

LITERATUR REVIEW: TRANSFORMASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DI ERA DIGITAL DAN ESG PADA PERUSAHAAN INDUSTRI SUB SEKTOR PERBANKAN

Muhammad teguh^{1*}, Dea anjelina², Warti Asih Febriyanti³

^{1,2,3,4} Universitas Muhammadiyah Bengkulu, Indonesia

¹teguhagustian40@gmail.com, ²deaanjelina24@gmail.com

³wartiasihfebriyanti51@gmail.com

Received: 28-05- 2025

Revised: 11-07-2025

Approved: 13-07-2025

ABSTRAK

Transformasi digital dan penerapan prinsip-prinsip Environmental, Sosial, dan Governance (ESG) telah mengubah cara pandang terhadap system pengendalian manajemen (MCS) dalam industri perbankan di seluruh dunia. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara digitalisasi, ESG, dan penyesuaian sistem kontrol manajemen di bidang perbankan, dengan pendekatan ulasan literatur dari jurnal-jurnal lokal dan internasional terbaru. Kemajuan teknologi seperti Kecerdasan Buatan (AI), data besar, dan RegTech mengambil peran penting dalam merancang ulang MCS agar lebih adaptif terhadap perubahan dan risiko operasional. Peningkatan harapan investor terkait transparansi ESG juga memacu lembaga keuangan untuk mengembangkan struktur pengawasan yang lebih bertanggung jawab. Hasil studi menunjukkan bahwa transformasi digital dan integrasi ESG berdampak signifikan terhadap sistem kontrol manajemen di perusahaan perbankan, meningkatkan kinerja perusahaan dalam jangka waktu pendek dan panjang, efisiensi operasional, jumlah klien, dan pendapatan berbasis biaya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan laba bank secara signifikan.

Kata Kunci: transformasi digital, ESG, MCS, digitalisasi, perbankan

PENDAHULUAN

Perbankan internasional saat ini sedang mengalami perubahan besar akibat digitalisasi, termasuk penerapan kecerdasan buatan, *Big data*, dan layanan finansial digital yang merubah cara bank mengelola, mengawasi, dan menilai kinerja internal mereka (Nopiardi et al., 2024).). Sejalan dengan hal tersebut, perhatian terhadap *Environmental, Social, and Governance* (ESG) semakin bertambah. Misalnya, para investor kini lebih memilih untuk memindahkan dananya ke perusahaan yang memiliki peringkat ESG tinggi, yang totalnya telah melampaui US 30 triliun, menandakan adanya peningkatan dalam investasi berkelanjutan. Perubahan digital dan perhatian terhadap ESG menjadi dua aspek utama yang mendorong pergeseran dalam pengelolaan kontrol di sektor perbankan (Agustiningsih & Noviawan, 2024).

Berdasarkan penelitian literatur yang menyeluruh, transformasi digital telah mempengaruhi cara manajemen bank melakukan kontrol, beralih dari metode tradisional yang fokus pada ukuran keuangan menuju sistem pengawasan kinerja operasional yang didorong oleh teknologi (seperti: regulasi yang menggunakan *RegTech*, *KPI siber*, dan keamanan digital) (Ferretti et al., 2024). Pada saat yang sama, bank mengubah proses pengontrolan termasuk cara pengelolaan, pelaporan ESG, dan integrasi KPI baru sesuai dengan kebutuhan regulasi baik domestik maupun internasional (contohnya CSRD, EBA ITS). Penelitian di Indonesia juga menunjukkan bahwa digitalisasi dan ESG berhasil meningkatkan efisiensi operasional serta nilai saham bank (Agustiningsih & Noviawan, 2024).

