

IMPLEMENTASI STRATEGI BERBASIS PENDEKATAN GRC (*GOVERNANCE, RISK MANAJEMEN AND COMPLIANCE*) PASCA PERATURAN OTORITAS JASA KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 9 TAHUN 2024

(Studi di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda))

Dyah Fitria Rachmawati¹, Lutfi Nurcholis²

¹Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Sultan Agung,
Semarang

²Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Sultan Agung,
Semarang

e-mail: dyahfitriarachmawati@gmail.com, lutfinurcholis@unissula.ac.id

Abstrak

Industri Bank Perkreditan Rakyat menghadapi banyak tantangan, termasuk tingginya kredit bermasalah, pengelolaan yang kurang profesional, dan tekanan regulasi baru dari OJK. Beberapa BPR bahkan kehilangan izin operasionalnya karena masalah internal dan eksternal. Untuk bertahan, BPR perlu menerapkan manajemen strategis yang baik, termasuk pendekatan GRC. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa 1) Implementasi Strategi GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul pasca POJK No. 9 Tahun 2024 diterapkan melalui tiga tahap: perencanaan (revisi kebijakan dan penguatan pengawasan), pelaksanaan (pembentukan tim internal, penggunaan ERP, dan pelatihan karyawan), serta evaluasi triwulanan untuk memastikan kepatuhan, transparansi, dan pengelolaan risiko yang efektif. 2) PT BPR Bank Daerah Gunungkidul menerapkan strategi GRC pasca POJK No. 9 Tahun 2024 dengan mengintegrasikan tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan untuk meningkatkan efisiensi dan pengambilan keputusan. Sistem ERP digunakan untuk memantau risiko secara real-time, sementara kebijakan anti-fraud dan audit internal memperkuat kepercayaan stakeholder.

Kata kunci: Implementasi, GRC, Peraturan Otoritas Jasa Keuangan

1. Pendahuluan

Berbagai peraturan dikeluarkan pemerintah untuk mendukung industri bank perekonomian rakyat yang sehat dan memiliki daya saing yang tinggi, bank perekonomian rakyat dalam menjalankan kegiatan usaha khususnya pengelolaan aset harus senantiasa memperhatikan prinsip kehati-hatian dan manajemen risiko, untuk melaksanakan ketentuan Pasal 12A dan Pasal 15 Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan, dan sejalan dengan perkembangan terkini standar akuntansi keuangan, bank perekonomian rakyat dituntut untuk menyajikan laporan keuangan yang akurat, komprehensif, dan mencerminkan kinerja bank perekonomian rakyat sesuai dengan standar akuntansi keuangan, perlu menetapkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan tentang Kualitas Aset Bank Perekonomian Rakyat (Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia, 2024)

Namun risiko pembiayaan dihadapi oleh bank pembiayaan rakyat (BPR), jangkauan layanan BPR keuangan bagi UMKM dan paling mudah dijangkau bagi masyarakat pedesaan Memiliki tingkat NonPerforming Loan (NPL) BPR tinggi karena karakteristik nasabah BPR

seperti UMKM yang rentan terhadap perubahan ekonomi menyebabkan relatif tingginya kemungkinan timbulnya pembiayaan bermasalah (Buchori et al., 2014). Berbagai tantangan yang dihadapi oleh BPR/BPRS tersebut dapat mengancam kelangsungan usahanya.

Beberapa BPR bermasalah dan berakhir tumbang. Dalam kurun waktu dua bulan saja, setidaknya [Otoritas Jasa Keuangan](#) (OJK) mencatat sebanyak enam BPR berguguran dan telah dicabut izin operasionalnya. Keenam BPR yang bangkrut dan dicabut izinnya itu diantaranya: Perumda BPR Bank Purworejo, PT BPR Bank Pasar Bhakti, PT BPR Usaha Madani Karya Mulia, BPRS Mojo Artho Kota Mojokerto, dan Koperasi BPR Wijaya Kusuma, dan PT BPR Edccash (Dwi, 2024).

BPR membutuhkan sebuah pengelolaan strategi atau manajemen strategik agar tetap bertahan ditengah regulasi yang diatur oleh pemerintah, karena pada dasarnya munculnya Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024 untuk memperkuat ketahanan permodalan bank dibarengi dengan penerapan tata kelola dan manajemen resiko, terbukti pertumbuhan aset, kredit dan DPK BPR justru mencetak hasil positif. Data statistik perbankan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menunjukkan, industri BPR mencetak laba senilai Rp 1,94 triliun sepanjang 2023. industri BPR mencetak penyaluran kredit sebanyak Rp 140,79 triliun sepanjang 2023, atau tumbuh 8,16 persen secara tahunan dibandingkan periode yang sama tahun lalu senilai Rp 129,29 triliun.

BPR seperti PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) p mengelola strategi usahanya terkait Aspek yang berkaitan dengan adanya langkah-langkah strategi dalam menentukan sebuah jalan agar tidak tertinggal oleh perkembangan masalah yang selalu muncul. Strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang (Hunger & Wheelen, 2016).

Strategi memiliki banyak pendekatan salah satunya yang diterapkan oleh PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) adalah Pendekatan *Governance, Risk Manajemen and Compliance* (GRC), Istilah GRC telah digunakan secara luas di lingkungan korporasi. Istilah GRC mencakup pendekatan organisasi terhadap tiga praktik utama: tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan. Pengelolaan GRC ini penting untuk memperkuat penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*, terutama dalam menegakkan praktik bisnis yang sehat dan memberikan nilai tambah sesuai dengan harapan para pemangku kepentingan (stakeholder) (Mujahid, 2024).

