yang menghadapi tekanan akuntabilitas publik dan ekspektasi tata kelola yang tinggi, kelemahan pengendalian intern berpotensi memperbesar risiko *ESG disclosure* yang bersifat simbolik dan kurang substantif.

Secara keseluruhan, hasil tinjauan literatur menegaskan bahwa *ESG disclosure* yang berkualitas tidak dapat dipisahkan dari efektivitas sistem pengendalian intern. Pengendalian intern berfungsi sebagai mekanisme struktural yang menjamin keandalan, konsistensi, dan integritas informasi ESG yang disampaikan kepada pemangku kepentingan. Lingkungan pengendalian yang kuat, kompetensi sumber daya manusia, serta integrasi pengendalian intern dengan manajemen risiko menjadi faktor penentu agar *ESG disclosure* tidak berhenti pada pemenuhan formal, tetapi benar-benar mencerminkan kinerja keberlanjutan perusahaan. Dalam konteks perbankan BUMN Indonesia, temuan ini mempertegas urgensi penguatan pengendalian intern sebagai fondasi tata kelola berkelanjutan dan kredibilitas *ESG disclosure*.

## KESIMPULAN

Literatur yang direviu menunjukkan konsistensi temuan bahwa pengendalian intern merupakan fondasi utama kualitas *ESG disclosure* dan tata kelola berkelanjutan. Studi-studi terdahulu menegaskan bahwa kelemahan pengendalian intern berkaitan dengan rendahnya *ESG rating*, meningkatnya risiko ESG, serta menurunnya kredibilitas pengungkapan non-keuangan. Sebaliknya, perusahaan dengan sistem pengendalian intern yang kuat cenderung memiliki lingkungan etis yang lebih baik, kualitas pelaporan yang lebih andal, serta integrasi ESG yang lebih substansial ke dalam proses bisnis dan pengambilan keputusan.

Hasil kajian juga mengonfirmasi bahwa pengendalian intern berfungsi sebagai mekanisme *assurance* awal atas integrasi ESG, khususnya melalui penguatan *control environment*, penilaian risiko, serta sistem informasi dan komunikasi. Kualitas pengendalian intern memperkuat peran manajerial dalam mengelola risiko ESG dan meningkatkan stabilitas organisasi, terutama pada sektor dengan tingkat regulasi tinggi seperti perbankan. Dalam konteks perbankan, praktik ESG yang ditopang oleh tata kelola dan pengendalian intern yang efektif berasosiasi dengan peningkatan stabilitas keuangan dan ketahanan terhadap risiko sistemik. Temuan literatur juga menunjukkan bahwa *ESG disclosure* yang tidak didukung oleh pengendalian intern yang memadai berpotensi bersifat simbolik dan kurang kredibel. Peran audit eksternal terbukti belum selalu mampu menggantikan fungsi pengendalian intern sebagai fondasi kualitas pengungkapan ESG. Hal ini menegaskan bahwa kredibilitas *ESG disclosure* lebih ditentukan oleh kekuatan mekanisme internal perusahaan dibandingkan semata-mata oleh pengawasan eksternal.

## SARAN

Berdasarkan temuan tersebut, kajian ini memiliki implikasi kebijakan yang relevan bagi regulator dan pemangku kepentingan di sektor perbankan BUMN Indonesia. Pertama, Danantara Indonesia d.h. Kementerian BUMN perlu mendorong integrasi eksplisit fungsi pengendalian intern dan audit internal dalam kerangka tata kelola keberlanjutan BUMN, antara lain melalui penyelarasan *Key Performance Indicator (KPI)* manajemen dan Satuan Pengawasan Intern (SPI) dengan target ESG yang terukur dan terintegrasi. Penguatan peran audit internal sebagai *assurance provider* atas proses dan data ESG sebelum pelaporan eksternal menjadi langkah strategis untuk meningkatkan kredibilitas *ESG disclosure*.

