



## **INTEGRASI MANAJEMEN KUALITAS SNI DAN ISO DI PERUSAHAAN BADAN USAHA MILIK NEGARA**

**Arief Yunan<sup>1</sup>**

**Evan Nugraha<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Fakultas Sainat dan Teknologi, Universitas Muhammadiyah Bandung

Email : [aryunan@umbandung.ac.id](mailto:aryunan@umbandung.ac.id)

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Universitas Jenderal Achmad Yani

Email : [evannugraha@mn.unjani.ac.id](mailto:evannugraha@mn.unjani.ac.id)

### ***Abstract***

Implementing GCG in companies is an important standard for increasing trust, accountability and encouraging long-term business sustainability. However, limited resources and time encourage every company to have an efficient framework for implementing management system principles, so that integrating management systems becomes an important step in achieving company goals. It is very important for BUMN to implement GCG so that they can operate better with an efficient framework in implementing GCG principles in the context of company operations and management in relation to the implementation of ISO which has the basic principles of a framework for a quality management system. From the problems above, there are still many BUMNs that have not implemented GCG principles. This case proves that there is a lack of transparency principles in the management of BUMN. This case shows serious problems in the operational implementation of GCG principles in several BUMNs in Indonesia. Therefore, the integration of the application of SNI ISO standards in BUMN can help organizations achieve operational excellence in the complexity of the business environment more effectively, such as the integrated application of SNI ISO 9001, SNI ISO 14001, SNI ISO 45001, SNI ISO 37001, and SNI ISO 55001.

**Keywords:** *Good Corporate Governance, International Organization for Standardization, BUMN*

### **Abstrak**

Penerapan GCG dalam perusahaan menjadi standar penting untuk meningkatkan kepercayaan, akuntabilitas, dan mendorong keberlanjutan bisnis jangka panjang. Namun keterbatasan sumber daya dan waktu, mendorong setiap perusahaan memiliki kerangka kerja yang efisien dalam menerapkan prinsip sistem manajemen, sehingga pengintegrasian sistem manajemen menjadi langkah penting dalam mencapai tujuan perusahaan. BUMN dalam penerapan GCG menjadi sangat penting agar dapat beroperasi secara lebih baik dengan kerangka kerja yang efisien dalam menerapkan prinsip GCG dalam konteks operasional dan manajemen perusahaan berkaitan dengan penerapan ISO yang memiliki prinsip dasar kerangka kerja untuk sistem manajemen yang berkualitas. Dari masalah diatas masih banyak BUMN yang belum menerapkan prinsip GCG. Kasus tersebut membuktikan bahwa kurangnya prinsip transparansi dalam pengelolaan manajemen di BUMN. Kasus ini menunjukkan masalah serius dalam penerapan operasional prinsip GCG di beberapa BUMN di Indonesia. Oleh karena itu integrasi penerapan standar SNI ISO pada BUMN dapat membantu organisasi dalam mencapai keunggulan operasional dalam kompleksitas lingkungan bisnis dengan lebih efektif seperti penerapan terpadu SNI ISO 9001, SNI ISO 14001, SNI ISO 45001, SNI ISO 37001, dan SNI ISO 55001.

**Kata Kunci:** *Good Corporate Governance, International Organization for Standardization, BUMN*

## **PENDAHULUAN**

*Good Corporate Governance* (GCG) merupakan prinsip tata kelola perusahaan yang baik, yang dibangun untuk menciptakan kepercayaan *stakeholders* terhadap perusahaan, sebagai seperangkat sistem yang mengatur, mengelola dan mengawasi proses pengendalian usaha suatu perseroan untuk memberikan nilai tambah, sekaligus sebagai bentuk perhatian kepada stakeholder, karyawan, kreditor

dan masyarakat sekitar agar terciptanya suatu pola atau lingkungan kerja manajemen yang bersih, transparan, dan professional (Syofyan, 2021). Prinsip ini diambil dari *good governance* atau tata kelola pemerintahan yang bersih dan transparan. Penerapan GCG mengacu pada peraturan menteri nomor Per-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola yang Baik (*Good Corporate Governance*), peraturan menteri nomor Per-09/MBU/2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri BUMN dan peraturan menteri nomor Per-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang baik pada BUMN. Penerapan prinsip GCG diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan nilai ekonomi jangka panjang bagi para pemangku kepentingan (*Stakeholder*) (Di Luozzo et al., 2020); (Bakhri & Herawati, 2019); (Safiih, 2020). Penerapan GCG dalam perusahaan kini menjadi standar penting untuk meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, memastikan akuntabilitas, dan mendorong keberlanjutan bisnis jangka panjang. Keterbatasan sumber daya dan waktu, mendorong setiap perusahaan memiliki kerangka kerja yang efisien dalam menerapkan prinsip-prinsip tersebut tanpa mengulang-ulang siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) pada setiap sistem manajemen, sehingga pengintegrasian sistem manajemen menjadi langkah penting dalam mencapai tujuan perusahaan (Suprpto et al., 2023); (Lopes et al., 2022); (Rizky Amalia Putri, 2021).

BUMN memiliki peran strategis dalam perekonomian nasional, sehingga penerapan GCG menjadi sangat penting agar BUMN dapat beroperasi secara efisien, efektif, dan bertanggung jawab. Terkait dengan pengelolaan BUMN di Indonesia dengan penerapan GCG terhambat oleh setidaknya tiga faktor, yaitu: 1) terlalu banyaknya kepentingan dari pemerintah, terkadang bertolak belakang, sehingga menyulitkan manajemen BUMN dalam menentukan objektif perusahaan; 2) manajemen diberikan kewenangan terbatas atau terlalu kuat aroma politik dalam penempatan direksi, sehingga menyulitkan pengambilan keputusan yang objektif; dan 3) manajemen diberikan sistem insentif yang kurang menarik sehingga kinerjanya terbatas (Aldiansyah & Rijanti, 2021); (Isharyanto et al., 2020).