Teori Agensi pertama kali diperkenalkan oleh Jensen dan Meckling pada tahun 1976. Teori ini menjelaskan hubungan kontrak antara dua pihak, yaitu pemilik perusahaan (prinsipal) dan manajer (agen). Sering kali, manajer cenderung melakukan keputusan yang menguntungkan dirinya secara pribadi dalam jangka pendek, alih-alih mengutamakan kinerja jangka panjang seperti faktor ESG (Dini, 2024). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital (X_1) yang mencakup *AI*, *big data*, dan sistem *cloud* dapat meningkatkan transparansi serta mengurangi ketidaksamaan informasi antara manajer dan pemegang saham (Deegan, 2019). Dengan adanya data yang tersedia secara real-time dan proses otomatis, pengawasan pun jadi lebih ketat, membuat manajer harus lebih fokus pada tujuan jangka panjang perusahaan, termasuk investasi dalam ESG, karena setiap keputusan dapat dicatat dan diaudit secara menyeluruh.

Teori *Legitimasi* mengungkapkan bahwa organisasi berusaha mendapatkan dukungan dari masyarakat, pemangku kepentingan, atau pihak regulator melalui tindakan yang konkret maupun simbolis. Dalam bidang sistem pengendalian manajemen, penyesuaian MCS dilakukan agar struktur, prosedur, dan pelaporan tidak hanya efisien secara teknis, tetapi juga sesuai dengan norma serta ekspektasi sosial yang berkaitan dengan digitalisasi dan ESG (Junanda, 2024). Contohnya, pembentukan dewan ESG, prosedur pelaporan yang transparan, dan KPI ESG tidak hanya untuk memenuhi ketentuan yang ada, tetapi juga menjadi sarana legitimasi bagi bank agar tetap diakui dan dipercaya oleh beragam pihak, termasuk masyarakat, regulator, dan investor walaupun mereka mengimplementasikan inovasi digital yang mengganggu (Firmansyah & Kartiko, 2024).

Transformasi digital merupakan langkah dalam mengadopsi dan menerapkan teknologi digital oleh sebuah organisasi untuk menciptakan atau mengubah produk, layanan, dan proses menjadi format digital, dengan tujuan untuk meningkatkan nilai melalui inovasi, efisiensi, dan pengalaman pelanggan (Aurellia et al., 2022). Dalam hal sistem pengendalian manajemen (MCS), variabel X_1 meliputi pemanfaatan teknologi seperti Kecerdasan Buatan (*AI*) dan Analitik *Big Data* untuk mengidentifikasi risiko yang tidak biasa atau meramalkan kinerja, serta pemanfaatan *cloud computing*, *RegTech*, dan *open banking/API* untuk mentransformasi pemantauan waktu nyata dan integrasi data pengendalian; ditambah penggunaan *blockchain* yang memperkuat aspek keamanan dan transparansi dalam kontrol internal (Putro et al., 2025). Penelitian literatur yang dilakukan Eryc & Deu, (2024) menekankan bahwa proses digitalisasi memungkinkan sistem kontrol beralih dari perhatian pada metrik *finansial konvensional* menuju kendali operasional yang didorong oleh teknologi secara *proaktif*, di mana kontrol dilakukan secara waktu nyata, sistematis, dan mampu beradaptasi terhadap perubahan dalam operasi.

Digitalisasi memungkinkan sistem pengendalian manajemen (MCS) untuk beralih dari perhatian pada metrik keuangan tradisional menuju pengendalian operasional yang didorong oleh teknologi secara lebih *proaktif* (Kusnanto et al., 2024). Hal ini terlihat dari pengintegrasian ESG (Lingkungan, Sosial, Tata Kelola) ke dalam MCS, mencakup pembentukan dewan atau komite khusus ESG, pembuatan kebijakan internal yang sesuai dengan tujuan ESG, serta pengembangan Indikator Kinerja Utama (KPI) ESG seperti emisi karbon, inklusi sosial, dan tata kelola yang dimasukkan dalam sistem kontrol *cybernetic* (Kompyurini, 2019). Selain itu, ESG diintegrasikan dalam proses perencanaan jangka panjang, sistem penghargaan, kontrol administratif, dan

kontrol budaya, sesuai dengan kerangka kerja yang dikemukakan oleh Malmi dan Brown (Daromes et al., 2021). Dorongan *institutional* dari pihak regulator dan investor mendorong lembaga keuangan untuk menyesuaikan MCS sehingga ESG tidak hanya dilaporkan, tetapi juga diterapkan dalam kegiatan operasional sehari-hari (Anis et al., 2024).