GRC adalah disiplin ilmu yang memiliki tujuan untuk menyinkronkan informasi dan aktivitas di seluruh tata kelola, dan kepatuhan untuk beroperasi lebih efisien, memungkinkan berbagi informasi yang efektif, melaporkan aktivitas secara lebih efektif, dan menghindari tumpang tindih yang sia-sia. Meskipun ditafsirkan secara berbeda oleh berbagai organisasi, GRC umumnya meliputi aktivitas seperti tata kelola perusahaan, manajemen risiko perusahaan (ERM), dan kepatuhan perusahaan terhadap undang-undang serta peraturan yang berlaku (Syueb et al., 2021).

Implementasi *governance* mendorong terciptanya persaingan yang sehat dan iklim usaha yang kondusif. Dalam konteks nasional, penerapan *governance* pada perusahaan yang ada di Indonesia sangat penting untuk mendukung pertumbuhan dan stabilitas ekonomi yang berkelanjutan (Syueb et al., 2021). Adapun tantangan terbesar dalam menerapkan *governance* adalah mengubah budaya perusahaan sehingga terbentuk kepemimpinan yang tegas, berintegritas, dan kompeten. Implementasi *governance* merupakan proses yang terus berlanjut dan selalu ada ruang untuk perbaikan. Proses ini memerlukan dedikasi dari seluruh jajaran organisasi, terutama dari para pemimpin. Namun, jika perusahaan menyadari manfaat besar dari penerapan tata kelola dan memahami bahwa penerapannya adalah suatu keharusan,

bukan hanya pilihan, maka semua pihak terkait akan terdorong untuk menerapkan tata kelola perusahaan yang baik (Syueb et al., 2021).

Dalam hal *risk management*, ada "*three lines of defence*". Tiga pendekatan ini telah banyak diimplementasikan oleh berbagai organisasi agar menjadi pondasi kapabilitas manajemen risiko di setiap jajaran yang ada beserta proses bisnisnya. Ini sering disebut sebagai Enterprise Risk Management (ERM). Lapisan pertama bertanggungjawab terhadap control environment yang kondusif. Lapisan ini menunjukkan adanya pengendalian internal yang transparansi dan efektif. Lapisan kedua bertanggungjawab untuk proses pengembangan dan pemantauan implementasi manajemen risiko yang ada pada perusahaan. Terakhir lapisan ketiga bertugas untuk meninjau dan mengevaluasi desain serta pelaksanaan manajemen risiko secara menyeluruh, dan memverifikasi bahwa sistem pertahanan pada lapisan pertama dan lapisan kedua berjalan sesuai yang diinginkan (Syueb et al., 2021).

Manajemen risiko menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan. Salah satu risiko utama yang perusahaan hadapi yaitu risiko reputasi. Sumber risiko reputasi sangat beragam, dan terdapat 13 faktor yang dapat menyebabkan munculnya risiko reputasi, antara lain kekurangan keamanan informasi, gangguan dalam sistem, kinerja mitra, risiko litigasi, risiko investasi, masalah terkait produk dan layanan, risiko kepatuhan, kecurangan, risiko kredit, kurangnya profesionalisme, kesalahan manusia, konflik kepentingan, serta risiko likuiditas (Sari & Khudr, 2024).

GRC merujuk pada segala aspek SDM, proses, teknologi, dan informasi yang mendukung perusahaan dalam mencapai kinerja yang berprinsip. Secara sederhana, GRC merupakan cara untuk mencapai kinerja yang berprinsip. GRC juga menunjukkan kemampuan yang membantu organisasi mencapai tujuan, mengatasi ketidakpastian, dan bertindak dengan integritas. Maka, kinerja yang berprinsip bisa terwujud ketika perusahaan berhasil mengintegrasikan tujuan, mengelola ketidakpastian, dan bertindak dengan integritas secara konsisten. Setiap perusahaan pasti dihadapkan pada tantangan internal dan persaingan pasar yang sengit. Melalui penerapan GRC yang efektif, perusahaan dapat mengatasi berbagai masalah yang timbul dan mengantisipasi risiko- risiko baru yang muncul (Syueb et al., 2021).

2. Kajian Pustaka / Kajian teori

a. Strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani, *strategos* atau *strategus* dengan kata jamak strategi, yang berarti cara (Alex, 2015). Strategi adalah ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa (bangsa) untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu di perang dan damai. Ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk menghadapi musuh di perang dalam kondisi yang menguntungkan. Rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus (Alwi, 2018).

Menurut istilah, strategi merupakan rencana yang mengandung cara komprehensif dan integratif yang dapat dijadikan pegangan untuk bekerja, berjuang dan berbuat guna memenangkan kompetisi (Sagala, 2017). *Strategy is unified comprehensive and integrated plan that relates the strategy advantages of the firm to the challenges of the enterprise and achieve through proper execution by the organization*" (strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan) (Iwan Purwanto, 2017).