Kerangka kerja yang efisien dalam menerapkan prinsip-prinsip GCG dalam konteks operasional dan manajemen perusahaan berkaitan dengan penerapan ISO (*International Organization for Standardization*) yang memiliki prinsip dasar menyediakan kerangka kerja untuk sistem manajemen yang berkualitas (Borrego, 2021); (Tijow & Hayat, 2021); (M.Kom & Naufal AII zza, 2021); (Zhao et al., 2020). Selanjutnya konsep ini bertujuan untuk meningkatkan keberlanjutan dan keberhasilan jangka panjang sebuah organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi dan memenuhi ekspektasi pemangku kepentingan. GCG melakukannya melalui tata kelola yang baik, sementara ISO melakukannya melalui penerapan sistem manajemen yang efektif dan efisien. ISO 37001: 2016 dapat menjadi salah satu pedoman dasar bagi BUMN untuk menerapkan GCG sesuai dengan peraturan menteri nomor: PER-01/MBU/2011 dengan rekomendasi agar BUMN menerapkan GCG mengacu pada ISO 37001: 2016, meskipun ISO ini bukanlah satu-satunya pedoman karena beberapa hal lain yang harus dipenuhi dalam GCG yang kerangka kerjanya tidak dapat dipenuhi dalam ISO 37001: 2016 (Hanindita et al., 2021); (Fauzi, 2019). Sama halnya dengan menganalisis ketidakefektifan GCG dalam pencegahan korupsi pada BUMN, menyimpulkan bahwa BUMN yang memiliki program pengendalian gratifikasi untuk mencegah korupsi dengan membentuk Unit Pengendalian Gratifikasi (UPG) dan menyediakan *Whistle Blowing System*, namun program tersebut belum efektif dalam mengurangi dan menghilangkan perilaku korupsi pejabat BUMN karena kurangnya kepemimpinan, integritas, dan nilai-nilai dari pejabat BUMN dalam mencegah korupsi, dan tidak fokus pada pencegahan korupsi (Saptono & Purwanto, 2022). Upaya pencegahan KKN khususnya korupsi di BUMN di antaranya dapat dilakukan melalui kebijakan penerapan ISO 37001 (Sistem Manajemen Anti-Suap/Kebijakan SMAP) (Hanindita et al., 2021). Dari masalah diatas masih banyak BUMN yang tidak menerapkan prinsip GCG. Dilansir oleh laman Media Indonesia (2019), kasus suap yang dilakukan oleh para direktur utama. Kasus tersebut membuktikan bahwa kurangnya prinsip transparansi dalam pengelolaan manajemen di BUMN (Amarilia et al., 2002). Kasus-kasus ini menunjukkan masalah serius dalam penerapan prinsip-prinsip GCG di beberapa BUMN di Indonesia. Kasus-kasus yang terjadi pada BUMN tersebut seharusnya menjadi pelajaran bagi BUMN lainnya untuk lebih memperhatikan dan memperkuat penerapan GCG dalam operasionalnya (Saptono & Purwanto, 2022). Sebagai entitas yang menggunakan dana publik, BUMN memiliki tanggung jawab ekstra untuk beroperasi dengan integritas dan transparansi. GCG sebagai prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundangan dan etika berusaha. Masalah yang dihadapi BUMN adalah ketidakefektifan GCG dalam pencegahan korupsi, program pengendalian gratifikasi untuk mencegah korupsi dengan membentuk Unit Pengendalian Gratifikasi (UPG) dan menyediakan *Whistle Blowing System*, ternyata belum efektif

dalam mengurangi dan menghilangkan perilaku korupsi pejabat BUMN karena kurangnya kepemimpinan, integritas, dan nilai-nilai dari pejabat BUMN dalam mencegah korupsi, dan tidak fokus pada pencegahan korupsi. Salah satu usaha penanganan dari masalah diatas diantaranya dengan mengintegrasikan standar-standar ini dapat membantu organisasi termasuk BUMN dalam mengatasi berbagai masalah yang sering muncul dalam pengelolaan bisnis mereka dengan lebih efektif, efisien, dan komprehensif (Aldiansyah & Rijanti, 2021; Bakhri & Herawati, 2019; Gunawan & Alfiah, 2019; Pratiwi & Supriyadi, 2019; B. D. Putri & Putri, 2022; Safi, 2020; Pramowo & Widayati, 2019; (Isharyanto et al., 2020). Ini juga dapat memungkinkan untuk mengambil langkah-langkah proaktif dalam menghadapi perubahan dan tantangan di masa depan. Penerapan terintegrasi membawa banyak manfaat, termasuk birokrasi yang berkurang dan biaya manajemen, proses sertifikasi lebih disederhanakan, peningkatan manajemen internal, dan peningkatan berkelanjutan fasilitas (Wibowo, 2022). Pengintegrasian standar-standar ISO (seperti ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 37001, dan ISO 55001) dibutuhkan untuk mengatasi beberapa fenomena persoalan yang sering muncul dalam berbagai organisasi termasuk BUMN (Martínez et al., 2021); (Meidian, 2021); (Bravi et al., 2019); (Armawati et al., 2018) (Darabont et al., 2018); (Muzaimi et al., 2017); (Nur Cahyo, 2016).

## KAJIAN PUSTAKA

*Good Corporate Governance* (GCG) merupakan kerangka kerja tata kelola perusahaan yang baik yang diterapkan untuk memastikan transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan dalam pengelolaan perusahaan (Du et al., 2018). Prinsip ini diambil dari *good governance* atau tata kelola pemerintahan yang bersih dan transparan. Penerapan prinsip GCG diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan nilai ekonomi jangka panjang bagi para pemangku kepentingan. Penerapan GCG dalam perusahaan akan lebih efektif dan efisien dengan menerapkan sistem ,managemem terintegrasi karena perusahaan memiliki kerangka kerja yang efisien dalam menerapkan prinsip-prinsip tersebut tanpa mengulang-ulang siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) pada setiap sistem manajemen. Secara keseluruhan, setiap standar SNI ISO mendukung prinsip-prinsip dasar GCG, seperti transparansi, akuntabilitas, integritas, dan tanggung jawab sosial. BUMN dengan menerapkan standar tersebut, dapat memperkuat komitmennya terhadap tata kelola yang baik dan meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan (Saptono & Purwanto, 2022); (Anttila & Jussila, 2021). Standar internasional yang berfokus pada berbagai aspek manajemen dalam berbagai konteks serta keterkaitannya dengan standar lainnya di antaranya (Rogala & Wawak, 2021); yaitu:

1. SNI ISO 9001:2015 (Sistem Manajemen Mutu). Fokus pada pengembangan dan penerapan sistem manajemen mutu untuk memastikan bahwa organisasi memenuhi kebutuhan pelanggan dan pemangku kepentingan terkait produk atau layanan yang disediakan. Bisa menjadi dasar bagi organisasi untuk mengembangkan sistem manajemen terintegrasi yang mencakup aspek-aspek lain seperti lingkungan, kesehatan dan keselamatan kerja, dan manajemen risiko (Kartono & Soediantono, 2022); (Anuar Syahdan et al., 2021); (Ruth, 2021); (Purwanto et al., 2020); (ISO 2008, 2020).
2. SNI ISO 14001:2015 (Sistem Manajemen Lingkungan). Fokus pada upaya organisasi untuk mengidentifikasi, mengurangi, dan mengelola dampak lingkungan dari aktivitas mereka. Sering kali diintegrasikan dengan SNI ISO 9001 untuk menciptakan Sistem Manajemen Terpadu yang menggabungkan manajemen mutu dan lingkungan (Fischer, 2021); (Midor & Wilkowski, 2021); (SNI, 2015).
3. SNI ISO 45001:2018 (Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja). Berfokus pada upaya organisasi untuk mencegah kecelakaan, cedera, dan penyakit yang terkait dengan pekerjaan mereka. Dapat diintegrasikan dengan SNI ISO 9001 dan SNI ISO 14001 untuk menciptakan Sistem Manajemen Terpadu yang mencakup aspek-aspek mutu, lingkungan, dan keselamatan kerja (Anggraeni et al., 2022); (Pauliková et al., 2022).
4. SNI ISO 37001:2016 (Sistem Manajemen Anti Penyuapan). Fokus pada pencegahan, identifikasi, dan penanganan tindakan korupsi dan penyuapan di dalam organisasi. Dapat diintegrasikan dengan standar lain, terutama jika organisasi memiliki risiko penyuapan yang tinggi dalam operasi mereka (SNI, 2015); (Darabont et al., 2018).

5. SNI ISO 55001:2014 (Manajemen Aset). Berkaitan dengan pengelolaan aset organisasi untuk mencapai tujuan bisnis dan memaksimalkan nilai aset. Dapat berinteraksi dengan ISO 9001 dan ISO 14001 dalam konteks manajemen risiko dan keberlanjutan operasi organisasi (Nawir et al., 2022); (Nur Cahyo, 2016).

Keterkaitan antara standar-standar ini tergantung pada tujuan dan kebutuhan organisasi. Beberapa organisasi mungkin memilih mengintegrasikan beberapa standar dalam satu Sistem Manajemen Terpadu untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan mutu, lingkungan, keselamatan, dan aset mereka. Pendekatan ini juga bergantung pada kompleksitas organisasi dan risiko yang dihadapinya. Integrasi standar-standar ini dapat membantu organisasi meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, dan memastikan kepatuhan terhadap persyaratan hukum dan regulasi yang berlaku. Keputusan untuk mengintegrasikan standar harus didasarkan pada kebutuhan dan tujuan unik dari organisasi tersebut (Saputro, 2023).

GCG merupakan kerangka kerja tata kelola perusahaan yang baik yang diterapkan untuk memastikan transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan dalam pengelolaan perusahaan (Du et al., 2018). Sementara itu, beberapa standar SNI (Standar Nasional Indonesia) ISO sebagai standar internasional yang telah diadopsi oleh Indonesia untuk berbagai aspek pengelolaan perusahaan. Hubungan antara GCG dengan setiap SNI ISO diantaranya (Laksana et al., 2020):

1. SNI ISO 9001 (Sistem Manajemen Mutu). GCG menekankan pada pengelolaan perusahaan yang berkualitas dan transparan. SNI ISO 9001 adalah standar untuk sistem manajemen mutu yang memastikan perusahaan menyediakan produk atau jasa yang memenuhi persyaratan kualitas dan kepuasan pelanggan. Dengan menerapkan ISO 9001, perusahaan dapat menunjukkan komitmennya terhadap kualitas, salah satu pilar penting dari GCG (Meidian, 2021).
2. SNI ISO 14001 (Sistem Manajemen Lingkungan). Salah satu aspek dari GCG adalah tanggung jawab sosial perusahaan terhadap lingkungan. SNI ISO 14001 memberikan kerangka kerja untuk perusahaan dalam mengidentifikasi, mengelola, memonitor, dan meningkatkan kinerja lingkungan mereka. Dengan mengadopsi ISO 14001, perusahaan menunjukkan komitmennya terhadap tanggung jawab lingkungan, sesuai dengan prinsip GCG (SNI, 2015).
3. SNI ISO 45001 (Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja). Kesejahteraan dan keselamatan karyawan adalah salah satu aspek penting dari GCG. SNI ISO 45001 membantu perusahaan mengembangkan dan memelihara lingkungan kerja yang aman dan sehat. Menerapkan standar ini menunjukkan bahwa perusahaan menghargai kesejahteraan karyawannya, yang selaras dengan prinsip GCG (Ibenrissoul et al., 2023).
4. SNI ISO 37001 (Sistem Manajemen Anti-Penyuapan). Integritas dan transparansi adalah pilar utama dari GCG. SNI ISO 37001 dirancang untuk membantu perusahaan mencegah, mendeteksi, dan menangani risiko penyuapan. Dengan mengadopsi standar ini, perusahaan menunjukkan komitmennya untuk beroperasi dengan integritas dan transparansi, sesuai dengan prinsip GCG (K. T. Putri, 2023).
5. SNI ISO 55001 (Sistem Manajemen Aset). GCG menekankan pada pengelolaan sumber daya perusahaan secara efektif dan berkelanjutan. SNI ISO 55001 memberikan kerangka kerja untuk pengelolaan aset secara optimal. Dengan menerapkan ISO 55001, perusahaan dapat menunjukkan komitmennya dalam mengelola aset dengan cara yang paling efisien dan efektif melalui proses realisasi nilai aset yang dilakukan dengan menyeimbangkan aspek keuangan, biaya sosial dan lingkungan, risiko, kualitas pelayanan dan kinerja yang berhubungan dengan aset, yang sejalan dengan prinsip GCG (Trisnawati et al., 2019); (PT Bukit Asam Tbk, 2020).