Adaptasi Sistem Pengendalian Manajemen (MCS) merupakan proses penyesuaian menyeluruh terhadap paket kontrol manajemen dalam suatu organisasi, termasuk perubahan pada struktur, prosedur, budaya, dan teknologi untuk menghadapi tekanan strategis baru seperti digitalisasi dan integrasi ESG. Berdasarkan penelitian Saputra et al., (2023), lembaga perbankan di Indonesia telah mengembangkan kerangka MCS Malmi dan Brown dengan menambahkan dimensi kontrol *TI digital* agar sistem kontrol dapat memantau risiko dan operasional secara langsung melalui teknologi cloud, kecerdasan buatan, dan analisis data. Selain itu, penelitian eksploratif mengenai bank di Indonesia menunjukkan bahwa MCS telah direorganisasi melalui lima mekanisme kontrol, yaitu perencanaan jangka panjang, keamanan *siber*, sistem penghargaan, pengendalian *administratif* (seperti pembentukan komite ESG), dan pengendalian budaya—untuk memastikan bahwa ESG benar-benar dilaksanakan dalam aktivitas sehari-hari, bukan hanya sekadar dilaporkan (Sutadji et al., 2024). Proses adaptasi ini mencerminkan pergeseran dari sistem kontrol yang bersifat tradisional ke sistem yang lebih *fleksibel, responsif*, dan sesuai dengan tuntutan keberlanjutan serta digitalisasi.

Transformasi Digital (X_1) memperluas kemampuan pengendalian melalui penggunaan teknologi canggih seperti kecerdasan buatan, *blockchain*, dan data besar, yang memungkinkan pemantauan kinerja ESG secara langsung dan pengelolaan risiko yang lebih efisien (Heryana & Soeratin, 2025). Integrasi ESG (X_2) meningkatkan pengawasan ESG dengan mengintegrasikannya ke dalam strategi dan operasi, meliputi perencanaan jangka panjang, struktur organisasi, sistem *insentif*, serta budaya perusahaan yang mendukung keberlanjutan (Junanda, 2024). Kedua unsur tersebut saling berinteraksi membentuk Adaptasi Sistem Pengendalian Manajemen (Y_1), yaitu hasil dari perubahan dalam struktur dan prosedur pada sistem pengendalian yang menghubungkan X_1 dan X_2 . Proses penyesuaian ini menciptakan sistem pengendalian manajemen yang modern di industri perbankan, yang bersifat fleksibel dan peka terhadap tekanan dari luar, seperti transformasi digital dan tuntutan ESG. Penelitian yang dilakukan oleh Sulistyowati et al., (2025) yang mengungkapkan bahwa Transformasi Digital dapat meningkatkan kinerja jangka pendek dan keberlanjutan di masa depan. Adapun penelitian yang dilakukan Agustiniingsih & Noviawan, (2024) menunjukkan bahwa fintech, ESG, dan transformasi digital saling mempengaruhi dan terintegrasi.

Berdasarkan Latar Belakang, maka dapat dirumuskan permasalahan yang akan dibahas guna membangun hipotesis untuk Riset selanjutnya Yaitu:

1. Apakah pengaruh Transformasi digital dalam system pengendalian manajemen pada perusahaan perbankan?
2. Apakah Integrasi ESG berpengaruh dalam system pengendalian manajemen pada perusahaan perbankan?