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang dan pendek untuk manajemen efektif dari peluang dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Adapun empat elemen dalam perumusan strategi meliputi :

1) Misi

Misi adalah tujuan utama atau alasan mengapa organisasi hidup. Misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan mendasar dan membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain, juga mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani. Misi mengembangkan harapan pada karyawan dan mengkomunikasikan pandangan umum untuk secara menyeluruh. Misi merupakan siapa kita dan apa yang akan kita lakukan.

2) Tujuan

Tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan. Rumusan tugas-tugas yang dilakukan untuk mewujudkan sebuah misi berkaitan dengan tugas jangka pendek yang dapat dilakukan. Sehingga secara tidak langsung merupakan paparan rumusan terperinci dari misi.

3) Strategi

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan secara komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing atau kelemahan yang dimiliki.

4) Kebijakan

Kebijakan merupakan aliran dari strategi, yaitu kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi.

Setiap perusahaan dalam menjalankan aktivitas usahanya selalu menyusun rencana kegiatan yang akan dilakukannya dalam rangka pencapaian tujuan usaha yang diharapkan. Rencana yang disusun memberi arah terhadap kegiatan yang akan dijalankan untuk pencapaian tujuan. Rencana kegiatan perusahaan yang menyeluruh harus didukung dengan rencana pelaksanaan yang lebih rinci dalam bidang-bidang kegiatan yang terdapat dalam perusahaan tersebut. Dalam hal ini, sering ditemui adanya rencana produksi, rencana keuangan, dan rencana pemasaran. Rencana pemasaran yang disusun suatu perusahaan secara menyeluruh, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang. Sepanjang waktu, bauran pemasaran harus diubah karena perubahan lingkungan di dalam mana konsumen dan bisnis hidup, bekerja, bersaing, dan membuat keputusan pembelian. Ini berarti bahwa beberapa konsumen baru dan bisnis akan menjadi bagian dari pasar sasaran, beberapa lainnya tidak lagi menjadi bagian dari pasar itu, dan mereka yang tetap mungkin memiliki selera, kebutuhan pendapat, gaya hidup, dan kebiasaan belanja yang berbeda dibandingkan dengan kondisi awalnya (Assauri, 2014).

Implementasi strategi adalah proses manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan. Terjadinya perubahan secara drastis pada perusahaan, manajer level menengah dan bawah akan mengimplementasi strateginya secara khusus dengan pertimbangan dari manajemen

puncak. Kadang-kadang dirujuk sebagai perencanaan operasional, implementasi strategi sering melibatkan keputusan sehari-hari dalam alokasi sumber daya.

Evaluasi dan pengendalian strategi merupakan proses melihat ulang aktivitas perusahaan dan hasil kinerja (membandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya dengan kinerja yang diinginkan). Para manajer di semua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Evaluasi dan pengendalian merupakan elemen akhir yang utama dari manajemen strategis, karena dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk memulai kembali (Muhammad, 2014).

b. Pendekatan *Governance, Risk Manajemen and Compliance* (GRC)

Governance, Risk, and Compliance adalah gabungan dari tiga konsep yang bekerja bersama untuk menyesuaikan aktivitas di seluruh perusahaan guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi, serta melaporkan informasi lebih lengkap dan menghilangkan tumpang tindih yang tidak produktif

Good Corporate Governance adalah suatu sistem pengendalian internal perusahaan yang memiliki tujuan utama untuk mengelola risiko yang bersifat signifikan guna memenuhi tujuan bisnisnya melalui pengamanan aset perusahaan dan meningkatkan nilai investasi pemegang perusahaan dalam jangka panjang (Novita, 2019).

Risk Management merupakan lingkungan internal dan eksternal perbankan yang berkembang pesat disertai dengan risiko kegiatan usaha bank yang semakin kompleks, menuntut Bank untuk menerapkan manajemen risiko yang memadai dan dilaksanakan secara disiplin. Penerapan manajemen risiko pada perbankan sangat penting dalam menciptakan industri perbankan yang sehat dan terintegrasi, agar bisnis Bank dijalankan dalam koridor risiko yang tetap terkendali. Penerapan manajemen risiko yang tertib pada setiap Bank pada dasarnya akan menciptakan industri perbankan yang semakin sehat (Novita, 2019).

Menurut OCEG, *compliance* adalah "kepatuhan adalah tindakan yang melekat dan kemampuan untuk menunjukkan kegiatan tersebut terhadap di bawah pengawasan undang-undang dan peraturan, serta persyaratan sukarela yang dihasilkan dari kewajiban kontraktual dan kebijakan internal" (Syueb et al., 2021).

Bidang-bidang utama yang ada dalam GRC dalam Syueb et al., (2021) antara lain:

- 1) Tata Kelola
- 2) Risiko
- 3) Kepatuhan perusahaan
- 4) Pemeriksaan internal
- 5) Kepatuhan dan risiko
- 6) Aspek hukum
- 7) Keuangan dalam Teknologi Informasi (TI)
- 8) Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)
- 9) Divisi bisnis, manajemen eksekutif, dan dewan direksi

Perusahaan yang menerapkan pendekatan GRC secara terpadu, dimulai dari tingkat kepemimpinan dewan, memiliki kesempatan untuk memperoleh beberapa keuntungan dalam CRMS Indonesia (2022) berikut ini:

- 1) Lebih waspada: Pemimpin menjadi sangat sensitif terhadap kondisi organisasi, memperhatikan lingkungan eksternal dan internal yang terkait dengan risiko.

