

# Peran *Good Governance Risk Management dan Compliance* Terintegrasi dalam Menjamin Perlindungan Hukum bagi Direksi dan Mencegah Korupsi di Perusahaan BUMN

Eunike Petra Rebecca Pariela<sup>1</sup>, Zainal Arifin Hoesein<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Borobudur

Email : [epariela@gmail.com](mailto:epariela@gmail.com)<sup>1\*</sup>, [zainal.arifin@umj.ac.id](mailto:zainal.arifin@umj.ac.id)<sup>2</sup>

**History:**

Received : 05 Januari 2025

Revised : 10 Januari 2025

Accepted : 14 Januari 2025

Published: 15 Januari 2025

**Publisher:** Pascasarjana UDA

**Licensed:** This work is licensed under

Attribution-NonCommercial-No

Derivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

**Abstrak**

Penelitian ini membahas integrasi konsep *Good Governance, Risk Management, and Compliance* (GRC) dalam pengelolaan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) serta peranannya dalam memberikan perlindungan hukum bagi direksi perusahaan. Konsep GRC digunakan sebagai kerangka kerja yang mengintegrasikan tata kelola yang baik, manajemen risiko, dan kepatuhan untuk memastikan keberlanjutan operasional perusahaan BUMN. Selain itu, penelitian ini menganalisis tanggung jawab hukum direksi dalam mengelola perusahaan, termasuk perlindungan hukum yang diberikan dalam menjalankan tugasnya berdasarkan prinsip GRC dan regulasi yang relevan. Penelitian juga mengidentifikasi faktor-faktor penyebab korupsi di BUMN, dampaknya terhadap keuangan, operasional, dan kepercayaan publik, serta perlunya penerapan sistem GRC yang efektif untuk meminimalkan risiko penyimpangan. Dengan pendekatan normatif, penelitian ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi praktis dalam memperkuat tata kelola perusahaan BUMN dan menciptakan perlindungan hukum yang memadai bagi direksi guna mendukung terciptanya transparansi, akuntabilitas, dan integritas di lingkungan BUMN..

**Kata Kunci:** *Good Governance, Risk Management, and Compliance* (GRC), BUMN.

**Abstract**

This study discusses the integration of the concept of *Good Governance, Risk Management, and Compliance* (GRC) in the management of State-Owned Enterprises (BUMN) and its role in providing legal protection for company directors. The GRC concept is used as a framework that integrates good governance, risk management, and compliance to ensure the sustainability of BUMN company operations. In addition, this study analyzes the legal responsibilities of directors in managing the company, including the legal protection provided in carrying out their duties based on GRC principles and relevant regulations. The study also identifies the factors that cause corruption in BUMN, its impact on finance, operations, and public trust, and the need for an effective GRC system to minimize the risk of deviation. With a normative approach, this study aims to provide practical recommendations in strengthening BUMN corporate governance and creating adequate legal protection for directors to support the creation of transparency, accountability, and integrity in the BUMN environment.

**Keywords:** *Good Governance, Risk Management, and Compliance* (GRC), BUMN.

## **PENDAHULUAN**

Good Governance, Risk Management, dan Compliance (GRC) adalah konsep yang sangat penting dalam pengelolaan perusahaan, khususnya pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) (Miswati, 2024). Masing-masing elemen GRC memiliki peran yang sangat krusial untuk memastikan pengelolaan yang efisien, transparan, dan sesuai dengan regulasi yang berlaku. Good Governance atau tata kelola yang baik mencakup prinsip-prinsip dasar seperti transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, dan partisipasi. Prinsip-prinsip ini memastikan bahwa pengelolaan perusahaan dilakukan secara adil dan efisien, serta berpihak pada kepentingan pemangku kepentingan, termasuk masyarakat dan negara (Yahyah et al., 2024). Sehingga perusahaan BUMN ini tidak hanya berfokus pada keuntungan finansial, tetapi juga pada pencapaian tujuan sosial dan ekonomi yang lebih luas, seperti menyediakan layanan publik yang berkualitas dan mendukung stabilitas perekonomian negara.

Risk Management atau manajemen risiko berfokus pada identifikasi, penilaian, dan pengelolaan risiko yang mungkin dihadapi oleh perusahaan, baik yang bersifat finansial, operasional, hukum, maupun reputasional (Budiman et al., 2023). BUMN, sebagai entitas yang berhubungan langsung dengan kepentingan publik, harus dapat mengelola risiko secara efektif. Misalnya, risiko manajerial seperti kesalahan pengambilan keputusan, penyalahgunaan anggaran, atau krisis reputasi dapat merugikan negara dan masyarakat secara keseluruhan. Oleh

karena itu, penerapan manajemen risiko yang baik sangat penting untuk menjaga stabilitas dan keberlanjutan operasional perusahaan.

Compliance atau kepatuhan mengacu pada kewajiban perusahaan untuk mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku, baik di tingkat nasional maupun internasional (Novita, 2019). Kepatuhan ini mengacu pada berbagai regulasi yang mengatur pengelolaan dan operasional perusahaan, salah satunya adalah Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Undang-undang ini menetapkan berbagai kewajiban bagi BUMN untuk beroperasi secara transparan, akuntabel, dan bertanggung jawab, khususnya dalam pengelolaan anggaran negara dan sumber daya yang ada.

BUMN sebagai bagian dari sektor publik, harus mematuhi prinsip-prinsip yang tercantum dalam undang-undang tersebut, yang mencakup pengelolaan yang efisien dan bertanggung jawab terhadap kepentingan negara dan masyarakat (Daffa & Herwiyanti, 2023). Kepatuhan yang ketat terhadap regulasi ini tidak hanya melindungi BUMN dari potensi sanksi hukum, tetapi juga berperan penting dalam mencegah terjadinya praktik korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan yang sering kali menjadi masalah besar di sektor publik. Dengan demikian, penerapan GRC terintegrasi dalam BUMN, yang melibatkan tata kelola yang baik, manajemen risiko yang efektif, dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, memungkinkan perusahaan untuk beroperasi dengan

prinsip yang berkesinambungan (Gunawan, 2021). Hal ini bertujuan untuk meminimalisir penyimpangan dan memperkuat integritas perusahaan, sesuai dengan ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003, yang memberikan dasar hukum untuk pengelolaan BUMN yang transparan dan bertanggung jawab.

