

Jurnal Ekonomi dan Bisnis

www.jurnal.unikal.ac.id/index.php/jebi

PENERAPAN GREEN GRK TERINTERGRASI GOVERNANSI, RISIKO, KEPATUHAN BADAN PENGELOLA KEUANGAN NON PERBANKAN DI INDONESIA

Sugiyanto^{1*} Rachmat Kartolo²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang

Email: dosen00495@unpam.ac.id

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 10 March 2023

Received in revised form:

10 September 2023

Accepted: 17 September 2023

Keywords: Integrated Green
GRC, Principled Performance,
Risk Management, Compliance

ABSTRACT

Implementation of GRC (Governance, Risk, Compliance) is a must. With the implementation of integrated GRC, it is expected to achieve principled performance through handling uncertainty and full integrity actions within Organization, to implement integrated green GRC. This study aims to assess the company's readiness in the assessment green GRC, preparing supporting infrastructure, and making development plans for integrated GRC implementation. To achieve this goal, several methodologies were established, namely conducting a perception survey through questionnaires, reviewing guidelines and policy documents relevant to the integrated system, interviews with leaders, and the Delphi Method to obtain an agreement on proposals. In phase 1, a gap analysis was conducted on green GRC practices. Phase 2: Integrated green GRC System Infrastructure Design Based on the results of a study on the readiness for integrated GRC implementation Phase 3: Integrated GRC Implementation Plan Study phase, the identified gaps will be formulated into a concept. This is indicated by the high perception generally stating that it has developed on various aspects in the green GRC field that currently exist in However, based on the documentation, there are still document gaps as the basis for implementing integrated GRC. For this reason, as part of the implementation of integrated GRC along with its development plan in accordance with compliance.

PENDAHULUAN

Organisasi di Indonesia dimasa edemi dihadapkan pada situasi VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) yang mengantarkan organisasi di berbagai sektor menghadapi dinamika yang sangat cepat. Pendekatan Green GRK (Governansi, Manajemen Risiko, Kepatuhan) terintegrtasi diyakini dapat menjadi salah satu alat yang bisa menjaga organisasi untuk terus bertumbuh kembang dan berkelanjutan. Namun, seringkali organisasi sulit melakukan penerapan GRK secara terintegrasi.

Dalam penerapan Green GRK di organisasi masih ditemukan bersifat sailo yang tercermin dari adanya koordinasi yang lemah, adanya konflik kepentingan, ketidakjelasan akuntabilitas. adanya kesenjangan, dan inefisiensi biaya. Tentu saja hal ini menyebabkan penerapan GRK tidak memberikan nilai tambah bagi organisasi. Pada tahun 2019, Open Compliance & Ethics Group (OCEG) melaksanakan survey tingkat Maturitas GRK (*GRC Maturity Survey*) yang menemukan bahwa bahwa 14% responden telah sepenuhnya atau secara

substansial mengintegrasikan proses dan teknologi Green GRK, sementara 23% masih memiliki GRK yang bersifat *sailo*, sedangkan sisanya belum memiliki tingkat maturitas GRK yang memadai.

Hasil survey tersebut mengindikasikan bahwa pelaksanaan GRK secara terintegrasi masih jarang ditemui walaupun diyakini bahwa penerapan GRK terintegrasi akan memberikan manfaat. Sejalan dengan situasi VUCA yang dihadapi berbagai organisasi di berbagai sektor, dalam menjalankan amanah Undang-Undang no. 34 tahun 2014 tentang pengelolaan keuangan haji, Badan Pengelola Keuangan di Indonesia non perbankan juga menghadapi kompleksitas dan risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan Badan Pengelola Keuangan Di Indonesia. Dalam konteks penerapan Green GRK menerapkan unsur Governansi, Manajemen Risiko, dan Kepatuhan secara terpisah dengan diberlakukannya.

Namun, dengan dinamika dan kebutuhan yang mengemuka, maka dipandang perlu untuk memiliki mekanisme yang mampu mengintegrasikan praktik governansi, manajemen risiko, dan kepatuhan menjadi praktik yang terjalin secara berkelindan dan sinergis. Hasil governansi merujuk pada pengaturan terhadap berbagai pemangku kepentingan yang lebih luas internal dan eksternal terintergrasi. Secara konsep, gagasan mengenai Green GRK pertama diusulkan pada tahun 2003 oleh Open Compliance and Ethic Group (OCEG). Berdasarkan definisi yang dikeluarkan OCEG, tujuan dari penerapan GRK terintegrasi adalah tercapainya kinerja berprinsip melalui penanganan ketidakpastian dan Tindakan penuh integritas yang menjadi landasan organisasi.