Keuntungan ini terwujud melalui kemampuan mereka dalam mengolah data menjadi informasi yang dapat dianalisis dan dibagikan secara relevan.

- 2) Lebih terpadu: Organisasi dapat mengoordinasikan kinerja, manajemen risiko, dan kepatuhan untuk mendukung tujuan organisasi. Kapabilitas GRC yang terintegrasi harus dipertahankan secara konsisten agar dapat memberikan pertimbangan strategis yang efektif bagi organisasi.
- 3) Lebih responsif: Manajemen GRC yang matang meningkatkan pemahaman dan kesadaran tentang informasi, membantu dalam pengambilan keputusan, meningkatkan transparansi, dan mengungkapkan informasi penting yang dibutuhkan organisasi.
- 4) Lebih fleksibel: Para pemangku kepentingan dan dewan pimpinan membutuhkan tepat, menangkap peluang secara optimal, sambil tetap mematuhi peraturan.
- 5) Lebih tangguh: Organisasi harus dapat bangkit dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan dengan cepat. Kesalahan masa lalu masih dapat diperbaiki dengan memanfaatkan peluang baru yang muncul.
- 6) Lebih efektif: Penerapan GRC terintegrasi juga akan meningkatkan efisiensi organisasi dengan memotong biaya operasional yang tidak penting, menghentikan alokasi sumber daya yang tidak produktif, dan membuat organisasi secara keseluruhan lebih efisien.

Setiap organisasi memiliki prinsip, visi-misi, dan tujuan uniknya sendiri. Oleh karena itu, penerapan GRC yang terintegrasi harus disesuaikan dengan keadaan organisasi secara fleksibel.

3. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) berbentuk kualitatif, sedangkan pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan studi kasus. Penelitian ini dilakukan di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda). Sumber data dalam penelitian ini adalah pimpinan PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda), staf dan karyawan. Teknik pengumpulan data yang akan digunakan antara lain: observasi, *Wawancara*, dan dokumentasi. Terkumpulnya data akan dianalisis menggunakan teknik analisis pengumpulan data, kemudian reduksi data, *display data*, dan penarikan kesimpulan.

4. Hasil dan Pembahasan

a. Hasil penelitian

Perencanaan kerja PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca POJK Nomor 9 Tahun 2024 difokuskan pada pemastian kepatuhan dan penguatan tata kelola serta manajemen risiko. Langkah-langkah strategis meliputi revisi kebijakan dan prosedur internal, penguatan struktur pengawasan, serta pembangunan sistem audit dan pelaporan yang sesuai standar. Analisis kesenjangan dilakukan untuk mengidentifikasi perbedaan antara praktik internal dan regulasi yang baru. Rencana aksi disusun dengan alokasi sumber daya dan penanggung jawab yang jelas, disertai sosialisasi dan pelatihan bagi seluruh karyawan. Proses ini bertujuan untuk memastikan kepatuhan yang efektif dan pengelolaan risiko yang lebih baik.

Pelaksanaan implementasi strategi berbasis GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca POJK No. 9 Tahun 2024 berfokus pada penguatan tata kelola perusahaan, manajemen risiko, dan kepatuhan yang lebih efektif. Langkah-langkah yang diambil mencakup penguatan pengawasan internal, pelatihan intensif,

revisi SOP, dan pengalokasian anggaran yang tepat untuk mendukung pelaksanaan kebijakan GRC. Dengan penerapan sistem TI terbaru dan prosedur yang lebih transparan, perusahaan mampu meningkatkan kinerja, efisiensi, dan daya saing sesuai dengan regulasi yang berlaku.

Struktur tata kelola di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul pasca POJK No. 9 Tahun 2024 mengalami penguatan signifikan, termasuk penguatan pengawasan internal dan eksternal, transparansi pengambilan keputusan, serta pengelolaan laba dan remunerasi yang terbuka. Dewan Komisaris, Direksi, dan komite-komite pendukung memiliki peran penting dalam memastikan implementasi prinsip Good Corporate Governance (GCG), termasuk manajemen risiko dan kepatuhan. Komite-komite seperti Komite Audit dan Komite Pemantau Risiko memastikan pengawasan dan pengendalian yang lebih efektif. Penerapan kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas dan mengurangi potensi konflik kepentingan.

Pelaksanaan strategi berbasis GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca POJK No. 9 Tahun 2024 mengutamakan lima prinsip utama: transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan. Transparansi diwujudkan melalui pengungkapan informasi yang akurat dan mekanisme pengaduan yang efektif. Akuntabilitas diterapkan dengan pembagian tugas yang jelas dan KPI terukur untuk memastikan tanggung jawab di semua level. Tanggung jawab perusahaan ditingkatkan melalui pelatihan regulasi dan evaluasi kinerja. Independensi diatur dengan penunjukan Dewan Komisaris independen dan pengawasan yang bebas dari konflik kepentingan. Prinsip keadilan diterapkan melalui kebijakan SDM yang adil dan non-diskriminatif dalam rekrutmen, promosi, dan penyelesaian keluhan nasabah.

PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca POJK No. 9 Tahun 2024 mengimplementasikan manajemen risiko yang komprehensif dengan mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola berbagai kategori risiko, seperti risiko kredit, operasional, likuiditas, dan reputasi. Pengelolaan risiko dilakukan dengan menetapkan kebijakan ketat, diversifikasi portofolio, dan penggunaan teknologi untuk memantau risiko secara real-time. Risiko kepatuhan diintegrasikan dalam setiap aspek bisnis dan diawasi oleh komite-komite yang relevan. Penerapan GRC yang terintegrasi mendukung penguatan tata kelola perusahaan dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku. Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan dilakukan untuk memastikan sistem manajemen risiko tetap efektif.

Evaluasi strategi berbasis GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) dilakukan melalui berbagai mekanisme yang mencakup audit internal rutin, pengawasan kepatuhan, pelaporan berkala, dan pelatihan kepatuhan. Keberhasilan penerapan GRC diukur melalui metrik utama, seperti TKS, profil risiko, rentabilitas, dan permodalan. Rencana jangka panjang mencakup pengembangan sistem manajemen risiko berbasis teknologi dan peningkatan kompetensi SDM dalam bidang GRC. Seluruh proses ini bertujuan untuk memastikan perbaikan berkelanjutan, memperkuat tata kelola perusahaan, dan meningkatkan daya saing jangka panjang perusahaan.

Penerapan pendekatan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca POJK Nomor 9 Tahun 2024 memberikan dampak positif yang signifikan, termasuk peningkatan transparansi, pengelolaan risiko yang lebih sistematis, dan kepatuhan yang lebih baik terhadap regulasi. Kepercayaan stakeholder dan efisiensi operasional meningkat, sementara potensi fraud berkurang. Namun, tantangan seperti kompleksitas regulasi, keterbatasan SDM, dan biaya implementasi masih dihadapi. Pelatihan dan pengembangan SDM serta integrasi teknologi menjadi kunci

keberhasilan jangka panjang. Secara keseluruhan, GRC mendukung stabilitas dan pertumbuhan berkelanjutan perusahaan.

b. Pembahasan

Implementasi strategi berbasis pendekatan GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan dapat mematuhi dan mengadaptasi peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), khususnya POJK Nomor 9 Tahun 2024, yang mengatur tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan. Sebagaimana ditegaskan dalam teori, strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang (Hunger & Wheelen, 2016). PT BPR Gunungkidul, melalui pemahaman mendalam terhadap POJK, mengembangkan langkah-langkah strategis seperti pembentukan tim internal yang terdiri dari staf legal, kepatuhan, dan manajemen risiko untuk menerjemahkan regulasi menjadi kebijakan internal yang sesuai (Syueb et al., 2021).

Pendekatan GRC berperan penting dalam memperkuat tata kelola perusahaan, meningkatkan transparansi, dan meminimalkan risiko. GRC mengintegrasikan tiga komponen utama: Governance, Risk Management, dan Compliance, yang memungkinkan perusahaan untuk mengelola risiko secara proaktif dan menghindari masalah operasional yang dapat merugikan reputasi dan kinerja keuangan perusahaan (Mujahid, 2024). Dalam implementasinya, GRC berfokus pada tiga garis pertahanan, yaitu pengendalian internal yang transparan, pengembangan dan pemantauan manajemen risiko, serta evaluasi menyeluruh terhadap sistem pertahanan (Syueb et al., 2021).

Hasil penelitian Rusyiana et, al, (2025) menunjukkan bahwa implementasi peraturan OJK, seperti kewajiban pembentukan komite audit dan penerapan prinsip GCG, memberikan dampak positif terhadap peningkatan transparansi dan kepercayaan investor. Studi Wijayanti & Hutapea (2019) Menunjukkan tingkat kepatuhan BPR pada penerapan GCG masih di bawah ideal ($67,8\% < 81\%$), dengan rekomendasi penguatan auditor internal, manajemen risiko, dan tugas Direksi/Komisaris.

Perencanaan kerja PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca POJK Nomor 9 Tahun 2024 fokus pada kepatuhan, tata kelola, dan manajemen risiko dengan langkah strategis seperti revisi kebijakan internal, penguatan struktur pengawasan, dan pembangunan sistem audit. Penyesuaian kebijakan dilakukan untuk memenuhi regulasi baru, termasuk pembentukan Satuan Kerja Strategi Anti-Fraud dan pakta integritas. Proses ini melibatkan pelatihan karyawan dan identifikasi kesenjangan antara praktik internal dan regulasi. Tantangan utama adalah keterbatasan SDM dan beban kerja tambahan pada unit manajemen risiko dan audit.

Dalam kerangka POJK No.9 Tahun 2024, terdapat penekanan kuat terhadap penerapan strategi anti-fraud, audit internal, dan penanganan benturan kepentingan untuk memperkuat pengendalian internal. Temuan dari Anatasya & Novita (2019) menunjukkan bahwa dalam praktik implementasi GRC di BPR, manajemen risiko berdampak signifikan terhadap kinerja non-keuangan dan keuangan, sedangkan aspek governance dan compliance belum optimal karena keterbatasan SDM dan kompleksitas operasional BPR. Hal ini sejalan dengan langkah PT BPR Gunungkidul yang merevisi kebijakan anti-fraud dan benturan kepentingan sebagai fondasi pencegahan risiko.