## METODE PENELITIAN

Kegiatan penelitian ini dilakukan di salah satu perusahaan BUMN di Indonesia. Ruang lingkup penelitian mencakup tentang manajemen kualitas dan implementasi serta integrasi dari beberapa standar kualitas yang berlaku di Indonesia. Metodologi penelitian menggunakan pendekatan deskriptif qualitative research dengan teknik pengambilan menggunakan wawancara dan *Focus Group Discussion (FGD)*.

### **Langkah Mengintegrasikan SNI ISO**

Integrasi standar SNI ISO seperti SNI ISO 9001:2015 (Sistem Manajemen Mutu), SNI ISO 14001:2015 (Sistem Manajemen Lingkungan), SNI ISO 45001:2018 (Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja), ISO 37001:2016 (Sistem Manajemen Anti Penyuapan), dan SNI ISO 55001:2014 (Manajemen Aset) dapat memberikan manfaat dalam mengelola berbagai aspek bisnis dengan lebih efisien. Integrasi standar-standar SNI ISO memerlukan perencanaan dan komitmen yang kuat dari organisasi, selain dapat menghemat waktu, sumber daya, dan menghasilkan manfaat tambahan dalam bentuk efisiensi operasional dan perbaikan kinerja berkelanjutan. Berikut adalah langkah-langkah umum untuk mengintegrasikan standar-standar ini:

1. Identifikasi Persyaratan Bersama. Identifikasi persyaratan yang bersamaan atau serupa di antara standar-standar tersebut. Misalnya, konsep manajemen risiko, perencanaan, pengukuran kinerja, dan audit internal ada dalam banyak standar tersebut.
2. Tentukan Lingkup Integrasi. Tentukan ruang lingkup integrasi, yaitu area atau proses bisnis mana yang akan diintegrasikan. Dimungkinkan memilih untuk mengintegrasikan semua standar ke dalam satu sistem manajemen terpadu atau hanya mengintegrasikan beberapa aspek tertentu.
3. Tentukan Kepemimpinan dan Tanggung Jawab. Pastikan adanya komitmen dari tingkat kepemimpinan dan penunjukan individu atau tim yang akan bertanggung jawab atas implementasi dan pemeliharaan sistem manajemen terpadu.
4. Analisis Gap. Lakukan analisis gap untuk mengidentifikasi perbedaan antara persyaratan masing-masing standar dengan persyaratan yang sudah ada di organisasi. Ini akan membantu dalam merencanakan langkah-langkah integrasi.
5. Pengembangan Dokumentasi Integrasinya. Buat dokumen-dokumen yang menggabungkan persyaratan dari berbagai standar ke dalam satu sistem terpadu. Ini termasuk kebijakan, prosedur, instruksi kerja, dan formulir yang diperlukan.
6. Pelatihan dan Kesadaran. Berikan pelatihan kepada personel untuk memastikan pemahaman mereka tentang sistem manajemen terpadu dan persyaratan standar yang terkait.
7. Implementasi dan Pemantauan. Implementasikan sistem manajemen terpadu sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Monitor kinerja sistem dan lakukan pengukuran sesuai dengan persyaratan standar yang diintegrasikan.
8. Audit dan Tinjauan Manajemen. Lakukan audit internal untuk memastikan bahwa sistem berfungsi dengan baik dan mematuhi persyaratan standar yang diintegrasikan. Selain itu, lakukan tinjauan manajemen secara berkala untuk memastikan kesesuaian dan terus-menerus meningkatkan sistem.
9. Perbaikan Berkelanjutan. Gunakan hasil audit dan tinjauan manajemen untuk mengidentifikasi peluang perbaikan dan tindakan koreksi yang diperlukan untuk memperbaiki sistem.
10. Sertifikasi (Opsional). Jika organisasi ingin mendapatkan sertifikasi eksternal, dapat menghubungi lembaga sertifikasi yang kompeten untuk memulai proses sertifikasi untuk sistem manajemen terpadu.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Hasil**

Penerapan standar SNI ISO pada perusahaan, khususnya pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), mempengaruhi berbagai aspek operasional dan manajemen. Integrasi penerapan SNI ISO 9001 (Manajemen Mutu), SNI ISO 14001 (Manajemen Lingkungan), SNI ISO 45001 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja), SNI ISO 37001 (Anti Penyuapan), dan SNI ISO 55001 (Manajemen Aset) pada BUMN akan memberikan hasil penerapan sistem manajemen terintegrasi membawa banyak manfaat, termasuk birokrasi yang berkurang dan biaya manajemen, proses sertifikasi lebih disederhanakan, peningkatan manajemen internal, dan peningkatan berkelanjutan, sebagai berikut:

1. Peningkatan Kualitas Produk dan Layanan: Dengan SNI ISO 9001, BUMN akan memiliki prosedur yang lebih sistematis dalam menjaga kualitas produk atau layanan mereka, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan pelanggan.
2. Pengelolaan Lingkungan yang Berkelanjutan: SNI ISO 14001 memastikan bahwa BUMN mempertimbangkan dampak lingkungan dalam operasional mereka, mengurangi dampak negatif, dan meningkatkan efisiensi sumber daya.

3. Peningkatan Keselamatan dan Kesehatan Kerja: Dengan SNI ISO 45001, BUMN akan fokus pada pencegahan kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman dan sehat.
4. Mengurangi Risiko Penyipuan: SNI ISO 37001 akan membantu BUMN dalam menerapkan sistem yang dapat mencegah, mendeteksi, dan menangani risiko penipuan, memastikan operasi yang lebih etis dan transparan.
5. Pengelolaan Aset yang Efektif: SNI ISO 55001 akan mengarahkan BUMN untuk mengelola aset mereka secara efisien, memaksimalkan nilai aset sambil meminimalkan biaya total kepemilikan.
6. Sinergi Operasional: Dengan mengintegrasikan berbagai standar SNI ISO, BUMN dapat menghilangkan duplikasi prosedur dan memastikan bahwa semua aspek operasional dan manajemen saling mendukung.
7. Peningkatan Reputasi: Penerapan dan sertifikasi berbagai standar SNI ISO dapat meningkatkan reputasi BUMN di mata pemangku kepentingan, investor, dan publik, menunjukkan komitmen BUMN terhadap kualitas, integritas, dan tanggung jawab sosial.
8. Pengurangan Biaya: Dengan integrasi sistem, BUMN dapat mengurangi biaya operasional dengan menghindari duplikasi sumber daya dan meningkatkan efisiensi.
9. Kemudahan dalam Audit dan Pemeriksaan: Auditor dan pemeriksa akan menemukan proses yang lebih terstruktur dan terdokumentasi dengan baik, memfasilitasi proses audit dan sertifikasi.