MATERI DAN METODE PENELITIAN

1. Green GRK terintegrasi

Green GRC merupakan akronim dari *Governance, Risk, dan Compliance* yang kemudian diadopsi menjadi akronim GRK (Governansi, Risiko, dan Kepatuhan) di Indonesia. Istilah Governansi digunakan untuk menggantikan istilah tata kelola untuk mengakomodasi lingkup yang lebih luas. Komite Nasional Kebijakan Governance – KNKG (2019) menyatakan bahwa istilah tata kelola memiliki makna yang lebih sempit dimana hanya mengatur hubungan antar pihak internal di organisasi. Sementara itu, istilah governansi merujuk pada pengaturan terhadap berbagai pemangku kepentingan yang lebih luas (internal dan eksternal).

Secara konsep, gagasan mengenai GRK pertama diusulkan pada tahun 2003 oleh Open Compliance and Ethic Group (OCEG). Berdasarkan definisi yang dikeluarkan OCEG, tujuan dari penerapan GRK terintegrasi adalah tercapainya kinerja berprinsip melalui penanganan ketidakpastian dan Tindakan penuh integritas yang menjadi landasan organisasi. Meskipun terlihat sebagai konsep yang sederhana, penerapan GRK terintegrasi di organisasi lebih dari penjabaran Tiga Huruf: G, R, K. Dalam praktiknya di organisasi, penerapan GRK perlu melampaui batasan sekat antara fungsi governansi, risiko, dan kepatuhan organisasi.

Penerapan GRK pada praktiknya akan mencakup bidang-bidang utama lainnya, antara lain: Audit internal, Bidang hukum, Keuangan, Teknologi Informasi (TI), Sumber Daya Manusia (SDM), Lini bisnis, DewanEksekutif, dan Dewan Pengawas. Oleh karena itu, GRK terintegrasi merupakan kumpulan dari berbagai kapabilitas (SDM, proses, teknologi, dan informasi) yang terintegrasi untuk mencapai sasaran bisnis dengan cara yang andal (governansi), mengatasi ketidakpastian (risiko), dan bertindak penuh integritas (kepatuhan).

2. GRK terintegrasi berbasis ISO

Dalam praktiknya, organisasi seringkali mengalami kesulitan dalam mengintegrasikan konsep GRK. Seringkali organisasi memiliki berbagai macam referensi sistem/panduan/pedoman (yang bisa jadi merupakan suatu tuntutan regulasi). Untuk itu, pengintegrasian GRK harus didasari oleh semangat bahwa dengan sistem GRK yang terintegrasi akan memberikan nilai tambah bagi organisasi dimana sistem/panduan/pedoman dapat lebih efektif dan efisien. Salah satu acuan yang dapat digunakan sebagai referensi rujukan pengintegrasian sistem GRK adalah pengintegrasian berbasis ISO (International Organization for Standardization). Dalam konteks penerapan GRK, ISO telah merilis ISO 37000/DIS, ISO 31000:2018 Risk Management Principles and Guidelines, dan ISO 37301: Compliance Management System. Meskipun dapat digunakan secara mandiri dan terpisah, namun ketiga rujukan ISO dalam lingkup GRK tersebut pada dasarnya saling kompatibel dan karenanya menjadi acuan yang kohesif untuk mengimplementasikan GRK terintegrasi (Alijoyo, 2021). Standar lingkup GRK berbasis ISO tersebut kompatibel karena masing-masing standar atau pedoman memiliki struktur generik yang serupa berdasarkan siklus empat fase PDCA (*Plan-Do-Check-Act*).