KAJIAN LITERATUR

Transformasi digital dan system pengendalian manajemen

Transformasi digital dapat dipahami sebagai penerapan teknologi digital untuk merevolusi proses bisnis agar menjadi lebih efektif dan inovatif Aurellia et al., (2022) Dalam kerangka MCS, teknologi seperti kecerdasan buatan, komputasi awan, dan *blockchain* digunakan untuk meningkatkan kontrol secara langsung Putro et al., (2025). Ini memberikan kesempatan bagi organisasi untuk berpindah dari pengawasan berdasarkan indikator finansial ke pengawasan operasional yang didasarkan pada data nyata Eryc & Deu, (2024). Penelitian oleh Kusnanto et al., (2024) mengungkapkan bahwa digitalisasi mempercepat proses pemantauan dan pengambilan keputusan yang didasarkan pada risiko melalui sistem kontrol siberetik yang saling terhubung. Adapun penelitian yang dilakukan oleh (Suharbi & Margono, 2022) yang mengarakan bahwa perusahaan memiliki peluang besar untuk menyimpang dari pesaing dan mendapatkan keunggulan.

Integrasi ESG dalam system pengendalian manajemen

Integrasi ESG telah menjadi suatu keharusan bagi industri perbankan untuk memastikan keberlangsungan usaha di tengah tantangan regulasi dan sosial (Junanda, 2024). Saat ini, ESG telah diintegrasikan dalam sistem perencanaan strategis, penghargaan, serta kontrol budaya dan administrative Aurellia et al., (2022). Misalnya, pembentukan komite ESG dan indikator kinerja utama ESG yang mencakup emisi karbon atau tata kelola telah menjadi elemen penting dalam MCS yang modern (Kompuyurini, 2019) Tekanan dari lembaga pengawas seperti CSRD dan EBA ITS mempercepat proses integrasi ini (Agustiningsih & Noviawan, 2024). Adapun penelitian yang dilakukan Heryana & Soeratin, (2025) yang mengungkapkan bahwa perusahaan dengan implementasi ESG yang efektif dapat mencapai peningkatan efisiensi operasional hingga 20%.

Teori agensi dan legitimasi dalam adaptasi system

Menurut teori agensi, terdapat perbedaan kepentingan antara manajer dan pemilik yang dapat mengakibatkan adanya konflik dalam proses pengambilan keputusan strategis Dini, (2024) Digitalisasi mengurangi ketidakmerataan informasi dengan menyediakan data yang jelas dan dapat diaudit Deegan, (2019). Di sisi lain, teori legitimasi menyoroti bahwa organisasi perlu menyelaraskan praktik di dalamnya dengan nilai-nilai sosial agar dapat memperoleh dukungan dari luar Junanda, (2024). Dalam hal ini, ESG berfungsi sebagai sarana legitimasi institusi bagi bank untuk menjaga kepercayaan publik di era digital Firmansyah & Kartiko, (2024).

Model MCS malmi dan brown dalam konteks ESG dan digitalisasi

Kerangka MCS yang dikemukakan oleh Dini (2024) terdiri dari lima aspek pengendalian: perencanaan, siberetik, penghargaan, administratif, dan budaya. Dalam konteks bank di Indonesia, penyesuaian model ini mencakup penggabungan kontrol teknologi informasi seperti kecerdasan buatan dan komputasi awan Saputra et al., (2023). Lima aspek ini juga kini mencakup ESG dan keamanan siber untuk menghadapi tuntutan akan keberlanjutan dan risiko digital Sutadji et al., (2024).