Korupsi merupakan salah satu masalah utama yang menghambat kemajuan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia. Praktik korupsi di BUMN dapat berupa penyelewengan anggaran, suap, penyalahgunaan wewenang, dan pemanfaatan kekuasaan untuk keuntungan pribadi. Hal ini menyebabkan aliran dana yang seharusnya digunakan untuk kemajuan perusahaan atau kepentingan publik justru diselewengkan (Aslam, 2022). Korupsi di BUMN juga dapat memicu budaya negatif dalam organisasi dan merusak integritas perusahaan secara keseluruhan. Korupsi dalam BUMN dapat menyebabkan kerugian finansial yang signifikan dan menurunkan efisiensi operasional. Penggunaan anggaran yang tidak sesuai tujuan akan meningkatkan biaya yang tidak perlu dan mengurangi kualitas pelayanan atau produk yang dihasilkan. Selain itu, sumber daya yang seharusnya digunakan untuk inovasi dan pengembangan malah terhambat oleh praktik korupsi. Dampaknya, kinerja BUMN menjadi terhambat, yang berdampak pada pencapaian tujuan sosial dan ekonomi yang lebih luas.

Direksi BUMN memegang tanggung jawab yang sangat besar dalam pengelolaan perusahaan, yang mencakup pengambilan keputusan strategis yang berdampak pada

perekonomian negara (Jatna & Hasbullah, 2024). Oleh karena itu, perlindungan hukum yang memadai sangat penting agar mereka dapat menjalankan tugasnya tanpa takut akan risiko hukum yang tidak proporsional. GRC yang terintegrasi berperan penting dengan menyediakan pedoman yang jelas dan struktur yang transparan untuk memastikan direksi tetap mematuhi peraturan yang berlaku, menghindari pelanggaran, serta membuat keputusan yang berlandaskan pada etika dan kepatuhan hukum. Perlindungan ini juga membantu direksi untuk tidak terjebak dalam dilema hukum yang bisa membahayakan integritas dan kinerja perusahaan.

Penerapan GRC di BUMN bertujuan untuk memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil oleh direksi berada dalam kerangka hukum yang jelas dan sah. GRC memberikan pedoman yang menyatukan prinsip tata kelola yang baik, manajemen risiko, dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang pada gilirannya melindungi direksi dari potensi tindakan hukum pribadi yang dapat timbul akibat kesalahan atau kelalaian dalam pengambilan keputusan. Dengan adanya sistem GRC yang terintegrasi, direksi dapat memiliki kerangka kerja yang jelas untuk meminimalkan risiko hukum, sambil memastikan keputusan yang mereka buat mendukung keberlanjutan dan tujuan perusahaan, serta kepentingan publik.

GRC yang terintegrasi memiliki peran yang sangat krusial dalam mencegah praktik korupsi di perusahaan BUMN. Melalui pengawasan internal yang efektif,

transparansi dalam pengambilan keputusan, serta adanya mekanisme pelaporan yang jelas, GRC menciptakan struktur yang memungkinkan identifikasi dini terhadap potensi penyimpangan (Daniri & Roseline, 2021). Dengan meminimalisir ruang untuk penyelewengan, GRC membantu dalam memastikan bahwa proses-proses bisnis yang ada, seperti tender dan pengelolaan anggaran, dilaksanakan secara transparan dan sesuai dengan peraturan. Implementasi GRC juga mengurangi kemungkinan penyalahgunaan wewenang oleh direksi atau pejabat lainnya, sehingga korupsi dapat ditekan dan BUMN dapat beroperasi dengan integritas yang tinggi dan sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik.

Penelitian ini bertujuan untuk menggali peran dan kontribusi GRC terintegrasi dalam pengelolaan perusahaan BUMN, dengan fokus khusus pada perlindungan hukum bagi direksi perusahaan bumn melalui grc terintegrasi serta mencegah korupsi melalui GRC terintegrasi di perusahaan BUMN. Mengingat peran strategis BUMN dalam perekonomian nasional serta dampak korupsi yang dapat merusak kinerja, reputasi, dan kepercayaan publik terhadap sektor publik, penelitian ini menjadi sangat relevan.

Meningkatnya tuntutan untuk penerapan tata kelola yang baik dan transparansi di sektor publik, terutama di BUMN, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam merumuskan kebijakan yang mendorong penerapan GRC secara efektif. Selain itu, penelitian ini akan memberikan panduan praktis bagi

direksi BUMN untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip GRC guna mencegah dan menangani masalah korupsi, serta memperkuat tata kelola yang lebih transparan dan akuntabel.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan yuridis normatif dengan analisis deskriptif analitis. Pendekatan yuridis normatif bertujuan untuk menganalisis peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan penerapan Good Governance, Risk Management, dan Compliance (GRC) di BUMN, serta menjelaskan bagaimana peraturan tersebut mendukung perlindungan hukum bagi direksi dan pencegahan korupsi.

Pendekatan deskriptif analitis digunakan untuk menggambarkan dan menganalisis penerapan GRC di beberapa BUMN yang telah mengimplementasikan sistem ini secara terintegrasi, serta mengidentifikasi praktik-praktik terbaik dan tantangan yang dihadapi dalam mengurangi risiko korupsi.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini mencakup peraturan perundang-undangan terkait, seperti Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, dokumen internal BUMN, laporan tahunan perusahaan, serta studi kasus yang relevan dari BUMN yang telah melaksanakan GRC. Selain itu, data sekunder berupa literatur, artikel ilmiah, dan penelitian sebelumnya yang membahas tentang implementasi GRC di sektor publik juga digunakan untuk memperkaya analisis.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Perlindungan Hukum bagi Direksi Perusahaan BUMN Melalui GRC Terintegrasi**