Tabel: 1 Integrasi Green GRK 3 Standar ISO

PHASE I: PLAN	MANAGEMENT SYSTEM STANDARD	ISO/DIS 37000	ISO 31000	ISO 37301	PHASE II: DO	MANAGEMENT SYSTEM STANDARD	ISO/DIS 37000	ISO 31000	ISO 37301	PHASE III: CHECK	MANAGEMENT SYSTEM STANDARD	ISO/DIS 37000	ISO 31000	ISO 37301
	1. INTEGRATED MANAGEMENT POLICY					3. SUPPORT & OPERATION					4. MONITORING & REVIEW			
	Management system, policy, and Management commitment & leadership	4.2 7.7	5 5.2 5.3 5.4.2	4.4 5.1 5.2 5.3		3.1. Resources (personnel, infrastructure, cost)	5 5.1	5.4.4	7.1 7.2		4.1. Performance monitoring and measurement of process and procedures.	7.4	5.6 6.6.	9.1
	2. PLANNING					3.2. Competencies, awareness, training.	5.2	4 5.4.4	7.2 7.2.3 7.3		4.2. Audit of non-compliance, non-conformities, and investigation	7.4.3	5.6	8.3 8.4 9.2
	2.1. Organizational context, stakeholders needs & expectation	4.1 4.3	5.4.1 6.3 6.3.3	4.1 4.2 4.3 4.5		3.3. Communication, coordination, and cooperation.	7.5	5.4.5 6.2	7.4		4.3. Management review	7.4.3	5.4.2 5.6	9.3.2 9.3.3
	2.2. Objectives and targets setting	7.1 7.2	5.5 6.4	4.5 6.2		3.4. Documented information	7.8	6.7	7.5		4.4. Recording & reporting	7.5.3	6.7	9.1.5
	2.3. Risk assessment	7.3.3	6.4	4.6		3.5. Control of documents		6.7	7.5.3		5. IMPROVEMENT			
	2.4. Programs to address risk and opportunities that affect objectives/targets.	7.3	5.5 6.5	6.1		3.5. Operational planning, execution and control of operation risks.	7.9	6.5.2 6.5.3	8.1		5.1. Improvement Plan	7.3.3 7.11	5.7	10.1
	2.5. Internal control plan to address operation risk	7.3	6.5.2 6.5.3	8.1 8.2		3.6. Operationalization of contingency plan.	7.4 7.4.3	6.5.3	8.1 8.4		5.2. Corrective actions, adaptation, and improvement.	7.11.3	5.7.1 5.7.2	10.2
	2.6. Emergency/contingency plan	7.4 7.4.3	6.5.3	8.1 8.4										

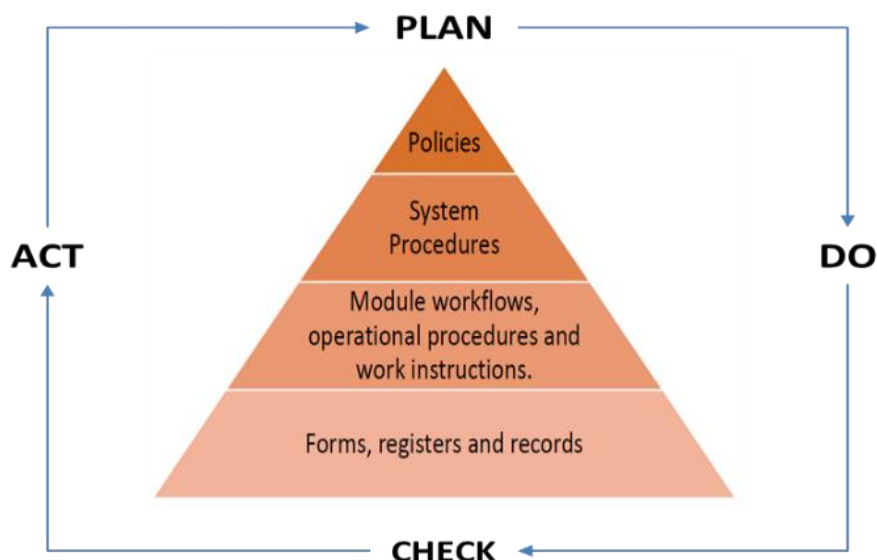
Berdasarkan Tabel 1, dapat ditunjukkan bahwa klausa yang ada pada Standar ISO 37000/DIS sebagai rujukan penerapan governansi organisasi, ISO 31000 sebagai rujukan penerapan manajemen risiko organisasi, dan ISO 37301 sebagai rujukan penerapan manajemen kepatuhan organisasi saling berhubungan dan karenanya mendukung integrasi GRK. Hal tersebut juga dapat membantu organisasi untuk memilih opsi untuk memulai dengan standar/pedoman ISO untuk lingkup GRK tertentu dan kemudian mulai mengintegrasikan dengan standar/pedoman ISO untuk lingkup GRK lainnya.