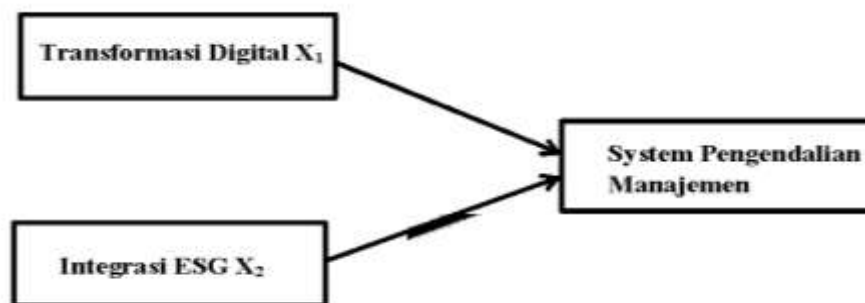
Perubahan struktural MCS di industri perbankan

Bank-bank di Indonesia telah melakukan penyesuaian pada sistem pengendalian mereka untuk sejalan dengan prinsip ESG dan digitalisasi, termasuk menciptakan sistem insentif yang berfokus pada keberlanjutan, perencanaan untuk masa depan, hingga pembentukan komite ESG Anis et al., (2024). Heryana & Soeratin, (2025) mengungkapkan bahwa penggabungan teknologi dengan ESG meningkatkan kecepatan dan ketepatan dalam keputusan manajerial yang berorientasi pada risiko dan

keberlanjutan. Kemudian penelitian yang dilakukan (Junanda, 2024) yang mengungkapkan bahwa penerapan standar pelaporan yang transparan dan integrasi ESG (*Environmental, Social, and Governance*) dalam pelaporan keuangan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepercayaan investor dan pemangku kepentingan lainnya.

METODE PENELITIAN

Penulisan penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang menggunakan pendekatan sistematik dengan dasar literatur (tinjauan pustaka). Tinjauan pustaka dipilih karena dapat memberikan pandangan yang komprehensif dan mendetail tentang tren yang sedang muncul). Sumber informasi penelitian ini bersumber dari Aplikasi *Online Google Scholar*, *Mendeley* dan Aplikasi lainnya. Teknik analisis Data diperiksa dengan menggunakan metode tematik, yang berarti mengelompokkan temuan dari literatur ke dalam tema-tema utama yaitu transformasi Digital, ESG dan MCS yang menggunakan Teori Agensi dan Teori Legitimitas. Artikel Literatur ini menggunakan sumber data penulisan yang dibatasi dengan rentan waktu 5 tahun yaitu tahun 2019 sampai dengan 2024.



HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengidentifikasi 30 judul yang berhubungan dengan Transformasi Sistem Pengendalian Manajemen di Era Digital dan ESG Pada Perusahaan Industri Sub Sektor Perbankan tahun 2019 hingga 2024. Artikel-artikel tersebut dianalisis dengan memperhatikan tahun terbit, jenis metode penelitian yang digunakan, tema utama yang diangkat, serta pola dalam penelitian. Hasil dari tinjauan sistematis ini mengungkap beberapa temuan penting dari 30 artikel yang telah dianalisis.

Implementasi transformasi digital pada sektor ini diantaranya dilakukan dalam sistem perbankan melalui digitalisasi proses perbankan seperti pembukaan rekening, transfer dana, dan manajemen investasi melalui aplikasi mobile dan internet banking (Sulistyowati et al., 2025). Perkembangan inovasi dan teknologi manajemen telah menjadi fondasi penting dalam perubahan peradaban manusia. Teknologi, yang dijelaskan sebagai penerapan ilmu pengetahuan untuk menyelesaikan masalah dalam kehidupan sehari-hari, memiliki pengaruh besar di berbagai bidang, termasuk ekonomi, pendidikan, dan sosial (Sulistyowati et al., 2025). Transformasi digital telah mengakibatkan perubahan mendasar dalam pemahaman akuntansi pertanggungjawaban, yang selama bertahun-tahun berfungsi sebagai dasar sistem pengendalian manajemen. Dalam zaman digital, akuntansi pertanggungjawaban tidak hanya berfungsi sebagai sarana untuk menilai kinerja dan mengontrol biaya, tetapi juga

telah menjadi sistem yang berintegrasi untuk mendukung pengambilan keputusan strategis dan proses pembelajaran di dalam organisasi (Rosmala, 2024).