GRC (Good Governance, Risk Management, and Compliance) adalah sistem yang mengintegrasikan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, pengelolaan risiko, dan kepatuhan terhadap regulasi untuk menciptakan organisasi yang transparan, akuntabel, dan efisien. GRC bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan menjalankan operasionalnya dengan memperhatikan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, dan integritas (Sugiyanto & Kartolo, 2023). GRC juga mencakup pengelolaan risiko yang muncul dari operasional perusahaan, serta memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk kebijakan pemerintah, agar BUMN dapat beroperasi secara sah dan berkelanjutan. Integrasi antara good governance, risk management, dan compliance dalam pengelolaan perusahaan BUMN merupakan upaya untuk mengelola dan memitigasi risiko yang terkait dengan operasional perusahaan, sekaligus memastikan kepatuhan terhadap regulasi yang ada. Good governance mengedepankan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Risk management berfokus pada identifikasi, penilaian, dan mitigasi risiko yang dapat mengancam kelangsungan perusahaan. Compliance memastikan bahwa seluruh kebijakan dan prosedur perusahaan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Ketiga elemen ini harus berjalan secara harmonis untuk memastikan bahwa

BUMN dapat beroperasi dengan baik, terhindar dari penyimpangan, dan dapat mempertahankan kepercayaan publik.

Direksi perusahaan BUMN memiliki tanggung jawab hukum yang besar dalam mengelola perusahaan, baik dalam hal pengelolaan aset, pengambilan keputusan strategis, hingga kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. Sebagai pengelola tertinggi, direksi bertanggung jawab atas kesuksesan dan kelangsungan hidup perusahaan serta memastikan perusahaan berjalan sesuai dengan tujuan dan aturan yang ditetapkan oleh negara (Kusmiarti, 2020). Tanggung jawab ini juga mencakup perlindungan terhadap kepentingan publik dan negara, serta pengawasan terhadap setiap kegiatan yang dapat berisiko terhadap kerugian keuangan atau reputasi perusahaan. Dalam kerangka GRC perlindungan hukum bagi direksi perusahaan BUMN diberikan melalui berbagai regulasi yang mengatur batasan tanggung jawab dan kewajiban mereka. Perlindungan ini tertuang pada Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas Pasal 97 ayat (2) meliputi pengaturan mengenai kewajiban fiduciary, di mana direksi harus bertindak dengan itikad baik, hati-hati, dan bertanggung jawab. Selain itu, direksi juga dilindungi oleh undang-undang yang mengatur tentang tanggung jawab korporasi dan pembebasan dari tuntutan hukum tertentu, asalkan mereka telah menjalankan tugasnya sesuai dengan prinsip good governance dan kepatuhan yang ditetapkan dalam regulasi perusahaan dan negara.

Korupsi di perusahaan BUMN dapat disebabkan oleh berbagai faktor,

termasuk kelemahan dalam sistem pengawasan, kurangnya transparansi dalam pengelolaan anggaran dan pengadaan barang/jasa, serta adanya konflik kepentingan dalam pengambilan keputusan (Aiman, 2024). Selain itu, rendahnya tingkat integritas individu di dalam organisasi, serta budaya yang permisif terhadap penyalahgunaan wewenang, dapat menciptakan celah bagi praktik korupsi. Ketergantungan pada kekuasaan individu atau kelompok tertentu tanpa adanya kontrol yang memadai juga dapat memperburuk masalah ini. Korupsi di perusahaan BUMN memiliki dampak yang sangat merugikan, baik dari segi keuangan maupun operasional. Dari sisi keuangan, korupsi dapat menyebabkan kerugian besar yang mengurangi kinerja perusahaan, meningkatkan biaya operasional, dan merusak profitabilitas (Amalia, 2022). Dari sisi operasional, korupsi dapat merusak proses pengadaan, memperlambat inovasi, dan menurunkan efisiensi perusahaan. Selain itu, korupsi juga merusak reputasi perusahaan di mata publik, yang berakibat pada hilangnya kepercayaan masyarakat dan investor, serta mengganggu stabilitas ekonomi negara yang bergantung pada kinerja BUMN.

Good Governance atau tata kelola yang baik mencakup empat prinsip utama: transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, dan independensi (Prabowo, 2019). Transparansi memastikan bahwa informasi terkait keputusan dan kebijakan perusahaan terbuka bagi publik dan pemangku kepentingan, sehingga tercipta kepercayaan. Akuntabilitas merujuk pada kewajiban untuk menjelaskan keputusan dan tindakan yang diambil

oleh direksi, serta mempertanggungjawabkan hasilnya kepada pemangku kepentingan. Responsibilitas mengacu pada kemampuan perusahaan untuk memastikan bahwa keputusan dan tindakan yang diambil sejalan dengan kepentingan umum dan sosial. Independensi memastikan bahwa pengelolaan perusahaan dilakukan tanpa adanya intervensi yang dapat mengurangi objektivitas dan efisiensi. Dalam struktur organisasi BUMN, prinsip-prinsip ini diterapkan dengan membentuk kebijakan dan prosedur yang mendukung pengelolaan yang adil dan profesional, serta menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pengambilan keputusan yang berbasis pada kepentingan publik dan kepatuhan terhadap regulasi (Dasuki, 2018).

Risk management atau manajemen risiko di BUMN bertujuan untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengelola berbagai risiko yang dapat mempengaruhi kelangsungan perusahaan (Cristofel & Kurniawati, 2021). Risiko yang dihadapi BUMN mencakup risiko finansial, hukum, operasional, dan reputasi. Risiko finansial melibatkan ancaman terkait dengan pengelolaan anggaran negara dan stabilitas keuangan perusahaan, sementara risiko hukum berhubungan dengan potensi sengketa atau pelanggaran hukum yang dapat merugikan perusahaan. Risiko operasional meliputi masalah yang berkaitan dengan proses bisnis dan infrastruktur, sementara risiko reputasi berkaitan dengan citra perusahaan di mata publik dan pemangku kepentingan. Penerapan GRC di BUMN membantu dalam mengidentifikasi

risiko-*risiko* ini secara dini, serta merancang strategi mitigasi untuk mengurangi dampak buruk yang mungkin timbul, seperti melalui penguatan prosedur operasional, peningkatan pengawasan, dan pelaksanaan audit secara berkala.