## PEMBAHASAN

### Integrasi ISO pada BUMN

Integrasi penerapan standar SNI ISO pada BUMN membantu organisasi dalam mencapai keunggulan operasional, memenuhi harapan pemangku kepentingan, dan menavigasi kompleksitas lingkungan bisnis dengan lebih efektif. Penerapan terpadu ini memastikan bahwa BUMN dapat menghadapi tantangan kontemporer dengan responsif dan tanggap. Informasi secara sistematis tentang fokus masing-masing standar, manfaat dari penerapannya, serta area kunci yang berpotensi tumpang tindih diperlihatkan dalam bentuk Tabel integrasi penerapan SNI ISO 9001, SNI ISO 14001, SNI ISO 45001, SNI ISO 37001, dan SNI ISO 55001 pada perusahaan BUMN sebagai berikut:

**Tabel 1. Integrasi Penerapan SNI ISO**

Standar ISO	Fokus Utama	Manfaat untuk BUMN	Area Potensi Tumpang Tindih
SNI ISO 9001	Manajemen Mutu	Peningkatan kualitas produk/layanan; Kepuasan pelanggan	Dokumentasi, audit, tinjauan manajemen
SNI ISO 14001	Manajemen Lingkungan	Pengurangan dampak lingkungan; Hemat sumber daya	Dokumentasi, audit, evaluasi kinerja
SNI ISO 45001	Kesehatan & Keselamatan Kerja	Peningkatan keselamatan kerja; Pengurangan insiden	Dokumentasi, audit, pelatihan
SNI ISO 37001	Anti Penipuan	Operasi yang lebih etis; Pengurangan risiko hukum	Dokumentasi, audit, pelatihan
SNI ISO 55001	Manajemen Aset	Peningkatan nilai aset; Efisiensi operasional	Dokumentasi, audit, evaluasi kinerja

Sumber: Hasil Kajian, 2023.

Tabel ini menunjukkan bagaimana lima standar SNI ISO yang berbeda - SNI ISO 9001, SNI ISO 14001, SNI ISO 45001, SNI ISO 37001, dan SNI ISO 55001 - dapat diintegrasikan dalam konteks Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Berikut penjelasan rinci mengenai setiap kolom:

1. Standar SNI ISO. Kolom ini mencantumkan lima standar SNI ISO yang berbeda yang direkomendasikan untuk diterapkan oleh BUMN. Fokus Utama: Setiap standar SNI ISO memiliki area fokus khusus. SNI ISO 9001 berfokus pada manajemen mutu, yaitu meningkatkan kualitas produk atau layanan yang disediakan oleh organisasi. SNI ISO 14001 berfokus pada manajemen lingkungan, yaitu memastikan bahwa organisasi mengurangi dampak lingkungan negatif dari

operasional mereka. SNI ISO 45001 berfokus pada kesehatan dan keselamatan kerja, yaitu menciptakan lingkungan kerja yang aman dan mengurangi risiko kecelakaan. SNI ISO 37001 berfokus pada pencegahan penyuapan, yaitu memastikan bahwa organisasi beroperasi dengan etika dan integritas. SNI ISO 55001 berfokus pada manajemen aset, yaitu mengoptimalkan nilai dari aset yang dimiliki organisasi.

2. Manfaat untuk BUMN. Kolom ini menjelaskan manfaat utama dari menerapkan setiap standar SNI ISO dalam konteks BUMN. Misalnya, dengan menerapkan SNI ISO 9001, BUMN dapat meningkatkan kualitas produk atau layanannya, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan pelanggan.
3. Area Potensi Tumpang Tindih. Ketika menerapkan lebih dari satu standar SNI ISO, ada kemungkinan beberapa proses atau persyaratan akan tumpang tindih. Kolom ini menyoroti area-area potensial di mana tumpang tindih mungkin terjadi, seperti dokumentasi, audit, atau pelatihan. Mengidentifikasi area-area ini penting agar BUMN dapat mengintegrasikan proses dengan lebih efisien dan menghindari duplikasi usaha.

### Integrasi ISO sebagai Penerapan GCG

GCG adalah kerangka prinsip-prinsip dasar yang membantu organisasi dalam mengambil keputusan dan mengelola risiko untuk mencapai tujuannya. Integrasi standar SNI ISO, khususnya seperti SNI ISO 9001, SNI ISO 14001, SNI ISO 45001, SNI ISO 37001, dan SNI ISO 55001, dapat dilihat sebagai alat penting dalam menerapkan prinsip-prinsip GCG di BUMN. Pemetaan prinsip GCG ke Standar SNI ISO bertujuan untuk menunjukkan bagaimana setiap prinsip dari GCG berkorelasi dan didukung oleh berbagai standar SNI ISO.

**Tabel 2. Pemetaan Penerapan Prinsip GCG ke Standar SNI ISO**

Prinsip GCG	Standar SNI ISO Terkait	Keterangan	Indikator/Parameter GCG
Transparansi	SNI ISO 9001, SNI ISO 14001, SNI ISO 37001	Membantu organisasi dalam mendokumentasikan, mengomunikasikan, dan menyampaikan informasi dengan jelas kepada pemangku kepentingan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Frekuensi publikasi laporan keuangan dan laporan tahunan.</li> <li>● Kualitas dan kelengkapan informasi yang disajikan dalam laporan tersebut.</li> <li>● Frekuensi dan kualitas komunikasi dengan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.</li> </ul>
Akuntabilitas	SNI ISO 9001, SNI ISO 45001, SNI ISO 55001	Menekankan pertanggungjawaban organisasi dalam meningkatkan kualitas, keselamatan kerja, dan manajemen aset.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Jelasnya struktur organisasi dan tanggung jawab masing-masing unit.</li> <li>● Frekuensi evaluasi kinerja individu dan tim.</li> <li>● Kualitas dan efektivitas sistem pengendalian internal.</li> </ul>
Pertanggungjawaban	SNI ISO 37001	Fokus pada pencegahan penyuapan, memastikan organisasi beroperasi dengan integritas dan sesuai dengan regulasi yang berlaku.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kepatuhan terhadap seluruh regulasi dan peraturan yang berlaku.</li> <li>● Realisasi program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR).</li> <li>● Kualitas dan frekuensi pelaporan manajemen risiko.</li> </ul>
Independensi	SNI ISO 37001	Mencegah konflik kepentingan dan pengaruh eksternal yang mungkin	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Persentase anggota dewan direksi dan dewan komisaris yang independen.</li> </ul>