Tabel 1.

Literatur Review : Transformasi Sistem Pengendalian Manajemen di Era Digital dan ESG

No	Judul	Nama Penulis	Metode	Hasil
1.	Transformasi Digital Dan Inovasi Dalam Bisnis Manajemen	Sulistiyowati et al., (2025)	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif	Hasil Pembahasan ini memahami dinamika evolusi teknologi dan inovasi manajemen, organisasi dapat merancang strategi yang tidak hanya meningkatkan kinerja jangka pendek tetapi juga keberlanjutan di masa depan
2.	Pengaruh Implementasi <i>Esg-Based Financial Reporting dan Intellectual Capital Disclosure Terhadap Price Synchronicity</i>	Yanto & Sari, (2025)	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif	pentingnya mendorong peningkatan kualitas pengungkapan ESG dan IC secara simultan, terutama di sektor teknologi yang karakteristiknya didominasi oleh aset tidak berwujud.
3.	Kebutuhan Transformasi Bank Digital Indonesia di Era Revolusi Industri 4.0	Suharbi & Margono, (2022)	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif	menunjukkan bahwa di masa “ekonomi baru” dan transformasi digital yang menyertainya, strategi bisnis digital yang inovatif berdasarkan solusi TI yang canggih dan selaras dengan SDGs adalah peluang besar bagi perusahaan untuk menyimpang dari pesaing dan mendapatkan keunggulan

4.	Mengembangkan Strategi Bisnis di Era <i>Transformasi Digital</i>	(Rochmawati et al., 2023)	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif	Hasil dari penelitian ini adalah Bertransformasi menjadi bank digital juga dapat meningkatkan lebih banyak nasabah dan fee base income bagi bank karena dapat berkolaborasi dengan fintech maupun e-commerce serta dapat efisien dalam mengelola aset bank yang pada akhirnya dapat meningkatkan profit bank secara eksponensial.
5.	Implementasi Akuntansi Keberlanjutan Di Industri Perbankan Dalam Mencapai <i>Sustainable Development</i> Pada Bank BNI	(Pandin et al., 2024)	penelitian ini menggunakan metode kualitatif	Hasil penelitian ini untuk mengetahui bagaimana akuntansi keberlanjutan dapat diterapkan di sektor perbankan karena akuntansi keberlanjutan sangat penting bagi perusahaan karena dapat membantu mengurangi dampak operasi terhadap lingkungan dan masyarakat sekitar.
6.	Inovasi Akuntansi Dalam Era Digital : Strategi Peningkatan Efisiensi Laporan Keuangan	(Rosmala, 2024)	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif	Penelitian ini telah mengungkapkan bahwa era digital telah membawa transformasi besar pada praktik akuntansi.
7.	Tinjauan Literature Sistematis : Dampak Transformasi Digital terhadap Kinerja ESG	(Agustiningsih & Noviawan, 2024)	Penelitian ini menggunakan metode Bibliometrik	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian dalam bidang fintech, ESG, dan transformasi digital

				saling mempengaruhi dan terintegrasi. Namun dibandingkan topik keuangan lain, isu ini belum banyak diteliti terutama jika dihubungkan dengan ESG pada UMKM.
8.	Implementasi ESG (<i>Environmental, Social, and Governance</i>) dan Peran Akuntansi dalam Mendukung Keberlanjutan Bisnis di Era Digital	(Junanda, 2024)	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntansi digital, melalui penerapan teknologi seperti blockchain dan analitik data, dapat meningkatkan efisiensi operasional dan transparansi, yang pada akhirnya mendukung keberlanjutan bisnis. Selain itu, temuan ini juga mengungkapkan bahwa penerapan standar pelaporan yang transparan dan integrasi ESG (<i>Environmental, Social, and Governance</i>) dalam pelaporan keuangan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepercayaan investor dan pemangku kepentingan lainnya.
9.	Analisis Pengaruh ESG Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Dengan Transformasi Digital Sebagai Variabel Pemoderasi	(Heryana & Soeratin, 2025)	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan dengan implementasi ESG yang efektif mencapai peningkatan efisiensi operasional hingga 20%,