METODOLOGI

Untuk mencapai sasaran peneliti menetapkan beberapa tahapan metodologi yang dipergunakan dengan beberapa tahap:

Tahap 1: Analisis Kesenjangan Praktik Green GRK Terintegrasi, Pada tahap 2 dilakukan Infrastruktur terhadap praktik GRK terintegrasi. Analisis kesenjangan dilakukan untuk memperoleh informasi kesiapan Badan Pengelola Keuangan non perbankan di Indonesia dalam

menerapkan green GRK terintegrasi. Kesiapan ini terdiri dari: Kesiapan dokumen pedoman/manual Green GRK terintegrasi, Kesiapan insan Badan Pengelola Keuangan Di Indonesia non perbankan dalam penerapan green GRK terintegrasi. Kesiapan dan komitmen pimpinan terhadap penerapan GRK terintegrasi. Analisis kesenjangan pada tahap 3 diperoleh melalui: Tinjauan dokumen untuk menilai kesiapan dokumen pedoman/manual Green GRK terintegrasi. Adapun kerangka tinjauan dokumen sistem GRK terintegrasi dilakukan melalui kerangka sebagai berikut:



Gambar 1. Green GRK terintegrasi Metode PDCA

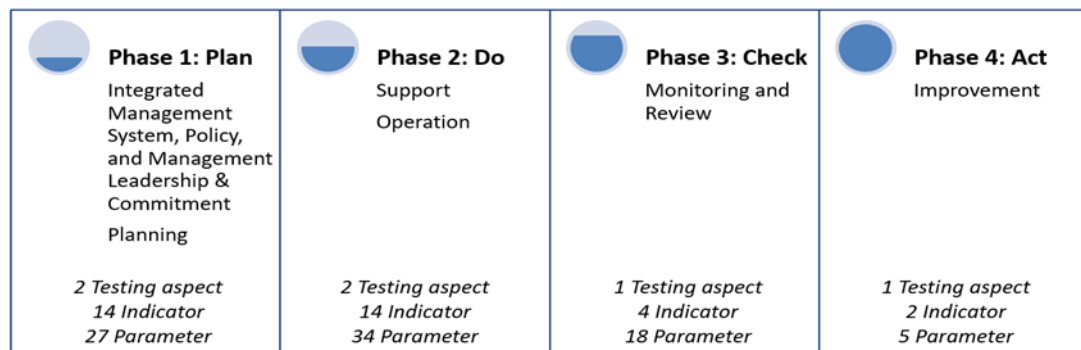
Peninjauan terhadap dokumen-dokumen (Kebijakan, Pedoman, SOP, Instruksi Kerja, dan dokumen lainnya yang relevan yang berkaitan dengan penerapan Green GRK terintegrasi dibagi kedalam empat fase penerapan GRK terintegrasi yaitu *plan-do-check-act*. Kuesioner persepsi untuk menilaikesiapan insan Badan Pengelola Keuangan di Indonesia dalam penerapan GRK terintegrasi. Kuesioner diberikan kepada seluruh insan Badan Pengelola Keuangan di Indonesia dengan 30 pertanyaan untuk mendapatkan informasi persepsi jajaran Badan Pengelola Keuangan di Indonesia perihal praktik GRK terintegrasi. Struktur kuesioner terdiri dari beberapa topik pertanyaan yang menyangkut:

PENERAPAN GRK TERINTEGRASI			
1 Pertanyaan			
ASPEK GOVERNANSI 8 Pertanyaan	ASPEK MANAJEMEN RISIKO 5 Pertanyaan	ASPEK KEPATUHAN 4 Pertanyaan	
MONITORING & REVIEW 3 Pertanyaan	INFORMASI TERDOKUMENTASI 2 Pertanyaan	KAPABILITAS SDM ORGANISASI 5 Pertanyaan	KETAHANAN DAN KEBERLANJUTAN 2 Pertanyaan

Gambar 2. Struktur Pertanyaan Kuesioner GRK Terintegrasi

Metode berikutnya melalui wawancara dengan pimpinan untuk mendapatkan gambaran mengenai kesiapan dan komitmen pimpinan terhadap penerapan Green GRK

terintegrasi. Setelah dokumen terkumpul, data kemudian dianalisis dengan menggunakan pendekatan sebagai berikut:



Gambar 3. Tahap Analisis Data

Data terkumpul tentang praktik GRK terintegrasi di Badan Pengelola Keuangan di Indonesia, dikaji kesenjangan dengan kriteria analisis integrasi menurut ISO Handbook Integrated Use of Management System Standard untuk standar ISO 37000 (governance of Organization), ISO 31000 (Risk Management Guidelines), dan ISO 37301 (Compliance Management System) serta menggunakan *Delphi Method* untuk memperoleh kesepakatan usulan. Oleh karena itu, beberapa asumsi dan limitasi dalam metode penelitian perlu dibuat yang mana berimplikasi pada kemungkinan hasil asesmen kesiapan belum sepenuhnya menggambarkan efektifitas pelaksanaan G/R/K secara terpisah di lapangan.