Prinsip GCG	Standar SNI ISO Terkait	Keterangan	Indikator/Parameter GCG
		mengganggu proses pengambilan keputusan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Frekuensi rapat komite-komite independen dan kualitas laporan dari rapat tersebut.</li> <li>● Jelasnya pemisahan tugas dan fungsi antara dewan direksi, dewan komisaris, dan pemegang saham.</li> </ul>
Kewajaran	SNI ISO 9001, SNI ISO 14001	Menjamin bahwa semua pemangku kepentingan diperlakukan secara adil, baik dalam kualitas produk/layanan atau dampak lingkungan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Perlindungan hak-hak pemegang saham minoritas.</li> <li>● Adanya mekanisme yang jelas dalam penyelesaian konflik kepentingan.</li> <li>● Kesetaraan dalam pemberian peluang kerja, promosi, dan kompensasi bagi karyawan.</li> <li>● Keterbukaan dalam bertransaksi dengan pemasok dan pelanggan.</li> </ul>
Integritas	SNI ISO 37001	Mencegah penyuapan dan memastikan organisasi beroperasi dengan etika dan integritas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Keberadaan dan diseminasi kode etik dan perilaku bisnis.</li> <li>● Frekuensi dan hasil pelatihan terkait kode etik.</li> <li>● Jumlah dan penanganan laporan pelanggaran yang masuk.</li> </ul>
Tanggung Jawab Sosial	SNI ISO 14001, SNI ISO 45001	Menekankan tanggung jawab sosial organisasi terhadap lingkungan dan kesejahteraan karyawan dan masyarakat sekitar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Keberadaan kebijakan dan program CSR yang jelas.</li> <li>● Anggaran yang dialokasikan untuk program CSR.</li> <li>● Realisasi dan dampak kegiatan CSR.</li> <li>● Partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam program CSR.</li> <li>● <i>Feedback</i> dan tanggapan dari masyarakat atau penerima manfaat kegiatan CSR.</li> </ul>

Sumber: Hasil Kajian, 2023

Tabel menunjukkan bagaimana setiap prinsip GCG berkaitan dengan standar SNI ISO tertentu. Setiap BUMN dapat mengadaptasi dan memperluas tabel ini berdasarkan spesifik standar SNI ISO yang diterapkan dan bagaimana mereka mendukung prinsip-prinsip GCG dalam konteks organisasi tersebut. Dengan tabel pemetaan seperti ini, organisasi dapat lebih mudah dalam mengkomunikasikan dan menjelaskan kepada pemangku kepentingan bagaimana mereka menerapkan prinsip GCG melalui penerapan standar SNI ISO.

## KESIMPULAN

Integrasi penerapan standar SNI ISO pada BUMN membantu organisasi dalam mencapai keunggulan operasional, memastikan kualitas layanan, integritas organisasi, manajemen aset yang optimal, tanggung jawab lingkungan dan kesehatan & keselamatan kerja khususnya menegaskan komitmen BUMN terhadap prinsip anti-penyuapan. Secara keseluruhan, integrasi penerapan berbagai standar SNI ISO pada BUMN bukan hanya meningkatkan kinerja internal, tetapi juga meningkatkan kepercayaan dan kepuasan dari masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan terintegrasi terhadap standar kualitas dan manajemen merupakan langkah esensial



bagi BUMN yang ingin mencapai keunggulan dalam layanan dan operasi mereka dalam penerapan GCG secara terintegrasi.

## SARAN

### Saran Praktis

Berdasarkan kesimpulan dapat diajukan rekomendasi dalam kaitan penerapan GCG secara terintegrasi seperti pembinaan Komprehensif untuk karyawan dan manajemen terkait dengan pemahaman dan penerapan standar SNI ISO yang diintegrasikan, integrasi sistem data dan proses dari semua standar SNI ISO, revisi berkala atas penerapan standar untuk memastikan relevansi dan efektivitas dalam konteks bisnis BUMN yang berlangsung, komunikasi yang efektif untuk memastikan koordinasi yang efektif dalam penerapan standar SNI ISO, fokus pada manfaat jangka panjang seperti efisiensi operasional, reputasi pasar, dan keberlanjutan bisnis. Disamping itu perlunya penerapan evaluasi risiko terintegrasi yang menyeluruh untuk memastikan semua aspek risiko, audit silang di mana tim dari satu area fokus melakukan audit pada area lain, memastikan objektivitas dan perspektif yang berbeda dalam evaluasi, pelatihan spesifik untuk setiap standar ISO agar pemahaman mendalam tetap terjaga, *feedback* mekanisme dapat memberikan *feedback* terkait penerapan standar SNI ISO, sehingga perbaikan kontinu dapat dilakukan, dan kerjasama dengan pihak ketiga seperti dengan konsultan atau pihak ketiga yang ahli dalam standar SNI ISO untuk mendapatkan wawasan dan *best practices*.

### Saran Teoritis

Integrasi standar SNI ISO pada penerapan GCG di BUMN bertujuan untuk memastikan BUMN dapat menghadapi tantangan integrasi dengan persiapan yang matang dan mendapatkan hasil maksimal dari upaya penerapan GCG. Organisasi yang mampu mengintegrasikan standar-standar ini, dapat mencapai efisiensi yang lebih tinggi, mengurangi risiko, meningkatkan mutu produk atau layanan, dan meningkatkan kepatuhan regulasi. Ini dapat membantu menciptakan nilai tambah yang signifikan dalam berbagai sektor dan industri.