					sementara integrasi teknologi digital dalam implementasi ESG meningkatkan efisiensi hingga 30% dibandingkan pendekatan konvensional.
10.	Systematic Literature Review Analisis Perbandingan Implementasi Manajemen Risiko TI pada Sektor Perbankan	(Nopiardi et al., 2024)	et al.,	penelitian ini, salah satu pendekatan yang digunakan untuk meninjau literatur adalah Tinjauan Literatur Sistematis (SLR).	hasil penelitian ditemukan bahwa evaluasi, strategi, analisis, dan pengaruh penerapan Manajemen Risiko Teknologi Informasi (TI) dalam sektor perbankan memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja keuangan dan keberlanjutan operasional bank.

KESIMPULAN

Berdasarkan dari hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa Transformasi digital dan Integrasi ESG sangat berpengaruh terhadap *system* pengendalian manajemen pada perusahaan perbankan karena dapat meningkatkan kinerja perusahaan baik Dalam jangka pendek maupun jangka panjang, Bank juga dapat meningkatkan efisiensi operasional perusahaan, serta apabila bank Bertransformasi menjadi bank digital akan sangat berdampak, terutama bank dapat meningkatkan lebih banyak nasabah dan *fee base income* bagi bank, serta dapat efisien dalam mengelola aset bank yang pada akhirnya dapat meningkatkan profit bank secara eksponensial.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustiningsih, W., & Noviawan, L. A. (2024). Tinjauan Literature Sistematis: Dampak Transformasi Digital terhadap Kinerja ESG. *Zentrum Economic, Business, Management and Accounting Research*, 2(1), 27–35.
- Anis, I., Arsjah, R. J., & Hartini. (2024). The Role of Interactive Control Systems in Strengthening ESG Practices and Investment Efficiency: MCS-LOC Insights. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 21(2), 161–189. <https://doi.org/10.21002/jaki.2024.08>
- Aurellia, O. A., Kirana, L. P., & Kaltum, U. (2022). Digital Transformation Strategies In The Banking Industry : A Case Study of The Implementation of New Technology at PT. Bank Mandiri (Persero) TBK. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 5, 474–481.
- Daromes, F. E., Ng, S., & Kampo, K. (2021). MEMAHAMI STRATEGI IMPLEMENTASI