Compliance atau kepatuhan di BUMN mencakup kewajiban untuk mematuhi berbagai peraturan perundang-undangan yang berlaku, baik di tingkat nasional maupun internasional, yang berkaitan dengan tata kelola perusahaan, pengelolaan anggaran negara, serta regulasi sektoral. Untuk memastikan kepatuhan tersebut, BUMN menerapkan sistem pengawasan yang melibatkan audit internal yang rutin, pemeriksaan dokumen, serta pemantauan terhadap aktivitas operasional perusahaan. Sistem ini bertujuan untuk mendeteksi potensi penyimpangan dari regulasi atau kebijakan perusahaan secara dini, dan memberikan rekomendasi perbaikan yang diperlukan. Dengan adanya mekanisme kepatuhan yang kuat, BUMN dapat menghindari praktik korupsi, penyalahgunaan wewenang, serta kesalahan administratif yang dapat merugikan negara dan mengurangi kepercayaan publik terhadap perusahaan.

Direksi BUMN memegang peran sentral dalam mengelola perusahaan dan bertanggung jawab atas setiap keputusan strategis yang diambil. Oleh karena itu, perlindungan hukum bagi direksi menjadi hal yang sangat penting. Perlindungan hukum yang diberikan kepada direksi biasanya mencakup beberapa aspek, salah satunya adalah perlindungan terhadap tindakan hukum yang dapat muncul akibat kebijakan

atau keputusan yang mereka buat. Direksi akan mendapatkan perlindungan hukum jika keputusan yang diambil sesuai dengan prinsip-prinsip GRC yang baik, yaitu transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap hukum yang berlaku. Perlindungan ini dapat berupa perlindungan dari tindakan pidana dan perdata yang bisa timbul akibat kebijakan yang tidak tepat atau bahkan penyalahgunaan wewenang yang dilakukan tanpa sengaja.

Selain itu, direksi juga mendapatkan perlindungan hukum terkait dengan keputusan yang bersifat strategis atau kebijakan perusahaan yang telah diputuskan dalam rapat dewan direksi atau rapat umum pemegang saham (RUPS). Dalam hal ini, jika keputusan yang diambil berdasar pada prinsip GRC dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, direksi akan memperoleh jaminan dari segi hukum, meskipun keputusan tersebut menghadapi potensi risiko hukum. Perlindungan ini memberi rasa aman bagi direksi untuk bertindak sesuai dengan kewenangannya tanpa takut terjebak dalam masalah hukum pribadi yang timbul akibat keputusan yang mereka buat, selama keputusan tersebut dibuat dengan itikad baik dan sesuai prosedur yang benar.

Sistem GRC (Good Governance, Risk Management, and Compliance) yang terintegrasi memiliki peran penting dalam membantu direksi mengidentifikasi dan mengurangi risiko hukum yang mungkin timbul selama proses pengambilan keputusan dan operasional perusahaan. Penerapan GRC yang efektif dapat membantu menciptakan kerangka kerja yang jelas

dan terstruktur bagi direksi dalam mengelola risiko yang dihadapi perusahaan. Sistem ini memfasilitasi identifikasi terhadap risiko hukum, finansial, dan reputasi yang berpotensi merugikan perusahaan atau direksi. Dengan adanya mekanisme pengelolaan risiko yang baik, perusahaan BUMN dapat meminimalkan kemungkinan terjadinya pelanggaran hukum yang berujung pada sanksi pidana atau perdata.

Sebagai contoh, melalui pengelolaan risiko hukum yang terintegrasi, sistem GRC dapat mendeteksi potensi pelanggaran yang mungkin terjadi dalam pengelolaan anggaran negara, prosedur pengadaan barang dan jasa, serta transaksi bisnis lainnya. Dengan pemantauan yang dilakukan secara rutin, risiko-risiko ini dapat dikelola dengan lebih baik, sehingga mengurangi kemungkinan timbulnya permasalahan hukum yang dapat merugikan direksi. Selain itu, penerapan sistem GRC yang transparan dan akuntabel akan membantu mengurangi potensi korupsi, kolusi, dan nepotisme yang seringkali menjadi akar permasalahan di sektor publik. Dengan demikian, GRC memberikan perlindungan hukum yang lebih kuat kepada direksi, karena setiap keputusan yang mereka ambil didasarkan pada kebijakan yang terstruktur dan terjamin kepatuhannya terhadap hukum.

Selain itu, dengan sistem GRC yang terintegrasi, setiap keputusan yang diambil oleh direksi dapat dipertanggungjawabkan secara jelas. Proses audit internal yang efektif dan pengawasan yang berkelanjutan akan memastikan bahwa keputusan-keputusan tersebut tidak melanggar

peraturan yang berlaku, sehingga mengurangi kemungkinan terjadinya gugatan hukum atau sanksi yang merugikan perusahaan. Hal ini juga membantu menjaga reputasi perusahaan dan kepercayaan investor serta masyarakat, karena mereka melihat bahwa perusahaan dikelola dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik dan sesuai dengan regulasi yang ada. Dengan demikian, penerapan sistem GRC tidak hanya mengurangi risiko hukum yang dihadapi oleh direksi, tetapi juga memperkuat integritas dan keberlanjutan perusahaan BUMN secara keseluruhan.

Direksi memiliki peran sentral dalam memastikan bahwa prinsip-prinsip GRC (Good Governance, Risk Management, and Compliance) diterapkan secara menyeluruh di perusahaan BUMN (Yuwono & Ellitan, 2024). Sebagai pengambil keputusan utama, direksi bertanggung jawab untuk merumuskan kebijakan dan strategi yang mendukung penerapan tata kelola yang baik, pengelolaan risiko yang efektif, dan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku. Hal ini melibatkan penetapan prosedur yang tepat dalam mengidentifikasi, mengelola, dan memitigasi risiko yang dihadapi perusahaan, baik itu risiko hukum, finansial, maupun reputasi. Direksi juga bertanggung jawab untuk memastikan bahwa setiap unit atau divisi dalam perusahaan menjalankan prosedur yang sesuai dengan prinsip GRC dan berfungsi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Selain itu, direksi harus secara aktif terlibat dalam memonitor dan mengevaluasi implementasi GRC di seluruh perusahaan BUMN. Ini dapat