Pelaksanaan implementasi strategi GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca POJK No. 9 Tahun 2024 fokus pada penguatan tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan. Langkah-langkah yang diambil meliputi penguatan

pengawasan internal, pelatihan intensif, dan revisi SOP. Anggaran dialokasikan untuk mendukung kebijakan GRC, dengan penerapan sistem TI terbaru dan prosedur yang lebih transparan. Upaya ini bertujuan meningkatkan kinerja, efisiensi, dan daya saing perusahaan sesuai regulasi.

Penguatan tata kelola perusahaan di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul dilakukan dengan mendirikan Tim Pengawasan Internal yang bertanggung jawab untuk memastikan penerapan GRC. Struktur pengambilan keputusan diperkuat dengan penambahan komisaris independen sesuai dengan POJK No. 9 Tahun 2024. Hal ini berhubungan dengan teori Good Corporate Governance (GCG) yang mengharuskan penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan independensi dalam pengelolaan perusahaan (Syueb et al., 2021). Penguatan tata kelola ini juga memastikan adanya kontrol yang efektif dalam pengambilan keputusan, sesuai dengan teori Governance (OECD, 1992).

Bank membentuk Tim Pengawasan Internal dan menambah komisaris independen sesuai POJK. Langkah ini mencerminkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) seperti transparansi, akuntabilitas, dan independensi disebutkan oleh Syueb et al. (2021) sebagai aspek yang krusial dalam tata kelola BPR. Cahyaningtyas & Susanti (2019) juga menegaskan bahwa mekanisme GRC dan GCG berperan signifikan dalam meningkatkan profitabilitas BUMD, terutama melalui penguatan pengawasan dan modal yang memadai.

Sistem pemantauan kepatuhan dilakukan secara triwulanan untuk mengevaluasi pelaksanaan kebijakan GRC dan mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan. Hal ini sesuai dengan teori Evaluasi dan Pengendalian Strategi, yang menekankan pentingnya mengevaluasi hasil kinerja dengan membandingkan tujuan yang diinginkan dengan hasil yang tercapai untuk perbaikan berkelanjutan (Muhammad, 2014). Pelaksanaan evaluasi kepatuhan secara berkala sesuai teori Evaluasi & Pengendalian Strategi. Temuan Cahyaningtyas (2019) mencatat bahwa mekanisme evaluasi dan kontrol adalah elemen penting agar tata kelola dan pengelolaan risiko menjadi efektif dan berkelanjutan. Pendekatan ini mendorong budaya perbaikan berkelanjutan sesuai POJK.

Evaluasi dan pengendalian strategi menjadi langkah penting dalam menjaga efektivitas GRC di PT BPR Gunungkidul. Melalui evaluasi kepatuhan triwulanan, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan dan segera mengambil tindakan korektif. Hal ini sesuai dengan teori Evaluasi dan Pengendalian Strategi yang menekankan pentingnya perbaikan berkelanjutan untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan (Muhammad, 2014). Evaluasi GRC triwulanan mengakomodasi prinsip Evaluasi dan Pengendalian Strategi, yang menekankan perbaikan berkelanjutan berdasarkan hasil review. Cahyaningtyas (2019) menekankan bahwa kontrol berkelanjutan adalah fondasi untuk efektivitas tata kelola dan manajemen risiko.

PT BPR Gunungkidul rutin mempublikasikan laporan keuangan dan informasi relevan melalui website dan laporan tahunan. Juga membuka saluran pengaduan nasabah untuk menyelesaikan masalah secara terbuka dan pertanggungjawaban. Prinsip transparansi ini sesuai dengan teori Good Corporate Governance (GCG) yang mengharuskan keterbukaan informasi, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam komunikasi mengenai kegiatan perusahaan kepada pemangku kepentingan (OECD, 2021). Ini juga sesuai dengan tujuan POJK No. 9 Tahun 2024, yang mengatur

pengungkapan informasi untuk menjaga integritas sektor perbankan (Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia, 2024).

Penelitian Sawitri & Ramantha (2018) menunjukkan transparansi berpengaruh positif terhadap kinerja BPR di Denpasar pengungkapan informasi yang tepat waktu dan akurat meningkatkan kepercayaan stakeholder. Selain itu, studi GCG di BPRS, Shakinah, et, al (2022) menegaskan keterbukaan sebagai kunci tata kelola yang baik.

Pembagian peran dan penetapan KPI yang jelas dipantau secara berkala oleh manajer menunjukkan penerapan akuntabilitas. Prinsip akuntabilitas ini mencerminkan teori bahwa setiap individu atau unit dalam organisasi harus bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan mereka (Pearce, 2018). Dengan sistem KPI yang terukur dan evaluasi berkala, PT BPR Bank Daerah Gunungkidul memastikan bahwa tidak ada tindakan yang dibiarkan tanpa pengawasan. Hal ini juga sejalan dengan prinsip akuntabilitas dalam GCG yang menekankan kejelasan fungsi dan tanggung jawab dari setiap elemen organisasi (Syueb et al., 2021).

Sawitri & Ramantha (2018) juga menemukan akuntabilitas memiliki dampak signifikan terhadap kinerja BPR, mengindikasikan pentingnya KPI dan pemisahan fungsi yang jelas. Studi di BPR Garut (Fauzi et al., 2023) pun menyimpulkan akuntabilitas dilaksanakan dengan baik dan mendukung tata kelola lembaga.