## REFERENSI

- Aldiansyah, R. A., & Rijanti, T. (2021). PENGARUH KETERLIBATAN KERJA, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang). *Value: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 16(1), 302–311. <https://doi.org/10.32534/jv.v16i1.1914>
- Amarilia, I. O., Sahabuddin, Z. A., & Tumanggor, M. (2002). Penerapan Good Corporate Governance Pada Industri Pertahanan Implementation of Good Corporate Governance in the Defense. *Jurnal Ekonomi Pertahanan*, 8(1), 1–14.
- Anggraeni, L. F., Wella, W., & Suryasari, S. (2022). Evaluation of Quality Management System Using Iso 9001:2015 At Startup Company. *Ultima Management : Jurnal Ilmu Manajemen*, 14(2), 209–220. <https://doi.org/10.31937/manajemen.v14i2.2850>
- Anttila, J., & Jussila, K. (2021). ISO 9004 - A stimulating quality management standard for the creative leaders of contemporary sustainable organizations. *Production Engineering Archives*, 27(2), 148–155. <https://doi.org/10.30657/pea.2021.27.19>
- Anuar Syahdan, S., Artinah, B., Banjarmasin, S., & Program Study, A. (2021). International Journal of Trends in Accounting Research Impact of Iso 9001 Quality Management System implementation on Organizational Quality Culture and Employee Performance. *International Journal of Trends in Accounting Research*, 2(2), 2021. <https://journal.adaindonesia.or.id/index.php/ijtar/index>
- Armawati, A., Syamwil, R., & Florentinus, T. S. (2018). Implementation of Quality Management System ISO 9001:2015 Integrated with Accreditation Standards in SMK 1 Sragi. *Journal of Vocational and Career Education*, 3(2), 124–131. <https://doi.org/10.15294/jvce.v3i2.16179>
- Bakhri, S., & Herawati, C. (2019). Kesenjangan Manajemen Pelayanan Publik Di Perbatasan Kabupaten Cirebon. *Value: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 14(1), 152–165. <https://doi.org/10.32534/jv.v14i1.728>
- Borrego, A. (2021). No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析Title. 10(1), 6.

- Bravi, L., Murmura, F., & Santos, G. (2019). The ISO 9001:2015 quality management system standard: Companies' drivers, benefits and barriers to its implementation. *Quality Innovation Prosperity*, 23(2), 64–82. <https://doi.org/10.12776/QIP.V23I2.1277>
- Darabont, D. C., Bejinariu, C., Ionita, I., Bernevig-Sava, M. A., Baci, C., & Baci, E. R. (2018). Considerations on improving occupational health and safety performance in companies using iso 45001 standard. *Environmental Engineering and Management Journal*, 17(11), 2711–2718. <https://doi.org/10.30638/eemj.2018.270>
- Di Luozzo, S., Varisco, M., & Schiraldi, M. M. (2020). The diffusion of international standards on managerial practices. *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 1–17. <https://doi.org/10.1177/1847979020921611>
- Du, J., Li, W., Lin, B., & Wang, Y. (2018). Government integrity and corporate investment efficiency. *China Journal of Accounting Research*, 11(3), 213–232. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2017.03.002>
- Suprpto, Y., Alvina, J., Khesi, K., & William, W. (2023). Peran Etika, Keberlanjutan, dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dalam Bisnis Internasional. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(1), 598-606. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v6i1.3966>
- Fauzi, L. C. (2019). Review: Analisis Pengaruh Sertifikasi Iso Sebagai Sistem Manajemen Mutu Terhadap Kinerja Perusahaan. *Farmaka*, 17(1), 144–150.
- Fischer, B. D. (2021). Leadership in an Agile Project Management Environment. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 18(4). <https://doi.org/10.33423/jlae.v18i4.4606>
- Gunawan, A., & Alfiyah, A. (2019). Pengaruh Person-Job Fit Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Puskesmas Beber Cirebon). *Value: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 14(1), 166–173. <https://doi.org/10.32534/jv.v14i1.733>
- Hanindita, R. D. S., Julaeha, L., & Soewito, Y. D. L. (2021). Strengthening Anti-Bribery Governance through Integration of GCG with SNI ISO 37001: 2016 ABMS. *Asia Pacific Fraud Journal*, 6(1), 135. <https://doi.org/10.21532/apfjournal.v6i1.200>
- Ibenrissoul, A., Benjouid, Z., & Kammoun, S. (2023). Evaluating the compliance of environmental management systems: evidence from Moroccan banks. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-09-2022-0204>
- Isharyanto, Madalina, M., & Husodo, J. A. (2020). *Model Pembadanan Legal Risk Berbasis Corporate Good Governance untuk Menunjang Reformasi Badan Usaha Milik Negara*. [https://layanan.hukum.uns.ac.id/data/RENSI\\_file/Buku\\_ISHARYANTO/Ebook\\_MODEL\\_PEMBADANAN\\_LEGAL\\_RISK.pdf](https://layanan.hukum.uns.ac.id/data/RENSI_file/Buku_ISHARYANTO/Ebook_MODEL_PEMBADANAN_LEGAL_RISK.pdf)
- ISO 2008. (2020). Sistem Manajemen Mutu. *Sistem Manajemen Mutu - Persyaratan*, 1–76. [http://repository.uinsu.ac.id/9535/1/Diktat\\_Sistem\\_Manajemen\\_Mutu.pdf](http://repository.uinsu.ac.id/9535/1/Diktat_Sistem_Manajemen_Mutu.pdf)
- Kartono, A. B., & Soediantono, D. (2022). Application Suggestion of ISO 9001:2015 Quality Management System in the Defense Industry: A Literature Review. *International Journal of Social and Management Studies (Ijosmas)*, 3(3), 27–38.
- Laksana, A. H., Arifuddin, R., Burhanuddin, S., & Abdurrahman, M. A. (2020). Integration conceptual framework of quality management system - Occupational safety and health- and environment (QHSE) at PT. Wijaya Karya. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 419(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/419/1/012147>
- Lopes, A., Polónia, D., Gradim, A., & Cunha, J. (2022). Challenges in the Integration of Quality and Innovation Management Systems. *Standards*, 2(1), 52–65. <https://doi.org/10.3390/standards2010005>
- Kom, I. M., & al Izza, D. N. (2021). A Bibliometric Analysis of ISO 9000 Research from 2015 to 2020 Using VOSViewer Application. *Library Philosophy and Practice*, 1-10.
- Martínez, N. O., Carabel, T. C., & García, S. A. (2021). Review of scientific research in ISO 9001 and ISO 14001: a bibliometric analysis. *Cuadernos de Gestion*, 21(1), 29–45. <https://doi.org/10.5295/CDG.191189NO>
- Meidian. (2021). Evaluasi Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2015. *Journal of Management Nursing*, 1(01), 32–37. <https://doi.org/10.53801/jmn.v1i01.13>
- Midor, K., & Wilkowski, G. (2021). Recertification of a Quality Management System based on ISO 9001 - Is it a must for a modern manufacturing company? *Production Engineering Archives*, 27(3), 217–222. <https://doi.org/10.30657/pea.2021.27.29>