dilakukan melalui berbagai mekanisme, seperti audit internal, penilaian risiko secara rutin, dan review berkala terhadap kebijakan yang ada. Direksi juga perlu memastikan bahwa perusahaan memiliki sumber daya yang cukup dan kompeten untuk mengelola GRC dengan baik, termasuk pembentukan tim atau unit khusus yang berfokus pada kepatuhan dan pengelolaan risiko. Dengan pengawasan yang ketat dan evaluasi yang berkelanjutan, direksi dapat memastikan bahwa seluruh kegiatan operasional perusahaan berjalan dengan prinsip GRC yang sesuai, sehingga mengurangi risiko hukum dan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Akuntabilitas direksi dalam menghadapi dugaan korupsi dan pelanggaran hukum sangat penting untuk menjaga integritas dan reputasi perusahaan BUMN. Sebagai pihak yang bertanggung jawab atas kebijakan dan keputusan perusahaan, direksi harus siap mempertanggungjawabkan setiap keputusan yang diambil, baik itu yang berisiko positif maupun negatif bagi perusahaan. Dugaan pelanggaran hukum atau korupsi, direksi memiliki kewajiban untuk segera mengambil tindakan yang tepat, termasuk melakukan penyelidikan internal dan berkoordinasi dengan pihak berwenang jika diperlukan. Sistem GRC memainkan peran penting dalam memastikan bahwa setiap dugaan pelanggaran dapat segera terdeteksi melalui mekanisme pengawasan dan audit internal yang ada, sehingga direksi dapat segera memberikan penjelasan dan mengambil langkah-langkah perbaikan yang diperlukan.

Perlunya akuntabilitas ini tidak

hanya berlaku dalam menghadapi dugaan pelanggaran yang melibatkan pihak eksternal, tetapi juga di internal perusahaan. Direksi harus memastikan bahwa perusahaan memiliki sistem yang dapat mendeteksi dan menanggulangi praktik-praktik korupsi atau penyalahgunaan wewenang di dalam perusahaan, baik yang dilakukan oleh pejabat internal maupun pihak eksternal yang terlibat dalam operasional perusahaan. Oleh karena itu, penerapan prinsip GRC yang kuat membantu memperjelas garis tanggung jawab dan memastikan bahwa semua tindakan yang diambil oleh direksi dan seluruh jajaran manajemen dapat dipertanggungjawabkan, baik kepada pemegang saham, pemerintah, maupun masyarakat luas. Dalam hal ini, penerapan sanksi internal yang tegas, seperti pemecatan atau pemberhentian, serta sanksi eksternal, seperti tuntutan hukum, harus menjadi bagian dari sistem pengelolaan risiko yang efektif. Dengan demikian, direksi tidak hanya berperan dalam mencegah korupsi, tetapi juga dalam merespon secara cepat dan tepat ketika pelanggaran hukum terdeteksi.

### **Mencegah Korupsi Melalui GRC Terintegrasi di Perusahaan BUMN**

Penerapan GRC yang terintegrasi dalam perusahaan BUMN memiliki peran penting dalam mencegah praktik korupsi. Salah satu aspek kunci dari sistem GRC adalah pengendalian internal yang efektif. Pengendalian internal yang baik bertujuan untuk memastikan bahwa semua proses dalam organisasi berjalan sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan, serta meminimalkan risiko

penyalahgunaan wewenang (Humam et al., 2020). Di dalam konteks pencegahan korupsi, pengendalian internal mencakup berbagai prosedur yang mengatur pembatasan akses terhadap informasi sensitif, kewajiban untuk mematuhi kebijakan pengadaan yang transparan, serta penegakan prosedur yang menghindari penumpukan kekuasaan dalam satu tangan. Pemisahan tugas yang jelas antara pengelolaan anggaran, pengadaan, dan pengawasan penting untuk mencegah kolusi atau penyalahgunaan yang dapat mengarah pada korupsi (Umar, 2015). Sistem ini juga memastikan bahwa setiap transaksi atau kebijakan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan, memberikan lapisan perlindungan terhadap potensi penyalahgunaan.

Selain itu, audit dan pengawasan memainkan peran integral dalam mendeteksi dan mencegah potensi penyimpangan yang bisa mengarah pada praktik korupsi. Audit internal yang dilakukan secara rutin dan mendalam berfungsi untuk memeriksa seluruh operasional perusahaan dan memastikan bahwa perusahaan mematuhi regulasi serta kebijakan yang ada. Proses audit ini tidak terbatas hanya pada laporan keuangan, tetapi juga mencakup evaluasi terhadap kebijakan perusahaan, keputusan strategis yang diambil, dan pengawasan terhadap pengadaan barang dan jasa. Dengan adanya audit yang transparan, setiap kegiatan atau transaksi yang mencurigakan bisa terdeteksi lebih dini, sehingga tindakan preventif dapat segera diambil untuk mencegah kerugian lebih lanjut. Audit ini harus dilakukan oleh auditor yang independen dan profesional agar dapat memberikan

gambaran yang objektif tentang keadaan perusahaan.

Pengawasan yang terintegrasi juga merupakan kunci dalam memastikan bahwa setiap kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan BUMN berjalan dengan transparan dan sesuai dengan prinsip good governance. Pengawasan yang berlapis, yang melibatkan berbagai tingkatan dalam organisasi, memastikan bahwa tidak ada ruang untuk penyimpangan yang merugikan. Pengawasan ini juga melibatkan penggunaan teknologi informasi dan sistem yang mendukung transparansi, seperti sistem pelaporan otomatis dan dashboard yang memberikan informasi terkait dengan kinerja keuangan dan operasional secara real-time. Hal ini memungkinkan manajemen untuk segera menanggapi jika ada indikasi ketidaksesuaian atau penyalahgunaan wewenang, mempercepat respons terhadap potensi pelanggaran. Sistem pengawasan ini juga mencakup mekanisme pelaporan yang aman dan terjamin kerahasiaannya, yang memungkinkan karyawan untuk melaporkan potensi korupsi atau penyalahgunaan wewenang tanpa takut akan pembalasan.