Analisis evaluasi strategi berbasis GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul pasca POJK No. 9 Tahun 2024 penting untuk memastikan bahwa implementasi kebijakan risiko dan kepatuhan sesuai regulasi OJK. Hal ini memastikan tata kelola yang transparan, akuntabel, dan efisien. Evaluasi membantu mengidentifikasi area perbaikan dalam manajemen risiko, meningkatkan kinerja, dan menjaga keberlanjutan bank. Proses ini juga memperkuat kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku dan mencegah potensi masalah di masa depan. Evaluasi terus-menerus mendukung adaptasi terhadap perubahan regulasi dan dinamika pasar.

Analisis evaluasi strategi berbasis GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul pasca POJK No. 9 Tahun 2024 penting untuk memastikan bahwa implementasi kebijakan risiko dan kepatuhan sesuai regulasi OJK. Hal ini memastikan tata kelola yang transparan, akuntabel, dan efisien. Evaluasi membantu mengidentifikasi area perbaikan dalam manajemen risiko, meningkatkan kinerja, dan menjaga keberlanjutan bank. Proses ini juga memperkuat kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku dan mencegah potensi masalah di masa depan. Evaluasi terus-menerus mendukung adaptasi terhadap perubahan regulasi dan dinamika pasar.

Berdasarkan deskripsi yang telah diberikan mengenai analisis implementasi strategi berbasis GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul pasca POJK No. 9 Tahun 2024, berikut analisis SWOT yang dapat dilakukan:

1. *Strengths* (Kekuatan):

- a. PT BPR Bank Daerah Gunungkidul memiliki komitmen kuat terhadap kepatuhan terhadap peraturan yang ditetapkan oleh OJK melalui revisi kebijakan internal, pembaruan SOP, dan pelatihan SDM. Hal ini memastikan bahwa perusahaan tetap berada dalam jalur regulasi yang benar dan terhindar dari risiko hukum.
- b. Pembentukan Tim Pengawasan Internal dan penambahan Komisaris Independen sesuai dengan prinsip Good Corporate Governance (GCG) menciptakan struktur pengawasan yang lebih transparan, akuntabel, dan independen.

- c. Implementasi sistem ERP untuk memantau transaksi secara real-time membantu mengurangi kesalahan manusia, meningkatkan efisiensi operasional, serta meningkatkan pengelolaan risiko yang lebih baik.
 - d. Diversifikasi portofolio kredit untuk mengurangi eksposur pada sektor tertentu (maksimal 20%) dan penggunaan teknologi informasi untuk memantau transaksi mendukung mitigasi risiko keuangan dan operasional.
2. *Weaknesses* (Kelemahan)
- a. Keterbatasan sumber daya manusia (SDM) dalam mendukung implementasi GRC menjadi tantangan besar. Selain itu, beban kerja tambahan pada unit manajemen risiko dan audit bisa memengaruhi efektivitas penerapan GRC.
 - b. Meskipun ada penguatan pengawasan internal, aspek governance dan compliance di BPR masih perlu diperkuat, mengingat keterbatasan SDM dan kompleksitas operasional.
 - c. Penggunaan teknologi ERP dan sistem manajemen risiko berbasis TI bergantung pada infrastruktur yang memadai dan ketersediaan sumber daya yang mendukung, yang bisa menjadi tantangan dalam situasi anggaran terbatas.
3. *Opportunities* (Peluang)
- a. Penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam tata kelola dapat meningkatkan kepercayaan investor dan pemangku kepentingan, memperkuat reputasi perusahaan di pasar.
 - b. Evaluasi berkala terhadap kebijakan GRC memungkinkan perusahaan untuk melakukan penyesuaian yang cepat dan responsif terhadap perubahan pasar dan regulasi.
 - c. Penerapan kebijakan pengelolaan risiko yang ketat pada pembiayaan sektor UMKM memberikan peluang bagi PT BPR Bank Daerah Gunungkidul untuk berkembang dalam sektor yang memiliki potensi besar dalam perekonomian lokal.
 - d. Sistem GRC yang terintegrasi memungkinkan perusahaan untuk dengan cepat menyesuaikan kebijakan dan proses operasionalnya dengan perubahan regulasi OJK dan dinamika pasar.
4. *Threats* (Ancaman)
- a. Peraturan OJK yang semakin ketat dan perubahan yang terus berlangsung dapat menjadi tantangan dalam hal kepatuhan, membutuhkan usaha ekstra dalam memperbarui kebijakan internal dan meningkatkan kapabilitas SDM.
 - b. Meskipun ERP dan sistem manajemen risiko berbasis TI dapat meningkatkan efisiensi, ketergantungan yang tinggi pada teknologi meningkatkan risiko operasional terkait dengan kegagalan sistem, kerusakan perangkat keras, atau potensi ancaman siber.
 - c. Menerapkan sistem GRC yang komprehensif dengan pengawasan internal, audit, dan kepatuhan yang menyeluruh memerlukan koordinasi lintas fungsi yang efektif, yang bisa menjadi tantangan dalam organisasi yang besar dengan banyak unit yang berbeda.

Sektor keuangan mikro yang semakin kompetitif membutuhkan PT BPR Bank Daerah Gunungkidul untuk terus berinovasi dalam pengelolaan risiko dan memperbaiki tata kelola perusahaan agar tetap bersaing di pasar.