Tabel 2. Metode pengukuran Rekomendasi berdasarkan Gap Analysis

FASE	REKOMENDASI
Phase 1: Plan	1. Perlu penetapan kejelasan struktur, akuntabilitas, wewenang, dan tanggung jawab dalam pelaksanaan GRK terintegrasi 2. Perlu adanya penyesuaian model bisnis dan penetapan sasaran yang bisa mengakomodasi kebijakan GRK terintegrasi (pencapaian kinerja berprinsip) 3. Perlu adanya penyusunan pedoman, sasaran, serta rencana implementasi sistem GRK terintegrasi 4. Perlu adanya penetapan kualifikasi SDM yang menunjang implementasi GRK terintegrasi 5. Perlu adanya kajian mengenai kebutuhan dukungan teknologi informasi dalam menunjang pelaksanaan GRK terintegrasi
Phase 2: Do	6. Melakukan kaji ulang terhadap <i>risk universe</i> berdasarkan konteks dan sumber risiko terkini yang dihadapi organisasi 7. Perlu adanya penyusunan rencana pengembangan SDM untuk menunjang pelaksanaan GRK terintegrasi 8. Perlu adanya penyusunan rencana pengembangan teknologi informasi yang mendukung pelaksanaan GRK terintegrasi
Phase 3&4: Check & Act	9. Perlu adanya evaluasi berkala terhadap pelaksanaan GRK terintegrasi sehingga bisa menunjang perbaikan berkesinambungan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan pembahasan kajian tahap 1

Data terkumpul tentang praktik GRK terintegrasi di Badan Pengelola Keuangan di Indonesia non Perbankan, dikaji kesenjangan dengan kriteria analisis integrasi menurut ISO Handbook Integrated Use of Management Peninjauan terhadap dokumen-dokumen (Kebijakan, Pedoman, SOP, Instruksi Kerja, dan dokumen lainnya yang relevan) yang berkaitan dengan penerapan GRK terintegrasi dibagi kedalam empat fase penerapan Green GRK terintegrasi yaitu *plan-do-check-act*, yang diuji dengan kriteria pada masing-masing fase. Diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Tinjauan Green GRK Terintegrasi

Phase	Jumlah Kriteria	Terpenuhi Semua	Terpenuhi Sebagian	Tidak Terpenuhi
Plan	27	0	0	27
Do	34	0	0	34
Check	18	0	0	18
Act	5	0	0	5

Berdasarkan hasil tinjauan dokumen sebagaimana ditunjukkan pada tabel 3 di atas menunjukkan bahwa:

- 1) Terdapat praktek green governansi, manajemen risiko, dan kepatuhan di Badan Pengelola Keuangan Non Perbankan di Indonesia namun belum memenuhi kriteria Green GRK yang terintegrasi berbasis standar ISO 37000, ISO 31000, dan ISO 37301;

Penerapan Green GRK di Badan Pengelola Keuangan Non Perbankan di Indonesia saat ini masih *siloed* sehingga diperlukan suatu pendekatan untuk transformasi menuju praktek green GRK yang terintegrasi.

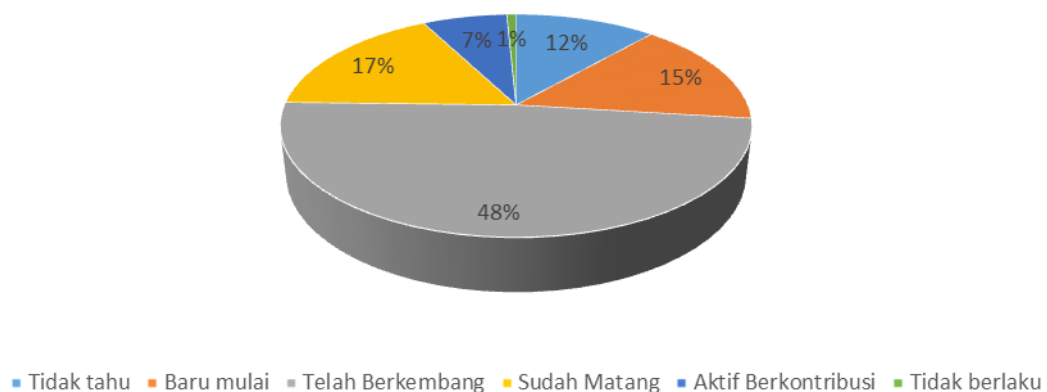
Hasil Kuesioner Persepsi

Kuesioner diberikan kepada seluruh insan Badan Pengelola Keuangan Non Perbankan di Indonesia dengan 30 pertanyaan untuk mendapatkan informasi persepsi jajaran Badan Pengelola Keuangan Non Perbankan di Indonesia perihal praktik Green GRK terintegrasi. Adapun hasil dari pengumpulan kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel: 4 Profil Responden