Penerapan GRC (Good Governance, Risk Management, and Compliance) di perusahaan BUMN memberikan wawasan penting mengenai bagaimana sistem ini dapat berperan dalam mencegah praktik korupsi dan meningkatkan integritas organisasi. Beberapa BUMN di Indonesia, seperti PT Pertamina, PT PLN, dan PT Angkasa Pura, telah berhasil mengintegrasikan prinsip-prinsip GRC dalam operasional mereka. Misalnya, PT Pertamina menerapkan prosedur audit internal

yang ketat dan melakukan monitoring transparan terhadap pengelolaan keuangan dan pengadaan barang/jasa, yang memungkinkan deteksi dini terhadap potensi penyalahgunaan wewenang atau praktik korupsi. Dengan adanya sistem GRC, PT Pertamina tidak hanya dapat memastikan kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga meningkatkan akuntabilitas kepada pemangku kepentingan. Studi kasus lain menunjukkan bahwa PT PLN menggunakan teknologi informasi untuk memantau kinerja dan memastikan bahwa pengadaan barang serta jasa dilakukan dengan standar yang jelas dan bebas dari intervensi pihak ketiga yang tidak berwenang, mengurangi potensi korupsi di tingkat operasional.

Namun, meskipun penerapan GRC di beberapa BUMN telah menunjukkan hasil yang positif, masih ada tantangan signifikan yang perlu dihadapi. Salah satunya adalah resistensi dari bagian organisasi yang tidak memahami sepenuhnya manfaat dan urgensi penerapan GRC. Misalnya, di beberapa BUMN, implementasi GRC terkendala oleh budaya birokrasi yang sudah mapan, di mana para pegawai dan manajer merasa lebih nyaman dengan prosedur yang telah ada dan cenderung enggan beradaptasi dengan sistem baru. Selain itu, tantangan lain terletak pada penguatan pengawasan internal yang efektif. Seringkali, pengawasan yang dilakukan tidak cukup independen dan objektif, karena melibatkan pihak-pihak yang terhubung langsung dengan manajemen puncak. Hal ini dapat mengurangi kredibilitas dan efektivitas pengawasan, sehingga meningkatkan risiko korupsi atau penyalahgunaan

kekuasaan.

Evaluasi terhadap keberhasilan dan tantangan dalam penerapan GRC di BUMN akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kelebihan dan kekurangan sistem ini. BUMN yang berhasil dalam implementasi GRC umumnya memiliki komitmen yang kuat dari manajemen puncak, dukungan regulasi yang jelas, serta pelatihan berkelanjutan bagi seluruh pegawai. Namun, untuk mengatasi tantangan yang ada, langkah-langkah lebih lanjut diperlukan, seperti perbaikan dalam pelatihan GRC di semua level organisasi, penguatan sistem audit internal yang lebih independen, serta pembaruan kebijakan terkait pengawasan yang dapat menciptakan transparansi lebih besar dalam setiap aspek operasional perusahaan. Evaluasi ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi BUMN lainnya yang ingin menerapkan GRC dan bagi pembuat kebijakan yang perlu merancang regulasi yang lebih mendukung implementasi GRC secara efektif di sektor publik.

Implementasi GRC (Good Governance, Risk Management, and Compliance) di perusahaan BUMN menghadapi sejumlah hambatan baik dari faktor internal maupun eksternal. Faktor internal, seperti resistensi terhadap perubahan, sering kali menjadi tantangan utama. Di banyak BUMN, struktur organisasi yang kompleks dan birokratis dapat menghambat adopsi sistem GRC yang memerlukan perubahan dalam cara pengelolaan risiko, kepatuhan, dan tata kelola. Pegawai yang terbiasa dengan prosedur yang sudah ada mungkin enggan untuk beralih ke sistem yang lebih modern dan

transparan. Selain itu, kurangnya pemahaman mendalam tentang manfaat dan prinsip GRC di semua tingkat organisasi dapat mengurangi efektivitas penerapannya. Keterbatasan sumber daya, baik dalam hal dana maupun SDM yang terlatih, juga sering kali menjadi faktor penghambat lainnya, karena implementasi GRC membutuhkan investasi yang cukup besar dalam pelatihan dan sistem teknologi informasi yang memadai (Sapir et al., 2023).

Faktor eksternal juga memainkan peran penting dalam kesulitan implementasi GRC di BUMN. Salah satunya adalah ketidakpastian regulasi atau kebijakan pemerintah yang dapat berubah-ubah. Meskipun pemerintah Indonesia telah menetapkan sejumlah regulasi terkait tata kelola yang baik di BUMN, seringkali ada ketidaksesuaian antara regulasi yang ada dan praktik operasional di lapangan. Hal ini menciptakan kebingungannya bagi perusahaan dalam mengadaptasi kebijakan yang sesuai dengan kondisi yang berlaku. Selain itu, pengaruh eksternal seperti tekanan politik, konflik kepentingan dari pihak-pihak tertentu, dan intervensi dari aktor-aktor eksternal dapat mempengaruhi keputusan yang diambil oleh manajemen BUMN, yang berpotensi melemahkan penerapan prinsip-prinsip GRC yang objektif dan independen.

Peran budaya organisasi dan tingkat kepemimpinan sangat krusial dalam mengatasi hambatan-hambatan tersebut. Budaya organisasi yang mendukung transparansi, akuntabilitas, dan integritas sangat penting untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi penerapan GRC. Pemimpin perusahaan BUMN harus mampu

memberikan contoh yang baik dalam menerapkan prinsip GRC dan memastikan bahwa seluruh anggota organisasi memahami pentingnya pengelolaan risiko dan kepatuhan. Kepemimpinan yang kuat dan visioner dapat mengubah budaya perusahaan, sehingga menciptakan komitmen kolektif untuk menghadapi tantangan implementasi GRC. Selain itu, peran aktif manajemen dalam memberikan dukungan penuh terhadap inisiatif GRC, baik melalui alokasi sumber daya yang memadai maupun dengan memfasilitasi pelatihan dan sosialisasi yang luas, akan mempercepat proses adopsi sistem ini di seluruh level organisasi.