5. Simpulan dan Saran

Berdasarkan penelitian yang sudah peneliti lakukan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi strategi berbasis GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul (Perseroda) pasca POJK No. 9 Tahun 2024 melibatkan tiga tahapan utama: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Dalam perencanaan, perusahaan melakukan revisi kebijakan, penguatan struktur pengawasan, dan penerapan sistem audit yang sesuai dengan regulasi OJK. Pelaksanaan meliputi pembentukan Tim Pengawasan Internal, penggunaan ERP untuk pemantauan real-time, serta pelatihan karyawan untuk memperkuat budaya GRC. Evaluasi dilakukan secara triwulanan untuk memastikan keselarasan dengan regulasi dan melakukan perbaikan berkelanjutan, mendukung transparansi, akuntabilitas, dan pengelolaan risiko yang lebih baik
2. Strategi berbasis GRC di PT BPR Bank Daerah Gunungkidul pasca POJK No. 9 Tahun 2024 mengintegrasikan tata kelola yang baik, manajemen risiko yang sistematis, dan kepatuhan terhadap regulasi untuk meningkatkan efisiensi operasional dan pengambilan keputusan. Penerapan sistem ERP memungkinkan pengawasan risiko secara real-time, mempercepat respons terhadap perubahan pasar dan regulasi. Kebijakan anti-fraud dan penguatan audit internal meningkatkan kredibilitas dan kepercayaan stakeholder. Meskipun tantangan seperti keterbatasan SDM dan biaya implementasi ada, pelatihan SDM dan teknologi menjadi kunci dalam mendukung pertumbuhan berkelanjutan perusahaan.

Daftar Pustaka

- Alex. (2015). *Kamus Ilmiah Populer Kontemporer*. Karya Harapan.
- Alwi, H. (2018). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Balai Pustaka
- Anatasya, Dian & Novita, (2019), The Impact Of The Application Of Governance, Risk, And Compliance Toward Performance Of Company, *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Finansial Indonesia* Volume 3, No.1, Oktober.
- Assauri, S. (2014). *Manajemen Pemasaran*. PT RajaGrafindo Persada.
- Buchori, A., Himawan, B., Setijawan, E., & Rohmah, N. (2004). Kajian Kinerja Industri BPRS di Indonesia. *Buletin Ekonomi Moneter Dan Perbankan*, 5, 64. <https://doi.org/10.21098/bemp.v5i4.318>
- Cahyaningtyas, Susi Retna & Elin Erlina Sasanti, (2019), Penerapan Manajemen Resiko Bank, Tata Kelola Perusahaan Dan Kinerja Perusahaan Perbankan Indonesia, *JMM*, Vol. 3, No. 2, April
- Dwi, A. P. (2024). *Industri BPR Babak Belur, Bagaimana Upaya Penyehatan dari OJK?* <https://tirto.id/>
- Fauzi, Rahmi Restu, Dida Farida L.H, & Cecep Hamzah Pansuri, (2023), Analisis Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (GCG) Pada Bank BPR Garut, *Jurnal Mahasiswa Ekonomi*, Vol.2 No. 4;
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2016). *Manajemen Strategis*. Andi.
- Iwan Purwanto. (2017). *Manajemen Strategi*. CV. Yrama Widya.
- Jasa Keuangan Otoritas, (2025), Salinan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 8/Seojk.03/2025 Tentang Penerapan Fungsi Kepatuhan Bagi Bank Perekonomian Rakyat Dan Bank Perekonomian Rakyat Syariah, <https://jdih.ojk.go.id/pdf>.
- Muhammad, S. (2014). *Manajemen Strategik: Konsep dan Kasus*. Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.

- Mujahid, U. (2024). Governance, Risk and Compliance (Grc) : Analisis Bibliometric. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(2), 1071–1094. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i2.4139>
- Novita, D. (2019). Pengaruh Penerapan Governance, Risk, And Compliance (GRC) Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Finansial Indonesia*, 3, 1–16. <https://doi.org/10.31629/jiafi.v3i1.1514>
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia. (2024). *Kualitas Aset Bank Perekonomian Rakyat. 1*.
- Rusyiana, Muhammad Khoirul Anam, Widi Pandu Ardiyanto, (2025), Pengaruh Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Terhadap Tata Kelola Perusahaan Publik, *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, June, 11(6.C), 163-173, DOI:<https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/10683>
- Sari, A. M., & Khudr, T. M. Y. (2024). Evaluasi Peran Audit Internal Dalam Manajemen Risiko Reputasi (Studi Kasus Pada Bank X). *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 8.
- Sawitri, Putu Putri & I Wayan Ramantha, (2018), Pengaruh Penerapan Prinsip-prinsip Good Corporate Governance pada Kinerja Bank Perkreditan Rakyat di Kota Denpasar, *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* Vol.23.2. Mei: 1093-1118 DOI: <https://doi.org/10.24843/EJA.2018.v23.i02.p11>
- Shakinah, Putri, Danu Satria, Dandi Gunawan, & Juliana Nasution, (2022), Penerapan Good Corporate Governance (GCG) Pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS), *Jurnal Manajemen Akuntansi (JUMSI)* Vol. 2, No. 3 Juli.
- Syueb, A., Bahrudin, I. R., Abidin, M. H. Z., & Anggraeni, D. (2021). *GRC (Governance, Risk, and Compliance) Champions of Indonesia 2020*. PT Balai Pustaka.