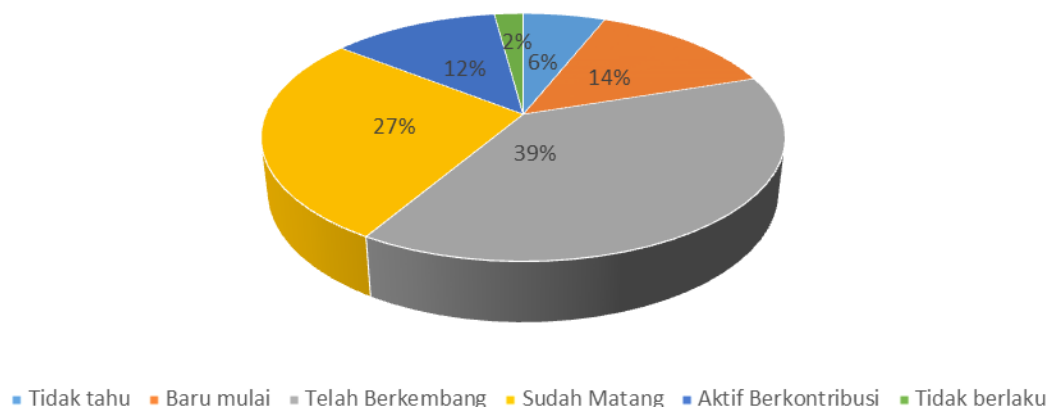
NO	JABATAN	JUMLAH
1	Deputi & Sekretaris Badan	10
2	Anggota Komite	8
3	Kepala Divisi	26
4	Manajer	36
5	Asisten Manajer	35
6	Staff	1
7	Tidak teridentifikasi	13
Total:		129

Terdapat 129 responden yang mengisi kuesioner dan menunjukkan bahwa 100% Badan Pengelola Keuangan Non Perbankan di Indonesia telah mengisi kuesioner berikut hasil kuesioner didapatkan:



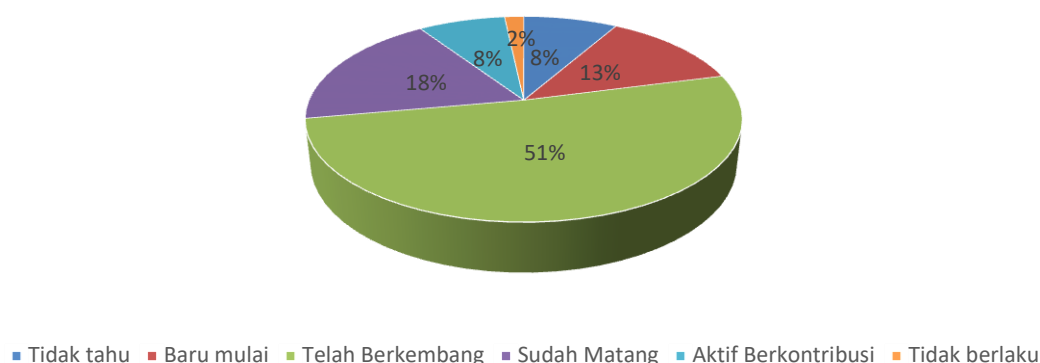
Gambar 4. Hasil Kuesioner – Aspek GRK Terintegrasi

Berdasarkan gambar 4, Sebagian besar responden meyakini bahwa praktik Green GRK terintegrasi sudah berkembang dengan baik (48%) bahkan sudah matang (17%). Namun baru sebagian kecil Responden (7%) yang mengakui Green GRK Terintegrasi telah aktif berkontribusi bagi penciptaan kinerja berprinsip di PT Sinar Sosro. Di lain pihak, masih cukup banyak Responden (15%) yang menganggap praktik GRK Terintegrasi baru mulai berkembang bahkan banyak juga Responden (12%) yang tidak mengetahui perihal GRK Terintegrasi di Badan Pengelola Keuangan di Indonesia non perbankan dapat disimpulkan bahwa meski praktik GRK Terintegrasi diyakini telah berkembang dan matang, namun masih belum dapat memberi manfaat yang signifikan bagi penciptaan kinerja berprinsip di Badan Pengelola Keuangan Non Perbankan di Indonesia.