- Muzaimi, H., Chew, B. C., & Hamid, S. R. (2017). Integrated management system: The integration of ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 and ISO 31000. *AIP Conference Proceedings*, 1818(March 2015). <https://doi.org/10.1063/1.4976898>
- Nawir, M., AP, I., & Wajidi, F. (2022). INTEGRATION OF FRAMEWORK ISO 27001 AND COBIT 2019 IN SMART TOURISM INFORMATION SECURITY PT. YoY INTERNATIONAL MANAGEMENT. *Jurnal Komputer Dan Informatika*, 10(2), 122–128. <https://doi.org/10.35508/jicon.v10i2.7985>
- Nur Cahyo, W. (2016). Framework Peningkatan Kinerja Sistem Manajemen Aset Berbasis ISO 55001 & ISO 31000. In [https://books.google.com/books?hl=en%5C&lr=%5C&id=TzlCEAAQBAJ%5C&oi=fnd%5C&pg=PA1%5C&dq=manajemen+kinerja+di+industri%5C&ots=ww2kworVRf%5C&sig=7\\_ZQy5aEKJGWkzXjODPkSYBWQBU](https://books.google.com/books?hl=en%5C&lr=%5C&id=TzlCEAAQBAJ%5C&oi=fnd%5C&pg=PA1%5C&dq=manajemen+kinerja+di+industri%5C&ots=ww2kworVRf%5C&sig=7_ZQy5aEKJGWkzXjODPkSYBWQBU)
- Pauliková, A., Chovancová, J., & Blahová, J. (2022). Cluster Modeling of Environmental and Occupational Health and Safety Management Systems for Integration Support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph19116588>
- Pratiwi, V. A., & Supriyadi, G. (2019). *Jurnal Manajemen dan Akuntansi Volume XIV No . 2 Juli-Desember 2019 PENGARUH PEMBERIAN INSENTIF PRODUK TERHADAP PRODUKTIVITAS Jurnal Manajemen dan Akuntansi Volume XIV No . 2 Juli-Desember 2019 ISSN 1979-0643. XIV(2)*, 239–251.
- PT Bukit Asam Tbk. (2020). *Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) merupakan suatu keharusan bagi Perusahaan.* [https://www.idx.co.id/StaticData/NewsAndAnnouncement/ANNOUNCEMENTSTOCK/From\\_EREP/202103/804f30d918\\_73bf104c0c.pdf](https://www.idx.co.id/StaticData/NewsAndAnnouncement/ANNOUNCEMENTSTOCK/From_EREP/202103/804f30d918_73bf104c0c.pdf)
- Purwanto, A., Budi Santoso, P., & Asbari, M. (2020). *Effect Of Integrated Management System Of ISO 9001:2015 And Iso 22000:2018 Implementation To Packaging Industries Quality Performance In Banten. 4(1)*, 17–29.
- Putri, B. D., & Putri, E. (2022). Pengaruh Good Corporate Governance (GCG) dan profitabilitas terhadap nilai perusahaan. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(10), 4767–4777. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i10.1790>
- Putri, K. T. (2023). *Implementation of Anti-Bribery Management System Designed to Mitigate Bribery Risk in State-Owned Enterprises: A Case Study of Indonesia Agribusiness Industry. 2020*, 3026–3034. <https://doi.org/10.46254/au01.20220610>
- Rizky Amalia Putri. (2021). *Administrasi Publik di Era Disrupsi dan Big Data.* In *SIP Publishing.* [https://www.researchgate.net/publication/357381365\\_Administrasi\\_Publik\\_di\\_Era\\_Disrupsi\\_dan\\_Big\\_Data](https://www.researchgate.net/publication/357381365_Administrasi_Publik_di_Era_Disrupsi_dan_Big_Data)
- Rogala, P., & Wawak, S. (2021). Quality of the ISO 9000 series of standards-perceptions of quality management experts. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(4), 509–525. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-04-2020-0065>
- Ruth, K. J. (2021). Challenges that Impede Implementation of International Standards Organization (ISO) 9001:2008 in Public Corporations in Kenya. *African Journal of Education, Science and Technology*, 6(4), 23–34.
- Safiih, A. R. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Kantor Pos Cabang Kebayoran Lama-Jakarta. *Value : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 15(2), 107–116. <https://doi.org/10.32534/jv.v15i2.1085>
- Saptono, P. B., & Purwanto, D. (2022). Factors causing the ineffectiveness of Good Corporate Governance in preventing Corruption in State-Owned Enterprises. *Integritas : Jurnal Antikorupsi*, 8(1), 77–94. <https://doi.org/10.32697/integritas.v8i1.870>
- Saputro, H. N. (2023). Inovasi Pelayanan pada Organisasi Publik. In *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik (Vol. 26, Issue 1)*. <https://doi.org/10.31845/jwk.v26i1.823>
- SNI. (2015). Sistem manajemen lingkungan – Persyaratan dengan panduan penggunaan Environmental management systems –. *Standar Nasional Indonesia*.

- Pramono, S., & Widayati, A. (2019). Faktor Yang Mempengaruhi Porsi Pembiayaan Bagi Hasil (Studi Pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Di Diy Dan Jawa Tengah). *Journal Competency of Business*, 3(1), 34-50. <https://doi.org/10.47200/jcob.v3i1.668>
- Syofyan, E. (2021). *Good Corporate Governance (GCG)*.
- Tijow, L. M., & Hayat, H. (2021). Application of Good Corporate Governance (GCG) in State-Owned Enterprises. *Aristo*, 9(2), 396–411. <https://doi.org/10.24269/ars.v9i2.2545>
- Trisnawati, R., Sasongko, N., Wiyadi, & Indrawati, L. (2019). Good Corporate Governance, Corporate Social Responsibility Disclosure, and Firm Value. *International Summit on Science Technology and Humanity*, 479–489.
- Wibowo, A. (2022). *R I S I K O Manajemen*. 407.
- Zhao, X., Castka, P., & Searcy, C. (2020). Iso standards: A platform for achieving sustainable development goal 2. *Sustainability (Switzerland)*, 12(22), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su12229332>