- SISTEM PENGENDALIAN. *Balance*, 11(1), 34–73.
- Deegan, C. (2019). Legitimacy theory: Despite its enduring popularity and contribution, time is right for a necessary makeover. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2018-3638>
- Dini, F. I. J. (2024). Aspek Manakah Yang Memberikan Imun Lebih Baik Bagi Kinerja Keuangan & Penilaian Pasar Perusahaan? *Jurnal Ekonomi, Koperasi & Kewirausahaan*, 14(8), 1239–1257.
- Eryc, & Deu, I. (2024). Integrasi teknologi digital dan AI dalam memperkuat akuntabilitas pada operasi manajemen rantai pasokan: analisis literatur sistematis. *Teknimedia*, 5(2), 200–2011.
- Ferretti, P., Gonnella, C., & Martino, P. (2024). Integrating sustainability in management control systems: an exploratory study on Italian banks. *Sustainability in Management Control Systems*, 32(7), 1–34. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-03-2023-1954>
- Firmansyah, A., & Kartiko, N. D. (2024). Tata Kelola Perusahaan dan Pengungkapan Perbankan Hijau: Peran Moderasi Regulasi Perbankan Hijau. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 24(1), 83–101.
- Heryana, R. P., & Soeratin, H. Z. (2025). Analisis Pengaruh ESG Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Dengan Transformasi Digital Sebagai Variabel Pemoderasi. *Journal of Business Economics and Management*, 1(3), 373–380.
- Junanda, L. R. (2024). Implementasi ESG (Environmental, Social, and Governance) dan Peran Akuntansi dalam Mendukung Keberlanjutan Bisnis di Era Digital. *Jurnal Ilmu Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi MH Thamrin*, 5(2), 599–610.
- Kompyurini, N. (2019). Menuju Sistem Pengendalian Manajemen Bertanggung Jawab Sosial STudi Pada PT. Pelindo Marine Service Surabaya. *Jurnal InFestasi*, 15(1), 46–56.
- Kusnanto, E., Permana, N., & Hadi, S. P. (2024). Inovasi Sistem Pengendalian Manajemen dalam Menghadapi Tantangan di Era Digital. *Ekonomi Keuangan Syariah Dan Akuntansi Pajak*, 1(4), 36–44.
- Nopiardi, R., Marianthi, D., Manik, N. K. S., Putri, A. R. M., Galuh, A., & Imanuel, R. (2024). Systematic Literature Review Analisis Perbandingan Implementasi Manajemen Risiko TI pada Sektor Perbankan. *Jurnal Multimedia Dan Teknologi Informasi*, 06(02), 109–122.
- Pandin, M. Y. R., Rahmaniab, O. R., Siregar, P. A., & Banifadillah, F. (2024). Implementasi Akuntansi Keberlanjutan Di Industri Perbankan Dalam Mencapai Sustainable Development Pada Bank BNI. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(16), 506–514. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.13764178>
- Putro, R. L., Rapini, T., & Farida, U. (2025). Analisis Penerapan Kecerdasan Buatan (Artificial Intelligence) untuk Meningkatkan Keamanan Finansial Nasabah pada Sektor Perbankan. *Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 3(1), 79–91.
- Rochmawati, D. R., Hatimatunnisani, H., & Veranita, M. (2023). Mengembangkan Strategi Bisnis di Era Transformasi Digital. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 14(1), 101–108. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v14i1.3076>
- Rosmala, C. (2024). Inovasi Akuntansi Dalam Era Digital : Strategi Peningkatan Efisiensi Laporan Keuangan. *Proceedings of Islamic Economics, Business, and Philanthropy*, 3(1), 1–10.
- Saputra, I., Murwaningsari, E., & Augustine, Y. (2023). Enterprise Risk Management ,

- Management Control Systems , and Digital Banking Transformation Analysis on The Evaluation Of Sustainable Banking In Indonesian Banking. *Journal Of Law and Sustainable Development*, 11(3), 1–19.
- Suharbi, M. A., & Margono, H. (2022). Kebutuhan transformasi bank digital Indonesia di era revolusi industri 4 . 0. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan Volume*, 4(10), 4749–4759. <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue%0AKebutuhan>
- Sulistyowati, R., Artanti, Y., Utami, D. A., Ramadhani, Y. C., Suharyoto, Panotogomo, A. W., Hidayat, N. R., Hartono, P. G., Saputro, D., Evendy, A., Yakin, A., Rusydi, A., Wibowo, R. A., & Muchlissun, S. (2025). *Transformasi Digital dan Inovasi Dalam Bisnis Manajemen* (M. S. Prof. Dr. Dewie Tri Wijayati Wardoyo (ed.)).
- Sutadji, I. M., Setyaningsih, T. A., Jannah, B. S., Gunawan, A., Sawo, M. T., & Indriastuty, N. (2024). Studi Komparasi Pengungkapan Sustainability Report dan Kontribusinya Terhadap Sustainable Development Goals (Study Pada Sektor Perbankan Di Indonesia). *Kumpulan Riset Akuntansi*, 16(1), 87–101.
- Yanto, S., & Sari, P. I. (2025). Pengaruh Implementasi Esg-Based Financial Reporting dan Intellectual Capital Disclosure Terhadap Stock Price Synchronicity. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 27(1), 56–66.