Untuk memperkuat sistem GRC (Good Governance, Risk Management, and Compliance) di BUMN, perlu dilakukan serangkaian upaya perbaikan yang mencakup kebijakan, struktur organisasi, dan proses operasional. Pertama, BUMN perlu memastikan bahwa sistem GRC yang diterapkan sudah mencakup seluruh aspek pengelolaan risiko, kepatuhan, dan tata kelola dengan cara yang terintegrasi. Salah satu langkah yang dapat diambil adalah dengan melakukan evaluasi dan pembaruan regulasi internal yang sesuai dengan perkembangan regulasi nasional dan internasional, serta memperkenalkan teknologi informasi terbaru untuk mempermudah pengelolaan dan pemantauan risiko secara real-time. Penggunaan perangkat lunak berbasis data besar (big data) dan kecerdasan buatan (AI) dalam mendeteksi potensi risiko juga dapat mempercepat dan meningkatkan akurasi dalam penerapan GRC.

Selain itu, peran manajemen puncak dalam memperkuat sistem GRC

sangatlah penting. Direksi dan dewan komisaris harus memastikan bahwa prinsip-prinsip GRC dijadikan prioritas dalam setiap keputusan strategis dan operasional. Mereka harus memimpin dengan memberikan contoh yang baik, serta menciptakan mekanisme untuk memantau dan menilai kinerja sistem GRC secara berkala. Ini mencakup pengawasan terhadap pengelolaan risiko dan kepatuhan di seluruh lapisan organisasi BUMN, serta memastikan bahwa pelaporan terkait GRC bersifat transparan dan akuntabel. Penguatan komunikasi dan kolaborasi antar departemen juga sangat diperlukan untuk memastikan sistem GRC berjalan efektif, termasuk meningkatkan koordinasi antara departemen hukum, audit internal, dan unit pengawasan lainnya.

Untuk lebih memperkuat penerapan GRC, perlu ada peningkatan pelatihan dan kesadaran mengenai pentingnya GRC bagi manajer dan direksi BUMN. Pelatihan yang berkelanjutan tentang prinsip-prinsip GRC, serta studi kasus terkait tantangan dan keberhasilan implementasi GRC, harus menjadi bagian dari pengembangan SDM di perusahaan. Kesadaran tentang pentingnya kepatuhan terhadap regulasi dan mitigasi risiko tidak hanya terbatas pada level manajer, tetapi harus diterapkan juga pada seluruh karyawan BUMN. Dengan demikian, manajer dan direksi harus dibekali pengetahuan yang mendalam tentang bagaimana menerapkan GRC dalam pengambilan keputusan sehari-hari, serta memahami konsekuensi hukum dan etika yang mungkin timbul jika GRC tidak diterapkan dengan benar. Pelatihan ini harus mencakup teknik-teknik untuk

mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko secara efektif, serta cara menegakkan kepatuhan yang kuat di seluruh organisasi.

## **SIMPULAN**

Penerapan sistem GRC (Good Governance, Risk Management, and Compliance) yang terintegrasi di BUMN sangat penting untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. Sistem ini tidak hanya membantu dalam mengelola berbagai risiko yang dihadapi oleh perusahaan, baik itu finansial, hukum, operasional, maupun reputasi, tetapi juga memberikan perlindungan hukum yang kuat bagi direksi dalam mengambil keputusan strategis. Dengan adanya GRC, perusahaan dapat meminimalkan potensi pelanggaran hukum, mencegah terjadinya korupsi, serta memastikan keputusan yang diambil sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Secara keseluruhan, penerapan GRC mendukung pengelolaan yang lebih transparan, efisien, dan berkelanjutan, yang pada akhirnya memperkuat integritas perusahaan BUMN dan membangun kepercayaan publik serta pemangku kepentingan. Direksi BUMN memegang peran vital dalam penerapan prinsip-prinsip GRC (Good Governance, Risk Management, and Compliance) yang menyeluruh di perusahaan, dengan memastikan kebijakan dan prosedur yang mendukung tata kelola yang baik, pengelolaan risiko yang efektif, dan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku. Akuntabilitas direksi sangat penting, terutama dalam menghadapi dugaan pelanggaran hukum atau korupsi, di mana mereka

harus bertanggung jawab atas keputusan yang diambil dan memastikan adanya mekanisme pengawasan yang kuat. Penerapan GRC yang solid membantu mendeteksi praktik korupsi, memastikan tanggung jawab internal yang jelas, serta memfasilitasi respons cepat terhadap pelanggaran. Dengan demikian, direksi tidak hanya berperan dalam pencegahan, tetapi juga dalam penanggulangan masalah hukum, yang pada akhirnya meningkatkan integritas dan reputasi perusahaan BUMN secara keseluruhan.

Penerapan sistem GRC (Good Governance, Risk Management, and Compliance) yang terintegrasi dalam perusahaan BUMN memainkan peran kunci dalam mencegah praktik korupsi dengan memastikan pengendalian internal yang efektif, audit rutin, dan pengawasan yang transparan. Pengendalian internal yang baik, seperti pemisahan tugas dan kebijakan pengadaan yang jelas, membantu meminimalkan risiko penyalahgunaan wewenang. Audit dan pengawasan yang berlapis, didukung oleh teknologi informasi, memungkinkan deteksi dini terhadap potensi pelanggaran. Meskipun beberapa BUMN, seperti PT Pertamina dan PT PLN, telah berhasil mengimplementasikan GRC, tantangan seperti resistensi terhadap perubahan dan penguatan pengawasan internal yang objektif masih perlu diatasi untuk meningkatkan efektivitas sistem ini dalam mencegah korupsi dan memperkuat integritas organisasi. Penerapan GRC (Good Governance, Risk Management, and Compliance) di BUMN menghadapi berbagai tantangan baik internal maupun eksternal, seperti