Kedua, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dapat mempertimbangkan pengembangan pedoman atau regulasi yang menekankan keterkaitan antara sistem pengendalian intern, manajemen risiko, dan pelaporan keberlanjutan di sektor perbankan. Integrasi prinsip COSO ERM dan pengendalian intern ke dalam kerangka pelaporan ESG perbankan akan memperkuat konsistensi, keterbandingan, dan keandalan informasi keberlanjutan. Selain itu, peningkatan

ekspektasi regulator terhadap peran audit internal dalam menilai kesiapan dan kualitas *ESG disclosure* dapat menjadi mekanisme pencegahan terhadap praktik *symbolic disclosure* dan *greenwashing*.

Secara keseluruhan, *literature review* ini mengonfirmasi bahwa pengendalian intern tidak hanya berfungsi sebagai alat kepatuhan, tetapi sebagai pilar strategis tata kelola berkelanjutan yang menopang kualitas *ESG disclosure*. Sintesis ini memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan literatur auditing dan *sustainability governance*, sekaligus menyediakan dasar praktis bagi perumusan kebijakan dan penguatan praktik ESG pada perbankan BUMN di Indonesia. Ke depan, penelitian empiris yang menguji secara langsung integrasi pengendalian intern, audit internal, dan kualitas *ESG disclosure* pada perbankan BUMN menjadi agenda riset yang penting untuk memperkuat bukti dan implikasi kebijakan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Almulla, S., Albaity, M., & Hassan Al-Tamimi, H. A. (2025). The Effects of ESG and Institutional Quality on Financial Stability: Evidence from GCC Banks. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 15(2), 309–326. <https://doi.org/10.32479/ijefi.18152>
- Boote, D. N., & Beile, P. (2005). *Scholars Before Researchers: On the Centrality of the Dissertation Literature Review in Research Preparation*.
- Boulhaga, M., Bouri, A., Elamer, A. A., & Ibrahim, B. A. (2023). Environmental, social and governance ratings and firm performance: The moderating role of internal control quality. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 134–145. <https://doi.org/10.1002/csr.2343>
- Feng, X., & Mohd Saleh, N. (2024). Managerial Ability and ESG Risks: The Moderating Effect of Internal Control Quality. *Sustainability (Switzerland)*, 16(22). <https://doi.org/10.3390/su16229838>
- Ferdous, L. T., Rana, T., & Yeboah, R. (2025). Decoding the impact of firm-level ESG performance on financial disclosure quality. *Business Strategy and the Environment*, 34(1), 162–186. <https://doi.org/10.1002/bse.3982>
- Fujianti, L., Nelyumna, N., Azizah, W., Astuti, S. B., Hilmiyah, N., & Qodriyah, A. L. (2024). Good Corporate Governance Dan Environmentalal, Social, Governance Disclosures Di Indonesia. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan*, 14(1), 19–36. <https://doi.org/10.22219/jrak.v14i1.28986>
- Harasheh, M., & Provasi, R. (2023). A need for assurance: Do internal control systems integrate environmental, social, and governance factors? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 384–401. <https://doi.org/10.1002/csr.2361>
- Koo, J. E., & Ki, E. S. (2020). Internal control personnel's experience, internal control weaknesses, and esg rating. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su12208645>
- Li, S., Liu, Y., & Xu, Y. (2023). Does ESG Performance Improve the Quantity and Quality of Innovation? The Mediating Role of Internal Control Effectiveness and Analyst Coverage. *Sustainability (Switzerland)*, 15(1). <https://doi.org/10.3390/su15010104>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sue, J., Retired, M., Patin, J.-C. A., & Watson, L. (2024). *Corporate Environmental, Social, and Governance (ESG) Performance and the Internal Control Environment*.
- Tiara, D., Butar-Butar, M., Ainaya, A., Ramadana, M., & Batam, U. I. (2025). Peran Kualitas Audit Dalam Memoderasi Pengaruh Pengungkapan Esg Terhadap Nilai Perusahaan. In *Journal Of Applied Managerial Accounting* (Vol. 9, Issue 1).