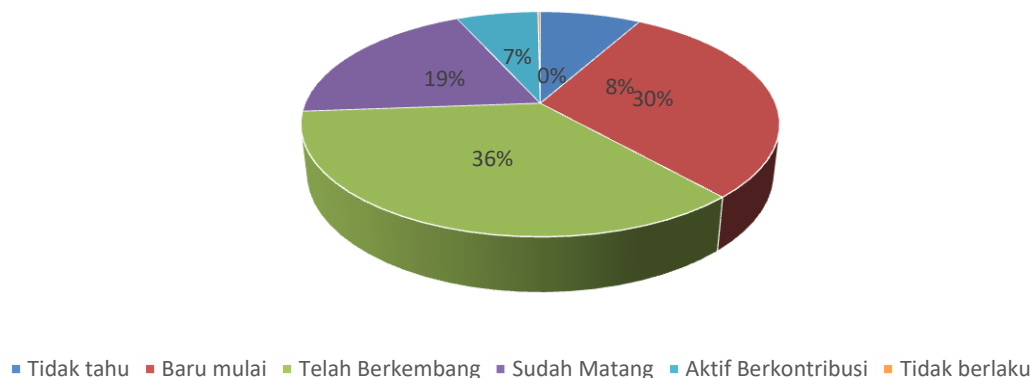
Gambar 5. Hasil Kuesioner – Aspek Green Governansi

Berdasarkan gambar 5, sebagian besar responden mempersepsikan bahwa praktik Governansi sudah berkembang dengan baik (39%) dan matang (27%). Kontribusi aktif praktik Governansi bagi penciptaan kinerja berprinsip masih belum signifikan, karena tidak banyak Responden yang meyakini hal ini (12%). Di lain pihak, masih cukup banyak Responden (14%) yang menganggap praktik Governansi baru mulai berkembang bahkan ada juga Responden (6%) yang tidak mengetahui perihal praktik Governansi di Gambar 6. Hasil Kuesioner – Aspek Governansi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa meski praktik green governansi diyakini telah berkembang dan matang, namun kemanfaatannya bagi penciptaan kinerja berprinsip masih perlu ditingkatkan lagi.



Gambar 6. Hasil Kuesioner – Aspek Manajemen Risiko

Berdasarkan gambar 6, sebagian besar responden meyakini bahwa praktik Manajemen Risiko sudah berkembang dengan baik (51%) bahkan sudah matang (18%). Namun, baru sebagian kecil Responden (7%) yang mengakui Manajemen Risiko telah aktif berkontribusi bagi penciptaan kinerja berprinsip di BPKH. Di lain pihak, masih cukup banyak Responden (13%) yang menganggap praktik Manajemen Risiko baru mulai berkembang bahkan ada juga Responden (8%) yang tidak mengetahui tentang praktik Manajemen Risiko. Hal ini dapat disimpulkan bahwa meski praktik Manajemen Risiko diyakini telah berkembang dan matang, namun masih belum memberikan manfaat yang signifikan bagi penciptaan kinerja hasil terlampir pada gambar 7.



Gambar 7. Hasil Kuesioner – Aspek Kepatuhan.

Berdasarkan gambar 7, Sebagian besar responden meyakini bahwa praktik Manajemen Kepatuhan sudah berkembang dengan baik (36%) bahkan sudah matang (19%). Namun, baru sebagian kecil Responden (7%) yang mengakui Manajemen Kepatuhan telah aktif berkontribusi bagi penciptaan kinerja banyak juga Responden (30%) yang menganggap praktik Manajemen Kepatuhan baru mulai berkembang, bahkan masih ada Responden (8%) yang tidak mengetahui tentang praktik Manajemen Kepatuhan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa ada keraguan perihal praktik perkembangan praktik Manajemen Kepatuhan di PT Sinar Sosro sehingga hal ini harus diperjelas lagi. Hal lain yang juga perlu mendapat perhatian adalah bahwa praktik Manajemen Kepatuhan dianggap masih belum memberikan manfaat yang signifikan bagi penciptaan kinerja berprinsip di Badan pengelola keuangan non perbankan di Indoonesia.

Rekomendasi Hasil Gap Analysis

Setelah data terkumpul dari hasil tinjauan dokumen, hasil kuesioner persepsi, dan wawancara dengan pimpinan, rekomendasi usulan dalam rangka penerapan Green GRK terintegrasi Badan pengelola keuangan non perbankan di Indonesia adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Rekomendasi berdasarkan hasil *Gap Analysis*