resistensi terhadap perubahan, ketidaksesuaian regulasi, serta pengaruh faktor politik dan kepentingan eksternal. Meskipun ada BUMN yang berhasil mengimplementasikan GRC dengan dukungan kuat dari manajemen puncak dan kebijakan yang jelas, tantangan seperti kurangnya pemahaman tentang prinsip GRC dan keterbatasan sumber daya masih perlu diatasi. Untuk memperkuat sistem GRC, diperlukan evaluasi dan pembaruan regulasi internal, penggunaan teknologi canggih untuk pemantauan risiko, serta peningkatan pelatihan berkelanjutan di semua level organisasi. Kepemimpinan yang kuat dan budaya organisasi yang mendukung transparansi dan akuntabilitas menjadi kunci untuk memastikan implementasi GRC yang efektif, yang pada akhirnya akan meningkatkan tata kelola perusahaan BUMN dan mencegah praktik korupsi.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Aiman, R. (2024). Hukum dan Korupsi. *Peradaban Journal of Law and Society*, 3(1), 16–30. <https://doi.org/10.59001/pjls.v3i1.170>
- Amalia, S. (2022). Analisis Dampak Korupsi Pada Masyarakat (Studi Kasus Korupsi Pembangunan Shelter Tsunami di Kecamatan Labuan Kabupaten Pandeglang). *Indonesian Journal of Social and Political Sciences*, 3(1), 54.
- Aslam, N. (2022). Pencegahan Korupsi Di Sektor BUMN Dalam Perspektif Pelayanan Publik di Indonesia. *Integritas: Jurnal Antikorupsi*, 7(2), 359–372. <https://doi.org/10.32697/integritas.v7i2.818>

- Budiman, D., Riswanto, A., Hindarwati, E. N., Rinawati, R., Rahmana, A., Judijanto, L., Nora, L., Masruroh, M., Nurhaida, D., & Kusnawijaya, E. (2023). *MANAJEMEN STRATEGI: Teori dan Implementasi dalam Dunia Bisnis dan Perusahaan*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia. <https://books.google.co.id/books?id=l8PmEAAAQBAJ>
- Cristofel, C., & Kurniawati, K. (2021). PENGARUH ENTERPRISE RISK MANAGEMENT, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DAN KEPEMILIKAN INSTITUSIONAL TERHADAP NILAI PERUSAHAAN. *Jurnal Akuntansi Bisnis*, 14(1), 1. <https://doi.org/10.30813/jab.v14i1.2468>
- Daffa, A. R., & Herwiyanti, E. (2023). Tinjauan Literatur Prinsip Good Corporate Governance (GCG) Pada Badan Usaha Milik Negara Indonesia. *Economics and Digital Business Review*, 4(2), 217-230. <https://doi.org/10.37531/ecotal.v4i2.803>
- Daniri, M. A., & Roseline, E. (2021). CEGAH KORUPSI DENGAN PENDEKATAN GRC. Penerbit Andi. <https://books.google.co.id/books?id=AHohEAAAQBAJ>
- Dasuki, R. E. (2018). Kajian Good Corporate Governance Pada Koperasi Simpan Pinjam Dan Pembiayaan Syariah. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, 1, 739-755. <https://doi.org/10.55916/frima.v0i1.261>
- Gunawan, R. M. B. (2021). GRC (Good Governance, Risk Management, And Compliance) - Rajawali Pers. PT. RajaGrafindo Persada. <https://books.google.co.id/books?id=NNgaEAAAQBAJ>
- Humam, H., Ardini, L., & Kurnia, K. (2020). Efektifitas Sistem Pengendalian Intern dalam Mencegah Kecurangan di Perusahaan Daerah. *EQUITY*, 23(2), 151-166. <https://doi.org/10.34209/equ.v23i2.2084>
- Jatna, N., & Hasbullah, H. (2024). Penerapan Business Judgment Rule (BJR) dalam Pengawasan Pengelolaan Keuangan Negara. *Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi Dan Kewirausahaan*, 15(3). <https://doi.org/10.59188/covalue.v15i3.4661>
- Kusmiarti, P. (2020). IMPLEMENTASI ETIKA BISNIS DAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE PADA PERKEBUNAN KELAPA SAWIT PT. BUMITAMA GUNAJAYA AGRO. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 1(3), 196-210. <https://doi.org/10.31933/jimt.v1i3.91>
- Miswati, F. (2024). EVALUASI PENERAPAN GOOD GOVERNANCE DALAM KINERJA FINANSIAL ORGANISASI NIRLABA Penelitian dilakukan di Yayasan Hidayatullah Batam. *JURNAL AS-SAID*, 3(2), 54-58. <https://e-journal.institutabdullahsaid.ac.id/index.php/AS-SAID/article/view/268>
- Novita, D. (2019). Manajemen Risiko Kepatuhan pada Perbankan Syariah Di Indonesia. *EKSISBANK: Ekonomi Syariah Dan Bisnis Perbankan*, 3(1), 49-65.

- <https://doi.org/10.37726/ee.v3i1.32>  
Prabowo, M. S. (2019). GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG) DALAM PRESPEKTIF ISLAM. *QISTIE*, 11(2). <https://doi.org/10.31942/jqi.v11i2.2592>
- Sapir, Arjun, Islamiah, N., & Soumena, F. (2023). Kendala dan Tantangan dalam Pengembangan Sukuk di Indonesia. *NOMISMA: Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Manajemen*, 1(1), 101–115.
- Sugiyanto, & Kartolo, R. (2023). PENERAPAN GREEN GRK TERINTERGRASI GOVERNANSI, RISIKO, KEPATUHAN BADAN PENGELOLA KEUANGAN NON PERBANKAN DI INDONESIA. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 26(2), 129.  
[www.jurnal.unikal.ac.id/index.php/jebi](http://www.jurnal.unikal.ac.id/index.php/jebi)
- Umar, M. (2015). Peranan Orang Tua Dalam Peningkatan Prestasi Belajar Anak. *JURNAL EDUKASI: Jurnal Bimbingan Konseling*, 1(1), 20. <https://doi.org/10.22373/je.v1i1.315>
- Yahyah, Z. F., Mulyana, R., & Dewi, F. (2024). MENDAYAGUNAKAN COBIT 2019 IT RISK MANAGEMENT FOCUS AREA DALAM PENGELOLAAN RISIKO TRANSFORMASI DIGITAL REINSURCO. *JUPI (Jurnal Ilmiah Penelitian Dan Pembelajaran Informatika)*, 9(2), 448–461. <https://doi.org/10.29100/jipi.v9i2.4485>
- Yuwono, M. A., & Ellitan, L. (2024). Peranan Internal Audit Dalam Proses Evaluasi Risk Governance Divisi Operasional PT Agro. *BIP's JURNAL BISNIS PERSPEKTIF*, 16(2), 78–97. <https://doi.org/10.37477/bip.v16i2.515>