FASE	REKOMENDASI
Phase 1: Plan	1. Perlu penetapan kejelasan struktur, akuntabilitas, wewenang, dan tanggung jawab dalam pelaksanaan Green GRK terintegrasi 2. Perlu adanya penyesuaian model bisnis dan penetapan sasaran yang bisa mengakomodasi kebijakan Green GRK terintegrasi (pencapaian kinerja berprinsip) 3. Perlu adanya penyusunan pedoman, sasaran, serta rencana implementasi sistem Green GRK terintegrasi 4. Perlu adanya penetapan kualifikasi SDM yang menunjang implementasi Green GRK terintegrasi 5. Perlu adanya kajian mengenai kebutuhan dukungan teknologi informasi dalam menunjang pelaksanaan Green GRK terintegrasi
Phase 2: Do	6. Melakukan kaji ulang terhadap <i>risk universe</i> berdasarkan konteks dan sumber risiko terkini yang dihadapi organisasi 7. Perlu adanya penyusunan rencana pengembangan SDM untuk menunjang pelaksanaan Green GRK terintegrasi 8. Perlu adanya penyusunan rencana pengembangan teknologi informasi yang mendukung pelaksanaan Green GRK terintegrasi
Phase 3&4: Check & Act	9. Perlu adanya evaluasi berkala terhadap pelaksanaan Green GRK terintegrasi sehingga bisa menunjang perbaikan berkelanjutan

SIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian pada tahap 1, 2, dan 3, beberapa kesimpulan yang bisa diambil, yaitu Terdapat environment yang memadai dalam pelaksanaan Green GRK terintegrasi di Badan pengelola keuangan non perbankan di Indonesia. Hal ini ditunjukkan dengan persepsi yang tinggi (umumnya menyatakan telah berkembang) atas berbagai aspek dalam bidang Green GRK yang saat ini ada di Badan pengelola keuangan non perbankan di Indonesia. Perlu adanya langkah untuk peningkatan efektivitas penerapan Green GRK terintegrasi melalui adanya penetapan kejelasan akuntabilitas, penetapan sasaran, pembuatan pedoman dan manual, peningkatan infrastruktur dan sumber daya, mekanisme pendistribusian dokumen dan informasi, serta mekanisme monitoring & review secara berkala yang memastikan adanya aktivitas peningkatan berkelanjutan. pimpinan di Badan pengelola keuangan non perbankan di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Febrianti, F. D., Sugiyanto, S., & Fitria, J. R. (2020). Green Intellectual Capital Conservatism Earning Management, To Future Stock Return As Moderating Stock Return (Study Of Mining Companies In Indonesia Listed On Idx For The Period Of 2014-2019). *The Accounting Journal Of Binaniaga*, 5(2), 141-154.
- GRC Forum Indonesia. (2020). Panduan Mencapai Model Keunggulan Governance, Risk, And Compliance (Grc).
- Iso. (2018). Iso 31000 - Risk Management — Guidelines.
- Iso. (2018). Iso Handbook The Integrated Use Of Management System Standards (Iumss).
- Iso. (2020). Iso 37000/Dis - Guidance For The Governance Of Organizations.
- Iso. (2021). Iso 37301 - Compliance Management Systems — Requirements With Guidance For Use.
- Knkg. (2019). Pedoman Umum Governansi Korporat Indonesia.
- Oceg. (2019). Grc Maturity Survey.
- Nadi, L., & Wenten, I. K. (2020). Studi Kelayakan Bisnis.
- Romadhina, A. P. (2020). Pengantar Ilmu Ekonomi Mikro Dan Makro
- Rebelo, M. F., Santos, G., & Silva, R. (2015). Integration Of Standardized Management Systems: A Dilemma?. *Systems*, 3(2), 45-59.
- Sugiyanto, S., & Fitria, J. R. (2020, November). Effect Of Csr And Leverage To Tax Aggressiveness With Managerial Ownership As Moderating. In *Proceedings International Seminar On Accounting Society* (Vol. 2, No. 1, Pp. 58-65).
- Sugiyanto, S., & Tukiyyat, T. (2021). Financial Contagion And Good Corporate Governance On Bank Companies Performance In Indonesian Stock Exchange. *Eaj (Economic And Accounting Journal)*, 4(3), 164-178.
- Sugiyanto, S., Kartolo, R., & Maddinsyah, A. (2021). Intervining Debt Policy The Effect Free Cash Flow And Investment Opportunity Set To Dividend Policy. *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management And Business*, 4(3), 642-652.
- Sugiyanto, S., & Candra, A. (2019). Good Corporate Governance, Conservatism Accounting, Real Earnings Management, And Information Asymmetry On Share Return. *Jiafe (Jurnal Ilmiah Akuntansi Fakultas Ekonomi)*, 4(1), 9-18.
- Syafrizal, S., & Sugiyanto, S. (2022). Pengaruh Capital Intensity, Intensitas Persediaan, dan Leverage terhadap Agresivitas Pajak (Studi pada Perusahaan Pertambangan Terdaftar Idx 2017-2021). *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 5(3), 829-842.